

DISPUTE BOARDS: HERRAMIENTA CLAVE PARA PREVENIR DISPUTAS EN CONTRATOS DE OBRAS PÚBLICAS EN BOLIVIA

Dispute Boards: Crucial tool for dispute prevention in public works contracts in Bolivia

DOI: 10.69633/kx9zm218

Recibido: 20/11/2024 Aceptado: 09/02/2025

*Mario Ballivián Cabrera

<https://orcid.org/0009-0005-8697-0300>

Universidad Andina Simón Bolívar – Sede Central

marioballivian2003@yahoo.es

RESUMEN

En Bolivia, la ejecución exitosa de contratos de obras públicas es crucial para el desarrollo del país. Estos contratos suelen enfrentar problemas como retrasos, disputas contractuales y cambios imprevistos en su ejecución. Este estudio explora la implementación de los Dispute Boards como un mecanismo preventivo y eficiente para la gestión de conflictos en este ámbito. Los Dispute Boards actúan de manera proactiva, identificando y resolviendo disputas entre las partes en tiempo real, lo que permite mantener la continuidad de las obras, reducir costos asociados y garantizar el cumplimiento de los objetivos contractuales. Aunque existen desafíos para su adopción, como el desconocimiento del mecanismo y el eventual ajuste normativo, los beneficios potenciales superan las barreras iniciales. El análisis concluye estableciendo que los Dispute Boards son una herramienta clave para optimizar la ejecución de contratos de obras públicas, fortaleciendo la colaboración entre las partes y asegurando mayor eficiencia en el contexto boliviano.

Palabras clave: *dispute boards, contrato de obras públicas, gestión de conflictos, prevención de controversias y eficiencia contractual.*

*Abogado (Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca); Magister en Derecho Petrolero (Universidad de Dundee, Escocia); Magister en Regulación (London School of Economics, Inglaterra); complementó su formación con postgrados en prestigiosas universidades como Harvard y Salamanca; 25 años de experiencia profesional, ocupando cargos ejecutivos en el sector privado y público; Gerencia Legal del Grupo Repsol Bolivia; Asesor Legal Principal del Sistema de Regulación Sectorial (SIRESE); Actualmente socio en Criales & Urcullo; y profesor invitado en postgrados de universidades bolivianas.

ABSTRACT

In Bolivia, the successful execution of public works contracts is crucial for the country's development. These contracts often face issues such as delays, contractual disputes, and unforeseen changes during implementation. This study examines the implementation of Dispute Boards as a preventive and efficient mechanism for conflict management in this context. Dispute Boards proactively address and resolve disputes between parties in real-time, ensuring the continuity of projects, reducing associated costs, and meeting contractual objectives. Although challenges such as a lack of awareness about the mechanism and potential regulatory adjustments exist, the potential benefits outweigh these initial barriers. The analysis concludes that Dispute Boards are a key tool for optimizing the execution of public works contracts, strengthening collaboration between parties, and ensuring greater efficiency in the Bolivian context.

Keywords: *dispute boards, public works contracts, conflict management, dispute prevention, and contractual efficiency.*

INTRODUCCIÓN

En Bolivia, donde la ejecución eficiente de proyectos de infraestructura pública es esencial para fomentar el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de la población, los contratos administrativos adquieren un rol estratégico. Estos instrumentos legales no solamente regulan las relaciones entre las entidades públicas y los contratistas privados, sino también son fundamentales para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

La adecuada gestión de estos contratos implica que las obras se realicen conforme a los estándares de calidad, tiempo y costo.

Ahora, los contratos de obras públicas enfrentan diversos desafíos y problemas a lo largo de su ejecución. Las dificultades más comunes incluyen demoras en la ejecución, disputas contractuales sobre la interpretación de cláusulas del contrato, cambios en el alcance de la obra, incumplimiento de pagos, incumplimientos de normas y regulaciones, entre otras.

La identificación temprana de estos problemas en la ejecución de contratos de obras públicas es fundamental para evitar que se conviertan en conflictos mayores que retrasen o paralicen las obras, y en definitiva en el objeto mismo del contrato. En este sentido, mecanismos como los denominados *Dispute Boards*,¹ diseñados para intervenir en forma preventiva y durante el desarrollo de las obras, permiten tratar los problemas de forma ágil y eficiente.

El propósito de los *Dispute Boards* es prevenir las disputas, mediante la supervisión constante, el asesoramiento técnico y la toma de decisiones oportunas, reduciendo así el impacto de los conflictos en términos de tiempo, costos y calidad de las obras.

¹ *Dispute Boards*, “Paneles de disputa”, en inglés. Son paneles técnicos de expertos “establecidos para solucionar disputas contractuales tan pronto ellas se producen”. (Figuroa, 2010, p. 2) También se conocen como Juntas de resolución de disputas, Paneles de solución de controversias, entre otras denominaciones.

Adicionalmente, los *Dispute Boards* contribuyen a generar un entorno de cooperación y confianza entre las partes, a través de una comunicación que facilite la resolución de sus conflictos.

Existen mecanismos tradicionales de resolución de conflictos, como los Medios Alternativos de Solución de Controversias (MASC)², o la litigación ante la justicia ordinaria, pero no necesariamente son eficientes y oportunos para resolver controversias en la ejecución de los contratos de obras públicas de infraestructura, ya que esencialmente intervienen después de que la disputa se ha generado, con los consiguientes problemas en costos y tiempo.

En este escenario, el enfoque primordial del presente trabajo es explorar el papel preventivo que podrían desempeñar los *Dispute Boards* en la ejecución de los contratos de obras de infraestructura pública en Bolivia, toda vez que el objeto fundamental de este mecanismo es que las partes prevengan o, en su caso, resuelvan de manera eficiente las controversias que surjan durante la ejecución del contrato, mientras éste se encuentre en marcha.

Para tal efecto, el presente documento se divide en cinco partes: La primera presenta la introducción fundamentada del tema, la segunda efectúa un análisis del marco legal de los contratos administrativos en Bolivia, principalmente los contratos de obras públicas. La tercera parte explora el rol y las características fundamentales de los *Dispute Boards*. El cuarto momento examina los beneficios y desafíos asociados con la implementación de este mecanismo preventivo de disputas en los contratos de obras públicas en Bolivia. Finalmente, en la quinta parte, se presentan conclusiones que ofrecen una serie de consideraciones sobre la importancia de los *Dispute Boards*.

2 Tradicionalmente se ha considerado mecanismos alternativos de solución de controversias a la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje.

