

La eficiencia en la conducción del arbitraje de construcción*

Efficiency in Construction Arbitration Management

Tatiana Herrada**
Diego Prado***
CDR Consulting

Resumen:

El arbitraje es el mecanismo más utilizado en el mundo para resolver disputas en la industria de la construcción. No obstante, afronta desafíos relacionados con el costo y duración de sus procesos. Ello ha motivado el estudio y la propuesta de las mejores prácticas que permitan paliar esta situación en el arbitraje internacional de construcción, a través de la promoción y el incremento de la eficiencia.

Dado que dos de las principales causas de las ineficiencias en el arbitraje de construcción se relacionan directa o indirectamente con el rol que desempeñan los árbitros, su liderazgo proactivo y exento de *Due Process Paranoia*, puede tener un impacto significativo en el incremento de la eficiencia, beneficiando a usuarios y árbitros.

Varias medidas se han recomendado e implementado a nivel internacional en este sentido, las cuales se podrían replicar en sede nacional, en tanto no contravenga la ley de arbitraje o reglamentos institucionales.

Abstract:

Arbitration is the mechanism most widely used worldwide in resolving construction disputes. Nonetheless, arbitration faces challenges related to its costs and length. This phenomenon has caused the study and the proposal of several recommendations in construction arbitration, which embodies the best practices in the mitigation of the inefficiencies under analysis.

Given that two of the main causes of the inefficiencies in international construction arbitration proceedings are direct or indirectly related to the arbitrator's role, it is argued that an arbitrator's proactive leadership and a fearless attitude toward the so-called due process paranoia might have a significant impact in increasing efficiency, which finally will benefit both arbitration users and arbitrators.

Several measures have been recommended and implemented at international level in this regard. Those measures could be replicated in domestic construction arbitrations, as long as they do not contravene the Arbitration Act or institutional arbitrations rules.

Palabras clave:

Arbitraje de Construcción – Eficiencia - Tribunal Arbitral - Reglas IBA - Cámara de Comercio Internacional - Arbitraje en el Perú

Keywords:

Construction Arbitration – Efficiency - Arbitral Tribunal - IBA Rules, International Chamber of Commerce - Arbitration in Peru

Sumario:

1. Introducción – 2. La eficiencia en el arbitraje de construcción – 3. Los árbitros y la promoción de la eficiencia en el arbitraje en general – 4. Medidas adoptadas internacionalmente para promover la eficiencia en el arbitraje de construcción – 5. Conclusiones – 6. Bibliografía

* Los autores agradecen a Axel Valverde Pariasca, Iván Quispe Alarcón y Víctor Sobrado Ortega por su valiosa colaboración con la presente investigación.

** Árbitra y directora de CDR Consulting: Construction and Dispute Resolution Consulting. Máster en Administración y Habilidades Directivas por *EADA School of Business*, Barcelona. *Master in Construction Law* por The Melbourne University. Docente a nivel de postgrado de los Cursos de Arbitraje, Juntas de Resolución de Disputas, Dispute Boards y Gestión de reclamaciones de construcción. ORCID iD: 0000-0002-6998-4277. Contacto: therrada@cdrconsulting.pe

*** Abogado en CDR Consulting: Construction and Dispute Resolution Consulting. Bachiller en Derecho por la Pontificia Universidad Católica del Perú. ORCID Id: 0000-0001-9111-254X. Contacto: dprado@cdrconsulting.pe

1. Introducción

Para que la justicia sea útil debe ser oportuna. Particularmente, consideramos que, además de ello, debe ser razonablemente accesible. Estas afirmaciones expresadas en el contexto tradicional de impartición de justicia resultan perfectamente aplicables a los arbitrajes de construcción.

El arbitraje es un mecanismo de resolución de controversias que es percibido como muy costoso¹. En el arbitraje de construcción, dicha característica se hace más evidente, junto a un incremento del tiempo necesario para resolver las disputas, debido a la mayor complejidad de las controversias que se ventilan en su interior². Así, las comúnmente percibidas desventajas del arbitraje comercial se hacen aún más presentes en el arbitraje de construcción.

Los dos principales desafíos del arbitraje de construcción a nivel nacional e internacional consisten en su alto costo y su prolongada duración. Así, aunque el arbitraje internacional continúa siendo el mecanismo preferido para resolver controversias en la industria de la construcción, este enfrenta problemas de eficiencia.

Existen varias razones que explican la ineficiencia presente en el arbitraje de construcción, y esta a su vez depende de los actores intervinientes en el arbitraje. En este sentido, las dos causas más relevantes son, de un lado, el uso de “tácticas” por las propias partes que logran dilatar el proceso arbitral; y, del otro, el bajo uso de habilidades gerenciales por parte de los árbitros en su conducción³.

El liderazgo de los árbitros en la conducción de cualquier proceso arbitral incide significativamente en su eficiencia. Los árbitros, como gerentes del arbitraje, tienen el deber y también la posibilidad de incrementar la eficiencia en los arbitrajes de construcción⁴, a través de la adopción de determinadas medidas que ya han sido implementadas en la práctica internacional. Estas medidas promocionan su eficiencia, y su consecuente reducción de tiempos y costos.

En su mayoría, las medidas bajo comentario resultan replicables al arbitraje peruano de la industria de la construcción, así como al arbitraje en general. Inclusive, en los arbitrajes de obra pública, ya que se relacionan directamente con la conducción del arbitraje. Lo mismo sucede respecto de los arbitrajes institucionales, puesto que las propias instituciones arbitrales someten a decisión de las partes y los árbitros las reglas procedimentales aplicables al caso en concreto. Usualmente, los reglamentos arbitrales actúan como un marco, dentro del cual, las partes y el tribunal pueden personalizar las reglas aplicables.

En el contexto actual, estas medidas son más que bienvenidas, ya que, en la comunidad peruana del arbitraje, en donde participan además activamente los principales centros de arbitraje peruanos, se aprecia avidez por mejorar las prácticas en la conducción de los arbitrajes. El objetivo es simple: maximizar los beneficios del arbitraje de construcción para los usuarios, y también para los árbitros, en tanto podrán utilizar más eficientemente el recurso más preciado y que no se puede recuperar: *el tiempo*.

2. La eficiencia en el arbitraje de construcción

2.1 El arbitraje de construcción

El arbitraje de construcción puede ser definido como aquel que involucra la resolución de controversias derivadas de la ejecución de un proyecto de construcción y de ingeniería, así como otros servicios asociados y necesarios para su realización,⁵ sea que pertenezcan al ámbito público o al privado.

En ese sentido, las controversias derivadas de un contrato de obra pública, de un contrato de construcción asociado a una asociación público-privada, de un contrato de construcción o ingeniería privado —sea que provenga de un contrato estandarizado o de uno elaborado a medida— son pasibles de resolverse

1 Según el *2018 International Arbitration Survey – The Evolution of International Arbitration*, el costo elevado es la peor característica del arbitraje, y la falta de rapidez es percibida como la cuarta peor. Queen Mary, University of London, y White & Case, *2018 International Arbitration Survey – The Evolution of International Arbitration* (Londres: 2018), 8.

2 Según el *2019 International Arbitration Survey – Driving Efficiency in International Construction Disputes*, la indubitable percepción del arbitraje de construcción es que su duración y costos son superiores al arbitraje comercial convencional. Queen Mary University of London, y Pinsent Masons, *International 2019 Arbitration Survey – Driving Efficiency in International Construction Disputes* (Londres: 2019), 3.

3 Queen Mary y Pinsent Masons, *Survey QMUL 2019*, 9.

4 Gran cantidad de las medidas que se desarrollan en este artículo resultan aplicables a los arbitrajes en otras industrias; sin embargo, al arbitraje de construcción se le pueden aplicar medidas adicionales para promover su eficiencia.

5 Nael G. Bunni y Humphrey LLOYD QC, “Final Report on Construction Industry Arbitrations”, *ICC International Court of Arbitration Bulletin* 12, n.º. 2 (2001): 23.

mediante un arbitraje. Estas controversias sometidas al arbitraje son caracterizadas atendiendo a un criterio de especialidad como el de los “arbitrajes de construcción”.

Las controversias de disputas de construcción, como indica Byrne se caracterizan por lo siguiente⁶:

- Las cuestiones de hecho y de derecho que se plantean son comúnmente numerosas. La consecuencia, muy a menudo, es que el proceso requiere tratar numerosas cuestiones de las cuales cualquier asunto individual justificaría un juicio completo en otra área de la actividad comercial.
- Por lo general, se tratará de cuestiones técnicas complejas. Pueden referirse a cuestiones geotécnicas, estructurales, químicas y arquitectónicas. También pueden referirse a cuestiones difíciles de programación y prácticas de trabajo.
- Suelen implicar el examen de una enorme cantidad de documentos.
- La ley aplicable es compleja.
- Los casos de construcción son impopulares. Los jueces y los abogados los rehúyen.
- Las disputas de construcción tienen un componente emocional que a menudo está ausente en otros litigios comerciales.

Desde una perspectiva arbitral, no existe mucha diferencia en términos del procedimiento y conducción entre el arbitraje de construcción y los arbitrajes que resuelven disputas surgidas en otras industrias. La diferencia se centra en la complejidad técnica y fáctica de las controversias, la cantidad de documentación que debe ser analizada como medio probatorio, y por las discusiones jurídicas complejas, variadas y especializadas que requieren que los árbitros tengan un conocimiento previo y un grado de familiaridad con la industria⁷.

En otras palabras, la principal diferencia entre el arbitraje de construcción y el arbitraje en otros sectores reside en la cantidad de los hechos a analizar, el trasfondo técnico y la convergencia de distintas áreas del derecho para la resolución de sus controversias.

A su vez, la industria de la construcción posee características propias, las mismas que se trasladan tanto a las controversias de construcción, en general, como a los arbitrajes de construcción, en específico. A saber⁸:

- Existencia de una gran variedad de modalidades de procura e ingeniería de los proyectos de construcción, y cada una de ellas posee sus propias particularidades.
- Alta complejidad de los proyectos, principalmente en los casos de construcción de infraestructura especial⁹.
- Uso de herramientas tecnológicas de alta complejidad.
- Aplicación de una gran variedad de modelos contractuales¹⁰.
- Interacción de gran cantidad de sujetos para el desarrollo del proyecto: ingenieros, arquitectos, gerentes, abogados, administradores, contadores, obreros, etcétera.
- Existencia de una gran cantidad de documentación técnica, financiera, legal, por mencionar algunas.
- Interacción de varias ramas del derecho.
- Interacción de diferentes tradiciones jurídicas.

