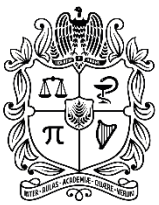


UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Alianzas público-privadas en el sector del entretenimiento en Colombia: un análisis desde la perspectiva de la teoría de la agencia

JOSÉ GIOVANNY ROJAS REYES

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración
Bogotá D.C., Colombia
2025

Alianzas público-privadas en el sector del entretenimiento en Colombia: un análisis desde la perspectiva de la teoría de la agencia

JOSÉ GIOVANNY ROJAS REYES

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración

Director: JONATHAN DANIEL GÓMEZ ZAPATA
Doctor en Economía

Línea de Investigación: Estrategia y Organizaciones

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración
Bogotá, D.C., Colombia
2025

A Dios, por ser guía constante, fuente de sabiduría, fortaleza y esperanza. Gracias por abrir caminos, sostener mis pasos y brindarme la gracia de llegar hasta aquí.

A mi hermosa mamá, pilar de sabiduría, constancia y amor incondicional. Gracias por enseñarme a caminar con firmeza en cada paso que doy, por ser mi guía racional y la fuerza que me impulsó a llegar hasta aquí.

A mi papá, mi ángel en el cielo, que con su amor y su apoyo silencioso siempre estuvo presente. Este logro también es tuyo, porque tu recuerdo trasciende el tiempo y el espacio.

A mis adoradas hermanas y a mi princesa María Antonia, por recordarme con su alegría que los sueños son más valiosos cuando se comparten en familia.

Y a toda mi familia, por estar ahí, siempre.

Este trabajo es un reflejo del esfuerzo personal, de los valores sembrados con amor y del deseo profundo de honrar lo que somos y lo que soñamos ser.

Agradecimientos

Expreso mi sincero agradecimiento al profesor Jonathan Daniel Gómez Zapata, director de este trabajo de grado, por su orientación académica, su exigencia crítica y su permanente disposición para guiar este proceso con rigurosidad y compromiso. Sus observaciones y acompañamiento fueron fundamentales para el desarrollo conceptual y metodológico de esta investigación.

Agradezco también a los funcionarios del Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), por su colaboración en la aplicación de las encuestas y por compartir valiosa información institucional que enriqueció el análisis empírico.

Mi reconocimiento al equipo de Salitre Mágico, por su disposición para aportar su experiencia y perspectiva durante el proceso investigativo, de igual manera al equipo del Movistar Arena por su apoyo.

A Luisa Fernanda Narváez, quien, con sus importantes aportes, enseñanzas y valiosa compañía hizo de estos dos años un camino más enriquecedor, desafiante y humano.

A la Universidad Nacional de Colombia, por brindarme una formación integral, rigurosa y transformadora, por ser una institución comprometida con el pensamiento crítico y con el país, y por ser el escenario donde este sueño académico tomó forma.

Y finalmente, a mi familia, por su presencia constante y su apoyo incondicional. Aunque sus nombres ya viven en mi dedicatoria, su fuerza y amor también son parte esencial de estas páginas.

Resumen

Alianzas Público-Privadas en el Sector del Entretenimiento en Colombia: Un Análisis desde la Perspectiva de la Teoría de la Agencia

El presente trabajo de grado analiza la implementación y el desarrollo de las Alianzas Público-Privadas (APP) en el sector del entretenimiento en Colombia, una industria que, si bien tradicionalmente ha mostrado un crecimiento moderado, ha evidenciado un notable dinamismo en los últimos años, impulsado por una creciente demanda de actividades culturales y recreativas. A partir del estudio de dos casos representativos, esta investigación examina cómo la asimetría de información y los objetivos divergentes entre el sector público (principal) y el sector privado (agente) generan problemas de agencia, tales como la selección adversa y el riesgo moral. Mediante una metodología mixta que combina revisión documental, análisis de contratos y encuestas a actores clave, se describen e identifican patrones relevantes desde la perspectiva de la teoría de la agencia. Finalmente, se proponen recomendaciones orientadas a mejorar la estructuración e implementación de futuras APP en el sector del entretenimiento colombiano.

Palabras clave: Alianzas Público-Privadas, teoría de la agencia, sector del entretenimiento, Colombia, asimetría de información, selección adversa, riesgo moral.

Abstract

Public-Private Partnerships in the Entertainment Sector in Colombia: An Analysis from the Perspective of Agency Theory

This thesis analyzes the implementation and development of Public-Private Partnerships (PPPs) in the entertainment sector in Colombia-an industry that, although traditionally characterized by moderate growth, has shown remarkable dynamism in recent years, driven by increasing demand for cultural and recreational activities. Through the study of two representative cases, this research examines how information asymmetry and divergent objectives between the public sector (principal) and the private sector (agent) generate agency problems, such as adverse selection and moral hazard. Using a mixed-methods approach that combines document review, contract analysis, and surveys with key stakeholders, the study describes and identified relevant patterns from the perspective of agency theory. Finally, it offers recommendations aimed at improving the structuring and implementation of future PPPs in Colombia's entertainment sector.

Keywords: Public-Private Partnerships, agency theory, entertainment sector, Colombia, information asymmetry, adverse selection, moral hazard.

Contenido

Pág.

Resumen ..... **VII**

Lista de figuras ..... **XI**

Lista de tablas ..... **XIII**

Lista de Abreviaturas ..... **XIV**

Introducción **1**

1. Diseño Metodológico **6**
A. Objetivos de la investigación 6
B. Planteamiento del problema 7
1.1 Movistar Arena 10
1.2 Salitre Mágico 13
1.3 Implementación metodológica 15
1.3.1 Metodología para la medición del riesgo y análisis de encuestas 19
1.4 Variables 21
1.5 Revisión de fuentes bibliográficas 23

2. Marco Teórico **26**
2.1 Teoría de la Agencia 26
2.2 Sector del Entretenimiento 29
2.3 Alianzas Público-Privadas (APP) y su implementación en el sector del entretenimiento y la cultura 33
2.4 Entretenimiento en Colombia: Casos de estudio 42

3. Desarrollo del Análisis **46**
3.1 Caso 1: APP Movistar Arena 46
3.1.1 Estructura y Análisis del Contrato 46
3.1.2 Problemas de Agencia Identificados en el Contrato 52
3.1.3 Resultados de la Encuesta 53
3.2 Caso 2: APP Salitre Mágico 62
3.2.1 Estructura y Análisis del Contrato 63
3.2.2 Problemas de Agencia Identificados en el Contrato 68
3.2.3 Resultados de la Encuesta 69
3.3 Analisis Encuestas IDRD 78
3.4 Consolidación de Resultados y Triangulación 86

4. Conclusiones y recomendaciones **103**

4.1 Conclusiones del Análisis 103
4.2 Conclusiones Generales 108
4.3 Recomendaciones 110

A. Anexo 1: Características contractuales APP Movistar Arena 115

B. Anexo 2: Características contractuales APP Salitre Mágico 116

C. Anexo 3: Encuesta sector público. 117

D. Anexo 4: Encuesta sector privado 118

E. Anexo 5: Aval Comité Ético FCE-UNAL 119

F. Anexo 6: Resultados de las encuestas sector privado - sector público 120

Bibliografía 121

Lista de figuras

Pág.

Figura 1-1: Mapa mental de la estructura del análisis 9
Figura 1-2: Numero de Eventos Movistar Arena 2018- 2024 11
Figura 1-3: Ingresos y Costos y gastos en relación al ingreso, 2021- 2023 11
Figura 1-4: EBIT en relación al Ingreso y Numero de empleados, 2021- 2023 12
Figura 1-5: Número de visitantes Salitre Mágico, 2019 - 2024 14
Figura 1-6: Ingresos y Costos y gastos en relación al ingreso, 2021- 2023 14
Figura 1-7: EBIT en relación al Ingreso y Numero de empleados, 2021- 2023 15
Figura 1-8: Principales ecuaciones de búsqueda 23
Figura 2-1: Claisificación del sector del entretenimiento y recreación 31
Figura 2-2: PIB Sector del Entretenimiento en Colombia, 2014 - 2024 43
Figura 2-3: Población Ocupada en Colombia 2021- 2024 44
Figura 3-1: Imágenes Movistar Arena 46
Figura 3-2: Familiarización con APP 55
Figura 3-3: Evaluación Problemas de Agencia y Asimetría de Información (1) 56
Figura 3-4: Evaluación Problemas de Agencia y Asimetría de Información (2) 57
Figura 3-5: Incentivos y Eficiencia Contractual (1) 57
Figura 3-6: Incentivos y Eficiencia Contractual (2) 58
Figura 3-7: Distribución de Riesgos (1) 59
Figura 3-8: Distribución de Riesgos (2) 60
Figura 3-9: Resultados y Desempeño (1) 61
Figura 3-10: Resultados y Desempeño (2) 62
Figura 3-11: Imágenes parque Salitre Mágico 62
Figura 3-12: Familiarización con APP 72
Figura 3-13: Evaluación Problemas de Agencia y Asimetría de Información (1) 73
Figura 3-14: Evaluación Problemas de Agencia y Asimetría de Información (2) 74
Figura 3-15: Incentivos y Eficiencia Contractual (1) 74
Figura 3-16: Incentivos y Eficiencia Contractual (2) 75
Figura 3-17: Distribución de Riesgos (1) 76
Figura 3-18: Distribución de Riesgos (2) 76
Figura 3-19: Resultados y Desempeño (1) 77
Figura 3-20: Resultados y Desempeño (2) 78
Figura 3-21: Imágenes IDRD 78
Figura 3-22: Familiarización con APP 81
Figura 3-23: Evaluación Problemas de Agencia y Asimetría de Información (1) 82