Con base en lo señalado, la presente investigación formula la siguiente interrogante: ¿De qué modo los Dispute Boards pueden constituirse en un mecanismo eficiente para prevenir controversias en la ejecución de contratos de obras públicas en Bolivia?

Como objetivo principal se plantea: Analizar los alcances y beneficios que los Dispute Boards pueden brindar como mecanismo para prevenir controversias durante la ejecución de contratos de obras públicas en Bolivia”.

Como objetivos secundarios se tienen los siguientes:

- a) Explicar el posible funcionamiento y la implementación de los Dispute Boards en proyectos de infraestructura pública en el contexto boliviano.
- b) Identificar los beneficios y desafíos asociados con la aplicación de los Dispute Boards en la resolución de disputas contractuales en Bolivia.
- c) Proporcionar recomendaciones para la implementación de los Dispute Boards en la prevención y gestión de controversias en contratos de obras públicas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se recurre a metodología descriptiva y analítica, ya que se busca explicar el estado actual de la resolución de disputas en proyectos de infraestructura, así como evaluar la viabilidad y beneficios de adoptar los Dispute Boards en el contexto normativo boliviana.

El método descriptivo resulta esencial para documentar y caracterizar los elementos clave del estudio, proporcionando un panorama claro sobre:

- El estado actual de la resolución de disputas en contratos de

obra pública en Bolivia, a través del detalle de los mecanismos vigentes, incluyendo el arbitraje y los procesos judiciales, señalando sus limitaciones en términos de tiempos prolongados, altos costos y su impacto en la ejecución de las obras.

- El marco normativo boliviano aplicable mediante la descripción del régimen legal que regula la contratación de obras públicas y la resolución de controversias en proyectos de obras públicas, analizando si permite la adopción de los Dispute Boards o si requiere modificaciones.

- La experiencia internacional en el uso de Dispute Boards examinando casos donde este mecanismo ha sido implementado, describiendo sus estructuras, funcionamiento y beneficios comprobados en términos de reducción de conflictos y optimización de proyectos.

Más adelante, el estudio adopta el método analítico para evaluar la viabilidad, beneficios y desafíos de implementar los Dispute Boards en contratos de obra pública en Bolivia. Este enfoque incluye:

- El análisis comparativo de métodos de resolución de disputas mediante la contrastación de los mecanismos tradicionales con el modelo de Dispute Boards, evaluando su eficiencia en términos de costos, tiempos de resolución y efectividad en la prevención de conflictos.

- La evaluación del impacto normativo por medio del análisis de las disposiciones legales bolivianas en materia de contratación pública para determinar si los Dispute Boards, pueden implementarse bajo el marco actual o si requieren reformas legislativas.

- El enfoque FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades

y Amenazas) para examinar los factores internos y externos que pueden favorecer o dificultar la adopción de los Dispute Boards en Bolivia, proporcionando un marco de referencia para su posible implementación.

La combinación de los métodos descriptivo y analítico permite desarrollar una visión integral, objetiva y fundamentada sobre los Dispute Boards en la contratación de las obras públicas en Bolivia.

En función a esta metodología, la investigación no solo presenta información detallada sobre la situación actual, sino que también propone soluciones concretas y argumentadas para mejorar la resolución de disputas en contratos de obra pública mediante la implementación de los Dispute Boards.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

1.1. Los contratos administrativos en Bolivia

1.1.1. Naturaleza jurídica. Debido a la gran cantidad y diversidad de tareas de gestión que tiene que realizar el Estado, la administración **pública** necesita celebrar una serie de contratos que le permitan cumplir con sus objetivos, para lo cual debe recurrir a la colaboración de los particulares.

Mediante estos contratos se acuerda con los particulares la provisión y ejecución de una multiplicidad de bienes o servicios. De ahí que la administración **pública en Bolivia constituye el principal contratante de obras, bienes y servicios.**

En este sentido, Martínez (2010) ha señalado que el contrato administrativo “es un acuerdo de voluntades entre la administración y los particulares, que produce efectos jurídicos subjetivos, cuya formación se sujeta al procedimiento administrativo, contiene cláusulas exorbitantes del derecho privado, y tiene por finalidad la satisfacción de necesidades públicas” (pp. 189-190).

En el país, el concepto de contrato administrativo ha sido elaborado a través de la jurisprudencia y la legislación. En el primer caso, la jurisprudencia estableció elementos definidores de este tipo de contratos. Por ejemplo, el Auto Supremo 272/2015 de 24 de abril de 2015 emitido por el Tribunal Supremo de Justicia determinó que para la existencia de un contrato administrativo es necesario que:

- a) Al menos una de las partes que interviene en su celebración es la Administración Pública (elemento subjetivo); b) el objeto sobre el que versa se encuentra directamente relacionado con la satisfacción de necesidades colectivas de carácter público – servicio o interés público – (elemento objetivo), siendo básicamente estos los elementos para que un contrato se configure como administrativo.³

Desde el punto de vista del ordenamiento jurídico administrativo, la Ley 1178 (Ley SAFCO) de 20 de julio de 1990, establece una serie de sistemas de administración y control gubernamental, incluyendo el Sistema de Administración de Bienes y Servicios, encargado de establecer la forma de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios de la Administración Pública.

Al respecto, el artículo 47 de la Ley SAFCO determina que “son contratos administrativos aquellos que se refieren a contratación de obras, provisión de materiales, bienes y servicios y otros de similar naturaleza”.

Considerando la disposición legal citada anteriormente, inicialmente revisten naturaleza administrativa por atribución legal, aquellos contratos suscritos por la administración **pública**

³ Adicionalmente, la Procuraduría General del Estado de Bolivia (2015) ha señalado que: “Como toda creación del derecho, el contrato administrativo responde a su *naturaleza jurídica*, en consecuencia podremos decir que, estamos frente a una institución jurídica que se caracteriza por la intervención de órganos públicos o estatales que, en ejercicio del poder de imperio del Estado (potestad imperativa o de mando) y en resguardo de los intereses del colectivo social, actúan privilegiadamente en superioridad de condiciones respecto a las personas privadas” (p. 5).

que tengan por objeto directo: (i) la ejecución de obras; (ii) la provisión de materiales, bienes y servicios; y (iii) otros de similar naturaleza.

Sin embargo, esto no quiere decir que éstos sean los únicos contratos de naturaleza administrativa, pero sí son los únicos que expresamente se encuentran calificados como tales por la ley, en razón del objeto sobre el que versan. Es la propia ley que abre la posibilidad de que existan otro tipo de contratos administrativos, según determinado interés o servicio público.

