

RESUMEN

El estudio analiza el impacto del marco legal, la cultura y los conflictos en el éxito de proyectos de colaboración público-privada (CPP) en países en desarrollo, utilizando datos del Banco Mundial y casos reales. Se examinan tres hipótesis: (1) el sistema legal (derecho común), (2) las dimensiones culturales de Hofstede y (3) la conflictividad (ataques terroristas y sus heridos, fallecidos por conflictos bélicos) pueden afectar al éxito de los proyectos. Mediante regresiones logísticas multinivel y análisis de proyectos, los resultados muestran que ninguno de estos factores tiene un impacto estadísticamente significativo en que se logren finalizar. Sin embargo, variables de control como la transparencia, métodos de concesión competitivos y participación local sí influyen positivamente. Los casos prácticos ilustran retos como desplazamientos comunitarios, renegociaciones contractuales y sabotajes, pero destacan la resiliencia de los proyectos mediante adaptación estratégica y apoyo de organismos multilaterales. Las conclusiones enfatizan que la gobernanza efectiva, la inclusión social y mecanismos de mitigación de riesgos son clave para superar adversidades estructurales, aunque se recomienda evaluar el éxito más allá de la finalización del proyecto, considerando eficiencia e impacto social.

PALABRAS CLAVE: Colaboración público-privada, marco legal, cultura organizacional, conflictos armados, gobernanza.

ABSTRACT

The study analyzes the impact of the legal framework, culture, and conflicts on the success of public-private partnership (PPP) projects in developing countries, using data from the World Bank and real-world cases. Three hypotheses are examined: (1) the legal system (common law), (2) Hofstede's cultural dimensions, and (3) conflict (terrorist attacks and casualties, deaths from armed conflicts) may affect the success of projects. Through multilevel logistic regressions and project analysis, the results show that none of these factors has a statistically significant impact on successful completion. However, control variables such as transparency, competitive concession methods, and local participation do positively influence outcomes. Practical cases illustrate challenges such as community displacement, contract renegotiations, and sabotage, but highlight the resilience of projects through strategic adaptation and support from multilateral organizations. The conclusions emphasize that effective governance, social inclusion, and risk mitigation mechanisms are key to overcoming structural adversities, though it is recommended to evaluate success beyond completion, considering efficiency and social impact.

KEYWORDS: Public-Private Partnership, Legal Framework, Organizational Culture, Armed Conflicts, Governance.

Impacto del origen del marco legal, cultura y conflictos en el éxito de grandes obras de colaboración público-privada: Análisis de experiencias en países en desarrollo

1.	Introducción.....	5
2.	Colaboraciones público-privadas: delimitación y tipos	11
3.	Contexto legal.....	39
4.	Contexto cultural.....	47
5.	Contexto de conflictividad	57
6.	Estudio aplicado a proyectos incluidos en la base de datos del Banco Mundial.....	61
6.1.	Bases de datos	61
6.2.	Variables.....	62
6.3.	Técnicas de estimación y modelos	65
6.4.	Análisis y resultados	68
7.	Impacto de los factores legales, culturales y de conflicto en casos individuales	71
8.	Conclusiones y recomendaciones	87
9.	Anexo	91
10.	Bibliografía.....	109
11.	Agradecimientos	119

1. Introducción

El desarrollo de proyectos de infraestructura en países en desarrollo, promovido frecuentemente a través de colaboraciones público-privadas financiadas por instituciones como el Banco Mundial, enfrenta múltiples desafíos¹.

Estos proyectos de infraestructuras para la población operan en un entorno marcado por instituciones formales (sistemas legales diversos), instituciones informales (culturas complejas) y, en ocasiones, conflictos (p. ej. armados o terroristas) que pueden afectar a aspectos técnicos y económicos durante su desarrollo. El impacto de estos factores puede determinar el éxito o el fracaso de las iniciativas, así como su capacidad para contribuir en sí mismas al desarrollo sostenible y la paz.

Desde la perspectiva de los estudios de la paz, resulta fundamental comprender cómo actúan el marco legal, la cultura y los conflictos para prevenir que las tensiones deriven en escaladas de violencia y, en su lugar, transformarlas en oportunidades para el cambio positivo. Precisamente, el diseño y la implementación de proyectos de desarrollo deben estar respaldados por marcos legales y normativos que promuevan la paz y los derechos humanos, asegurando su aceptación en los entornos donde se implementan, y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)².

En particular, el ODS 16: “*Paz, justicia e instituciones sólidas*” subraya la importancia de reducir las desigualdades, promover la justicia social y garantizar instituciones inclusivas y responsables como pilares esenciales para el desarrollo sostenible. Asimismo, el ODS 17: “*Alianzas para lograr los objetivos*” resalta la necesidad de fomentar la cooperación internacional para abordar los conflictos sociales y fortalecer la resiliencia de las comunidades frente a los desafíos globales. Estos objetivos son clave para construir un futuro donde las tensiones se canalicen a través del diálogo, la equidad y la sostenibilidad.

A nivel local, marcos como la Ley 8/2023, de 9 de marzo, de Cultura de Paz y Convivencia de Aragón, reafirman el compromiso con la promoción de valores de diálogo, mediación y convivencia pacífica³. Esta legislación es un ejemplo de cómo los principios de la cultura de paz pueden ser implementados desde lo local hasta lo global, en consonancia con

¹ <https://www.worldbank.org/en/topic/fragilityconflictviolence>

² <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/keyword/sustainable-development-goals>

³ <https://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=1267776620303>

iniciativas de las Naciones Unidas como las resoluciones 2250 (Juventud, Paz y Seguridad)⁴ y 1325 (Mujeres, Paz y Seguridad)⁵. Integrar estos principios y los ODS en la planificación y ejecución de proyectos no solo ayuda a prevenir conflictos, sino que refuerza la creación de sociedades más justas, sostenibles y en paz.

En este sentido, la Ley 8/2023 de Aragón y principios internacionales, como los reflejados en las resoluciones de las Naciones Unidas, no solo promueven valores de diálogo y mediación, sino que también ofrecen herramientas para enfrentar las complejidades legales en proyectos de desarrollo global. Estas iniciativas dialogan con los grandes sistemas jurídicos internacionales, como el derecho común y el derecho civil, los cuales influyen profundamente en la manera en que se abordan los derechos comunitarios, la resolución de conflictos y las responsabilidades de las partes en contextos de desarrollo.

En concreto, si atendemos a las instituciones formales, el **marco legal** de los países en desarrollo se basa principalmente en dos tradiciones jurídicas: la anglosajona o derecho común y la romano-francesa o derecho civil, basada en el Código Napoleónico (Dainow, 1966).

Mientras que el derecho común, predominante en países con influencia británica, enfatiza la flexibilidad y la adaptación a precedentes, el modelo napoleónico se distingue por su codificación rígida y centralización. Este contraste ha llevado a la percepción, frecuentemente etnocéntrica, de que el modelo anglosajón es superior por su supuesta eficacia y adaptabilidad (La Porta et al., 2000, 2008). Sin embargo, esta visión es cuestionable *per se* en contextos donde las instituciones son débiles o donde los precedentes favorecen históricamente a élites económicas y políticas, perpetuando desigualdades independientemente de su origen legal (Graff, 2008). Por otro lado, el marco napoleónico, aunque estructurado, a menudo refuerza dinámicas de exclusión al centralizar decisiones en gobiernos que pueden estar desconectados de las necesidades de las comunidades locales. Ambos sistemas pueden generar conflictos, especialmente en proyectos de gran envergadura como represas, oleoductos o carreteras, cuando no se tiene en cuenta de forma adecuada a las comunidades afectadas. Aunque el desarrollo de estos proyectos pueda ser legal el rechazo por parte de la comunidad afectada, puede desencadenar tensiones sociales (Ackerman, 2002).

Un ejemplo paradigmático es el caso del proyecto hidroeléctrico Agua Zarca en Honduras (Navas y Del Bene, 2018), donde la ausencia de consultas previas violó derechos

⁴ <https://peacekeeping.un.org/es/promoting-youth-peace-and-security>

⁵ <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2006/1759.pdf>

consagrados en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁶. Esto provocó la resistencia liderada por la activista Berta Cáceres, quien denunció no solo el despojo territorial, sino también la incapacidad del marco legal nacional para proteger los derechos de las comunidades indígenas frente a los intereses corporativos⁷.

Estas situaciones revelan que los marcos legales intersecan con las actitudes de las comunidades que acogen los proyectos, de modo que los **factores culturales** también pueden jugar un papel clave en el éxito de los proyectos de infraestructura porque las conductas sociales interactúan dentro de sus marcos legales. Precisamente, Geert Hofstede identificó varias dimensiones culturales que influyen en la percepción y gestión de los conflictos, como la distancia al poder, el colectivismo/individualismo, la masculinidad/femineidad y la aversión a la incertidumbre de las sociedades (Hofstede, 1980; Hofstede y Hofstede, 2005). En proyectos internacionales, estas diferencias culturales podrían afectar a cómo las comunidades, los gobiernos y las empresas interactúan respondiendo a los desafíos (Sui Pheng y Yuquan, 2002).

Así, en países con alta distancia al poder, como muchos en África o Asia, las comunidades locales pueden sentir que sus preocupaciones no son escuchadas en decisiones dominadas por las élites políticas (Jackson, 2011). En la misma línea, en culturas orientadas al colectivismo, como las de América Latina, los proyectos que priorizan beneficios individuales sobre bienes comunes, como el agua o la tierra, generan rechazo generalizado. Sin embargo, la aplicación acrítica de teorías como la de Hofstede puede caer en un enfoque etnocentrista (Kim, 2007; Jackson, 2020), sugiriendo que algunas culturas son más adecuadas que otras para la implementación de proyectos de manera perpetua⁸.

En concreto, en el caso del Oleoducto Chad-Camerún, financiado por el Banco Mundial, se ignoraron las cosmovisiones y necesidades locales en la planificación del proyecto, lo que generó conflictos con las comunidades afectadas por el desplazamiento y el impacto ambiental (Fresnillo, 2006). Estas tensiones no solo retrasaron la ejecución del proyecto, sino que también desdibujaron la confianza en las instituciones involucradas, evidenciando la necesidad de mediación intercultural y de enfoques que respeten las dinámicas locales.

⁶ <https://www.ilo.org/es/media/443541/download>

⁷ <https://seipaz.org/mujeres-agentes-de-paz-el-liderazgo-de-berta-caceres-en-honduras/>

⁸ Este enfoque no solo perpetúa dinámicas de exclusión, sino que también ignora las capacidades locales para gestionar conflictos y promover el desarrollo desde sus propios valores y estructuras.

Estas fricciones revelan la importancia de los mecanismos de toma de decisiones en la adopción de medidas concretas para la evaluación de proyectos y la participación de los interesados (Pérez, 2003; Amores, 2007; Sáenz-Royo y Chiclana, 2025)⁹. Así, la importancia del conocimiento de los expertos (Sáenz-Royo et al., 2022a), del método de valoración del proyecto (Sáenz-Royo et al., 2024), de las tecnologías utilizadas para difundirlos y participar (Sáenz-Royo y Fleta-Asín, 2024) y/o del método de participación (Sáenz-Royo et al., 2022b; Sáenz-Royo y Lozano-Rojo, 2023) entre otros factores, pueden afectar a la toma de decisiones y su implementación.

Adicionalmente, en **contextos marcados por conflictos** armados o terrorismo¹⁰, los proyectos de infraestructura enfrentan riesgos añadidos que pueden prolongar su ejecución o incluso poner en peligro su viabilidad (Jiménez y Lupton, 2021). Según el Banco Mundial, entornos de conflictividad se traducen en entornos inciertos que pueden dificultar la realización de proyectos¹¹.

Precisamente, en entornos institucionalmente frágiles, como en partes de África y Asia, los proyectos de infraestructura a menudo se convierten en objetivos estratégicos de grupos armados. Un ejemplo es la construcción de carreteras y oleoductos en Mozambique, donde la insurgencia de grupos extremistas en la provincia de Cabo Delgado no solo causó pérdidas humanas, sino también el retraso y encarecimiento de obras clave (Ntaka, 2023). Estos conflictos, alimentados por la violencia estructural -como la exclusión económica y la falta de acceso a recursos básicos-, ilustran cómo los proyectos pueden convertirse en catalizadores de tensiones en lugar de agentes de desarrollo si no se abordan las causas subyacentes del conflicto.

En otros casos, como en la región de Cisjordania y Gaza, los proyectos financiados por el Banco Mundial han enfrentado la violencia directa derivada del conflicto político palestino-israelí (Weinthal y Sowers, 2019). Las restricciones de movimiento, los daños a infraestructuras ya construidas, y la falta de confianza entre las partes retrasaron significativamente iniciativas diseñadas para mejorar el acceso al agua y la electricidad. Estos ejemplos subrayan la

⁹ Autores del trabajo han investigado sistemas de toma de decisiones por consenso donde se incluye como financiador a la Fundación Seminario de Investigación por la Paz (Sáenz-Royo y Chiclana, 2025).

¹⁰ Los estudios de la paz distinguen entre conflicto y violencia, destacando que mientras el conflicto es inherente a las relaciones humanas y puede ser gestionado de manera constructiva, la violencia -entendida como daño físico, estructural o cultural, según Johan Galtung (2016)- debe ser evitada a toda costa.

¹¹ <https://www.worldbank.org/en/topic/fragilityconflictviolence>

importancia de integrar enfoques de construcción de paz y mediación en la planificación y ejecución de proyectos en contextos de conflicto.

Por el interés que suscitan estas cuestiones, el **objetivo** del presente documento es analizar el impacto global de los factores legales, culturales y de conflictividad en el éxito de los proyectos. Verificar si en términos generales las problemáticas mencionadas afectan a los proyectos significativamente, permite cuestionar narrativas de superioridad legal y cultural, e integrar procesos de mediación inclusiva, avanzando hacia modelos de desarrollo que respeten los derechos humanos y promuevan la paz. Además, desde la perspectiva de la conflictividad provocada por sucesos violentos, el análisis global de un elevado número de proyectos también permite discernir si estos poseen mecanismos de gobernanza y garantías que solventan contextos adversos (Benítez-Ávila et al., 2018). Finalmente, con independencia de estos análisis, el estudio de casos fallidos concretos, imputables a juicio de los autores a los factores analizados, también proporciona lecciones aprendidas para la mejora del diseño de proyectos y su implementación.

Para la consecución del objetivo del trabajo y tras la presente introducción, en el apartado dos del documento de trabajo se realiza una revisión del concepto de colaboración público-privada. Su revisión detallada resulta determinante para comprender sus mecanismos de gobernanza que permiten la distribución de riesgos entre los agentes implicados para operar en entornos diversos. Posteriormente, en los apartados tres, cuatro y cinco se revisan los factores legales, culturales y de conflictos que pueden afectar a los proyectos de infraestructuras, respectivamente. A continuación, en el apartado seis, se realiza un estudio aplicado de estos factores con la base de datos de proyectos de infraestructuras del Banco Mundial¹². En el apartado siete se seleccionan casos fallidos atribuibles a los factores analizados. Finalmente, en el apartado ocho se establecen conclusiones y recomendaciones.

¹² Private Participation in Infrastructure (PPI) Database. Disponible en: <https://ppi.worldbank.org/en/ppi>

2. Colaboraciones público-privadas: delimitación y tipos

Desde finales del siglo XX hasta la actualidad los gobiernos utilizan de forma creciente la figura de la Colaboración Público Privada (CPP) para proveer infraestructuras y servicios a la sociedad. La figura se extendió durante el mandato de Margaret Thatcher en Reino Unido, a través de la denominada “*Private Finance Initiative*”, para más tarde extenderse al resto de países. Esta forma de cooperación presenta diversas formas contractuales y se produce en diferentes sectores, como pueden ser la educación, transporte, comunicaciones o defensa, entre otros¹³.

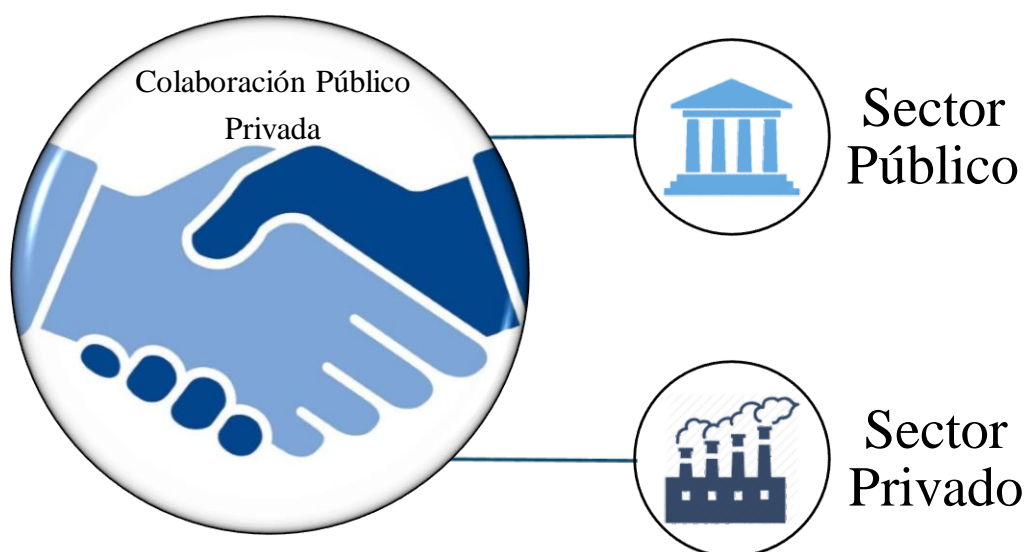
Intuitivamente, una CPP puede entenderse como una asociación entre entes de distinta naturaleza -pública y privada- para proveer a los usuarios finales de un bien o servicio (Figura 1). Esta provisión es una tercera vía distinta que se situaría entre los dos extremos, en los que cada uno de los entes de forma independiente podría encargarse por separado de todas las tareas, es decir, por un lado, un ente público podría realizar el abastecimiento directo de un servicio gestionándolo y prestándolo con medios propios; por otro lado, el ente privado podría realizar de forma íntegra la gestión y prestación de dicho servicio.

Sin embargo, para que esta figura de colaboración se pueda denominar Colaboración Público Privada, es necesario que se den una serie de características adicionales que van más allá de la simple cooperación entre ambos entes. Estas características pueden diferir según el organismo que las define, lo que provoca la falta de una concreción estándar aceptada de modo unánime (Ibáñez y Fernández, 2015). Como se verá a continuación, existen diferentes modos de delimitar lo que es una Colaboración Público Privada o *Public Private Partnership*, tanto desde las instituciones como en la literatura académica, que es conveniente abordar por dos razones fundamentales. La primera de ellas para saber qué características generales comparten y ver las similitudes entre las figuras. La segunda, para ser conscientes de la diversidad de las CPPs en sus distintos contextos. Para ello, se revisan a continuación definiciones del Banco Mundial (BM), Organización de las Naciones Unidas (ONU), Comisión Europea (CE), Fondo Monetario Internacional (FMI), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), así como diversas fuentes académicas.

¹³ Precisamente, autores del presente documento han investigado la relación entre las actividades de investigación, desarrollo e innovación de empresas que trabajan en/para el sector de la Defensa (Callado-Muñoz et al., 2022; 2024).

Desde el ámbito internacional, el **Banco Mundial** (*World Bank*, 2014) define la CPP como: “*Un acuerdo o contrato a largo plazo entre una parte privada y una entidad gubernamental, para proporcionar un activo o servicio público, en el que la parte privada asume un riesgo significativo y una responsabilidad de gestión, donde la remuneración está vinculada al rendimiento.*”

Figura 1. Representación de la Colaboración Público Privada.



Fuente: Elaboración propia.

Otra definición, de la **Organización de las Naciones Unidas** (ONU) (*United Nations*, 2007), presenta las colaboraciones público-privadas como entidades que se constituyen con el propósito de financiar, diseñar, implementar y operar instalaciones y servicios del sector público. Sus características clave incluyen:

- (1) Provisiones de servicio a largo plazo (a veces hasta 30 años);
- (2) Transferencia de riesgo al sector privado; y
- (3) Diferentes formas de contratos a largo plazo celebrados entre personas jurídicas y autoridades.

Además, la ONU delimita el papel de cada parte, así como el objetivo de la misma, refiriéndose a las CPPs como “*métodos innovadores utilizados por el sector público para contratar con el sector privado, que aportan su capital y su capacidad para entregar proyectos*

a tiempo y para presupuestar; mientras que el sector público retiene la responsabilidad de proporcionar estos servicios al público en una manera que beneficie a la sociedad y genere desarrollo económico y una mejora en la calidad de vida” (United Nations, 2007).

Otras fuentes internacionales como la **Comisión Europea** (*European Commission*, 2003, 2004) subrayan que la figura no está definida a nivel comunitario, y se refiere a las CPPs como formas de cooperación entre las autoridades y el mundo empresarial privado cuyo objetivo es garantizar la financiación, construcción, renovación, gestión y/o mantenimiento de una infraestructura o la prestación de un servicio. Además de la definición genérica, esta institución enumera cuatro puntos que generalmente caracterizan las CPPs:

- (1) La duración relativamente larga, lo que implica una cooperación entre ambos socios, público y privado, en diferentes aspectos del proyecto planificado.
- (2) La forma de financiar el proyecto, en parte por el socio privado pero una parte sustancial aportada por la parte pública, mediante acuerdos complejos que pueden establecerse entre varias partes.
- (3) La importancia del rol de la parte privada en las distintas etapas del desarrollo del proyecto y cuestiones operativas (p. ej. diseño, desarrollo o implementación), de forma que la parte pública se concentra principalmente en fijar los objetivos a alcanzar en términos de interés público, calidad de los servicios y política de precios, teniendo que monitorizar el cumplimiento de estos objetivos.
- (4) La distribución de riesgos entre ambos socios, de tal forma que por medio de la CPP el sector público puede transferir riesgos al sector privado. Sin embargo, una CPP no necesariamente significa que el socio privado asume todos los riesgos, o ni siquiera que tenga que asumir la mayor parte de los mismos (Fleta-Asín y Muñoz, 2020, 2024). La distribución eficiente de los riesgos del proyecto requiere determinar la capacidad de cada parte para evaluar, controlar y enfrentar cada uno de esos riesgos, asignándolos al socio (público o privado) que con sus capacidades está en mejor disposición para gestionarlo.

Para el **Fondo Monetario Internacional** (FMI), las CPPs se caracterizan por la transferencia al sector privado de proyectos de inversión que tradicionalmente se ejecutaban o financiaban por el sector público, además de que existe una transferencia significativa de los riesgos desde la parte pública hacia la privada. A esta definición le añade tres características básicas:

- (1) Una CPP generalmente se lleva a cabo mediante una operación que consiste en diseñar, construir, financiar y operar un activo o servicio (DBFO en inglés, de *Design-Build-Finance and Operate*). Es decir, el gobierno especifica los servicios que quiere que el sector privado entregue y, posteriormente, el socio privado diseña y construye un activo dedicado para ese fin, financia su construcción, y opera el activo proporcionando los servicios que se derivan de él.
- (2) El gobierno es, en muchos casos, el principal comprador de los servicios prestados desde la CPP. Estos servicios se pueden comprar ya sea para uso propio del gobierno o en nombre de los consumidores finales. Ejemplos de provisiones mediante CPPs podrían ser una prisión, una escuela o una carretera de libre acceso. Los operadores privados también venden servicios directamente al público, como puede ser a través de una carretera de peaje o ferrocarril. Tal acuerdo a menudo se conoce como una concesión, y el operador privado de una concesión (el concesionario) paga al gobierno una tarifa de concesión y/o una parte de las ganancias. Generalmente, el operador privado posee el activo mientras lo opera a través de una operación DBFO, y el activo se transfiere al gobierno al final del contrato operativo, generalmente por menos de su verdadero valor residual.
- (3) El término CPP a veces se usa para describir una gama más amplia de acuerdos. En particular, algunas CPPs no tienen las funciones propias de contratos tipo DBFO. Los más comunes a este respecto son los acuerdos que combinan la inversión pública tradicional y la operación del sector privado de un activo de propiedad estatal. Este acuerdo, a veces, toma la forma de un arrendamiento operativo, aunque en los casos en que el operador privado tiene cierta responsabilidad en el mantenimiento y la mejora de los activos, esto también se describe como una concesión. Los arrendamientos operativos y acuerdos similares se consideran típicamente como CPP. Sin embargo, la participación del sector privado en la creación de activos por sí sola (que puede tomar la forma de diseño-construcción-financiación-transferencia, en inglés *Design-Build-Finance-Transfer* DBFT, o de arrendamiento financiero) no sería estrictamente una CPP, ya que no involucra la prestación de servicios por parte del sector privado (Ter-Minassian, 2004).

La **Organización para el Desarrollo Económico** (OCDE), define las CPPs dentro de la *Private Finance Initiative* británicas, como una forma de asociación público-privada que combina la adquisición (donde el sector público compra bienes de capital del sector privado) con una extensión de la subcontratación (donde la parte pública puede hacer uso de los servicios del sector privado). Difiere de la privatización en que el sector público conserva un papel sustancial como principal comprador de servicios o como habilitador del proyecto. También

difiere de la subcontratación ya que el sector privado proporciona el activo de capital, así como los servicios. El contrato de la *Private Finance Initiative* tiene como objetivo proporcionar un incentivo comercial continuo para generar sinergias, dotando de mayor flexibilidad y eficiencia a las distintas etapas del proyecto que abarcan desde el diseño inicial a la construcción y operación de un activo (Corner, 2006).

Desde el **ámbito académico** las CPPs también tienen diferentes delimitaciones. Por ejemplo, se pueden considerar como acuerdos donde el gobierno declara su necesidad de una infraestructura intensiva de capital y de larga duración, donde la instalación deseada se construye utilizando una forma de gobierno compleja con financiación principalmente privada, para luego operar por la parte privada desde una franquicia a largo plazo, contrato o arrendamiento (Savas, 2000). Otras definiciones académicas incluyen en las CPPs un conjunto de acuerdos más amplios, al definirlos como contratos de trabajo basados en un compromiso mutuo, más allá de lo implícito en cualquier contrato, entre una organización del sector público con cualquier otra organización fuera del sector público (Bovaird, 2004). Otras definiciones se acercan más a las institucionales como la definición dada por Yong (2010), que delimita las CPPs como *“un acuerdo comercial a largo plazo para la prestación de servicios públicos, donde existe un grado significativo de distribución de riesgos entre los sectores público y privado”*.

Una vez revisadas distintas fuentes, se observa que las CPPs realmente tienen una serie de particularidades que las diferencian entre la provisión total pública o privada (Fleta-Asín et al., 2020). Es decir, existe un conjunto de situaciones entre las provisiones totalmente del ámbito público, que internalizan todas las actividades dentro del límite y jerarquía de la administración, y totalmente privado, donde la empresa suministra el bien o servicio a través del mercado, que se caracterizan por la existencia de algún tipo de cooperación entre ambas partes (Figura 2).

Sin embargo, dentro de este espectro colaborativo se pueden encontrar numerosas figuras que regulan la colaboración como por ejemplo: el contrato de gestión y servicios (p. ej. en el ámbito de la defensa podría ser el servicio de comedor de algunos acuartelamientos por una empresa privada), las concesiones (p. ej. explotación de la gestión de una autopista por una empresa privada) o empresas conjuntas (p. ej. Indra Sistemas con un 28% de participación pública de su capital), cuya consideración como CPPs dependerá de la definición de cada fuente y marco contractual de cada legislación, en el caso de que regule dichas figuras en concreto. Nótese la importancia de esta cuestión, dado que la falta de armonización de las figuras

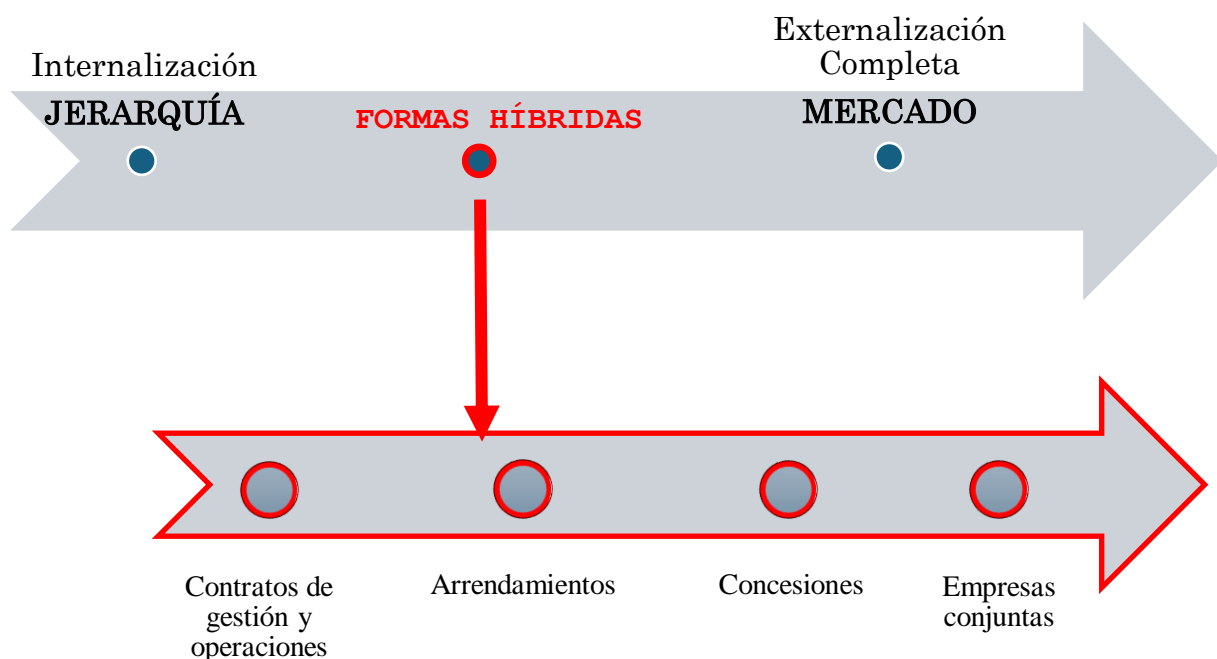
contractuales y la falta de claridad entre ellas puede conllevar una falta de seguridad jurídica (Gimeno, 2012).

Tras la revisión de las distintas definiciones, también se observa que varias de las fuentes, especialmente la Comisión Europea y Banco Mundial, de entre las institucionales, así como diferentes académicos (Fischer et al., 2006; Clifton y Duffield, 2006; Carbonara et al., 2014) atribuyen una serie de características a estas colaboraciones que nos permitirían diferenciar de ese espectro amplio que pueden en general considerarse como CPPs:

- Duración comúnmente larga.
- Financiación del proyecto donde el sector privado tiene un rol relevante.
- Participación de un particular en diferentes etapas del proyecto (diseño, finalización, implementación y/o financiación).
- Distribución del riesgo entre el ente público y los socios privados.

Estos términos generalmente se establecen en un contrato o acuerdo para delimitar las responsabilidades de cada parte y asignar claramente el riesgo.

Figura 2. La provisión Público-Privada como forma híbrida entre los mercados y las jerarquías.



Fuente: Elaboración a partir de Fleta et al. (2019, 2024a).