Figura 3-24: Evaluación Problemas de Agencia y Asimetría de Información (2)..... 82
Figura 3-25: Incentivos y Eficiencia Contractual (1)..... 83
Figura 3-26: Incentivos y Eficiencia Contractual (2)..... 83
Figura 3-27: Distribución de Riesgos (1) 84
Figura 3-28: Distribución de Riesgos (2) 84
Figura 3-29: Resultados y Desempeño (1)..... 85
Figura 3-30: Resultados y Desempeño (2)..... 86

Lista de tablas

Pág.

Tabla 2-1: Marco normativo Alianzas Público-Privadas en Colombia 33
Tabla 2-2: Modelos de Gobernanza Participativos 38
Tabla 3-1: Constructo teórico Vs. Evidencia en el Contrato Movistar Arena 47
Tabla 3-2: Riesgos asumidos por el concesionario Contrato Movistar Arena 48
Tabla 3-3: Incentivos Contrato Movistar Arena 50
Tabla 3-4: Problemas de agencia Contrato Movistar Arena 52
Tabla 3-5: Ficha técnica de la encuesta -Movistar Arena 53
Tabla 3-6: Análisis demografico empleados Movistar Arena 53
Tabla 3-7: Constructo teórico Vs. Evidencia en el contrato Salitre Mágico 63
Tabla 3-8: Riesgos asumidos por el concesionario Contrato Salitre Mágico 65
Tabla 3-9: Incentivos Contrato Salitre Magico 67
Tabla 3-10: Problemas de agencia Contrato Salitre Mágico 68
Tabla 3-11: Ficha técnica de la encuesta -Salitre Mágico 70
Tabla 3-12: Análisis demografico empleados Salitre Mágico 71
Tabla 3-13: Ficha técnica de la encuesta -IDRD 79
Tabla 3-14: Análisis demografico empleados IDRD 80
Tabla 3-15: Convergencias y Divergencias datos demográficos sector privado 87
Tabla 3-16: Convergencias y Divergencias informacion general sector privado 88
Tabla 3-17: Convergencias y Divergencias evaluación problemas de agencia 89
Tabla 3-18: Convergencias y Divergencias incentivos y eficiencia contractual 90
Tabla 3-19: Convergencias y Divergencias distribucion de riesgos 91
Tabla 3-20: Convergencias y Divergencias resultados y desempeño 92
Tabla 3-21: Comparativo contratos APP 93
Tabla 3-22: Comparativo problemas de agencia en los casos 94
Tabla 3-23: Comparativo distribución de riesgos e incentivos en los casos 95
Tabla 3-24: Comparativa Dimensiones Movistar Arena Vs Salitre Mágico Vs IDRD 101

Lista de Abreviaturas

Abreviaturas

Abreviatura	Término
APP	*Alianza Publico-Privada*
EBIT	*Earnings Before Interest and Taxes*
IDRD	*Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte*
DANE	*Departamento Administrativo Nacional de Estadística*
PIB	*Producto Interno Bruto*
CAGR	*Compound Annual Growth Rate*
BID	*Banco Interamericano para el Desarrollo*
COVID-19	*Enfermedad del coronavirus*
OCDE	*Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*
HO	*Organización Hibrida Público Privada*
NGP	*Nueva Gestión Pública*
CAF	*Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe*
UNESCO	*United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization*
SROI	*Retorno Social de la Inversión*

Introducción

En las últimas décadas, diversos autores, como Grimsey y Lewis (2004), Engel *et al*. (2014) y Yescombe (2017), han señalado que las Alianzas Público-Privadas (APP) se han consolidado en numerosos países, como un modelo eficaz para financiar y gestionar proyectos de infraestructura en sectores tradicionalmente dependientes de los recursos públicos. Este esquema de asociación facilita la participación del sector privado en proyectos de gran envergadura, permitiendo la transferencia de riesgos y aprovechando la eficiencia operativa que suelen aportar los actores privados. En Colombia, de acuerdo con Vallejo (2014), la formalización de las APP se consolidó a partir de la promulgación de la Ley 1508 de 2012. Esta normativa estableció el marco legal para regular dichas colaboraciones, facilitando su implementación en sectores estratégicos como transporte, energía y salud, donde las restricciones fiscales y las crecientes necesidades de infraestructura han generado desafíos cada vez más apremiantes. Si bien las APP han sido predominantes en proyectos de infraestructura tradicional, su aplicación se ha extendido a otros sectores que requieren inversión significativa y gestión eficiente, como el entretenimiento (Grimsey y Lewis, 2004).

Las APP en entretenimiento se han venido consolidando, siendo clave para la modernización y expansión de espacios dedicados al ocio y la cultura. Beltrán-Torres (2017) lo resalta como modelo de financiamiento, ya que permite una mayor participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura pública en Colombia, impulsando proyectos que no solo fortalecen la oferta cultural y recreativa tales como teatros, coliseos deportivos, parques temáticos y centros de eventos; sino que también contribuyen al crecimiento económico y social del país. Adicionalmente, Hodge y Greve (2007) en sus estudios demuestran que estas colaboraciones permiten al sector público aprovechar la innovación y eficiencia del sector privado y, autores como Pliscoff y Araya (2012) no solo destacan esta teoría, sino que destacan las APP presentándolas como catalizadoras de innovación, a través de las cuales se generan sinergias que mejoran la calidad de los servicios ofrecidos al público. Para el caso colombiano, los estudios de García-Villafañe y

Pérez-Arango (2018) sobre infraestructuras culturales desarrolladas mediante APP, demuestran que la adopción de este modelo ha ido ganando terreno en proyectos que buscan mejorar la oferta cultural y recreativa, respondiendo a las demandas de la ciudadanía y las limitaciones fiscales del Estado.

Aunque autores como Hodge y Greve (2007) y Pliscoff y Araya (2012), destacan los beneficios de las APP tanto para el sector público como para el privado y para la sociedad, no por esto son siempre la mejor solución, es por ello indispensable entender las particularidades de cada sector, en este caso el entretenimiento, donde estas alianzas enfrentan retos y particularidades que requieren un análisis detallado. Algunos de los retos más relevantes (Hodge y Greve, 2007), son: volatilidad de la demanda, evolución del consumo cultural; y/o necesidad continua de innovación.

Para desarrollar el análisis, el presente estudio aborda las APP desde la perspectiva de la teoría de la agencia, la cual fue desarrollada por Jensen y Meckling en 1976, inicialmente esta teoría enfocó su análisis en la relación entre los principales (accionistas o propietarios) y los agentes (gerentes o directivos) dentro de una organización, destacando que la separación entre propiedad y control puede generar conflictos de interés, ya que los agentes pueden tomar decisiones alineadas con sus propios objetivos en lugar de maximizar el valor para los principales; adaptando la teoría a los contratos de APP en los que el principal representado por entidades de orden público, delegan en un agente, en este caso el sector privado, la responsabilidad de desarrollar y gestionar proyectos de infraestructura. Este modelo busca aprovechar la eficiencia y capacidades del sector privado, sin embargo, conlleva a riesgos inherentes a la relación contractual. Uno de los principales desafíos en estos acuerdos es el conflicto de interés, el cual surge cuando los objetivos del principal y del agente no están completamente alineados (Ross, 1973). Mientras que el principal busca maximizar el bienestar público, el agente puede estar motivado por la maximización de sus beneficios, lo que podría derivar en decisiones que no siempre favorecen el interés público.

Otro desafío es la asimetría de información, concepto desarrollado por Akerlof en 1970, según el cual una de las partes en una transacción posee más información relevante que la otra. En el caso de las APP, el agente privado suele tener un conocimiento más detallado sobre los costos, riesgos y eficiencia del proyecto que el principal. Esta diferencia de

información puede dar lugar a comportamientos oportunistas, como la subestimación de costos iniciales para ganar una licitación o la reducción de la calidad del servicio con el fin de maximizar ganancias (Eisenhardt, 1989).