Finalmente, el artículo 5, inciso j) de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios⁴ define como contrato administrativo al “instrumento legal de naturaleza administrativa que regula la relación contractual entre la entidad contratante y el proveedor o contratista, estableciendo derechos, obligaciones y condiciones para la provisión de bienes, construcción de obras, prestación de servicios generales o servicios de consultoría”.

1.1.2. Los contratos de obras públicas. Con relación a las clases de contratos administrativos, Fiorilo Jové (2014) manifestó que:

Desde la perspectiva del ordenamiento jurídico boliviano, los contratos básicamente son: contrato de obra pública, contrato de concesión de obra pública, contrato de concesión de servicio público, contrato de uso del dominio público, contrato de suministro y contrato de prestación de servicios.⁵

4 Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios fueron aprobadas por el Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009, posteriormente fue modificada por una serie de normas legales. Una versión actualizada de esta norma puede ser encontrada en la página web del Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES): <https://www.sicoes.gob.bo/portal/normativa/decretos.php>

5 Si bien el Estado puede realizar actividades comerciales e industriales, éstas no constituyen funciones estatales propiamente dichas, no son fines estatales específicos, ya que habitualmente emplean o representan actividades propias de particulares.

Específicamente los contratos de obra pública –relevantes para el objeto del presente documento– son aquellos en que una persona individual o colectiva privada se obliga a ejecutar o realizar una obra pública a cambio del precio que la administración se obliga a pagar.

Adicionalmente, el artículo 5, inciso b) de las Normas Básicas define a “Obras” como “Aquellos trabajos relacionados con la construcción, reconstrucción, demolición, reparación, instalación, ampliación, remodelación, adecuación, restauración, conservación, mantenimiento, modificación o renovación de edificios, estructuras, carreteras, puentes o instalaciones, tendido de gasoductos, oleoductos, instalaciones eléctricas, montaje en general, perforación de pozos de agua, así como la preparación y limpieza del terreno, la excavación, la edificación y otros”.

Ahora bien, igual que con el resto de las clases de contratos administrativos, es importante diferenciar la fase de preparación de la de ejecución, un procedimiento precontractual y uno contractual o de ejecución. Precisamente, Fiorilo Jové (2014) señaló que: “Tenemos que distinguir, por tanto, un procedimiento precontractual, previo al contrato, de formación o preparación del contrato, y un procedimiento contractual o de ejecución” (p. 75).

El procedimiento precontractual implica un conjunto de procesos y etapas cruciales que deben llevarse a cabo antes de la celebración del contrato entre la administración **pública** y **el contratista**; busca garantizar transparencia, legalidad y eficiencia en la contratación pública.⁶

⁶ A título enunciativo, las etapas clave de preparación del contrato administrativo son: actividades administrativas previas a la presentación de propuestas; preparación, presentación y apertura de las propuestas; adjudicación o declaratoria de convocatoria desierta; y, firma del contrato. El detalle de estos componentes puede ser encontrado en el Modelo de Documento Base de Contratación de Obras del Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES).

El procedimiento contractual es detallado en las Normas Básicas, cuando se definen y regulan las acciones que deben seguirse a efectos de procurar una contratación específica, describiendo requisitos, fórmulas de presentación de documentos, esquemas de evaluación y calificación; estableciendo un régimen de responsables, según cada variable de contratación, entre otros.

Sin embargo, hay que hacer notar que dicha regulación no se encuentra lo suficientemente desarrollada para la etapa del procedimiento contractual o de ejecución del contrato de obra pública. Al respecto, la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (2015) señaló que “La exhaustividad del D.S. 181 a este respecto, es por decirlo menos, notable. No obstante, en este nivel de precisión, la gestión contractual, o lo que es lo mismo, la fase que sigue a la suscripción del contrato y su ejecución tiene menciones muy exiguas y por demás insuficientes que, sólo redundan en conflictos en esta etapa” (pp. 2 y 3).

La etapa contractual o de ejecución del contrato de obra pública es la más importante, ya que constituye la fase en que se implementan concretamente los objetivos y disposiciones del contrato. En este periodo se busca la gestión eficiente de recursos, un control y supervisión continuos y se procura el cumplimiento normativo y legal. Es en esta fase cuando los compromisos asumidos en la etapa precontractual se tienen que transformar en resultados tangibles, siendo fundamental para el éxito del contrato administrativo.

Resulta crítico que en esta etapa de ejecución la administración *pública* y el contratista cuenten con procedimientos *expeditos* y *claros* que garanticen el cumplimiento del objeto de la prestación del contrato, incluyendo lo relativo al régimen de solución de controversias.

1.1.3. Régimen de Solución de Controversias. El régimen de solución de controversias es crucial en la etapa de ejecución.⁷

En esta fase, cuando se implementan las disposiciones contractuales, pueden surgir desacuerdos, disputas o problemas imprevistos. Un régimen efectivo de solución de controversias proporciona mecanismos y procedimientos para abordar estas situaciones de manera justa y eficiente, contribuyendo a la continuidad y éxito del contrato.

Este régimen debería proporcionar un marco que guíe a las partes involucradas en la resolución de sus controversias, estableciendo procedimientos claros y transparentes, que promuevan la seguridad jurídica y reduzcan la incertidumbre asociada a posibles conflictos.

En la práctica, la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (2015) ha indicado que el “Estado Boliviano en sus diferentes estamentos de ejecución (Gobierno Central, Gobernaciones, Municipios, Empresas Estatales), no existe dentro de tal relacionamiento, una fórmula de solución de controversias idónea que permita, tanto al Contratante (el Estado en sus diferentes niveles), como al Contratista (proveedor del bien, obra o servicio), la resolución eficiente de las disputas que surjan en el curso de la relación contractual” (p. 3).

En efecto, los Modelos de Contrato para la Contratación de Obras que figuran en los Modelos de Documento Base de Contratación de Obras⁸ en la Modalidad de Apoyo Nacional a la Producción

⁷ En términos generales, existen dos formas de resolver las disputas mediante la intervención de terceros neutrales, ajenos a los intereses de las partes en conflicto. La primera es la judicial, por la que las autoridades jurisdiccionales (jueces) resuelven las controversias entre el Estado y los particulares o entre estos últimos. La segunda son los “Medios Alternativos de Solución de Controversias” (MASC). Son alternativos porque no son los medios comunes y regulares estatales de solución de controversias; son excepciones a las acciones y autoridades judiciales. Los MASC comunes son: negociación, mediación, conciliación y arbitraje. Sin embargo, según Criales (2022), “La norma boliviana reconoce el arbitraje y la conciliación como medios alternativos; sin embargo, no sucede lo mismo con la mediación y la negociación que, a pesar de que las mismas son practicadas en el territorio nacional, no se encuentran reguladas” (p. 126).