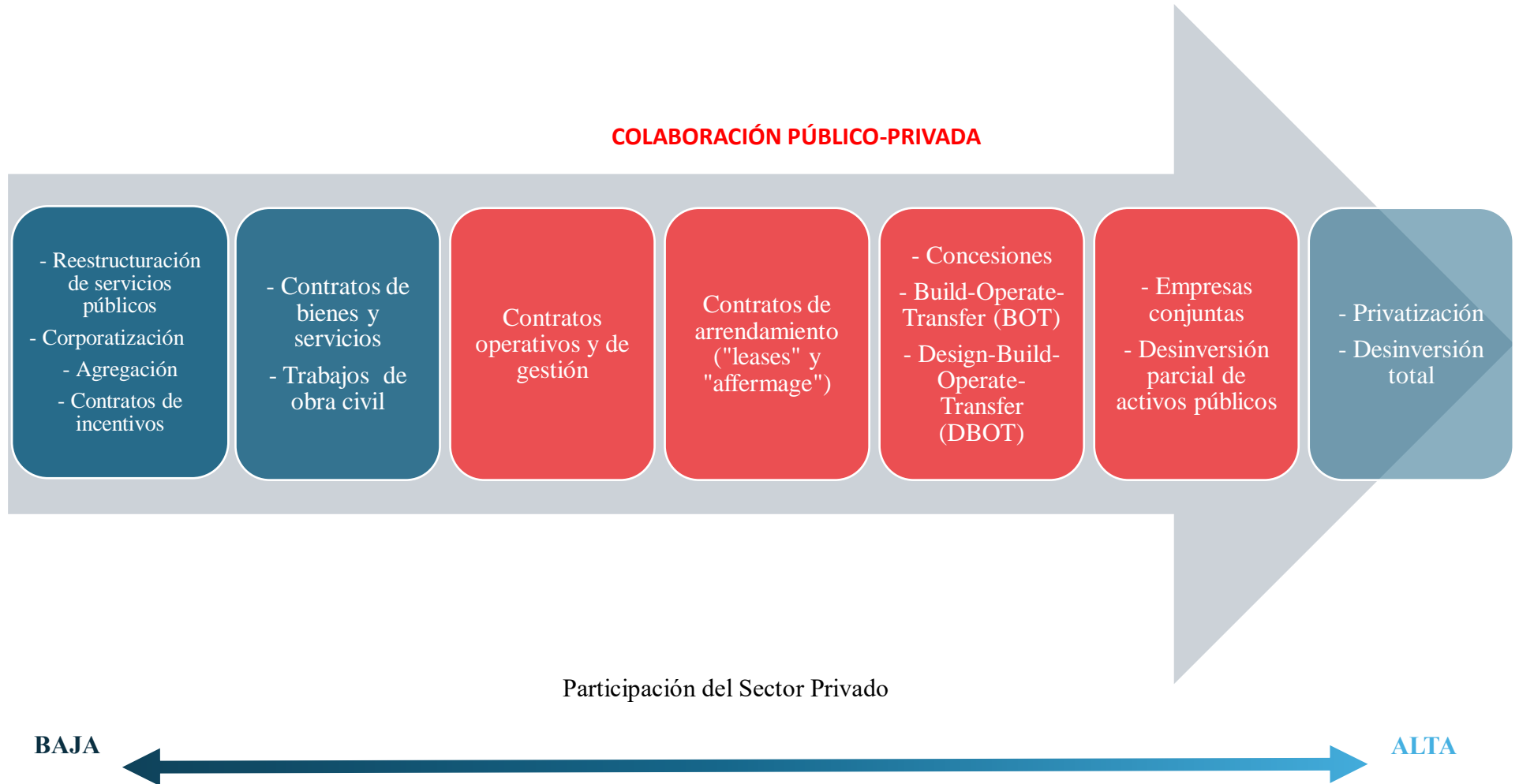
A continuación, y tomando como referencia el Banco Mundial (Delmon, 2010), se exponen las principales formas de articular las relaciones entre ambas partes, dentro de las

cuáles se encuentran las CPPs. Esta clasificación presenta dos grandes ventajas. Por un lado, permite delimitar no solo sus extremos -público y privado- sino también sus figuras intermedias. Por otro lado, permite contextualizar y situar las CPPs dentro de un conjunto de formas organizativas, encaminadas a introducir la gestión privada dentro del ámbito público.

No obstante, hay que tener en cuenta que se procede a explicar categorías y características generales, si bien pueden existir solapamientos de algunos aspectos entre éstas, así como otras figuras contractuales específicas según las leyes y ordenamiento jurídico del país donde se despliegan estos acuerdos. En este sentido, cabe destacar la necesidad de delimitar conceptualmente y precisar términos de colaboración entre ambos ámbitos (Gimeno, 2017). Para conocer otras clasificaciones pueden consultarse diferentes fuentes internacionales como la Comisión Europea (*European Commission*, 2003), así como categorizaciones donde además se aborda el caso español (Capítulo 1.4. y ss. en Sanabria, 2017).

De este modo, como se observa en la Figura 3, la clasificación del Banco Mundial sitúa a las CPPs ordenadas desde una menor a mayor implicación de la parte privada, dentro de un marco más amplio de figuras de colaboración que se exponen a continuación (*World Bank Group*, 2014, 2016).

Figura 3. Principales figuras de participación privada con entes públicos según el Banco Mundial.



Fuente: Elaborado a partir de Delmon (2010).

- **Reformas y Reestructuraciones de servicios públicos. Corporatización. Agregación. Contratos de incentivos.**

Un gobierno que busque la forma de mejorar el rendimiento en sus servicios puede intentar lograrlo involucrando al sector privado a través de una CPP. La participación del sector privado puede, sin embargo, no ser posible, práctica o deseable, en función de los riesgos y beneficios que esta conlleve.

En tales casos, el gobierno deberá considerar si puede mejorar el desempeño a través de la reforma o reestructuración del sector. Esta decisión puede ser un primer paso para involucrar al sector privado, una vez que los activos se delimitan y se establecen estándares de desempeño, o puede ser una solución en sí misma por la disciplina que impone la medición en su gestión.

Las características que a menudo definen un servicio público bien administrado, ya sea completamente público o con alguna participación del sector privado, incluyen:

(1) Autonomía operativa: Ser independiente para operar de modo profesional en interés de todas las partes, sin interferencia arbitraria por parte de otros.

(2) Autonomía financiera y fuentes claras de financiación: Reflejar el coste económico del servicio prestado y de dónde provienen los fondos que se utilizan.

(3) Responsabilidad: Ser responsable ante las partes por las decisiones de política, el uso de los recursos y el rendimiento obtenido de los mismos.

(4) Orientación al cliente: Informar y conocer las opiniones de los usuarios finales o clientes.

(5) Orientación al mercado: Hacer un mayor uso de los mercados e introducir incentivos a través del mismo.

(6) Transparencia: Preparación de cuentas para una auditoría independiente para reflejar los costes reales de las operaciones.

Cuando una empresa de servicios públicos no está funcionando bien, es difícil hacer recomendaciones para la reforma a menos que tenga informes de gestión e incentivos claramente definidos, además de un presupuesto separado. Esto se debe a que un servicio público puede ser parte de un ministerio gubernamental o una estructura de gobierno local más grande, con contabilidad y fondos compartidos. En algunos casos, los servicios públicos pueden incluso compartirse con más agentes públicos. Por ejemplo, podría existir un servicio

de transporte con paradas en la ciudad y fuera de los límites de la misma, que fuese sufragada y gestionada por entes públicos diferentes. Incluso el mismo servicio podría tener paradas en polígonos industriales cercanos, por lo que también podría existir participación privada.

Por ello, para establecer cómo funciona un servicio público, es necesario separar los activos, pasivos, mano de obra, costes e ingresos atribuidos a ese servicio. A continuación, se describen las formas más comunes de reformas que pueden facilitar la identificación de algunos de los citados elementos.

Una vez que se establecen unas líneas generales de funcionamiento y recomendaciones de gestión pública, tras las valoraciones pertinentes, se puede recurrir a la **reforma** de servicios públicos. Su objetivo es crear transparencia en todas las áreas enumeradas anteriormente y permitir la rendición de cuentas a los interesados. El método de reforma más moderado es mejorar los procesos de gestión mediante medidas como:

(1) Crear un plan de desempeño con entregas cuantificables o crear un contrato de desempeño entre la empresa de servicios públicos y la municipalidad o ente.

(2) Crear una estructura para monitorizar el desempeño, separada de la entidad pública.

(3) Crear incentivos para que la administración cumpla y supere el plan de desempeño, como por ejemplo mediante las bonificaciones.

(4) Desarrollar la capacidad institucional, como por ejemplo la gestión de capacitación para cumplir con los estándares de desempeño, reclutando gerencia nueva o adicional con experiencia relevante.

(5) Mayor participación del cliente y atención a las preocupaciones del mismo.

Si bien estas reformas pueden hacer mejoras moderadas, es poco probable que sean duraderas, ya que la administración no tendrá una rendición de cuentas real y habrá poca transparencia si no existe una estructura contable y de informes separada.

Cuando existe el deseo de crear una mayor transparencia, manteniendo la utilidad dentro del departamento o municipio más grande, una solución es la **reestructuración** del servicio en su propia unidad de modo separado. Esto implica: crear una unidad diferenciada dentro del municipio o departamento; con fuerza de trabajo específicamente asignada a la unidad; cuentas separadas elaboradas para el servicio en concreto, con una asignación presupuestaria claramente definida y una mayor transparencia con respecto a los costes reales

de operación; la asignación de la parte de la deuda municipal (si corresponde) y el coste del servicio de esa deuda, asignando una porción de los ingresos (si corresponde) a ese servicio; y, finalmente crear una estructura informativa de lo anterior que sea clara.

Esto se usa a menudo como un primer paso hacia una mayor autonomía o introducción del sector privado. Al separar la base de costes, informes y contabilidad del servicio, la empresa puede construir un historial operativo transparente, con una base de costes más precisa. Sin embargo, las desventajas con este sistema son, principalmente, dos:

- (1) Dificultad para crear líneas de informes de gestión completamente separadas.
- (2) Dificultad para lograr promesas perdurables de asignación presupuestaria separada desde dentro del gobierno.

Un modelo de reforma más duradero es transferir los activos y pasivos, el personal y el negocio en curso a una entidad privada. Esto se conoce como “**corporatización**”. La entidad tendría una participación accionaria por separado, un consejo de administración, así como un proceso contable separado. También puede ser útil como primer paso para la participación del sector privado. Es un proceso similar al que se sigue previamente a la privatización de entidades.

Otro método previo a la mejora del servicio público es la “**agregación**”, que se define como la agrupación de varios municipios en una sola estructura administrativa para la prestación de un servicio particular. El principal impulsor para la agregación suele ser el potencial para realizar economías de escala mediante la prestación de servicios a una masa crítica de clientes más grande y, por lo tanto, para prestar servicios de manera más eficiente y a un menor coste. Otra ventaja es que puede permitir atraer fondos para proyectos para los cuales una de las entidades por sí misma quizás no podría recaudar.

La agregación se ha utilizado con más frecuencia en relación con la recaudación de fondos para servicios de agua y aguas residuales, donde a menudo tiene sentido reunir recursos y activos. En los países donde existen mercados de bonos locales desarrollados, las autoridades locales y los servicios públicos se han combinado para recaudar fondos para construir infraestructuras de propiedad conjunta.

Las estructuras agregadas pueden variar mucho, pero generalmente se basan en uno de los siguientes supuestos que les confiere ventajas:

-Escala. Las estructuras agregadas pueden agrupar dos municipios vecinos o varios municipios en una sola región o en un territorio más amplio.

-Alcance. Las estructuras agregadas pueden proporcionar un solo servicio (por ejemplo, suministro de agua) o todos los servicios. Para cada uno de estos servicios, la entidad agregada puede llevar a cabo ciertas funciones solamente, como adquisiciones, o ser responsable de todas las funciones, desde operaciones y mantenimiento, hasta inversión y financiación.

-Proceso. Los municipios pueden formar estructuras agregadas basadas voluntariamente en intereses mutuos o, desde la instrucción de un nivel superior de gobierno, que, impulsado por el interés público general, puede imponer o incentivar el proceso de agregación. La agregación puede ser temporal (para un propósito específico a corto plazo) o permanente.

A pesar de las ventajas, existe un conflicto potencial entre las partes si los derechos y obligaciones de cada entidad no están claramente establecidos. También se debe enfatizar que las inversiones en infraestructura son a largo plazo y que cualquier relación intermediada, para fines de agregación, deberá ser duradera y flexible. Estos serán temas de interés para cualquier institución financiadora, ya que el éxito del proyecto dependerá en gran medida de las entidades que trabajan para conseguir los objetivos comunes.

Cualquiera que sea el modelo de reforma que se elija para transformar los servicios públicos, se ha descubierto que estas reformas pueden hacerse más efectivas si existe un contrato de desempeño entre la empresa de servicios públicos y el gobierno o regulador, con incentivos para cumplir y superar ese plan. Este plan de rendimiento puede incluirse en un contrato de desempeño informal, un plan de contrato o un acuerdo intergubernamental de préstamo o subvención más formal y jurídicamente vinculante.

- **Contratos de bienes y servicios. Obra civil**

Las empresas de servicios públicos suelen adquirir bienes y servicios de terceros del sector privado, ya sea para comprar piezas de repuesto o artículos de papelería, o para encargar obras civiles, como tendidos de tuberías o cables. A su vez, las compañías también pueden subcontratar un servicio en particular, como el servicio de atención al cliente. A menudo, la empresa comprará los bienes a partir de los términos y condiciones estándar del proveedor. En muchos casos, esto puede ser apropiado para la gestión.

- **Contratos operativos y de gestión**

Este tipo de contratos presenta unas características generales que se suelen dar en las actividades que se gestionan. El contratista puede administrar una amplia variedad de actividades, que generalmente son de corto plazo, de dos a cinco años. Aunque tradicionalmente se han utilizado como acuerdos transitorios para introducir la gestión privada en las gestiones de las infraestructuras, los acuerdos de operación y mantenimiento a más largo plazo son cada vez más comunes en los sectores de agua y energía donde el sector privado participa más extensamente mediante un contrato de arrendamiento, “affermage” o concesión (que se explican posteriormente).

En general estos acuerdos se encuentran comúnmente en el sector del agua y, en un grado más limitado, en el sector de la energía. Presentan un potencial limitado para mejoras en eficiencia y desempeño, aunque contratos de administración más sofisticados pueden introducir algunos incentivos para la eficiencia o mejora, definiendo metas de desempeño y basando una parte de la remuneración en su cumplimiento.

Por lo general, al operador se le paga una tarifa fija para cubrir su personal y sus gastos. También puede haber una tarifa basada en el rendimiento y penalizaciones por no lograr los parámetros requeridos. Además, se puede requerir que el operador recopile facturas en nombre de la empresa de servicios públicos y puede aceptar algún riesgo de cobro en términos de estándares de desempeño, si bien es poco probable que cobre facturas en su propio nombre.

Puede ser útil cuando el estado de los activos es incierto donde el sector privado no estaría dispuesto a aceptar un riesgo más extenso. Algunos también pueden incluir obligaciones sobre el operador privado para operar y mantener los activos, que a veces se extienden para soportar el coste del reemplazo rutinario de partes pequeñas y de bajo valor de los equipos. Tales características requieren más monitorización para asegurar que las obligaciones se estén cumpliendo y generalmente implican costes de establecimiento más altos.

Los acuerdos de gestión y operación son comunes en el contexto de las concesiones, ya que el concesionario puede subcontratar la fase operativa a un tercero. En la mayoría de los casos, no se produce una transferencia de empleados al contratista, lo que puede generar conflictos si el personal de la empresa de servicios públicos sigue acatando instrucciones de la autoridad adjudicadora, su empleador original. Esto puede dificultar la implementación efectiva de las directrices por parte del operador privado.

- **Contratos de arrendamiento (“leases” y “affermage”)**

Hay ocasiones en que es preferible recurrir a los contratos de arrendamiento. Esto puede ocurrir por ejemplo cuando el capital privado no está disponible para suministrar un servicio, como suele ser el caso del agua y el saneamiento. Además, existen otras razones para utilizar esta figura, como cuando la autoridad adjudicadora desee combinar la financiación pública con la mayor eficiencia con la que generalmente cuenta la iniciativa privada. Igualmente, por ejemplo, cuando se desea traspasar un mayor riesgo comercial al operador privado que con un contrato de administración, ya que se dota con incentivos a la parte privada para realizar el servicio.

En estos contratos el operador no recibe una tarifa fija por sus servicios de la autoridad adjudicadora, pero cobra una tarifa de operador a los consumidores. En el caso de un **arrendamiento (o “lease”)**, una parte de los recibos va a la autoridad adjudicadora -como propietario de los activos- mediante una tarifa de arrendamiento y el resto es retenido por el operador. En el caso de un **“affermage”**, el operador retendrá la comisión del operador de los recibos (precio de cierre) y pagará un recargo adicional que se cargará a los clientes de la autoridad adjudicadora, para destinarlo a inversiones que la entidad adjudicadora realice o haya realizado en la infraestructura. En estos casos, el operador tiende a soportar un mayor riesgo operativo y emplear al personal directamente.

En el caso de un arrendamiento (“lease”), el pago de alquiler a la autoridad tiende a fijarse independientemente del nivel de cobro de tarifas que se logre, por lo que el operador asume un riesgo en la recaudación de facturas y en los recibos que cubren sus costes de operación. En el caso del “*affermage*”, el operador tiene asegurada su tarifa, suponiendo que los recibos sean suficientes para cubrirla, y es la autoridad la que asume el riesgo en el resto de los recibos cobrados a los clientes que cubren sus compromisos de inversión.

La autoridad adjudicadora en cada caso sigue siendo responsable de financiar y gestionar la inversión en los activos, que se supone que debe proceder, al menos en parte, del pago/recargo del alquiler. En algunos acuerdos de “*affermage*” el operador diseña y gestiona el programa de inversión.

En determinados países, especialmente en Francia, las disposiciones clave que establecen el “*affermage*” están establecidas en la ley, por lo que un contrato típico de “*affermage*” francés será relativamente corto en comparación con un documento equivalente en una jurisdicción con otro tipo de marco regulador.

Aunque existen pequeñas diferencias entre ambos, los arrendamientos (“*leases*”) y los contratos de “*affermage*”, presentan una serie de características generales que se presentan a continuación:

- Su duración media es generalmente de entre 8 y 15 años.
 - El riesgo de cobro se transfiere al operador del arrendamiento.
 - El operador del arrendamiento requerirá garantías en cuanto a niveles de tarifas e incrementos a lo largo del plazo del arrendamiento, y un mecanismo de compensación o revisión si los niveles tarifarios no cumplen con las previsiones.
 - El coste de mantenimiento y algunas renovaciones de los activos se transfieren al operador (el operador toma cierto grado de riesgo de los activos en términos del rendimiento de los activos).
 - El operador puede estar a cargo de supervisar el programa de inversión de capital u obras de capital específicas.
 - Al empleador se le paga una tarifa de arrendamiento fija (arrendamiento). También puede cobrar los recibos netos de los clientes (menos tarifa por “*affermage*”).
 - Existe un proceso de revisión cada 4 o 5 años para examinar el desempeño, los costes, los niveles de tarifas, etc.
 - Los empleados están en comisión de servicio o transferidos al operador.
 - El operador mantiene el registro de activos, así como de operación y mantenimiento, etc.
 - Resulta común incluir provisiones mínimas de mantenimiento o reemplazo hacia el final del contrato, para que las instalaciones se devuelvan en un estado operativo adecuado.
- **Concesiones, proyectos *Build-Operate-Transfer* (BOT) y *Design-Build-Operate* (DBO)**

Las Concesiones, los proyectos *Build-Operate-Transfer* (BOT) y los proyectos *Design-Build-Operate* (DBO) son tipos de colaboraciones público-privadas enfocadas a operar sobre un activo final. Los proyectos BOT y DBO generalmente implican un diseño y una construcción significativos, así como operaciones a largo plazo, ya sean una construcción

nueva (“*greenfield*”), o proyectos que implican una renovación y extensión significativa de algún activo ya existente (“*brownfield*”).

En concreto, una **concesión** otorga a una concesionaria el derecho a largo plazo de usar todos los activos relacionados con la prestación de un servicio, así como la responsabilidad por las operaciones que realiza y algunas inversiones. La propiedad de los activos sigue perteneciendo a la autoridad, que suele ser responsable del reemplazo de los activos más cuantiosos. Los activos revierten a la autoridad al final del período de la concesión, incluidos los activos comprados por el concesionario. En estos casos, el concesionario normalmente obtiene la mayoría de sus ingresos directamente del consumidor y, por lo tanto, tiene una relación directa con el mismo. El concesionario pagará una tarifa de concesión a la autoridad, que generalmente será cerrada y destinada a la sustitución y expansión de los activos de los que se hace cargo.

Una concesión otorga a un concesionario privado la responsabilidad no solo de la operación y el mantenimiento de los activos, sino también de la financiación y gestión de todas las inversiones requeridas. El concesionario asume riesgos por la concesión de los activos y por la inversión. Una concesión suele realizarse por un período de 25 a 30 años; es decir, el tiempo suficiente para amortizar por completo las principales inversiones iniciales.

A menudo, el concesionario operará los activos existentes desde el comienzo de la concesión, por lo que habrá disponible un flujo de caja inmediato para financiar la inversión o deuda utilizada para financiar la prestación, entre otros.

A diferencia de muchos contratos de gestión, las concesiones se centran en los resultados, es decir, la prestación de un servicio de acuerdo con los estándares de rendimiento. Esto provoca que exista menos énfasis en el contrato acerca de los elementos necesarios para lograrlo. Es decir, es el concesionario el que debe determinar cómo alcanzar los estándares de desempeño acordados, aunque puede haber algunos requisitos con respecto a la frecuencia de renovación de activos, por lo que acordará con la autoridad otorgante aspectos clave como el mantenimiento y renovación de los mismos, que puede requerir aumentar la capacidad y reemplazo de activos conforme se acerca el final del plazo de la concesión.

Algunos servicios de infraestructuras provisionados de esta forma se consideran esenciales para los ciudadanos y, a su vez, algunos son monopolios. Por ello, es probable que se impongan ciertos límites en los niveles de tarifas al concesionario por ley, a través del contrato o por medio de una regulación. A su vez, el concesionario necesitará garantías de que

podrá financiar sus obligaciones y mantener una rentabilidad adecuada, por lo que las salvaguardas apropiadas deberán incluirse en el proyecto o en la legislación. El concesionario también deberá ser consciente de que las tarifas serán asequibles y, por lo tanto, deberán prestar el servicio con la debida garantía a los clientes.

En muchos países hay sectores en los que la recaudación total a través de tarifas no cubre el coste de operación sobre los activos utilizados y, mucho menos, la inversión adicional. En estos casos, será necesario establecer unas bases claras para recuperar de forma alternativa los costes en la concesión, ya sea a través de subsidios, impuestos, préstamos del gobierno u otras fuentes.

El concepto de “concesión” se desarrolló por primera vez en Francia. Según la normativa francesa, el concesionario tiene la obligación de proporcionar continuidad a los servicios, tratar a todos los consumidores por igual y adaptar el servicio según las necesidades cambiantes. A cambio, el concesionario está protegido contra nuevas concesiones que afectarían negativamente sus derechos. Por lo tanto, es importante considerar las concesiones en sus contextos legales para comprender qué derechos ya están incorporados en su marco jurídico.

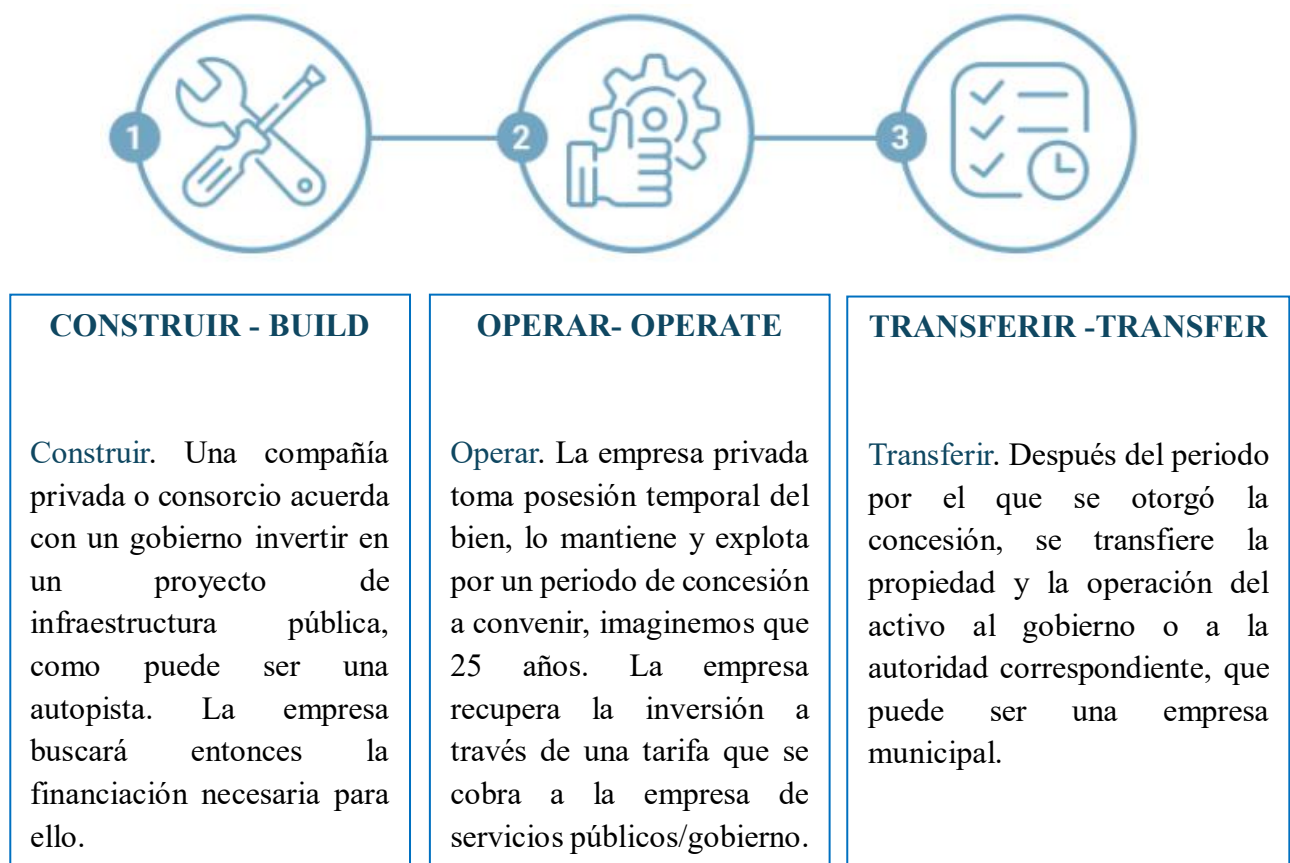
Dentro del contexto de los sistemas de derecho más habituales (común o civil), la estructura legal comparable más cercana a las concesiones es la **Build-Operate-Transfer (BOT)**. Un proyecto BOT se usa generalmente para desarrollar un activo concreto que, en general, es de nueva creación, aunque es posible que pueda realizarse una renovación respecto a algo ya existente. En un proyecto BOT, el sector público concede a una empresa privada el derecho a desarrollar y operar una instalación o sistema durante un cierto período, denominado “período del proyecto”. Posteriormente, la empresa u operador del proyecto obtendrá sus ingresos a través de una tarifa que se cobra a la empresa de servicios públicos/gobierno en lugar de tarifas aplicadas a los consumidores (Figura 4).

Desde la perspectiva pública, la utilización de un proyecto BOT es una estructura habitual para la financiación de proyectos. El operador financia, posee y construye la instalación o sistema, y lo opera comercialmente durante el período del proyecto, tras lo cual la instalación se transfiere a la autoridad (Figura 4). En lo que se refiere a la nueva construcción, no hay una fuente de ingresos desde el principio porque no está operativa. Por lo tanto, los prestamistas esperarán asegurar que los activos del proyecto estén acotados dentro de la empresa para que todos los riesgos asociados con el proyecto se asuman, transfiriéndose al

agente apropiado para hacerse cargo de su devolución. El operador también puede tener prohibido realizar otras actividades, por lo que el operador suele ser un “vehículo de propósito especial” que se dedica en exclusiva al proyecto en concreto.

Los ingresos a menudo se obtienen de un único comprador como una empresa pública o un gobierno, que adquiere los proyectos de la empresa que los gestiona, por lo que es diferente de una concesión pura donde la producción se vende directamente a los consumidores y usuarios finales. Por ejemplo, en el sector eléctrico, esto se formalizará mediante un acuerdo de compra de energía. Es probable que haya un pago mínimo que debe abonar el titular, siempre que el operador pueda demostrar que puede entregar el servicio (pago de disponibilidad), así como un pago volumétrico por las cantidades entregadas por encima de ese nivel.

Figura 4. Funcionamiento general de un proyecto Construir-Operar-Transferir (*Build-Operate-Transfer*, BOT).



Fuente: Elaboración propia a partir de www.pentalog.com.

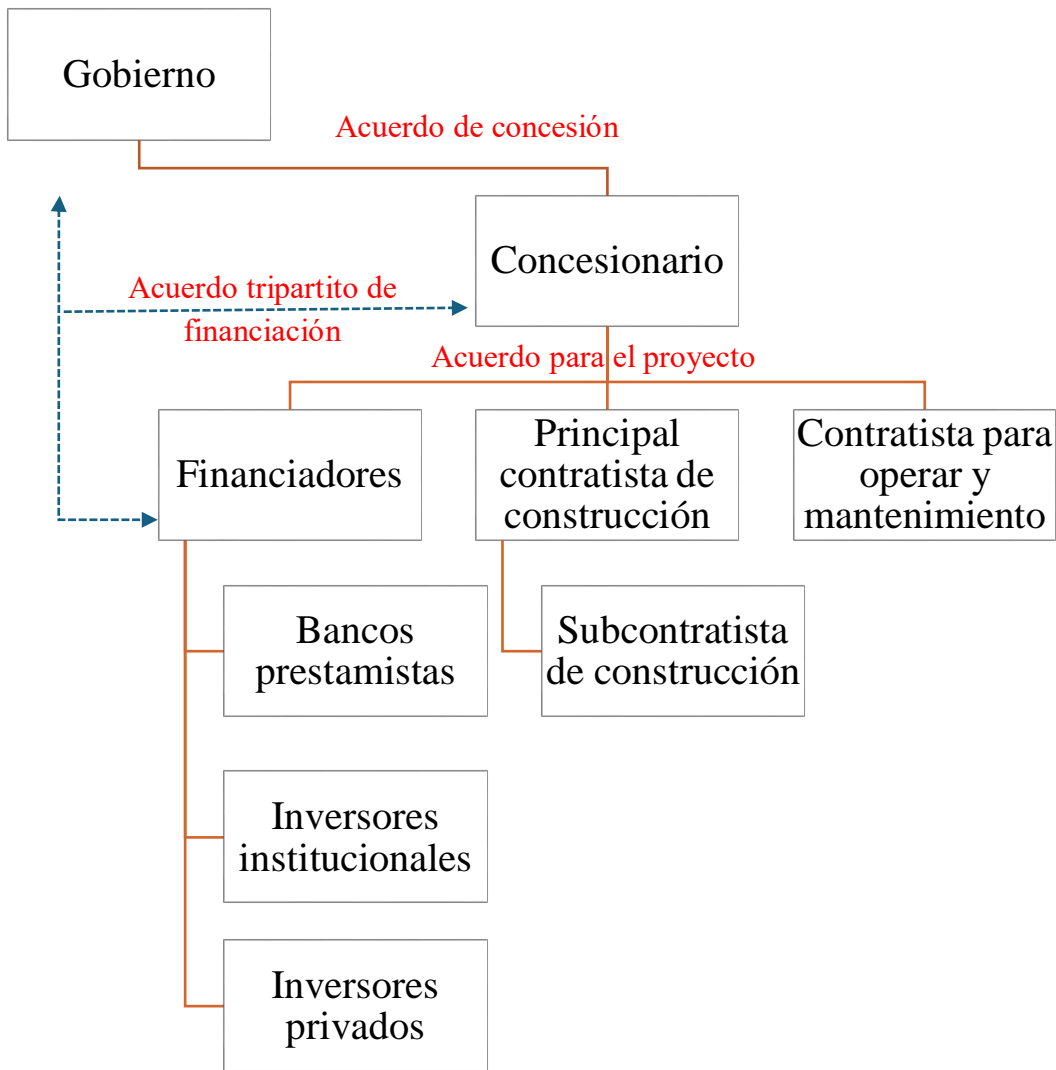
Como se observa en la Figura 5, la empresa que realiza el proyecto es una entidad que coordinará las actividades con múltiples agentes, que abarcan desde el ente público con el que

se firma el acuerdo que regula el BOT o acuerdo de la concesión, hasta terceras empresas que pueden contratar para realizar actividades como la construcción, gestión de materiales, compras, operativa y mantenimiento, entre otras. Además, la empresa del proyecto contará con accionistas que, a menudo, incluirán empresas con experiencia en construcción y/u operaciones, y con capacidades de compra de materias primas y adquisición. También es esencial incluir accionistas con experiencia en la gestión del tipo apropiado de proyectos, y trabajar con socios diversos, dados los riesgos particulares específicos que pueden existir. El proveedor de compras deseará tener garantías de que los accionistas clave permanezcan en la empresa del proyecto por un período de tiempo, ya que es probable que el proyecto se le haya adjudicado en función de su experiencia y estabilidad financiera. Además, es posible encontrar acuerdos de financiación entre los distintos agentes involucrados como los distintos prestamistas, concesionario y ente público.

