

1. Estudios de caso

1.1. Estudio de caso: Transporte en Londres – las ventajas económicas de municipalizar las APP

Transport for London (TfL) originalmente puso en marcha casi una cuarta parte de todo el programa de APP en Reino Unido. La mayor parte de estas APP ya han sido canceladas.

Entre 1996 y 2005 se pusieron en marcha diez APP para diversas ampliaciones del metro y de los sistemas de transporte público de tren ligero en Londres.

Las tres APP más importantes se crearon en 2003, para la renovación y el mantenimiento de todo el sistema de metro londinense. Estas se otorgaron a dos grandes consorcios privados, Metronet y Tubelines, bajo contratos de APP por un valor de más de 17 000 millones de libras (26 000 millones de dólares). TfL y el gobierno garantizaron el 95 por ciento de toda la deuda contraída por los consorcios para financiar las APP.

Estas APP se crearon a pesar de la fuerte oposición por parte del alcalde y el senador de Londres y de sus asesores profesionales, que querían que el trabajo se realizara en régimen de gestión administrativa, financiada mediante la emisión de bonos.

Las primeras cancelaciones se produjeron en 2007 tras el colapso de Metronet, que obtuvo dos contratos de APP. Metronet fue incapaz de gestionar el proyecto dentro del importe presupuestado en la APP, y arrastró un déficit de más de mil millones de libras. TfL se negó a proporcionar un subsidio adicional para cubrir esta pérdida, y Metronet se declaró en quiebra, aunque sus accionistas ya habían recibido generosos dividendos. El coste total de este colapso supuso para el contribuyente entre 170 millones y 410 millones de libras. El informe final sobre la APP señaló: «El legado dejado por los antiguos accionistas de Metronet fue el resultado de una mala gestión del programa y de integración de sistemas, un control de costes ineficaz, una falta de planificación prospectiva y una gestión fiscal ineficiente».¹

La Comisión de Transportes del Parlamento de Reino Unido resumió la experiencia en una serie de afirmaciones condenatorias:

- «Es difícil dar credibilidad a la afirmación de que los contratos de APP de Metronet resultaron eficaces a la hora de transferir riesgos desde el sector público al sector privado. En realidad, ocurre más bien lo contrario...
- «En términos de endeudamiento, el contrato de Metronet no hizo más que obtener préstamos, el 95 por ciento de los cuales eran suscritos por el erario público, a un coste inflado—lo peor de los dos escenarios posibles.
- «La incapacidad de Metronet para actuar de manera eficiente o económica demuestra que el sector privado no puede prestar servicios a una gran escala... Nos inclinamos a pensar que el modelo en sí era defectuoso y probablemente inferior a la gestión tradicional del sector público. Podemos confiar más en esta conclusión ahora que el potencial de ineficiencia y fracaso del sector privado ha sido tan claramente puesto de manifiesto.
- «En comparación, las potenciales ineficiencias del sector público, el escrutinio público adecuado y la posibilidad de un control significativo pueden proporcionar una relación valor por dinero superior. Fundamentalmente, ofrece protección contra el fracaso catastrófico. Cabe recordar que cuando las empresas privadas no consiguen entregar proyectos a gran escala pueden huir, por lo que el contribuyente está inevitablemente obligado a pagar los platos rotos».²

La otra gran APP para la renovación del sistema, Tubelines, se canceló en 2010. Este contrato también comprendía disposiciones para efectuar revisiones después de siete años, y una cláusula de arbitraje en caso de disputas. TfL cuestionó los cálculos de costes del consorcio para el próximo periodo, y ganó el laudo

arbitral. Tubelines, que llevaba meses de retraso en su trabajo, no pudo continuar, y TfL compró la empresa por 310 millones de libras.

El proceso reveló que los abogados habían recibido más de 400 millones de libras por una u otra razón durante el periodo de vigencia de la APP.³ También puso de manifiesto la inexactitud desesperanzadora de las previsiones de los consultores con respecto a la eficiencia del sector privado. «A medida que se fue creando la sociedad, PricewaterhouseCoopers, una consultoría, predijo que el sector privado podría obtener ahorros de hasta el 30 por ciento, cifra que sirvió de referencia en todo el proyecto. Pero la consultora no publicó ningún argumento sólido suficiente que justificara esa cifra».⁴

Tras la cancelación de la APP, el proyecto se municipalizó, se refinanció por TfL mediante bonos, y se llevó a cabo por trabajadores empleados directamente por TfL. Este hecho permitió a TfL ahorrar dinero mediante la reducción de los costes de financiación, y también conseguir un ahorro de eficiencia de más de 2 000 millones de libras eliminando la duplicación, licitando subcontratos de manera competitiva, que Metronet y Tubelines se habían otorgado a sí mismas, y mejorando la planificación y la programación.⁵

En efecto, la alternativa del sector público, en un principio defendida por el alcalde, ha sido adoptada como la solución al fracaso de la APP.

TfL también ha cancelado todos los demás contratos de APP por valor de más de 2 000 millones de libras en total. En cada caso, los contratos se cancelaron por problemas de rendimiento, y por la posibilidad de aumentar ahorros disminuyendo los costes de capital y realizando operaciones más eficientes.

- Croydon Tramlink es un sistema de tren ligero que fue construido y luego explotado en 2000, en virtud de un contrato de concesión de IFP de 99 años. La empresa invirtió 80 millones de libras, mientras que el gobierno invirtió 125 millones, pero este también garantizó una subvención de 4 millones de libras al año a la empresa explotadora. El contrato finalizó en 2008, después de que la empresa se negara a cooperar con un nuevo sistema de billeteo que generaría más pasajeros, pero no más beneficios. Así, TfL ahorra al menos 4 millones de libras al año durante más de 90 años.⁶
- La APP para desarrollar el sistema de billeteo electrónico de 'tarjetas Oyster' también se canceló en 2010. El contrato de APP se firmó para 17 años, pero incluía cláusulas de cancelación que permitían a TfL rescindir el contrato con cinco años de anticipación. La decisión de cancelarlo se tomó a raíz de dos fallos principales en el sistema que afectaron a cientos de miles de pasajeros durante horas. En lugar de la APP, la propia TfL ha asumido ahora la deuda de 101 millones de libras que financia la obra, pero a mucho menor coste, ya que paga tasas de interés más bajas que las empresas privadas. Los ahorros son tan considerables que TfL asumió la deuda seis meses antes, en febrero de 2010, lo que supuso un ahorro adicional de 4 millones de libras. El trabajo volvió a licitarse en virtud de un contrato de explotación de tres años, que a su vez cuesta 10 millones de libras al año, menos que el acuerdo de APP, y requiere mayores niveles de trabajo. En total, las menores tasas de interés y los pagos más bajos, en conjunto, supusieron un ahorro anual de en torno al 18 por ciento en comparación con el contrato original de IFP, que costó más de 100 millones de libras al año.⁷
- La IFP Powerlink era un contrato por 30 años, firmado en 1998, para administrar, explotar y mantener el sistema eléctrico del metro de Londres. Fue minuciosamente revisado poco después de que empezara.⁸ Fue cancelado por TfL en 2012, 15 años antes de la fecha de expiración prevista, utilizando una cláusula de cancelación contenida en el contrato. TfL ahorrará 225 millones de libras durante los próximos 15 años, pasando de un préstamo privado caro a un préstamo público barato, y aumentando la flexibilidad en la gestión y el desarrollo del servicio.⁹
- Se construyeron y mantuvieron dos ampliaciones del Docklands Light Railway (DLR) bajo contratos de IFP de 30 años, entre 2003 y 2005. Ambos se cancelaron en 2012, debido a unos costes de financiación más baratos mediante el endeudamiento público, y una mayor flexibilidad operativa. TfL espera obtener un ahorro de 250 millones de libras durante los 15 años restantes.¹⁰

