

Caso de Gestión Pública

Negociación por la Cumbre América del Sur - Países Árabes - ASPA¹

Resumen:

Ante la imposibilidad de celebrar la III Cumbre ASPA en Lima, como consecuencia de la Primavera Árabe, el gobierno peruano tuvo que decidir cómo resolver los reclamos sobre las contrataciones realizadas para atender y hospedar a los dignatarios que no llegaron a Lima. Para ello se optó por la negociación directa con los proveedores a los que se había contratado.

Palabras clave: Negociación, Gestión Pública, Contrataciones del Estado, Relaciones Internacionales

Abstract:

Being unable to take place the III Submmit of South America-Arab Countries (ASPA) in Lima, due to the Arab Spring, the Peruvian Government had to decide how to resolve the suppliers's complaints hired to serve and host the dignataries who did not arrive in Lima. To this end, direct negotiation with hired suppliers was chosen.

Keywords: Negotiation, Public Management, State Procurement, International Relations

PARTE A

El Foro América del Sur-Países Árabes (ASPA) es un mecanismo de cooperación y de coordinación política en foros multilaterales que fue propuesto por Brasil en el año 2003. Su objetivo es promover la aproximación entre la dirigencia política y la sociedad civil de los países de América del Sur y los países de la Liga de los Estados Árabes.

¹ Elaborado por Mariano del Castillo Basurto, revisado y editado por Alejandro Ponce San Román y Magaly García Fernández, para la Escuela Nacional de Administración Pública. Este caso puede haber sido modificado con la finalidad de proteger la confidencialidad de los protagonistas. Algunos nombres y datos que podrían permitir la identificación, han sido cambiados. Agradecemos la información proporcionada por el Gerente Público Juan Flores del Castillo quien contribuyó ampliamente en la elaboración de este caso.

La Primera Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno se realizó en Brasilia entre el 10 y 11 de mayo de 2005. Esta reunión marcó la estructuración formal de la Cumbre ASPA integrada por 12 países sudamericanos (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela) y 22 árabes (Arabia Saudita, Argelia, Baréin, Comoras, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Irak, Jordania, Kuwait, Líbano, Libia, Marruecos, Mauritania, Omán, Palestina, Qatar, Siria, Somalia, Sudán, Túnez, Yemen y Yibuti). También se reconoció como miembros de la ASPA a la Liga de Estados Árabes (LEA) y a la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR).

La Segunda Cumbre ASPA se hizo en Doha, Qatar, el 31 de marzo de 2009. En esta reunión se consolidó su estructura y se implementaron actividades de cooperación Sur-Sur en las áreas de ciencia y tecnología, medio ambiente, cultura y educación, economía y temas sociales.

La Tercera Cumbre ASPA debió realizarse en Lima, Perú, entre el 13 y el 16 de febrero de 2011. Sin embargo, debido a la llamada Primavera Árabe, se pospuso hasta el 2 de octubre de 2012.

La Cuarta Cumbre ASPA se llevó a cabo en noviembre de 2015 en Riad, Arabia Saudita. En esa oportunidad, el presidente de Venezuela propuso que la Quinta Cumbre se lleve a cabo en su país el 2018. Por razones de política local, sin embargo, hasta la fecha no se ha realizado.

Perú frente al reto de organizar la Tercera Cumbre ASPA - 2011

El gobierno peruano declaró, mediante Decreto Supremo, de interés nacional la cumbre a celebrarse en Lima, ya que la ejecución de este evento implicaba asumir significativas y singulares responsabilidades, tanto de carácter organizativo, como de conducción temática.



Ver Notas para el Docente 1

En dicho contexto, considerando los objetivos nacionales de política exterior involucrados, resultaba de evidente necesidad prever las acciones normativas y operativas que posibiliten la realización de las actividades programadas. Todo esto conforme a los estándares internacionales de oportunidad, seguridad y calidad.

La organización de este evento representaba para nuestro país un desafío notable. Uno de los mayores

impases era la falta de representación diplomática de la mayoría de los países invitados en Lima. Catorce países contaban con embajada residente, de los cuales solo cuatro eran árabes. A esto se sumaba la dificultad de conciliar la agenda de los dignatarios de los treinta y cuatro miembros de ASPA.

Otro aspecto relevante a destacar era la solemnidad del evento y las grandes diferencias culturales que hay entre los países árabes y los sudamericanos. Entre los invitados figuraban Muamar el Gadafi, Líder de la Revolución Libia; Abdulla bin Abdulaziz al-Saud, rey de Arabia Saudita; Mohamed IV, rey de Marruecos; Abdulla II, rey de Jordania y Bashar al-Asad, presidente de Siria, entre otros. Atender la estadía de tan ilustres personajes y sus respectivas delegaciones implicaba condiciones infrecuentes para nosotros. Por ejemplo, se tenía que contratar un hotel de cinco estrellas con un amplio jardín para que el líder libio y toda su delegación instalaran sus jaimas tradicionales; personal que tenga un especial cuidado en el trato con las mujeres, no ofrecer cerdo ni alcohol en las comidas, bebidas que incluyeran leche fresca de camello, entre otras. Estas exigencias requerían contrataciones sui generis que abarcaban desde servicio de hospedaje con reformas estructurales en los hoteles, hasta traductores extranjeros especializados en las diferentes variantes del árabe.

Teniendo en cuenta estos aspectos, el Ministerio de Relaciones Exteriores previó que no contaría con los plazos necesarios para realizar los procesos de selección que correspondían según la normatividad vigente. Asimismo, los requerimientos de naturaleza especial eran un obstáculo adicional, porque al no contar con elementos técnicos objetivos referenciales, el órgano encargado de las contrataciones no estaba en condiciones de identificar proveedores en el mercado local o comparar alternativas.

Según la experiencia del Ministerio de Relaciones Exteriores en la organización y conducción de eventos similares, se podían producir cambios en la programación de las actividades y variaciones en las cantidades y las condiciones de los bienes y servicios contratados hasta unos días antes. Resultaba imprescindible garantizar que estos correspondiesen a los estándares de calidad, especialidad y seguridad, propios de la magnitud del evento, así como brindar una eficiente y oportuna cobertura y soporte logístico.