Posteriormente, los ingresos que se generarán en la fase de operación están destinados a cubrir los costes de operación, mantenimiento, reembolso de la deuda (que representa una porción significativa de los costes de desarrollo y construcción), los costes de financiación, incluidos los intereses y tarifas, y un rendimiento para los accionistas de la empresa que gestiona el proyecto.

En estos casos la empresa del proyecto suele asumir muchos riesgos. Por eso necesitará garantizar que los riesgos asignados a la parte pública estén controlados, de modo que la empresa que gestiona el proyecto puede requerir alguna forma de garantía por parte del gobierno. Otros agentes que intervienen en la operación también pueden tener incentivos a transferir los riesgos y a diversificarlos. Por ejemplo, los prestamistas querrán limitar el riesgo comercial de explotación del servicio al que se ven expuestos, en el caso de que no pueda devolverse la deuda, por lo que tratarán de incluir a otros participantes para transferirles riesgos como puede hacerse a través de un contrato de construcción, o un contrato de operación y mantenimiento.

Figura 5. Estructura contractual tipo en un proyecto *Build-Operate-Transfer*.



Fuente: Elaboración propia a partir de broadleaf.com.au.

En un proyecto de **diseño, construcción y operación (DBO)**, el sector público posee y financia la construcción de nuevos activos. El sector privado diseña, construye y opera los activos para cumplir con las especificaciones acordadas. La documentación para un DBO es en general más simple que para un BOT o Concesión ya que no hay documentos para gestionar la financiación y, generalmente, consistirá en un contrato de construcción llave en mano más un contrato operativo. El operador no asume un riesgo de financiación mínimo o mínimo sobre el capital y, por lo general, se le pagará una suma por el diseño y construcción de la planta, pagaderos en cuotas al finalizar los hitos de la construcción, y luego una tarifa de operación por el período operativo. El operador es responsable del diseño y la construcción, así como de las operaciones. Por lo tanto, si las piezas necesitan ser reemplazadas durante el período de

operación anterior a su vida útil supuesta, es probable que el operador sea responsable del reemplazo.

Conviene mencionar que existen diferentes denominaciones y otras variantes de este tipo de proyectos BOT, como pueden ser los BOOT (*Build–Own–Operate–Transfer*), BOO (*Build–Own–Operate*), BLT (*Build–Lease–Transfer*), DBFO (*Design–Build–Finance–Operate*), DBOT (*Design–Build–Operate–Transfer*) o DCMF (*Design–Construct–Manage–Finance*), entre algunas de las formas posibles.

- **Empresas conjuntas:** las partes públicas y privadas comparten la propiedad de una empresa para operar juntas, generalmente con una intención permanente.

Las **empresas conjuntas** entre los sectores público y privado en CPP surgen cuando: (1) una autoridad contratante puede requerir tener una participación en el capital (“acciones”) en la empresa u operador del proyecto; o (2) cuando un servicio público existente vende una participación del mismo a una empresa privada. Por ejemplo, en el sector del agua un modelo de proyectos de infraestructura público-privada que se ha utilizado ampliamente son las “empresas mixtas”.

Para un servicio existente, las participaciones de la empresa pública pueden transferirse al sector privado o gestionarse a través de una nueva sociedad de cartera con propiedad conjunta. Por ejemplo, en el suministro de agua, un municipio puede ceder su empresa a un operador privado. En el transporte público, el gobierno y una empresa privada pueden formar una sociedad para modernizar el servicio.

El nivel de propiedad de las acciones diferirá dependiendo de si el gobierno está tratando de sacar el proyecto del balance general y si desea retener el control administrativo del servicio. Sin embargo, existen formas de darle al gobierno el control, o incluso el poder de veto sobre cuestiones de gestión específicas, incluso cuando la mayoría de las acciones de la entidad están en manos del sector privado.

Por razones estratégicas, el sector público puede preferir mantener el control de la entidad, al menos inicialmente, particularmente si la empresa conjunta posee los activos. Sin embargo, el sector privado querrá asegurarse que puede gestionar la administración diaria de la entidad y, por lo tanto, si en una minoría puede requerir poderes de veto o mayores derechos de voto, en ciertos asuntos.

Generalmente, en el caso de una empresa que gestiona el proyecto, la mayoría de las funciones clave, como la construcción, la operación y el mantenimiento, se delegan en el sector privado a través de subcontratos. Los derechos vinculados a las acciones y los derechos entre los accionistas se establecen típicamente en los documentos constitucionales de la empresa, normalmente en los estatutos, y en el acuerdo de los accionistas.

También es posible gestionar una empresa conjunta de modo diferente mediante:

- Una asociación (acuerdo con participación en los beneficios entre socios) creada para un propósito específico. No se crea una entidad legal separada y cada uno de los socios tiene la responsabilidad legal total del proyecto.

- Un acuerdo de consorcio en el que las partes establecen un acuerdo para trabajar juntas en un proyecto específico. Sin embargo, aquí no existe el concepto de compartir un conjunto de beneficios como ocurre con una asociación. Cada parte es remunerada por servicios específicos prestados al consorcio y no se crea ninguna entidad legal separada.

Antes de que una entidad pública participe en una empresa conjunta, deberá verificar que está facultada para hacerlo conforme a la ley, dado que puede estar restringida por el marco legal.

En la Tabla 1, se recogen una serie de razones por las que la parte pública preferiría tener una participación sustancial en una empresa o mantener una participación importante en una empresa involucrada en una CPP. Sin embargo, dado que los sectores público y privado trabajan de maneras muy diferentes y tienen diferentes procesos y prioridades, en la práctica esto puede causar también algún tipo de inconveniente.

Además, hay que tener en cuenta que como la propiedad de las acciones por sí sola no garantiza necesariamente estas ventajas, se debe prestar atención al acuerdo entre accionistas. De hecho, una parte pública puede lograr una cantidad de estas ventajas con una participación accionarial mucho menor si la estructura está diseñada adecuadamente.

Asimismo, conviene tener en cuenta algunas consideraciones clave para los accionistas minoritarios. Un accionista minoritario es un accionista que no tiene el control de una empresa. En general, una parte o partes que posean (colectivamente) más del 50% de las acciones ordinarias emitidas de una compañía tienen el control y, por lo tanto, cualquier parte con menos del 50% tiene protección limitada.

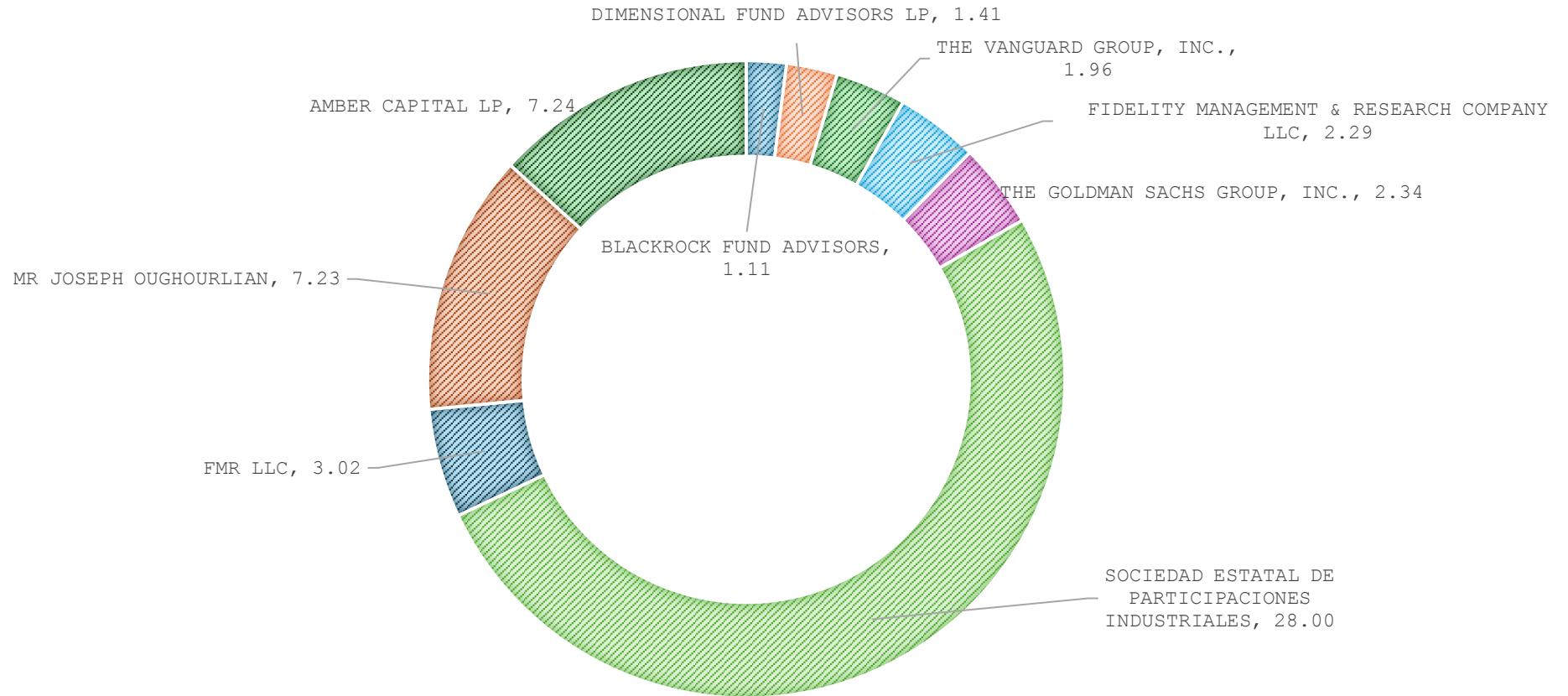
Tabla 1. Ventajas e inconvenientes de las empresas conjuntas público-privadas.

Ventajas	Inconvenientes
La parte pública puede ejercer cierto grado de control sobre las operaciones diarias o al menos las decisiones clave (a nivel de junta y accionista).	Conflicto de intereses de la parte pública por ser autoridad contratante y miembro de la empresa del proyecto (en el caso de disputa en el acuerdo del proyecto), y la preocupación que puede generar a los financiadores.
Transparencia (cuentas y finanzas presentadas a la junta).	La parte privada (y los financiadores) querrán asegurarse de que la parte privada tenga autonomía para llevar a cabo el negocio diario.
Percepción del público: esto no es privatización o prestación privada de un servicio	La parte privada puede garantizar que la empresa del proyecto nunca obtenga ganancias asegurando que todas las ganancias se paguen como honorarios a los subcontratistas bajo su control. La parte pública deberá vigilar esto y asegurarse de que tenga derechos de veto sobre ciertas responsabilidades asumidas por la compañía del proyecto. Si no hay ganancias significa que no hay dividendos.
Sostenibilidad: continuidad de los socios, incluso si el socio privado cambia.	La pertenencia a la junta no necesariamente da control o visibilidad a las gestiones.
Se comparten beneficios.	Cuestiones impositivas y contables: si el proyecto debe estar fuera del balance para el gobierno, debe asegurarse de que se toman los acuerdos necesarios para que se mantenga fuera.

Fuente: Elaborado a partir de www.worldbank.org/pppirc.

Por ejemplo, en el caso de la empresa conjunta Indra Sistemas, con actividades dentro del ámbito de la Defensa y constituida en el año 1979, su estructura de propiedad se distribuye de tal forma que el accionista mayoritario es el Gobierno de España, que posee a través del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, mediante la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) un 28% de participación total respecto al segundo accionista mayoritario, “Amber capital” con un 7.24% (Figura 6).

Figura 6. Porcentaje de estructura de propiedad de los principales accionistas de Indra Sistemas*.



*Representados los accionistas que tienen más del 1% del capital.

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI (consultada el 02-02-2025).

Los accionistas minoritarios generalmente se benefician de algunas protecciones establecidas por ley, como por ejemplo contra el fraude. Un accionista que posea más del 25% del capital accionario emitido también está generalmente bajo la ley con poderes de veto sobre cuestiones tales como cambios en los documentos constitucionales de la compañía. Si un accionista minoritario desea protegerse más, estas protecciones deberán acordarse en el acuerdo de accionistas (Adrianzén, 2014).

Algunas protecciones típicas que considerar para el accionista minoritario incluirían:

- Derecho a nombrar a uno o más miembros de la junta, y el requisito de que ese miembro de la junta esté presente en el quórum de las reuniones de la junta.
 - Derecho a vetar la firma de cualquier contrato u operación por la que la empresa contraiga obligaciones por encima de cierto valor, particularmente con partes relacionadas como el otro accionista.
 - Derecho a vetar distribución de dividendos.
 - Derecho a vetar el cambio de acuerdo de accionistas y documentos constitucionales.
 - Derecho a vetar la emisión de acciones adicionales u otros cambios en la participación accionarial de la compañía.
 - Derecho a vetar la venta de acciones o el derecho de tanteo a dichas acciones.
- **Privatización; desinversión total.**

La desinversión total, también conocida como **privatización**, ocurre cuando parte o todos los intereses sustanciales de un gobierno en un activo que presta un servicio, o en un sector, se transfieren al sector privado.

Un servicio público privatizado se distingue de una empresa comercial privada, en que el gobierno generalmente retiene alguna forma indirecta de control o mecanismo de regulación sobre el servicio privatizado. Por ejemplo, mediante el mecanismo de una licencia otorgada a la empresa para prestar el servicio público correctamente a los ciudadanos.

La privatización total se distingue de la privatización parcial y los acuerdos de empresas conjuntas entre lo público y lo privado, donde el sector público mantiene un interés significativo.

Por lo general, un gobierno que tiene la intención de deshacerse de los activos de servicios públicos venderá acciones en la empresa de servicios públicos o transferirá activos a una empresa de propósito especial (que venderá acciones), aunque la desinversión puede ser a través de una venta de activos. Si la desinversión se realiza a través de un activo o una venta de acciones dependerá de las circunstancias de la empresa de servicios públicos y de cuestiones locales, como el tratamiento fiscal de tales ventas. La venta de acciones a menudo se ve favorecida, ya que le permite al gobierno retener un interés indirecto o de veto en la empresa privatizada a través de lo que se denomina “acción de oro”, un tipo especial de participación del gobierno en una compañía para otorgarle más poder que otros accionistas sobre los cambios en su gestión, siempre que el marco legal lo permita.

Sin embargo, un comprador privado puede no estar dispuesto a aceptar todas las responsabilidades existentes de la empresa y solo estar dispuesto a aceptar una parte de los activos y pasivos. En tal caso, los activos se transferirán a una empresa de propósito especial. El comprador potencial estará interesado en saber que la compañía tiene un historial y, por lo tanto, se le puede exigir al gobierno que dirija la nueva compañía durante algunos años antes de la privatización para establecer dicho historial.

A menudo se considera que la privatización completa es una forma más profunda de participación del sector privado en una empresa de servicios públicos que una concesión. Sin embargo, en la práctica existen amplias similitudes entre la privatización total y el modelo de concesión, tal como se expone a continuación:

- La naturaleza a largo plazo de una concesión con las responsabilidades de la concesión del activo y la inversión en los activos, hacen que los factores económicos y operativos, al menos en la primera parte de una concesión, sean similares a los de la privatización.
- La privatización absoluta de los servicios suele ir acompañada de limitaciones al operador privado, al que se le exigirá poseer una licencia para prestar el servicio, y dicha licencia está sujeta a rescisión.

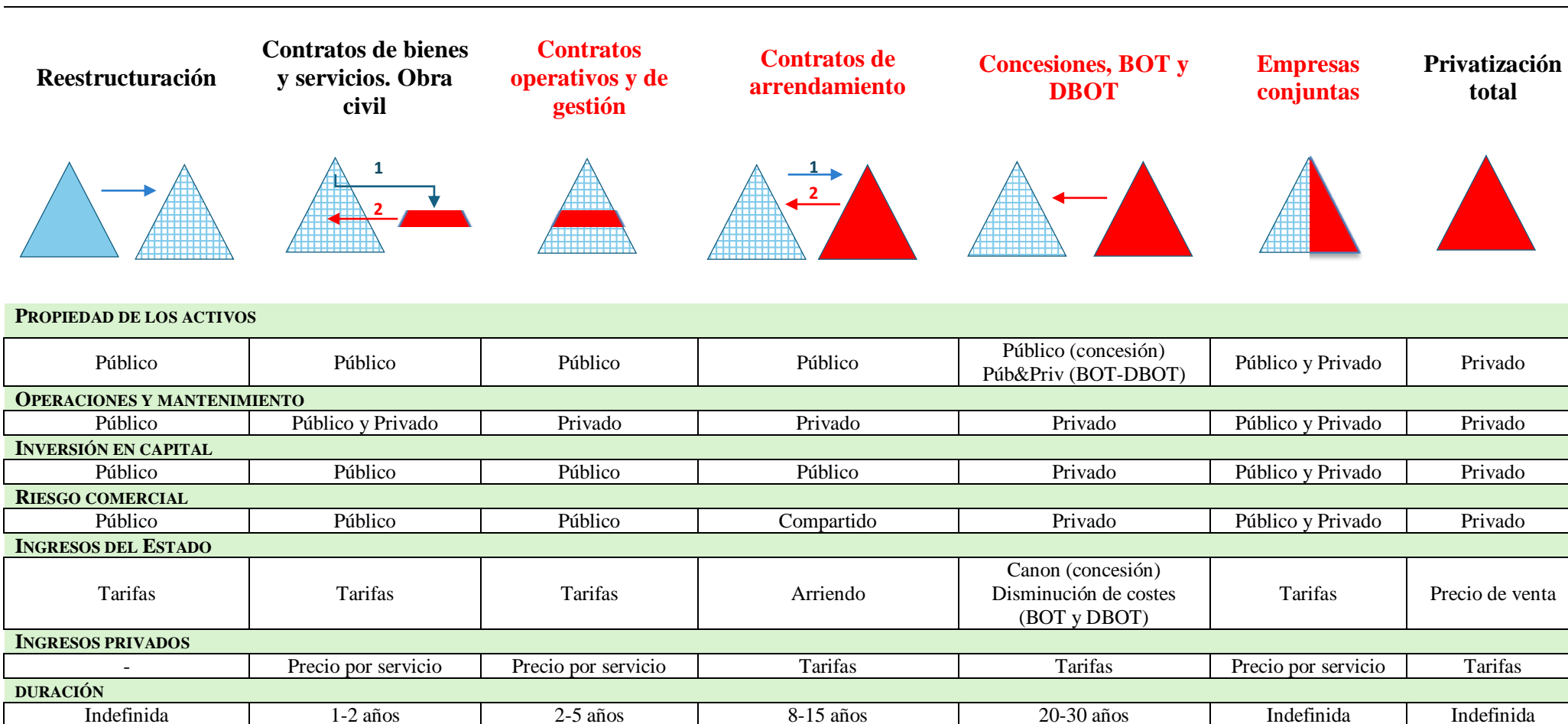
En Inglaterra y Gales, donde el gobierno, a principios de la década de 1990, privatizó los sectores del agua, la energía, las telecomunicaciones y el ferrocarril, muestran con su experiencia las limitaciones reales impuestas a los servicios públicos privatizados:

- Los operadores privados requieren una licencia para operar, sin la cual los activos cedidos tienen poco valor y los activos pueden revertir al gobierno si la licencia es revocada o terminada.
- La licencia puede ser rescindida por el gobierno por infracciones graves y, con 10 años de anticipación a partir de 2012, sin causa justificada.
- En el sector ferroviario, la licencia de Railtrack, propietaria y operadora de la infraestructura, fue revocada en 2002 cuando el Gobierno del Reino Unido solicitó su administración. Posteriormente, la licencia para operar las vías fue otorgada a una nueva entidad, y los activos de Railtrack fueron transferidos a este nuevo operador¹⁴.
- Del mismo modo, a uno de los operadores privados de trenes, Connex, se le revocó su licencia por incumplimiento y se le requirió transferir sus activos a otro operador.
- Cada uno de los sectores de servicios públicos está altamente regulado, incluidos los sectores de energía y telecomunicaciones donde se ha introducido la competencia. El regulador todavía establece límites sobre lo que los operadores pueden cobrar y la tasa de rendimiento que los operadores pueden alcanzar.

A continuación, se muestra de forma sintética las diferencias y características generales de algunos de los modos de cooperación expuestos (Figura 7). El color rojo representa la participación de la parte privada, mientras que el color azul corresponde a la parte pública. Otra forma de visualizar las principales figuras es relacionar algunas de ellas con el nivel de riesgo transferido en dos ejes en sistema de coordenadas cartesianas bidimensional (ver Figura A1 en el Anexo).

¹⁴ https://elpais.com/diario/2002/07/19/economia/1027029603_850215.html

Figura 7. Características generales de algunas formas de gestión pública.



Fuente: Elaboración propia a partir de Vives et al (2009), Quium (2011) y Accenture (2013).

3. Contexto legal

En el campo del derecho comparado, la distinción entre los sistemas legales de derecho común y civil es fundamental para comprender cómo se estructuran y desarrollan las diferentes formas de colaboraciones público-privadas en contextos jurídicos diversos (Cooter y Ginsburg, 1996; Siems, 2007)¹⁵. Estos dos sistemas, con orígenes históricos y estructuras jurídicas profundamente diferentes, pueden afectar de manera significativa la gestión y ejecución de proyectos de infraestructura pública y la participación de los actores privados (Fleta-Asín et al., 2022). Un análisis de sus características revela cómo las distintas tradiciones legales influyen en la inversión privada, el papel del Estado y la efectividad de las colaboraciones, lo cual resulta esencial para la toma de decisiones en proyectos que requieren una estrecha colaboración entre ambos sectores (Zweigert y Kötz, 1998).

Así, el derecho común, que se originó en Inglaterra durante los siglos XVI y XVII, es un sistema jurídico que surgió en un contexto de lucha entre la monarquía y el Parlamento. En este periodo, la monarquía intentaba mantener su control sobre los monopolios estatales y su capacidad para modificar la propiedad privada en función de sus intereses, mientras que los terratenientes y comerciantes presionaban para limitar esos poderes y promover la iniciativa privada (Milsom, 1981). Esta tensión entre las dos fuerzas contribuyó al desarrollo de un sistema jurídico que favorece la libertad de mercado y los derechos individuales, limitando la intervención del Estado en los asuntos económicos y promoviendo la autonomía de los actores privados (Burnham, 2009; Djankov et al., 2007). Como consecuencia, los sistemas de derecho común son conocidos por un enfoque más flexible y dinámico en la resolución de disputas, lo que puede resultar atractivo para los inversores privados (Siems, 2007; La Porta et al., 2000; La Porta et al., 2008).

Una de las características más distintivas del derecho común es la jurisprudencia o la interpretación judicial como fuente principal del derecho. Los jueces, en lugar de aplicar estrictamente un cuerpo legislativo codificado, deben basarse en precedentes judiciales (conocido como el principio de precedente judicial o *stare decisis*) (Plucknett, 2001). Este enfoque permite que el sistema se adapte a circunstancias cambiantes sin necesidad de un

¹⁵ La influencia de las instituciones y sus marcos legales no se circunscribe únicamente a las colaboraciones público-privadas. Así, autores del presente trabajo han publicado previamente el impacto de las instituciones en los resultados obtenidos por gestores de fondos de inversión americanos que invierten en mercados globales (Fleta-Asín y Muñoz, 2023c, 2025).

cambio legislativo formal (Baker, 2019). A través de los precedentes, las decisiones judiciales siguen una línea coherente, lo que ofrece a los actores económicos la capacidad de prever cómo se interpretarán futuras situaciones legales, disminuyendo así la incertidumbre y facilitando la planificación a largo plazo (Zweigert y Kötz, 1998).

Sin embargo, la flexibilidad del sistema de derecho común también puede generar desafíos menos mencionados en la literatura académica. En situaciones donde no existen precedentes claros o donde la jurisprudencia es ambigua, los jueces tienen considerable discreción para interpretar la ley y establecer nuevos precedentes, lo que puede conducir a inconsistencias judiciales (Burnham, 2009). Esta incertidumbre puede ser problemática, especialmente en el contexto de proyectos de CPP, donde las inversiones privadas requieren un marco legal claro y predecible para reducir los riesgos asociados con la ejecución de grandes proyectos. Además, el sistema descentralizado del derecho común, donde cada jurisdicción puede tener sus propios precedentes y decisiones judiciales (Zweigert y Kötz, 1998), puede dar lugar a una interpretación desigual de la ley en diferentes partes del país, lo que aumenta la complejidad en la coordinación entre los actores públicos y privados (Glenn, 2014).

En contraposición, el derecho civil tiene sus orígenes en el *ius civile* romano y se consolidó con la codificación realizada por el emperador Justiniano en el siglo VI, diseminándose por el continente europeo durante la Edad Media a través de sus instituciones (Watkin, 2017). Este sistema se caracteriza por una codificación exhaustiva de normas legales, donde la ley escrita es la principal fuente de derecho (David y Brierley, 1985). El derecho civil tiene una tradición de centralización del poder estatal, lo que garantiza una uniformidad en la aplicación de las normas y una mayor previsibilidad en la resolución de disputas (Dainow, 1966; Mattei, 1998). En este sentido, el marco legal es menos flexible que el de derecho común, pero tiene la ventaja de ofrecer coherencia y certeza jurídica, ya que los jueces están obligados a interpretar las situaciones conforme al contenido de las leyes codificadas (Hazard, 1997), lo que limita la posibilidad de decisiones arbitrarias (Markesinis et al., 2006; Merryman et al., 2010).

Este enfoque estructurado y codificado tiene implicaciones importantes en la gestión de las colaboraciones público-privadas. La principal ventaja de un sistema basado en la codificación es que proporciona un marco normativo claro que puede facilitar la resolución de disputas y reducir la incertidumbre jurídica (Tetley, 1999; Glenn, 2014). Los inversores privados podrían tener más certezas sabiendo que las leyes están detalladamente codificadas y que los jueces tienen un marco claro para la interpretación de las normas. Esto puede resultar

especialmente útil en proyectos de gran envergadura, como las CPPs, donde la necesidad de un marco legal claro y estable es crucial para el éxito de la colaboración (Merryman et al., 2010).

No obstante, la rigidez del derecho civil también presenta desventajas para algunos de sus actores económicos. Dado que las leyes están codificadas y suelen ser más exhaustivas, este sistema puede ser menos ágil para adaptarse a cambios rápidos en el entorno económico o social. En el contexto de las CPPs los proyectos suelen enfrentarse a desafíos imprevistos o cambios en las condiciones del mercado, un sistema legal rígido puede no ser capaz de ajustarse con la misma rapidez que uno basado en precedentes judiciales (La Porta et al., 2000; La Porta et al., 2008). Además, aunque las leyes codificadas intentan ser lo más completas posibles, siempre existe la posibilidad de que surjan vacíos legales o situaciones no reguladas explícitamente, lo que puede dar lugar a interpretaciones contradictorias entre tribunales o jurisdicciones, lo que genera incertidumbre adicional para los actores privados (Glaeser y Shleifer, 2002; Tetley, 1999).

Dentro del derecho civil (Figura 8), existen diferentes subsistemas que varían en su grado de centralización y flexibilidad. Por ejemplo, el derecho socialista, presente en países como la antigua Unión Soviética y la actual Rusia, da un papel preponderante al Estado, no solo como regulador, sino también como actor económico central. En este tipo de sistemas, el apoyo del Estado a los proyectos de CPP es más robusto, lo que puede garantizar la ejecución de grandes obras públicas, pero limita la autonomía y flexibilidad de los inversores privados. El derecho socialista favorece la intervención estatal y un mayor control sobre la propiedad y las actividades económicas, lo que puede resultar en un entorno más seguro desde el punto de vista de la ejecución de infraestructuras públicas, pero con menor libertad para los actores privados (David y Brierley, 1985).

Asimismo, el sistema de derecho germánico se distingue por una organización más ordenada, con un lenguaje jurídico preciso y un uso más exigente de la jurisprudencia. Aunque esta jurisprudencia no alcanza el nivel de autoridad vinculante del principio del *stare decisis* del derecho común, otorga al sistema una mayor flexibilidad que otros sistemas jurídicos, como el francés. El derecho germánico tiene sus raíces en las tradiciones jurídicas que se desarrollaron en los antiguos territorios germánicos de Europa, y su evolución tuvo influencias romanas y del movimiento de codificación del siglo XIX (Berger, 2011). El Código Civil alemán, o Bürgerliches Gesetzbuch (BGB), que entró en vigor en 1900, es uno de los cimientos fundamentales del derecho germánico moderno, diseñado para unificar y estructurar las leyes

de manera sistemática y detallada, adaptándose a las necesidades de una sociedad industrializada y en expansión económica (Fisher, 2002).

En sus orígenes, el derecho germánico estaba caracterizado por un sistema de normas más dispersas, fundamentadas en usos y costumbres locales. Con la llegada de la codificación, especialmente con la creación del BGB, el sistema pasó a ser más estructurado y accesible, enfocándose en crear una serie de normas generales que cubrieran la mayoría de las situaciones jurídicas (Miller, 2024). Este enfoque permitió que el código fuera lo suficientemente flexible como para adaptarse a los cambios sociales y económicos que caracterizaban la sociedad del cambio de siglo (Miller, 1984). Los tribunales en el sistema germánico tienen la posibilidad de interpretar y elaborar normas específicas a partir de las cláusulas generales que están contenidas en los códigos. Esto se conoce como el uso de “cláusulas generales” que permiten a los jueces adaptar las leyes a nuevas realidades sociales, económicas y culturales, un proceso que se demuestra como muy útil frente a las transformaciones sociales que experimenta la sociedad (Zimmermann, 1996).

A pesar de que las decisiones judiciales en el derecho germánico no tienen la fuerza vinculante del *stare decisis* del derecho común, el sistema presenta una jurisprudencia estable que, aunque no crea precedentes estrictos, tiene un impacto significativo en el desarrollo de nuevas normas y principios jurídicos (Miller, 1984). De este modo, los tribunales supremos en el sistema germánico tienden a emitir opiniones más detalladas y elaboradas, basadas en un razonamiento jurídico sólido y profundo, aportando claridad y coherencia a la interpretación del derecho (Zimmermann, 1996). Esto proporciona una cierta estabilidad jurídica que permite una mayor previsibilidad en la resolución de casos complejos. Sin embargo, esa estabilidad no es rígida, ya que los jueces tienen una capacidad considerable para adaptar las normas a situaciones novedosas, lo que hace al sistema más flexible que otros subsistemas de derecho civil, como el francés, que tienden a ser más estrictos en la aplicación de las leyes codificadas (Murillo, 2001).