La IFP restante, Connect, ya ha presentado problemas, con un retraso de tres años en su planificación. También puede ser cancelada cuando alcance la etapa intermedia de su contrato en 2014.¹¹

La cancelación de los contratos ha aportado dos grandes beneficios a Transport for London, y la responsable del transporte público londinense es la autoridad pública.

- En primer lugar, ahorraron grandes sumas sustituyendo una deuda privada cara por una deuda pública más barata, obtenida mediante la emisión de bonos.
- En segundo lugar, TfL ha conseguido ahorrar en eficiencia más de 2 000 millones de libras eliminando la duplicación, licitando subcontratos de manera competitiva, que Metronet y Tubelines se habían otorgado a sí mismas, y mejorando la planificación y la programación, y aumentando más la flexibilidad para ajustar sus operaciones en respuesta a las condiciones cambiantes en lugar de verse obligados a utilizar un marco contractual rígido durante un largo periodo.^{12 13}

TfL sigue rechazando propuestas de APP en favor de la financiación pública convencional. Rechazó un plan para utilizar APP para la adquisición de trenes para el desarrollo del nuevo Crossrail en Londres.

A finales de 2013, se decidió que una nueva ampliación del metro londinense de Battersea será financiado por la autoridad pública obteniendo un préstamo de mil millones de libras, suscrito por una garantía del gobierno, lo que conlleva que la tasa de interés será lo más baja posible. Por otra parte, no será reembolsando mediante tarifas más elevadas sino por los impuestos sobre la propiedad, abonados por contratistas y empresas locales que se beneficiarán de esta ampliación, a consecuencia del aumento del valor de la propiedad y negocios adicionales.¹⁴

Tabla 14. APP de transporte de 20 000 millones de libras de Londres: 96 por ciento cancelado

ML=Metro de Londres; Tren ligero=Docklands Light Railway.

Proyecto de IFP	Fecha de inicio	Sector		Valor (£M)	Fecha de finalización
Metronet SSL	2000	ML	Renovación	6,700	2008
Metronet BCV	2000	ML	Renovación	5,400	2008
Tubelines	2000	ML	Renovación	5,500	2010
Prestige	1998	ML	Billeteaje	1,300	2010
Croydon Tramlink	1996	Tren ligero	Tren ligero	205	2008
Powerlink PFI	1998	ML	Sistema eléctrico	133	2013
Woolwich DLR	2005	Tren ligero	Ampliación	177	2011
City Airport DLR	2003	Tren ligero	Ampliación	147	2011
Connect	1999	ML	Comunicación	475	-
Lewisham DLR	1995	Tren ligero	Ampliación	142	-

Valor total				20,179	
Valor cancelado				19,562	
% cancelado				97%	

Fuente: recopilado de TfL 2011, TfL 2014

Tabla 15. Experiencias de la APP del transporte de Londres

1. Alternativa del sector público	Una mejor alternativa del sector público fue apoyada por los políticos, pero rechazada en favor de la APP	«El primer alcalde de Londres, Ken Livingstone, y su consejero de Transportes, Bob Kiley, lideraron un método alternativo para recaudar dinero, mediante la emisión de bonos garantizados por futuros ingresos de Londres. Esta estrategia fue rechazada por el Tesoro». ¹⁵ «En comparación [con Metronet], las potenciales ineficiencias del sector público, el escrutinio público adecuado y la posibilidad de un control significativo pueden proporcionar una relación valor por dinero superior». ¹⁶
2. El endeudamiento público es más barato	Las APP ahora han sido sustituidas por el endeudamiento público mediante bonos a un coste mucho menor	«Sustituir el endeudamiento privado por el endeudamiento del sector público conllevará continuos ahorros de hasta 250 millones de libras durante el restante periodo de vigencia de las concesiones». ¹⁷
3. Garantía gubernamental	Los préstamos bancarios obtenidos por la APP fueron casi todos garantizados por el gobierno	«En términos de endeudamiento, el contrato de Metronet no hizo más que obtener préstamos, el 95 por ciento de los cuales eran suscritos por el erario público, a un coste inflado—lo peor de los dos escenarios posibles». ¹⁸
4. Ahorro de coste previsto de la APP	La previsión de la consultora (PwC) del ahorro resultó terriblemente equivocada	«A medida que se fue creando la sociedad, PricewaterhouseCoopers, una consultora, predijo que el sector privado podría obtener ahorros de hasta el 30 por ciento, cifra que sirvió de referencia en todo el proyecto. Pero la consultora no publicó ningún argumento sólido suficiente que justificara esa cifra». ¹⁹
5. Eficiencia operativa	Las empresas privadas no incluyeron los costes y se basaron en subvenciones estatales	«La incapacidad de Metronet para actuar de manera eficiente o económica demuestra que el sector privado no puede prestar servicios a gran escala...» ²⁰ «El legado dejado por los antiguos accionistas de Metronet fue el resultado de una mala gestión del programa y de integración de sistemas, un control de costes ineficaz, una falta de planificación prospectiva y una gestión fiscal ineficiente». ²¹
6. Competencia	Las empresas de APP se favorecen a sí mismas en la adjudicación de subcontratos	«Se realizaron ahorros significativos mediante la eficiencia de adquisición y mantenimiento, a saber, la re-adquisición y la externalización del mantenimiento...» «El examen y la revisión de los contratos de cadena de suministro con los anteriores accionistas... condujeron a un ahorro estimado de 500 millones». ²²