Se necesitaba realizar las contrataciones respectivas sin utilizar los procedimientos normales establecidos por la *Ley de Contrataciones del Estado*. Para ello, era inevitable un marco normativo especial que posibilitara la realización de las actividades programadas conforme a estándares internacionales de oportunidad, seguridad y calidad. En esta lógica, el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) y la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), gestionaron el *Decreto de Urgencia N° 073-2010* de fecha 6 de noviembre de 2010, el mismo que aprobó un procedimiento especial que permitió atender la adquisición de bienes y servicios durante los ejercicios

fiscales 2010 y 2011 con el objeto de desarrollar las actividades preparatorias y la ejecución de la III Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno del Foro América del Sur - Países Árabes (ASPA).



Ver Notas para el Docente 2

Contando con el marco normativo adecuado, se ejecutaron las actividades programadas. A finales de enero de 2011, el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Comisión de Alto Nivel encargada, habían ejecutado el 80% del presupuesto asignado y habían suscrito la casi totalidad de los contratos. Solo faltaba definir la disposición final de algunas de las salas del Museo de la Nación y de la Biblioteca Nacional.

La problemática a enfrentar

Willy Santos, Gerente de Logística del Ministerio de Relaciones Exteriores, manejaba rumbo a su trabajo mientras escuchaba por la radio las noticias de esa mañana de diciembre de 2010: Mohamed Bouazizi, un comerciante ambulante de Túnez, se había prendido fuego en señal de protesta contra el abuso de la policía quienes le habían maltratado y confiscado sus mercaderías, dejándolo en la miseria.

La inmolación de este joven fue seguida de una serie de protestas masivas que se extendieron a otros países árabes como Egipto, Yemen, Libia, Siria, Argelia, Omán y Jordania. Cuando la espiral de violencia salió de control y empezó a peligrar la estabilidad de la zona, los medios de comunicación internacional denominaron a esta coyuntura política y social como *la Primavera Árabe*.

Willy Santos y otros funcionarios fueron convocados por el Ministro, a una reunión de emergencia.

- Caballeros -dijo el Ministro- muy buenos días. Creo que todos estamos enterados de la grave situación política por la que pasa el Mundo Árabe.

Todos los presentes asintieron y un rumor invadió el salón del directorio:

- Creo que imaginamos las consecuencias que esta situación traerá para nuestro país y el trabajo que venimos realizando – dijo, mientras los miraba fijamente.

- ¿Cuál es la posición que ha tomado la presidencia de la Liga Árabe respecto a la Celebración de la Tercera Cumbre ASPA? – preguntó uno de los funcionarios.

Todos voltearon a mirar al Ministro, era la pregunta que todos tenían en mente.

- Aún no se han pronunciado – contestó el Ministro–, pero dada la situación, lo más seguro es que declaren la imposibilidad de la asistencia de las delegaciones de su región.

Hubo un silencio que duró algunos segundos, finalmente Willy Santos, preocupado por la situación, tomó la palabra:

- Señor Ministro, usted sabe que una coyuntura como esta trae resultados negativos para la organización de la Tercera Cumbre ASPA. No podemos hacer la cumbre sólo con los países sudamericanos.
- Efectivamente, – asintió el Ministro– este tema se ha tratado en la reunión de cancilleres de New York, después de los discursos inaugurales del Período de Sesiones de la Asamblea General de la ONU. La cumbre ASPA se suspende hasta que las condiciones políticas sean más estables en el Mundo Árabe.

Todos escucharon atentamente, en cierta forma ya lo sabían.

- Señor Ministro, –dijo Willy Santos – como es de su conocimiento el 80% del presupuesto ya está comprometido en la contratación de los bienes y servicios necesarios para el evento. ¿Qué vamos a hacer con los proveedores?. Además, todas estas adquisiciones fueron hechas en el marco de una legislación especial, diferente a la *Ley de Contrataciones del Estado*. La decisión es muy delicada, podemos exponernos a una serie de demandas y denuncias que podrían perjudicar a la institución y a su imagen.
- Así es Willy –dijo el Ministro– por esa razón he convocado a esta reunión. Principalmente a ti porque sabemos de tus capacidades de negociador.

Willy Santos se limitó a sonreír. Sabía que le esperaba un arduo trabajo.

- Lo que necesitamos –dijo el Ministro– es negociar la resolución de los contratos que hemos realizado buscando la mejor posición posible. Tenemos que evitar a toda costa el pago de costos innecesarios, la judicialización de contratos y cualquier contingencia futura. Por otro lado, quiero que tengas en cuenta que nuestro país va a organizar esta clase de eventos siempre. Incluso, debemos prepararnos por si la Tercera Cumbre ASPA se celebra el próximo año.

Willy asintió y después de ver a sus compañeros dijo:

- Comprendo señor Ministro, tomaremos el reto y le aseguro que lograremos en las negociaciones la mejor posición en nuestro favor.



Ver Notas para el Docente 3

Parte B

Negociación con el servicio de traducción

Paul Yazbeck es un libanés radicado en Madrid desde hace varios años. Doctor en arquitectura por una importante universidad de Estados Unidos, trabajó como corresponsal para la BBC y se había desempeñado como intérprete de jefes de Estado y altos funcionarios. Actualmente es gerente general de YazPress Ltd., una empresa de traducción del árabe a distintos idiomas. Su experiencia abarca tanto cumbres internacionales, como cooperación con departamentos diplomáticos de diferentes partes del mundo.

La labor del intérprete es fundamental en las altas esferas del poder político y económico. El intérprete que acompaña a un presidente o líder extranjero debe tener un vasto conocimiento de cultura general, debido a los temas que tiene que traducir que pueden abarcar desde submarinos nucleares, agricultura y problemas de tratados hasta problemas laborales. Si no sabe cómo vuela un avión o cómo funciona un reactor nuclear, va a inducir a que se cometan errores que pueden traer graves consecuencias. Por esta razón, las personas dedicadas a esa actividad deben ser profesionales altamente calificados.

A finales del 2010 el Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú tomó contacto con YazPress Ltd. La finalidad era contratar el servicio de traducción e interpretación del árabe al castellano, tanto para los acuerdos previos, como para la Tercera Cumbre ASPA. La primera parte del contrato se llevó a cabo sin contratiempos y de manera satisfactoria para ambas partes.

La segunda parte del contrato consistía en el servicio de interpretación simultánea y en doble sentido para la cumbre de Jefes de Estado. También se requerían sus servicios para la cumbre de negocios y para la traducción de los documentos producidos por ambas reuniones. El número de intérpretes serían siete con una contraprestación de \$ 14,000.00 por cada uno, incluidos pasajes aéreos y viáticos durante su estadía en Lima.