Ante este panorama, si el principal no implementa mecanismos de supervisión adecuados, podría encontrarse en una posición de desventaja en la negociación y ejecución de los contratos, comprometiendo la sostenibilidad y el impacto de los proyectos a largo plazo. Desde esta perspectiva, la teoría de la agencia proporciona un marco útil para analizar estos conflictos, identificando dos formas principales de comportamientos oportunistas:

- Selección adversa, definido por Akerlof (1970) y Spence (1978), ocurre antes de la firma del contrato, cuando el agente aprovecha su conocimiento privilegiado para presentar información favorable que no necesariamente refleja la realidad, lo que puede llevar al principal a tomar decisiones basadas en datos incompletos o sesgados.
- Riesgo moral, definido por Holmström (1979), se manifiesta una vez firmado el contrato, cuando el agente puede actuar de manera que prioriza sus propios intereses sobre los del principal, ya que este último no puede observar completamente sus acciones o los costos operativos reales.

Estos problemas no solo dificultan la colaboración eficaz entre ambas partes, sino que también incrementan los costos de agencia, es decir, los costos derivados de los mecanismos de supervisión y control que el principal debe implementar para garantizar el cumplimiento del contrato (Jensen y Meckling, 1976).

El presente estudio se propone explorar y analizar cómo los factores de agencia mencionados afectan la implementación y ejecución de APP en el sector del entretenimiento en Colombia, considerando la poca atención en la literatura académica y empleando como casos de estudio los contratos de APP de Movistar Arena y Salitre Mágico con el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD). Estos casos han sido seleccionados por su carácter representativo, ya que ilustran diferentes modelos de gestión y niveles de participación del sector privado en la modernización y operación de espacios de recreación y cultura en Bogotá.

A través de un enfoque metodológico mixto, que consiste en la combinación de la revisión de literatura, el análisis de los contratos y la implementación de una encuesta de percepción a los actores clave, se busca determinar la distancia entre los objetivos del principal y del agente en estos contratos y cómo se manifiesta la asimetría de información, identificando si los comportamientos oportunistas observados corresponden a selección adversa o riesgo moral. Los sujetos de estudio incluyen a actores clave involucrados en estas alianzas siendo seleccionados por su participación directa en la gestión, supervisión y operación de las APP.

Los resultados de este estudio muestran que, si bien las Alianzas Público-Privadas en el sector del entretenimiento en Colombia han permitido avances significativos en infraestructura y calidad del servicio, existen brechas notorias entre los objetivos del principal (sector público) y el agente (operador privado). En los casos analizados se evidencian distintos niveles de asimetría de información, así como indicios de comportamientos oportunistas por parte de los agentes, particularmente asociados a riesgo moral, debido a limitados mecanismos de supervisión. Asimismo, se encontró que la claridad y el diseño del contrato son determinantes para reducir los costos de agencia, y que la existencia de una comunicación fluida entre las partes influye directamente en la alineación de intereses y en la sostenibilidad del modelo. La percepción de los actores clave confirmó que, aunque las APP en entretenimiento tienen un alto potencial de innovación y eficiencia, su éxito depende en gran medida de la gestión de riesgos contractuales y del diseño de incentivos adecuados.

Estos hallazgos resultan de especial interés para entidades públicas como el IDRD, así como para otros entes territoriales y empresas privadas interesadas en participar en APP del sector entretenimiento. El estudio ofrece herramientas conceptuales y prácticas para mejorar la toma de decisiones sobre estructuración, supervisión y renegociación de este tipo de contratos, con énfasis en la necesidad de mitigar la asimetría de información y los conflictos de interés. Académicamente, la investigación aporta una aplicación novedosa de la teoría de la agencia en un sector poco explorado en la literatura latinoamericana, como es el entretenimiento y la cultura, generando insumos que pueden alimentar debates futuros sobre modelos de gobernanza, control y eficiencia en APP. Desde una perspectiva práctica, el trabajo ofrece recomendaciones concretas que pueden fortalecer la implementación y sostenibilidad de alianzas que buscan generar valor social, cultural y

económico en las ciudades con contextos y economías emergentes, como es el caso de Bogotá D.C.

El documento está estructurado en cinco secciones. Luego de esta introducción, se presenta el marco teórico y conceptual, centrado en la teoría de la agencia y su aplicación a las APP. En la tercera sección (o bien capítulo 2) se describe la metodología utilizada, incluyendo el diseño de la investigación, la selección de casos y las técnicas de recolección y análisis de datos. A continuación, se exponen y analizan los resultados del estudio, organizados según las dimensiones de conflicto de interés, asimetría de información y comportamiento oportunista como propósitos analíticos en este Trabajo de Fin de Maestría. Finalmente, la última sección presenta las conclusiones y recomendaciones, destacando las implicaciones prácticas y teóricas de los hallazgos, así como posibles líneas futuras de investigación. Se incluyen también las referencias bibliográficas que soportan el estudio, como los anexos resultados del proceso y que acompañan como complemente a este documento principal.

1. Diseño Metodológico

A. Objetivos de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamental comprender cómo se manifiestan problemas de agencia en las alianzas público-privadas del sector del entretenimiento en Colombia, desde una perspectiva analítica y aplicada. Para ello, se han definido un objetivo general y cinco objetivos específicos, que orientan el desarrollo del estudio en cada una de sus etapas metodológicas, teóricas y empíricas. En ese sentido, el objetivo general de la investigación es:

Analizar los estudios de prefactibilidad, factibilidad, contratos e informes de seguimiento de las alianzas público-privadas en el sector de entretenimiento en Colombia (Movistar Arena y Salitre Mágico), identificando desde la teoría de la agencia aquellos factores que afectan tanto su fase previa, implementación como su ejecución, con el fin de proporcionar recomendaciones para futuras APP´s del sector.

Para alcanzar este objetivo, se plantean los siguientes objetivos específicos, los cuales guían el desarrollo metodológico y el análisis empírico del estudio:

- Determinar el grado de disparidad en los objetivos entre las partes (principal y agente) en cada caso objeto de análisis.
- Analizar cómo se manifiesta la asimetría de información en los estudios de prefactibilidad, factibilidad, contratos e informes de seguimiento a estudiar.
- Identificar en los casos a estudiar si los comportamientos oportunistas se relacionan con la selección adversa, el riesgo moral y/o ambos.
- Identificar y cuantificar los costos de agencia que se manifiestan en estos contratos objeto de estudio.

- Analizar cómo es posible mitigar el riesgo de repetir situaciones que afectan las APP´s en el sector de entretenimiento cara a futuras alianzas público-privadas del sector.

B. Planteamiento del problema

En Colombia, las Alianzas Público-Privadas se han consolidado como un mecanismo clave para el desarrollo de infraestructura en sectores estratégicos como transporte, salud, educación y, más recientemente, el entretenimiento. Este último ha cobrado relevancia en la última década por su impacto económico, social y cultural en las ciudades, particularmente en Bogotá, donde se han estructurado APP emblemáticas.

Sin embargo, pese al potencial transformador de estas alianzas, su implementación en el sector del entretenimiento enfrenta una serie de desafíos que requieren análisis riguroso. Entre ellos se destacan la divergencia de objetivos entre las partes involucradas (sector público y operador privado), la presencia de asimetrías de información, la posibilidad de comportamientos oportunistas (como selección adversa y riesgo moral) y la debilidad de algunos mecanismos de supervisión. Estas problemáticas generan lo que la literatura denomina problemas de agencia, propios de las relaciones contractuales donde una parte (el principal) delega en otra (el agente) la ejecución de un proyecto en condiciones de información imperfecta.

La teoría de la agencia, desarrollada inicialmente por Jensen y Meckling (1976), ofrece un marco conceptual para analizar estas relaciones, centrándose en los conflictos de interés derivados de la separación entre propiedad y control. En el caso de las APP, este enfoque permite estudiar cómo el Estado (como principal) transfiere al operador privado (agente) funciones claves en la gestión de infraestructura y servicios, asumiendo riesgos vinculados a incentivos mal diseñados, falta de información y debilidad contractual.

En el contexto colombiano, si bien las APP han sido reguladas mediante la Ley 1508 de 2012, los marcos normativos y contractuales no siempre garantizan una adecuada alineación de intereses entre los actores, lo que puede afectar la sostenibilidad, eficiencia y legitimidad de los proyectos. Particularmente en el sector del entretenimiento,

caracterizado por una demanda variable, necesidades de innovación continua y presión por resultados financieros, estas tensiones pueden acentuarse.