7. Contratos incompletos	Los contratos a largo plazo en las APP para la operación, el mantenimiento y los servicios son inflexibles	«Las IFP son la forma de contrato menos flexible, en muchos casos obligando tanto al cliente como al contratista a obtener una serie de resultados que disminuyen la conveniencia y la asequibilidad, dejando mucho menos margen para negociar cambios que con otras formas de contrato».
8. Transferencia de riesgo	Al igual que otras APP, estas afirmaron 'transferir el riesgo' al sector privado	«Dado que las autoridades públicas adquieren habitualmente infraestructura esencial, deberán intervenir si fracasa un contratista de IFP. Así, los riesgos no pueden ser realmente «transferidos»... el riesgo solo puede ser plenamente transferido si la autoridad adquisidora puede abandonar una concesión de IFP que fracasa, lo que es poco probable que suceda... El sector privado está dispuesto a asumir un riesgo significativo solo si se paga lo suficiente. ²³ «Es difícil dar credibilidad a la afirmación de que los contratos de APP de Metronet resultaron eficaces a la hora de transferir riesgos desde el sector público al sector privado. En realidad, ocurre más bien lo contrario». ²⁴
9. Costes de transacción	Licitarse, supervisar y gestionar contratos genera costes de transacción adicionales	«La eliminación de la necesidad de [gestión] contractual... y la eliminación de la duplicación entre ML y Metronet, que era inherente a la estructura de APP... la integración de las funciones administrativas y auxiliares o de apoyo... [y] la productividad de adquisición y mantenimiento permitirá una reducción de costes de mil millones de libras». ²⁵ «Los abogados reciben una remuneración de más de 400 millones de libras en honorarios solo por la IFP/APP de transporte en Londres». ²⁶

1.2. Estudio de caso: las APP en India

India posee el mayor número de APP de cualquier país en desarrollo, en diversos sectores. A finales de 2012 había 758 proyectos de APP en curso o finalizados, por valor de 70 000 millones de dólares. Pero el historial de rendimiento y sostenibilidad es deficiente en algunos sectores. Incluso la revista *The Economist* hizo una valoración muy negativa de la realidad:²⁷

«El elegante y nuevo aeropuerto de Delhi está perdiendo dinero. Los acuerdos relacionados con la propiedad fueron criticados por una agencia anticorrupción en agosto. El nuevo enlace de tren expreso que lo conecta con Delhi se ha cerrado debido a fallos de ingeniería. El operador del servicio, Reliance Group, declara que es económicamente ruinoso. La nueva central eléctrica gigante del extremo oeste de India, una de las mayores inversiones que se han realizado en este país, está en apuros debido a los crecientes costes del carbón. Su propietario, Tata, ha procedido a una cancelación... La condición de estos proyectos es turbia, en parte porque la mayoría tiene su financiación blindada y no la revelan públicamente... El sistema bancario está enfrentándose a préstamos sin fondos relacionados con proyectos de APP... Numerosas autopistas se han construido, pero, durante la burbuja económica, las empresas presentaron ofertas demasiado altas... muchos contratos ganados en 2007-2010 no obtuvieron beneficios. En materia de generación de electricidad, numerosas empresas asumieron erróneamente que podían obtener un carbón barato del monopolio estatal de carbón, o gas mediante la explotación de campos de energía offshore (que son a su vez en gran medida explotados bajo contratos de modalidad APP). Solo una cuarta parte de todos los proyectos cumplen o se adelantan al calendario previsto».

La respuesta del gobierno es considerar la posibilidad de permitir a las empresas renegociar los contratos, así como:

«El gobierno está considerando la introducción de una cláusula de fuerza mayor en los proyectos de asociaciones público-privadas para permitir la renegociación de los contratos, con el fin de reactivar la participación privada en el desarrollo de infraestructura y rescatar algunos proyectos muy costosos. La [Comisión de Planificación](#) ha propuesto añadir una disposición para la renegociación de los contratos de APP, incluyendo los proyectos ya existentes, para hacer frente a acontecimientos imprevistos en un borrador enviado a los ministerios interesados. ET ha revisado este borrador. Un gran número de proyectos de infraestructura en sectores como las autopistas, la energía, los puertos y los aeropuertos están atravesando dificultades debido a circunstancias imprevistas, y la falta de disposiciones legales para la renegociación de los contratos los ha hecho inviables para los inversores. Este año GMR y GVK abandonaron algunos megaproyectos de carreteras por valor de 10 700 crores de rupias, mientras que más recientemente Reliance Infrastructure se retiró del proyecto de la línea Airport Express del [metro de Delhi](#), de un valor de 5 800 crores de rupias. Están surgiendo problemas en el proyecto Gurgaon Expressway, a la vez que [Tata Power](#) y [Reliance Power](#) luchan por transformar sus megaproyectos energéticos alimentados con carbón importado por empresas rentables, debido a cambios en los costes de inversión. Los contratistas privados han exigido establecer una disposición de renegociación de los [contratos de APP](#) porque no pueden prever todos los eventos y contingencias durante todo el periodo de vigencia del contrato, que suele ser de 20 años o más.

«El gobierno se ha propuesto atraer al menos la mitad de la inversión de un billón de dólares prevista en el sector de infraestructura durante el periodo del plan 12 (2012-17) del sector privado. El [Comité del Gabinete sobre Asuntos Económicos](#) había ordenado en julio a la Comisión de Planificación formular una propuesta para fortalecer el régimen de APP después del fracaso de varios proyectos muy costosos. La cláusula de fuerza mayor propuesta solo entrará en juego cuando un proyecto se vuelva infructuoso o cuando las partes se enfrenten a una situación que no podría haber sido prevista por una persona prudente y diligente «y el contrato no ofrece una solución para la misma», declaró la Comisión en su borrador. «Cuando se lleva a cabo una renegociación, las partes deben basarse en una justificación justa y transparente, limitada a los temas concretos, sin mayor propósito que el necesario para abordar la cuestión; cuantificada y restringida en términos de asistencia; y solo realizarse cuando no estén disponibles otras soluciones», puntualizó el panel. Asimismo, ha propuesto que el Ministerio de Hacienda, en consulta con el panel de planificación, elabore y presente un documento de debate sobre la renegociación de los contratos, teniendo en cuenta las mejores prácticas internacionales, y previa consulta con el [Banco Mundial](#).

«El documento de debate se presentará ante el Consejo de Ministros en el plazo de tres meses. El borrador destacó también la necesidad de precisar un tratamiento claro y bien definido de los pasivos contingentes, incluyendo el alcance hasta el que pueden realizarse y el proceso de autorización del mismo. La Comisión de Planificación opina que los proyectos de APP tienden a crear pasivos contingentes que podrían convertirse en una carga para los presupuestos futuros, que incluso podría influir en las aprobaciones parlamentarias cuando surjan dichos pasivos contingentes. Por consiguiente, ha solicitado al [Ministerio de Hacienda](#) incluir la recomendación correspondiente en el tratamiento de los pasivos contingentes en los estados financieros anuales en su documento de debate».²⁸

Ferrocarril:

El Grupo de Infraestructura Reliance ha abandonado su APP para explotar la línea de metro Airport Express de Delhi.