6 Byrne citado en Jeremy Coggins, “Dispute resolution in the Australian construction industry - is there hope for arbitration?”, *Building and Construction Law Journal*, 27, n.º 5 (2011): 293. Traducción libre de

“(i) The issues of fact and law which they raise are commonly numerous, (ii) the consequence, very often, is that the trial is required to deal with numerous matters of which any single matter would warrant a full trial in another area of commercial activity, (iii) they will typically involve complex technical issues. These may concern matters geotechnical, structural, chemical and architectural. They may also be concerned with difficult issues of programming and work practices, (iv) they usually involve consideration of an enormous number of documents, (v) the law is complex, (vi) construction cases are unpopular. Judges and lawyers shy away from them, and (vii) construction disputes have an emotional component which is often absent in other commercial litigation”.

7 Byrne en Jeremy Coggins “Dispute resolution in the Australian construction industry”, 295.

8 ICC International Court of Arbitration, *ICC Commission Report – Construction Industry Arbitrations* (2019), 8-10.

9 Entre estos casos destacan los proyectos de ingeniería de alta complejidad, como lo pueden ser aeropuertos, terminales portuarios, trabajos de tunelería, proyectos mineros de gran envergadura, puentes especiales, etcétera.

10 Como es sabido, existe una gran variedad de contratos estandarizados, difundidos internacionalmente, como son los FIDIC, NEC, AIA, ENNA, etcétera. Adicionalmente, cada Estado puede crear y utilizar sus propios modelos contractuales.

En términos generales, la industria de la construcción en el mundo es altamente adversarial. Sin embargo, los rasgos distintivos antes mencionados la hacen aún más propensa a la confrontación.

Veamos los hallazgos de la encuesta elaborada anualmente por la Queen Mary University. Según el *2018 International Arbitration Survey: The Evolution of International Arbitration*¹¹ (en adelante, *Survey QMUL 2018*), el mecanismo favorito para la resolución de controversias a nivel internacional es el arbitraje. Lo mismo ocurre en la industria de la construcción¹².

En esa línea, de acuerdo con el *2019 International Arbitration Survey: Driving Efficiency in International Construction Disputes*¹³ (en adelante, *Survey QMUL 2019*), el arbitraje internacional se mantiene como el mecanismo preferido para resolver controversias de construcción a nivel internacional, siendo utilizado en el 71% de los casos que se requiera resolver disputas sobre construcción¹⁴.

Al arbitraje internacional, le sigue el arbitraje doméstico o nacional, con un 39% de preferencia de los usuarios y principales agentes de la industria de la construcción.

En el contexto internacional, esta preferencia se explica en el afán de las partes en (i) evitar a las cortes nacionales¹⁵, y por (ii) la capacidad de elegir a los árbitros y (iii) la confidencialidad¹⁶ que protege al arbitraje.

De cara al arbitraje de construcción doméstico, las razones que explican su preferencia pueden ser variadas. En el caso peruano, por ejemplo, la mayor utilización del arbitraje de construcción en el ámbito público (arbitraje de obra pública) responde a la obligatoriedad de uso regulada en la Ley de Contrataciones por el Estado. Lamentablemente, en el Perú, no existen muchos estudios estadísticos sobre las características del arbitraje. Incluso las instituciones arbitrales más importantes no revelan estadística relacionada a la cantidad y tipos arbitrajes que administran.

En el ámbito de la contratación pública, tomando en cuenta la rigidez y naturaleza contenciosa de la aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, existe una gran cantidad arbitrajes en materia de construcción. Según una investigación realizada por Guzmán-Barrón, Zúñiga y Seminario¹⁷ en el año 2016, el 59.5% de los contratos estatales sometidos a arbitraje eran de obra pública¹⁸. No existen razones para creer que, hoy, dichas cifras hayan variado considerablemente¹⁹.

En el ámbito privado también se aprecia una tendencia a incluir cláusulas arbitrales en los contratos de construcción e ingeniería. En nuestra opinión, debido a la desconfianza en el Poder Judicial, y al nivel de especialización y celeridad que los usuarios requieren para resolver las controversias relacionadas a proyectos de construcción.

2.2 Los desafíos del arbitraje de construcción

El arbitraje de construcción nacional e internacional afronta los mismos desafíos en lo concerniente a su eficiencia, a saber, los altos costos que acarrear su realización y su excesiva duración hasta la emisión del laudo arbitral. Si bien tiene una duración considerablemente menor a los procesos judiciales, sigue siendo un mecanismo que tiene una duración que es percibida como larga. Así, pese a sus ventajas, el arbitraje de construcción puede ser percibido como costoso y lento²⁰.

11 Queen Mary y White & Case, *Survey QMUL 2018*, 5.

12 Queen Mary y White & Case, *Survey QMUL 2018*, 29.

13 Este Survey se realizó a través de la toma de 646 cuestionarios y 66 entrevistas personales a la gran variedad de actores que participan en la resolución de controversias en la industria de la construcción.

Ha tenido como objetivo conocer el estatus actual del arbitraje de construcción en el mundo, respecto a sus principales características, así como la percepción que sus usuarios tienen sobre este.

14 Queen Mary y Pinsent Masons, *Survey QMUL 2019*, 8.

15 En este punto, el *Survey QMUL 2019, Construction Disputes*, señala que las razones por las que se desea evitar las cortes nacionales son (i) evitar la presión política, (ii) neutralidad y (iii) la falta de diversidad en las cortes nacionales. Queen Mary y Pinsent Masons, *Survey QMUL 2019*, 22.

16 Queen Mary y Pinsent Masons, *Survey QMUL 2019*, 22.

17 César Guzmán-Barrón Sobrevilla, Rigoberto Zúñiga Maravi y Carlos Seminario Reyes, "Ética en el Arbitraje de Contratación Pública: Problemas y Soluciones", *Arbitraje PUCP* 6 (abril de 2016): 94-116.

18 En esta investigación también consta un estudio realizado por la Contraloría General de la República, el cual señala que los arbitrajes derivados de un contrato de obra forman el 52% de todos los arbitrajes de contratación pública. Contraloría General de la República, *El Arbitraje en las Contrataciones Públicas durante el periodo 2003-2013* (Lima: Contraloría General, 2013): 95.

19 De cualquier forma, queda claro que los arbitrajes relacionados a la construcción en el Perú son muchos. Según declaraciones de Juan Huamani Chavez al diario El Peruano, actualmente, la resolución de controversias por arbitraje va en aumento. Los sectores de comercio (25%), servicios (27%) y construcción (30%) encabezan las materias llevadas al arbitraje ad hoc e institucional. El Peruano, "Aumenta la resolución de controversias por arbitraje", *El Peruano*, 12 de mayo de 2019, <https://elperuano.pe/noticia-aumentar-resolucion-controversias-arbitraje-79443.aspx>.

20 Según el *Survey QMUL 2019, Construction Disputes*, el arbitraje de construcción es percibido como más costoso y de mayor duración. Queen Mary y Pinsent Masons, *Survey QMUL 2019*, 3.

Esto motivó a que en el *Survey QMUL 2019* se indagara sobre las principales causas de las ineficiencias en el arbitraje de construcción, las cuales se pueden apreciar en el cuadro siguiente:

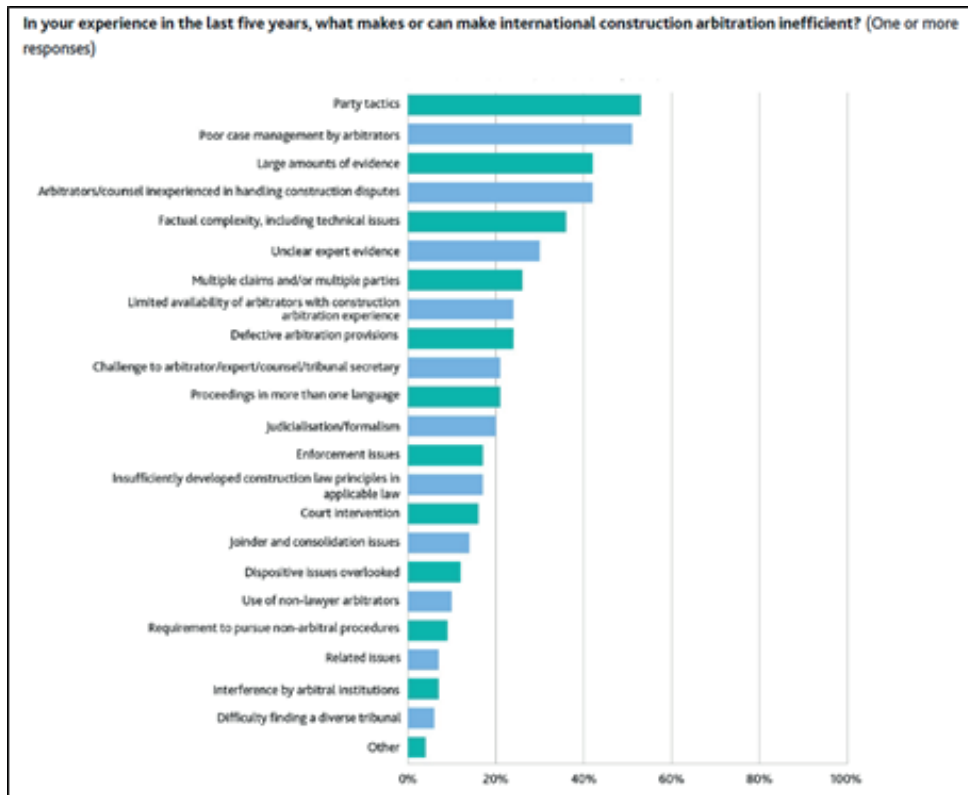


Imagen obtenida del *Survey QMUL 2019*, pág. 25

De todas las causas anotadas en la imagen *supra*, observamos que la carencia de habilidades gerenciales o directivas por parte de los árbitros ocupa el segundo puesto de las causas de las ineficiencias que se producen en el arbitraje.

Asimismo, ocupa el primer lugar las “tácticas” o prácticas dilatorias desplegadas por las partes y sus abogados de parte. Estas prácticas forman parte de las comúnmente llamadas “tácticas de guerrilla”²¹. Estas prácticas se presentan en formas variadas, desde prácticas poco éticas hasta prácticas extremas e ilegales²². Claramente, este tipo de conducta reprochable genera ineficiencias en el arbitraje, pues dilata el proceso innecesariamente y genera sobrecostos.

Las tácticas de las partes pueden ser refrenadas por un tribunal arbitral atento y estricto, consciente del papel que se le ha encomendado y que no se vea limitado por el *due process paranoia*. Este último se trata de la renuencia de los tribunales arbitrales a actuar de manera decisiva en determinadas situaciones por temor a que el laudo que emita sea impugnado bajo el sustento de que la parte en discordia indique que no ha podido presentar su caso íntegramente²³.

Ciertamente, el *due process paranoia* es un problema que ya ha sido identificado en muchos trabajos anteriormente²⁴. Su presencia en el arbitraje de construcción, así como en el arbitraje en general, es

21 No existe una definición inequívoca de las tácticas de guerrilla. Sin embargo, se puede señalar que se tratan de un amplio colectivo de comportamientos no convencionales que socavan el modo de operación previsto para el mecanismo de solución de controversias previsto. En este caso, el arbitraje. Robert Pfeifer y Stephen Wilske, “Chapter 1, §1.01: An Etymological and Historical Overview”, en *Guerrilla Tactics in International Arbitration*, editado por Günther J. Hovarth y Stephen Wilske (Londres: Wolters Kluwer, 2013), 3.