En cuanto al derecho escandinavo, se encuentra influenciado en gran medida por la tradición de derecho civil, pero con características que lo hacen más pragmático y menos formalista (Engelstad y Hagelund, 2016). Aunque el derecho escandinavo tiene una base en la codificación, la extensión de su código es mucho menor en comparación con los sistemas de derecho civil como el alemán o el francés (Lind, 2023). Esta codificación menos extensa refleja un enfoque más flexible y menos detallado, que permite que los tribunales escandinavos tengan una mayor libertad interpretativa para adaptarse a los cambios sociales, económicos y políticos

que no necesariamente están reflejados en la ley escrita (Modéer, 2019). En lugar de depender únicamente de un cuerpo legislativo codificado extenso, los tribunales escandinavos juegan un papel activo en la evolución del derecho, ajustando las normas jurídicas a las necesidades cambiantes de la sociedad (Engelstad y Hagelund, 2016). Este enfoque le permite al derecho escandinavo ser más adaptable y dinámico, respondiendo con mayor rapidez a las transformaciones que ocurren en los aspectos culturales, tecnológicos o de políticas públicas (Modéer, 2019).

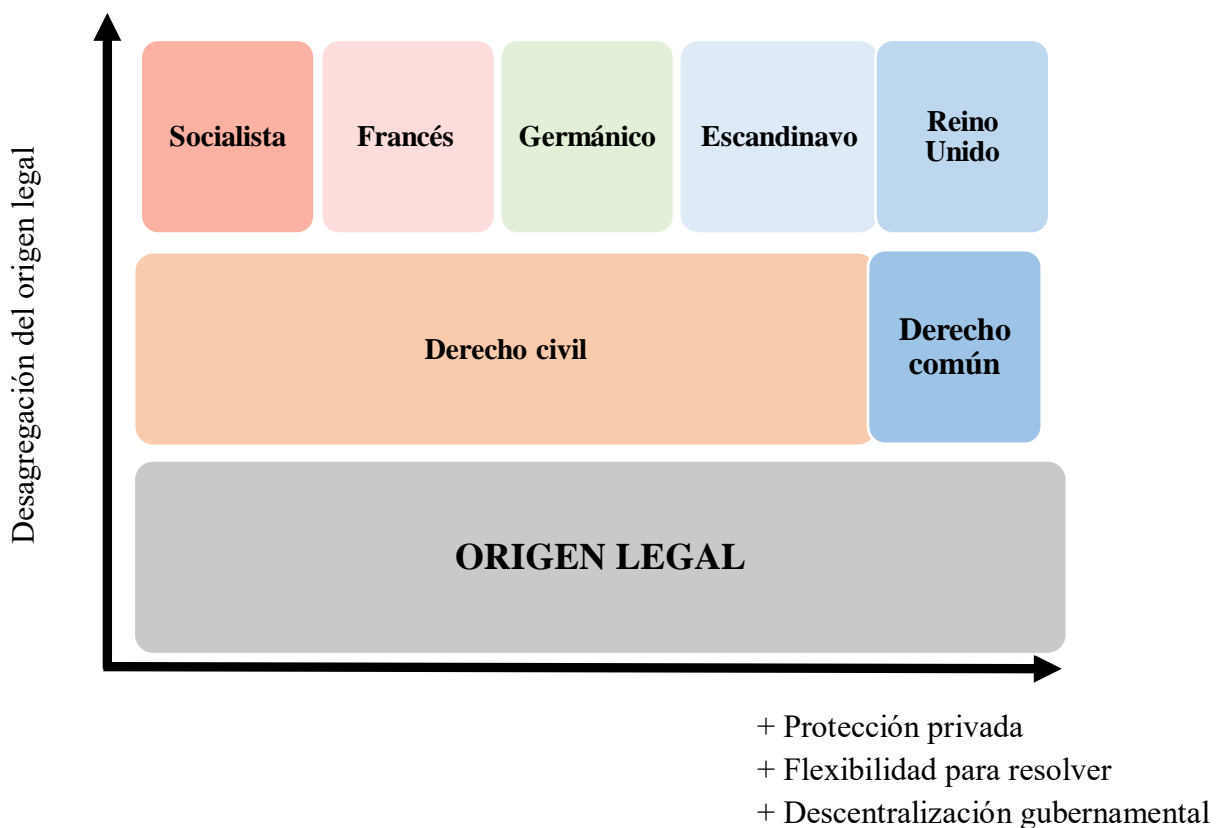
Una característica clave del derecho escandinavo es su pragmatismo, que se refleja en la menor exigencia de reglas formales (Lind, 2023). En lugar de aplicar una estructura normativa rígida, los jueces tienen mayor libertad para interpretar y ajustar las leyes a las circunstancias actuales, lo que proporciona un sistema más flexible frente a las situaciones que surgen en una sociedad que cambia rápidamente (Engelstad y Hagelund, 2016). Esta flexibilidad hace que el derecho escandinavo sea un sistema más ágil y adaptable, en contraste con otros subsistemas de derecho civil que tienden a ser más formales y estrictos en su aplicación (Modéer, 2019). En resumen, el derecho escandinavo, influenciado por el derecho civil, pero con un enfoque distintivo, permite una mayor adaptación social que otros sistemas jurídicos tradicionales (Lind, 2023).

En conclusión, la elección de un sistema jurídico tiene profundas implicaciones en la forma en que se gestionan las relaciones económicas. En los sistemas de derecho común, la flexibilidad y la autonomía privada son características que atraen a los inversores privados, quienes valoran un entorno más dinámico y menos intervenido por el Estado. Sin embargo, este sistema también enfrenta desafíos relacionados con la incertidumbre y la inconsistencia judicial, lo que puede afectar la ejecución de proyectos grandes y complejos. En contraste, el derecho civil, especialmente en sus versiones más centralizadas y codificadas, ofrece una mayor estabilidad y coherencia, lo que puede ser ventajoso para los proyectos de infraestructura pública, pero limita la flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios rápidos o situaciones inesperadas. La participación del Estado en las CPPs puede ser crucial para el éxito de grandes proyectos públicos, pero también puede restringir la autonomía del sector privado.

A pesar de encontrar ventajas y desventajas en ambos orígenes, el derecho común ha sido percibido como un sistema que favorece a los inversores privados debido a su flexibilidad, enfoque en la libertad de mercado y protección de los derechos individuales (La Porta et al., 1998). Las publicaciones académicas suelen destacar cómo este sistema proporciona un entorno favorable para los actores económicos, al permitir una rápida adaptación a cambios del

entorno y al reducir la incertidumbre jurídica a través del principio de precedente judicial (*stare decisis*) (Bovis, 2007). Sin embargo, este enfoque puede ser cuestionado en el contexto de las colaboraciones público-privadas, donde la intervención del Estado y la previsibilidad jurídica también desempeñan un papel fundamental para su desarrollo (Grimsey y Lewis, 2004).

Figura 8. Familias del origen legal ordenadas por intervencionismo del estado.



Fuente: Elaboración propia.

Precisamente, en las colaboraciones público-privadas, el éxito de los proyectos depende menos del sistema jurídico predominante y más de la implementación práctica de los acuerdos entre las partes. Por ejemplo, mientras que el derecho común puede proporcionar mayor flexibilidad en la interpretación de contratos, el derecho civil garantiza estabilidad y previsibilidad a través de su marco codificado. Ambos enfoques pueden ser efectivos si se combinan con una planificación adecuada, cláusulas contractuales claras y mecanismos de resolución de conflictos bien definidos (Burger et al., 2019).

Además, la noción de que el derecho común favorece de manera inherente a los inversores privados puede ser desafiada en situaciones donde el Estado tiene un papel activo en la regulación y supervisión de los proyectos. En estos casos, las diferencias entre derecho común y civil se diluyen, ya que el diseño institucional, más que la tradición jurídica, se convertiría en el factor determinante. Por ejemplo, países con sistemas de derecho civil, como Alemania y Francia, han demostrado ser altamente efectivos en la implementación de proyectos de CPP mediante la centralización de la toma de decisiones y el establecimiento de marcos regulatorios claros (Grimsey y Lewis, 2004).

Por otro lado, aunque el derecho común promueve una mayor autonomía para los actores privados, esto no siempre se traduce en mejores resultados en proyectos de CPP. Altos niveles de descentralización y flexibilidad pueden aumentar la incertidumbre y los costes de transacción, especialmente en proyectos de gran envergadura que requieren una coordinación estrecha entre múltiples partes interesadas (Williamson, 1981).

En definitiva, si bien el origen de los sistemas legales puede tener impacto en la estructura y dinámica de las colaboraciones público-privadas, actualmente, tanto la argumentación, como las evidencias aplicadas en otros ámbitos económicos, no prueban de forma unánime el discurso académico dominante de la superioridad del derecho común frente al civil. Esto podría deberse a que, en ambos, es posible implementar estrategias efectivas que minimicen los riesgos y maximicen los beneficios para las partes involucradas en un sistema de derecho actual. Por lo tanto, más allá de las diferencias entre sistemas jurídicos, el enfoque debería estar en garantizar una gobernanza sólida y un marco normativo que promueva la colaboración y la sostenibilidad a largo plazo (Grimsey y Lewis, 2004).

En base a los razonamientos expuestos se establece la siguiente hipótesis:

<p>Hipótesis 1. El sistema legal con origen del derecho común no afecta al éxito de los proyectos de colaboración público-privada.</p>

4. Contexto cultural

En el contexto de las colaboraciones público-privadas, las empresas involucradas deben adaptarse a las condiciones del entorno, teniendo en cuenta factores cruciales como los valores culturales de los países en los que se llevan a cabo los proyectos (Fleta-Asín et al., 2024a). Estos aspectos son esenciales para entender cómo se gestionan los proyectos y cómo se toman las decisiones, especialmente en un escenario de colaboración internacional que involucra diversas culturas y contextos sociopolíticos. En los proyectos en los que el principal socio privado es de un país distinto a aquel en el que se ejecuta el proyecto, las diferencias entre los valores culturales de ambos países pueden afectar al desarrollo de la CPP.

Desde esta perspectiva, las dimensiones culturales de Geert Hofstede se presentan como una herramienta útil para analizar estas diferencias y gestionar de manera efectiva las colaboraciones (Hofstede, 1980; Hofstede y Hofstede, 2005; Hofstede et al., 2010). Este enfoque, que es ampliamente utilizado en la teoría de la empresa internacional, sugiere que cuando las diferencias culturales entre el país de origen del inversor y el país receptor son pequeñas, la internacionalización se facilita, ya que los costes operacionales disminuyen gracias a la similitud en las formas de proceder y en la cultura organizacional (Beugelsdijk et al., 2017).

No obstante, es importante tener cautela al interpretar las dimensiones culturales de Hofstede, ya que estas proporcionan una visión general de las diferencias culturales, pero no deben ser consideradas como reglas rígidas o definitivas para todos los individuos dentro de una cultura (Shaiq et al., 2011). Precisamente, las dimensiones culturales representan tendencias a nivel nacional o grupal, pero no capturan la totalidad de la diversidad que existe dentro de una sociedad. Además, las culturas son dinámicas y están sujetas a cambios a lo largo del tiempo debido a factores como la globalización, la modernización y los intercambios interculturales. Las generalizaciones basadas en estas dimensiones pueden llevar a estereotipos si se aplican sin tener en cuenta el contexto específico de cada situación o la variabilidad dentro de una misma cultura. Por lo tanto, aunque las dimensiones culturales son herramientas útiles para comprender tendencias generales, siempre se debe ser consciente de la diversidad individual y contextual (McSweeney, 2002).

Geert Hofstede, el antropólogo detrás de este modelo, se convirtió en un referente mundial tras su trabajo en la multinacional IBM en la década de los 80, donde analizó las

diferencias culturales entre las diversas filiales de la compañía ubicadas en todo el mundo. A través de cuestionarios administrados a los empleados autóctonos de cada país, Hofstede pudo identificar dimensiones culturales clave que influían significativamente en la manera en que las personas tomaban decisiones y organizaban los procesos en sus respectivas culturas. En base a este análisis, Hofstede desarrolló un modelo que identifica cuatro dimensiones culturales, las cuales afectan directamente a cómo las organizaciones estructuran su funcionamiento y cómo las empresas internacionales se enfrentan a los desafíos de operar en contextos socioculturales diferentes.

Estas dimensiones culturales, que son cuantificables y permiten hacer comparaciones entre países, son fundamentales para entender cómo las organizaciones interactúan en proyectos internacionales, como las CPPs. Entre estas dimensiones se encuentran la aversión a la incertidumbre, la distancia de poder, el individualismo frente al colectivismo y la masculinidad frente a la feminidad¹⁶. Cada una de estas dimensiones puede afectar a las decisiones, las prioridades y las interacciones dentro de los proyectos de colaboración pública-privada, especialmente cuando los actores involucrados provienen de contextos culturales y geográficos muy distintos, como ocurre en el caso de los proyectos internacionales.

Para entender cómo estas dimensiones impactan en el comportamiento de las organizaciones dentro de las CPPs, podemos analizar la comparación entre España y China, dos países culturalmente y geográficamente distantes, ante la imposibilidad de comparar todos los pares posibles de países en un documento de trabajo.

La dimensión de **masculinidad** es particularmente relevante para entender las motivaciones y prioridades dentro de un proyecto de CPP. Esta dimensión mide la disposición en que una sociedad valora la competencia, el logro y el éxito. En sociedades con alta masculinidad, como China con una puntuación de 66, la orientación hacia el logro es más pronunciada, y esto se refleja en la priorización del trabajo sobre el ocio y en el sacrificio personal por alcanzar metas económicas y profesionales (ver Tabla 2). Los individuos en culturas masculinas suelen estar muy enfocados en alcanzar el éxito material, y los roles de género son marcadamente distintos, con los hombres generalmente asociados a la autoridad, la fortaleza y el éxito, mientras que las mujeres se perciben como más sensibles y preocupadas por el bienestar social.

¹⁶ Posteriormente añadiría la orientación a largo plazo y la indulgencia.

Por otro lado, en España, la puntuación de masculinidad es moderada (42, ver Tabla 2), lo que indica una orientación más equilibrada entre la competencia y la armonía social. En este contexto, los españoles tienden a valorar más la colaboración y el bienestar social que la competencia agresiva, y la gestión de los equipos se basa en la consulta constante y la toma de decisiones más colectivas. Esto puede ser particularmente relevante en proyectos de CPP, donde la armonía social y la participación de diversos actores sociales son cruciales para el éxito del proyecto. En este tipo de proyectos, la consulta y el consenso son fundamentales, ya que las decisiones no se toman de manera unidireccional, sino que se buscan acuerdos que integren diversas perspectivas y actores.

Además, en el caso de las colaboraciones público-privadas, estos factores culturales pueden influir de manera significativa en la dinámica de las relaciones interinstitucionales y en cómo se gestionan los proyectos. Las diferencias en la masculinidad entre los países involucrados pueden determinar las estrategias de comunicación, el manejo de los conflictos y la cooperación entre las partes públicas y privadas. Por ejemplo, en una sociedad de alta masculinidad como la de China, los actores privados pueden estar más enfocados en alcanzar resultados tangibles y rápidos, mientras que, en una sociedad más colaborativa como la española, puede prevalecer la búsqueda de soluciones de consenso que impliquen a todos los interesados o *stakeholders*, incluyendo a las comunidades locales afectadas por el proyecto.

Tabla 2. Valores de la Masculinidad y Feminidad en varios países*.

País	Puntuación
Eslovaquia	110
Japón	95
Hungría	88
Austria	79
Venezuela	73
China	66
....
España	42
....
Eslovenia	19
Dinamarca	16
Países Bajos	14
Noruega	8
Suecia	5

*A mayor valor, mayor masculinidad de la sociedad y viceversa.

Fuente: Hofstede y Hofstede (2005).

La **aversión a la incertidumbre** es otra dimensión cultural clave. Esta se refiere a cómo una sociedad maneja las situaciones futuras que no puede prever o controlar. Esta dimensión está directamente relacionada con la tolerancia al riesgo y la forma en que las culturas estructuran sus vidas y actividades para enfrentarse con lo desconocido. De hecho, existen dos posturas opuestas respecto a cómo se enfrenta la incertidumbre dentro de una sociedad. Por un lado, algunas culturas buscan reducir la incertidumbre a través de normas, reglas y regulaciones estrictas, buscando la estabilidad y la previsibilidad en todos los aspectos de la vida social y económica. Estos países suelen presentar una fuerte necesidad de control y orden, y su comportamiento social se basa en la minimización de los imprevistos. Un ejemplo paradigmático es Alemania, donde la aversión a la incertidumbre se traduce en una cultura de precisión y planeación exhaustiva, con un alto grado de regulación en todos los sectores, tanto en el ámbito laboral como en el legal.

En el caso de España (ver Tabla 3), este factor cultural es muy relevante, ya que el país presenta una de las puntuaciones más altas en la escala de aversión a la incertidumbre, con una puntuación de 86, lo que lo coloca entre las sociedades que más buscan la seguridad y previsibilidad en su vida cotidiana. Esta aversión a la incertidumbre se refleja en diversos aspectos de la cultura española. Por ejemplo, en el ámbito laboral, los cambios imprevistos en los planes y las decisiones generan altos niveles de estrés y preocupación, ya que existe una fuerte tendencia a valorar la estabilidad y la seguridad en el trabajo. Esto se puede ver en la preferencia de muchos españoles por empleos en el sector público, como en los cargos de funcionario, frente a los riesgos asociados con el emprendimiento o la participación en empresas privadas. Esta preferencia por empleos con garantías laborales se debe a la necesidad de previsibilidad y estabilidad, lo cual refleja una alta resistencia a asumir riesgos y enfrentar incertidumbres que no puedan ser controladas o anticipadas.

Por el contrario, en países como China con una puntuación de 30, la tolerancia a la incertidumbre es significativamente mayor, lo que se traduce en una cultura más orientada hacia el emprendimiento y la innovación. En estos países, las personas tienden a estar más dispuestas a tomar riesgos para emprender nuevos negocios, dada su mayor capacidad para adaptarse a situaciones imprevistas. En China, por ejemplo, el dinamismo económico y la mentalidad de crecimiento en muchos sectores privados se apoya en la capacidad de aceptar lo inesperado y tratarlo de manera flexible, lo que permite una mayor agilidad empresarial.

Estas diferencias en la aversión a la incertidumbre también tienen implicaciones significativas en el contexto de las colaboraciones público-privadas. En proyectos donde

resulta clave la cooperación entre el sector público y privado, la capacidad de tolerar incertidumbres y adaptarse a situaciones cambiantes puede ser crucial. En sociedades con alta aversión a la incertidumbre, como la española, el proceso de toma de decisiones podría estar marcado por procedimientos burocráticos y una falta de flexibilidad, lo que puede generar desafíos en la implementación de proyectos de gran escala que exigen agilidad y capacidad de adaptación a nuevos escenarios. Por otro lado, en contextos más flexibles, como el de China, la capacidad de innovar y adaptarse a cambios imprevistos podría facilitar la ejecución de proyectos que requieren rápidos ajustes a las circunstancias sociales, políticas y económicas cambiantes.

De esta manera, comprender cómo las diferencias en la aversión a la incertidumbre entre culturas impactan la colaboración entre los sectores público y privado es esencial para diseñar estrategias de gestión de proyectos que sean viables y sostenibles. En la práctica, esto significa que, en un entorno con alta aversión a la incertidumbre, los proyectos de colaboración pueden requerir planificación detallada, normas claras y protocolos estrictos para gestionar dicha incertidumbre, mientras que, en contextos más flexibles, el enfoque puede ser más dinámico y adaptativo, permitiendo cambios más rápidos y la incorporación de nuevas ideas conforme surjan nuevas oportunidades o desafíos.

Tabla 3. Valores de la aversión a la incertidumbre en varios países*.

País	Puntuación
Grecia	112
Portugal	104
Guatemala	101
Uruguay	100
Bélgica (parte flamenca)	97
....
España	86
....
China	30
Suecia	29
Dinamarca	23
Jamaica	13
Singapur	8

* A mayor valor, mayor aversión a la incertidumbre y viceversa.

Fuente: Hofstede y Hofstede (2005).

Por otro lado, la **distancia de poder** es otra dimensión cultural importante que afecta tanto a las interacciones sociales como a las dinámicas dentro de las organizaciones. Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos más desfavorecidos o subordinados en una

sociedad o estructura organizativa aceptan la desigualdad de poder y la jerarquización en sus relaciones. En las sociedades con baja distancia de poder, los individuos tienden a tratarse de manera más igualitaria y cuestionan más las diferencias de estatus. En contraste, en las sociedades con alta distancia, el poder está distribuido de manera más desigual, y las personas aceptan, sin demasiadas objeciones, las jerarquías y roles establecidos según el estatus social u organizativo.

En el caso de España (ver Tabla 4: puntuación 57), la distancia de poder es relativamente alta, lo que implica que la sociedad española tiende a estar estructurada de manera jerárquica. En este tipo de sociedades, las personas tienden a aceptar las diferencias de poder como parte natural de su organización social y profesional, sin cuestionarlas en exceso. Este comportamiento se refleja en las estructuras de las organizaciones, donde se espera que las decisiones se tomen de manera centralizada y que los subordinados sigan las directrices de sus superiores sin demasiada intervención en el proceso de toma de decisiones. Esta jerarquización se manifiesta también en las relaciones interpersonales, donde el trato entre individuos varía considerablemente según su estatus social o posición en la jerarquía. En el entorno laboral, por ejemplo, los empleados esperan que sus superiores les indiquen específicamente qué deben hacer, y la autoridad del jefe es aceptada sin necesidad de justificación adicional. Este tipo de estructura jerárquica puede influir en la forma en que las colaboraciones público-privadas se gestionan en España, ya que las decisiones a menudo se toman desde los niveles más altos del gobierno o de las organizaciones, con una participación limitada de los subordinados o actores de menor rango en el proceso de toma de decisiones.

Tabla 4. Valores de la distancia de poder en varios países*.

País	Puntuación
Malasia	104
Eslovaquia	104
Guatemala	95
Panamá	95
China	80
....
España	57
....
Estonia	40
Estados Unidos	40
Canadá	39
Países Bajos	38

*A mayor valor, mayor distancia entre la organización y el individuo, y viceversa.

Fuente: Hofstede y Hofstede (2005).

En el caso de China (ver Tabla 4: puntuación 80), la distancia de poder es todavía más alta, lo que indica que la sociedad china acepta y espera una mayor distribución desigual del poder. En este tipo de sociedades el razonamiento es análogo al del caso de España, pero mucho más acusado.

En el ámbito de la gestión, para mejorar la flexibilidad y reducir la incertidumbre en proyectos de gran envergadura que requieren una coordinación estrecha entre múltiples partes interesadas, es recomendable fomentar una comunicación más abierta y una mayor participación de los subordinados en el proceso de toma de decisiones (Humborstad et al., 2008). Esto puede lograrse mediante la implementación de prácticas de gestión más inclusivas y la promoción de una cultura organizacional que valore la retroalimentación y la colaboración en todos los niveles jerárquicos.

El **individualismo** se define como el grado de interdependencia que los miembros de una sociedad sienten entre sí. Esta dimensión se polariza entre dos extremos: en las sociedades individuales, el individuo se percibe a sí mismo como una unidad aislada, un “yo” independiente, mientras que, en las sociedades colectivas, el individuo se ve como parte de un grupo más grande, un “nosotros”, donde la lealtad y la cooperación dentro del grupo son fundamentales. La puntuación en esta dimensión refleja cuánto una cultura prioriza los intereses del individuo frente a los del grupo.

España, con una puntuación de 51 (ver Tabla 5), se sitúa en el centro del espectro, lo que indica una tendencia hacia un colectivismo moderado. Aunque no es una sociedad completamente colectiva, los españoles suelen organizarse en grupos más amplios y mantener fuertes lazos de lealtad, ya sea con la familia, los amigos o los compañeros de trabajo. Este comportamiento gregario se refleja en el ámbito laboral, donde el trabajo en equipo y la colaboración son esenciales para alcanzar los objetivos. Las decisiones a menudo se toman en conjunto, promoviendo la consulta constante y la búsqueda de consenso, lo que facilita la cooperación entre los individuos dentro de un grupo. Además, el carácter socializador de la cultura española fomenta las interacciones dentro de grandes redes sociales, y el lenguaje, en particular, se caracteriza por la tendencia a utilizar el plural al expresar opiniones, lo que refuerza la percepción de que la individualidad es secundaria frente a los intereses colectivos.

En contraste, China es un ejemplo paradigmático de una sociedad con un bajo nivel de individualismo, con una puntuación de 20 en esta dimensión (ver Tabla 7). En la cultura china, el colectivo y la armonía del grupo priman sobre los intereses personales. Los individuos

se perciben como extensiones de la familia, donde la lealtad y las relaciones interpersonales son mucho más valoradas que las tareas o normas formales. Este comportamiento colectivo se refleja en la organización empresarial y social, donde la toma de decisiones se da de manera más jerárquica y los intereses del grupo prevalecen. En el contexto de los negocios, la estructura familiar juega un papel crucial, ya que la cooperación dentro de las unidades familiares y las relaciones interpersonales sustentan la organización del trabajo y la toma de decisiones. Las normas escritas, como contratos o acuerdos formales, a menudo son secundarias a los vínculos personales y la lealtad mutua entre los miembros del grupo.

Tabla 5. Valores del individualismo en varios países*.

País	Puntuación
Estados Unidos	91
Australia	90
Gran Bretaña	89
Canadá	80
Hungría	80
....
España	51
....
Serbia	25
Chile	23
Bangladesh	20
China	20

*A mayor valor, mayor individualismo de la sociedad y viceversa.

Fuente: Hofstede y Hofstede (2005).

Este enfoque colectivo puede influir directamente en la dinámica de las colaboraciones público-privadas, ya que los procesos de toma de decisiones tienden a ser más colaborativos en contextos colectivos, y se espera que los intereses del grupo, en lugar de los del individuo, sean priorizados. La lealtad y el compromiso con el grupo afectan las estrategias de gestión, la asignación de recursos y la implementación de decisiones en proyectos conjuntos. Así, entender cómo la cultura individualista o colectiva de los países involucrados impacta las dinámicas de las CPPs puede ser esencial para garantizar una cooperación exitosa.

Las puntuaciones de todas estas dimensiones pueden analizarse de forma conjunta (ver Tabla 6¹⁷), y su representación de forma radial permite observar cómo de diferente será el

¹⁷ En la figura se representan, además de las cuatro dimensiones culturales originarias, dos añadidas posteriormente por su autor como la orientación a largo plazo y la indulgencia, si bien no han sido tratadas en el presente trabajo.

comportamiento de una cultura frente a otra cuanto mayor sea la disparidad de ambas (ver Figura 9).

Tabla 6. Puntuaciones de las dimensiones culturales de España y China.

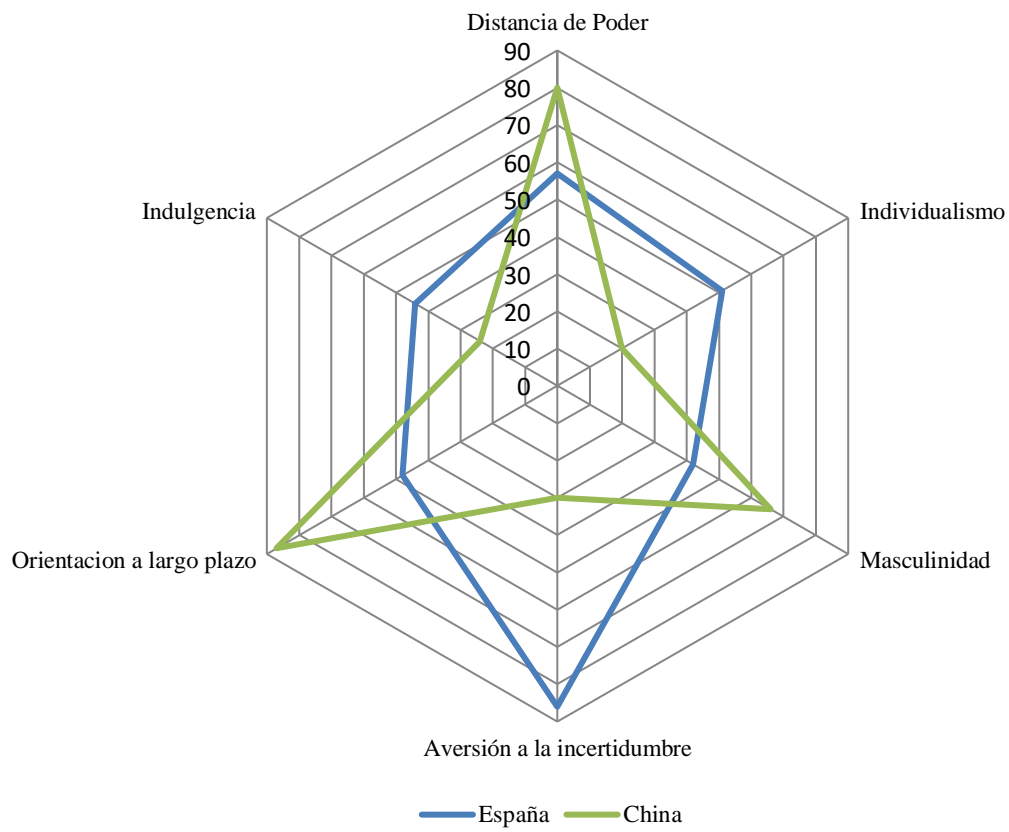
Dimensiones culturales	España	China
Distancia de Poder	57	80
Individualismo	51	20
Masculinidad	42	66
Aversión a la incertidumbre	86	30
Orientación a largo plazo	48	87
Indulgencia	44	24

Fuente: Adaptado a partir de Hofstede y Hofstede (2005) y con el valor de la orientación a largo plazo actualizado de <https://www.hofstede-insights.com/>.

En base a estos razonamientos se establece la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: La dimensión cultural de los destinos que acogen los proyectos de colaboración público-privada afecta a su desarrollo con éxito.

Figura 9. Representación radial de las dimensiones culturales entre España y China.



Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede y Hofstede (2005).

5. Contexto de conflictividad

Según el Banco Mundial, el contexto de conflictos armados representa un desafío significativo para los grandes proyectos de colaboración público-privada que financian, debido a su impacto en la viabilidad, sostenibilidad y efectividad de las iniciativas (Baird, 2011; Jones y Howarth, 2012)¹⁸. Estas situaciones afectan no solo los aspectos técnicos y financieros de los proyectos, sino también su aceptación social y cumplimiento de objetivos de desarrollo (Manor, 2007).

En zonas de conflicto, las infraestructuras financiadas por grandes proyectos pueden convertirse en objetivos estratégicos para grupos armados, ya que representan símbolos de desarrollo estatal o internacional. Los ataques a carreteras, puentes, sistemas de energía o plantas de tratamiento de agua no solo retrasan las operaciones, sino que pueden paralizar completamente los proyectos durante largos períodos (Brinkerhoff y Johnson, 2009). Por ejemplo, los ataques recurrentes a redes eléctricas pueden dejar a comunidades enteras sin acceso a servicios básicos, aumentando la percepción de fracaso de proyectos de reconstrucción¹⁹. Además, los grupos armados pueden utilizar el sabotaje como una táctica para negociar con las autoridades o para ejercer presión sobre los operadores privados, especialmente en proyectos de alta visibilidad o valor económico (Fearon, 2004; Kalyvas, 2006).

Además, esta inseguridad puede limitar severamente la movilidad de trabajadores, técnicos y gerentes en el terreno, ya que los riesgos asociados con secuestros, emboscadas y ataques dificultan el transporte de personal, equipos y materiales (Zhukov, 2016). Las rutas logísticas necesarias para el suministro de materiales de construcción, maquinaria pesada y tecnología clave suelen estar comprometidas debido a bloqueos de carreteras, embargos locales o enfrentamientos armados (Cowen, 2014).

Por ejemplo, en áreas rurales de países en conflicto, el acceso a sitios de construcción puede estar restringido por la presencia de minas terrestres o puestos de control administrados por grupos armados, lo que obliga a desviar recursos para garantizar la seguridad o buscar rutas alternativas, encareciendo y prolongando el desarrollo del proyecto (Özdem, 2015).