La empresa pública, Delhi Metro Rail Corporation (DMRC), ha asumido el funcionamiento de la línea. Esta era la principal APP de transporte público en India, pero la empresa exige ahora una considerable compensación. El plan quinquenal de India reclama sistemas de metro en todas las grandes ciudades, y fomenta el uso de APP, pero «la experiencia con Reliance Infra demuestra que los acuerdos de APP están haciendo que los gobiernos y los organismos públicos estén expuestos a graves riesgos financieros con un enorme gasto público». Surgieron problemas con la APP muy conocidos: la previsión de pasajeros fue de 40 000 personas por día, pero en la práctica solo había 10 000; Reliance había prometido utilizar el 30 por ciento de capital y el 70 por ciento de financiación de la deuda, pero en la práctica el auditor gubernamental anunció que por cada rupia que Reliance Infra recaudó de los accionistas en 2009-10, contrajo deudas de 43 218 rupias y esto aumentó 275 205 rupias por cada una en 2011-12. Y, en general, más de la mitad de la financiación para la inversión (54 por ciento) provino del gobierno, no de la empresa.²⁹

Atención sanitaria:

En la 9ª Cumbre sobre Salud, celebrada en India en diciembre de 2012, el ministro de Sanidad de India, Ghulam Nabi Azad, lanzó un informe de McKinsey que abogaba por las APP como la vía para mejorar la prestación de la asistencia sanitaria. El informe afirmaba que «el gobierno tiene que elegir entre su papel como proveedor o pagador — o si quiere contribuir a construir infraestructura y gestionar operaciones y diagnósticos de hospitales o si quiere ser el principal pagador de una asistencia sanitaria con servicios prestados por el sector privado. Asumir el papel de proveedor ralentizaría el aumento del seguro social y la provisión privada en ausencia de cualquier incentivo del gobierno. Asumir el papel de pagador ralentizaría el incremento de camas públicas, pero podría resolverse adoptando modelos de APP, porque según el informe se prevé que la provisión privada experimente un fuerte crecimiento».³⁰

Pero ya han surgido problemas con actuales APP y la provisión privada de sanidad en India:

- El estado de Chhattisgarh ha paralizado un proyecto de APP de externalizar los servicios de diagnóstico, después de meses de oposición. Un equipo de revisión del gobierno central encontró que «existen numerosos problemas en la aplicación del plan y que los servicios de externalización de diagnóstico no son la mejor opción... El equipo constató que el modelo de APP conlleva un posible riesgo de falsas declaraciones, la denegación de servicios y la intervención injusta... [y] también entraña el posible riesgo de prescribir pruebas innecesarias».³¹
- Casi un millón de casos de TB fracasan cada año en India, debido principalmente a que los hospitales privados no pueden realizar los protocolos recomendados por la OMS y respaldados por el gobierno de India. Este hecho «mina los esfuerzos por controlar la enfermedad», que causa 270 000 muertes al año solo en India.³²
- El ministro de Sanidad ha ordenado implementar una nueva vacuna contra la encefalitis, desarrollada en India como «un ejemplo histórico y sobresaliente de Asociación Público-Privada (APP)». Fue creada por la empresa farmacéutica Bharat Biotech. Pero la investigación médica actual se pregunta si trata todas las causas de encefalitis aguda; y la nueva vacuna cuesta 70 rupias en comparación con una vacuna china que cuesta 14 rupias.³³

Educación:

India ha presentado un nuevo 'Derecho a la Educación' legalmente exigible para todos los niños, destinado a proporcionar una educación primaria universal para finales de marzo de 2013. Este derecho requiere considerables recursos, y el gobierno desea impulsar las APP para esas escuelas. Pero las escuelas privadas ya se niegan a acatar la nueva ley, que les obliga a reservar el 25 por ciento de sus plazas a niños de 'sectores de la sociedad económicamente más débiles' y a enfrentarse a juicios contra los padres.³⁴

Electricidad:

El nuevo Partido Aadmi Aam (AAP: significa 'partido del hombre común' en India), que hace campaña principalmente como un partido anticorrupción, obtuvo el control de Delhi en las elecciones municipales de diciembre de 2013. El AAP inició su campaña electoral atacando a la Administración anterior, liderada por la Primera ministra Sheila Dikshit, por la corrupción relacionada con el sistema de distribución eléctrica de Delhi. El AAP declaró: «Después de privatizar la distribución eléctrica en Delhi y de la creación de monopolios privados bajo el pretexto de las Asociaciones Público-Privadas (APP)... todo este modelo está funcionando de una manera en la que existen fraudes, invenciones, falsificaciones en múltiples niveles que tienen el efecto de engañar a sus consumidores en la mitad de las facturas de electricidad que están pagando».

El AAP cuestionó si el modelo de APP era de interés público. «Creo que de todo esto surge una pregunta fundamental: ¿Defiende el interés público este modelo, con un monopolio privado, un monopolio privado creado por el Estado al que supuestamente regula una entidad reguladora? Este modelo ha creado incentivos para la corrupción y esto es lo que está ocurriendo. Los consumidores están siendo obligados a pagar cada vez más porque no tienen otra posibilidad».

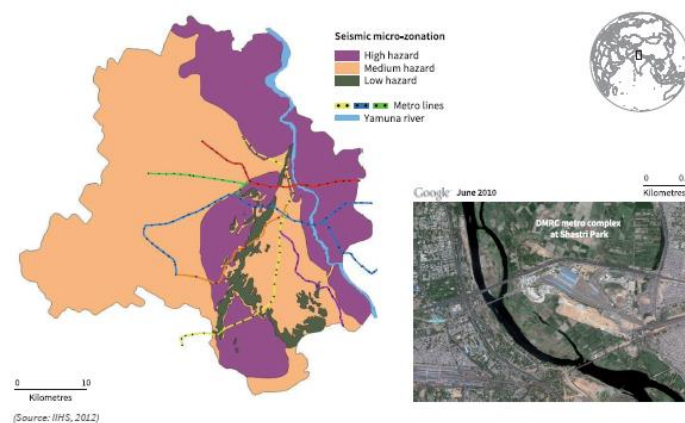
La distribución de electricidad descendió del 55 al 15 por ciento, pero no hubo reducciones de precios – todas las ganancias fueron acaparadas por las empresas eléctricas. La Primera ministra estaba tan corruptamente implicada en los intereses de las empresas eléctricas que impidió que el regulador solicitara una reducción del precio de la electricidad. Desde que el AAP ganó las elecciones, ha dispuesto que las cuentas de las tres empresas privadas de todo el periodo de privatización sean auditadas por el auditor público, el CAG.³⁵

Riesgos de desastres:

El informe de la ONU de 2013 sobre la reducción de riesgos de desastres advierte que los socios privados en APP de infraestructura poseen incentivos comerciales por minimizar los riesgos para evitar costes adicionales. Como resultado, «estas asociaciones no necesariamente conducen a mejorar la evaluación y la gestión del riesgo de desastres, y subestiman los riesgos de desastres o recurren a la transferencia de estos al sector público o a los habitantes de la ciudad como costes compartidos». Aporta el ejemplo de la APP del metro de Delhi, donde más de 50 estaciones se han construido en zonas de alto riesgo de terremoto o inundación, a pesar de que los riesgos eran muy conocidos y estaban identificados en los mapas municipales. El propio metro se encuentra expuesto a riesgos considerablemente mayores, y una mayor ampliación comercial del área extenderá estos riesgos a los futuros habitantes.³⁶

Riesgos de desastres: el metro de Delhi

Figure 8.4 Delhi metro lines overlaid on the seismic micro-zoning map, and location of Shastrī Park metro station in floodplains of the Yamuna riverbed