⁸ De conformidad con el Artículo 5 Inciso k) de las Normas Básicas, el Documento Base de Contratación – DBC es el: “Documento elaborado por la entidad contratante para cada contratación, con base en el Modelo de DBC emitido por el Órgano Rector; que contiene las especificaciones técnicas o términos de referencia,

y Empleo y Licitación Pública (aprobados por el SICOES), no contemplan un régimen de solución de controversias que permita a la Administración Pública y al contratista la solución eficiente e inequívoca de las disputas que surjan en el curso de la relación contractual, y menos aún hay algún método alternativo de resolución de controversias.

Al respecto, los mencionados Modelos de Contrato para la Contratación de Obras del SICOES lo único que disponen es: “En caso de surgir controversias sobre los derechos y obligaciones u otros aspectos propios de la ejecución del presente contrato, las partes acudirán a la jurisdicción prevista en el ordenamiento jurídico para los contratos administrativos.”⁹ (El subrayado es nuestro).

La redacción de esta cláusula, además de no ser clara y precisa, aparentemente sugiere la aplicación del proceso contencioso emergente de los contratos que se suscriben con el Estado boliviano.¹⁰

Así, este régimen no contiene un procedimiento adecuado para resolución de controversias oportuno y acorde a las exigencias de los contratos de obras públicas. Es como indica la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (2015): sus “regulaciones no solo (son) exiguas, sino insuficientes, remitiéndose en lo que hace su tramitación a las previsiones del proceso ordinario civil” (p. 4).

En este sentido, la redacción ambigua de las cláusulas de solución de controversias, esas que remiten a “la jurisdicción prevista en el ordenamiento jurídico”, son inadecuadas para satisfacer las exigencias de los contratos de obra pública.

metodología de evaluación, procedimientos y condiciones para el proceso de contratación”.

9 Ver la cláusula vigésima primera de los Modelos de Contrato para la Contratación de Obras en la Modalidad de Apoyo Nacional a la Producción y Empleo y la cláusula vigésima segunda en la Modalidad de Licitación Pública de las Normas Básicas.

10 El Artículo 775 y siguientes del Código de Procedimiento Civil, aplicables a los procesos contenciosos, establecen que en todos los casos que existiere contención emergente de los contratos, negociaciones y concesiones del Poder Ejecutivo, se presentará la demanda ante la Corte Suprema de Justicia, actual Tribunal Supremo de Justicia (TSJ). Cabe aclarar que la Ley 620 del 29 de diciembre de 2014 fue promulgada para que salas especializadas Contenciosas y Contenciosas Administrativas, dependientes del TSJ, sean las que de manera transitoria conozcan las demandas emergentes de conflictos en contratos públicos.

Estos procesos son lentos, onerosos y no responden a la naturaleza dinámica y compleja de la ejecución de obras.

Por lo tanto, resulta crucial la necesidad de incorporar dentro de los contratos de obra pública los MASC, pero particularmente los *Dispute Boards*, que permitan resolver conflictos de forma preventiva y durante la ejecución del contrato, asegurando el cumplimiento de los objetivos de calidad, costo y tiempo en los proyectos de infraestructura.

1.2. Noción básica de los *Dispute Boards*

Frente a los mecanismos tradicionales de resolución de controversias, tales como la conciliación y el arbitraje, por una parte, y, por otra, la litigación ante la justicia ordinaria, que intervienen después de que se ha generado la disputa, surgió en las últimas décadas la peculiar figura de los *Dispute Boards*, como un mecanismo para prevenir conflictos y para buscar una solución temprana a aquellas disputas que surjan durante la ejecución del correspondiente contrato.¹¹

Los *Dispute Boards* tienen como propósito fundamental evitar el surgimiento de controversias, así como resolver de manera temprana y expedita aquellas que aparezcan durante la ejecución del contrato, sin que este mecanismo sea antagónico a los métodos tradicionales, sino, por el contrario, complementario a los MASC.¹²

En este sentido, la Cámara de Comercio Internacional (ICC, por sus siglas en inglés) (2013) define a los *Dispute Boards*

11 Aunque los *Dispute Boards* han sido empleados especialmente en el ámbito de la construcción, el mecanismo también fue efectivo en otras áreas, como en investigación y desarrollo, producción compartida, entre otros.

12 Así, por ejemplo, en las denominadas “cláusulas escalonadas” de solución de controversias, las partes pueden prever varios mecanismos para resolver sus disputas, como los *Dispute Boards* y el arbitraje. En este sentido, González de Cossio (2004) ha señalado: “Un Acuerdo Arbitral Escalonado, es uno en el cual se contempla más de un mecanismo para resolver las controversias que pueden surgir en su relación. La forma en que se conjuga la pluralidad de métodos es variable, no estática. En ocasiones implica que una tiene que agotarse antes de acudir a otra. En otras pueden seguirse en forma paralela o complementaria. La necesidad de agotar previamente uno antes de acudir a otro, es una determinación contractual y casuística. Depende de lo que las partes hayan pactado. No es automática y no admite generalizaciones. Atiende a la arquitectura contractual” (p. 118).

como: “órganos permanentes compuesto por uno o tres miembros, que normalmente se establecen al comienzo de un contrato para ayudar a las partes a resolver las desavenencias y controversias que pudieran surgir posteriormente durante su ejecución” (p. 1).

En definitiva, conforme ha manifestado Jácome Carrera (2020) nos encontramos frente a un panel de expertos de carácter técnico e independiente, “que conoce y resuelve los conflictos que pueden generarse entre las partes y brinda una asistencia informal en los temas de su experticia, evitando que surjan y escalen conflictos y buscando establecer procedimientos claros para la solución de controversias. Esto puede coadyuvar a que las reglas de juego pactadas u ofrecidas sean creíbles para quienes deben tomar decisiones de inversión” (p. 37).

1.2.1. Principales Características. Los principios que rigen las actuaciones de los Dispute Boards, al igual que los MASC, son los de equidad y bilateralidad. En este sentido, Radovic (2011) ha señalado que “Dos condiciones básicas requeridas son: que a ambas partes se les garantice la misma oportunidad de exponer sus posiciones y argumentos y, en segundo lugar, que a ambas partes les sea garantizado que serán oídas en el momento que así se establezca” (p. 12).