Ver Notas para el Docente 4

El día en que la Cancillería canceló los contratos, los traductores se encontraban en Madrid, ciudad de encuentro antes de partir a Lima, debido a que varios de ellos provenían de diferentes lugares de Europa, Marruecos y Líbano. Además, hay que precisar que el contrato suscrito entre YazPress Ltd., y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú contenía una cláusula penal que sancionaba al incumplimiento con el 50% de lo pactado si éste se dejaba sin efecto con un mes de antelación y del 100% si era con quince días.

YazPress Ltd., al ser comunicada por la Cancillería peruana de la cancelación del contrato que tenían suscrito, pidió que se le pagara por los servicios contratados. La empresa tenía conocimiento de que la cancelación del contrato era por motivos de fuerza mayor, sin culpa de ninguna de las partes. También estaba consciente de que el Perú era un cliente valioso y que la Cumbre ASPA no se cancelaría indefinidamente, sino que se volvería a programar para el siguiente año. Por otro lado, la empresa había hecho un gasto importante adquiriendo pasajes en avión de ida y vuelta para cada uno de sus intérpretes. También hay que considerar que dos de sus intérpretes habían rechazado ofertas de trabajo similares por aceptar la propuesta peruana.

Paul Yazbeck viajó a Lima para atender personalmente esta situación. Sabía que existían dos posibles soluciones: la primera era demandar al Estado Peruano ante un tribunal arbitral y dejar que los árbitros decidieran; y la segunda era negociar, procurando obtener el mejor acuerdo para él y sus representados.

Willy Santos, encargado de la negociación, tuvo que comunicarle que sus servicios ya no eran necesarios. Yazbeck sostuvo que en Europa era costumbre asumir completamente los pagos en este tipo de situación, además alegó que ellos ya habían cubierto sus pasajes internacionales, habían dejado otros compromisos laborales con la finalidad de venir a Perú y todo esto les acarrea un perjuicio económico. Esta situación explica que exigieran el total de la contraprestación económica ofrecida.

La posición peruana, al no querer exponerse a una situación de conflicto a nivel internacional, propuso reconocerles los gastos por pasajes de avión y una compensación económica del 10% del total del valor del contrato. Luego de una larga negociación se consiguió que el Estado peruano les reembolsara a los traductores el costo de los pasajes aéreos y el 12% del total del monto total contratado.



Ver Notas para el Docente 5

Negociación con el Hotel Huascarhuasi

Huascarhuasi Hotel y Convention Center es uno de los principales hoteles 5 estrellas de Lima. Está ubicado en la zona comercial del distrito de San Isidro. Lo distingue una torre de 14 pisos con más de 200 habitaciones. Cuenta, además, con un gran salón de banquetes, restaurantes, sala de conferencias, centro de negocios, helipuerto, etc. Estas condiciones lo hacen un hospedaje habitual de personalidades y altos dignatarios, como jefes de estado, cancilleres y delegaciones oficiales en eventos internacionales organizados por la Cancillería.

Dadas estas condiciones, la Cancillería lo seleccionó para alojar a las delegaciones de Ecuador, Uruguay y Túnez durante la III Cumbre ASPA. Lo regular en esta clase de eventos es que el Estado anfitrión cubra la estadía del presidente y del canciller. Si la delegación cuenta con más integrantes, los gastos corren a cargo del país invitado.

Dentro de estas tres delegaciones, Túnez exigía para su estadía y la del presidente Ben Alí, la remodelación de la *suite* presidencial, incluyendo pintado, resanado y un cambio integral del mobiliario y equipamiento. También el hotel sería sometido a una revisión exhaustiva por parte de los servicios secretos del país africano, por lo que las habitaciones deberían estar comprometidas por algunos días adicionales previos a la llegada de la delegación.

El contrato celebrado entre el Ministerio y el hotel era por diez habitaciones y el monto total era de \$50,000.00 dólares americanos. Es importante señalar que el contrato contenía una cláusula penal que otorgaba el derecho a exigir el pago del 100% en favor del hotel en caso se cancelara la reserva con

quince o menos días de anticipación. También hay que considerar que eventos como la Cumbre atraen muchos visitantes extranjeros a Lima, se incrementa la demanda de alojamiento y se encarece notablemente los precios de los hoteles.

Cuando la Cancillería comunicó oficialmente que la Tercera Cumbre ASPA se suspendía, el propietario del hotel respondió solicitando el pago íntegro de lo pactado en el contrato y anunciaba que, en caso contrario, iniciaría acciones legales contra la entidad estatal. Se mencionaba la necesidad de indemnizar por los daños y perjuicios irrogados. En paralelo, en señal de buena fe, la empresa también abrió la posibilidad de una negociación con Cancillería.

No era el único caso, otros hoteles habían respondido en términos similares. El Ministerio de Relaciones Exteriores se encontraba ante el riesgo de empujar a los hoteles a asociarse y presentar un solo negociador común, lo que podría perjudicar los intereses del Estado. Ante esta coyuntura, decidió encomendar a su gerente de logística, Willy Santos, la negociación de la mejor solución posible con cada uno de los proveedores afectados de forma individual.

Willy Santos ofreció cancelar la primera noche de alojamiento y liberar las suites contratadas para que el hotel pueda disponer de ellas. El hotel sostenía que la cancelación había sido comunicada con muy poca anticipación y le resultaba imposible vender las plazas correspondientes a las habitaciones. También sostenía que el dinero contratado ya estaba contemplado dentro de su presupuesto anual, que con ese monto tenía que pagar al personal y las remodelaciones realizadas, y que debía rendir cuentas a sus accionistas.

Ambos sabían que, de fracasar la negociación directa, las únicas formas de resolver la controversia serían las vías judicial y arbitral. Lamentablemente la primera es sumamente engorrosa y larga. Como pueden atestiguar los abogados peruanos, un proceso judicial puede durar diez años, ser muy costoso y de resultado impredecible. La alternativa arbitral es mucho más rápida, pero el laudo puede ser cuestionado a nivel judicial, por lo que se prolonga la incertidumbre.

En situaciones como esta, la *Ley de Contrataciones del Estado* obliga a las partes a acudir al Arbitraje, sin embargo, en el presente caso, las contrataciones se habían hecho en el marco de una reglamentación especial aprobada por *Decreto de Urgencia 073-2010*, y esta norma no se pronuncia sobre la resolución de controversias.