Agricultura:

Numerosos agricultores indios se han visto afectados por la disminución de ingresos, la necesidad de cultivar cosechas utilizando menos agua, y la necesidad de mercados garantizados para sus productos. Las empresas mundiales que fabrican semillas, agroquímicos y otros insumos agrícolas presentaron una APP como solución a todos estos problemas, y en 2011 el estado de Maharashtra aprobó formalmente dicha APP. Para mejorar el rendimiento y la eficiencia del agua, se alentó a los agricultores a comprar semillas híbridas de alto rendimiento y a recibir asistencia técnica sobre el uso del agua, de las empresas de la APP. Los gobiernos centrales y estatales otorgan subvenciones por valor de 18 crores de rupias [=1.4 millones de dólares]; los agricultores invirtieron la misma cantidad, y las empresas solo invirtieron 9 crores de rupias [=0.7 millones de dólares], pero ganaron negocios por valor de 60 crores de rupias [9.6 millones de dólares]. Entonces las empresas garantizaron encontrar un mercado para los productos de los agricultores, y que los precios se decidieran por ‘mutuo acuerdo’. En la práctica esto significa que las empresas imponen a los agricultores los precios que deben aceptar.³⁷

1.3. Estudio de caso: corrupción y renegociación en Chile y en Colombia

En los años 1990, Chile comenzó a utilizar las APP para construir carreteras, puertos y aeropuertos, así como a liberalizar el sistema eléctrico utilizando PIE y privatizando su Autoridad Regional del Agua. Sin embargo, hubo una corrupción generalizada y sistemática en el Ministerio de Obras Públicas (MOP) y el programa de APP se suspendió durante varios años.³⁸

En Colombia, el nuevo presidente suspendió el programa de construcción de carreteras en 2010 debido a la corrupción, y creó un nuevo órgano gubernamental para supervisar el proceso. Luego nombró como jefe de este nuevo órgano a Luis Fernando Andrade, el antiguo jefe de McKinsey en Colombia. Con Andrade el importe total de la inversión pública en carreteras se triplicará, y ha sugerido al gobierno que obtenga un préstamo de 23 000 millones de dólares mediante la emisión de bonos, ya que las empresas privadas por sí mismas no son capaces de recaudar una financiación tan barata a largo plazo.³⁹

Un análisis sobre las concesiones viales en Chile, Colombia y Perú reveló que la gran mayoría de estas APP se renegociaron en los tres primeros años, entrañando un aumento de coste de entre un 20 y un 100 por ciento. La mejor opción hubiera sido utilizar financiación pública y mejorar la eficiencia de las operaciones del sector público.⁴⁰

Tabla 18. Los costes de renegociación de la APP: Chile, Colombia, Perú

	Chile	Colombia	Perú
Número	21	25	15
Valor original (millones de dólares)	\$281.3	\$263.2	\$155.2
Número renegociado	18	21	11
% de concesiones renegociadas	86%	84%	73%
Coste público adicional de renegociaciones (millones de dólares)	\$54.8	\$262.5	\$223.0
Coste adicional como % del valor original	+19.5%	+99.7%	+143.7%

Fuente: Bitran y la OCDE 2013 ⁴¹

1.4. Estudio de caso: problemas fiscales y las APP en Portugal y Chipre

1.4.1. Portugal

Portugal había firmado 86 APP, que crearon nuevos pasivos para el gobierno de más de 25 000 millones de euros (el 14 por ciento del PIB) y pagos anuales de alrededor de 2 000 millones de dólares, o 1.24 por ciento de su PIB, cada año.⁴² El paquete de la troika de 2011 exigía que Portugal revisara y renegociara las APP existentes y no accediera a ninguna nueva APP hasta que no se introdujera un nuevo marco: «Vamos a realizar una revisión exhaustiva de las APP y las concesiones, con el fin de reducir el riesgo financiero del gobierno. Las APP han expuesto al gobierno a importantes obligaciones financieras».⁴³ En noviembre de 2012, se comenzó la renegociación, centrándose en las APP de carreteras, que representaban en torno a un 74 por ciento del total, y se esperaban ‘ahorros significativos’ en 2013 y en años posteriores.⁴⁴

Los problemas de las APP se conocían bien en Portugal, pero se ignoraron. En 1996, el Hospital Amadora-Sintra fue objeto de una APP con el Mello Group Health, que finalmente fue cancelado en 2008, después de que la empresa fuera descubierta por cobrar al Estado pruebas y tratamientos médicos ficticios. No obstante, posteriormente, se otorgó al mismo grupo de APP otros dos hospitales, y ya ha sido multado por reclamaciones fraudulentas.⁴⁵

La mayoría de las críticas se ha concentrado en el coste de las APP de carreteras, pero un proyecto de auditoría pública de 2012 resumió los principales problemas que plantearon todas las APP del sector de la atención sanitaria, que comprenden:

- Altos costes de transacción, incluyendo los honorarios de consultoría.
- Gran mayoría de los riesgos asumidos por las autoridades públicas.
- Contratos de APP renegociados después de firmar para reducir el número de camas y el nivel de servicios.
- Externalización de trabajo a otras filiales de los mismos grupos.
- Corrupción y conflictos de intereses.⁴⁶

Por ejemplo, en el hospital de Cascais, «la empresa privada se negó a asumir el coste de los medicamentos para los tratamientos contra el cáncer... Se redujo el número de camas y el hospital está permanentemente saturado. Varios trabajadores sanitarios han interpuesto demandas por las horas extraordinarias no remuneradas. Además, el hospital cerró su laboratorio clínico y en su lugar contrató el trabajo a Clinical Pathology, una unidad privada gestionada por el mismo grupo que la APP».⁴⁷

1.4.2. Chipre

En 2011, el FMI advirtió a Chipre que sus APP constituían «riesgos insuficientemente evaluados» para el presupuesto del gobierno.⁴⁸ En 2013, cuando el paquete de la troika se impuso como condición para el rescate de Chipre, también se consideró las APP como asociaciones secretas, que evadían las obligaciones para con el gobierno, y exigieron una auditoría y una congelación de sus cuentas.

«Las autoridades deberán:

- «Crear un inventario de APP que comprenda datos sobre los objetivos de las APP actuales y las previstas y una información más detallada sobre los contratos firmados, incluyendo su naturaleza, el socio privado, el valor del capital, el pago de servicios futuros, el tamaño y la naturaleza de los pasivos contingentes, el importe y las condiciones de financiación. Además, deberán elaborar un inventario de los pasivos contingentes, que incluya información sobre la naturaleza, el propósito, los beneficiarios, la duración prevista, los pagos realizados, los reembolsos, recuperaciones, reclamaciones financieras establecidas en contra de los beneficiarios, exoneraciones de dichas reclamaciones, comisiones de garantía u otros ingresos recibidos, la indicación del importe y la

forma de asignación realizada en el presupuesto para las convocatorias previstas, y previsión y explicación de nuevos pasivos contingentes contraídos en el ejercicio presupuestario...