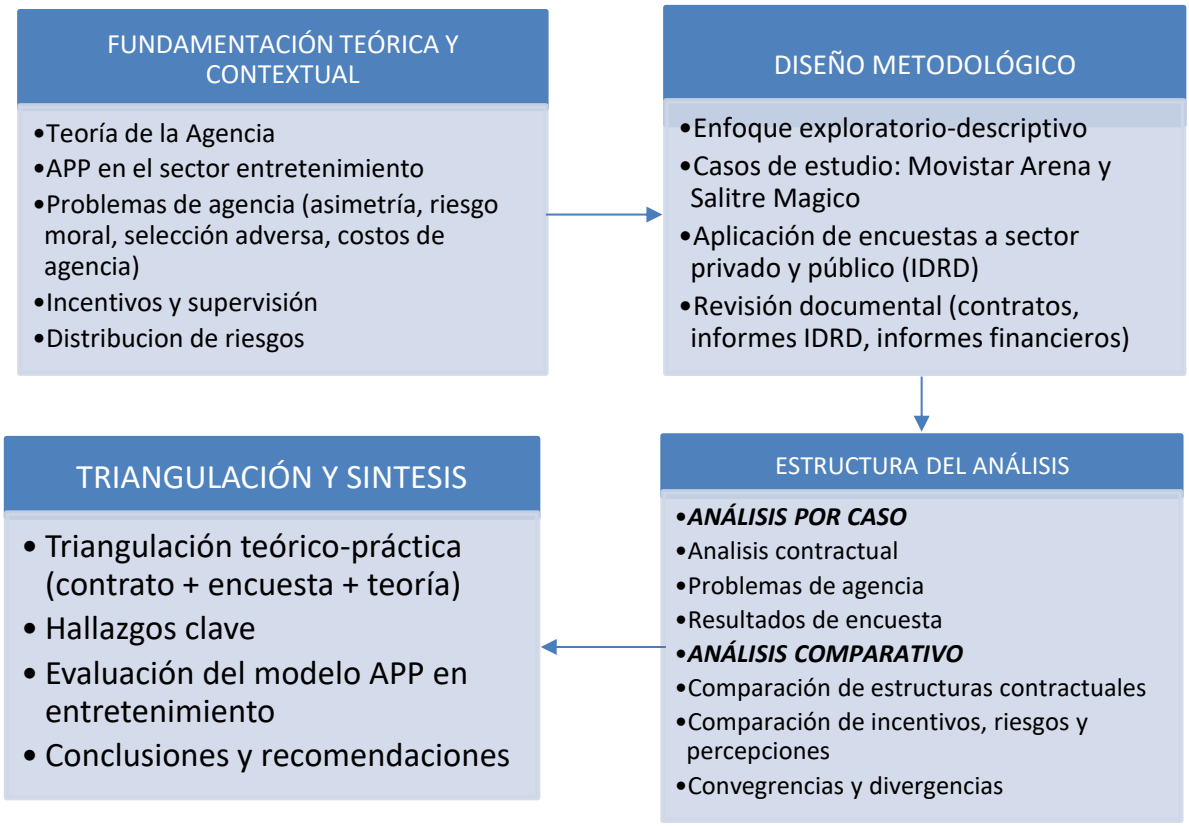
La presente investigación parte de este vacío en la literatura académica sobre APP en el sector entretenimiento, con énfasis en los factores que explican los problemas de agencia en su estructuración, implementación y evaluación. A través del análisis de casos, se busca identificar cómo se manifiestan estas tensiones y qué lecciones pueden derivarse para el diseño de futuras alianzas en este sector.

Por esta razón, el problema de investigación se centra en comprender cómo los problemas de agencia afectan la efectividad de las APP en el sector del entretenimiento en Colombia, y qué condiciones contractuales, institucionales y de gobernanza podrían mitigar esos riesgos y mejorar su desempeño a largo plazo.

Con base en lo anterior, y reconociendo la complejidad que implican las relaciones entre el sector público y privado en este tipo de alianzas, se plantea un análisis detallado que permita identificar los principales factores asociados a los problemas de agencia en el contexto colombiano. Para ello, se emplea un enfoque metodológico que combina elementos teóricos y empíricos, orientado a examinar cómo se estructuran y operan las APP en el sector del entretenimiento.

La Figura 1-1 presenta la estructura del análisis desarrollado en el marco del estudio comparativo de dos casos de APP en entretenimiento de la ciudad de Bogota D.C., Colombia, Movistar Arena y Salitre Mágico. A partir de un enfoque exploratorio-descriptivo y con base en la teoría de la agencia, se examinan elementos clave como relación principal-agente, distribución de riesgos, mecanismos de supervisión e incentivos presentes en cada modelo. Se identifican similitudes, diferencias y aprendizajes relevantes sobre el funcionamiento de APP en el sector, incluyendo tanto la percepción del sector privado como la visión institucional del IDRD.

Figura 1-1: Mapa mental de la estructura del análisis



Nombre de la fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, la revisión documental de fuentes secundarias desempeñó un papel fundamental en la triangulación metodológica del estudio, al permitir contrastar los hallazgos empíricos con el marco normativo y la evidencia previa sobre las APP. Para ello, se analizaron documentos normativos nacionales, como la Ley 1508 de 2012, así como informes institucionales del IDRD (incluyendo informes de gestión, de rendición de cuentas y de auditoría), reportes de las empresas operadoras y de los órganos de control, en particular de la Contraloría de Bogotá. También se revisaron los planes contractuales de las APP y los estados financieros de los operadores privados disponibles en fuentes oficiales. Esta revisión permitió identificar elementos estructurales de los modelos contractuales, sus mecanismos de supervisión, antecedentes de desempeño y eventuales controversias. Al comparar estos insumos con los resultados obtenidos a partir de las encuestas y del análisis interpretativo, se logró una triangulación metodológica que facilitó una comprensión más sólida de los problemas de agencia, la efectividad de los mecanismos de gobernanza y los desafíos reales en la implementación de las APP en el

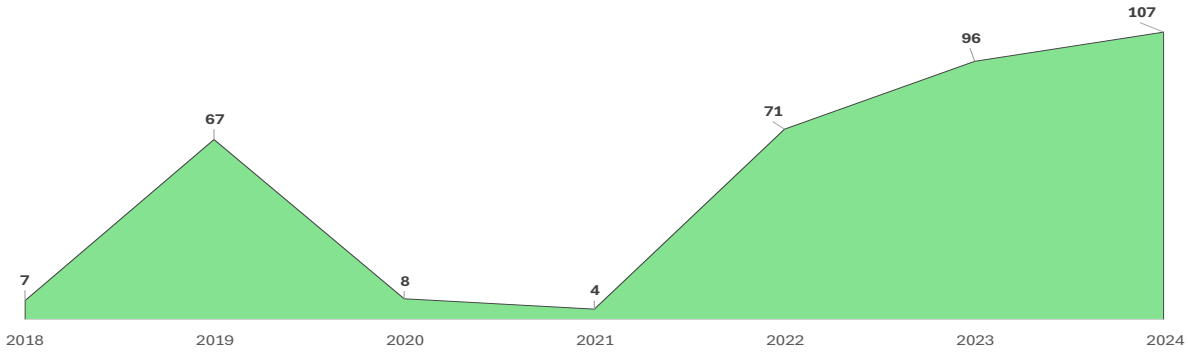
contexto colombiano. A continuación, se presentarán los estudios de casos y se profundizará sobre el diseño metodológico aplicado.

1.1 Movistar Arena

Surge de lo que era el antiguo Coliseo Cubierto El Campín, inaugurado en 1973, espacio emblemático para eventos deportivos y culturales en Bogotá. Con el tiempo, su infraestructura quedó obsoleta debido a problemas de acústica, falta de mantenimiento y capacidad insuficiente para eventos de gran escala; lo cual se hizo mucho más evidente para el 2010. Ante esta necesidad, el IDRD, optó por una APP para renovarlo sin comprometer recursos públicos. En 2015, adjudicó el contrato a Colombiana de Escenarios S.A.S., que invirtió en la renovación, cuyas obras concluyeron en 2018, transformando el recinto en el moderno Movistar Arena. La remodelación incluyó mejoras en acústica, iluminación y capacidad, pasando de 13.000 a 15.000 espectadores, además de la incorporación de áreas VIP, boxes privados y nuevas tecnologías de conectividad.

El modelo de APP aplicado estableció un modelo en el cual el operador privado es responsable del mantenimiento y operación del escenario durante 25 años (Véase Anexo 1, Características contractuales APP Movistar Arena), mientras que el Distrito conserva la propiedad del inmueble y recibe ingresos derivados de la concesión; de esta manera el operador privado financia y gestiona la arena, recuperando su inversión mediante la explotación comercial del recinto, mientras que el Distrito se beneficia del 2% de los ingresos brutos generados por la explotación del coliseo (Véase Anexo 1, Características contractuales APP Movistar Arena). sin incurrir en costos y utilizándolo determinados días de uso gratuito al año para actividades institucionales del IDRD o entidades distritales designadas. Con esta transformación, la ciudad de Bogotá D.C. se posicionó como un destino clave para eventos internacionales, fortaleciendo su oferta cultural y de entretenimiento, mediante el desarrollo de conciertos, espectáculos y eventos. El flujo constante de eventos, gracias a los altos niveles de ocupación como se evidencia en la Figura 1-2 ha permitido que los resultados financieros del Movistar Arena hayan sido positivos.