22 Las tácticas de guerrilla que no forman prácticas ilegales, pero son las más comunes son las prácticas dilatorias, cuestionamientos manifiestamente infundados a las decisiones procesales, demora en el pago de honorarios arbitrales, formulación de recusaciones sin mérito, presentación excesiva de medios probatorios con utilidad nula o reducida, entre otras. Gianfranco Ferruzo y Bryan Cillóniz, “Tácticas de guerrilla en la práctica arbitral peruana”, *Ius 360*, 5 de febrero de 2018, <https://ius360.com/columnas/tacticas-de-guerrilla-en-la-practica-arbitral-peruana/#:~:text=Por%20lo%20tanto%2C%20podemos%20definir,con%20la%20finalidad%20de%20obtener>

23 Anselmo Reyes, “Due Process Paranoia”, *Asian Dispute Review* 19, n.º 4 (2017): 160.

24 Queen Mary y Pinsent Masons, *Survey QMUL 2019*, 6.

indubitable. Precisamente, por ello es que se deben promover prácticas que contrarresten la ineficiencia que crea dentro del proceso arbitral.

Consideramos que ambas causas de la ineficiencia en el arbitraje de construcción anteriormente mencionadas dependen de la actuación de los árbitros en la dirección del arbitraje y el estándar de conducta que establecen.

3. Los árbitros y la promoción de la eficiencia en el arbitraje en general

3.1 La eficiencia en el arbitraje

En un sentido amplio, la eficiencia es conceptualizada como “la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”. En esta línea, una persona eficiente es “aquella persona competente en la realización de la actividad que tiene encomendada”²⁵.

En términos más industriales, la eficiencia es definida como la habilidad de llevar a cabo una tarea o producir un bien sin desperdiciar recursos, tiempo o energía en el proceso y velando por su correcto uso. En el contexto del arbitraje, un árbitro eficiente es aquel que emite un laudo arbitral de buena calidad sin desperdiciar ni tiempo ni dinero en este esfuerzo²⁶.

Así, la eficiencia en el arbitraje ha sido históricamente asociada con la idea de que los árbitros deben actuar rápidamente en el proceso arbitral. En este sentido, el profesor Thomas Clay sostuvo que el deber de eficiencia de los árbitros consiste en asegurar que no más tiempo del estrictamente necesario sea utilizado en cada etapa del proceso arbitral²⁷.

Ahora, si bien el tiempo es seguramente un factor clave en la determinación de la eficiencia, no constituye el único criterio a ser tomado en cuenta. Como el reconocido árbitro Pierre Karrer ha indicado:

*Después de todo, si uno quiere ser rápido o expeditivo, tiene que ser eficiente, y para ello hay que hacer las cosas bien. De lo contrario, la prisa genera desperdicio*²⁸ (énfasis agregado).

En resumen, el logro de la eficiencia en el arbitraje consiste en el justo equilibrio o balance entre la necesidad de obtener un laudo rápido y el menor costo posible, y la necesidad de obtener un laudo de buena calidad, que sea ejecutable y que respete el derecho de las partes a presentar sus casos atendiendo a un criterio de razonabilidad, suficiencia e igualdad de oportunidades. En el caso del arbitraje de construcción, dado que suele tener costos y duración más elevados, buscar la eficiencia es una actividad necesaria.

Internacionalmente, se ha planteado la discusión en torno a la siguiente pregunta: ¿los árbitros tienen el deber de promover la eficiencia en el arbitraje, o la eficiencia debe ser entendida solo como un rasgo deseable en los árbitros?

Al respecto, Nadia Darwazeh²⁹ explicó las diferentes posiciones respecto a esta interrogante, en el extracto que a continuación se reproduce:

A inicios del año 1938, la Ley Modelo de Arbitraje elaborada por UNIDROIT regulaba que si un árbitro incumplía el deber de actuar diligentemente su designación en el cargo podía ser revocada por las partes. Algunos autores han considerado el deber de los árbitros de actuar eficientemente ante la ausencia de una norma que lo establezca, constituye más un deber moral. Otros sostienen que el deber de actuar eficientemente es inherente a la misión de los árbitros en la resolución de disputas. Finalmente, el profesor Clay ha ido más allá al considerar que el deber de la eficiencia forma parte de un conjunto de reglas procedimentales comprendidas en la lex mercatoria. (el énfasis es nuestro).

25 Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*. 23ª ed. Acceso el 3 de agosto de 2020, <https://dle.rae.es/>.

26 Nadia Darwazeh, “Is Efficiency an Arbitrator’s Duty or Simply a Character trait”, en *The Powers and Duties of an Arbitrator: Liber Amicorum Pierre A. Karrer*, editado por Patricia Shaughnessy y Sherlin Tung (Kluwer Law International, 2017), 58.

27 Thomas Clay, “L’Arbitre” (Dalloz, 2001), 615. En Nadia Darwazeh, “Is Efficiency an Arbitrator’s Duty”, 60-61.

28 Pierre Karrer, “Why Speed is good for Arbitrators”, Liber Amicorum in Honour of Michel Gaudet (ICC Publishing 1999), 135. En Nadia Darwazeh, “Is Efficiency an Arbitrator’s Duty”, 61. Traducción libre de “After all, if you want to be fast, you have to be efficient, and in order to be efficient, you have to do things well. Otherwise, haste makes waste”.

29 Nadia Darwazeh, “Is Efficiency an Arbitrator’s Duty”, 58. Traducción libre de

“As early as 1938, the model law proposal prepared by UNIDROIT provided that if an arbitrator failed to act diligently, his or her appointment could be revoked by the parties. Some authors have considered that an arbitrator’s duty of efficiency, in the absence of express legal provisions, is at most a moral obligation. Others have considered that the duty of efficiency is inherent to the arbitrator’s mission with the disputing parties. Professor Clay has gone so far as to consider the duty of efficiency to be part of a set of procedural lex mercatoria”.

Más allá del origen y naturaleza de la eficiencia que los árbitros deben desplegar en la conducción de un arbitraje y la tarea de resolver las controversias que le han sido encomendadas, lo cierto es que varias reglas arbitrales contenidas en leyes arbitrales³⁰ o los reglamentos arbitrales³¹ le asignan esta responsabilidad³².

3.2 La eficiencia en el arbitraje según la legislación peruana

La eficiencia en el arbitraje peruano debe ser leída y entendida ampliamente, ya que su regulación en las normas es mínima. En efecto, la puerta de entrada para la implementación y/o adopción de medidas que promuevan la eficiencia por parte del tribunal arbitral reside en la libertad de las partes de regular sus propios procesos y procedimientos arbitrales.

En este sentido, el artículo 34 de la Ley de Arbitraje peruana³³ reconoce expresamente la libertad de las partes de regular sus propios procedimientos y actuaciones arbitrales, siendo que las reglas procesales pueden ser pactadas directamente por las partes o pactadas a través de la remisión a un reglamento particular.

Se establece que, en caso de vacío, el tribunal arbitral decidirá las reglas que estime conveniente y que la Ley de Arbitraje se aplicará supletoriamente únicamente ante la ausencia de pronunciamiento por parte del tribunal arbitral o de las partes.

Por consiguiente, es posible que los árbitros implementen las mejores prácticas internacionales o nacionales en un esfuerzo por promover la eficiencia en los arbitrajes que conducen, en colaboración y acuerdo con las partes y dentro de los espacios de libertad otorgados por los reglamentos institucionales.

Los reglamentos de los principales centros de arbitraje del Perú son flexibles en este aspecto y permiten la implementación de estas prácticas³⁴. Esto no se debe solo a que, en la actualidad, y a raíz de la pandemia mundial COVID-19, existe una clara tendencia a modernizar el arbitraje. En realidad, se debe a que la necesidad ha acelerado la utilización de herramientas tecnológicas que han demostrado que se utilizan más recursos de los necesarios en la conducción de los arbitrajes. Este ha sido un mensaje claro para árbitros y para abogados de parte.

En esta línea, el Reglamento de Arbitraje del Centro de Arbitraje de AmCham Perú (AmCham Perú) establece que el tribunal arbitral puede fijar reglas complementarias a dicho reglamento, en tanto no contravenga las propias reglas contenidas en este³⁵. Esta misma regulación se replica en Reglamento de Arbitraje del Centro

30 Por ejemplo, el art. 40 de la Ley de Arbitraje peruana (DL N° 1071) dispone lo siguiente:

*“El tribunal arbitral es competente para conocer el fondo de la controversia y para decidir sobre cualesquiera cuestiones conexas y accesorias a ella que se promueva durante las actuaciones arbitrales, así como para **dictar las reglas complementarias para la adecuada conducción y desarrollo de las mismas**”* (el énfasis nuestro).

31 Por ejemplo, el art. 22 del Reglamento de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional (CCI) dispone lo siguiente:

“Conducción del arbitraje

*El tribunal arbitral y las partes deberán hacer todos los esfuerzos para conducir el arbitraje de una **manera expedita y eficaz en término de costos**, teniendo en cuenta la complejidad y el valor de la controversia* (el énfasis nuestro).

Por su parte, el art. 6 de las Reglas de Ética del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima dispone lo siguiente:

Eficiencia

*Un árbitro debe conducir el arbitraje de modo que permita la resolución **justa y eficiente de las materias sometidas a su decisión**.*

Un árbitro debe hacer todos los esfuerzos razonables para prevenir tácticas dilatorias, presiones de las partes o de otros participantes, o cualquier otro abuso o disrupción del arbitraje” (Énfasis agregado).

32 Aunque la discusión respecto a si la eficiencia constituye una obligación, un deber legal o un deber moral de los árbitros nos parece sumamente interesante, escapa el alcance del presente artículo, por lo cual, no ahondaremos en ello en esta oportunidad.

33 Art. 34 del Decreto Legislativo N° 1071:

*“Las partes podrán determinar libremente las reglas a las que se sujeta el tribunal arbitral en sus actuaciones. A falta de acuerdo o de un reglamento aplicable, **el tribunal arbitral decidirá las reglas que considere más apropiadas teniendo en cuenta las circunstancias del caso**.*

El tribunal arbitral deberá tratar a las partes con igualdad y darle a cada una de ellas suficiente oportunidad de hacer valer sus derechos.

*Si no existe disposición aplicable en las reglas aprobadas por las partes o por el tribunal arbitral, **se podrá aplicar de manera supletoria, las normas de este Decreto Legislativo**. Si no existe norma aplicable en este Decreto Legislativo, el tribunal arbitral podrá recurrir, según su criterio, a los principios arbitrales, así como a los usos y costumbres en materia arbitral”* (Énfasis agregado).