En tal sentido, las características básicas de los Dispute Boards son:

a) Prevención de Disputas. Una característica clave de los Dispute Boards es su enfoque proactivo en la prevención de disputas. Los miembros del panel suelen involucrarse durante todo el proyecto para identificar posibles problemas y resolverlos antes de que se conviertan en controversias significativas.

b) Independencia e Imparcialidad. Los integrantes de los Dispute Boards deben ser independientes e imparciales. Esto

garantiza que puedan evaluar las disputas de manera objetiva y sin prejuicios, promoviendo la confianza de las partes involucradas. Conforme Figueroa Valdés (2010), “ellos no son abogados ni representantes de las partes” (p. 3).

c) Proceso No Adversarial. A diferencia de los tradicionales tribunales de justicia, los Dispute Boards fomentan un enfoque no adversarial. Esto implica que los miembros del panel de expertos buscan soluciones de manera colaborativa, alentando la comunicación abierta entre las partes y el panel para llegar a acuerdos mutuos.

d) Involucramiento en el Proyecto. Los miembros de los Dispute Boards deben estar permanentemente informados de los avances y progresos del proyecto en cuestión, correspondiéndoles un rol activo, por ejemplo, como indica Figueroa Valdés (2010): “haciendo visitas frecuentes al sitio o lugar donde se ejecuta el proyecto, requiriendo la entrega a las partes de documentos, consultando a testigos o a los representantes de las partes, y leyendo los informes de avances de obras y anotaciones del libro de obras aportadas por las partes” (p. 3).

e) Confidencialidad. La confidencialidad es una característica importante de los Dispute Boards. Sus discusiones y decisiones suelen mantenerse en privado para fomentar un intercambio abierto y honesto de información entre las partes.

Por todo lo dicho, los Dispute Boards son un mecanismo preventivo de disputas que podrían tener un rol fundamental al permitir que los problemas se detecten y resuelvan en etapas tempranas de los contratos, evitando que escalen a controversias mayores. Esto reduce significativamente los costos asociados con los MASC o litigios judiciales posteriores, asegurando la continuidad de la ejecución de los contratos, sin interrupciones prolongadas.

1.2.2. Los Dispute Boards y los MASC. Si bien los Dispute Boards han sido considerados como un tipo más de MASC,¹³ existen diferencias significativas entre ambos mecanismos. La mayor distinción entre los Dispute Boards y los MASC radica en el momento y la forma en que intervienen en los conflictos contractuales. Mientras los MASC están diseñados esencialmente para resolver controversias una vez que estas han surgido, los Dispute Boards tienen un propósito preventivo, que busca identificar y abordar los problemas antes de que se conviertan en disputas formales.

Considerando lo señalado, a continuación van algunas diferencias fundamentales entre los Dispute Boards y los MASC:

a) Naturaleza Preventiva. Los Dispute Boards tienen una naturaleza esencialmente preventiva desde el inicio del contrato, procurando resolver los conflictos antes que se transformen en plenas disputas. Por su parte los MASC se centran en la resolución de las controversias después que han surgido.

b) Momento de Intervención. Los Dispute Boards, según lo señalado por Radovic (2011), son “establecidos por las partes en el contrato y para que empiecen a operar desde el inicio del proyecto, mientras que los ADR (Alternative Dispute Resolution) abordan las disputas después de que éstas han surgido y, en algunas ocasiones, incluso con posterioridad a que el proyecto ha terminado” (p. 12).

c) Resolución en Tiempo Real. Los *Dispute Boards* intervienen durante la ejecución del proyecto, resolviendo problemas en tiempo real y evitando que escalen a disputas formales, los MASC intervienen después que han surgido las controversias.

13 Así, por ejemplo, para el caso de Colombia, López Ospina (2016) hace notar que los Dispute Boards se asemejan al mecanismo “amigables componedores”. “En efecto, los terceros elegidos en calidad de amigables componedores procuran obtener la solución del conflicto y celebrar el arreglo en nombre de las partes, quienes los han facultado previamente para ello y cuya decisión tendrá el carácter de transacción, lo que en últimas hace que sus decisiones deban ser realmente acatadas por las partes. Esto sucede igual en los dispute boards” (p.68).

d) *Flexibilidad*. Los *Dispute Boards* son altamente flexibles, adaptándose a las necesidades del contrato y del proyecto. Las partes tienen la libertad para acordar la composición, alcance y normas de funcionamiento del panel. En el caso de los MASC, éstos tienden a ser formales, regidos por normativas predeterminadas que las partes deben seguir de acuerdo con las reglas, particularmente de los procesos de conciliación y arbitraje.

En función a lo manifestado, los *Dispute Boards* y los MASC son mecanismos que no son excluyentes entre sí, sino, por el contrario, complementarios. Sin embargo, los *Dispute Boards* destacan como una herramienta de prevención de conflictos, lo que los hace ideal para proyectos dinámicos como los de obras públicas. En cambio, los MASC son mecanismos de resolución posterior, actuando cuando el conflicto ya es inevitable.

1.2.3. Carácter vinculante de las resoluciones. Los *Dispute Boards* también pueden clasificarse según el carácter más o menos vinculante de sus decisiones para ambas partes, contratante y contratista.¹⁴ Para efectos del presente documento, se tomará en cuenta el siguiente catálogo:

a) *Dispute Review Boards*. Las determinaciones que emite el panel son “recomendaciones” que guardan relación con las disputas que le han sido planteadas y constituye un método consensual para resolver las disputas de las partes.¹⁵ Cabe aclarar que si bien las partes no objetan las determinaciones emitidas por el panel dentro del plazo estipulado para ello, se entenderá que se obligan a cumplir tales determinaciones, al adquirir un carácter vinculante.

14 Otra clasificación de los *Dispute Boards* es la propuesta por Hernández García (2022): (i) por el momento de su instalación y desarrollo de funciones; (ii) por el número de sus miembros; y (iii) por la naturaleza de su decisión, de conformidad con el Reglamento Relativo a los *Dispute Boards* de la International Chambers of Commerce (pp. 28-31).

15 Ver Artículo 4 del Reglamento Relativo a los *Dispute Boards* de la Cámara de Comercio Internacional.

b) Dispute Adjudication Boards. En este tipo de Dispute Boards, las decisiones del panel son “obligatorias” para las partes desde el momento de su recepción, quienes deberán cumplirlas sin demora, aun cuando exista una manifestación de desacuerdo de alguna de las partes.¹⁶

c) Combined Dispute Boards. Esta es una clase híbrida entre las dos anteriores. En este caso, inicialmente, los pronunciamientos del panel tendrán carácter de recomendación, sin que nada impida que puedan así mismo emitir decisiones vinculantes si las partes lo demandan y no surge oposición alguna al respecto.¹⁷

Con respecto al listado precedente, Hernández García (2022) afirma que “la clasificación antes señalada no es ociosa ni académica. Resulta ser un reflejo fiel de lo que sucede en la práctica y tiene consecuencias relevantes” (p. 30).