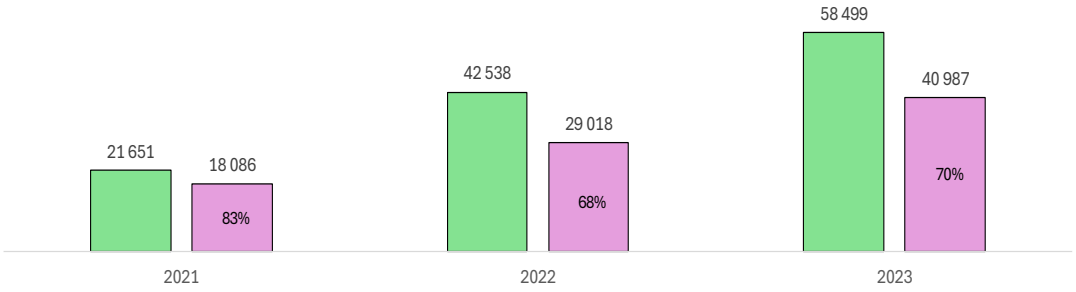
Figura 1-2: Numero de Eventos Movistar Arena 2018- 2024



Nombre de la fuente: Movistar Arena (2025)

En este contexto y, de acuerdo con cifras de la entidad, los ingresos operacionales han mostrado un crecimiento significativo en los últimos tres años (Figura 1-3), pasando de $21.651 millones de pesos colombianos en 2021 a $42.538 millones de pesos colombianos en 2022 (+96,48%) y alcanzando $58.499 millones de pesos colombianos en 2023 (+37,52%). La tendencia positiva indica que la compañía ha logrado fortalecer su posicionamiento en el mercado, tanto por un aumento en la demanda de sus servicios como por las mejoras en su estrategia comercial.

Figura 1-3: Ingresos y Costos y gastos en relación al ingreso, 2021- 2023

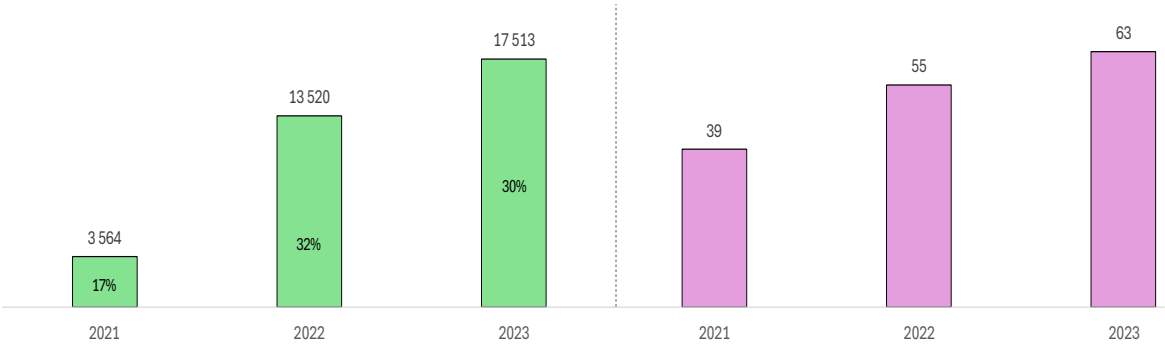


Nombre de la fuente: Movistar Arena (2024)

Por otro lado, la suma de costos y gastos operacionales también ha crecido, pasando de $18.086 millones de pesos colombianos en 2021 a $29.018 millones de pesos colombianos en 2022 (+60,44%) y $40.987 millones de pesos colombianos en 2023 (+41,25%). Aunque este incremento es considerable, en 2022 el crecimiento de ingresos superó ampliamente

al de costos, mientras que en 2023 los costos crecieron a un ritmo mayor que los ingresos, lo que podría generar presión sobre la rentabilidad.

Figura 1-4: EBIT en relación con el Ingreso y Numero de empleados, 2021- 2023



Nombre de la fuente: Movistar Arena (2024)

En cuanto al EBIT[1] este ha presentado un crecimiento importante en los últimos tres años, en 2021, la empresa reportó un resultado operacional de $3.564 millones de pesos colombianos, cifra que aumentó a $13.520 millones de pesos colombianos en 2022 (+279,35%) y alcanzó los $17.512 millones de pesos colombianos en 2023 (+29,53%). Este crecimiento refleja un fortalecimiento de la actividad principal de la empresa, impulsado por una mayor ocupación del recinto, diversificación de eventos e incremento en los ingresos derivados de actividades complementarias como la venta de alimentos y patrocinios. Esto repercute también de forma positiva sobre el sector público, ya que como se indicó el IDRD recibe el 2% de este margen de ingresos, lo cual posibilita la obtención de presupuestos para la implementación de otros programas de recreación y deportes en la ciudad.

El número de empleados muestra un crecimiento constante en los últimos años, pasando de 39 en 2022 a 55 en 2023 y alcanzando 63 en 2024. Este incremento del 61,5% en dos años refleja una expansión en la operación de la empresa, impulsada por el aumento en la cantidad y diversidad de eventos realizados, así como por la necesidad de fortalecer

[1] EBIT Por sus siglas en inglés, *Earnings Before Interest and Taxes* (utilidad antes de intereses e impuestos). Es un indicador financiero que mide el resultado operativo de una empresa, excluyendo los efectos del financiamiento y la carga fiscal.

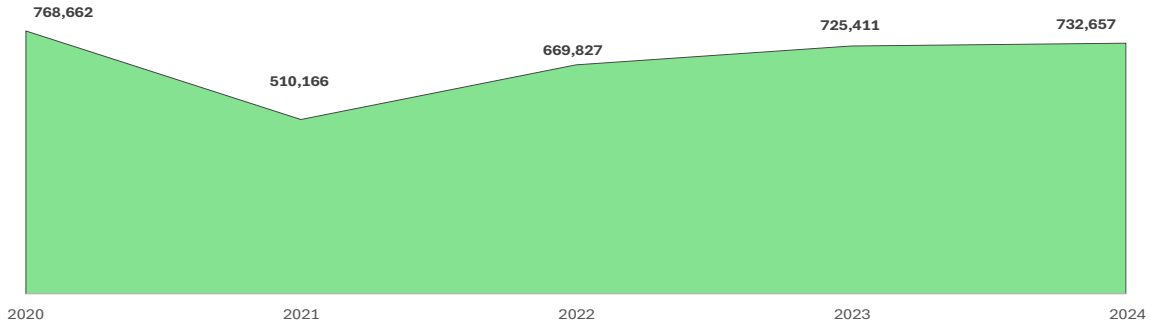
áreas clave como logística, comercial y SAC. El crecimiento en la plantilla laboral está alineado con el aumento en los ingresos operacionales, lo que sugiere que la empresa ha contratado más personal para sostener su expansión.

1.2 Salitre Mágico

El inicial parque El Salitre fue inaugurado en 1974 como un espacio recreativo y de esparcimiento. Con el paso del tiempo su infraestructura se deterioró, y así a finales de los 90, frente a su obsolescencia, se optó por transformar el parque en un centro de diversiones más competitivo, dando origen a Salitre Mágico bajo un contrato de concesión con el sector privado. Con el tiempo, el modelo de concesión mostró limitaciones, por lo que en 2019 se decidió estructurarlo bajo una APP. Este esquema permitió que el mismo operador privado asumiera las inversiones, financiación, operación y mantenimiento del parque sin que esto implicara inversión de recursos públicos, a cambio de una concesión por 25 años.

El modelo de APP aplicado establece un modelo en el cual el concesionario asume la responsabilidad de la operación y el mantenimiento del parque durante un periodo de 25 años, mientras que el Distrito conserva la propiedad tanto del terreno como de la infraestructura física. El operador se encarga de financiar y gestionar el parque, recuperando su inversión mediante la explotación comercial. Por su parte, el Distrito recibe el 4% de los ingresos brutos generados por el parque, sin incurrir en costos operativos, y obteniendo anualmente 30.000 entradas gratuitas destinadas a programas sociales (véase Anexo 2, Características contractuales APP Salitre Mágico). A través de este modelo, Bogotá D.C. se beneficia de la incorporación de atracciones de alto impacto, la ampliación de espacios recreativos sin costo y mejoras en infraestructura y seguridad. El flujo constante de visitantes, impulsado por la oferta atractiva del parque (como se observa en la Figura 1-5), ha contribuido a la obtención de resultados financieros positivos por parte de Salitre Mágico.