- «Comprometerse a no entrar en un nuevo proceso de licitación y a no firmar ningún nuevo contrato de APP antes de la aplicación del [nuevo] marco legal e institucional para las APP».

No obstante, las empresas mundiales que promueven las APP estaban encantadas con las APP de Chipre, en las que PricewaterhouseCoopers (PwC) desempeñó un papel destacado. Solo tres meses antes, en enero de 2013, la revista financiera británica *World Finance* otorgó su premio al Mejor Proyecto de Transporte en Europa a la APP de una duración de 25 años para la gestión de los aeropuertos de Larnaka y Pafos, firmada en 2006. La revista declaró con entusiasmo: «Este acuerdo es la primera gran APP que se introduce en el gobierno de Chipre, y abrirá el camino a futuras APP en el continuo desarrollo de la infraestructura del país... El gobierno recibió asesoramiento acerca del acuerdo por PricewaterhouseCoopers (PwC), líder mundial en asesoramiento sobre APP». ⁴⁹ Esto a pesar de que una parte del acuerdo quedara descubierto como corrupto solo unos meses antes, que consistía en que el antiguo aeropuerto se alquilaba bajo un acuerdo secreto a una empresa china, que ya estaba siendo investigada por corrupción en China, y a consecuencia de todo esto, un asesor presidencial se vio obligado a dimitir. ⁵⁰

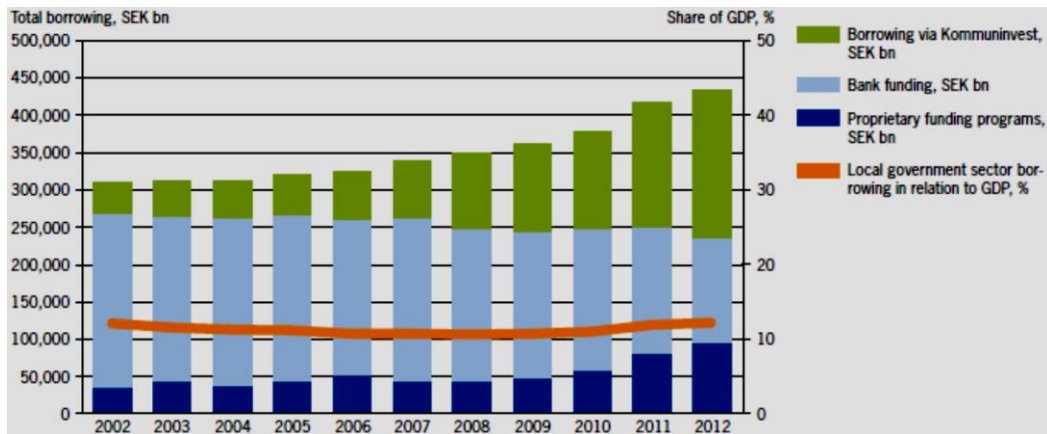
1.5. Estudio de caso: agencias de financiación municipal

Diversos países han creado, o están en proceso de crear, agencias financieras del sector público que pueden recaudar dinero a tasas muy bajas y luego conceder préstamos a bajo interés a los municipios y a otros organismos del sector público para infraestructura y otros importantes proyectos. En EE.UU., los bancos de bonos municipales cumplen este propósito.

Los países nórdicos han desarrollado Agencias de Financiación del Gobierno Local (AFGL por sus siglas en inglés), que ahora financian la mayor parte de la infraestructura local. Las AFGL están formadas por grupos de autoridades locales, a veces con autoridades del gobierno central, que recaudan dinero mediante la emisión de bonos con distintos vencimientos. Estos consiguen altas calificaciones crediticias, por lo que constituyen una fuente de financiación mucho más barata que los préstamos bancarios. Las AFGL prestan este dinero a los municipios para financiar proyectos específicos. Trabajan sin ánimo de lucro, y exclusivamente para las autoridades locales, sin conceder préstamos a empresas del sector privado. Las AFGL han reducido el coste de recaudar financiación para todos los municipios, y permitido a estos seguir invirtiendo en infraestructura a pesar de la crisis financiera. Ya se han creado agencias de financiación similares en Nueva Zelanda (2011) y Francia (2012). En los Países Bajos, los municipios han creado una institución similar, la Nederlandse Waterschapsbank (Banco NWB). ⁵¹

- La agencia sueca, Kommuninvest, abarca 274 municipios. Tiene una calificación crediticia de triple A, y también es muy eficiente: los costes de administración solo representan el 0.08 por ciento de los préstamos. Los ayuntamientos han aumentado la utilización del fondo desde que comenzó la crisis financiera y, en 2012, proporcionó casi la mitad de toda la financiación recaudada por los municipios (201 000 millones de coronas suecas, 30 000 millones de dólares). ⁵²

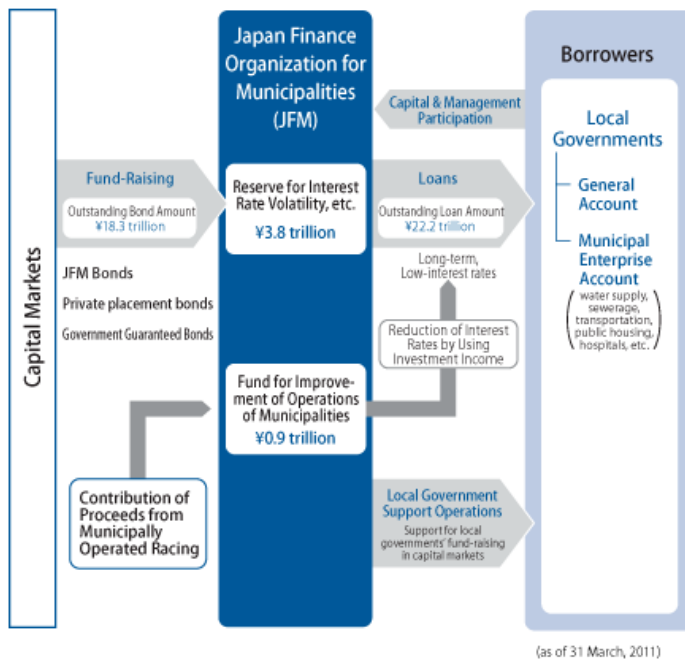
Chart A. Local government borrowing in Sweden 2002-2012, by source



Fuente: Informe anual de Kommuninvest 2012 p.10 <http://www.kommuninvest.org/>

- La Nederlandse Waterschapsbank (Banco LNA), fundada en 1954, es propiedad de los gobiernos locales y regionales holandeses, y presta dinero solo al sector público holandés. Tiene una calificación crediticia de triple A, y recaudó 12 000 millones de euros en 2012. Sus créditos a largo plazo a las autoridades públicas holandesas sumaron un total de 48 000 millones de euros.⁵³
- La Organización Financiera de Japón para Municipios (JFM por sus siglas en inglés) es propiedad exclusiva de los gobiernos locales japoneses, y solo presta dinero a los gobiernos locales. A raíz del terremoto y el tsunami, JFM prestó más de 18 000 millones de dólares a los municipios en 2011, y tenía previsto prestar otros 22 000 millones en 2012. **En ambos años, estos importes invertidos por esta única institución del sector público fueron mayores que el valor de todas las APP de Asia, África y el Oriente Medio juntos.**⁵⁴ También está transfiriendo 10 000 millones de dólares de sus reservas al gobierno central, para que pueda ser distribuido a los municipios. Sus préstamos a municipios sumaron un total de 22 387 000 millones de yenes (225 000 millones dólares) en 2012.