34 Por ejemplo, el art. 23 del Reglamento del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima dispone lo siguiente:

“Organización y conducción de actuaciones

1. *Con sujeción a lo dispuesto en el Reglamento, el Tribunal Arbitral dirige el arbitraje **del modo que considere apropiado**, siempre y cuando garantice a las partes igualdad de trato y la oportunidad razonable de presentar su caso.*

[...]

5. *Todos los participantes en el arbitraje actúan de buena fe y contribuyen al desarrollo eficiente y eficaz del proceso a fin de evitar gastos y demoras innecesarias, teniendo en cuenta la complejidad y el monto de la controversia”* (Énfasis agregado).

35 American Chamber of Commerce – Perú (AMCHAM), *Reglamento de Arbitraje de AMCHAM Perú* (Lima: AMCHAM, 2013), art. 26(1).

de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima (CCL)³⁶ y en el Reglamento de Arbitraje del CARC PUCP³⁷.

Se puede observar que el marco general del arbitraje en el Perú está abierto a la implementación de las medidas que promueven la eficiencia en los procesos. En otras palabras, es posible elevar el estándar de calidad de los procesos arbitrales en Perú, tarea en la que los árbitros pueden y deben jugar un rol central.

4. Medidas adoptadas internacionalmente para promover la eficiencia en el arbitraje de construcción

Es difícil establecer una fórmula precisa y mágica que le permita a los árbitros conducir un arbitraje de construcción eficientemente. En general, las medidas que promueven la eficiencia en el arbitraje comercial son aplicables al arbitraje de construcción, las cuales se suman a medidas particulares de este tipo de arbitraje. En esa línea, lo que se puede hacer es importar y replicar aquellas buenas prácticas utilizadas internacionalmente en el logro de este propósito.

De acuerdo con el ya mencionado *Survey QMUL 2018*³⁸, las sedes arbitrales más populares a nivel internacional son Londres, París, Singapur, Hong Kong y Génova. Así, las instituciones arbitrales más populares en el mundo son el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional (CCI), la London Court of International Arbitration (LCIA), el Singapore International Arbitration Centre (SIAC), el Hong Kong International Arbitration Centre (HKIAC) y el Arbitration Institute of the Stockholm Chamber of Commerce (SCC).

Estos centros de arbitraje juegan un papel trascendental en la difusión e implementación de las mejores prácticas sobre la eficiencia en los arbitrajes. Dichas prácticas son perfectamente aplicables al arbitraje de construcción. En ese sentido, a continuación, se presentan las medidas adoptadas internacionalmente por los árbitros en ese propósito.

4.1 Medidas aplicables en la etapa inicial del arbitraje

La tarea de un árbitro inicia desde que lo designan como tal, pero propiamente cuando el tribunal arbitral está constituido es que realmente se encuentra en la posición para tomar decisiones que promuevan la eficiencia del proceso.

4.1.1 *Terms of Reference* o Acta de Misión del proceso arbitral

El ICC *Construction Arbitration Report* considera la emisión del Acta de Misión como el primer paso fundamental en la determinación de un arbitraje que sea conducido eficientemente³⁹.

Según el artículo 23(1) del Reglamento de Arbitraje de la CCI⁴⁰, el Acta de Misión constituye el documento que delimita la estructura general del proceso. Debe incluir un resumen de las pretensiones provisionales de las partes, su cuantificación, una lista de puntos litigiosos, información de las partes, la sede del arbitraje, entre otros.

No existe un límite determinado sobre el alcance del Acta de Misión. Ello permite que las partes y el tribunal arbitral aprovechen este documento para incorporar aquellas disposiciones o reglas que les permitan velar por la eficiencia en la conducción del arbitraje.

36 Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), *Reglamento de Arbitraje de 2017* (CCL, 2017), art. 23.

37 CARC PUCP, *Reglamento de Arbitraje de la Unidad de Arbitraje del Centro de Análisis y Resolución de Conflictos de la Pontificia Universidad Católica del Perú* (Lima: CARC PUCP, 2017), art. 23.

38 Queen Mary y White & Case, *Survey QMUL 2018*, 9.

39 ICC, *ICC Commission Report: Construction Industry Arbitrations*, 12.

40 Art. 23 del reglamento de arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional (CCI):

"Acta de misión

1. *Tan pronto como reciba la Secretaría el expediente, el tribunal arbitral elaborará, con base en los documentos o en presencia de las partes y teniendo en cuenta las alegaciones de éstas, un documento que precise su misión. Dicho documento deberá contener particularmente:*
 - (a) *nombre completo, descripción, dirección y otra información de contacto de cada una de las partes y de toda persona que las represente en el arbitraje;*
 - (b) *dirección donde se podrán efectuar válidamente notificaciones o comunicaciones durante el arbitraje;*
 - (c) *una exposición sumaria de las pretensiones de las partes y de sus peticiones, junto con el monto de cualquier demanda cuantificada y, en la medida de lo posible, una estimación del valor monetario de toda otra demandada;*
 - (d) *a menos que el tribunal arbitral lo considere inadecuado, una lista de los puntos litigiosos a resolver;*
 - (e) *nombres completos, dirección y otra información de contacto de cada uno de los árbitros;*
 - (f) *sede del arbitraje;*
 - (g) *precisiones con relación a las normas aplicables del procedimiento y, si fuere el caso, la mención de poderes conferidos al tribunal arbitral para actuar como amigable componedor o para decidir ex aequo et bono.*

El *ICC Construction Arbitration Report* señala que el tribunal arbitral debe invitar a las partes a señalar cuales son los medios probatorios de los que se servirán principalmente para sustentar su postura⁴¹.

Así, desde una etapa temprana, el tribunal arbitral debe tener en claro la cantidad y el tipo de pruebas que serán presentadas por las partes a fin de determinar oportunamente la necesidad de realizar pericias, pruebas, visitas al sitio de la obra, entre otros.

El acceso temprano a esta información posibilita que el tribunal arbitral realice una proyección inicial sobre la cantidad de tiempo y esfuerzo que deberá invertir para resolver la controversia, y en base a ellos, proponer el calendario procesal.

Vale hacer una precisión. Si bien esta recomendación es efectuada por la CCI en el *ICC Construction Arbitration Report*, para los arbitrajes de construcción, debido a la cantidad de medios probatorios que las partes presentarán, la práctica en sí misma no constituye una novedad. Las Reglas IBA sobre Práctica de la Prueba en el Arbitraje Internacional (en adelante, Reglas IBA) ya había formulado esta recomendación varios años atrás, al indicar que el tribunal arbitral debe realizar una consulta temprana sobre los medios probatorios que las partes emplearán en el proceso.⁴²

Finalmente, en la etapa de elaboración del Acta de Misión, el tribunal arbitral conoce el resumen de la controversia, ya que las partes tienen la obligación de presentar una síntesis de sus posiciones mencionando los principales hechos del caso. Esta, por ejemplo, constituye una de las principales diferencias observadas en la práctica arbitral nacional, en la que el Acta de Instalación Arbitral ("símil" del Acta de Misión) no es aprovechada debidamente como la oportunidad que tienen tanto el tribunal arbitral como las propias partes de regular procedimientos y reglas que permitan que el arbitraje avance expeditivamente.

De hecho, somos de la opinión que, en términos generales, ni las partes ni los árbitros brindan a este momento la importancia que se merece. En consecuencia, desaprovechan una posibilidad valiosa que genera beneficios no solo para el arbitraje en sí mismo, sino para las propias partes y árbitros, en la medida que les permitirían un uso más eficiente de su tiempo y otros recursos.

Por ello, la invitación consiste en que los árbitros adopten un rol más proactivo en esta etapa inicial del arbitraje, y que las partes le presten más atención al documento que fije las reglas arbitrales, más allá de los plazos que se establecen para la presentación de los memoriales de demanda y contestación arbitral.

4.1.2 *Case Management Conference*

En los arbitrajes internacionales o que siguen prácticas internacionales, se celebra una audiencia denominada *Case Management Conference*, en la cual las partes y los árbitros se conocen sea física o virtualmente y conversan respecto de sus preferencias en torno a los procedimientos y conducción del arbitraje.

El art. 24(1) del Reglamento de Arbitraje de la CCI indica que esta audiencia se puede llevar a cabo al preparar el Acta de Misión o después de ello, de preferencia dentro de una misma reunión. Usualmente, el *Case Management Conference* se realiza antes de la emisión del Acta de Misión, con el objeto de que esta pueda contener los acuerdos arribados previamente en la audiencia en cuestión.

El *ICC Construction Arbitration Report* recomienda al tribunal arbitral solicitar con antelación a las partes sus propuestas de reglas procedimentales, sea de manera conjunta o por separado⁴³, a fin de poder asistir a la conferencia con la identificación precisa de los puntos de acuerdo y de discordia, y de esta manera pueda establecer las reglas aplicables al arbitraje en el menor tiempo posible.

Otra de las sugerencias de la CCI consiste en invitar a los clientes a participar de esta conferencia,⁴⁴ ya que son los clientes quienes se encuentran en mejor posición para realizar el análisis costo-beneficio respecto a las medidas que se adoptarán en el arbitraje y el resultado de ellas. En consecuencia, al asistir a esta conferencia, los clientes podrán opinar respecto de las medidas que el tribunal arbitral y sus abogados de parte pretenden implementar, teniendo en cuenta sus implicancias económicas.

En función de la complejidad de las controversias y a la ocurrencia de eventos sobrevinientes podría resultar necesaria la realización de más de una conferencia.

41 ICC, *ICC Commission Report: Construction Industry Arbitrations*, 12.

42 International Bar Association (IBA), *Reglas de la IBA (International Bar Association) sobre Práctica de Prueba en el Arbitraje Internacional* (Londres: IBA, 2010), art. 2.1.

43 Queen Mary y Pinsent Masons, *Survey QMUL 2019*, 9.

44 International Chamber of Commerce (ICC), *ICC Commission Report: Controlling Time and Costs in Arbitration* (Paris: ICC, 2018): 10.

4.1.3 Reglas procesales y calendario procesal

Como se desprende de lo anterior, el resultado de la celebración del *Case Management Conference* y del Acta de Misión es el establecimiento de las reglas procesales y del calendario procesal.

(i) Las reglas procesales

Las reglas procesales deben tomar en cuenta las necesidades particulares de todas las controversias sometidas a arbitraje. Por ejemplo, el art. 22(2) del Reglamento de Arbitraje de la CCI faculta al tribunal arbitral a adoptar las medidas necesarias para conducir el proceso, siempre que se respete el acuerdo entre las partes⁴⁵.

Entre los aspectos sobre los que se debe emitir una decisión figuran los siguientes: (i) número de rondas de escritos⁴⁶, (ii) el alcance de la producción de documentos, (iii) la determinación temprana de cuestiones controvertidas, (iv) la necesidad de presentar testigos y pericias y (v) la forma de conducción de las audiencias⁴⁷.

Asimismo, si bien todo proceso arbitral consta de etapas, es de vital importancia que el tribunal arbitral, tras conversarlo con las partes, establezca un calendario procesal.