Un antecedente importante es que el Hotel Huascarhuasi nunca había acudido a las vías arbitral ni judicial para cobrar los adeudos provenientes de contratos resueltos. Su política institucional era solucionar controversias mediante la negociación directa. Se esperaba que el negociador exija el 100% del monto contratado como penalidad. Los argumentos ya habían sido expuestos: ese dinero estaba presupuestado y plazos tan cortos hacían imposible colocar las habitaciones liberadas a un mercado formado por turistas, comerciantes y funcionarios de alto poder adquisitivo. Sin embargo, también es un hecho conocido del mercado hotelero, que cuando las habitaciones se liberan a última hora, hay intermediarios especializados en campañas rápidas por Internet con ofertas atractivas, para que no se pierda del todo la inversión.

Otro aspecto relevante es que el Hotel Huascarhuasi tiene una política de fidelización de su clientela. El negociador estaba al tanto que en ocasiones anteriores, cuando enfrentaron una situación imprevista, como una cancelación de contratos por fuerza mayor, aceptaron una reducción de la deuda hasta del 50%. Aunque no había ninguna evidencia escrita, aparentemente este descuento estaba condicionado a que en el futuro se vuelva a tomar sus servicios. Incluso, recogió testimonios de grandes empresas y corporaciones internacionales, que señalaban la posibilidad de compensarlo con un incremento de las tarifas de contratos futuros.

Finalmente, el negociador era consciente que el Estado era uno de los principales clientes de Huascarhuasi, y que todos tenían presente que en el futuro cercano se continuarían realizando eventos similares. Además, la propia Cumbre ASPA estaba suspendida, no cancelada. Los eventos de la *Primavera Árabe* estaban aún en pleno desarrollo y era imposible predecir cuánto tiempo demorarían los países en recobrar la normalidad.



Ver Notas para el Docente 6

Negociación con el Moonlight Hotel

El *Moonlight Hotel* de Lima fue otra negociación particularmente difícil. Cuando llegó la delegación de avanzada de Libia, señalaron que las *Suites* más grandes eran demasiado pequeñas para la misión oficial.

La administración del hotel tuvo que solicitar autorización a la casa matriz y se tomaron varias medidas y modificaciones estructurales para satisfacer las condiciones de los futuros huéspedes.

En los últimos años, el hotel había mantenido un contrato con una conocida aerolínea. Las suites estaban reservadas para alojar a los pilotos. Pero, con la llegada de la misión oficial del país norafricano, estos clientes y otros visitantes que ocupaban las habitaciones próximas a la del gobernante libio Gadafi, tuvieron que ser alojados en otro hotel de similar prestigio a cuenta del Hotel *Moonlight*.

Las *suites* más importantes de cuatro pisos se remodelaron, de tal manera que dos de ellas se fusionaron. Solo el trabajo de retiro de mampostería, paredes y los acabados sucesivos representaron una inversión de aproximadamente 40 mil dólares.

La firma del contrato de *Moonlight Hotel* con el Estado peruano para la celebración de la Tercera Cumbre ASPA también tuvo una característica excepcional: fue postulado para un premio internacional de buenas prácticas hoteleras por los representantes de la casa matriz. Un eventual juicio podía perjudicarlos y provocar desprestigio en el mercado de turismo de alta gama.

La negociación con *Moonlight Hotel* fue la más larga y difícil. La posición peruana fue idéntica a la adoptada con el *Hotel Huascarhuasi*: pagar solo la primera noche y liberar las *suites*. Finalmente, el hotel aceptó la posición peruana.



Ver Notas para el Docente 7

Notas para el Docente²

Comentarios generales

El caso *Negociación por la Cumbre América del Sur - Países Árabes – ASPA* ha sido diseñado para contribuir a la formación de competencias de servidores públicos en cualquier nivel de gobierno y nivel directivo. Estas Notas para el Docente están acotadas para:

	Funcionarios	Notas para el docente 1, 3, 7
	Directivos	Notas para el docente 1, 2, 5, 6, 7
	Servidores civiles de áreas de logística, tesorería, contabilidad	Notas para el docente 2, 4, 5, 6
	Diplomáticos	Notas para el docente 1, 3, 7

Las competencias específicas que pueden ser trabajadas en aula son:

	Liderazgo	Notas para el docente 1, 2, 3, 7
	Pensamiento estratégico	Notas para el docente 1, 3, 7
	Diligencia	Notas para el docente 1, 2, 4
	Iniciativa	Notas para el docente 1, 2, 3
	Negociación	Notas para el docente 1, 2, 5, 6, 7
	Justicia	Notas para el docente 4, 5, 6, 7
	Resolución de problemas	Notas para el docente 3, 5, 6, 7

Las Notas están diseñadas para uso exclusivo de los docentes. Contienen propuestas para promover la discusión y deben ser utilizadas como complemento del conocimiento específico desarrollado por el docente como parte de su preparación para el uso en clase. Cuando es oportuno, se brindan alternativas

²Elaboradas por Alejandro Ponce, sobre la base del documento de Norberto Barreto Velásquez; revisadas por Magaly García Fernández. Su uso en aula es gratuito con aprobación expresa de la Escuela Nacional de Administración Pública. Para mayor información escribanos a casos-enap@servir.gob.pe.

para el debate y se subraya la alternativa que, efectivamente, se siguió en el caso. Asimismo, en algunos casos, se ha estimado indispensable incluir un texto mínimo para contextualizar el debate.