¹⁸ <https://www.worldbank.org/en/topic/fragilityconflictviolence>

¹⁹ <https://www.euronews.com/my-europe/2025/01/15/ukraine-introduces-preventive-power-cuts-after-massive-russian-missile-attack>

Entornos inseguros y volátiles generan retrasos significativos en los cronogramas de los proyectos, lo que puede derivar en incumplimientos contractuales y disputas entre las partes involucradas (sector público, sector privado y organismos internacionales; Fleta-Asín y Muñoz, 2017)). Las empresas contratistas, frente a la imposibilidad de cumplir los plazos estipulados, pueden enfrentar penalizaciones o renegociaciones de contratos, generando fricciones en las relaciones de colaboración.

La inseguridad también conduce a la fuga de personal cualificado, ya que los expertos locales e internacionales pueden considerar demasiado peligroso trabajar en áreas de conflicto. Esto afecta directamente la capacidad técnica del proyecto, ya que la falta de expertos ralentiza el progreso y puede comprometer la calidad de las construcciones o servicios. Adicionalmente, la rotación constante de personal incrementa los costes de capacitación y la curva de aprendizaje para los nuevos equipos (Watkins et al., 2017).

En estos casos, las cadenas de suministro necesarias para llevar adelante los proyectos de CPP se ven gravemente afectadas en entornos de conflicto (Van Wassenhove, 2006). Los materiales esenciales, como cemento, acero o combustible, pueden experimentar interrupciones en su distribución debido a bloqueos en puertos, carreteras o fronteras. Además, los costes de transporte se incrementan, ya que las empresas deben contratar escoltas armadas o adoptar rutas más largas para evitar áreas de alto riesgo (Pettit y Beresford, 2005).

Finalmente, la inseguridad e incertidumbre no solo afectan a las operaciones prácticas, sino también la percepción pública de los proyectos (Nuez y Vega, 2011; Ramos Suárez y Pérez, 2018). En muchos casos, las comunidades locales en áreas de conflicto asocian la presencia de grandes proyectos de infraestructura con una mayor militarización, lo que puede generar rechazo o resistencia. Esto es especialmente problemático cuando los proyectos son percibidos como iniciativas que benefician exclusivamente a las élites o a intereses externos (Kaldor, 2013).

Además, los proyectos de colaboración público-privada financiados por el Banco Mundial enfrentan serios desafíos relacionados con el desplazamiento de comunidades y los problemas sociales asociados. Uno de los fenómenos más recurrentes es el rechazo comunitario conocido como “No en mi patio trasero” (NIMBY, por sus siglas en inglés)²⁰, que se intensifica

²⁰ El fenómeno NIMBY (Not In My Backyard, o “No en mi patio trasero”) se refiere a la actitud de rechazo o resistencia que algunas personas o comunidades tienen hacia proyectos de infraestructura o desarrollo que pueden ser beneficiosos para la sociedad en general, pero que se perciben como perjudiciales para los intereses locales o inmediatos de la comunidad en cuestión.

en situaciones de inseguridad y fragmentación social (Owen y Kemp, 2013). Este fenómeno refleja la oposición de las comunidades locales a proyectos que consideran perjudiciales o que priorizan intereses externos sobre sus propias necesidades (Wexler, 1996), donde además la perspectiva de género es a menudo ignorada (Magallón, 2004, 2006, 2008; Moaid-Azm, 2023).

En zonas de conflictos, la reubicación de comunidades suele ser necesaria para liberar terrenos destinados a infraestructura o para proteger a los habitantes de áreas peligrosas. Sin embargo, estas reubicaciones suelen generar tensiones profundas. Muchas comunidades desplazadas ya se encuentran en una situación de alta vulnerabilidad debido a la guerra, y el desalojo puede agravar su precariedad (Vanclay y Estebes, 2011). Además, las promesas de compensación y desarrollo que acompañan a estos proyectos son frecuentemente percibidas como insuficientes o incumplidas, lo que alimenta el resentimiento hacia las autoridades y los promotores (Scott, 1999).

El rechazo comunitario a menudo se intensifica por una desconfianza generalizada hacia las instituciones públicas y las empresas privadas (Cernea, 1997). En regiones afectadas por el conflicto, las comunidades pueden ver estos proyectos como iniciativas que priorizan el beneficio económico de gobiernos centrales, empresas o actores internacionales, sin considerar sus propios intereses. Este sentimiento se ve agravado por las fracturas sociales y políticas que los conflictos armados suelen dejar, dificultando el diálogo y la cooperación entre las partes.

Los ejemplos en la práctica son numerosos. En Sudán, la construcción de la represa de Merowe desplazó a decenas de miles de personas, en su mayoría comunidades nubias, que protestaron por la falta de compensación adecuada y la destrucción de sus tierras ancestrales (Ahmed, 2019; Abdullah y Rahman, 2021). A pesar de los objetivos de desarrollo, el proyecto fue percibido como una herramienta de las élites del gobierno central para concentrar recursos en las grandes ciudades, exacerbando el rechazo local. Un caso similar ocurrió en Uganda con la represa hidroeléctrica de Bujagali, donde comunidades desplazadas denunciaron la destrucción de sitios culturales y la falta de beneficios tangibles, alimentando el rechazo al proyecto (Zeitoun et al., 2019). En Papúa Nueva Guinea, el rechazo al proyecto minero de Panguna, en la región de Bougainville, es otro ejemplo de cómo el fenómeno NIMBY puede convertirse en un catalizador de conflictos mayores (Regan, 2003). Las comunidades, afectadas por décadas de extracción minera y destrucción ambiental, se opusieron tajantemente a la reactivación del proyecto, generando tensiones que desembocaron en enfrentamientos y, finalmente, en el colapso del plan (Gillespie, 1996).

Hipótesis 3: Los incidentes terroristas (número de ataques, muertes y heridos), las muertes por conflictos bélicos y la legitimidad social de los entornos donde se desarrollan proyectos de colaboración público-privada afectan negativamente a su éxito.

6. Estudio aplicado a proyectos incluidos en la base de datos del Banco Mundial

6.1. Bases de datos

La Base de Datos del Banco Mundial sobre Proyectos de Colaboración Público-Privada (*World Bank's Private Participation in Infrastructure database*)²¹, es una herramienta global que recopila información detallada sobre proyectos de infraestructura e inversión financiados de forma conjunta entre el sector público (gobiernos) y el sector privado (empresas). Estos proyectos son fundamentales para el desarrollo de infraestructuras clave en áreas como transporte, energía, agua potable, salud, educación y telecomunicaciones. La base de datos analiza especialmente los proyectos que emplean el modelo de colaboración público-privada, en el que ambas partes, el gobierno y las empresas privadas, trabajan juntas para llevar a cabo la construcción y operación de proyectos de gran envergadura.

Los datos presentan actualizaciones a lo largo del tiempo, e incluye 10,958 proyectos desde el año 1900 hasta 2021 que se representan en la Figura 10 siguiendo el método FLEMUSA para su visualización (Fleta-Asín et al., 2024b), de los cuáles se han analizado los proyectos para los que toda la información necesaria para el estudio está disponible. Las características de los proyectos consideradas en el presente estudio provienen de la última versión de la base de datos, ampliamente utilizada por diversos autores (Jiang et al., 2015; Jiménez et al., 2017; Wang et al., 2019; Fleta-Asín y Muñoz, 2023a, 2023b).

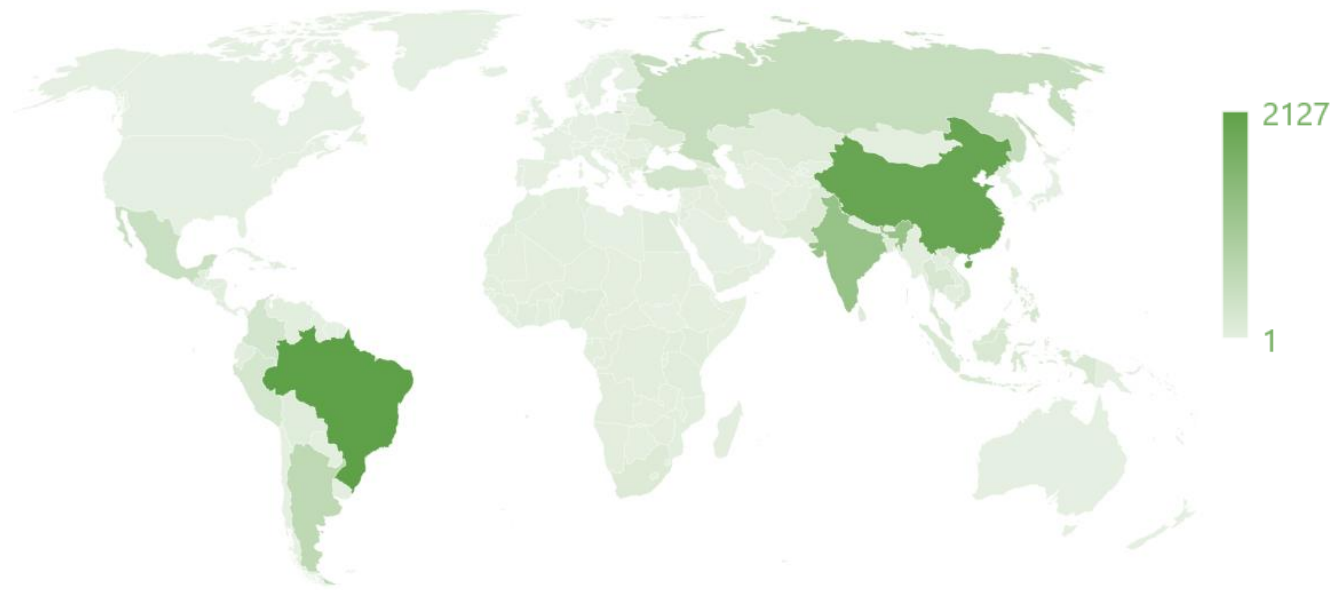
Para enriquecer la información de cada proyecto se incorpora información adicional, como los orígenes legales de cada país donde se ubican los proyectos (Laporta et al., 1997)²², valores de las dimensiones culturales de Hofstede y Hofstede (2005), valores de efectos del terrorismo de la base de datos global de terrorismo (*Global Terrorism Database*), así como indicadores de conflictos, desarrollo mundial e instituciones políticas (Banco Mundial), según la ubicación del proyecto. La base de datos originaria incluyendo información adicional de los datos de conflictos y muertes atribuidas a guerras se ha publicado en formato abierto en Zenodo²³ y la revista *Data in Brief Journal* (Elsevier) como parte del presente estudio financiado (Fernández-Olmos et al., 2025).

²¹ <https://ppi.worldbank.org/en/ppi>

²² Determinados autores como Laporta et al., 1998 han clasificado los orígenes por países (ver Figuras A2-A5 en el Anexo).

²³ <https://zenodo.org/records/14786273>

Figura 10. Número de proyectos por países de toda la base de datos.



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del Banco Mundial

6.2. Variables.

En las Tablas 7.1 y 7.2 se muestran las variables utilizadas, su explicación, codificación y fuentes, donde “Éxito” es la variable a estimar, las dimensiones analizadas de las hipótesis están reflejadas en las variables “Marco legal británico” (Hipótesis 1); las culturales: “Individualismo”, “Masculinidad”, “Distancia de Poder” e “Incertidumbre” (Hipótesis 2); las de conflictos: “Número de incidentes terroristas”, “Número de fallecidos por incidentes terroristas”, “Número de heridos por incidentes terroristas” y “Número de muertes por conflictos bélicos” (Hipótesis 3).

Las restantes variables son de control que justifican su inclusión por varias razones. La primera razón es que estas variables pueden afectar el desempeño de los proyectos (Fleta-Asín y Muñoz, 2021). Esto incluye tanto las variables relacionadas con el control del proyecto, como el tipo de colaboración (que mide el nivel de riesgo transferido al operador privado), socio local (si existe un socio local en el proyecto o no), inversión privada (que representa el volumen de inversión privada en el proyecto), edad del proyecto (el tiempo que ha transcurrido desde el inicio del proyecto) y método de concesión (si el proyecto fue adjudicado por un proceso competitivo o no). Además, la variable “Divulgación Pública” permite capturar la exposición a la opinión pública del proyecto para aproximar la legitimización social de la

infraestructura a través de todos los modelos para complementar la Hipótesis 3. También se incluyen variables relacionadas con el sector en el que se realiza el proyecto, como energía, transporte y agua, y la ubicación regional del proyecto, como Europa, África y América, las cuales pueden influir significativamente en el éxito o fracaso del proyecto.

En segundo lugar, estas variables de control son ampliamente utilizadas en la literatura académica y han sido referenciadas por otros autores que trabajan con la misma base de datos del Banco Mundial. Esto asegura que las variables seleccionadas son pertinentes y que los resultados obtenidos pueden ser comparables con otros estudios previos (por ejemplo, Jiang et al., 2015; Jiménez et al., 2017; Wang et al., 2019).

La tercera justificación radica en que los proyectos considerados en este estudio se encuentran predominantemente en mercados emergentes, que han sido el foco de la base de datos desde la década de los 80. En estos contextos, la disponibilidad de variables macroeconómicas de país es limitada, lo que provoca una pérdida de observaciones en la muestra. Por lo tanto, se seleccionan variables macroeconómicas que han sido históricamente recopiladas, como el crecimiento del PIB per cápita y el crecimiento de la población, que permiten un análisis consistente y comparativo a lo largo del tiempo.

Finalmente, se eligen variables macroeconómicas que no solo están disponibles, sino que también presentan una baja correlación con las variables relacionadas con las hipótesis, lo que asegura que las variables de control no introduzcan colinealidad que pueda distorsionar los resultados. Variables como el porcentaje de desempleo y las verificaciones (que aproximan la estabilidad política de los países) se incluyen precisamente por su baja correlación con las variables de las hipótesis principales y su relevancia para el contexto político-económico en el que los proyectos se desarrollan.

Por otro lado, las variables de país se retrasan un año respecto a las variables de comienzo del proyecto como suele ser habitual en la literatura académica (Fleta-Asín et al, 2020, 2022).

En las Tablas A1, A3, A5 y A7 en el Anexo, se presentan las estadísticas descriptivas de las variables consideradas en los modelos y su tamaño muestral que oscila entre los 1355 y 6206 proyectos, según la información disponible y completa para todas las variables en cada análisis. Adicionalmente, en las tablas A2, A4.1, A4.2, A6.1, A6.2, A8 en el Anexo se presenta la matriz de correlación de las variables para cada análisis.

Tabla 7.1. Resumen de las variables, definición y fuente*

Variable	Definición	Fuente
Éxito	Toma el valor 1 cuando los proyectos tienen éxito (están concluidos o en proceso) y 0 en caso contrario (están cancelados o en proceso de litigio).	The World Bank PPP Database
Marco legal británico	Una variable ficticia que adopta el valor de 1 cuando el proyecto está ubicado en un país con origen legal de derecho común y 0 en caso contrario.	Laporta et al. (1997)
Individualismo	Mayores valores de esta dimensión indican que los individuos están más orientados hacia la autosuficiencia o hacia la pertenencia a un grupo.	Hofstede y Hofstede (2005)
Masculinidad	Mayores valores de esta dimensión indican que los roles de género están muy separados y se fomenta la competitividad frente a la igualdad social.	
Distancia de poder	Mayores valores de esta dimensión indican que una sociedad acepta y legitima la desigualdad en la distribución del poder.	
Aversión a la incertidumbre	Mayores valores de esta dimensión indican mayor sentimiento de amenaza por lo incierto y adopción de medidas para reducir la ambigüedad.	
Número de incidentes terroristas	Número de incidentes terroristas por año en cada país donde está desplegado el proyecto.	Global Terrorism Database
Número de fallecidos por incidentes terroristas	Número de fallecidos por incidentes terroristas por año en cada país donde está desplegado el proyecto.	
Número de heridos por incidentes terroristas	Número de heridos por incidentes terroristas por año en cada país donde está desplegado el proyecto.	
Número de muertes por conflictos bélicos	Número de fallecidos atribuibles a conflictos bélicos por año en cada país donde está desplegado el proyecto.	The World Bank Indicators
Tipo de colaboración	La variable toma valores de 1-12, de menor a mayor riesgo transferido al operador privado, siendo: (1) Management Contract; (2) Lease Contract; (3) Rehabilitate-Operate-Transfer (ROT); (4) Rehabilitate-Lease/Rent-Transfer (RLT); (5) Build-Rehabilitate-Operate-Transfer (BROT); (6) Build-Lease-Transfer (BLT); (7) Build-Operate-Transfer (BOT); (8) Build-Own-Operate; (9) Merchant; (10) Rental.	
Socio local	Una variable ficticia toma el valor de 1 cuando existe un socio local en el proyecto y 0 en caso contrario.	
Inversión privada	La variable recoge el volumen de inversión privada del proyecto aproximado por el logaritmo de la inversión total en millones de dólares estadounidenses.	The World Bank PPP Database
Edad	Cuando el proyecto está activo o en dificultades, la antigüedad del proyecto se calcula como el año actual actualizado menos el año de inicio del proyecto. Cuando se completa, se calcula como la duración del proyecto. Cuando su estado se marca como cancelado se calcula como la duración del proyecto multiplicada por 0,42, ya que la única información disponible en la última base de datos explica que lo contabilizan cuando cesan las operaciones después de transcurrido el 15% o más del período de concesión.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.2. Resumen de las variables, definición y fuente*

Variable	Definición	Fuente
Divulgación pública	Esta variable toma el valor 1 cuando existe transparencia y disponibilidad pública de información relacionada con un proyecto.	
Método de concesión	La variable recoge con el valor 1 los proyectos que han tenido una licitación competitiva y 0 en caso contrario.	
Europa África América	Una variable ficticia que adopta el valor 1 cuando el proyecto está ubicado en Europa, África o América respectivamente, y 0 en caso contrario. Asia se omite como categoría base.	The World Bank PPP Database
Energía Transporte Agua	Una variable ficticia que adopta el valor 1 cuando el proyecto se realiza en los sectores de energía, transporte o agua respectivamente, y 0 en caso contrario. Sector de información y comunicación omitido como categoría base.	
Crecimiento del PIB per cápita anual (%)	Porcentaje que refleja el crecimiento del PIB per cápita del país donde se ubica el proyecto.	
Crecimiento de la población anual (%)	Porcentaje que refleja el crecimiento poblacional anual del país donde se ubica el proyecto.	The World Bank Indicators
Porcentaje de desempleo	La variable recoge el porcentaje de desempleo respecto a la población económicamente activa (la que no puede hacerlo como niños, ancianos o discapacitados, así como los que no desean hacerlo como por ejemplo estudiantes).	
Verificaciones	Evalúa los mecanismos de control y balance político mediante variables como el número de actores con poder de veto y la estabilidad gubernamental. Su objetivo es medir el grado de restricción en el poder del ejecutivo por parte de otras instituciones. Mayores valores de esta variable indican mayor estabilidad institucional.	The Database of Political Institutions, World Bank.

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Técnicas de estimación y modelos

Dado el tipo de datos y el diseño de investigación descritos en la sección anterior, se aplica una regresión logit multinivel en nuestro análisis. Se justifica porque la variable dependiente es binaria (es decir, toma solo dos valores: éxito o fracaso del proyecto). Además, la regresión se realiza por niveles, dado que los datos pueden presentar una estructura jerárquica o anidada, ya que las observaciones están agrupadas dentro de unidades de nivel superior, como los países, lo que puede generar dependencias y similitudes entre las observaciones dentro del mismo grupo (país).

El modelo propuesto asume efectos fijos, lo que significa que el impacto de los países es constante y específico para cada uno. El método nos permite modelar de manera efectiva el impacto de las variables independientes sobre la variable de resultado binario (éxito o fracaso

del proyecto), teniendo en cuenta los posibles efectos de agrupamiento dentro de los países y sus idiosincrasias. Esto proporciona un análisis más preciso que responde a nuestros objetivos de investigación (Rabe-Hesketh y Skrondal, 2008). La propuesta se validará con los valores de Wald χ^2 y los resultados de la prueba de razón de verosimilitudes indicando que los modelos son estadísticamente mejores al considerar las observaciones agrupadas por país, en comparación con el uso de un modelo alternativo de datos agrupados (*pooled*) que se utiliza en el caso de un modelo que no converge en su estimación al agrupar por país.

A continuación, se presenta el modelo que incluye las variables de control:

$$\begin{aligned} \text{Exito}_{i,j,t} = & \beta_0 + \beta_1 \text{Tipo de colaboración}_{i,j,t} + \beta_2 \text{Socio local}_{i,j,t} + \beta_3 \text{Inversión privada}_{i,j,t} \\ & + \beta_4 \text{Edad}_{i,j,t} + \beta_5 \text{Divulgación pública}_{i,j,t} + \beta_6 \text{Método de concesión}_{i,j,t} \\ & + \beta_7 \text{Europa}_{i,j,t} + \beta_8 \text{Africa}_{i,j,t} + \beta_9 \text{América}_{i,j,t} \\ & + \beta_{10} \text{Energía}_{i,j,t} + \beta_{11} \text{Transporte}_{i,j,t} + \beta_{12} \text{Agua}_{i,j,t} \\ & + \beta_{13} \text{Crecimiento del PIB per cápita anual}_{i,j,t-1} \\ & + \beta_{14} \text{Crecimiento de la población anual}_{i,j,t-1} \\ & + \beta_{15} \text{Porcentaje de desempleo}_{i,j,t-1} + \beta_{16} \text{Verificaciones}_{i,j,t-1} + u_j + \varepsilon_{ij} \end{aligned}$$

La variable dependiente es el éxito del proyecto, representada en todos los modelos como “Éxito” (1 si el proyecto es exitoso y 0 si no lo es). El subíndice “i” ($i = 1, \dots, n$) corresponde a cada proyecto llevado a cabo en un año específico, el subíndice “j” ($j = 1, \dots, h$) representa el grupo de países en los que los proyectos están anidados (agrupados), y “t” representa cada uno de los años analizados ($t = 1, \dots, m$).

En este modelo se incluyen las variables de control relacionadas con características específicas de cada proyecto y factores geográficos y económicos:

1. Características del proyecto: Estas incluyen el tipo de colaboración (por ejemplo, gestión, construcción-operación-transferencia), la existencia de un socio local, la inversión privada, la edad del proyecto y la licitación competitiva. Estos factores pueden afectar la viabilidad y el éxito de los proyectos de manera significativa.
2. Ubicación geográfica: Las variables que representan la región geográfica (Europa, África, América) son importantes, ya que los proyectos en ciertas regiones pueden enfrentar diferentes desafíos, como los riesgos políticos y económicos.

3. Sectores: El sector del proyecto (energía, transporte, agua) también puede ser crucial, ya que algunos sectores pueden ser más propensos al éxito que otros debido a la naturaleza de la infraestructura y los riesgos asociados.
4. Indicadores económicos: Se incluyen indicadores como el crecimiento del PIB per cápita, el crecimiento poblacional y el porcentaje de desempleo en el país donde se lleva a cabo el proyecto. Estos factores pueden influir en la demanda de infraestructura y en la estabilidad económica de la región.
5. Verificaciones políticas: Se evalúa el grado de estabilidad y control en el país mediante la restricción en el poder del ejecutivo, lo que puede afectar la seguridad jurídica y la fiabilidad de los contratos.

Finalmente, el modelo tiene en cuenta los efectos no observados de los países y de los proyectos individuales: $u_j \sim N(0, \sigma_u^2)$: Representa los efectos no observados a nivel de país. Estos efectos reflejan factores específicos de cada país que afectan a todos los proyectos dentro de ese país (como la estabilidad política o el marco legal). $\varepsilon_{ij} \sim N(0, \sigma_\varepsilon^2)$: Representa los efectos no observados a nivel individual, lo que permite capturar cualquier variabilidad que no se explique por las variables observadas a nivel de proyecto.

Los parámetros por estimar, denotados como β s, muestran la dirección (positiva o negativa) y la significación de los efectos de las variables. Si los valores de β son significativos las variables tienen impacto en el éxito de los proyectos, favoreciendo su éxito si son positivos y perjudicándolo si son negativos.

El modelo base o Modelo 1 incluye solo las variables control que se utiliza para cada una de las hipótesis con un número distinto de proyectos para los que está disponible toda la información. A partir de este modelo se introducen las variables de las hipótesis del siguiente modo:

- Introduciendo la variable del origen legal: Modelo 2 (Tabla A9, Anexo). Hipótesis 1.
- Introduciendo las variables de las dimensiones culturales individualmente y en su conjunto: Modelos 4-8 (Tabla A10, Anexo). Hipótesis 2.
- Introduciendo individualmente las variables de terrorismo de la base de datos global de terrorismo: Modelos 10-12 (Tabla A11, Anexo). Hipótesis 3.
- Introduciendo la variable de muertos por conflictos armados de la base de datos del Banco Mundial, con técnica multinivel: Modelo 14, y con datos agrupados: Modelo 16 (Tabla A12, Anexo). Hipótesis 3.

6.4. Análisis y resultados

Una vez especificados los modelos, se realizan análisis. Los resultados pueden observarse en las tablas A9 (Modelos 1-2), A10 (Modelos 3-8), A11 (Modelos 9-12) A12 (Modelos 13-16) en el Anexo.

Los valores de χ^2 de Wald y los resultados de la prueba LR (razón de verosimilitudes) son significativos para los modelos 1-12, lo que indica que los modelos explican estadísticamente mejor la variable dependiente (Éxito) al considerar las observaciones agrupadas por país en lugar de un modelo alternativo de datos agrupados. Además, dado que los errores estándar son robustos, se tiene en cuenta la heterocedasticidad y las posibles correlaciones dentro de los grupos o clústeres. Mientras que en los modelos 13 y 14 la estimación agrupada por países o multinivel no converge, de modo que se llevan a cabo análisis donde se agrupan a todos los países juntos en los modelos 15 y 16.

Los análisis revelan que no existen problemas significativos de multicolinealidad, ya que los valores individuales del VIF y su promedio se mantienen por debajo del umbral recomendado de 10 para los modelos de regresión múltiple (Kennedy, 2008; Studenmund y Cassidy, 1992). A lo largo de los modelos, las variables control presentan gran consistencia intramuestral en términos de signo y significatividad de estas.

En cuanto a las variables relacionadas con las hipótesis, el coeficiente de marco legal británico es -0.18 (Tabla A9, Modelo 2), lo que indica que, en términos de log-odds o logaritmo de las probabilidades, el estar en un país con origen legal británico (derecho común) se asocia con una leve disminución en la probabilidad de éxito del proyecto en comparación con los países sin origen legal británico, manteniendo constantes las demás variables. No obstante, el valor “p” no resulta significativo porque es considerablemente alto, lo que sugiere que esta relación no es estadísticamente significativa para una muestra analizada de 6,206 proyectos.

Respecto a las variables culturales (Tabla A10), los coeficientes estimados de individualismo (Modelo 4: 0.03), masculinidad (Modelo 5: -0.03), distancia de poder (Modelo 6: -0.01) y aversión a la incertidumbre (Modelo 7: 0.01) indican que, en términos de log-odds, un aumento en cada una de estas dimensiones culturales está asociado con leves cambios en la probabilidad de éxito del proyecto, ya sea en forma de mejora o disminución. Cuando se analizan todas las dimensiones juntas los valores son similares en términos de magnitud (Modelo 8). Sin embargo, las relaciones observadas no son estadísticamente significativas, lo que sugiere que, en el contexto de este modelo, las diferencias en estos valores culturales no

tienen un impacto claro sobre la probabilidad de éxito de los proyectos de colaboración público-privada para una muestra analizada de 6,118 proyectos.

En cuanto a las tres variables relacionadas con el terrorismo: número de incidentes, número de fallecidos y número de heridos por incidentes terroristas (Tabla A11), los coeficientes estimados son muy pequeños, con valores de 0.00013 (Modelo 10), 0.00062 (Modelo 11) y 0.0006933 (Modelo 12) respectivamente, que al redondear a dos decimales se muestran como 0.00 en las tablas de resultados. Estos coeficientes sugieren, en términos de log-odds, una leve mejora en la probabilidad de éxito de los proyectos de colaboración público-privada a medida que aumentan los valores de estas variables. Sin embargo, los valores “p” son elevados para las tres variables, lo que indica que estas relaciones no son estadísticamente significativas. Por lo tanto, no se puede concluir que ninguna de estas variables tenga un impacto claro y sustancial en la probabilidad de éxito de los proyectos en este modelo donde se analizan 4871 proyectos.

En la Tabla A12 se muestran los resultados del impacto del número de fallecidos atribuibles a conflictos bélicos en el éxito de los proyectos. La regresión de efectos mixtos con un modelo logit ordinal no converge adecuadamente, lo que sugiere problemas con la estimación de los parámetros del modelo. La falta de concavidad, observada durante las iteraciones, podría indicar una especificación incorrecta del modelo, colinealidad entre variables o problemas con la calidad de los datos, como un número insuficiente de observaciones por grupo (Modelos 13-14). Además, en el modelo de regresión agrupada (pooled), el coeficiente estimado para el efecto de los conflictos bélicos es de -0.0088, pero no resulta significativo, lo que refuerza la idea de que no existe una relación robusta entre el éxito de los proyectos y los conflictos bélicos (Modelos 15-16)²⁴.

²⁴ En análisis adicionales se han ejecutado regresiones multinivel donde se ha aplicado una transformación logarítmica añadiendo el valor 0.01 a cada observación -dado que algunas observaciones tienen un valor de 0 y no se pueden aplicar logaritmos sobre un valor nulo- arrojando resultados en la misma línea, es decir no significativos.

7. Impacto de los factores legales, culturales y de conflicto en casos individuales

El desarrollo de proyectos ejecutados a través de acuerdos de CPP enfrenta dificultades adicionales cuando se desarrollan en países en situaciones frágiles o que están afectados por conflictos²⁵. Según la OCDE, los países frágiles o afectados por conflictos se caracterizan por uno o varios de los siguientes aspectos: gobernanza débil, capacidad administrativa limitada, crisis humanitaria crónica, tensiones sociales persistentes, violencia o el legado de una guerra civil.

A modo ilustrativo, en un informe del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial)²⁶ que analizaba acuerdos de CPP en países frágiles o afectados por conflictos, se establecían los siguientes criterios para clasificar un país dentro de ese grupo:

- Tener un marco institucional y político debilitado. Se considera que esto ocurre cuando el país obtiene una puntuación inferior a 3.2 en los indicadores del Banco Mundial que valoran el entorno institucional y político de un país (CPIA).
- Prevalencia de un conflicto. Se toma como indicador la existencia de misiones de paz de la ONU u otras organizaciones en los últimos tres años.
- Desplazamientos forzosos de la población. Se toma como indicador el número de refugiados en otro país, o la población desplazada de forma interna, estableciendo un umbral del 10% sobre la población total.

La inestabilidad institucional, la conflictividad social, la falta de seguridad jurídica, o la corrupción, entre otros aspectos, hace que la incertidumbre que enfrenta una compañía privada cuando se involucra en un proyecto de CPP en estos entornos sea muchas veces inasumible. Esto dificulta la atracción de inversión privada lo que conduce a una infradotación de infraestructuras en esos países, que a su vez lastran su desarrollo.

²⁵ En nomenclatura del Banco Mundial: *fragile and conflict-affected states* (FCS). <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/applicable-all-sectors/ppps-fragile-and-conflict-affected-states-fcs>

²⁶ https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/default/files/2022-02/PPPsinFCV2018_PRINT.pdf

El Banco Mundial identifica una serie de factores de éxito, en los que estos países deberían incidir, para vencer las barreras que dificultan el desarrollo de proyectos de CPP en los mismos. Estos factores clave serían los siguientes²⁷:

- Desarrollar marcos regulatorios, institucionales y legales robustos aplicables al desarrollo de infraestructuras con participación privada.
- Mejorar la transparencia y rendición de cuentas en la adjudicación de proyectos, utilizando métodos competitivos. Usar métodos de adjudicación basados en una negociación directa puede fomentar la corrupción con las consecuentes ineficiencias que acarrea en la ejecución de los proyectos.
- Proteger adecuadamente los derechos de los inversores incluyendo, protección frente al riesgo de expropiación, garantías para la repatriación de ganancias y fondos, y garantizando mecanismos de resolución de disputas neutrales, por ejemplo, sometiéndose a arbitraje internacional.
- Dialogar con el sector privado en el diseño de las reformas necesarias para atraer el interés de los inversores.
- Desarrollar las capacidades necesarias para garantizar una gestión eficiente de los procesos de adjudicación, requiere tiempo. En el corto plazo, se puede recurrir a intermediarios especializados que pueden asesorar y apoyar a las autoridades de estos países para diseñar procesos eficientes.
- Ofrecer apoyo gubernamental a los proyectos que se promuevan, en forma de subsidios de capital o garantías, para mitigar en parte, los riesgos que asume el socio privado.
- Recurrir a organismos multilaterales o bilaterales, como puede ser el Banco Mundial, y a sus diferentes agencias y programas para obtener financiación y asesoramiento. Por ejemplo, *IFC Infraventures* es un fondo global promovido por la Corporación Financiera Internacional (IFC), que ofrece capital-riesgo en las primeras etapas de desarrollo de proyectos de infraestructuras.
- Establecer tarifas que por un lado garanticen que la población puede tener acceso al servicio, al mismo tiempo que genera los suficientes ingresos como para que el socio privado esté interesado en participar en el proyecto.