En efecto, las mencionadas modalidades de Dispute Boards podrán tener consecuencias relevantes en los contratos de obras públicas, ya que afectarán directamente la forma en que las controversias serán tratadas, el nivel de cumplimiento que las partes deben asumir y la dinámica de confianza y colaboración entre estas. Asimismo, tendrán un impacto significativo en la eficiencia y adaptabilidad a las características particulares del proyecto y del contexto contractual.

1.3. Implementación de los Dispute Boards en Contratos de Obra Pública en Bolivia

A momento de analizar la implementación de los *Dispute Boards* en los contratos de obra pública en Bolivia, no es suficiente indicar que se cumplen o no sus características esenciales para su aplicación automática. Lo cierto es que es necesario realizar una evaluación mucho más rigurosa, que permita determinar su viabilidad y efectividad. Para ello,

¹⁶ Ver Artículo 5 del Reglamento Relativo a los Dispute Boards de la Cámara de Comercio Internacional.

¹⁷ Ver Artículo 6 del Reglamento Relativo a los Dispute Boards de la Cámara de Comercio Internacional.

se propone utilizar la metodología FODA, para analizar de manera integral sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Si bien la metodología FODA es ampliamente utilizada en diferentes contextos, no está exenta de cuestionamientos, al no establecer jerarquías claras entre los elementos identificados, lo que complica la toma de decisiones; su enfoque estático, al no adaptarse de manera dinámica a los cambios rápidos del entorno; y su dependencia del contexto, que limita la generalización de sus resultados en diferentes escenarios.

No obstante dichos cuestionamientos, la metodología FODA sigue siendo – en su conjunto – una herramienta valiosa para evaluar la viabilidad y efectividad de iniciativas como la implementación de los *Dispute Boards* en los contratos de obra pública en Bolivia. Esta metodología tiene la capacidad de identificar de manera sistemática los aspectos positivos y negativos de un proyecto, así como las oportunidades y riesgos externos, lo que la convierte en una herramienta práctica para esta evaluación.

1.3.1. Fortalezas. Bajo la metodología FODA, las fortalezas están relacionadas con los rasgos internos positivos, que proporcionan una ventaja competitiva y que pueden ser aprovechados para alcanzar los objetivos propuestos. Las principales fortalezas para la implementación de los *Dispute Boards* en los contratos de obras públicas serían:

a) *Prevención de Disputas.* Como fue manifestado, los *Dispute Boards* tienen un enfoque fundamentalmente preventivo, tratando las controversias antes que escalen en disputas mayores entre las partes. Al trabajar desde el inicio del contrato y de manera continua, los miembros de los *Dispute Boards* permiten una gestión ágil de los conflictos, lo que reduce el riesgo de interrupciones o paralizaciones de las obras. Esto es particularmente relevante en los contratos de obra pública

en Bolivia, cuando la ejecución eficiente de estos contratos es crucial para evitar sobrecostos y retrasos.

b) Resoluciones Rápidas y Eficientes. A diferencia de los MASC, especialmente los mecanismos de conciliación y arbitraje, los Dispute Boards pueden emitir recomendaciones y, en su caso, decisiones vinculantes en plazos mucho más cortos y sin mayores dilaciones, minimizando de esta manera los impactos negativos de las controversias, lo cual se refleja en la continuidad de las obras o proyectos.

c) Reducción de Costos. A través de los Dispute Boards se podría prevenir litigios largos y costosos para la solución de las controversias de los contratos de obras públicas. La reducción de gastos en abogados, peritos y otros costos asociados a disputas prolongadas, permitiría, a su vez, optimizar el uso de los recursos financieros en las obras de infraestructura.¹⁸

d) Decisiones Especializadas. Los miembros de los Dispute Boards deberían ser expertos en las respectivas industrias y en la materia del contrato, lo que implicará que las soluciones y decisiones propuestas por estos sean prácticas, técnicas y ajustadas a las necesidades del proyecto.

e) Confidencialidad. Al tratarse de un mecanismo en el que prevalece la confidencial y reserva de la información, las partes del contrato de obras públicas en Bolivia tendrían la confianza de discutir abierta y transparentemente sus problemas, lo que fomentará que el intercambio de información sea más honesto y en un marco cooperativo entre las partes.

1.3.2. Oportunidades. Las oportunidades, bajo la metodología FODA, se refieren a los factores externos que pueden ser aprovechados para alcanzar los objetivos, los cuales están fuera del control interno, pero ofrecen potencialidades para

18 Figueroa Valdés (2010) señaló que “Los costos por el uso del sistema de Dispute Boards durante la vida de los contratos de construcción de obras ha fluctuado entre 0,04% y 0,51% del total del costo del contrato”. Añade que “Los Dispute Boards son más baratos que la instancia arbitral; a lo cual se agrega que las disputas sometidas a la resolución del panel de expertos quedan normalmente a firme, por ejemplo, aquellas que surgen relativas a la terminación del contrato” (p. 10).

generar beneficios.

En este contexto, las principales oportunidades para la implementación de los Dispute Boards en los contratos de obras públicas serían:

a) *Fortalecimiento del Marco Legal.* El régimen normativo sobre la resolución de controversias en los contratos de obras públicas en el país no es adecuado, eficiente u oportuno a las exigencias de este tipo de emprendimientos.

La implementación de los Dispute Boards podría contribuir no solamente a modernizar la normativa de contratación en el sector público, incorporando estándares internacionales, sino también a fortalecer la solución de controversias en los contratos de obras públicas, generando, inclusive, mayor seguridad jurídica contractual en el país.¹⁹

b) *Competitividad y Atracción de Inversiones.* La implementación de mecanismos modernos como los Dispute Boards podría mejorar la percepción del entorno contractual boliviano, atrayendo y fomentando inversiones nacionales y extranjeras en proyectos de infraestructura.

c) *Adopción de Mejores Prácticas Internacionales.* La experiencia de otros países, principalmente de la región, con los Dispute Boards ofrece un marco referencial valioso para adoptar este mecanismo en el contexto boliviano en lo referente a los contratos de obras públicas, minimizando de esta manera errores en los cuales se podría incurrir y optimizando su implementación.²⁰

d) *Flexibilidad de Aplicación.* Los Dispute Boards pueden adaptarse a las necesidades específicas de las obras, permitiendo

¹⁹ Los Modelos de Documento Base de Contratación de Obras para el Apoyo Nacional a la Producción y Empleo, así como el de Licitación Pública, fueron aprobados simplemente por la Resolución Ministerial 021 de 2 de febrero de 2022, en el marco de las Normas Básicas.