El caso puede tener diversos usos:

Grado de complejidad	Media								
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de un año en la gestión pública • Haber ocupado cargos de jefatura en la Administración Pública, con personal a cargo. • Experiencia en la toma de decisiones en la gestión pública. 								
Objetivos de aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entender la importancia del Foro América del Sur-Países Árabes (ASPA) 2. Identificar la problemática que señala el caso. 2. Identificar los actores del caso. 3. Valorar la negociación como una herramienta para solucionar problemas dentro de la gestión pública. 								
Sugerencias para el diseño de la sesión	<p>Metodología</p> <p>Tiempo: 1 hora 30 minutos</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 80%;">Paso 1: Lectura comprensiva del caso</td> <td style="text-align: right;">20 minutos</td> </tr> <tr> <td>Paso 2: Identificar la problemática del caso</td> <td style="text-align: right;">30 minutos</td> </tr> <tr> <td>Paso 3: Identificar los actores del caso</td> <td style="text-align: right;">20 minutos</td> </tr> <tr> <td>Paso 4: Analizar cómo se soluciona el caso</td> <td style="text-align: right;">50 minutos</td> </tr> </table>	Paso 1: Lectura comprensiva del caso	20 minutos	Paso 2: Identificar la problemática del caso	30 minutos	Paso 3: Identificar los actores del caso	20 minutos	Paso 4: Analizar cómo se soluciona el caso	50 minutos
Paso 1: Lectura comprensiva del caso	20 minutos								
Paso 2: Identificar la problemática del caso	30 minutos								
Paso 3: Identificar los actores del caso	20 minutos								
Paso 4: Analizar cómo se soluciona el caso	50 minutos								

Nota para el docente 1

Destinatarios	Directivos, Diplomáticos
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Pensamiento estratégico 3. Iniciativa
Pregunta motivadora	¿Consideras que estuvo justificada la declaración de la III Cumbre de la ASPA como de interés nacional?

<p>Alternativas de discusión</p>	<p>a. No, el Perú es un país pobre que debe destinar sus recursos al bienestar de su población y no al <i>jet set</i> internacional.</p> <p>b. No, el Perú tiene problemas políticos y sociales internos muy profundos y debemos resolverlos antes de mirar al extranjero.</p> <p>c. Sí, el Islam y el occidente cristiano solo pueden alcanzar la paz si sus líderes se comprenden mejor unos a otros.</p> <p>d. Sí, la Cumbre era una valiosa oportunidad para el comercio, la economía y la política internacional.</p>
<p>Información complementaria</p>	<p>El debate debe responder a dos preguntas: <i>¿Qué beneficios obtendría el Perú de tal reunión?</i> y en términos operativos <i>¿Qué significa declarar ‘interés nacional’?</i></p> <p>El interés nacional puede definirse como la defensa y promoción de los objetivos de la Nación. El Estado, que tiene por misión administrar los recursos y proteger los intereses nacionales, es también su representante internacional en el área política, económica, social y cultural.</p> <p>Las Cumbres de jefes de Estado y las reuniones internacionales en las que participan funcionarios públicos en nuestra representación son espacios que permiten resolver conflictos, alcanzar acuerdos y defender nuestros intereses.</p> <p>La cumbre ASPA, en la que participarían los mandatarios del Medio Oriente y De América del Sur se convertiría en una vitrina para promover la posición estratégica del Perú en la región: es un país equidistante con los demás países, lo que lo convierte en un <i>Hub</i> natural y con una tradición de política exterior muy profesional, predecible y favorable a la paz global. En ese momento, se caracterizaba también por contar con un marco económico equilibrado y estable, con crecimiento económico superior al promedio regional, y con una política de comercio exterior abierta. Es, finalmente, un país con una rica y original cultura, y con una larga tradición de acogida e integración de otras tradiciones culturales.</p> <p>Los beneficios previstos de ser sede de la cumbre incluía: posicionamiento internacional, oportunidades comerciales, atracción de inversión directa, desarrollo de turismo de alta gama e intercambio cultural y científico.</p> <p>La declaratoria de “interés nacional” tiene varias consecuencias políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Políticamente, permite visibilizar los objetivos de interés estratégico y favorecer la participación de diversos actores en actividades transversales y complementarias. ● Mediáticamente, permite que la sociedad civil identifique el carácter de interés estratégico que reviste la actividad y se prepare para aprovechar las oportunidades que se generan.

Nota para el docente 2

Destinatarios	Directivos, servidores civiles
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Diligencia 3. Iniciativa 4. Negociación
Pregunta motivadora	¿Estuvo justificada la contratación de servicios fuera del marco definido por la Ley de Contrataciones del Estado para la celebración de la III Cumbre de ASPA?
Alternativas de discusión	<ol style="list-style-type: none"> a) No, aducir el supuesto carácter excepcional es una excusa para no verse forzado a gestionar adecuadamente los recursos de todos. b) No, todas las compras de las instituciones públicas deben utilizar el mismo marco normativo. c) Sí, el carácter excepcional de la experiencia y la premura de plazos para las contrataciones lo hacían necesario. d) Sí, la seguridad de líderes globales obliga a gastos y procedimientos incompatibles con la transparencia propia de la gestión pública.
Información complementaria	<p>La complejidad de las contrataciones justificaba el carácter excepcional de la logística. Además, era indispensable que los hoteles obtuvieran la aprobación del proyecto por parte de sus accionistas, que realizaran inversiones en infraestructura y que aseguren cadenas logísticas a lo largo de cuatro continentes para aprovisionarse de bienes que nunca antes habían sido comercializadas en el Perú. Algunas de ellas, requerían plazos extensos y, por tanto, la premura era también un factor a considerar.</p> <p>Vale la pena recordar que el marco contractual especial también es legal, no es de carácter secreto, y no está libre de controles.</p>

Nota para el docente 3

Destinatarios	Directivos, diplomáticos
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Pensamiento estratégico 3. Iniciativa 4. Resolución de problemas
Pregunta motivadora	¿Los eventos de la <i>Primavera Árabe</i> justificaban la cancelación de la III Cumbre ASPA?

Alternativas de discusión	<p>a) No, la línea de mando nunca muere y cuando el jefe de Estado no puede acudir, envía un representante.</p> <p>b) No, quien debía cancelar el evento eran los jefes de Estado árabes y no los cancilleres de Sudamérica.</p> <p>c) Sí, era un acto protocolar y de interés mediático. Una cumbre sin Gadafi hubiera sido un fracaso.</p> <p>d) Sí, la <i>Primavera Árabe</i> provocó la caída de al menos 5 gobiernos y tres guerras civiles que todavía no se extinguen.</p>
Información complementaria	<p>Los eventos de la Primavera Árabe tomaron por sorpresa al mundo entero. Gobiernos longevos y líderes autoritarios se vieron inesperadamente en peligro por protestas masivas, insurrección popular, ejércitos reacios o inmolaciones públicas. Las autoridades de todo el mundo árabe tuvieron que concentrarse en afrontar la mayor crisis regional de los últimos años. Cinco gobiernos finalmente cayeron, Yemén, Siria y Libia quedaron sumergidas en guerras civiles, se generaron cambios políticos profundos en muchos países, la gobernabilidad de la región quedó gravemente afectada y, finalmente, alimentó la mayor crisis migratoria de la historia registrada en los últimos tiempos en Europa.</p>