(ii) El Calendario Procesal

Esta herramienta ordena en etapas fijas el proceso arbitral, y brinda seguridad y predictibilidad respecto a las actividades que deben realizar tanto las partes como el tribunal arbitral. Dentro de este calendario se contemplan las etapas de cada proceso arbitral en particular.

En el caso de los arbitrajes de construcción, el tribunal arbitral, debe tener claridad respecto de las fechas para la realización de pruebas; visitas a la obra, de ser necesarias; la presentación de informes periciales; y las audiencias a celebrarse. Asimismo, el calendario procesal debe tener en cuenta la solución temprana de asuntos clave.

La CCI⁴⁸ señala que existen cuestiones de hecho o derecho que pueden ser resueltas de manera independiente a costos relativamente bajos, tales como la determinación del derecho aplicable, las cuestiones relacionadas a la prescripción, entre otros. En este sentido, resulta clave que el tribunal arbitral evalúe dicha posibilidad, pues pueden existir controversias relacionadas a ellas, cuyo análisis puede ser obviado dependiendo de cómo se resuelvan dichas cuestiones preliminares.

4.1.4 El tribunal arbitral puede desestimar pedidos sin mérito

El tercer rasgo típico de los arbitrajes de construcción consiste en la gran cantidad de reclamaciones que realizan las partes⁴⁹. Este rasgo es al mismo tiempo la séptima causa de su ineficiencia de acuerdo con el *Survey QMUL 2019*⁵⁰. Por ello, la identificación temprana de aquellas reclamaciones o solicitudes presentadas por las partes que carezcan de mérito constituye un mecanismo valioso en el fomento de la eficiencia en el arbitraje⁵¹.

No obstante, la misma encuesta⁵² indica que la desestimación temprana de reclamaciones sin mérito no es la única opción. Alternativamente, el tribunal arbitral puede condenar al pago de costos punitivos y

45 La mayoría de los reglamentos institucionales tienen una disposición parecida. En Perú, los reglamentos de los centros de Arbitraje de AmCham Perú, la Cámara de Comercio de Lima y el CARC PUCP lo regulan en los art. 26, 23 y 40, respectivamente.

46 Tal como señala Neil Kaplan, también es recomendable que el tribunal arbitral determine el número máximo de páginas que los memoriales deben tener. Neil Kaplan, "Innovating in Arbitration: Options for Greater Efficiency", en *Austrian Yearbook on International Arbitration 2019*, ed. Christian Klausegger, Peter Klein, Florian Kremlehner, Alexander Petsche, Nikolaus Pitkowitz, Irene Welsner, y Gerold Zeiler (Viena: Manz'sche Verlags-und Universitätsbuchhandlung; Manz'sche Verlags-und Universitätsbuchhandlung, 2019), 105.

47 ICC, *ICC Commission Report: Construction Industry Arbitrations*, 13.

48 ICC, *ICC Commission Report: Construction Industry Arbitrations*, 11.

49 Queen Mary y Pinsent Masons, *Survey QMUL 2019*, 11.

50 Queen Mary y Pinsent Masons, *Survey QMUL 2019*, 25.

51 No existe una lista definida ni orientativa de reclamaciones sin mérito. Su identificación depende del caso en concreto y de la forma en que cada reclamación es formulada, así como su base legal y probatoria. Sin embargo, como señalan Danis y Valentini, la desestimación de reclamaciones sin mérito suelen relacionarse a reclamaciones que se encuentran manifiestamente fuera de la competencia de un tribunal arbitral.

Marie Danis y Marie Valentini, "Increasing the efficiency of ICC arbitral proceedings with expedited determination of manifestly unmeritorious claims", August Debouzy, último acceso en 2 de octubre de 2020, <https://www.august-debouzy.com/en/blog/1107-increasing-the-efficiency-of-icc-arbitral-proceedings-with-expedited-determination-of-manifestly-unmeritorious-claims>

52 Queen Mary y Pinsent Masons, *Survey QMUL 2019*, 28

anunciar la aplicación de reglas institucionales sobre reclamos sin mérito, a fin de disuadir a las partes de presentar este tipo de reclamos.

No es necesario que el tribunal arbitral adopte la medida radical de desestimar tempranamente los reclamos innecesarios, sino que puede adoptar medidas que cumplan la misma finalidad sin correr el riesgo de caer en una causal de anulación de laudo, en caso la parte afectada considere que se le ha vulnerado algún derecho procesal, al no haber analizado “adecuadamente” su reclamación (*due process paranoia*).

En ese sentido, podemos observar que, en el año 2016, la SIAC introdujo el procedimiento de desestimación anticipada, convirtiéndose así en el primero de los principales centros de arbitraje comercial del mundo en adoptar esta disposición en su Reglamento⁵³. Inclusive, una década antes, en el año 2006, CIADI ya había previsto esta potestad de los tribunales arbitrales⁵⁴.

Así, en este caso, dos de las instituciones arbitrales más importantes han advertido que la desestimación temprana de reclamos sin mérito puede hacer al arbitraje más eficiente, haciendo que los árbitros inviertan menor tiempo en analizar reclamos que carecen de un fundamento adecuado.

4.2 El intercambio de escritos y memoriales: la promoción del orden y la concentración

La presentación de memoriales y escritos es una etapa medular en el arbitraje, en la medida que las partes exponen e intentan probar su teoría del caso. Por ello, es necesario que en esta etapa prime el orden y la claridad. De lo contrario, el tribunal arbitral podría no comprender la controversia adecuadamente, no pudiendo emitir una óptima decisión⁵⁵.

Por ello, si bien las partes son las protagonistas de esta etapa, el tribunal arbitral puede y debe tomar las decisiones a su alcance para que las partes puedan exponer sus posturas de forma más precisa y clara posible.

En esta etapa se comienza a ejecutar las reglas procesales emitidas por el tribunal arbitral.

4.2.1 Priorizar el orden, la claridad y la exactitud

Es vital que en las reglas del proceso arbitral se haya fijado la cantidad de rondas de escritos por haber, y que se hayan identificado adecuadamente los puntos controvertidos, pues en base a estos las partes deben concentrar su argumentación. No es necesario que cada parte exponga una teoría completa de todos los eventos que generaron la controversia, sino únicamente aquellos sobre los que no existe consenso, ya que es evidente que, si existe consenso entre las partes respecto de la ocurrencia de un hecho, explicarlo al tribunal constituye una pérdida de recursos.

Respecto al arbitraje de construcción, la CCI recomienda que los memoriales y escritos de las partes estén acompañados por (i) una lista de personas clave, (ii) una línea cronológica de hechos relevantes y (iii) un glosario de términos, debido a que estos documentos son de extrema utilidad en el análisis de las controversias⁵⁶. En este tipo especial de arbitraje, estos datos son muy importantes, ya que en los proyectos de construcción participan gran cantidad de empresas y personas clave, jugando cada una un rol importante en el proyecto.

En efecto, esta práctica permite al tribunal enfocarse en las características y puntos centrales del caso. Inclusive, una vez que se haya hecho entrega de estos documentos, el tribunal arbitral puede solicitar a las partes que los unifiquen en solo documento, para así tener en claro cuáles son los puntos en los que están de acuerdo y cuáles son aquellos en los que no lo están.

53 Singapore International Arbitration Centre, *Where the World Arbitrates – Annual Report 2019 (2020)*, 20.

54 La regla 41 (5) del Reglamento de Arbitraje de CIADI establece que el tribunal tiene la potestad de desestimar cualquier reclamación sin mérito en un plazo corto después de la constitución del mismo tribunal. Alvin Yeo y Swen Yen Koh, “Objections of Manifest Lack of Legal Merit of Claims: Arbitration Rule 41(5)”, Lexology, último acceso 1 de octubre de 2020, <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=aa3e66e3-1a74-4c3b-b2db-0c421b1c58a1>

55 La presentación de memoriales y documentos de gran extensión es percibida como una causa de la ineficiencia del arbitraje de construcción. Sin embargo, es un problema que se da en la mayoría de los arbitrajes especializados. Así este problema también se repite en el arbitraje de inversión. International Bar Association (IBA), *Consistency, efficiency, and transparency in investment treaty arbitration* (IBA, 2016): 50.

56 ICC, *ICC Commission Report: Construction Industry Arbitrations*, 16.

4.2.2 Herramientas adicionales en el arbitraje de construcción

Según el *ICC Construction Arbitration Report*⁵⁷, en el caso específico de arbitrajes de construcción, es recomendable que el tribunal ordene la elaboración de *schedules* en caso existan reclamaciones relacionadas a cambios en el alcance de las obras, valoración de trabajos ejecutados, defectos en las obras, ampliaciones de plazo, disrupción, etcétera.

Estos documentos de apoyo reúnen y explican los puntos centrales (alegaciones, cuantificación, fechas y personas claves, etc.) de cada una de las reclamaciones típicas de la industria de la construcción, y permiten identificar los puntos en los que las partes tienen la misma postura. El tribunal arbitral tiene la facultad de solicitar la elaboración de estos documentos de apoyo.

La recomendación y la práctica usual es que éstos sean elaborados después del primer intercambio de medios probatorios y antes de las audiencias de pruebas⁵⁸.

4.3 Medidas que favorecen una actuación de pruebas de manera eficiente

La actuación probatoria es el núcleo de todo proceso de resolución de controversias sometidos a la decisión de un tercero. El arbitraje no es la excepción.

En realidad, ya que la actuación probatoria es el núcleo del proceso, y el arbitraje permite que las partes adopten las medidas que consideren convenientes, existen varias formas mediante las cuales se puede promover la eficiencia. Todo inicia por la consulta temprana sobre cuestiones probatorias, práctica recomendada desde hace varios años por las Reglas IBA⁵⁹.

4.3.1 Documentos

Las Reglas IBA regulan en extenso las prácticas recomendadas para la presentación de documentos y la solicitud de producción de documentos. En atención a ello, a nivel internacional se insiste en que los árbitros deben promover la aplicación de las Reglas IBA, en su defecto, la lógica subyacente.

En esta etapa, el tribunal debe asegurarse de hacer cumplir lo que ordenó al momento de emitir las reglas del proceso respecto de la forma de nominación, numeración y presentación de documentos.

Cabe precisar que, los reglamentos institucionales arbitrales no suelen contener disposiciones específicas o muy detalladas sobre la presentación de documentos ni su producción. Así, el Reglamento de Arbitraje de la CCI deja este punto a decisión del tribunal arbitral y las partes. Por su parte, el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima aplica las Reglas IBA a los arbitrajes que administra por referencia.

Volviendo a lo indicado en el *ICC Construction Arbitration Report*, este establece que el tribunal arbitral debe regular o pactar con las partes un sistema de documentación, que incluya la denominación que se dará a los documentos, así como la secuencia y codificación para su enumeración⁶⁰.