²⁰ Para tener una aproximación de la experiencia de algunos países de la región en la implementación de los Dispute Boards, se sugiere considerar la obra Dispute Boards en Latinoamérica: Experiencias y Retos, coordinada por Roberto Hernández García (2014).

su implementación en proyectos según las capacidades y necesidades de los contratos de obras públicas en el país.

e) Capacitación y Desarrollo de Expertise Local. La implementación de los Dispute Boards podría incentivar la formación y capacitación de expertos nacionales en resolución de disputas en proyectos de infraestructura; lo cual, a su vez, podría fortalecer la capacidad técnica de dichos profesionales, así como generar oportunidades de empleo y desarrollo académico.

1.3.3. Debilidades. En la metodología FODA, las debilidades son aquellos factores o características internas que representan desventajas o limitaciones en comparación con sus objetivos o su entorno. Estas debilidades son aspectos que se podrían controlar y, en muchos casos, atenuar.

Las debilidades de la implementación de los Dispute Boards en los contratos de obras públicas en Bolivia implicarían:

a) Desconocimiento de los Dispute Boards. Tanto en el sector público como en el privado, en Bolivia existe un desconocimiento generalizado del funcionamiento y los beneficios de los Dispute Boards. Este desconocimiento institucional podría generar resistencia o una implementación ineficaz, especialmente en un contexto en el que las organizaciones están acostumbradas a los mecanismos tradicionales de resolución de disputas a través de la justicia ordinaria o los MASC.

b) Falta de Marco Normativo Específico. Bolivia carece de un marco legal claro para regular y respaldar el funcionamiento de los Dispute Boards en los contratos de obras públicas. Esto podría generar cierto grado de incertidumbre y disuadir a las partes de adoptarlos, además de requerir eventualmente reformas al marco legal de las contrataciones públicas en Bolivia.

c) *Capacidad Técnica Limitada*. La disponibilidad de “adjudicadores”²¹ capacitados en la gestión y operación de los Dispute Boards es todavía limitada en Bolivia. Esto podría impactar negativamente en la calidad y credibilidad de las decisiones tomadas por miembros de Dispute Boards pioneros.

d) *Percepción de Costos Elevados*. Como fue manifestado por Figueroa (2010), los Dispute Boards ahorran costos a largo plazo, su establecimiento y funcionamiento inicial podría ser considerado oneroso, especialmente en obras de menor envergadura, lo que podría detener su adopción (p. 10).

1.3.4. Amenazas. Las amenazas, bajo la metodología FODA, son factores externos que pueden afectar negativamente, dificultando el logro de objetivos, o comprometiendo su sostenibilidad. Estas amenazas están fuera del control directo de una organización, pero su identificación permite planificar estrategias para mitigarlas o adaptarse a ellas.

Las principales amenazas para la implementación de los Dispute Boards en los contratos de obras públicas en Bolivia serían:

a) *Resistencia de las Partes*. La resistencia de las partes contratantes y los contratistas a adoptar este nuevo enfoque podría presentar un desafío significativo. La confianza en la eficacia y neutralidad del Dispute Boards es crucial para su éxito, y lograr la aceptación de todas las partes puede llevar tiempo.

Aludiendo a otras experiencias, como la colombiana, surgió la inquietud de que las decisiones tomadas por Dispute Boards no “generen consecuencias legales para los implicados”.²²

21 A los miembros de los Dispute Boards se los denomina como Adjudicadores. Al igual que los Árbitros y Conciliadores, estos Adjudicadores forman parte de la nómina de algún Centro de Conciliación y Arbitraje. 22 Al respecto, López Ospina (2016) ilustra: “Al ser Colombia un país en el que no es raro que las partes de un contrato o de una relación comercial, y especialmente el Estado, se abstengan de cumplir con lo que estipularon al inicio de su relación contractual, existe el miedo de que el incumplimiento de las decisiones tomadas por el dispute board no genere consecuencias legales para los implicados. Sin embargo, la preocupación va más allá en el caso de las recomendaciones emitidas, pues a pesar de llegar a ser provechosas, por el simple hecho de no ser vinculantes son desconocidas por las partes intervinientes del contrato de obra. En cualquier caso, la falta de coercibilidad de las determinaciones emitidas por el dispute board producirá que no tenga sentido conformarlo en Colombia” (p. 69).

b) Inadecuado Apoyo Institucional. Sin un respaldo efectivo de parte del Estado y las instituciones encargadas de las contrataciones públicas en Bolivia, la implementación de los Dispute Boards podría ser parcial e ineficiente.

c) Impacto de Decisiones no Reconocidas Legalmente. Como mencionó López Osina (2016), si las decisiones de los Dispute Boards no generan consecuencias legales claras, esto podría disminuir su relevancia como mecanismo preventivo de resolución de disputas en los contratos de obras públicas en Bolivia.

d) Complejidad en la Integración Normativa. Modificar la regulación boliviana de contratación pública para incluir los Dispute Boards podría ser un proceso largo y complicado, retrasando su implementación en los contratos de obras, postergando la posibilidad de una mayor seguridad jurídica para las partes.

1.3.5. Resultados de la metodología FODA. La aplicación de la metodología FODA en la implementación de los *Dispute Boards* en los contratos de obras públicas en Bolivia proporciona una herramienta fundamental para la toma de decisiones, proporcionando una visión integral de los factores que podrían influir en su éxito o fracaso.

El análisis FODA ha permitido no solo identificar fortalezas inherentes al modelo de los *Dispute Boards* (como su capacidad para prevenir conflictos y reducir costos), sino también ver debilidades internas, como la falta de conocimiento de esta herramienta y la capacitación adecuada, lo que podría comprometer su implementación.

Asimismo, el análisis permitió ver oportunidades en el entorno externo, como el interés de adoptar mecanismos alternativos de resolución de disputas o la necesidad de mejorar la eficiencia en los procesos de contratación pública. De igual manera, esta evaluación posibilita anticipar y mitigar las amenazas como la insuficiencia de un marco normativo adecuado o la resistencia de los involucrados a adoptar nuevos procedimientos.