Nota para el docente 4

Destinatarios	Directivos, diplomáticos
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diligencia 2. Negociación

<p>Pregunta motivadora</p>	<p>Voces críticas sugirieron que el salario y beneficios otorgados a por un servicio de traducción eran injustificadamente alto. ¿Con cuál de las siguientes opciones estaría Ud. de acuerdo?</p> <p>[Verdadero] [Falso] La labor de escuchar hablar en un idioma y decir lo mismo en otro idioma no es una labor creativa ni difícil para una persona realmente bilingüe. 14 mil dólares es demasiado.</p> <p>[Verdadero] [Falso] Se debe pagar a los traductores lo que se pagó en la cumbre anterior. Si suben sus expectativas solo porque falta poco tiempo, es un abuso.</p> <p>[Verdadero] [Falso] Cuando la labor supone una alta especialización, los proveedores son escasos y, por ese motivo, suelen ser costosos.</p> <p>[Verdadero] [Falso] La remuneración de 14 mil dólares puede ser muy alta para que lo pague una persona, pero es insignificante para un país como el Perú con miles de millones de dólares en activos.</p>
<p>Alternativas de discusión</p>	<p>El grado de complejidad y especialización de un traductor es considerable.</p> <p>En la cumbre iban a participar 22 países árabes que, aunque muy cercanos, eran diferentes. Una de las diferencias más importantes es el idioma: no todos hablan la misma variante del árabe. La cumbre depende de una comunicación efectiva y es imprescindible traductores experimentados y capaces. Este servicio no existe en el territorio nacional, por lo que se debe buscar una empresa extranjera.</p> <p>Todo contrato es negociable si ambas partes están de acuerdo. Para ello, deben comunicarse para que el interesado ofrezca una mejor opción que el acuerdo previo.</p> <p>En un mercado, la variable decisiva es la escasez. Mientras un bien o servicio sea más escaso, será más valioso. Entre los elementos que definen la escasez se encuentra la complejidad y especialización, así como la urgencia.</p>

Nota para el docente 5

Destinatarios	Directivos, servidores civiles
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento estratégico 2. Negociación 3. Resolución de problemas
Pregunta motivadora	<p>Al iniciar la negociación, Paul Yazbeck expone su posición.</p> <p>“El estallido social sorprende por un solo motivo. Debió estallar hace treinta años. ¿Por qué ahora? Es inexplicable y, para ustedes, algo verdaderamente desafortunado. Pero son un país exitoso. Son un ejemplo de superación para el resto del mundo y posponer la cumbre es sólo un recodo en el camino. Seguramente cuando todo esto culmine, y esperemos que ocurra pronto, se abrirán oportunidades comerciales hasta ahora impensables y ustedes estarán allí, en primera fila, listos para aprovecharlas. Y nosotros estaremos a su lado, facilitando la comunicación, ayudando a la comprensión de culturas distintas, que, en el fondo, son muy parecidas.</p> <p>Para nosotros no es mucho lo que cambiará. El mundo es más pequeño de lo que parece y somos los mejores en lo que hacemos, así que volveremos a encontrarnos. Sin embargo, tenemos que resolver esta situación.</p> <p>Así que mi propuesta es: resolvamos esto de forma rápida, sin escándalos y sin rencores. Vamos a reducirlo únicamente a lo económico y lleguemos a un acuerdo que sustituya los contratos. Esto no es la culpa de nadie, pero se ha producido un daño patrimonial que debemos resolver. Estoy hablando de gastos de traslado y estadía en el camino a Madrid, lucro cesante y costos de oportunidad al rechazar trabajos por la Cumbre.</p> <p>Solucionemos esto como hombres que tienen un problema de dinero. Y los problemas de dinero se solucionan con dinero.”</p> <p>¿Cuáles son sus argumentos como negociador peruano?</p>

<p>Alternativas de discusión</p>	<p>El modelo de negocio de los traductores se basa en la confianza. Un cliente insatisfecho como el organizador de una cumbre de jefes de Estado puede ser un riesgo para la continuidad del negocio por dos motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Puede interferir en futuras actividades donde participe un Estado emergente, ● Puede generar malestar en futuros empleadores, que la califiquen de empresa depredadora, ● Es imposible predecir el futuro de la relación entre América Latina y los países árabes. Si pese a los incidentes, esta relación escala, la ausencia de la empresa será una oportunidad para que surjan competidores que pongan en riesgo su posición de predominio. <p>Pese al merecido prestigio reciente del Perú como país económicamente exitoso, no deja de ser un país de tercer mundo con un sistema político y legal impredecible. Comprometer al gobierno actual en una crisis mediática, mientras sus clientes del mundo árabe sufren este tipo de problemas, sería un pésimo antecedente para la empresa.</p> <p>Aunque el lucro cesante no dejaba de ser interesante individualmente, pero no es un monto excesivamente significativo para el balance anual de la empresa. Los gastos efectivamente realizados se limitaban a pasajes hacia y desde Madrid, alojamiento por unos pocos días y alimentación de todos los traductores.</p> <p>El costo de oportunidad por haber rechazado una oferta de trabajo simultánea era una variable adicional a considerar. Pero la <i>Primavera Árabe</i> probablemente también la hubiera afectado.</p>
---	--

Nota para el docente 6

<p>Destinatarios</p>	<p>Directivos, servidores civiles</p>
<p>Competencias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento estratégico 2. Negociación 3. Resolución de problemas