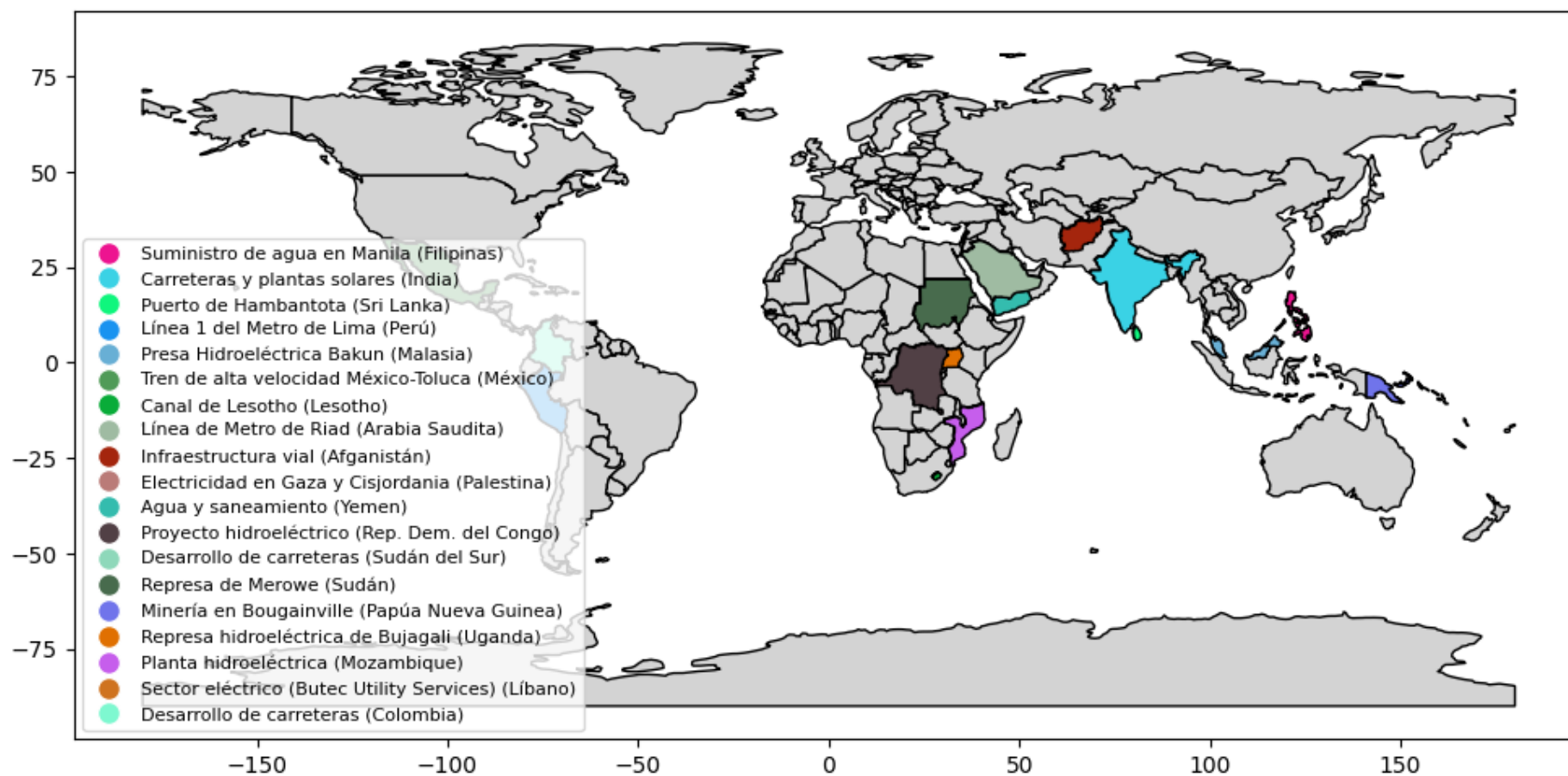
²⁷ <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/applicable-all-sectors/success-factors-private-engagement-fcs>

- Hacer una gestión adecuada de la gestión del talento, promoviendo programas de capacitación técnica que permita contar con trabajadores capacitados para poder ejecutar los proyectos.
- Mejorar la regulación relativa a la obtención y usos del suelo, que resulta fundamental en el desarrollo de muchos proyectos de infraestructuras.
- Empezar promoviendo proyectos pequeños, que permita a las autoridades desarrollar las capacidades requeridas para gestionar proyectos más grandes.

Esto son solo algunos de los factores que podrían contribuir a desarrollar CPPs exitosas en países frágiles o afectados por conflictos.

A continuación, recogemos una serie de casos que ilustran la casuística de proyectos de CPP ejecutados en países que enfrentan retos como los descritos en los párrafos anteriores (ver Figura 11). Aprovechamos estos casos para analizar como factores legales, culturales o relacionados con conflictos han podido impactar en distintas dimensiones de dichos proyectos, como pueden ser su demora o dificultades para atraer inversores privados.

Figura 11. Mapa de países con proyectos analizados y afectados por conflictos legales, sociales y/o económicos²⁸.



Fuente: Elaboración propia.

²⁸ El número de proyectos totales representados en el mapa (19) no coincide con el listado (20) porque los casos de la India (caso 2 y caso 9) aparecen coloreados en el mismo país y englobados en la leyenda de forma conjunta.

Factores legales²⁹:

1. Proyecto de suministro de agua en Manila, Filipinas³⁰.

En Filipinas, el proyecto de suministro de agua de Manila Water, una colaboración público-privada desarrollada principalmente a partir de 1997, destacó cómo las diferencias legales pueden generar problemas en contextos híbridos. Aunque Filipinas se basa principalmente en el derecho civil, el sistema también tiene influencias del derecho común debido a su pasado colonial bajo el dominio estadounidense.

Cuando el gobierno filipino intentó renegociar las tarifas acordadas con los operadores privados, las empresas invocaron disposiciones legales vinculadas al arbitraje internacional, un principio más común en el derecho común. Esto creó tensiones legales y políticas, ya que el gobierno argumentaba que las tarifas originales no reflejaban los intereses públicos. La falta de claridad sobre qué marco legal prevalecía (local o internacional) generó incertidumbre y retrasos en la renegociación del contrato.

2. Proyectos de carreteras en India³¹.

India, como país de derecho común, ha enfrentado numerosos desafíos en sus proyectos de colaboración público-privada debido a la incertidumbre en la resolución de disputas y la interpretación de contratos. En el caso de los proyectos de carreteras nacionales (p. ej. Autopista Nacional NH-24, Delhi-Gurgaon Expressway y el Golden Quadrilateral), varias colaboraciones colapsaron debido a que los tribunales reinterpretaron cláusulas contractuales clave.

Un ejemplo destacado fue el conflicto entre el gobierno indio y concesionarios privados sobre los retrasos en la obtención de permisos y terrenos necesarios para la construcción. Aunque los contratistas argumentaron que el gobierno debía asumir la responsabilidad por los retrasos, los tribunales se basaron en precedentes anteriores para distribuir la culpa, lo que generó confusión sobre la asignación de riesgos en futuros proyectos.

3. Proyecto del Puerto de Hambantota en Sri Lanka³².

²⁹ En el presente apartado se imputan causas de las dimensiones que han afectado a proyectos. Esto no quiere decir que existen otras causas de distinta naturaleza, dado que generalmente los proyectos suelen tener numerosos imprevistos en horizontes temporales largos, sino que se ponen de relieve las dimensiones que podrían actuar sobre sus ejecuciones.

³⁰ <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/manila-water-concession-key-government-official-s-diary-world-s-largest-water-privatization>

³¹ <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/8cf22600-7836-41e9-9609-57594647c3e7/content>

³² <https://thediplomat.com/2020/01/the-hambantota-port-deal-myths-and-realities/>

El proyecto del puerto de Hambantota, desarrollado en Sri Lanka bajo un sistema de derecho mixto, enfrentó problemas relacionados con la rigidez del contrato original. Cuando los ingresos proyectados no se materializaron debido a una falta de tráfico portuario, los socios privados intentaron renegociar los términos para aliviar sus obligaciones financieras.

Sin embargo, el marco de derecho de Sri Lanka dificultó estas negociaciones, ya que las cláusulas del contrato eran muy específicas y limitaban la posibilidad de ajustes posteriores. Esto llevó a que el gobierno asumiera más deuda y, eventualmente, cediera el control del puerto a una empresa china para aliviar la carga financiera.

4. Línea 1 del Metro de Lima, Perú^{33,34}.

En Perú, la CPP para la construcción y operación de la Línea 1 del Metro de Lima enfrentó desafíos contractuales derivados de la rigidez del derecho civil. Los problemas surgieron cuando las proyecciones de demanda iniciales resultaron inexactas y los costes operativos se incrementaron.

Aunque las partes involucradas buscaron renegociar las tarifas y subsidios, el marco legal peruano limitó las opciones disponibles para modificar el contrato sin someterse a largos procedimientos administrativos. Esto generó retrasos y tensiones entre el gobierno y los operadores privados, afectando la viabilidad financiera del proyecto.

Factores culturales

5. Proyecto de la Presa Hidroeléctrica Bakun en Malasia^{35,36}.

En Malasia, un país con una alta distancia al poder y una orientación colectiva, el proyecto de la presa hidroeléctrica Bakun, desarrollado con participación de empresas internacionales, fracasó parcialmente debido a la falta de sensibilidad hacia las dinámicas culturales locales. El gobierno malayo, que centralizó la toma de decisiones sin consultar adecuadamente a las comunidades indígenas afectadas, desplazó a más de 10,000 personas para dar paso a la construcción de la presa.

Los actores internacionales involucrados (principalmente de países occidentales con baja distancia al poder, como Australia) no comprendieron que, en un contexto cultural de alta distancia al poder, el rechazo al proyecto por parte de las comunidades indígenas no se expresó

³³ https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/default/files/2022-03/Estudio_renegociaciones_contractuales_APP.pdf

³⁴ <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/21271>

³⁵ <https://www.wrm.org.uy/es/node/14204>

³⁶ <https://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/2014/press/es-asia.pdf>

abiertamente inicialmente, sino que se manifestó a través de resistencia pasiva, retrasos y sabotajes. Este malentendido entre las partes llevó a conflictos prolongados, sobrecostos y tensiones sociales que aún persisten.

6. Proyecto del tren de alta velocidad México-Toluca³⁷.

En México, un país con una alta aversión a la incertidumbre y una alta distancia al poder, el proyecto del tren México-Toluca enfrentó dificultades significativas debido a diferencias culturales entre el gobierno mexicano y los contratistas internacionales. Los actores privados, provenientes de países europeos con una menor distancia de poder (como Francia y España), esperaban una mayor flexibilidad y adaptación a los imprevistos durante la construcción.

Sin embargo, las estructuras jerárquicas del sistema de gestión del proyecto y la falta de comunicación efectiva con las comunidades locales generaron retrasos y rechazo social. Por ejemplo, el proyecto no previó adecuadamente los permisos requeridos ni los conflictos con los propietarios de las tierras. La aversión a la incertidumbre en la cultura local generó un ambiente de desconfianza entre las partes, lo que llevó a múltiples retrasos y un aumento significativo en los costes.

7. Proyecto del Canal de Lesotho³⁸.

El proyecto del Canal de Lesotho, diseñado para desviar agua a Sudáfrica, involucró una colaboración entre el gobierno de Lesotho, empresas privadas británicas y comunidades locales. Lesotho, con una cultura altamente colectiva y orientada a lo normativo, contrastó con el enfoque individualista y orientado al logro de los socios privados británicos.

Las comunidades locales, que valoraban la cohesión social y las tradiciones, rechazaron los enfoques de las empresas británicas, que se centraban en la eficiencia y la obtención de resultados económicos rápidos. Esto llevó a conflictos sobre la compensación por la tierra desplazada y la distribución de beneficios, con protestas comunitarias y retrasos significativos. Las empresas no lograron comprender la importancia de involucrar a las comunidades locales en las decisiones, exacerbando el rechazo social.

8. Proyecto de la Línea de Metro Riad en Arabia Saudita³⁹.

³⁷ <https://forbes.com.mx/falta-de-planeacion-de-obras-y-pagos-excesivos-nuevas-irregularidades-del-tren-mexico-toluca/>

³⁸ <https://www.amnesty.org/es/latest/news/2020/02/lesotho-polihali-dam-construction-puts-nearly-8000-people-at-risk-of-displacement/>

³⁹ <https://www.infobae.com/espana/agencias/2024/11/28/arabia-inaugura-tres-lineas-de-metro-en-riad-construidas-por-fcc-en-un-contrato-historico/>

Arabia Saudita, con una cultura de alta distancia al poder y una fuerte orientación a corto plazo, enfrentó problemas en la implementación de su línea de metro en Riad. Las empresas internacionales involucradas (de países con menor distancia al poder, como Estados Unidos y Alemania) tuvieron dificultades para adaptarse a los procesos jerárquicos y altamente centralizados del gobierno saudí.

Además, la orientación a corto plazo del gobierno saudí generó presión para entregar resultados rápidos, lo que contrastó con las expectativas de los socios privados de realizar estudios más detallados y asegurar una ejecución a largo plazo. Estas tensiones culturales llevaron a retrasos y conflictos entre las partes sobre cómo abordar los problemas logísticos y técnicos. A pesar de estos problemas se espera su finalización.

9. Proyecto de plantas solares en la India⁴⁰.

En la India, proyectos de plantas solares desarrollados como CPPs han enfrentado problemas derivados de la combinación de una alta distancia al poder y una moderada aversión a la incertidumbre. Los gobiernos locales tomaron decisiones unilateralmente, dejando a los inversores internacionales con poca capacidad para participar en el proceso de planificación.

Este enfoque centralizado chocó con los valores más igualitarios de las empresas internacionales, lo que generó frustración. Por otro lado, las comunidades locales, que esperaban beneficios tangibles inmediatos, rechazaron los proyectos debido a la falta de comunicación efectiva y los retrasos en la entrega de beneficios. Estos malentendidos culturales redujeron la confianza en los inversores y llevaron a la renegociación de contratos como ocurrió en la instalación de paneles solares en Surat.

Factores de conflictos

10. Proyecto de infraestructura vial en Afganistán⁴¹.

En Afganistán, el proyecto de rehabilitación de carreteras financiado por el Banco Mundial enfrentó múltiples problemas debido al conflicto armado en el país. La carretera Kabul-Kandahar, una de las arterias clave para el comercio y el desarrollo económico, fue blanco de frecuentes ataques por parte de grupos insurgentes, como los talibanes. Estos ataques incluyeron emboscadas a convoyes de construcción, sabotajes a maquinaria y secuestros de trabajadores.

⁴⁰ <https://es.shiftcities.org/publication/surat-india-rooftop-solar-panels-project>

⁴¹ <https://www.vozdeamerica.com/a/a-2003-12-16-25-1/40602.html>

Además, la necesidad de escoltas armadas y desvíos de rutas logísticas aumentó significativamente los costes del proyecto, mientras que los constantes retrasos afectaron su credibilidad y eficacia. Las comunidades locales, por su parte, mostraron rechazo en algunas zonas al percibir que la carretera solo beneficiaba a las fuerzas gubernamentales y no mejoraba directamente sus condiciones de vida.

11. Proyecto de electricidad en la Franja de Gaza y Cisjordania⁴².

En Palestina, el conflicto en la Franja de Gaza afectó gravemente los esfuerzos financiados por el Banco Mundial para mejorar el suministro eléctrico en la región. Las tensiones políticas y los enfrentamientos entre Israel y Hamas generaron retrasos importantes en la construcción de infraestructura eléctrica, incluidos transformadores y líneas de transmisión.

Durante los ataques aéreos, las instalaciones eléctricas ya construidas fueron destruidas o severamente dañadas, obligando a los equipos a reconstruirlas repetidamente. Además, las restricciones de acceso impuestas por las partes en conflicto dificultaron el transporte de equipos esenciales, lo que obligó a las empresas a rediseñar el proyecto y buscar proveedores alternativos. Esto duplicó los costes y redujo significativamente el impacto esperado en la mejora del suministro eléctrico para la población local.

12. Proyecto de agua y saneamiento en Yemen^{43,44}.

El Banco Mundial y otros socios financiaron un proyecto de agua y saneamiento en Yemen, un país devastado por años de guerra civil. Sin embargo, los constantes enfrentamientos entre las fuerzas gubernamentales, los hutíes y otras facciones armadas, interrumpieron las operaciones.

Las plantas de tratamiento de agua y las redes de distribución fueron atacadas o utilizadas como puntos estratégicos por los grupos armados. Además, el acceso limitado al lugar debido a minas terrestres y bloqueos de carreteras impidió a los equipos técnicos realizar mantenimiento o avanzar en la construcción de infraestructuras críticas.

⁴² https://www.btselem.org/publications/summaries/200609_act_of_vengeance

⁴³ <https://www.hrw.org/es/news/2023/12/11/agua-y-guerra-en-yemen>

⁴⁴ <https://www.unops.org/es/news-and-stories/news/restoring-and-improving-access-to-water-and-sanitation-services-in-yemen>

El proyecto también enfrentó un rechazo significativo por parte de algunas comunidades locales, que acusaron al gobierno de priorizar proyectos en áreas bajo su control mientras desatendía otras regiones afectadas por la guerra.

13. Proyecto hidroeléctrico en la República Democrática del Congo^{45,46}.

El Banco Mundial financió el proyecto hidroeléctrico Inga III, diseñado para generar electricidad para la República Democrática del Congo y países vecinos. Sin embargo, los conflictos armados en las provincias orientales del país afectaron los planes de desarrollo de infraestructura crítica.

Grupos armados como las Fuerzas Democráticas Aliadas atacaron sitios de construcción y secuestraron trabajadores, lo que obligó a los contratistas a detener las actividades durante meses. También hubo saqueos de materiales de construcción y equipo pesado, lo que incrementó los costes de reposición.

Además, las comunidades locales desplazadas por el conflicto expresaron oposición al proyecto, argumentando que la construcción de presas no abordaba sus necesidades más inmediatas, como la seguridad y el acceso a alimentos.

14. Proyecto de desarrollo de carreteras en Sudán del Sur⁴⁷.

En Sudán del Sur, un proyecto financiado por el Banco Mundial para mejorar la conectividad vial se vio afectado por la guerra civil que estalló en 2013. Los enfrentamientos entre las facciones rivales interrumpieron las actividades de construcción, ya que los trabajadores se vieron obligados a evacuar las áreas debido al aumento de la violencia.

La inseguridad también condujo al robo y destrucción de equipos de construcción, mientras que las restricciones de acceso impuestas por las partes en conflicto dificultaron la llegada de materiales esenciales. Como resultado, los costes del proyecto se dispararon y el calendario de construcción se extendió considerablemente. Al final, muchas secciones de la carretera planificada quedaron incompletas.

15. Proyecto de la represa de Merowe en Sudán^{48,49}.

⁴⁵ <https://odg.cat/wp-content/uploads/2021/10/informe-congo-inga-damm.pdf>

⁴⁶ <https://www.hrw.org/news/1998/08/27/human-rights-watch-condemns-civilian-killings-congo-rebels>

⁴⁷ <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/953201537854160003/pdf/Impact-of-Conflict-and-Shocks-on-Poverty-South-Sudan-Poverty-Assessment-2017.pdf>

⁴⁸ <https://www.cambridge.org/core/journals/transnational-environmental-law/article/abs/norms-mobilization-and-conflict-the-merowe-dam-as-a-case-study/4719D577AF28C4651C22FA2D0CE38195>

⁴⁹ <https://www.fmreview.org/askouri/>

El proyecto de la represa de Merowe, financiado parcialmente por instituciones internacionales, incluido el Banco Mundial, desplazó a más de 50.000 personas, en su mayoría comunidades de agricultores nubios. Aunque el objetivo del proyecto era generar energía hidroeléctrica para el desarrollo del país, las comunidades afectadas rechazaron la represa, argumentando que no recibieron una compensación adecuada ni alternativas viables para sus medios de vida.

En este caso, la percepción de priorización de intereses gubernamentales y de élites en Jartum exacerbó el fenómeno NIMBY, con protestas violentas y enfrentamientos con las fuerzas de seguridad.

16. Proyecto de minería en Bougainville, Papúa Nueva Guinea⁵⁰.

En Bougainville, Papúa Nueva Guinea, un proyecto minero liderado por una empresa internacional enfrentó una fuerte resistencia de las comunidades locales desplazadas por el conflicto armado entre el gobierno y los grupos separatistas. La población local rechazó la reactivación de la mina Panguna, argumentando que la operación anterior había causado daños ambientales irreparables y conflictos sociales.

Este rechazo, enmarcado en el fenómeno NIMBY, intensificó la violencia y contribuyó al colapso del proyecto, ya que las comunidades consideraron que los beneficios económicos no llegarían a ellas.

17. Represa hidroeléctrica de Bujagali en Uganda^{51, 52}.

En Uganda, la construcción de la represa hidroeléctrica de Bujagali desplazó a varias comunidades en zonas rurales. Aunque el proyecto fue financiado por el Banco Mundial y promovido como una solución para la crisis energética del país, las comunidades locales expresaron una fuerte oposición.

El rechazo incluyó protestas por la falta de compensación adecuada, la destrucción de sitios culturales y espirituales, y la percepción de que el proyecto estaba diseñado para

⁵⁰ <https://www.hrlc.org.au/reports-news-commentary/bougainville>

⁵¹ <https://www.wrm.org.uy/es/articulos-del-boletin/la-represa-de-bujagali-un-inutil-gigante-en-uganda>

⁵² <https://documents1.worldbank.org/curated/ru/805241468334900691/pdf/267580SPANISH.pdf>

beneficiar a las empresas privadas y a las élites urbanas, mientras que las comunidades desplazadas soportaban las consecuencias negativas.

18. Construcción de una planta hidroeléctrica en Mozambique⁵³

En Mozambique, el proyecto para construir una planta hidroeléctrica de 1500 MW en el río Zambeze (*Mphanda Nkura power plant*) y de 1540 km de tendido eléctrico, ha enfrentado importantes dificultades económicas y políticas, que junto con la guerra civil que sufrió el país (la devastación económica y el deterioro institucional que provocó dicho conflicto dificultaba la atracción de inversión privada extranjera), retrasó el planteamiento del proyecto hasta los años 90 del pasado siglo. Desde ese momento, se ha intentado en varias ocasiones cerrar la financiación, pero han surgido nuevos problemas que han hecho que se retrasase nuevamente la ejecución del mismo.

En 2002 el gobierno de Mozambique impulsó nuevamente el proyecto, pero no fue hasta el año 2007 cuando se otorgaron los derechos para desarrollar el proyecto a un consorcio formado por empresas de distintos países. En dicho consorcio, participaba el banco chino EXIM, que sin embargo decidió retirarse del proyecto solo un año después, en 2008. Una de las principales razones que explican esta decisión fue la fuerte oposición de la población local al proyecto debido al impacto que podría tener en los empleos locales y en industrias como la pesca.

Otros factores que retrasaron el desarrollo del proyecto fue la sustitución por parte del gobierno de una de las empresas privadas adjudicatarias, Camargo Correa. Los motivos que llevaron al gobierno a tomar esta decisión fue la falta de progreso en el proyecto, transfiriendo las acciones a inversores chinos. Aunque Camargo Correa fue compensada económicamente por esta decisión, la empresa recibió menos de lo que esperaba, y posteriores cambios en el gobierno de Mozambique, produjeron nuevos retrasos en el desarrollo del proyecto.

19. Sector eléctrico en el Líbano (Butec Utility Services)⁵⁴

⁵³ https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/default/files/2022-02/DFID_-_Mobilising_Finance_for_Infrastructure_-_Mozambique_Case_Study_%282015%29.pdf

⁵⁴ <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/default/files/2022-03/105956-BRI-P3Briefs-LebanonButecUtility-PUBLIC-ADD-series-Public-private-partnerships-brief-AND-TAG-PPP-TOPIC.pdf>

La guerra en Siria ha impactado negativamente en su país vecino, Líbano. Se estima que debido al conflicto sirio el crecimiento real del PIB en el Líbano ha caído un 2,9%, empujando a 170.000 libaneses a estar en riesgo de caer por debajo del umbral de la pobreza y obstaculizando el acceso de la población a servicios públicos esenciales.

Uno de los servicios más afectados ha sido el suministro eléctrico. Las capacidades instaladas en el país no han sido capaces de satisfacer la demanda, presionada en parte por el aumento de la población debido a los refugiados sirios que ha recibido el país desde el inicio de la guerra civil en Siria. Los cortes de electricidad han sido frecuentes y prolongados, dificultando la vida diaria de la población y la actividad económica (solo en Beirut los cortes de electricidad se extendían durante 6 horas cada día).

Como consecuencia de todo esto, en 2010 el gobierno del Líbano emprendió un plan para solventar todos estos problemas en el sector eléctrico, que se fundamentaba en involucrar al sector privado. En este contexto, una de las compañías privadas que se interesó por este plan, Butec Utility Services (BUS), recibió un contrato de servicios de distribución de cuatro años para diseñar, actualizar, mantener y operar la red de distribución de electricidad en el norte del Líbano, que abastece a 350.000 hogares, en asociación con varias empresas con una importante experiencia en distribución de energía. Algunas de esas empresas fueron una filial del Electricité de France y una compañía egipcia (El Sewedy Electrometer Group), entre otras. BUS recurrió a la Corporación Financiera Internacional (*International Finance Corporation*; IFC) y a al Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (*Multilateral Investment Guarantee Agency*; MIGA), para tratar de obtener financiación y garantías que hiciera el proyecto atractivo para otros financiadores como bancos comerciales.

La participación de estas agencias del Banco Mundial ha resultado fundamental para que el proyecto se haya podido desarrollar. Por ejemplo, las garantías ofrecidas por la MIGA para cubrir los riesgos de guerra, disturbios civiles, así como el incumplimiento del contrato, ascendieron a 35,5 millones de dólares. Por su parte, la IFC ha realizado diversas aportaciones de recursos financieros, mediante la compra de acciones y la concesión de préstamos. Este caso nos muestra la relevancia de las garantías otorgadas por organismos multilaterales para promover el desarrollo de proyectos de colaboración público-privada en países donde la conflictividad repele a los inversores privados.

20. Desarrollo de carreteras en Colombia⁵⁵

Otro ejemplo que muestra la relevancia de los organismos multilaterales para desarrollar proyectos de CPP de forma exitosa en países afectados por conflictos lo podemos encontrar en Colombia. Este país ya había tenido un resultado exitoso en el proyecto “Ruta del Sol” en 2010, en el que con el apoyo de la Corporación Internacional de Finanzas (IFC) se consiguieron buenos resultados en términos de garantizar la competencia y atraer el interés de los inversores internacionales.

Teniendo como precedente la experiencia del proyecto “Ruta del Sol”, Colombia recurrió nuevamente a la asistencia del Banco Mundial para impulsar un ambicioso programa de concesiones de carreteras de cuarta generación (4G), estimando una inversión total de 26 mil millones de dólares para desarrollar 8.200 kilómetros de carreteras. De este modo, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (IBRD) y los servicios de asesoramiento de la Corporación Internacional de Finanzas (IFC) hicieron un importante esfuerzo para ayudar a Colombia a reforzar su entorno legal e institucional, preparar los proyectos y diseñar los procesos de concurso y adjudicación de los mismos.

Estos organismos ayudaron a redactar una legislación general sobre CPP que se convirtió en ley en Colombia en 2012. El IBRD también brindó asistencia técnica que apoyó la reforma del organismo de concesiones de carreteras de Colombia y la transición a la nueva Agencia Nacional de Infraestructuras (ANI). Por su parte, el ICF proporcionó asesoramiento para desarrollar el programa 4G que se materializó en tres resultados: i) estandarización de documentos y procesos para reducir los costes de transacción y aumentar la eficiencia; ii) desarrollo de capacidades para impulsar acuerdos de CPP en asociación con el Banco Mundial; y iii) supervisión y apoyo de verificadores privados, como Deloitte, que intervino en tres de los proyectos que inicialmente se impulsaron dentro del programa 4G. Otros aspectos en los que colaboraron el IBRD y ICF se materializó en el desarrollo de legislaciones e instituciones específicas que facilitasen la atracción de inversión institucional (como la proporcionada por grandes fondos de pensiones o inversión).

El resultado de todo esto se tradujo en que, en el marco del programa 4G, Colombia pudo beneficiarse de una mayor inversión privada y desarrollo de infraestructuras. Hasta el año 2017, la ANI había aprobado 33 proyectos por valor de 14 mil millones de dólares, con 32

⁵⁵ https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/default/files/2022-02/PPPsinFCV2018_PRINT.pdf

adjudicaciones y 8 con la financiación cerrada. Los pronósticos preveían un impacto del 0.3-0.4% en el PIB hasta 2022 y más de 800,000 empleos creados.

8. Conclusiones y recomendaciones

El presente estudio analiza el impacto de tres factores clave -el origen del marco legal, aspectos culturales y la conflictividad del entorno- en el éxito de grandes proyectos de colaboración público-privada en países en desarrollo a partir de datos del Banco Mundial.

Las hipótesis iniciales sugerían que algunos de estos factores podrían afectar significativamente la terminación exitosa de los proyectos. En general, ninguno de estos factores afecta de manera particular al desarrollo exitoso de un proyecto en términos de que finalmente puedan llevarse a cabo.

Uno de los hallazgos más importantes es la resiliencia de los proyectos frente a factores estructurales que, en principio, podrían haber afectado a su desarrollo. En particular, la falta de una relación directa entre el origen legal de derecho común y el éxito en la terminación de los proyectos sugiere que la flexibilidad normativa y la capacidad de adaptación no juegan un papel relevante directo. Los mecanismos de regulación, la supervisión y la capacidad de las instituciones para gestionar contratos a largo plazo se presentarían como factores clave en la implementación y finalización exitosa de los proyectos, por encima del marco legal originario.

Respecto a los aspectos culturales, los resultados del estudio muestran que factores como la distancia al poder, el individualismo-colectivismo y la aversión a la incertidumbre, conceptos claves en la teoría de Hofstede, no presentan un impacto significativo en el éxito de los proyectos. Este hallazgo desafía algunas teorías que vinculan el éxito de los proyectos con características culturales específicas, sugiriendo que los procesos de toma de decisiones y la implementación de proyectos pueden superar barreras culturales cuando existen estructuras de gobernanza adecuadas. En este sentido, la estandarización de prácticas internacionales, la asesoría de organismos multilaterales y la profesionalización de la gestión de las colaboraciones podrían haber mitigado el impacto de las diferencias culturales si lo hubiese.

En cuanto a la conflictividad, los resultados del estudio indican que, aunque situaciones de violencia, como conflictos armados o inestabilidad social, han generado en algunos casos retrasos, sobrecostos o la cancelación de proyectos, no constituyen un factor determinante en la terminación exitosa de los mismos. A pesar de que en contextos de conflicto los proyectos se ven frecuentemente afectados, los actores involucrados pueden tener capacidad para adaptarse, planificar de manera estratégica y reducir los riesgos asociados a estas circunstancias adversas. Los mecanismos de seguridad, los protocolos de negociación con

actores locales y las estrategias de mediación pueden ser fundamentales para minimizar la incidencia de los conflictos en la ejecución de los proyectos. Este indicio se vería reforzado por el impacto positivo y significativo que la variable exposición pública tiene sobre el éxito del proyecto a través de todos los modelos como variable de control.