Chart B. Japan Finance Organization for Municipalities (JFM)



- La agencia de Nueva Zelanda, propiedad de 30 municipios y del gobierno de Nueva Zelanda, recaudó más de 1 500 millones de dólares mediante bonos en el primer año de existencia, que luego fue prestado a los ayuntamientos. El coste del préstamo se redujo hasta en un 0.5 por ciento por año, lo que supuso un ahorro significativo.⁵⁶

2. Notas

- ¹ House of Commons Library.2012. London Underground after the PPP, 2007 Briefing Paper SN01746 <http://www.parliament.uk/briefing-papers/SN01746>
- ² House of Commons Transport Committee: The London Underground and the Public–Private Partnership Agreements Second Report of Session 2007–08 2007–08 HC 45 16 January 2008
- ³ The Lawyer 6 September 2010 <http://www.thelawyer.com/does-failure-of-tfl-deals-spell-the-end-of-the-line-for-ppp-bonanza/1005403.article>
- ⁴ The Economist May 15, 2010 Finis; The Tube upgrade deals <http://www.economist.com/node/16113111> Christian Wolmar 22 May 2010 Rail 644: Why the PPP was doomed from the start <http://www.christianwolmar.co.uk/2010/05/rail-644-why-the-ppp-was-doomed-from-the-start/>;
- ⁵ House of Commons Library.2012. London Underground after the PPP, 2007 Briefing Paper SN01746 <http://www.parliament.uk/briefing-papers/SN01746>
- ⁶ TfL 30 June 2008 TfL takes over Tramlink services <http://www.tfl.gov.uk/static/corporate/media/newscentre/archive/8733.html>; Croydon Tramlink quietly renationalised <http://www.christianwolmar.co.uk/2008/04/croydon-tramlink-quietly-renationalised/>; The Lawyer September 6, 2010 Does failure of TfL deals spell the end of the line for PPP bonanza? <http://www.thelawyer.com/does-failure-of-tfl-deals-spell-the-end-of-the-line-for-ppp-bonanza/1005403.article>
- ⁷ TfL: £30m saved as new Oyster contract begins 17 August 2010 <http://www.tfl.gov.uk/corporate/media/newscentre/16505.aspx>; Financial Times August 9 2008 Oyster card contractor fired after £1m failures <http://www.ft.com/cms/s/0/8979a560-65a3-11dd-a352-0000779fd18c.html>
- ⁸ TfL evidence to parliamentary Treasury select committee 2011 para 3.6 <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmtreasy/1146/1146we05.htm>
- ⁹ TfL 16 August 2012 Tube power network contract restructure to bring savings and greater operational flexibility <http://www.tfl.gov.uk/corporate/media/newscentre/archive/25518.aspx>; Railway Gazette 16 August 2012 <http://www.railwaygazette.com/news/single-view/view/london-underground-pulls-the-plug-on-powerlink-pfi.html>
- ¹⁰ <http://www.railwaygazette.com/news/single-view/view/tfl-expects-pound250m-saving-from-buying-docklands-light-railway-pfi-concessionaries.html>
- ¹¹ UK Newsquest Regional Press - This is Local London August 31, 2006 Thursday Tube's communication system hampered rescue; TfL Annual Report 2005 <http://www.tfl.gov.uk/corporate/about-tfl/investorrelations/4443.aspx>
- ¹² House of Commons Library.2012. London Underground after the PPP, 2007 Briefing Paper SN01746 <http://www.parliament.uk/briefing-papers/SN01746>
- ¹³ TfL evidence to parliamentary Treasury select committee 2011 para 1.1 <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmtreasy/1146/1146we05.htm>
- ¹⁴ TfL 19 November 2013 Northern line extension public inquiry starts today <http://www.tfl.gov.uk/corporate/media/newscentre/archive/28947.aspx>; Rail-technology.com Berenice Baker 25 March 2013 Pay as you grow – unique funding proposed for Northern Line extension <http://www.railway-technology.com/features/featurepay-as-you-grow-funding-proposed-northern-line-extension/>; Christian Wolmar 17 October 2013 The wrong sort of extension <http://www.wolmarforlondon.co.uk/2013/10/the-wrong-sort-of-extension/>
- ¹⁵ House of Commons Library.2012. London Underground after the PPP, 2007 Briefing Paper SN01746 <http://www.parliament.uk/briefing-papers/SN01746>
- ¹⁶ House of Commons Transport Committee: The London Underground and the Public–Private Partnership Agreements Second Report of Session 2007–08 2007–08 HC 45 16 January 2008; TfL evidence to parliamentary Treasury select committee 2011 para 3.3 <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmtreasy/1146/1146we05.htm>
- ¹⁷ TfL 2012 <http://propertiesforlondon.co.uk/2011/12/12/tfl-to-acquire-docklands-light-railway-pfi-concessionaries/>
- ¹⁸ House of Commons Transport Committee: The London Underground and the Public–Private Partnership Agreements Second Report of Session 2007–08 2007–08 HC 45 16 January 2008
- ¹⁹ The Economist May 15, 2010 Finis; The Tube upgrade deals <http://www.economist.com/node/16113111>; Christian Wolmar 22 May 2010 Rail 644: Why the PPP was doomed from the start <http://www.christianwolmar.co.uk/2010/05/rail-644-why-the-ppp-was-doomed-from-the-start/>;
- ²⁰ House of Commons Transport Committee: The London Underground and the Public–Private Partnership Agreements Second Report of Session 2007–08 2007–08 HC 45 16 January 2008; TfL evidence to parliamentary Treasury select committee 2011 para 3.3 <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmtreasy/1146/1146we05.htm>
- ²¹ House of Commons Library.2012. London Underground after the PPP, 2007 Briefing Paper SN01746 <http://www.parliament.uk/briefing-papers/SN01746>