<p>Pregunta motivadora</p>	<p>Al iniciar la negociación, el gerente de Huascarhuasi expone su posición.</p> <p>“Vamos a resolver esto aquí y ahora. Pero es indispensable que comprenda que gerenciar una empresa privada es completamente distinto que gestionar el Estado. Nosotros tenemos que rendir cuentas ante nuestros accionistas, debemos mantener el equilibrio financiero y generar ganancias.</p> <p>Lo ocurrido en el mundo árabe es inesperado, sin duda y comprendemos que se suspenda la Cumbre de jefes de Estado. Imagino la complejidad de lo que tiene por delante, así que mantengamos esta negociación simple.</p> <p>Nosotros realizamos inversiones en equipamiento que pueden constatar por ustedes mismos. Pero también invertimos un esfuerzo considerable identificando y contratamos proveedores locales, establecimos un proyecto para asegurar bienes y servicios procedentes de África, que atraviesan el Atlántico para llegar a Lima. Hemos incrementado la seguridad en el Hotel, el casino y la zona circundante; y hemos capacitado a nuestro personal para evitar incidentes diplomáticos por conflicto cultural. Más aún, hemos negado alojamiento a clientes de larga data.</p> <p>Todos esos gastos son costos reales que van a nuestros libros de contabilidad y necesitan ser compensados con los ingresos previstos. Un observador sin experiencia puede creer que los ingresos son muy altos, pero créame que apenas generan utilidad.</p> <p>A un cliente habitual, nosotros le hubiéramos mostrado el contrato y nos hubiéramos visto nuevamente en el juzgado. Pero la Cancillería no es un cliente cualquiera. Somos peruanos y trabajar con ustedes es trabajar por el Perú. Créame que todo mi equipo se siente comprometido con ayudarlos a llevar a nuestro país al sitio que merece en el concierto internacional. Pero apenas tengo margen de maniobra. Nuestros accionistas no son peruanos.</p> <p>Además, ustedes no son visires de una satrapía medieval. Mi país es democrático y tiene una economía de mercado abierta al mundo. El Estado es un actor poderoso, pero no se puede imponer o violar las cláusulas suscritas y luego aspirar a ser reconocido como un actor de pleno derecho. Nuestra empresa tiene vínculos globales y la diplomacia peruana tiene un prestigio que proteger.</p> <p>Así que lo invito a resolver esto como debe ser. Dejemos el patriotismo, los intereses nacionales y las palabras emotivas fuera de esta reunión. Este es un problema financiero. Cumplamos el contrato y continuemos trabajando juntos.”</p>
----------------------------	--

<p>Alternativas de discusión</p>	<p>El Estado es un cliente muy importante para el hotel. Perder a funcionarios y misiones de otros países sería un perjuicio estratégico muy importante en el mediano y largo plazo. No es solo se trata de las cuentas sufragadas por Cancillería y las misiones a las que recomienda alojarse en un hotel de 5 estrellas. Es importante también para el prestigio y la gestión de marca que se obtiene con alojar a jefes de Estado y altos dignatarios. Alojar al rey de España y al Primer Ministro inglés en visita oficial a Perú, hace posible luego tener al ex presidente Bill Clinton y al empresario Bill Gates en ruta a Machu Picchu; así como a Shakira, a Luis Miguel y a Jack Nicholson. No es solo se trata de la facturación por su estadía, también se rentabilizan las fotografías de los visitantes ilustres en el bar del hotel.</p> <p>La gerencia del hotel debe rendir cuentas a sus accionistas, como de forma insistente señala el gerente. Pero esas cuentas no son solo las financieras. Le resultaría imposible a la gerencia mantenerse al mando de la sede Lima si no puede justificar la pérdida de un cliente clave como el Estado.</p> <p>El costo de un juicio prolongado, de resultado impredecible, así como el costo de oportunidad también deben ser tomados en cuenta en la negociación.</p> <p>Finalmente, siempre es posible contratar el hotel en eventos futuros, como ocurriría con un cliente del sector privado; pero no como resultado de una negociación de buena fe. Cada contrato debe ser otorgado al ganador de un concurso, no se puede negociar de antemano en condiciones fuera de los marcos determinados por la Ley de Contrataciones.</p>
---	---

Nota para el docente 7

<p>Destinatarios</p>	<p>Directivos, Diplomáticos</p>
<p>Competencias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento estratégico 2. Negociación 3. Resolución de problemas

<p>Pregunta motivadora</p>	<p>Las negociaciones con los proveedores eran complejas. Se presentó con frecuencia conflictos entre el prestigio de la Cancillería en su condición de cliente y la necesidad de proteger los recursos públicos.</p> <p>En un momento que parecía haberse llegado a un callejón sin salida, al negociador se le consultó si consideraba conveniente promover un cambio del marco legal de este tipo de actividades para obligar a los proveedores a alinearse a los intereses del Estado.</p> <p>Si usted fuera el negociador, ¿consideraría conveniente introducir cambios en el marco normativo para obligar a las empresas a aceptar el punto de vista de la Cancillería y asumir la pérdida que haya generado la cancelación por causa mayor de la Cumbre AS-PA?</p>
<p>Alternativas de discusión</p>	<p>En el mercado, la credibilidad del cliente tiene impacto directo en el crédito que recibe. Cuando un cliente recibe la calificación de mal pagador, o de no ser confiable en el pago de sus deudas, el resultado es la pérdida del crédito.</p> <p>Los proveedores, al no confiar en el cliente, tienden a reducir sus ventas exclusivamente a aquellas transacciones que suponen un pago en efectivo. Si el cliente pretende un pago diferido, una compra a plazos o cualquier modalidad de crédito, solo se acepta si la tasa de interés se eleva.</p> <p>El resultado, es un sobre costo en todas las transacciones. Y cuando la venta es voluminosa, el interés compuesto da lugar a un alto costo del crédito.</p> <p>Por otra parte, la naturaleza del Estado no es el ahorro; sino la generación de valor público. Dentro de este tipo de valor, se incluye la gobernabilidad. Es decir, la capacidad de poder llevar a cabo políticas públicas en la que se involucra a la ciudadanía.</p> <p>Un buen gestor público debe evitar el conflicto entre la credibilidad en el mercado y la credibilidad ante el ciudadano. Pero si llegasen a entrar en conflicto, en el corto plazo se debe priorizar la credibilidad ante el ciudadano, y en el largo plazo se debe alinear las expectativas de la ciudadanía a las reglas de juego de la economía.</p>

Bibliografía recomendada

Aprueban procedimiento de contrataciones para eventos y cumbres internacionales (7 de enero de 2014). *Compras estatales*: <http://comprasestatales.org/aprueban-procedimiento-de-contrataciones-para-eventos-y-cumbres-internacionales/>

Blanco Navarro, José María (2011). Primavera árabe. Protestas y revueltas. Análisis de factores. Documento de opinión. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*:
http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2011/DIEEEO52-2011Primaveraarabe.pdf