Al final, este análisis demuestra que aunque existen retos significativos, las fortalezas y oportunidades parecerían superar a las debilidades y amenazas, y con una planificación adecuada los *Dispute Boards* podrían convertirse en una herramienta esencial para la gestión eficiente de la resolución de controversias en los contratos de obras públicas en Bolivia.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El presente documento tiene como premisa fundamental determinar si los *Dispute Boards* podrían constituir un mecanismo eficiente para prevenir controversias en los contratos de obras públicas entre una entidad estatal boliviana y los contratistas, mientras estos se encuentran en plena ejecución.

El análisis efectuado nos lleva a concluir que este mecanismo tiene el potencial de desempeñar un papel crucial en el cumplimiento de los objetivos establecidos en los contratos de obras públicas en el país, al facilitar la resolución temprana y eficiente de las disputas que podrían surgir durante su ejecución.

Esto es evidente ya que los *Dispute Boards* permiten abordar posibles controversias de los contratos de manera proactiva y en tiempo real, lo que reduce la probabilidad de que los conflictos escalen a disputas mayores, que podrían paralizar las obras. A lo que se tiene que sumar, que contribuyen a disminuir los costos asociados a litigios prolongados y ayudan a mantener la continuidad de las obras, particularmente útiles en el contexto de Bolivia.

Sin embargo, la efectividad de los *Dispute Boards* dependerá de la superación de barreras específicas asociadas, como el desconocimiento y resistencia a nuevas formas de resolución de conflictos, así como la falta de un marco legal adecuado, generando un mayor grado de incertidumbre e inseguridad entre las partes para adoptarlos.

En el balance final, parecería que las fortalezas y oportunidades asociadas a la implementación de los *Dispute Boards* en los contratos

de obras pública en Bolivia, superan a las debilidades y amenazas, lo que sugiere un escenario favorable no solo para su adopción progresiva, sino también para generar impactos positivos en la gestión de los conflictos contractuales.

En definitiva, los *Dispute Boards*, con todas sus ventajas y debilidades inherentes, representan una herramienta innovadora y transformadora que ha llegado – o deberían llegar – para establecer un nuevo estándar en la gestión y prevención de conflictos en los contratos de obras públicas en Bolivia.

REFERENCIAS

- Cámara de Comercio Internacional (2013), *Reglamento Relativo a los Dispute Boards*. Editorial: Imprimerie Port Royal, Francia. https://www.icccostarica.com/images/Arbitraje/ICC_Reglamento_DisputeBoards.pdf (Archivo PDF).
- Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (2015), *Desafíos de la Contratación Administrativa en Bolivia* en Boletín Informativo – Unidad de Análisis Legislativo, Año N° 4, Volumen N° 7. https://www.cepb.org.bo/boletin_informativo/Junio2015/Boletin_Junio2015.pdf (Archivo PDF).
- Constitución Política del Estado de Bolivia [Cons]. 7 de febrero de 2009.
- Criales Vásquez, Luis (2022), Métodos alternativos de resolución de controversias para franquicias en Bolivia en *Revista de Derecho de la U.C.B.*, Vol. 6 N° 11, octubre 2022. <https://lawreview.ucb.edu.bo/article/view/82/82>.
- Decreto Supremo 0181. Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. 28 de junio de 2023.
- Figueroa Valdés, Juan Eduardo (2010), *Los Dispute Boards o Paneles Técnicos en los Contratos Internacionales de Construcción*. <https://www.pj.gov.py/ebook/monografias/extranjero/arbitraje/Juan-Figueroa-Valdez-Los-Dispute-Boards-en-los-contratos-internacionales-de-construccion> (Archivo PDF).
- Fiorilo Jové, Mabet (2014), *Necesidad de otorgar Autonomía e Independencia a los Contratos Administrativos, frente a los Contratos de Orden Civil* [Tesis para el Título de Licenciatura en Derecho en la Universidad Mayor de San Andrés]. <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/13603>.
- García de Enterría, Eduardo y Fernández, Tomás Ramón (1992), *Curso de Derecho Administrativo*. Civitas Ediciones, Tomo I, 10 Edición, Esp.

- González de Cossio, Francisco (2018), *Arbitraje*. Editorial Porrúa, México.
- Hernández García, Roberto (2014), *Dispute boards en Latinoamérica: Experiencias y retos*, en Estudio Mario castillo Freyre S.C.R.L.. <https://cdn01.pucp.education/carc/wp-content/uploads/2018/07/03220820/vol23.pdf> (Archivo PDF).
- Hernández García, Roberto (2022), *Dispute Boards: Teoría y Práctica. Prevención y Solución Efectiva de Controversias en la Construcción*. Editorial Wolters Kluwer Legal & Regulatory España S.A.
- Jácome Carrera, Juan Pablo (2020), La función de los dispute boards como mecanismos de solución de conflictos en obras de infraestructura estatal que promueven la inversión extranjera [Tesis para la obtención del título de Magister en Relaciones Internacionales de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7535>.
- Ley 1178. Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO). 20 de julio de 1990.
- Ley 620. Ley Transitoria para la Tramitación de los Procesos Contenciosos y Contenciosos Administrativos. 29 de diciembre de 2014.
- López Ospina, Inés Verónica (2016), *La Importancia de Implementar Dispute Boards como Medio Alternativo de Solución de Conflictos en la Ejecución de Contratos de Obra en Colombia*, en Univ. Estud. Bogotá (Colombia) N° 14: 63-72, Julio– Diciembre 2016. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/44401/4-LA%20IMPORTANCIA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Martínez, Juan Alberto (2010), *El Derecho Administrativo Boliviano*, (Editorial El País, Bolivia).
- Procuraduría General del Estado (2015), *Dictamen General 02/2015*. https://procuraduria.gob.bo/ckfinder/userfiles/files/PGE-WEB/ Subs/Sub3/ Dictamenes/Dictamen_General_2-2015.pdf (Archivo PDF).
- Radovic Córdova, Marcela (2011), *Dispute Resolution Boards: Prevención y Resolución Experta de Conflictos en la Industria de la Construcción*, Research Gate Publications. <https://www.camsantiago.cl/minisites/informativo-online/2016/07/docs/DB-herramientaexperta.pdf> (Archivo PDF).
- Resolución Ministerial 021 (02/02/22). *Modelos de Documento Base de Contratación Apoyo Nacional a la Producción y Empleo y Licitación Pública*.
- Sistema de Contrataciones Estatales (SICOES), Dirección General de Sistemas de Gestión de Información Fiscal del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. <https://www.sicoes.gob.bo/portal/normativa/decretos.php>.