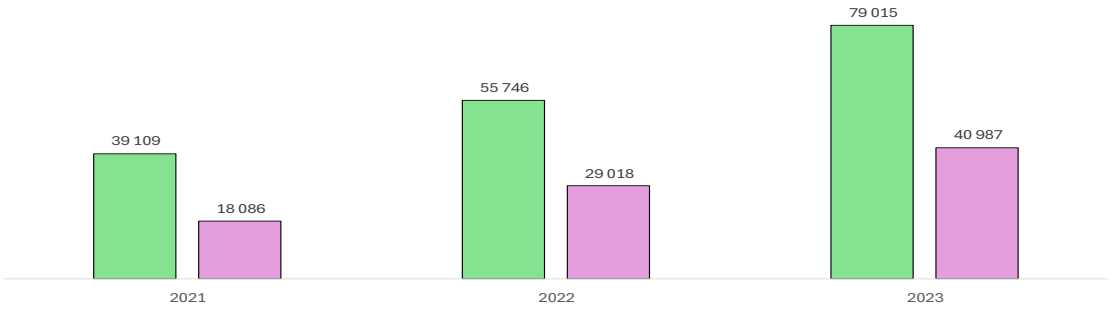
Figura 1-5: Número de visitantes Salitre Mágico, 2019 - 2024



Nombre de la fuente: Salitre Mágico (2025)

De esta forma, acorde con las cifras de la compañía, en la Figura 1-6 se evidencia cómo los ingresos aumentaron, pasaron de $39.108 millones de pesos colombianos en 2021 a $79.015 millones de pesos colombianos en 2023 (+102%). Este incremento se relaciona con estrategias comerciales efectivas y el lanzamiento de nuevas atracciones y festivales que impulsaron las ventas.

Figura 1-6: Ingresos y Costos y gastos en relación al ingreso, 2021- 2023



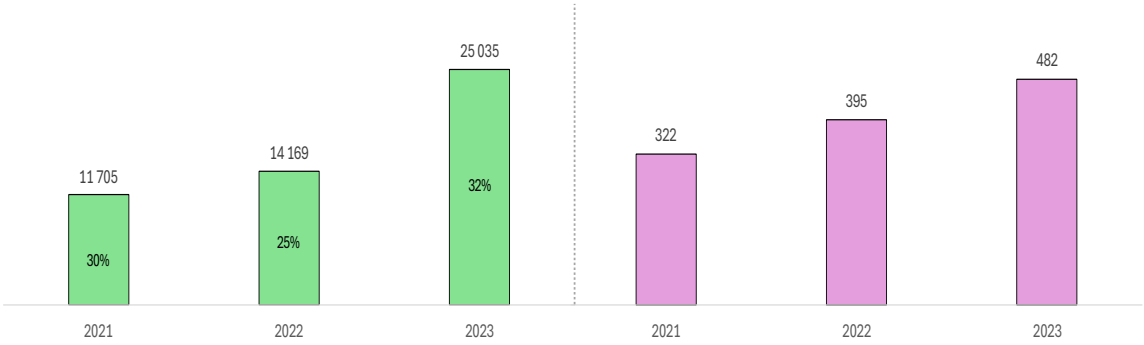
Nombre de la fuente: Salitre Mágico (2024)

Por otro lado, la suma de costos y gastos también aumento pasando de $18.086 millones de pesos colombianos en 2021 a $40.986 millones de pesos colombianos en 2023 (+126%), lo que indica que el crecimiento de los ingresos ha venido acompañado de una mayor estructura de costos. Esto se debe a un aumento en costos operativos, inversiones en infraestructura y estrategias de marketing. A pesar de esto, el incremento en ingresos

ha permitido absorber estos costos sin afectar de manera drástica la rentabilidad del parque.

De esta forma el EBIT de Salitre Mágico ha mostrado un crecimiento positivo pasando de $11.705 millones de pesos colombianos en 2021 a 25.035 millones de pesos colombianos en 2023 (+114%) (Figura 1-7). Este incremento refleja una mejora en la rentabilidad operativa del parque, impulsada por el crecimiento de los ingresos. Esta dinámica también genera un impacto positivo en el sector público, dado que, como se mencionó previamente, el IDRD percibe aproximadamente el 4% de los ingresos brutos del parque. Estos recursos contribuyen a fortalecer el presupuesto institucional, facilitando la financiación e implementación de otros programas de recreación y deporte en la ciudad.

Figura 1-7: EBIT con relación al Ingreso y Numero de empleados, 2021- 2023



Nombre de la fuente: Salitre Mágico (2024)

Este desempeño financiero positivo también está acompañado por un incremento en el número de empleados, que pasó de 322 en 2021 a 482 en 2023. Esto sugiere que el parque ha expandido sus operaciones, con nuevas atracciones, más servicios y una mejor atención al cliente.

1.3 Implementación metodológica

Para analizar las APP en el sector del entretenimiento en Colombia desde la perspectiva de la teoría de la agencia, se emplea una metodología basada en la revisión exploratoria de literatura, análisis documental y estudio de casos. El análisis de casos permite identificar patrones recurrentes y contrastarlos con los postulados de la teoría de la agencia,

evaluando en qué medida problemáticas como la asimetría de información y el riesgo moral inciden en el desempeño de las APP. Asimismo, este enfoque posibilita valorar la efectividad de las políticas de gestión pública y privada en la mitigación de dichos riesgos (Engel *et al*., 2014). Es así, como se identifican patrones, tendencias y problemáticas en la gestión de APP en el sector del entretenimiento en Colombia, con especial énfasis en los mecanismos de control y gobernanza. Para ello, se adopta un enfoque de análisis mixto que combina el análisis interpretativo de datos secundarios con técnicas de análisis cuantitativo, permitiendo una visión integral de la problemática, su marco normativo, implementación práctica y desafíos. Además, el método de investigación propuesto por Corrales-Cano y Gómez-Zapata (2024) es usado como modelo estructural para garantizar coherencia metodológica y validez en los resultados, asegurando un análisis riguroso y fundamentado de la dinámica de estas alianzas en el contexto colombiano. También, y como lo señalan Creswell y Creswell (2017), para llevar a cabo el análisis es fundamental identificar a los sujetos de estudio. En esta investigación, los actores clave corresponden a funcionarios del IDRD y a representantes de las empresas privadas que operan las APP. Estos actores fueron seleccionados por su participación directa en la gestión, supervisión y operación de dichas alianzas, lo que los convierte en fuentes primarias de información para analizar los problemas de agencia y la eficiencia de estos modelos contractuales.

Este estudio adopta una metodología de carácter exploratorio, la cual permite identificar patrones, tendencias y problemáticas relevantes en la gestión de las APP; por tanto, no será objeto del presente estudio establecer relaciones causales o incidencias entre las variables analizadas. Para tal fin, se emplea una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas (Hernández *et al*., 2014), lo que facilita una comprensión integral de la problemática y su contexto. El muestreo utilizado es no probabilístico por conveniencia (Etikan *et al.,* 2016), dado que los participantes fueron seleccionados con base en su perfil profesional, experticia y acceso directo a información pertinente para el estudio. Si bien este tipo de muestreo limita la posibilidad de generalizar los hallazgos, es apropiado para una investigación exploratoria que pretende profundizar en la comprensión de los problemas de agencia dentro de un entorno específico.

El primer componente metodológico de este estudio corresponde al análisis documental, orientado a la revisión de literatura académica relevante y de la normativa vigente (Fink,

2019). Posteriormente, se aplica una encuesta como fuente primaria de información aplicada directamente a actores clave involucrados en la estructuración, operación y supervisión de las APP, lo que permite captar sus perspectivas sobre la planificación, ejecución y desempeño de estos modelos de gestión. Complementariamente, se emplean fuentes secundarias, entre las que se incluyen documentos normativos, así como información financiera y operativa, que permiten contextualizar y analizar las APP seleccionadas. A partir de esta revisión, el estudio identifica cómo han evolucionado las APP en el sector del entretenimiento en Bogotá D.C., Colombia y qué factores regulatorios han favorecido o limitado su desarrollo.

En este sentido, el diseño metodológico aplicado busca identificar patrones recurrentes en la gestión de las APP analizadas, así como los factores que han facilitado su desempeño o que, por el contrario, han representado obstáculos significativos. Se trata de extraer lecciones aprendidas que sirvan de insumo para mejorar la formulación, ejecución y supervisión de futuros proyectos en el sector del entretenimiento. Asimismo, se busca contribuir a una comprensión más profunda de los mecanismos de gobernanza y control implementados en estas alianzas (Grimsey y Lewis, 2004), generando información clave para la toma de decisiones y el diseño de estrategias orientadas a optimizar su desempeño y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo. Para ello cada caso es analizado con base en los siguientes aspectos:

- Contexto: Objetivo de la APP, actores involucrados y alcance del proyecto.
- Estructura de incentivos: Diseño del contrato y mecanismos de distribución de riesgos.
- Mecanismos de control y monitoreo: Supervisión de cumplimiento y transparencia de información.
- Resultados: Impacto económico, social y administrativo del proyecto.