Córdoba Gravini, Mauricio (2015). Estudio de caso “La Cumbre de los países de América del Sur y países árabes en el posicionamiento de Brasil como potencia latinoamericana (2005-2012)”. Tesis de grado para optar el título de Internacionalista en la Facultad de Relaciones Internacionales, *Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario*. Bogotá: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11949/1045710450-2015.pdf?sequence=1>

Declaran de Interés Nacional la realización de la III Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno del Foro América del Sur - Países Árabes (ASPA), a realizarse en Lima (5 de enero de 2012). *El Peruano*:
<http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/declaran-de-interes-nacional-la-realizacion-de-la-iii-cumbre-resolucion-suprema-n-002-2012-re-737327-12>

Herrera de Castro, Rubén David (2010). Evolución del concepto de interés nacional. *Dialnet*:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4547890>

Latorre Boza, Derik (2008). El arbitraje en la contratación pública. Lima: Palestra Editores:
<http://www.castillofreyre.com/archivos/pdfs/vol5.pdf>

Ley de contrataciones del Estado y su reglamento (2011). Lima: OSCE:
http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_per_13_dec_sup_184_2008.pdf

Referencias de imágenes en Línea de Tiempo:

Adaptado de Flashpacker. Die Skyline von Doha bei Nacht. <https://flashpacker-travelguide.de/katar-doha-reise-tipps/>

Adaptado de ASPA. RPP. <https://rpp.pe/lima/actualidad/anulan-decreto-que-declaraba-el-16-de-febrero-como-dia-no-laborable-noticia-335219>

Adaptado de José García Belaúnde. Wikipedia [https://es.wikipedia.org/wiki/Jos%C3%A9_Antonio_Garc%C3%ADa_Bela%C3%BAnde#/media/Archivo:Jos%C3%A9_Garc%C3%ADa_Bela%C3%BAnde_\(cropped\).jpg](https://es.wikipedia.org/wiki/Jos%C3%A9_Antonio_Garc%C3%ADa_Bela%C3%BAnde#/media/Archivo:Jos%C3%A9_Garc%C3%ADa_Bela%C3%BAnde_(cropped).jpg) CC BY-SA 2.0

Adaptado de ASPA 2012. Flickr <https://www.flickr.com/photos/dgcomsoc/8051044625/>

Adaptado de Ciudad de Riyadh. UNHCR. <https://eacnur.org/blog/descubre-arabia-saudita-turismo-gastronomia/>

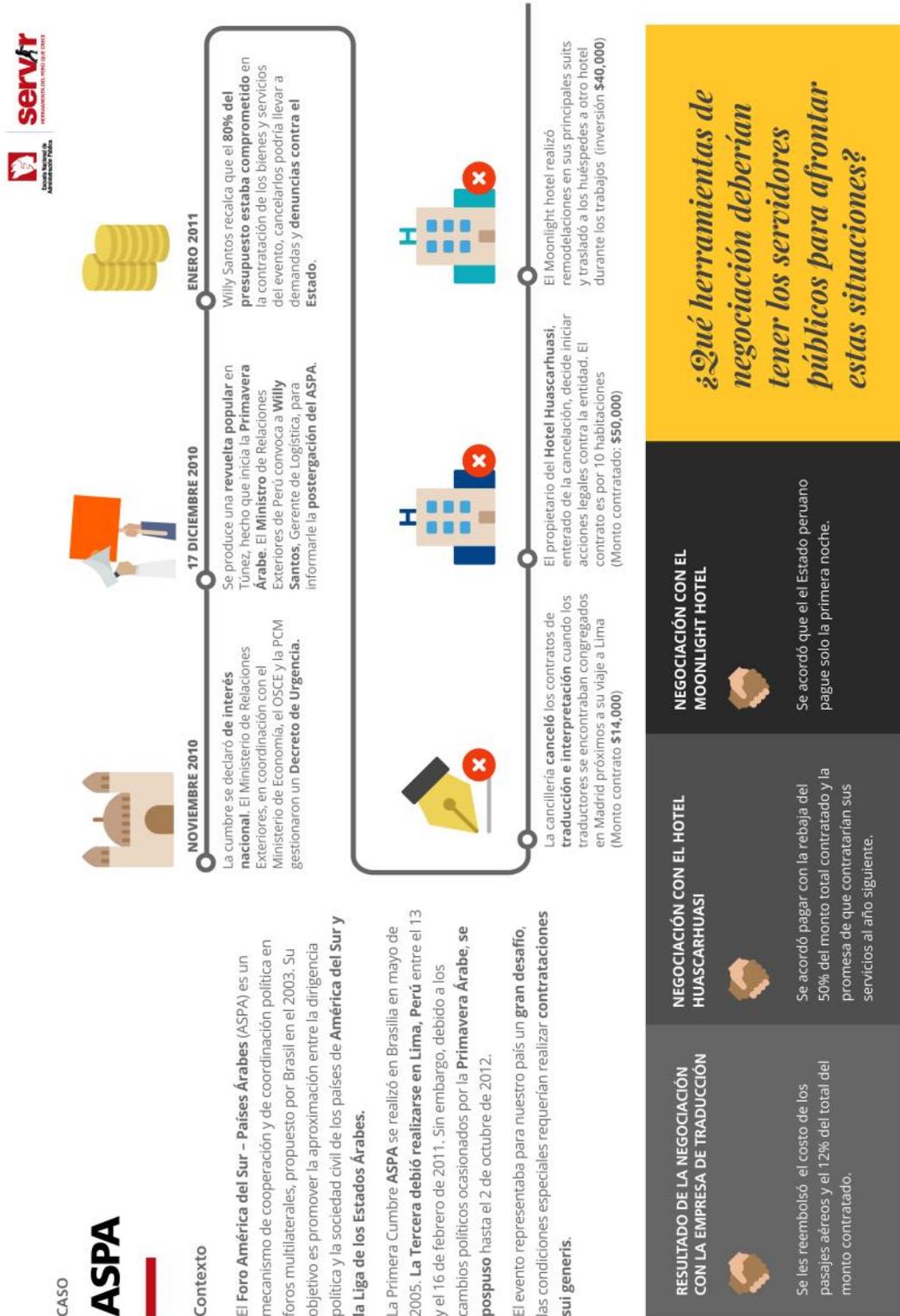
Ayudas gráficas:

Línea de tiempo:

Línea de tiempo Cumbre ASPA



Infografía del caso*



* Infografía realizada por Andy Sparti para la Escuela Nacional de Administración Pública.