Adicionalmente, el *ICC Construction Arbitration Report* precisa la necesidad de que el tribunal arbitral fije y haga efectiva una fecha de corte para la presentación de documentos y para el *discovery*⁶¹. Ello se debe a que el *discovery* puede llegar a constituir una etapa muy amplia dentro del proceso arbitral⁶². Siendo los arbitrajes de construcción procesos donde se presentan grandes cantidades de documentación, el riesgo de que el *Discovery* vuelva en más largos y tediosos los procesos es aún mayor.

Por ello, especialmente en el arbitraje de construcción, el *discovery* debería ser una fase limitada en cuanto a las dimensiones de su producción, así como a su duración⁶³. En este sentido, existen importantes protocolos

57 ICC, *ICC Commission Report: Construction Industry Arbitrations*, 16.

58 ICC, *ICC Commission Report: Construction Industry Arbitrations*, 17.

59 International Bar Association (IBA), *Reglas de la IBA (International Bar Association) sobre Práctica de Prueba en el Arbitraje Internacional* (Londres: IBA, 2010), Artículo 2.1.

60 ICC, *ICC Commission Report: Construction Industry Arbitrations*, 12.

61 ICC, *ICC Commission Report: Construction Industry Arbitrations*, 20.

62 La etapa del *discovery* puede llegar a ser una traba para el manejo eficiente de los arbitrajes. Desde su expansión en los procesos arbitrales por influencia de la práctica de las cortes estadounidenses, los arbitrajes son más largos y, como señala Mason, son una opción menos ventajosa como mecanismo de solución de controversias. Kevin Mason, 'Will Discovery Kill Arbitration?', *Journal of Dispute Resolution*, No. 2020, 1, 208-209.

63 De hecho, Allen L. Overcash y Erin L. Gerdes consideran que limitar el *Discovery* es uno de los cinco pasos clave para agilizar la solución de controversias de construcción complejas y largas. "Five Steps to Fast-Track the Large, Complex Construction Case," *Dispute Resolution Journal* 64, No. 2 (2009): 38.

y guías que abogan por un Discovery con enfoque limitado a la información esencial del caso, con fecha límite y directrices para los tipos de documentos a presentar⁶⁴. Es deber del tribunal arbitral establecer los parámetros para el desarrollo del Discovery.

(i) Redfern Schedules

El Reporte de la CCI sobre Control de Tiempo y Costos en el Arbitraje⁶⁵ recomienda la utilización de los *Schedules* para la producción de documentos diseñados por Alan Redfern (*Redfern Schedules*).

Estos documentos permiten resumir los pedidos de producción de documentos que realicen las partes, a través de un cuadro. La primera columna identifica al documento o categoría de documentos solicitada. La segunda columna expone las razones de la petición. La tercera columna contiene las objeciones de la parte a la que se requirió la exhibición del documento. Finalmente, la cuarta columna es dejada en blanco para que el tribunal emita una decisión sobre la solicitud. En esa línea, el tribunal arbitral puede incitar a las partes a hacer uso de esta herramienta.

Aunque no existe consenso respecto de la practicidad y utilidad de esta herramienta, ésta ya ha sido utilizada en varios arbitrajes nacionales. En los arbitrajes de construcción, pudiera desplegar un mejor resultado, en la medida que los árbitros instruyan con claridad a las partes respecto de cómo deben ser completados.

(ii) Cronogramas y Rutas Críticas

El *ICC Construction Arbitration Report*⁶⁶ señala que los programas y rutas críticas creados durante la ejecución de un proyecto de construcción constituyen medios probatorios de gran valor para el proceso arbitral⁶⁷. Este es un punto importante, ya que estos documentos son un ejemplo de la especialización del arbitraje de construcción. Los cronogramas y rutas críticas son documentos importantes que reflejan aspectos medulares de un proyecto de construcción, cuyo análisis en el arbitraje se vuelve muy importante.

En efecto, pocas controversias sobre demoras se presentan sin la acreditación de la afectación en la ruta crítica del proyecto y la cuantificación de la afectación alegada. Para ello, resulta imprescindible la presentación de las pericias técnicas que sustenten lo alegado por la parte. Sin embargo, en caso de controversias simples respecto de las demoras, las partes podrían ofrecer directamente como medio probatorio el cronograma base del proyecto o el cronograma que se utiliza para supervisar el avance del proyecto.

La utilización de estos cronogramas resulta también pertinente y necesaria en el contexto de una controversia de disrupción o improductividad, en donde, se requiere determinar la secuencia y ocurrencia de los eventos generadores de la improductividad.

Esta es una práctica ya extendida en los arbitrajes de construcción. Incluso en los arbitrajes nacionales de obra pública, ya que es inescindible a la carga probatoria. Por ello, el *Delay and Disruption Protocol (2017)* de la Society of Construction Law promueve su utilización, e incluso lo considera un requisito para la evaluación de la procedencia de estas reclamaciones, inclusive en una etapa pre-arbitral.

Si esto es así, si las partes requerirán la presentación de pericias técnicas para acreditar su postura, y siendo que su elaboración está a cargo de terceros, una buena práctica a ser implementada por los árbitros consiste en preguntar a las partes el plazo real que necesitarán para presentar la pericia, a fin de evitar solicitudes de ampliación de plazo innecesarias, y reprogramaciones de audiencias de pruebas. Dicha práctica que retrasa el proceso ocurre muy frecuentemente, tanto del lado de la parte que presenta la pericia, como de la parte que la debe absolver.

4.3.2 Declaraciones testimoniales

Las declaraciones testimoniales en el arbitraje de construcción son ofrecidas frecuentemente cuando se requiere acreditar la ocurrencia de determinados eventos, respecto de los cuales no se cuenta con prueba documental. También son útiles para explicar al tribunal arbitral acuerdos o contextos de negociación.

64 En específico, los *Guidelines for the Arbitrator's Conduct of the Pre-Hearing Phase of Domestic, Commercial Arbitrations*, del New York State Bar Association y el *Protocols for Expedient, Cost-Effective Commercial Arbitration*, del College for Commercial Arbitrators abogan por limitar el discovery, en este sentido. Kevin Mason, 'Will Discovery Kill Arbitration?', *Journal of Dispute Resolution*, No. 2020, 1, 211-213.

65 ICC, *ICC Commission Report: Controlling Time and Costs in Arbitration*, 12.

66 ICC, *ICC Commission Report: Construction Industry Arbitrations*, 18.

67 El *ICC Construction Arbitration Report* indica también que no es recomendable crear programas y rutas críticas de manera posterior al surgimiento de la disputa.

Ocurre que con las declaraciones testimoniales lo mismo que con la prueba documental. Muchas veces las partes presentan más de un testimonio para acreditar el mismo hecho. En ese sentido, la invitación a los árbitros consiste en incitar a las partes a presentar únicamente declaraciones testimoniales que coadyuven a comprender mejor la controversia⁶⁸.

Una táctica dilatoria típica consiste en suspender la audiencia de declaración testimonial alegando alguna circunstancia no atribuible al testigo ni a la parte que lo ofrece, con la finalidad de dilatar el arbitraje. Respecto a ello, las Reglas de la IBA⁶⁹ señalan que el tribunal arbitral tiene la facultad de prescindir de la declaración del testigo ausente.

Las Reglas IBA no regulan o consideran la posibilidad de tomar la declaración testimonial virtualmente. Aunque esta es una práctica que cuenta con precedentes en casos arbitrales internacionales en los cuales resultaba o muy complejo o costosa la movilización del testigo, a nivel nacional o en términos de arbitraje doméstico, ésta no es o quizás no era una práctica extendida.

A raíz de la aceleración del fenómeno de la virtualización del arbitraje que se ha experimentado en el contexto del COVID-19, cada vez es más admitida la posibilidad de tomar de las declaraciones testimoniales a través de audiencias virtuales. Con ello, se permitía la reanudación de las actuaciones arbitrales, y una significativa reducción de costos para las partes.

Esta medida, a nuestro criterio, debe ser fomentada por los árbitros en aquellos escenarios en los que una parte requiera la reprogramación de una audiencia de pruebas a última hora o cuando se alegue alguna imposibilidad para el desplazamiento del testigo; ya que evita dilaciones innecesarias y contribuye a la reducción de costos⁷⁰.

Por otro lado, en casos de alta complejidad, relacionados a megaproyectos de construcción, que hayan generado la existencia de una cantidad considerable de testigos, el *ICC Construction Arbitration Report*⁷¹ recomienda la implementación de paneles de testigos. Estos permiten al tribunal arbitral el examen de hechos y documentos claves para comprender la controversia, aprovechando la participación conjunta de los testigos a efectos de obtener una mirada global de los hechos, y evitar la repetición innecesaria de testimonios.

4.3.3 Pericias y sustentación de pericias

Las pericias son uno de los tipos de prueba que están regulados con mayor detalle en las Reglas IBA⁷². Ello se debe a que son uno de los tipos de prueba cuya preparación y actuación hacen que las partes incurran en mayores costos. Por ello, las pericias deben ser realizadas únicamente cuando sea estrictamente necesario, entendiéndose, cuando no existan otros medios probatorios que permitan probar lo mismo⁷³.

En el caso del arbitraje de construcción, las pericias son un aspecto importante, ya que la especialidad técnica de la controversia se refleja en la especialidad técnica y complejidad de la pericia. En las disputas de proyectos de construcción, las pericias deben ser lo más eficientes posibles.

La necesidad de actuar una pericia no es directamente proporcional a su extensión. En otras palabras, no es tan relevante la extensión de la pericia ni el número de pericias, como si lo es el análisis que conlleva y lo que logra acreditar.

El *ICC Construction Arbitration Report* señala que únicamente en casos excepcionales es que debe existir más de una pericia⁷⁴. En esa línea, el tribunal arbitral podría invitar a las partes a designar a un perito único, que

68 ICC, *ICC Commission Report: Controlling Time and Costs in Arbitration*, 13.

69 Artículo 4 de las Reglas de la IBA sobre Actuación de pruebas en el arbitraje internacional

Testigos

[...]

7. Si un testigo cuya comparecencia ha sido solicitada de conformidad con el Artículo 8.1 no compareciere a declarar en la Audiencia Probatoria sin justificación suficiente, **el Tribunal Arbitral no tomará en cuenta ninguna Declaración Testimonial de ese testigo relacionada con tal Audiencia Probatoria**, salvo que, en circunstancias excepcionales, el Tribunal Arbitral decida lo contrario" (Énfasis nuestro).

70 Se han levantado algunas voces de preocupación respecto de la amenaza a la seguridad y transparencia en la toma de declaraciones testimoniales virtuales. Sin embargo, varias de estas preocupaciones han sido atendidas. Así, respecto de las medidas de seguridad a implementarse en las videoconferencias en el arbitraje internacional, recomendamos la revisión del Protocolo de Seúl.

71 ICC, *ICC Commission Report: Construction Industry Arbitrations*, 21.

72 International Bar Association (IBA), *Reglas de la IBA (International Bar Association) sobre Práctica de Prueba en el Arbitraje Internacional* (Londres: IBA, 2010), arts. 5 y 6.