Nuestros resultados se alinean con los obtenidos en otros estudios, como uno realizado por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (*International Bank for Reconstruction and Development; IBRD*) sobre el desarrollo de proyectos de CPP en países frágiles o en situación de conflicto⁵⁶, en el que se concluye que la tasa de cancelación de este tipo de proyectos antes de su terminación no es significativamente distinta de la de los proyectos desarrollados en otras zonas. Por ejemplo, en este estudio obtienen que la tasa de cancelación en estos países es un 5%, siendo solo ligeramente superior a la observada en otras zonas no clasificadas como frágiles o afectadas por un conflicto, en las que dicha tasa alcanza un 3.3%.

A pesar de la conclusión de que los proyectos tienden a finalizar de manera exitosa con independencia de las diferencias legales, culturales y la conflictividad, es importante destacar que la finalización no debe ser el único indicador de éxito. El presente estudio documenta numerosos casos en los que estos factores estructurales han generado efectos negativos como retrasos sustanciales, reducción de la inversión, sobrecostos imprevistos, modificaciones contractuales significativas o externalidades negativas como desplazamientos masivos de población. Estos aspectos resaltan la necesidad de evaluar en el futuro el éxito desde una perspectiva más amplia que considere no solo la culminación de los proyectos, sino también su eficiencia, rentabilidad y el impacto social de las infraestructuras desarrolladas.

Además, los resultados apuntan que existen variables mitigadoras que pueden estar influyendo en la relación entre los marcos legales, la cultura y la conflictividad con el desempeño de los proyectos. La capacidad institucional, la presencia de organismos multilaterales en la supervisión de los proyectos, el grado de involucramiento de las comunidades locales y la calidad de la gobernanza pueden ser factores clave que pueden aminorar los efectos de estas dimensiones estructurales.

En cuanto a la aceptación social en contextos de conflicto, especialmente aquellos relacionados con fenómenos como “No en mi patio trasero”, el estudio subraya que, aunque la conflictividad no es un factor determinante en la finalización de los proyectos, sí puede influir significativamente en su implementación. Para mitigar los efectos negativos de la

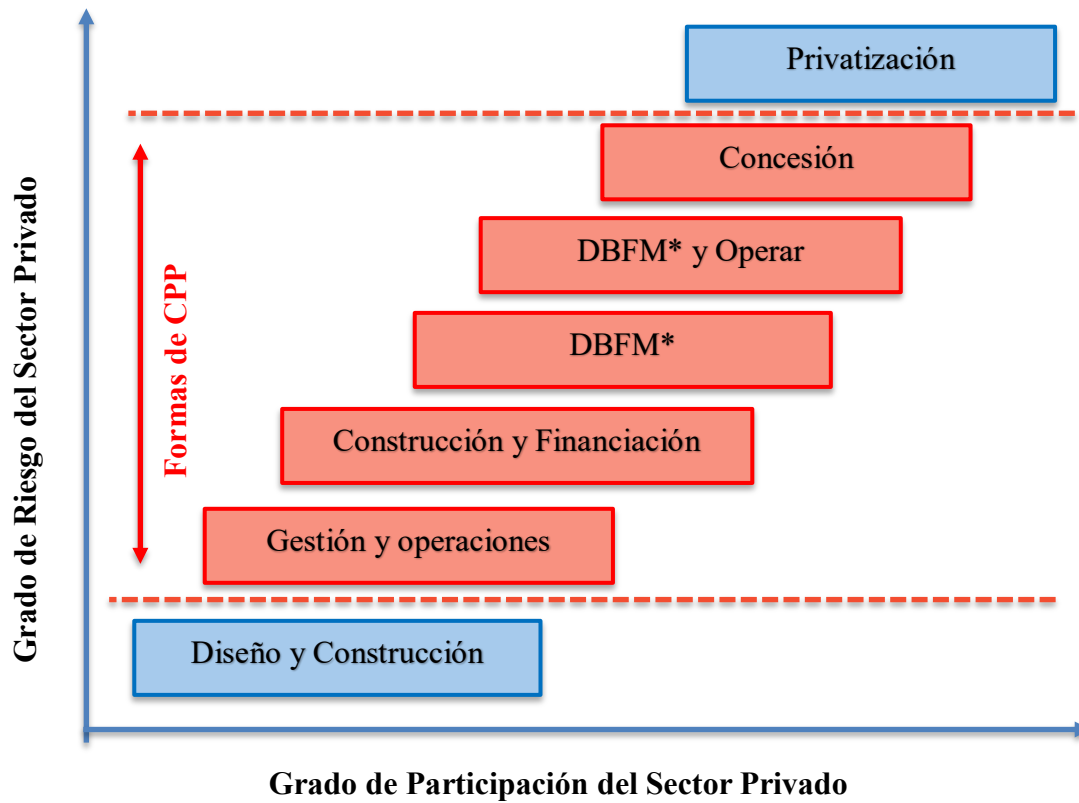
⁵⁶ https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/default/files/2022-02/PPPsinFCV2018_PRINT.pdf

conflictividad y asegurar el éxito de los proyectos en estos entornos, es fundamental adoptar estrategias que aborden tanto los aspectos culturales como los sociales. Es esencial involucrar a las comunidades desde la fase de planificación del proyecto, asegurando que sus necesidades y preocupaciones sean integradas en el diseño y ejecución de este. Asimismo, es necesario ofrecer compensaciones y soluciones de reubicación sostenibles para las comunidades desplazadas o afectadas directamente por el proyecto, garantizando que los beneficios del proyecto se distribuyan de manera equitativa y promoviendo la participación de las comunidades locales en la toma de decisiones. Además, es clave diseñar los proyectos considerando las dinámicas del conflicto y las divisiones sociales existentes, para evitar exacerbar tensiones o generar nuevos conflictos.

En conclusión, el presente estudio destaca la importancia de los mecanismos de gobernanza en la resiliencia de las colaboraciones de gobiernos y empresas frente a factores estructurales adversos. Aunque el marco legal, los aspectos culturales y la conflictividad no parecen afectar de manera determinante la finalización de los proyectos en general en la muestra analizada, sí pueden tener un impacto significativo en su implementación y desempeño, además de afectar de manera determinante a proyectos concretos, aunque sean pocos en su conjunto. Por lo tanto, se requieren estrategias de gestión efectiva, supervisión institucional y adaptación a los contextos locales para mitigar estos efectos. Los hallazgos proporcionan una base para futuras investigaciones que profundicen en las dimensiones del éxito y en las variables que podrían moderar o mediar estas relaciones, impulsando hacia modelos de proyectos más sostenibles, eficaces e inclusivos en los países en desarrollo.

9. Anexo

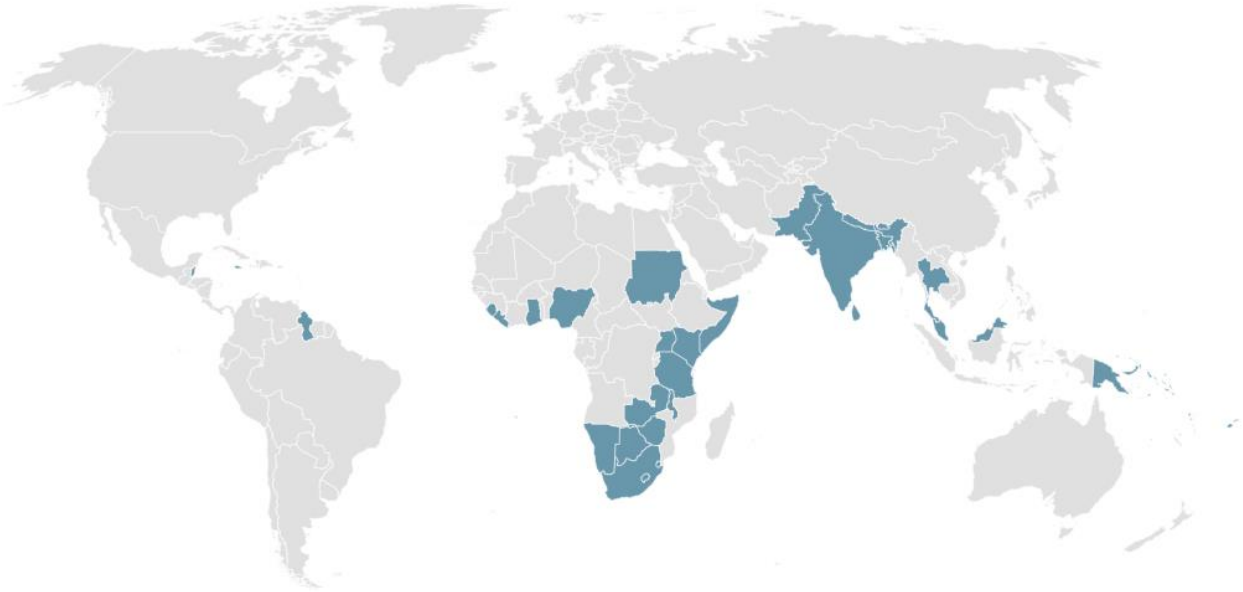
Figura A1. La transferencia de riesgos y la participación del sector privado en las colaboraciones público-privadas.



* DBFM es Design, Build, Finance and Maintain.

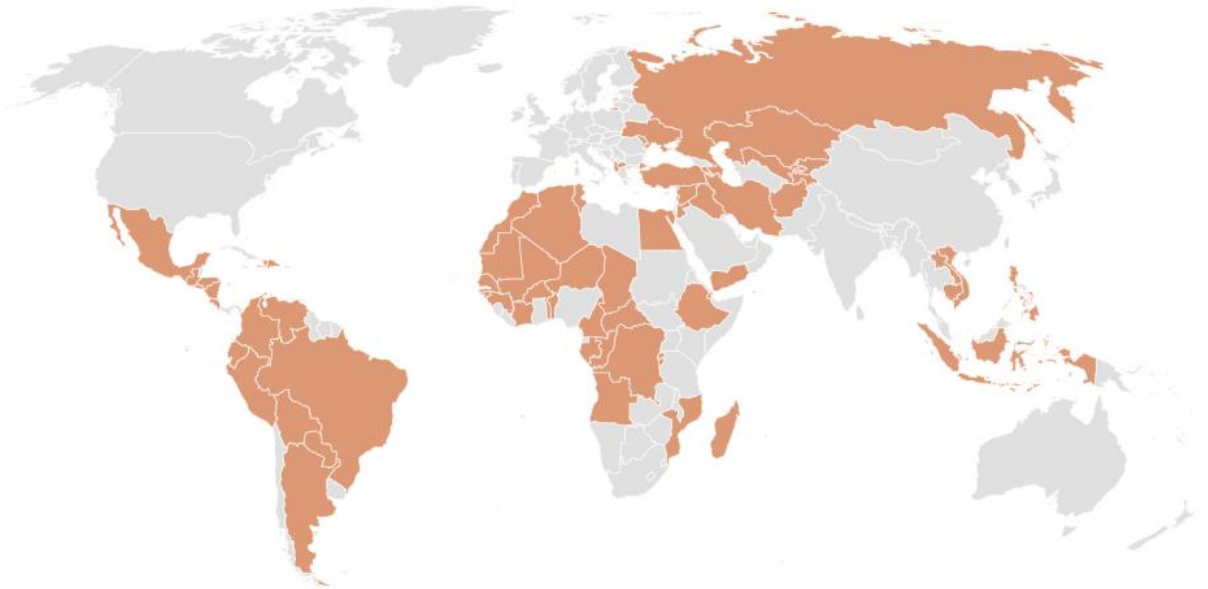
Fuente: Elaboración propia a partir de United Nations (2007).

Figura A2. Países de la muestra con origen del marco legal británico.



Fuente: Elaboración propia a partir de Laporta et al. 1998.

Figura A3. Países de la muestra con origen del marco legal francés.



Fuente: Elaboración propia a partir de Laporta et al. 1998.

Figura A4. Países de la muestra con origen del marco legal alemán.



Fuente: Elaboración propia a partir de Laporta et al. 1998.

Figura A5. Países de la muestra con origen del marco legal socialista según La Porta et al. (1998).



Fuente: Elaboración propia a partir de Laporta et al. 1998.

Tabla A1. Análisis descriptivo de las variables utilizadas para analizar la dimensión legal*.

Variable	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
1. Éxito	0.95	0.21	0	1
2. Marco legal británico	0.16	0.36	0	1
3. Tipo de colaboración	6.36	1.82	1	10
4. Socio local	0.63	0.48	0	1
5. Inversión privada	8.59	1.70	1.10	15.08
6. Edad	13.51	7.66	1	40
7. Divulgación pública	0.02	0.14	0	1
8. Método de concesión	0.43	0.49	0	1
9. Europa	0.04	0.21	0	1
10. África	0.04	0.20	0	1
11. América	0.45	0.50	0	1
12. Energía	0.58	0.49	0	1
13. Transporte	0.24	0.43	0	1
14. Agua	0.13	0.34	0	1
15. Crecimiento del PIB per cápita anual (%)	3.76	4.27	-14.61	17.03
16. Crecimiento de la población anual (%)	1.11	0.64	-2.17	5.48
17. Porcentaje de desempleo	6.75	4.42	0.14	36.03
18. Verificaciones	3.33	2.27	1	17

*Número de proyectos 6,206.

Tabla A2. Matriz de correlaciones de las variables utilizadas para analizar la dimensión legal*.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Éxito																	
2. Marco legal británico	0.03																
3. Tipo de colaboración	0.13	0.18															
4. Socio local	0.06	0.05	-0.11														
5. Inversión privada	-0.02	0.11	0.09	-0.09													
6. Edad	-0.08	-0.02	-0.12	-0.01	-0.23												
7. Divulgación pública	0.03	-0.06	0.07	-0.03	0.06	-0.13											
8. Método de concesión	-0.05	-0.06	-0.28	0.00	0.13	-0.17	0.00										
9. Europa	0.04	-0.09	0.02	-0.04	-0.10	-0.05	-0.03	-0.03									
10. África	0.03	0.21	0.10	-0.09	0.09	-0.07	-0.03	-0.01	-0.05								
11. América	-0.11	-0.37	-0.19	-0.11	0.03	0.12	0.16	0.26	-0.20	-0.19							
12. Energía	0.00	0.05	0.42	-0.14	0.02	-0.03	0.07	-0.11	-0.06	0.05	0.11						
13. Transporte	0.00	0.05	-0.36	0.12	0.21	0.06	-0.03	0.10	-0.05	-0.03	0.04	-0.66					
14. Agua	-0.02	-0.12	-0.17	0.04	-0.21	-0.01	-0.05	0.08	-0.04	-0.04	-0.12	-0.46	-0.22				
15. Crecimiento del PIB per cápita anual (%)	0.01	0.01	-0.03	0.12	-0.10	0.07	-0.17	-0.11	-0.13	-0.09	-0.46	-0.12	0.01	0.21			
16. Crecimiento de la población anual (%)	-0.07	0.22	0.04	-0.10	0.16	0.24	-0.04	-0.07	-0.49	0.24	0.14	0.08	0.11	-0.15	-0.23		
17. Porcentaje de desempleo	-0.13	-0.10	-0.07	-0.08	0.03	0.03	0.04	0.15	0.09	0.44	0.28	0.14	-0.07	-0.09	-0.39	0.09	
18. Verificaciones	0.00	0.25	-0.11	0.00	0.10	0.10	0.09	0.21	-0.03	-0.13	0.42	0.04	0.12	-0.17	-0.33	0.20	0.04

*Número de proyectos 6,206.

Tabla A3. Análisis descriptivo de las variables utilizadas para analizar la dimensión cultural*.

Variable	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
1. Éxito	0.96	0.21	0	1
2. Individualismo	30.55	11.51	6	65
3. Masculinidad	53.67	11.67	10	80
4. Distancia de poder	72.65	11.31	35	100
5. Incertidumbre	61.44	22.85	13	98
6. Tipo de colaboración	6.36	1.81	1	10
7. Socio local	0.64	0.48	0	1
8. Inversión privada	8.59	1.70	1.10	15.08
9. Edad	13.52	7.67	1	40
10. Divulgación pública	0.02	0.15	0	1
11. Método de concesión	0.43	0.50	0	1
12. Europa	0.05	0.21	0	1
13. África	0.04	0.19	0	1
14. América	0.45	0.50	0	1
15. Energía	0.58	0.49	0	1
16. Transporte	0.24	0.43	0	1
17. Agua	0.13	0.34	0	1
18. Crecimiento del PIB per cápita anual (%)	3.76	4.27	-14.61	17.03
19. Crecimiento de la población anual (%)	1.09	0.63	-2.17	5.48
20. Porcentaje de desempleo	6.77	4.41	0.25	36.03
21. Verificaciones	3.35	2.28	1	17

*Número de proyectos 6,118.

Tabla A4.1. Matriz de correlaciones de las variables utilizadas para analizar la dimensión cultural*.

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Éxito													
2. Individualismo	-0.12												
3. Masculinidad	-0.05	-0.14											
4. Distancia de poder	0.20	-0.35	0.21										
5. Incertidumbre	-0.10	0.33	-0.44	-0.42									
6. Tipo de colaboración	0.13	-0.08	-0.10	0.09	-0.08								
7. Socio local	0.06	0.05	0.07	0.09	-0.18	-0.11							
8. Inversión privada	-0.02	0.06	-0.02	-0.04	0.10	0.10	-0.09						
9. Edad	-0.08	0.04	0.00	-0.10	0.07	-0.12	-0.01	-0.23					
10. Divulgación pública	0.03	0.04	-0.03	-0.05	0.10	0.07	-0.04	0.06	-0.13				
11. Método de concesión	-0.05	0.24	0.00	-0.19	0.20	-0.29	-0.01	0.13	-0.17	0.00			
12. Europa	0.04	0.04	-0.29	0.26	0.28	0.02	-0.04	-0.10	-0.05	-0.03	-0.03		
13. África	0.03	0.25	-0.02	-0.18	-0.01	0.10	-0.08	0.10	-0.07	-0.03	-0.01	-0.04	
14. América	-0.12	0.29	-0.08	-0.45	0.67	-0.20	-0.12	0.04	0.12	0.16	0.26	-0.20	-0.18
15. Energía	0.00	0.15	-0.23	-0.22	0.17	0.43	-0.14	0.01	-0.03	0.07	-0.11	-0.05	0.05
16. Transporte	0.00	-0.01	0.12	0.07	-0.02	-0.35	0.12	0.21	0.07	-0.03	0.09	-0.05	-0.04
17. Agua	-0.02	-0.19	0.21	0.15	-0.22	-0.17	0.03	-0.21	-0.01	-0.05	0.08	-0.04	-0.03
18. Crecimiento del PIB per cápita anual (%)	0.00	-0.35	0.30	0.25	-0.59	-0.03	0.12	-0.10	0.07	-0.17	-0.11	-0.13	-0.09
19. Crecimiento de la población anual (%)	-0.07	0.09	0.00	-0.16	0.11	0.04	-0.09	0.16	0.24	-0.04	-0.06	-0.50	0.21
20. Porcentaje de desempleo	-0.13	0.53	-0.10	-0.47	0.41	-0.07	-0.09	0.04	0.03	0.04	0.15	0.09	0.47
21. Verificaciones	0.00	0.43	-0.24	-0.15	0.38	-0.11	-0.01	0.11	0.10	0.09	0.21	-0.03	-0.13

*Número de proyectos 6,118.

Tabla A4.2. Matriz de correlaciones de las variables utilizadas para analizar la dimensión cultural*.

Variabes	14	15	16	17	18	19	20
15. Energía	0.11						
16. Transporte	0.04	-0.66					
17. Agua	-0.12	-0.46	-0.22				
18. Crecimiento del PIB per cápita anual (%)	-0.46	-0.12	0.01	0.21			
19. Crecimiento de la población anual (%)	0.16	0.08	0.12	-0.14	-0.24		
20. Porcentaje de desempleo	0.28	0.14	-0.08	-0.09	-0.40	0.10	
21. Verificaciones	0.42	0.04	0.12	-0.18	-0.33	0.21	0.03

*Número de proyectos 6,118.

Tabla A5. Análisis descriptivo de las variables utilizadas para analizar la dimensión de conflictos terroristas*.

Variable	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
1. Éxito	0.96	0.19	0	1
2. Número de incidentes terroristas	84.04	205.08	1	3934
3. Número de fallecidos por incidentes terroristas	116.62	401.47	0	14095
4. Número de heridos por incidentes terroristas	179.61	528.23	0	16804
5. Tipo de colaboración	6.42	1.81	1	10
6. Socio local	0.64	0.48	0	1
7. Inversión privada	8.59	1.72	1.10	15.08
8. Edad	13.31	7.99	1	40
9. Divulgación pública	0.03	0.16	0	1
10. Método de concesión	0.40	0.49	0	1
11. Europa	0.04	0.21	0	1
12. África	0.04	0.18	0	1
13. América	0.41	0.49	0	1
14. Energía	0.57	0.50	0	1
15. Transporte	0.25	0.43	0	1
16. Agua	0.13	0.34	0	1
17. Crecimiento del PIB per cápita anual (%)	3.56	4.26	-14.61	14.70
18. Crecimiento de la población anual (%)	1.11	0.63	-2.17	5.42
19. Porcentaje de desempleo	6.60	4.41	0.25	36.03
20. Verificaciones	3.29	2.40	1	17

*Número de proyectos 4,871.

Tabla A6.1. Matriz de correlaciones de las variables utilizadas para analizar la dimensión de conflictos terroristas*.

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Éxito											
2. Número de incidentes terroristas	0.03										
3. Número de fallecidos por incidentes terroristas	0.03	0.73									
4. Número de heridos por incidentes terroristas	0.03	0.73	0.88								
5. Tipo de colaboración	0.13	0.08	0.07	0.08							
6. Socio local	0.06	0.04	0.01	0.02	-0.12						
7. Inversión privada	-0.01	0.14	0.07	0.08	0.10	-0.10					
8. Edad	-0.06	-0.16	-0.06	-0.07	-0.12	-0.01	-0.26				
9. Divulgación pública	0.03	-0.05	-0.04	-0.05	0.07	-0.04	0.06	-0.14			
10. Método de concesión	-0.05	0.01	-0.05	-0.04	-0.26	0.01	0.16	-0.19	0.02		
11. Europa	0.03	-0.05	-0.02	-0.03	0.04	-0.05	-0.09	-0.03	-0.03	-0.03	
12. África	0.03	0.01	0.07	0.01	0.09	-0.10	0.08	-0.08	-0.03	-0.03	-0.04
13. América	-0.11	-0.25	-0.18	-0.23	-0.19	-0.14	0.02	0.13	0.19	0.26	-0.18
14. Energía	0.01	0.01	0.00	0.01	0.44	-0.14	0.01	-0.02	0.08	-0.14	-0.06
15. Transporte	0.01	0.08	0.02	0.03	-0.37	0.12	0.21	0.05	-0.03	0.14	-0.05
16. Agua	-0.04	-0.11	-0.06	-0.06	-0.19	0.04	-0.20	-0.01	-0.05	0.07	-0.03
17. Crecimiento del PIB per cápita anual (%)	0.01	0.03	0.02	0.04	-0.02	0.14	-0.08	0.06	-0.19	-0.14	-0.15
18. Crecimiento de la población anual (%)	-0.06	0.22	0.23	0.22	0.01	-0.11	0.14	0.24	-0.05	-0.03	-0.47
19. Porcentaje de desempleo	-0.13	-0.17	-0.09	-0.12	-0.07	-0.11	0.03	0.02	0.05	0.12	0.09
20. Verificaciones	0.01	0.11	0.11	0.18	-0.09	-0.01	0.10	0.10	0.10	0.22	-0.01

*Número de proyectos 4,871.

Tabla A6.2. Matriz de correlaciones de las variables utilizadas para analizar la dimensión de conflictos terroristas*.

Variable	12	13	14	15	16	17	18	19
12. África								
13. América	-0.16							
14. Energía	0.05	0.08						
15. Transporte	-0.04	0.05	-0.66					
16. Agua	-0.03	-0.09	-0.45	-0.22				
17. Crecimiento del PIB per cápita anual (%)	-0.08	-0.50	-0.10	0.02	0.16			
18. Crecimiento de la población anual (%)	0.23	0.18	0.10	0.10	-0.15	-0.23		
19. Porcentaje de desempleo	0.43	0.29	0.12	-0.08	-0.07	-0.41	0.11	
20. Verificaciones	-0.12	0.36	0.01	0.14	-0.15	-0.32	0.22	-0.01

*Número de proyectos 4,871.

Tabla A7. Análisis descriptivo de las variables utilizadas para analizar la dimensión de conflictos por fallecidos en guerras*.

Variable	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
1. Éxito	0.98	0.15	0	1
2. Número de muertes por conflictos bélicos	744.45	1242.95	0	12221
3. Tipo de colaboración	6.74	1.85	1	10
4. Socio local	0.67	0.47	0	1
5. Inversión privada	8.91	1.73	3.00	13.13
6. Edad	12.60	7.34	1	40
7. Divulgación pública	0.01	0.10	0	1
8. Método de concesión	0.37	0.48	0	1
9. Europa	0.10	0.30	0	1
10. África	0.05	0.22	0	1
11. América	0.15	0.36	0	1
12. Energía	0.57	0.50	0	1
13. Transporte	0.29	0.45	0	1
14. Agua	0.09	0.28	0	1
15. Crecimiento del PIB per cápita anual (%)	3.36	4.11	-14.35	11.87
16. Crecimiento de la población anual (%)	1.29	0.73	-0.57	3.82
17. Porcentaje de desempleo	6.17	4.01	0.25	24.38
18. Verificaciones	3.82	3.27	1	17

*Número de proyectos 1,516.

Tabla A8. Matriz de correlaciones de las variables utilizadas para analizar la dimensión de conflictos por fallecidos en guerras *.

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Éxito																	
2. Número de muertes por conflictos bélicos	0.03																
3. Tipo de colaboración	0.11	0.07															
4. Socio local	0.01	0.04	-0.12														
5. Inversión privada	-0.02	-0.12	-0.04	0.00													
6. Edad	0.01	0.09	-0.02	-0.11	-0.23												
7. Divulgación pública	0.02	-0.05	-0.08	0.05	0.11	-0.09											
8. Método de concesión	-0.05	-0.07	-0.34	0.15	0.19	-0.22	0.12										
9. Europa	0.05	-0.02	0.12	-0.06	-0.17	0.01	-0.01	-0.07									
10.África	0.01	-0.05	0.04	-0.19	0.03	-0.09	-0.02	-0.06	-0.07								
11.América	-0.11	-0.10	-0.27	-0.15	0.00	0.22	0.23	0.08	-0.14	-0.10							
12.Energía	0.06	0.01	0.50	-0.12	0.02	-0.13	-0.12	-0.31	-0.10	0.03	-0.19						
13.Transporte	-0.03	-0.02	-0.50	0.14	0.24	-0.02	0.16	0.34	-0.09	-0.06	0.21	-0.73					
14.Agua	-0.07	-0.05	-0.24	0.03	-0.18	0.07	-0.03	0.11	0.01	0.04	0.08	-0.35	-0.19				
15.Crecimiento del PIB per cápita anual (%)	0.01	-0.03	-0.13	0.14	0.05	-0.09	-0.04	0.11	-0.29	-0.06	-0.04	0.01	0.09	0.09			
16.Crecimiento de la población anual (%)	-0.09	0.05	-0.06	-0.14	0.19	0.14	-0.03	-0.04	-0.64	0.26	0.06	0.10	0.08	-0.14	0.02		
17.Porcentaje de desempleo	-0.05	-0.03	-0.11	-0.15	-0.03	0.08	0.07	-0.01	0.11	0.27	0.28	-0.04	-0.04	0.09	-0.28	0.10	
18.Verificaciones	-0.02	0.18	-0.13	0.10	0.01	0.17	0.00	0.16	-0.07	-0.16	-0.04	-0.16	0.25	-0.10	0.12	0.09	-0.27

*Número de proyectos 1,516.

Tabla A9. Impacto del origen del marco legal en el éxito de las colaboraciones público-privadas.

Variables	Modelo 1	Modelo 2
Marco legal británico		-0.18 (0.88)
Tipo de colaboración	0.31 (0.17)*	0.31 (0.17)*
Socio local	0.42 (0.26)	0.42 (0.26)
Inversión privada	-0.23 (0.08)***	-0.23 (0.08)***
Edad	0.06 (0.05)	0.06 (0.05)
Divulgación pública	25.50 (0.55)***	24.94 (0.55)***
Método de concesión	-0.17 (0.40)	-0.17 (0.40)
Europa	-1.60 (3.05)	-1.65 (3.11)
África	3.16 (2.43)	3.20 (2.48)
América	-0.78 (0.74)	-0.82 (0.82)
Energía	0.50 (0.70)	0.50 (0.70)
Transporte	0.99 (0.89)	0.99 (0.88)
Agua	-0.03 (0.74)	-0.03 (0.74)
Crecimiento del PIB per cápita anual (%)	-0.08 (0.03)**	-0.08 (0.03)**
Crecimiento de la población anual (%)	-2.28 (1.95)	-2.28 (1.95)
Porcentaje de desempleo	-0.12 (0.03)***	-0.12 (0.03)***
Verificaciones	0.02 (0.08)	0.03 (0.08)
Constante	-7.75 (4.54)	-7.80 (4.59)
Random Parameter	8.86 (12.44)	8.86 (12.50)
LR test versus Ologit	422.26***	405.95***
Prob > χ^2	5295.38***	5121.29***
Pseudo-R ²	0.57	0.57
VIF	2.12	2.17

Notas: ***Significativo al 1%; **Significativo al 5%; *Significativo al 10%. Errores estándar robustos entre paréntesis. Número de proyectos 6,206.

Tabla A10. Impacto de la cultura que acoge el proyecto en el éxito de las colaboraciones público-privadas.