Como se indicó para la recolección de información se diseñaron y aplicaron dos encuestas estructuradas dirigidas a actores del sector privado y público vinculados a contratos de APP en el sector del entretenimiento involucrados en los dos casos de estudio (Véase Anexos 3, Encuesta sector público y 4, Encuesta sector privado). Estas encuestas se desarrollaron con base en referentes teóricos relacionados con la teoría de la agencia y

contaron con el visto bueno del Comité de Ética de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia (Véase Anexo 5, Aval comité ético FCE-UNAL).

Previo a su aplicación, fue necesario realizar reuniones con funcionarios de las entidades y empresas participantes para socializar el alcance del trabajo y garantizar su disposición a colaborar. La aplicación se realizó virtualmente a través de formularios en Google Forms, con difusión vía correo electrónico. Posteriormente, la aplicación se realizó de forma virtual mediante formularios en Google Forms, entre el 26 de marzo y el 5 de abril de 2025. La difusión se efectuó vía correo electrónico y contacto directo con actores clave. En total se obtuvieron 20 respuestas: 7 del IDRD, 6 de Movistar Arena y 7 del parque Salitre Mágico.

El objetivo de esta encuesta fue recoger percepciones sobre aspectos clave como mecanismos de gobernanza, incentivos contractuales, distribución de riesgos y problemas derivados de la asimetría de información. Cada encuesta incluyó un bloque inicial de caracterización demográfica seguido de cinco bloques temáticos que abordaron: (1) el nivel de conocimiento y experiencia en contratos APP; (2) los problemas de agencia y la asimetría de información entre actores; (3) los tipos y efectividad de incentivos contractuales; (4) la distribución de riesgos entre los sectores; y (5) la percepción sobre desempeño, resultados y sostenibilidad de las alianzas. Aunque las estructuras fueron similares, la encuesta del sector público se centró en la visión del “principal”, es decir, la capacidad estatal de controlar, supervisar y mitigar comportamientos oportunistas del agente privado. En cambio, la del sector privado indagó sobre el entorno contractual, la eficiencia operativa y la claridad de los mecanismos de coordinación con el Estado. Ambas utilizaron escalas de Likert de cinco puntos como mecanismo para declarar las respuestas y en algunos casos, se incluyó respuestas abiertas para que los encuestados ampliaran su declaración y poder conocer mejor las razones de su percepción sobre el aspecto evaluado.

Una vez finalizada la recolección, los datos fueron descargados y sistematizados en una hoja de cálculo de Excel, generando una base de datos de corte transversal (véase Anexo 6, Resultados de las encuestas Sector Privado - Sector Público). Los análisis se realizaron mediante medidas de frecuencia absoluta y relativa, permitiendo identificar patrones de respuesta, concurrencias y tendencias. Se elaboraron gráficos y tablas que facilitaron la

representación visual de los hallazgos y la construcción de indicadores simples para describir los comportamientos y percepciones de los encuestados de manera clara, coherente y alineada con los referentes teóricos que sustentaron el diseño del instrumento.

1.3.1 Metodología para la medición del riesgo y análisis de encuestas

Evaluación de niveles de riesgo: enfoque cualitativo-interpretativo

Con el fin de analizar los riesgos contractuales y operativos en las APP del sector entretenimiento, se diseñó una escala ordinal de clasificación del riesgo (alto, moderado o bajo), construida a partir de una matriz cualitativa que integra criterios teóricos y evidencias empíricas. Esta evaluación se sustentó en tres dimensiones fundamentales, derivadas del marco conceptual de la teoría de la agencia:

1. **Asimetría de información entre las partes:** grado en el que el agente privado dispone de información privilegiada o no compartida con el principal.
2. **Mecanismos de supervisión y control:** existencia, claridad y efectividad de los instrumentos contractuales y administrativos diseñados para monitorear la ejecución.
3. **Diseño de incentivos y cláusulas de mitigación:** presencia de estructuras contractuales que alinean intereses, previenen comportamientos oportunistas y asignan responsabilidades ante posibles desvíos.

Cada dimensión fue valorada con base en la evidencia recabada en el análisis documental (contratos, informes de seguimiento, documentos institucionales), así como en los resultados de las encuestas aplicadas a los actores clave. Para cada caso de estudio (Movistar Arena e IDRD, Salitre Mágico e IDRD), se construyó una matriz de evaluación con criterios comparables. La clasificación de riesgo se definió del siguiente modo:

- **Alto riesgo:** presencia simultánea de altos niveles de asimetría de información, mecanismos de control débiles o inexistentes y ausencia de incentivos contractuales efectivos. En estos casos, la posibilidad de aparición de problemas de agencia es elevada y persistente.

- **Riesgo moderado:** evidencia de uno o dos factores de riesgo con mecanismos parciales de mitigación. La posibilidad de conflictos se presenta, pero puede ser gestionable mediante ajustes contractuales o institucionales.
- **Bajo riesgo:** adecuada alineación de intereses, mecanismos de control en funcionamiento y presencia de cláusulas de mitigación. Las condiciones contractuales e institucionales permiten una operación fluida y supervisada de la APP.

Esta categorización fue aplicada en la sección de análisis (Capítulo 3), tanto de forma transversal como por dimensión, permitiendo observar patrones de riesgo diferenciados entre los casos estudiados.

Diseño y análisis de la encuesta

Como componente central del enfoque mixto adoptado, se aplicaron dos encuestas estructuradas, dirigidas a actores clave del sector público (funcionarios del IDRD) y del sector privado (empleados de Movistar Arena y Salitre Mágico). El objetivo de estas encuestas fue captar las percepciones sobre los elementos fundamentales que inciden en el éxito o fracaso de las APP en términos de gobernanza, riesgos, incentivos y desempeño. Los instrumentos fueron diseñados con base en la literatura especializada sobre teoría de la agencia, APP y gobernanza contractual, y validados conceptualmente a partir de referentes como Laffont y Martimort (2002), Eisenhardt (1989), Grimsey y Lewis (2004) y Gómez-Zapata y Del Barrio-Tellado (2023). Cada encuesta incluyó los siguientes bloques temáticos:

1. **Caracterización sociodemográfica:** datos sobre el perfil profesional y experiencia del encuestado.
2. **Familiarización con contratos APP:** percepción del nivel de conocimiento y experiencia práctica.
3. **Problemas de agencia:** identificación de comportamientos como riesgo moral y selección adversa.
4. **Incentivos y eficiencia contractual:** evaluación de la claridad, pertinencia y aplicación de incentivos contractuales.

5. **Distribución de riesgos:** percepción sobre la asignación de riesgos entre sector público y privado.
6. **Desempeño y resultados:** valoración de los impactos de la APP en sostenibilidad, cumplimiento de metas y legitimidad.

Las preguntas se formularon en formato tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo) y se incluyeron espacios de respuesta abierta para ampliar o matizar las percepciones.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante formularios virtuales (Google Forms) entre el 26 de marzo y el 5 de abril de 2025. La difusión se realizó por correo electrónico, previa socialización del alcance del estudio con las entidades y empresas involucradas. En total, se obtuvieron 20 respuestas válidas: 7 del IDRD, 6 de Movistar Arena y 7 de Salitre Mágico.

Procesamiento y análisis de resultados

Los datos fueron organizados y sistematizados en una base de datos en Microsoft Excel. El análisis de la información se realizó mediante estadística descriptiva, incluyendo medidas de frecuencia absoluta y relativa por bloque temático y por grupo (sector público vs. sector privado). Posteriormente, se construyeron gráficos de barras, tablas cruzadas y cuadros de convergencia/divergencia, con el fin de identificar patrones de percepción, evaluar coherencias y diferencias entre actores, y reforzar el proceso de triangulación metodológica con las demás fuentes (documentos, contratos y análisis interpretativo).

Este enfoque permitió complementar la evaluación de riesgos y el análisis cualitativo con una perspectiva empírica desde los actores directamente implicados en la estructuración y operación de las APP. La combinación de estos métodos fortalece la validez interna del estudio, al permitir una comprensión más robusta de las dinámicas contractuales y de agencia presentes en los casos analizados.