73 Según la ICC, es útil presumir que una pericia no es necesaria. ICC, *ICC Commission Report: Controlling Time and Costs in Arbitration*, 13.

74 ICC, *ICC Commission Report: Construction Industry Arbitrations*, 22.

sea nombrado por ambas partes o por el propio tribunal.

La realización de pericia única disminuye considerablemente los costos en los que ambas partes deban incurrir. Lógicamente, a mayor número de puntos no controvertidos, menor será la cantidad de pruebas y recursos a presentar.

Ahora bien, en los casos en los que cada parte presente una pericia, es recomendable que los peritos deliberen de manera previa a la audiencia. Las Reglas IBA han promovido dicha práctica desde hace varios años, otorgando al tribunal arbitral la facultad de ordenar a los peritos que establezcan reuniones y le comuniquen aquellos puntos sobre los que tienen la misma opinión⁷⁵.

El *ICC Construction Arbitration Report*⁷⁶, por su parte, recomienda realizar una conferencia o confrontamiento pericial en casos complejos. Esta es una herramienta que permite reemplazar el interrogatorio que las partes puedan efectuar a las sustentaciones orales de los peritos. Al tener a los peritos que han estudiado los mismos hechos compartir y debatir en base a su percepción de los hechos, el tribunal arbitral puede adquirir un conocimiento íntegro de dichos hechos.

4.3.4 Pruebas y visitas al sitio

Cuando existan controversias relacionadas al mal funcionamiento o disconformidad de una obra, equipo o trabajo, el tribunal arbitral puede necesitar cerciorarse de que las pruebas hayan sido efectivamente ejecutadas y que sus resultados sean lo suficientemente útiles para el proceso arbitral. En caso ello no sea así, el tribunal puede autorizar que se ejecuten las pruebas pendientes de ejecución.

El *ICC Construction Arbitration Report*⁷⁷ recomienda que las pruebas sean realizadas de manera conjunta y en la misma oportunidad que cualquier visita al sitio de las obras, siendo que, el tribunal arbitral deberá determinar de antemano las fechas para su realización, y plasmarlas en el calendario procesal. De esta forma, el tribunal arbitral solo deberá movilizarse al sitio de las obras en una única fecha, evitando recurrir en viáticos.

Nuevamente, la lógica es la misma, reducir los costos de un proceso especializado que, por naturaleza, es costoso.

4.4 Las audiencias arbitrales

Probablemente, para muchos usuarios del arbitraje, la etapa de audiencias es la más importante de todo el proceso, dado que supone la interacción directa y en tiempo real con el tribunal arbitral. Por ello, y tomando en cuenta la relación directamente adversarial que existe entre las partes, el tribunal arbitral debe estar preparado para dirigirla de la manera más eficiente posible, procurando el diálogo y el respeto mutuo.

Antes de llevar a cabo cualquier audiencia, la CCI⁷⁸ sugiere que todas las pruebas y escritos necesarios hayan sido presentados ante el tribunal arbitral, y que este último haya dado por concluida la etapa de postulación probatoria. Es necesario preservar el orden del proceso, evitando la necesidad de celebrar más audiencias de las necesarias. Inclusive, la CCI recomienda⁷⁹ que el tribunal arbitral evalúe la posibilidad de celebrar la audiencia mediante video conferencia.

El tribunal arbitral, en consulta previa con las partes, debe determinar el cronograma de las audiencias, en el que deben estar fijado el tiempo que cada parte dispone para sustentar su postura. Se debe procurar dos cosas: (i) respetar por el tiempo establecido, y (ii) el trato equitativo a las partes.

De manera previa a la fecha de la audiencia, el tribunal arbitral debe haber determinado a aquellos peritos y testigos cuya comparecencia es requerida en audiencia. Las Reglas IBA⁸⁰ obligan al tribunal a realizar dicha actividad.

No existe un orden predeterminado en el que se deban presentar los testigos y los peritos. Las Reglas IBA dejan a decisión del tribunal el establecer dicho orden.⁸¹ En esa línea, el *ICC Construction Arbitration Report* recomienda

75 International Bar Association (IBA), *Reglas de la IBA (International Bar Association) sobre Práctica de Prueba en el Arbitraje Internacional* (Londres: IBA, 2010), Artículo 5.4.

76 ICC, *ICC Commission Report: Construction Industry Arbitrations*, 22.

77 ICC, *ICC Commission Report: Construction Industry Arbitrations*, 12-13.

78 ICC, *ICC Commission Report: Controlling Time and Costs in Arbitration*, 14.

79 ICC, *ICC Commission Report: Controlling Time and Costs in Arbitration*, 14.

80 IBA, *Reglas de la IBA sobre Práctica de Prueba*, art. 8.1.

81 IBA, *Reglas de la IBA sobre Práctica de Prueba*, art. 8.3.

que primero se presenten los testigos, después los peritos técnicos y finalmente los peritos legales⁸².

Lo anterior encuentra lógica en la necesidad de conocer los hechos, luego la opinión técnica sobre los hechos y, finalmente, la opinión legal; siendo cada uno de estos pasos predecesor necesario del siguiente. En el arbitraje de construcción, primero debe conocerse qué problemas se presentaron en la ejecución del proyecto, luego conocer el aspecto técnico de ello, para finalmente conocer las consecuencias legales.

Una vez terminada la última audiencia de pruebas, o incluso de manera anterior, el tribunal arbitral debe determinar la necesidad y utilidad de que las partes un memorial de alegatos finales. Ello dependerá de cada caso en específico. No se debería asumir que los alegatos escritos constituyen una etapa del arbitraje ineludible, ya que cuando de eficiencia se trata, lo importante es cubrir las necesidades del arbitraje y del tribunal arbitral, más que presentar alegatos escritos para repetir lo que ya se alegó suficientemente o para cambiar estrategias procesales.

4.5 El uso de la tecnología en el arbitraje en general

Hoy en día, la tecnología ha jugado un rol importante en el arbitraje a nivel mundial. La crisis sanitaria causada por el brote y propagación del COVID-19 ha generado la suspensión de los procesos arbitrales. Ante la imposibilidad de celebrar audiencias presenciales por el alto riesgo de propagación del virus, se han utilizado herramientas tecnológicas para adaptar el proceso arbitral a un estado mundial de cuarentena.

La principal herramienta tecnológica que ha sido más utilizada es la videoconferencia a través de plataformas virtuales.

Esta herramienta tecnológica no es nueva, sino que en este último año ha sido mucho más utilizada. El *Survey QMUL 2018*⁸³, demostró que el 17% de los encuestados siempre la utilizaban, mientras que el 43% lo usaba frecuentemente. Inclusive, el Reglamento de Arbitraje CCI señala en su art. 24(4) que la conferencia sobre la conducción del proceso arbitral puede ser realizada mediante video conferencia⁸⁴.

Es recién este último año que no solo las instituciones arbitrales de mayor peso en el mundo han comenzado a implementar esta herramienta tecnológica, sino que lo ha hecho todo centro de arbitraje que quiere seguir compitiendo en el mercado⁸⁵.

Para poder llevar a cabo este cambio, se requiere de la proactividad de los tribunales arbitrales, pues si bien para la reanudación de los arbitrajes se requiere del consentimiento de las partes, los árbitros deben por lo menos agotar todos los intentos para persuadir a las partes de no suspender actuaciones arbitrales debido a la imposibilidad de celebrar audiencias con la asistencia física (*cara a cara*) de los actores intervinientes.

Sin perjuicio de lo anterior, la tecnología también permite la reducción de tiempos y costos significativamente. Por ello, no solo los centros arbitrales sino también los árbitros deben promover la remisión electrónica de documentos. En este sentido, pese a que los contratos a partir de los cuales se derivan las controversias no contengan una dirección electrónica en donde se pueda notificar válidamente a una de las partes, esta se puede requerir en la audiencia de instalación e incorporarla así en el Acta de Instalación o Decisión N° 1, según los reglamentos arbitrales aplicables denominen a este documento.

El arbitraje de construcción no ha sido ajeno a este fenómeno. Al igual que el arbitraje comercial, el arbitraje de construcción puede implementar a la videoconferencia para impedir la paralización y retraso en la tramitación del proceso. En este punto, no existe un aspecto especial que caracterice al arbitraje de construcción respecto al arbitraje comercial.

5. Conclusiones

Más allá de la discusión filosófica respecto de si la eficiencia constituye un deber moral del árbitro o si es inherente al rol que desempeña o si es más bien una obligación derivada así de las reglamentaciones en cuestión, lo cierto es que los árbitros tienen un enorme poder de incidir en la eficiencia del arbitraje.

82 ICC, *ICC Commission Report: Controlling Time and Costs in Arbitration*, 24.

83 Queen Mary y White & Case, *Survey QMUL 2018*, 32.

84 Esta también es una recomendación de la LCIA. London Court of International Arbitration, *Notes for Arbitrators (2017)*, 5.

85 En Perú, por ejemplo, tanto el Centro de Arbitraje de AMCHAM, el Centro de Arbitraje de la CCL, como el CARC PUCP han implementado medidas y emitidos protocolos para la celebración de audiencias virtuales y la reanudación de los procesos arbitrales. El Centro de Arbitraje de AmCham Perú ha emitido una Guía de Arbitrajes Virtuales. el Centro de Arbitraje de la CCL ha emitido la Nota Práctica N° 1/2020 (para la implementación de medios virtuales). El CARC PUCP ha emitido un Protocolo de reanudación de los procesos arbitrales.

Dos de las principales causas de las ineficiencias en el arbitraje de construcción están bajo su control: (i) desarrollar e implementar una conducción del arbitraje más gerencial a través de la utilización de herramientas de gestión de proyectos, y (ii) la aplicación de medidas desincentivadores de tácticas dilatorias en las que podrían incurrir las partes.

A nivel internacional, hay una serie de prácticas que se pueden replicar en los arbitrajes domésticos. Asimismo, hay otras tantas recomendaciones y sugerencias a implementarse específicamente en los arbitrajes de construcción; las cuales han sido suficientemente detalladas anteriormente.

A simple vista, pareciera que el solo conocimiento de estas medidas podría contribuir a una mayor eficiencia en los arbitrajes, pero no es así. Muchas veces ni siquiera se trata de la falta de voluntad de los árbitros, sino más bien de un temor desmedido a que se anulen los laudos arbitrales bajo la acusación de haberse vulnerado el debido proceso de alguna de las partes. A esto se le ha denominado el *due process paranoia*.

Según el *Survey QMUL 2018*⁸⁶, el *due process paranoia* es uno de los principales problemas identificados por los usuarios del arbitraje que impide que los procesos arbitrales sean más eficientes.

Al respecto, Neil Kaplan⁸⁷ advierte como esencial que los árbitros controlen este temor desmedido, y desarrollen una mayor confianza en su propio juicio y las decisiones que adopta; a efectos de poder elevar el standard de los arbitrajes y lograr una mayor eficiencia de los recursos involucrados.