-
- ²² House of Commons Library.2012. London Underground after the PPP, 2007 Briefing Paper SN01746 <http://www.parliament.uk/briefing-papers/SN01746>
- ²³ House of Commons Transport Committee: The London Underground and the Public–Private Partnership Agreements Second Report of Session 2007–08 2007–08 HC 45 16 January 2008; TfL evidence to parliamentary Treasury select committee 2011 para 3.3 <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmtreasy/1146/1146we05.htm>
- ²⁴ House of Commons Transport Committee: The London Underground and the Public–Private Partnership Agreements Second Report of Session 2007–08 2007–08 HC 45 16 January 2008
- ²⁵ House of Commons Library.2012. London Underground after the PPP, 2007 Briefing Paper SN01746 <http://www.parliament.uk/briefing-papers/SN01746>
- ²⁶ The Lawyer 6 September 2010 <http://www.thelawyer.com/does-failure-of-tfl-deals-spell-the-end-of-the-line-for-ppp-bonanza/1005403.article>
- ²⁷ Economist Dec 15th 2012 RIPP - India's love affair with public-private partnerships faces a stern test <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21568397-indias-love-affair-public-private-partnerships-faces-stern-test-ripp>
- ²⁸ Economic Times Oct 14, 2013 Stalled PPP infrastructure projects likely to get a renegotiation clause http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-10-14/news/43027188_1_renegotiation-public-private-partnership-projects-ultra-mega-power-projects
- ²⁹ Down to Earth Jul 31, 2013 Profitable exit <http://www.downtoearth.org.in/content/profitable-exit>
- ³⁰ Down to Earth 19 Dec 2012 PPP is the way forward to improve healthcare in India: McKinsey <http://www.downtoearth.org.in/content/ppp-way-forward-improve-healthcare-india-mckinsey>
- ³¹ Down to Earth 21 June 2013 <http://www.downtoearth.org.in/content/chhatisgarh-stalls-ppp-project-outsource-diagnostic-facilities>; Down to Earth 24 May 2013 'Chhattisgarh's PPP model for diagnostic services flawed' <http://www.downtoearth.org.in/content/chhattisgarhs-ppp-model-diagnostic-services-flawed>
- ³² Down to Earth 30 November 2013 2.9 mln TB cases go unreported <http://www.downtoearth.org.in/content/29-mln-tb-cases-go-unreported>
- ³³ Down to Earth Oct 5, 2013 India launches vaccine against Japanese encephalitis <http://www.downtoearth.org.in/content/india-launches-vaccine-against-japanese-encephalitis>
- ³⁴ Down to Earth Sep 30, 2013 Elementary failure <http://www.downtoearth.org.in/content/elementary-failure>
- ³⁵ Firstpost Politics Feb 2, 2013 PPP models create incentives for corruption: Aam Aadmi Party http://www.firstpost.com/politics/kejriwal-takes-on-sheila-dikshit-again-this-time-on-electricity-610673.html?utm_source=ref_article
- ³⁶ Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2013 <http://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2013/en/home/index.html>
- ³⁷ <http://www.downtoearth.org.in/content/participation-or-takeover>
- ³⁸ <http://www.hoganlovells.com/files/Publication/ef6ff8d4-c4f0-4e0e-adf5-2e36ac1bbea1/Presentation/PublicationAttachment/882619d4-3efd-4f2d-ac28-5b7fa990fdf4/LALBR.pdf>
- ³⁹ FT May 8, 2012 Infrastructure: Pressing need for better transport <http://www.ft.com/cms/s/0/4fd1e216-9441-11e1-bb47-00144feab49a.html#axzz2mRQn9frU>
- ⁴⁰ Public Private Partnership in Transport Infrastructure Projects: Lessons From The Chilean Experience Brasilia, May 2012 Eduardo Bitran, Universidad Adolfo Ibañez ,Chile <http://www.transportes.gov.br/public/arquivo/arg1336655345.pdf>; Bitran, E., S. Nieto-Parra and J. Robledo (2013), "Opening the Black Box of Contract Renegotiations: An Analysis of Road Concessions in Chile, Colombia and Peru", *OECD Development Centre Working Papers*, No. 317, OECD Publishing. doi: [10.1787/5k46n3wwwxq3-en](https://doi.org/10.1787/5k46n3wwwxq3-en) http://www.oecd.org/chile/OECD_DEV_WP317.pdf
- ⁴¹ Public Private Partnership in Transport Infrastructure Projects: Lessons From The Chilean Experience Brasilia, May 2012 Eduardo Bitran, Universidad Adolfo Ibañez ,Chile <http://www.transportes.gov.br/public/arquivo/arg1336655345.pdf>; Bitran, E., S. Nieto-Parra and J. Robledo (2013), "Opening the Black Box of Contract Renegotiations: An Analysis of Road Concessions in Chile, Colombia and Peru", *OECD Development Centre Working Papers*, No. 317, OECD Publishing. doi: [10.1787/5k46n3wwwxq3-en](https://doi.org/10.1787/5k46n3wwwxq3-en) http://www.oecd.org/chile/OECD_DEV_WP317.pdf
- ⁴² Infrastructure Investor 5 May 2011 EU/IMF tell Portugal to renegotiate PPP contracts
- ⁴³ IMF 2011 Portugal: Letter of Intent May 17, 2011 <http://www.imf.org/external/np/loi/2011/prt/051711.pdf>
- ⁴⁴ The Economic Adjustment Programme for Portugal Sixth Review – Autumn 2012 http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/occasional_paper/2012/pdf/ocp124_en.pdf
- ⁴⁵ As Parcerias Público-Privadas no Sector da Saúde Março 28, 2012 by Bruno Maia *Iniciativa de Auditoria Cidadã à Dívida Pública* <http://auditoriacidada.info/article/parcerias-p%C3%BAblico-privadas-no-sector-da-sa%C3%BAde>

⁴⁶ As Parcerias Público-Privadas no Sector da Saúde Março 28, 2012 by Bruno Maia *Iniciativa de Auditoria Cidadã à Dívida Pública* <http://auditoriacidadada.info/article/parcerias-p%C3%ABlico-privadas-no-sector-da-sa%C3%BAde>

⁴⁷ Famagusta Gazette 12 April 2013 Full Text: Cyprus Memorandum of Understanding on Specific Economic Policy Conditionality <http://famagusta-gazette.com/full-text-cyprus-memorandum-of-understanding-on-specific-economic-policy-c-p18824-69.htm>

⁴⁸ see www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2011/cr11331.pdf

⁴⁹ World Finance 10 Jan 2013 <http://www.worldfinance.com/inward-investment/europe/cyprus-aims-to-boost-its-tourist-infrastructure>

⁵⁰ Cyprus Mail 17th October 2012 <http://www.news.cyprus-property-buyers.com/2012/10/17/chinese-airport-deal-a-dead-duck/id=0012981>.

⁵¹ LGIU Cllr June 2012 Nordic know-how <http://www.lgiu.org.uk/wp-content/uploads/2012/03/Cllr-June-2012.pdf>. Authors: Lars M Andersson is former CEO of Kommuninvest - the Local Government Funding Agency of Sweden. Nicholas Anderson is former CEO of Municipality Finance – the Local Government Funding Agency of Finland.

⁵² Kommuninvest Annual report 2012 <http://www.kommuninvest.org/>

⁵³ NWB Annual results 2012 <https://www.nwbbank.com/en/press-releases/annual-results-2012/>

⁵⁴ JFM <http://www.jfm.go.jp/en/about/>

⁵⁵ Based on the total value of global PPPs as presented by PWC at the OECD meeting on PPPs, April 2013

⁵⁶ New Zealand Local Government Funding Agency. Half Year Report Dec 2012 <http://www.lgfa.co.nz/>