Variables	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8
Individualismo		0.03 (0.03)				0.04 (0.03)
Masculinidad			-0.03 (0.03)			-0.03 (0.03)
Distancia de poder				-0.01 (0.02)		0.01 (0.03)
Incertidumbre					0.01 (0.02)	0.01 (0.02)
Tipo de colaboración	0.33 (0.18)*	0.33 (0.18)*	0.33 (0.18)*	0.33 (0.18)*	0.33 (0.18)*	0.33 (0.18)*
Socio local	0.44 (0.25)*	0.44 (0.25)*	0.44 (0.25)*	0.44 (0.25)*	0.44 (0.25)*	0.44 (0.25)*
Inversión privada	-0.24 (0.09)***	-0.25 (0.09)***	-0.24 (0.09)***	-0.24 (0.09)***	-0.24 (0.09)***	-0.24 (0.09)***
Edad	0.06 (0.05)	0.06 (0.05)	0.06 (0.05)	0.06 (0.05)	0.06 (0.05)	0.06 (0.05)
Divulgación pública	24.29 (0.54)***	22.66 (0.55)***	23.92 (0.54)***	25.18 (0.54)***	22.41 (0.54)***	22.73 (0.54)***
Método de concesión	-0.13 (0.39)	-0.13 (0.40)	-0.13 (0.39)	-0.13 (0.39)	-0.13 (0.39)	-0.13 (0.39)
Europa	-1.78 (3.28)	-1.66 (3.33)	-1.87 (3.41)	-1.60 (3.48)	-2.05 (3.61)	-1.98 (3.96)
África	3.46 (2.34)	3.34 (2.47)	3.34 (2.27)	3.33 (2.45)	3.45 (2.34)	3.20 (2.52)
América	-1.19 (0.87)	-1.00 (0.81)	-1.12 (0.86)	-1.30 (0.87)	-1.35 (1.08)	-0.96 (0.96)
Energía	0.04 (0.71)	0.04 (0.71)	0.03 (0.72)	0.03 (0.71)	0.04 (0.71)	0.03 (0.71)
Transporte	0.60 (0.79)	0.60 (0.80)	0.60 (0.79)	0.60 (0.79)	0.61 (0.79)	0.60 (0.80)
Agua	-0.43 (0.66)	-0.43 (0.66)	-0.44 (0.65)	-0.43 (0.65)	-0.43 (0.66)	-0.43 (0.66)
Crecimiento del PIB per cápita anual (%)	-0.08 (0.04)**	-0.08 (0.04)**	-0.08 (0.04)**	-0.08 (0.04)**	-0.08 (0.04)**	-0.08 (0.04)**
Crecimiento de la población anual (%)	-2.17 (1.96)	-2.13 (1.99)	-2.16 (1.99)	-2.14 (2.01)	-2.17 (1.96)	-2.11 (2.03)
Porcentaje de desempleo	-0.12 (0.03)***	-0.13 (0.03)***	-0.12 (0.03)***	-0.12 (0.03)***	-0.12 (0.03)***	-0.12 (0.03)***
Verificaciones	0.02 (0.08)	0.01 (0.08)	0.02 (0.08)	0.02 (0.08)	0.02 (0.08)	0.02 (0.08)
Constante	-7.94 (4.17)	-7.03 (4.07)	-9.14 (5.27)	-8.84 (3.94)	-7.35 (3.73)	-7.39 (4.07)
Random Parameter	5.53 (8.26)	5.38 (8.07)	5.38 (8.21)	5.38 (8.29)	5.41 (8.12)	5.14 (7.99)
LR test versus Ologit	396.36***	344.71***	366.57***	329.28***	394.62***	233.42***
Prob > χ^2	5380.17***	5180.24***	5261.95***	5860.38***	4683.00***	5381.09***
Pseudo-R ²	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56
VIF	2.15	2.19	2.12	2.16	2.36	2.44

Notas: ***Significativo al 1%; **Significativo al 5%; *Significativo al 10%. Errores estándar robustos entre paréntesis. Número de proyectos 6,118.

Tabla A11. Impacto de acciones terroristas en el éxito de las colaboraciones público-privadas.

Variab les	Modelo 9	Modelo 10	Modelo 11	Modelo 12
Número de incidentes terroristas		0.00 (0.00)		
Número de fallecidos por incidentes terroristas			0.00 (0.00)	
Número de heridos por incidentes terroristas				0.00 (0.00)
Tipo de colaboración	0.31 (0.19)*	0.32 (0.19)	0.31 (0.19)*	0.31 (0.19)*
Socio local	0.36 (0.30)	0.36 (0.30)	0.36 (0.30)	0.36 (0.30)
Inversión privada	-0.18 (0.09)*	-0.18 (0.09)*	-0.17 (0.10)*	-0.17 (0.10)*
Edad	0.07 (0.06)	0.07 (0.07)	0.07 (0.06)	0.07 (0.06)
Divulgación pública	24.23 (0.65)***	24.24 (0.65)***	24.15 (0.57)***	25.38 (0.66)***
Método de concesión	-0.20 (0.44)	-0.20 (0.43)	-0.19 (0.44)	-0.19 (0.45)
Europa	-3.54 (4.34)	-3.49 (4.62)	-3.42 (4.35)	-3.31 (4.17)
África	4.31 (3.72)	4.28 (3.88)	4.18 (3.68)	4.31 (3.58)
América	-1.06 (0.92)	-1.04 (1.00)	-0.95 (0.94)	-0.81 (0.87)
Energía	0.07 (0.77)	0.08 (0.77)	0.11 (0.76)	0.14 (0.77)
Transporte	0.50 (0.86)	0.50 (0.87)	0.54 (0.84)	0.57 (0.88)
Agua	-0.65 (0.79)	-0.65 (0.79)	-0.63 (0.78)	-0.60 (0.80)
Crecimiento del PIB per cápita anual (%)	-0.09 (0.05)**	-0.09 (0.05)*	-0.09 (0.05)**	-0.10 (0.05)**
Crecimiento de la población anual (%)	-2.80 (2.68)	-2.78 (2.83)	-2.77 (2.65)	-2.78 (2.52)
Porcentaje de desempleo	-0.11 (0.04)***	-0.11 (0.04)**	-0.11 (0.04)***	-0.11 (0.03)***
Verificaciones	0.05 (0.07)	0.05 (0.08)	0.05 (0.08)	0.03 (0.07)
Constante	-8.85 (6.53)	-8.73 (7.19)	-8.49 (6.24)	-8.37 (5.84)
Random Parameter	9.95 (21.03)	9.60 (22.37)	8.85 (18.69)	8.32 (16.52)
LR test versus Ologit	219.31***	219.32***	219.14***	221.45***
Prob > χ^2	10667.88***	10634.81***	11240.55***	12178.88***
Pseudo-R ²	0.55	0.55	0.55	0.55
VIF	2.09	2.06	2.05	2.06

Notas: ***Significativo al 1%; **Significativo al 5%; *Significativo al 10%. Errores estándar robustos entre paréntesis. Número de proyectos 4,871.

Tabla A12. Impacto de fallecidos por conflictos bélicos en el éxito de las colaboraciones público-privadas.

Variab les	Modelo 13	Modelo 14	Modelo 15	Modelo 16
Número de muertes por conflictos bélicos		0.00 (0.00)		0.00 (0.00)
Tipo de colaboración	0.05 (0.19)	0.05 (0.18)	0.28 (0.11)	0.27 (0.11)
Socio local	-0.72 (0.38)*	-0.72 (0.38)*	-0.20 (0.44)	-0.28 (0.45)
Inversión privada	-0.16 (0.09)*	-0.16 (0.08)*	-0.14 (0.12)	-0.10 (0.12)
Edad	0.21 (0.09)**	0.20 (0.10)**	0.07 (0.03)	0.06 (0.03)
Divulgación pública	478.16 (.)	864.22 (.)	.	.
Método de concesión	-0.75 (0.79)	-0.74 (0.79)	-0.42 (0.42)	-0.40 (0.42)
Europa	478.91 (.)	864.77 (.)	.	.
África	5.61 (4.37)	5.66 (4.13)	1.15 (1.09)	1.10 (1.10)
América	-4.67 (4.83)	-4.48 (4.72)	-1.89 (0.54)	-1.81 (0.52)
Energía	2.49 (0.99)**	2.51 (0.96)**	1.27 (0.89)	1.69 (0.89)
Transporte	1.35 (0.95)	1.37 (1.00)	1.62 (0.98)	1.99 (0.98)
Agua	0.23 (1.09)	0.22 (1.08)	0.45 (1.02)	0.68 (1.01)
Crecimiento del PIB per cápita anual (%)	-0.05 (0.11)	-0.05 (0.11)	-0.03 (0.06)	-0.01 (0.06)
Crecimiento de la población anual (%)	-4.93 (2.78)*	-4.94 (2.72)*	-1.46 (0.38)	-1.52 (0.37)
Porcentaje de desempleo	-0.27 (0.13)**	-0.27 (0.13)**	0.03 (0.06)	0.02 (0.06)
Verificaciones	0.03 (0.06)	0.02 (0.07)	-0.05 (0.06)	-0.09 (0.06)
Constante	-17.84 (14.64)	-17.50 (14.19)	4.39 (1.75)**	3.80 (1.71)
Random Parameter	38.94 (96.24)	37.38 (89.92)	.	.
LR test versus Ologit	42.18 (.)	42.18 (.)	.	.
Prob > χ^2	.	.	48.97***	52.64***
Pseudo-R ²	0.65	0.65	0.16	0.17
VIF	2.19	2.13	2.55	2.47
Número de proyectos	1,516	1,516	1,355	1,355

Notas: ***Significativo al 1%; **Significativo al 5%; *Significativo al 10%. Errores estándar robustos entre paréntesis. – Omitida/No estimada. Número de proyectos 1,516. Modelos 13 y 14 con estimación agrupada por países. Modelos 15 y 16 con estimación agrupada por falta de convergencia de la estimación agrupada por países.

10. Bibliografía

- Abdullah, A. N., & Rahman, S. (2021). Social impacts of a mega-dam project as perceived by local, resettled and displaced communities: a case study of Merowe Dam, Sudan. *Economies*, 9(4), 140.
- Accenture (2013). The evolution towards integrated business services. BPO Australia and New Zealand. Accenture. Recuperado de: https://www.slideshare.net/Russell_Ives/evolution-of-shared-services-iaop-6-feb-13
- Ackerman, R. M. (2002). Disputing together: Conflict resolution and the search for community. *Ohio St. J. Disp. Resol.*, 18, 27.
- Adrianzén, A. (2014). Protección de los accionistas minoritarios en el mercado de valores. *Revista de Derecho*, (12), 45-68.
- Ahmed, I. A. (2019). The Merowe Dam in Northern Sudan: A Case of Population Displacement and Impoverishment. *Refugees and Forced Migration in the Horn and Eastern Africa: Trends, Challenges and Opportunities*, 131-153.
- Amores, J. A. B. (2007). La potencia de la comunidad. Más allá del discurso catastrofista. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (24), 131-149.
- Baird, M. (2011). Service delivery in fragile and conflict-affected states. Documents WorldBank. Disponible en: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/d8d62ab9-dcb7-50b1-8fed-77dab57245d9/content>
- Baker, J. H. (2019). An introduction to English legal history. Oxford University Press.
- Benítez-Ávila, C., Hartmann, A., Dewulf, G., & Henseler, J. (2018). Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. *International journal of project management*, 36(3), 429-443.
- Berger, E. (2023). The German legal system. In *European History Online*. Leibniz Institute of European History (IEG). Disponible en: <https://www.ieg-ego.eu/en/threads/crossroads/legal-families/elisabeth-berger-the-german-legal-system>
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, 48, 30-47.
- Bovaird, T. (2004). Public-private partnerships: From contested concepts to prevalent practice. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 199-215.
- Bovis, C. (2007). Judicial review of Public Private Partnerships. *European Public Private Partnership Law Review*, 2(2), 104-111.

- Brinkerhoff, D. W., & Johnson, R. W. (2009). Decentralized local governance in fragile states: Learning from Iraq. *International Review of Administrative Sciences*, 75(4), 585-607.
- Burger, P., Tyson, J., Karpowicz, I., & Del Granado, J. A. (2019). The effects of fiscal rules on public-private partnerships. International Monetary Fund. Disponible en: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2009/wp09144.pdf>
- Burnham, W. (2009). *Introduction to the law and legal system of the United States* (4th ed.). Thomson West.
- Callado-Muñoz, F. J., Fernández-Olmos, M., Ramírez-Alesón, M., & Utrero-González, N. (2022). Characterisation of technological collaborations and evolution in the Spanish defence industry. *Defence and Peace Economics*, 33(2), 219-238.
- Callado-Muñoz, F. J., Fernández-Olmos, M., Ramírez-Alesón, M., & Utrero-González, N. M. (2024). Assessing the Impact of Military and Civilian R&D on Performance. *Defence and Peace Economics*, 35(6), 760-776.
- Carbonara, N., Costantino, N., & Pellegrino, R. (2014). Concession period for PPPs: A win-win model for a fair risk sharing. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1223-1232.
- Cernea, M. (1997). The risks and reconstruction model for resettling displaced populations. *World Development*, 25(10), 1569-1587.
- Clifton, C., & Duffield, C. F. (2006). Improved PFI/PPP service outcomes through the integration of Alliance principles. *International Journal of Project Management*, 24(7), 573-586.
- Cooter, R. D., & Ginsburg, T. (1996). Comparative judicial discretion: An empirical test of economic models. *International Review of Law and Economics*, 16(3), 295-313.
- Corner, D. (2006). The United Kingdom private finance initiative: The challenge of allocating risk. *OECD Journal on Budgeting*, 5(3), 37-56. Disponible en: <https://ideas.repec.org/a/oec/govkaa/519ppn56fhkk.html>
- Cowen, D. (2014). *The deadly life of logistics: Mapping violence in global trade*. University of Minnesota Press.
- Dainow, J. (1966). The civil law and the common law: some points of comparison. *Am. J. Comp. L.*, 15, 419.
- David, R., & Brierley, J. E. C. (1985). *Major legal systems in the world today: An introduction to the comparative study of law* (3rd ed.). Stevens & Sons.
- Delmon (2010). *Understanding options for Public-Private Partnerships in Infrastructure*. Policy Research Working Paper. The World Bank. Disponible en: <https://bit.ly/2rhVDEe>

- Djankov, S., McLiesh, C., & Shleifer, A. (2007). Private credit in 129 countries. *Journal of financial Economics*, 84(2), 299-329.
- Engelstad, F., & Hagelund, A. (Eds.). (2016). *Cooperation and conflict the Nordic way: Work, welfare, and institutional change in Scandinavia*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- European Commission (2003). *Guidelines for successful public-private partnerships*. Directorate-General Regional Policy, Brussels.
- European Commission (2004). *Green Paper on Public Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions*, COM (2004) 327, Brussels.
- Fearon, J. D. (2004). Why do some civil wars last so much longer than others?. *Journal of Peace Research*, 41(3), 275-301.
- Fernández-Olmos, M., Fleta-Asín, J., Gómez-Aguas, T., Muñoz, F., Sáenz-Royo, C. (2025). Improved database of public-private partnerships from World Bank with imputed economic, institutional and conflict data. *Data in Brief* (in press).
- Fischer, K., Jungbecker, A., & Alfen, H. W. (2006). The emergence of PPP Task Forces and their influence on project delivery in Germany. *International Journal of Project Management*, 24(7), 539-547.
- Fisher, F. (2002). *The German legal system and legal language*. Routledge-Cavendish.
- Fleta-Asín, J. & Muñoz, F. (2017): Determinants of contract duration in outsourced services in the Defense sector. *Applied Economic Letters* 24 (19), 1408-1411.
- Fleta-Asín, J. Muñoz, F. & Rosell, J. (2019). *Public-Private Partnerships: Project Governance as a Risk Allocation Mechanism*. Technical Report, North Atlantic Treaty Organization (NATO), Science & Technology Organization. DOI: 10.14339/STO-TR-SAS-112. Disponible en: [https://www.sto.nato.int/publications/STO Technical Reports/](https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Technical%20Reports/)
- Fleta-Asín, J., & Muñoz, F. (2020). How does risk transference to private partner impact on public-private partnerships' success? Empirical evidence from developing economies. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72, 100869.
- Fleta-Asín, J., & Muñoz, F. (2021). Renewable energy public-private partnerships in developing countries: Determinants of private investment. *Sustainable Development*, 29(4), 653-670.
- Fleta-Asín, J., & Muñoz, F. (2023a). "Sand" or "grease" effect? The impact of corruption on the investment volume of public-private partnerships. *International Journal of Emerging Markets*, 18(5), 1168-1186.
- Fleta-Asín, J., & Muñoz, F. (2023b). When bigger is better: Investment volume drivers in infrastructure public-private partnership projects. *Socio-Economic Planning Sciences*, 86, 101473.

- Fleta-Asín, J., & Muñoz, F. (2023c). Institutional distance and US-based international mutual funds' financial performance. *Finance Research Letters*, 51, 103412.
- Fleta-Asín, J., & Muñoz, F. (2024). Risk allocation schemes between public and private sectors in green energy projects. *Journal of Environmental Management*, 357, 120650.
- Fleta-Asín, J., Muñoz, F., & Gimeno-Feliú, J. M. (2022). Does the past matter? Unravelling the temporal interdependencies of institutions in the success of public–private partnerships. *Public Management Review*, 1-27.
- Fleta-Asín, J., Muñoz, F., & Rosell-Martínez, J. (2020). Public-private partnerships: Determinants of the type of governance structure. *Public Management Review*, 22(10), 1489-1514.
- Fleta-Asín, J., Muñoz, F., & Sáenz-Royo, C. (2024a). Unravelling the influence of formal and informal institutions on the duration of public concessions. *Socio-Economic Planning Sciences*, 101966.
- Fleta-Asín, J., Muñoz, F., & Sáenz-Royo, C. (2024b). A methodological approach for enhancing visualization of country data representation in the presence of significant spatial disparity. *MethodsX*, 13, 102833.
- Fleta-Asín, J., & Muñoz, F. (2025). In the name of the law: How does legal distance affect US international mutual funds' financial performance?. *Research in International Business and Finance*, 74, 102661.
- Fresnillo, I. (2006). Fomentando la inversión europea en África...¿ A cualquier precio? *Ecología Política*, (31), 65-67.
- Galtung, J. (2016). La violencia: cultural, estructural y directa. *Cuadernos de Estrategia*, (183), 147-168.
- Gillespie, R. (1996). Ecocide, industrial chemical contamination, and the corporate profit imperative: The case of Bougainville. *Social Justice*, 23(4 (66), 109-124.
- Gimeno, J.M. (2012). Delimitación conceptual entre el contrato de gestión de servicios públicos, contrato de servicios y el CPP”, *Revista Española de Derecho Administrativo*, 156, 17-57. Disponible en: <https://bit.ly/2sI85xJ>
- Gimeno, J.M. (2017). Remunicipalización de servicios públicos locales: la necesaria depuración de conceptos y los condicionantes jurídicos desde la óptica del derecho europeo. *Cuadernos de Derecho Local*, 43, 31-78. Disponible en: <https://bit.ly/2sJGvA9>
- Glaeser, E. L., & Shleifer, A. (2002). Legal origins. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(4), 1193-1229.
- Glenn, H. P. (2014). *Legal traditions of the world: Sustainable diversity in law*. Oxford University Press.

- Graff, M. (2008). Law and finance: Common law and civil law countries compared—An empirical critique. *Economica*, 75(297), 60-83.
- Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). *Public-private partnerships: The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Edward Elgar Publishing.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. y Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and Organizations, software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Humborstad, S. I. W., Humborstad, B., Whitfield, R., & Perry, C. (2008). Implementation of empowerment in Chinese high power-distance organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1349-1364.
- Ibáñez, E. A., & Fernández, J. O. (2015). *Economía de la gestión pública: Cuestiones fundamentales*. Editorial Universitaria Ramon Areces. Disponible en: <https://bit.ly/2vNGos1>
- Jackson, T. (2011). From cultural values to cross-cultural interfaces: Hofstede goes to Africa. *Journal of Organizational Change Management*, 24(4), 532-558.
- Jackson, T. (2020). The legacy of Geert Hofstede. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(1), 3-6.
- Jiang, Y., Peng, M. W., Yang, X., & Mutlu, C. C. (2015). Privatization, governance, and survival: MNE investments in private participation projects in emerging economies. *Journal of World Business*, 50(2), 294-301.
- Jiménez, A., & Lupton, N. C. (2021). Terrorism hazard and infrastructure projects: The moderating role of home experience and institutions. *Journal of Business Research*, 135, 721-730.
- Jiménez, A., Russo, M., Kraak, J. M., & Jiang, G. F. (2017). Corruption and private participation projects in Central and Eastern Europe. *Management International Review*, 57, 775-792.
- Jones, S., & Howarth, S. (2012). Supporting infrastructure development in fragile and conflict-affected states: learning from experience. *Oxford Policy Management*, 3(6), 13. Disponible en: <https://gsdrc.org/document-library/supporting-infrastructure-development-in-fragile-and-conflict-affected-states-learning-from-experience/>
- Kaldor, M. (2013). *New and old wars: Organised violence in a global era*. John Wiley & Sons.
- Kalyvas, S. N. (2006). *The Logic of Violence in Civil War*. Cambridge University Press.
- Kennedy, P. (2008). *A guide to econometrics*. John Wiley & Sons.

- Kim, M. S. (2007). Our culture, their culture and beyond: Further thoughts on ethnocentrism in Hofstede's discourse. *Journal of Multicultural Discourses*, 2(1), 26-31.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2008). The economic consequences of legal origins. *Journal of Economic Literature*, 46(2), 285-332.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 3-27.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113-1155.
- Lind, Y. (2023). Scandinavian Law through the Looking Glass: A Comparative Study on the Historical Development of GAARs in Sweden, Denmark, and Norway. *Studies in the History of Tax Law*, Volume 11.
- Magallón, C. (2004). Las mujeres como sujeto colectivo de construcción de paz. *Cuadernos Bakeaz* (61).
- Magallón, C. (2006). El derecho humano a la paz y la sociedad civil. Una mirada desde las vidas de las mujeres. *Tiempo de paz*, (80).
- Magallón, C. (2008). Mujer, paz y seguridad: un balance de la Resolución 1325. Escenarios de crisis: fracturas y pugnas en el escenario internacional, *Anuario*, 2009, 69-84.
- Manor, J. (Ed.). (2007). *Aid that works: successful development in fragile states*. World Bank Publications. Disponible en: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/59988ca5-ffea-5fdf-b44e-e1192a035c30>
- Markesinis, B. S., Unberath, H., & Johnston, A. (2006). *The German law of contract: A comparative treatise*. Bloomsbury Publishing.
- Mattei, U. (1998). *Comparative law and economics*. University of Michigan Press.
- McSweeney, B. (2002). The essentials of scholarship: A reply to Geert Hofstede. *Human Relations*, 55(11), 1363-1372.
- Merryman, J. H., Pérez-Perdomo, R., & Clark, D. S. (2010). *The civil law tradition: An introduction to the legal systems of Europe and Latin America* (3rd ed.). Stanford University.
- Zweigert, K., & Kötz, H. (1998). *Introduction to comparative law* (3rd ed., T. Weir, Trans.). Oxford University Press.
- Miller, J. M. (1984). A Comparative Analysis of Codification. *W. St. UL Rev.*, 12, 93.
- Miller, R.A. (2024). *German legal traditions and legal culture*. Cambridge University Press.
- Milsom, S. F. C. (1981). *Historical foundations of the common law*. Butterworth-Heinemann.

- Moaid-Azm, J. (2023). *Mujer, Paz y Seguridad. La participación de la mujer en los procesos de paz para Siria, Yemen y Libia. Cuadernos de Cultura de Paz (Nº32). Fundación Seminario de Investigación para la Paz.*
- Modéer, K. Å. (2019). *When the wind turned from South to West: The transition of Scandinavian legal cultures 1945–2000, a comparative sketch. In Comparative legal history (pp. 400-414). Edward Elgar Publishing.*
- Murillo, M. L. (2001). *The Evolution of Codification in the Civil Law Legal Systems: Towards Decodification and Recodification. J. Transnat'l L. & Pol'y, 11, 163.*
- Navas, G., & Del Bene, D. (2018). *Proyecto Hidroeléctrico Agua Zarca, Honduras. Atlas de Justicia Ambiental.*
- Ntaka, B. (2023). *The Cabo Delgado insurgency: A symptom of governance failure in Mozambique. African Journal of Governance and Development (AJGD), 12(1), 21-42.*
- Nuez, G. B., & Vega, J. D. S. (2011). *Síndrome NIMBY hacia un nuevo tipo de acción colectiva?. In Innovaciones en la sociedad del riesgo: selección de trabajos presentados en el XVI Congreso Nacional de Sociología en Castilla-La Mancha (pp. 747-764). Asociación Castellano-Manchega de Sociología (ACMS).*
- Owen, J. R., & Kemp, D. (2013). *Social licence and mining: A critical perspective. Resources Policy, 38(1), 29-35.*
- Özerdem, A. (2015). *Post-conflict reconstruction: Concepts, issues and challenges. In The Evolution of Military Power in the West and Asia (pp. 34-58). Routledge.*
- Pérez, I. C. (2003). *La participación social, ciudadanos activos para el cambio social. Acciones e Investigaciones Sociales, (18), 29-43.*
- Pettit, S. J., & Beresford, A. K. (2005). *Emergency relief logistics: an evaluation of military, non-military and composite response models. International Journal of Logistics: Research and Applications, 8(4), 313-331.*
- Plucknett, T. F. T. (2001). *A concise history of the common law. The Lawbook Exchange, Ltd..*
- Quium, A. (2011). *A guidebook on public–private partnership in infrastructure. Economic and Social Commission for Asia and The Pacific (ESCAP). United Nations. Disponible en: <https://www.unescap.org/resources/guidebook-public-private-partnership-infrastructure>*
- Rabe-Hesketh, S. (2008). *Multilevel and longitudinal modeling using Stata. STATA press.*
- Ramos Suárez, E., & Pérez, G. (2018). *Development and conflicts linked to infrastructure construction. Comisión Económica para A <https://www.cepal.org/en/publications/43721->*

development-and-conflicts-linked-infrastructure-construction América Latina y el Caribe.
ECLAC. Disponible en:

- Regan, A. J. (2003). The Bougainville conflict: Political and economic agendas (133-136). Del libro: *The political economy of armed conflict: Beyond greed and grievance*. De Gruyter.
- Sáenz-Royo, C., & Chiclana, F. (2025). The value of expert judgments in Decision Support Systems. *Applied Soft Computing*, 112806.
- Sáenz-Royo, C., & Fleta-Asín, J. (2024). Evaluating blockchain as a participatory organisational system: looking for transaction efficiency. *International Transactions in Operational Research*, 31(6), 3842-3872.
- Sáenz-Royo, C., & Lozano-Rojo, Á. (2023). Authoritarianism versus participation in innovation decisions. *Technovation*, 124, 102741.
- Sáenz-Royo, C., Chiclana, F., & Herrera-Viedma, E. (2022a). Functional representation of the intentional bounded rationality of decision-makers: a laboratory to study the decisions a priori. *Mathematics*, 10(5), 739.
- Sáenz-Royo, C., Chiclana, F., & Herrera-Viedma, E. (2024). Ordering vs. AHP. Does the intensity used in the decision support techniques compensate?. *Expert Systems with Applications*, 238, 121922.
- Sáenz-Royo, C., Salas-Fumás, V., & Lozano-Rojo, Á. (2022b). Authority and consensus in group decision making with fallible individuals. *Decision Support Systems*, 153, 113670.
- Sanabria, M. A. (2017). *La aplicación del contrato de colaboración público-privada a los programas de armamento del Ministerio de Defensa de España*. Ministerio de Defensa.
- Savas, E. S. (2000). *Privatization and public-private partnerships*. Sage Publications.
- Scott, J. C. (1999). *Seeing like a state: How certain schemes to improve the human condition have failed*. Veritas Paperback.
- Shaiq, H. M. A., Khalid, H. M. S., Akram, A., & Ali, B. (2011). Why not everybody loves Hofstede? What are the alternative approaches to study of culture. *European Journal of Business and Management*, 3(6), 101-111.
- Siems, M. M. (2007). *Legal Origins: Reconciling Law and Finance and Comparative Law*. McGill LJ, 52, 55.
- Studenmund, A. H., & Cassidy, H. J. (1992). *Using econometrics: A practical guide*. Addison-Wesley Educational Publishers.

- Sui Pheng, L., & Yuquan, S. (2002). An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects. *Management Decision*, 40(1), 7-16.
- Ter-Minassian, T. (2004). Public Private Partnerships. International Monetary Fund. Disponible en: <https://www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.pdf>
- Tetley, W. (1999). Mixed jurisdictions: Common law vs. civil law (codified and uncodified). *Louisiana Law Review*, 60(3), 677-738.
- United Nations (2007). Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). New York and Geneva. Disponible en: <https://unece.org/economic-cooperation-and-integration/publications/guidebook-promoting-good-governance-public>
- Van Wassenhove, L. N. (2006). Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear. *Journal of the Operational Research Society*, 57(5), 475-489.
- Vanclay, F., & Esteves, A. M. (Eds.). (2011). *New directions in social impact assessment: conceptual and methodological advances*. Edward Elgar Publishing.
- Vives, A., Benavides, J., & Paris, A. M. (2009). Selecting infrastructure delivery modalities: No time for ideology or semantics. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(4), 412-418.
- Wang, H., Liu, Y., Xiong, W., & Song, J. (2019). The moderating role of governance environment on the relationship between risk allocation and private investment in PPP markets: Evidence from developing countries. *International Journal of Project Management*, 37(1), 117-130.
- Watkin, T. G. (2017). *An historical introduction to modern civil law*. Routledge.
- Watkins, G. G., Mueller, S., Meller, H., Ramirez, M. C., Serebrisky, T., y Georgoulas, A. (2017). Lecciones de cuatro décadas de conflicto en torno a proyectos de infraestructura en América Latina y el Caribe. Inter-American Development Bank. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17284/lecciones-de-cuatro-decadas-de-conflicto-en-torno-proyectos-de-infraestructura-en>
- Weinthal, E., & Sowers, J. (2019). Targeting infrastructure and livelihoods in the West Bank and Gaza. *International Affairs*, 95(2), 319-340.
- Wexler, M. N. (1996). A sociological framing of the NIMBY (not-in-my-backyard) syndrome. *International Review of Modern Sociology*, 91-110.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.

- World Bank Group (2014). Public-Private Partnerships Reference Guide. Version 2.0. International Bank for Reconstruction and Development. Asian Development Bank. Inter-American Development Bank. Washington. Disponible en: <https://bit.ly/2r2Esqa>
- World Bank Group (2016). Consultado el 04/02/2025. Disponible en: <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/>
- Yong, H. K. (Ed.). (2010). Public-private partnerships policy and practice: a reference guide. Commonwealth Secretariat. Disponible en: <http://southernvoice.org/wp-content/uploads/2015/04/public-private-partnerships.pdf>
- Zeitoun, M., Dirar, A., El Moghraby, A., & Hashim, M. J. (2019). A “justice” reading of the trans-national struggle of the people displaced by the Merowe Dam. *Local Environment*, 24(2), 129-145.
- Zhukov, Y. M. (2016). On the Logistics of Violence. *Economic Aspects of Genocides, Other Mass Atrocities, and Their Prevention*, edited by Charles H. Anderton and Jurgen Brauer, 399-424. Oxford University.
- Zimmermann, R. (1996). *The law of obligations: Roman foundations of the civilian tradition*. Oxford University Press.
- Zweigert, K., & Kötz, H. (1998). *Introduction to comparative law* (3rd rev. ed., T. Weir, Trans.). Clarendon Press; Oxford University Press. (Trabajo original publicado como *Einführung in die Rechtsvergleichung auf dem Gebiete des Privatrechts*).

11. Agradecimientos

Los autores desean expresar su más sincero agradecimiento al patronato, presidencia, consejo y dirección del Seminario de Investigación para la Paz de Zaragoza (Fundación SIP), en especial a María Jesús Luna Serreta, por sus sugerencias para el correcto en el desarrollo de este trabajo, realizado en el marco del convenio con las Cortes de Aragón. Este documento forma parte íntegra del proyecto "El impacto de la violencia, la cultura y el origen del marco legal en el éxito de los grandes proyectos de colaboración público-privada: Análisis de experiencias en países en desarrollo", financiado por su fundación.

Asimismo, agradecemos la labor del equipo de la Fundación SIP: de Inés Giménez Delgado (investigadora/bibliotecaria), Félix Medina Martínez (documentación) e Isabel Aina Zarazaga (administración), por prestarse a la asistencia técnica y documental de la biblioteca del centro en el caso de necesitarse, así como sugerencias de estudios a consultar. Del mismo modo, queremos reconocer las sugerencias y comentarios del investigador Fernando Arlettaz, realizados durante un punto de seguimiento del trabajo (16-10-2024).

Adicionalmente, reconocemos a las siguientes entidades por su apoyo financiero en investigaciones previas en esta línea: Departamento de Ciencia, Universidad y Sociedad del Conocimiento del Gobierno de Aragón, por las ayudas a los proyectos CREVALOR [S42_23R] y CIBER [S38_23R]. Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades/Agencia Estatal de Investigación (MCIN/AEI), por los proyectos: PID2022-136818NB-I00 (AEI/10.13039/501100011033/FEDER, UE); PID2020-113338RB-I00; PID2021-123154NB-I00, (financiado por MCIN/AEI/10.13039/501100011033 y FEDER Una manera de hacer Europa).

Por último, agradecemos el patrocinio de Comuniter por su contribución al desarrollo de herramientas de apoyo a la toma de decisiones en situaciones de consenso para valorar proyectos, de gran interés para evitar y solucionar conflictos.

A todos vosotros, muchas gracias por vuestro tiempo, apoyo y confianza en el trabajo.