En líneas generales, los árbitros cuentan con la facultad de proponer a las partes reglas procedimentales que ayuden a la promoción de la eficiencia, con el único límite de no contravenir disposiciones de la ley de arbitraje o de los reglamentos arbitrales.

Hay varias medidas o buenas prácticas que se utilizan internacionalmente en arbitrajes de construcción o incluso en otras industrias, que pueden ser tranquilamente implementadas en la práctica del arbitraje nacional en Perú, especialmente en lo que al logro de la eficiencia en el arbitraje concierne.

A veces no es necesario reinventar la pólvora, sino replicar adecuadamente lo que ha funcionado bien en otras latitudes. Finalmente, el mejoramiento es un proceso dinámico inacabable, que se va actualizando en función a la información que nos proporciona la realidad y la experiencia.

5. Bibliografía

American Chamber of Commerce – Perú (AMCHAM). *Reglamento de Arbitraje de AMCHAM Perú*. Lima: AMCHAM, 2013. <https://amcham.org.pe/wpcontent/uploads/2018/11/Reglamento-2013.pdf>.

CARC PUCP. *Cuadro Comparativo N° de Arbitrajes Civil Comercial y Arbitrajes con el Estado*. CARC PUCP. <https://carc.pucp.edu.pe/servicios/arbitraje/arbitraje-en-cifras/>

CARC PUCP. *Reglamento de Arbitraje de la Unidad de Arbitraje del Centro de Análisis y Resolución de Conflictos de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Lima: CARC PUCP, 2017. https://carc.pucp.edu.pe/servicios/arbitraje/normativa/attachment/arb_norm_04_reg-arb/

Castillo Freyre, Mario, y Rita Sabroso Minaya. "El arbitraje del estado peruano". *Ius Et Veritas* 21, No. 43 (2011): 140-49. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/12057>.

Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima (CCL). *Reglamento de Arbitraje de 2017*. Lima: CCL, 2017. https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/reglamentoarbitraje2017/reglamento_ccl_2017.pdf

Coggins, Jeremy. "Dispute resolution in the Australian construction industry - is there hope for arbitration?". *Building and Construction Law Journal*, 27, No. 5 (2011): 293-95. <http://sites.thomsonreuters.com.au/journals/2011/09/21/building-and-construction-law-journal-update-october-2011/>

Danis, Mary, y Marie Valentini. "Increasing the efficiency of ICC arbitral proceedings with expedited determination of manifestly unmeritorious claims", August Debouzy. Último acceso en 2 de octubre de 2020. <https://www.august-debouzy.com/en/blog/1107-increasing-the-efficiency-of-icc-arbitral-proceedings-with-expedited-determination-of-manifestly-unmeritorious-claims>

Darwazeh, Nadia. "Is Efficiency an Arbitrator's Duty or Simply a Character trait". En *The Powers and Duties of an Arbitrator: Liber Amicorum Pierre A. Karrer*, editado por Shaughnessy, Patricia y Tung, Sherlin, 58-61. Kluwer Law

⁸⁶ Queen Mary y White & Case, *Survey QMUL 2018*, 25.

⁸⁷ Neil Kaplan, "Innovating in Arbitration", 105.

International, 2017.

Decreto Legislativo N° 1071. Decreto Legislativo que norma el arbitraje.

El Peruano. "Aumenta la resolución de controversias por arbitraje". *El Peruano*, 12 de mayo de 2019. <https://elperuano.pe/noticia-aumenta-resolucion-controversias-arbitraje-79443.aspx>.

Ferruzo, Gianfranco, y Bryan Cillóniz. "Tácticas de guerrilla en la práctica arbitral peruana". *Ius 360*, 5 de febrero de 2018, <https://ius360.com/columnas/tacticas-de-guerrilla-en-la-practica-arbitral-peruana/#:~:text=Por%20lo%20tanto%2C%20podemos%20definir,con%20la%20finalidad%20de%20obtener>

Gerdes, Erin L., y Allen E. Overcash. "Five Steps to Fast-Track the Large, Complex Construction Case". *Dispute Resolution Journal* 64, No. 2 (2009): 34-41. <https://arbitrationlaw.com/library/five-steps-fast-track-large-complex-construction-case-dispute-resolution-journal-vol-64-no-2>

GrupodeTrabajodelasReglasdePraga.ReglasdePragasobrelaTramitaciónEficientedelosProcedimientosenelArbitraje Internacional. 2018. <https://praguerules.com/upload/medialibrary/91c/91c0846151802b375541460b34e6b663.pdf>

Guzmán-Barrón Sobrevilla, César, Rigoberto Zúñiga Maravi, y Carlos Seminario Reyes. "Ética en el Arbitraje de Contratación Pública: Problemas y Soluciones". *Arbitraje PUCP* 6 (2016): 94-116. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/arbitrajepucp/article/view/17029>.

Guzmán-Barrón Sobrevilla, César y Rigoberto Zúñiga Maravi. "Comentarios y reflexiones sobre el estudio de investigación del Centro de Análisis y Resolución de Conflictos-PUCP "Tendencias del arbitraje de contratación pública: análisis de laudos arbitrales". *Arbitraje PUCP* 4 (2014): 83-102. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/arbitrajepucp/article/view/10389>

International Bar Association (IBA). *IBA Rules on the Taking of Evidence in International Arbitration*. Londres: IBA, 2010.

International Bar Association (IBA). *Consistency, efficiency, and transparency in investment treaty arbitration*. IBA 2016. <https://www.ibanet.org/Document/Default.aspx?DocumentUid=a8d68c6c-120b-4a6a-afd0-4397bc22b569>

International Chamber of Commerce (ICC). *ICC Commission Report: Construction Industry Arbitrations. Recommended Tools and Techniques for Effective Management (2019 Update)*. ICC, 2019. <https://iccwbo.org/publication/construction-industry-arbitrations-report-icc-commission-arbitration-adr/>

International Chamber of Commerce (ICC). *Conducción Eficaz del Arbitraje: una guía para abogados internos y para otros representantes de las partes*. París: ICC, 2018. <https://iccwbo.org/publication/conduccion-eficaz-del-arbitraje-una-guia-para-abogados-internos-y-para-otros-representantes-de-las-partes/>

International Chamber of Commerce (ICC). *ICC Commission Report: Controlling Time and Costs in Arbitration*. París: ICC, 2018. <https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2018/03/icc-arbitration-commission-report-on-techniques-for-controlling-time-and-costs-in-arbitration-english-version.pdf>

International Chamber of Commerce (ICC). *ICC Commission Report: Information Technology in International Arbitration*. París: ICC, 2017. <https://iccwbo.org/publication/information-technology-international-arbitration-report-icc-commission-arbitration-adr/>

International Chamber of Commerce (ICC). *ICC Commission Report: Managing E-Document Production*. París: ICC, 2016. <https://iccwbo.org/publication/icc-arbitration-commission-report-on-managing-e-document-production/>

Ius et Praxis. "Los desafíos del Arbitraje en el Perú: Entrevistas a Roger Rubio Guerrero, Augusto Ferrero Costa y Oswaldo Hundskopf Exebio". *Ius Et Praxis* 44 (2016): 253-76. <https://doi.org/10.26439/iusetpraxis2013.n044.81>.

Kaplan, Neil. "Innovating in Arbitration: Options for Greater Efficiency". En *Austrian Yearbook on International Arbitration 2019*, editado por Christian Klausegger, Peter Klein, Florian Kremslehner, Alexander Petsche, Nikolaus Pitkowicz, Irene Welsler, y Gerold Zeiler, 99-110. Viena: Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung; Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung.

Kundmüller Caminiti, Franz. "Obligatoriedad del arbitraje y otros temas de gestión de conflictos en la ley de contrataciones y adquisiciones del estado y su reglamento". *THÉMIS-Revista de Derecho*, 39 (1999): 213-21. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/10433>.

London Court of International Arbitration. *Notes for Arbitrators*. 2017. <https://www.lcia.org/adr-services/lcia-notes-for-arbitrators.aspx>

MacPherson, Robert J., Smith, Richard F., y Roy S. Mitchell. "Innovations in Arbitration: Improving the Presentation

of Evidence in Construction Arbitration". *Dispute Resolution Journal* 58, No. 3 (2013): 30-34. <https://arbitrationlaw.com/library/innovations-arbitration-improving-presentation-evidence-construction-arbitration-dispute>

Malloy, Michael P. "Current Issues in International Arbitration". *The Transnational Lawyer* 15 (2002): 43-54. <https://scholarlycommons.pacific.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=facultyarticles>

Manly, Richard. "The use of Scott Schedules in technology, engineering and construction litigation." *BCL* 27 (2011): 151-168. <https://ssrn.com/abstract=2456493>

Mason, Kevin. "Will Discovery Kill Arbitration?". *Journal of Dispute Resolution*, No. 2020, 1 (2020): 1-14. <https://scholarship.law.missouri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1857&context=jdr>

Nael G. Bunni y Humphrey LLOYD QC. "Final Report on Construction Industry Arbitrations". *ICC International Court of Arbitration Bulletin* 12, No. 2 (2001).

Paulet Monteagudo, Fabiola. "El crecimiento del arbitraje en materia de contratación pública: datos, cifras y reflexiones". *Arbitraje PUCP* 3 (2013): 87-101. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/arbitrajepucp/article/view/9388>.

Pfeifer, Robert, y Stephen Wilske. "Chapter 1, §1.01: An Etymological and Historical Overview", en *Guerrilla Tactics in International Arbitration*, editado por Günther J. Hovarth y Stephen Wilske. Londres: Wolters Kluwer, 2013.

Queen Mary University of London y White & Case. *2018 International Arbitration Survey: The Evolution of International Arbitration*. Queen Mary University of London y White & Case, 2018. <http://www.arbitration.qmul.ac.uk/media/arbitration/docs/2018-International-Arbitration-Survey-report.pdf>

Queen Mary University of London y Pinsent Masons. *2019 International Arbitration Survey – Driving Efficiency in International Construction Disputes*. Queen Mary, University of London & Pinsent Masons, 2019. <http://www.arbitration.qmul.ac.uk/research/2019/>

Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. 23a ed. Acceso el 3 de agosto de 2020, <https://dle.rae.es/>

Reyes, Anselmo. "Due Process Paranoia". *Asian Dispute Review* 19, No. 4 (2017): 160-165. <https://kluwerlawonline.com/journalissue/Asian+Dispute+Review/19.4/17330>

Rodríguez Flores, Marco A. "El panorama actual del arbitraje en la contratación estatal". *Vox Iuris* 27, No. 1 (2014): 125-136.

Singapore International Arbitration Centre. *Where The World Arbitrates – Annual Report 2019*. 2020.

Yeo, Alvin, y Swen Yen Koh. "Objections of Manifest Lack of Legal Merit of Claims: Arbitration Rule 41(5)". Lexology. Último acceso 1 de octubre de 2020. <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=aa3e66e3-1a74-4c3b-b2db-0c421b1c58a1>