1.4 Variables

Para llevar a cabo el ejercicio exploratorio descriptivo propuesto en este trabajo, se identificaron las variables de análisis en dos categorías: las variables principales, que expresan los resultados o efectos derivados de las APP, y las variables secundarias, que

corresponden a los factores que influyen en dichos resultados. Estas variables, están conformadas así:

Variables principales:

- Sostenibilidad financiera de la APP: Se evalúa a través de indicadores como rentabilidad, y eficiencia. Se analizan los estados financieros de las empresas operadoras para determinar si los ingresos generados son suficientes para cubrir los costos operativos y garantizar la viabilidad económica del proyecto.
- Eficiencia operativa: Se mide mediante indicadores como la ocupación de los espacios (en términos de eventos realizados y afluencia de público), la calidad de los servicios ofrecidos y el cumplimiento de los estándares contractuales establecidos en la APP.
- Impacto social y económico: Se analiza el efecto de la APP en la generación de empleo, el desarrollo económico local y el acceso de la población a eventos culturales y de entretenimiento. También se examinará la percepción del público sobre la calidad y accesibilidad de los servicios prestados.
- Distribución de riesgos y beneficios: Se estudia cómo se reparten los riesgos financieros, operativos y regulatorios entre el sector público y privado, y si la estructura de la APP permite una distribución equitativa de los beneficios entre los actores involucrados.

Variables secundarias:

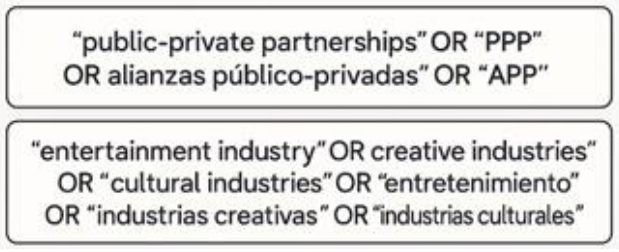
- Estructura del contrato de APP: Se analizan los términos del acuerdo entre el sector público y privado, incluyendo la duración del contrato, las condiciones de inversión, la distribución de ingresos y las obligaciones de cada parte.
- Modelo de financiamiento: Se estudia la estructura de capital de las APP, evaluando la proporción de recursos públicos y privados, las fuentes de financiamiento (banca comercial, bonos, inversión privada) y los mecanismos de recuperación de la inversión.
- Regulación y marco institucional: Se revisa el entorno normativo que regula las APP en Colombia, con énfasis en las disposiciones específicas para el sector del entretenimiento. Se analiza si la normativa vigente facilita o limita la participación del sector privado y la viabilidad de los proyectos.

- Gestión y gobernanza: Se evalúa el papel de los actores públicos y privados en la toma de decisiones, así como los mecanismos de supervisión y control implementados para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la APP.
- Condiciones del mercado y demanda: Se examinan factores como el nivel de demanda por eventos de entretenimiento, la competencia con otras infraestructuras similares y la capacidad de atracción de.
- Nivel de inversión en infraestructura y mantenimiento: Se analiza el impacto de la inversión inicial y los gastos de mantenimiento en la calidad de los servicios ofrecidos y la sostenibilidad a largo plazo de la APP.
- La identificación y análisis de estas variables permiten identificar cómo ha sido el desempeño de las APP en el sector del entretenimiento en Colombia, a partir de los casos de estudio y, extraer conclusiones sobre su efectividad como modelo de gestión. Asimismo, se identifican factores clave de éxito y posibles áreas de mejora en la estructuración y operación de futuras alianzas público-privadas en este ámbito.

1.5 Revisión de fuentes bibliográficas

Las APP implican contratos complejos, por lo que es clave analizar cómo los incentivos y mecanismos de control afectan su desempeño en el entretenimiento (Yescombe, 2017). Bajo este propósito y, como punto de partida para este estudio, se realizó una búsqueda sistemática de literatura en bases de datos como Scopus y Google Scholar. La búsqueda se basó en ecuaciones de búsqueda estructuradas, formuladas con términos clave sobre teoría de la agencia, APP y entretenimiento, tal y como se muestra en la Figura 1-8.

Figura 1-8: Principales ecuaciones de búsqueda



Nombre de la fuente: Fuente propia.

Tras la recopilación y organización de los documentos, se realizó un proceso de análisis detallado para identificar tendencias clave en la literatura, este análisis permitió establecer patrones recurrentes, que llevaron a más de veinte ecuaciones de búsqueda, considerando los términos en inglés y español más relevantes.

Aplicando filtros para seleccionar exclusivamente artículos publicados en los últimos 34 años, priorizando documentos en inglés por su relevancia académica. Los documentos encontrados fueron organizados con el software de gestión bibliográfica EndNote, siendo clasificados según:

- Relevancia temática (APP en el entretenimiento, teoría de la agencia, costos de agencia, eficiencia, gobernanza, incentivos contractuales, entre otros).
- Autores más citados.
- Relación de publicaciones con los años.
- Regiones o países donde se han realizado estudios.

A partir del material recopilado, se seleccionaron los documentos más relevantes, realizando una lectura detallada de resúmenes y conclusiones. De un total inicial de aproximadamente 1.780 documentos encontrados, se identificaron 215 artículos de interés, los cuales fueron reducidos a 70 tras un análisis más exhaustivo.

Se identificaron patrones clave en la literatura:

- Principales problemas de agencia en APP del entretenimiento.
- Estrategias contractuales para mitigar costos de agencia.
- Impacto de la asignación de riesgos en el éxito de estas alianzas.
- Casos de estudio relevantes en economías emergentes, con especial énfasis en Colombia.

Estos hallazgos permiten estructurar el estado del arte y la base teórica del estudio, estableciendo un marco de referencia para el análisis de las APP bajo el enfoque de la teoría de la agencia en el sector del entretenimiento en Colombia.

Es así, como esta revisión de literatura se llevó a cabo siguiendo un enfoque sistemático basado en la metodología de Tranfield *et al*. (2003), garantizando rigor y replicabilidad en la identificación, selección y análisis de estudios. En la selección de estudios, se priorizaron aquellos que examinaran explícitamente las APP, la teoría de la agencia y su aplicación en el sector del entretenimiento. Los criterios de inclusión contemplaron investigaciones sobre problemas de agencia en APP, análisis de riesgos asociados a estas alianzas y estudios empíricos sobre los costos de agencia en este tipo de esquemas de colaboración. Además, se revisaron trabajos que exploraran la eficiencia, sostenibilidad y gobernanza de las APP en sectores económicos dinámicos, con el fin de situar el estudio en un contexto teórico y práctico más amplio.

El análisis de la literatura permitió identificar algunos vacíos, entre ellos la escasa investigación sobre APP en el sector del entretenimiento, particularmente en economías emergentes como la colombiana. Mientras que sectores como la infraestructura, la salud y la educación han sido ampliamente estudiados en el contexto de las APP. En particular, se identificó la necesidad de estudios que analicen el impacto de los costos de agencia, los incentivos contractuales y la distribución de riesgos en APP orientadas al desarrollo del sector del entretenimiento. A continuación, se presentarán los sustentos teóricos resultado de esta revisión de la literatura y que son el marco conceptual de este trabajo.

2. Marco Teórico

2.1 Teoría de la Agencia

La teoría de la agencia surge en la década de 1970 como un enfoque analítico para explicar los problemas derivados de la delegación de autoridad en relaciones contractuales, particularmente en contextos donde existe una separación entre quien toma decisiones (el agente) y quien asume los resultados de dichas decisiones (el principal). Formalizada por Jensen y Meckling (1976), esta teoría sostiene que, cuando una parte (el principal) delega en otra (el agente) la responsabilidad de actuar en su nombre, pueden presentarse conflictos de interés y comportamientos oportunistas, especialmente en contextos de asimetría de información. Los principales problemas que se derivan de esta relación son la selección adversa, que ocurre antes de firmar el contrato cuando el agente oculta información relevante, y el riesgo moral, que se presenta después de firmar el contrato, cuando el agente puede actuar en función de su propio beneficio y no del principal. Para minimizar estos conflictos, se requieren mecanismos de monitoreo, incentivos adecuados y estructuras contractuales que alineen los intereses de ambas partes. Esta teoría ha sido ampliamente utilizada para analizar relaciones en ámbitos como la administración corporativa y las finanzas públicas.

En el contexto de las Alianzas Público-Privadas (APP), esta teoría permite comprender las relaciones contractuales entre el sector público (principal) y el sector privado (agente), donde el primero delega la gestión de recursos y/o servicios en el segundo. En este tipo de acuerdos el riesgo moral ocurre cuando el agente, con más información sobre las operaciones, toma decisiones que favorecen sus propios intereses en detrimento del principal (Ross, 1973; Eisenhardt, 1989; Pernell y Jung, 2024). Por su parte, la selección adversa surge cuando el principal elige un agente inadecuado debido a la asimetría de información, lo que compromete la eficiencia del contrato (Akerlof, 1970; Castro-Pires, *et al*. 2024). Para mitigar estos conflictos, los principales incurren en costos de agencia,

incluyendo mecanismos de monitoreo, incentivos y auditorías, con el fin de alinear los intereses de ambas partes y garantizar la sostenibilidad y eficiencia de los proyectos de APP (Ronoowah y Seetanah, 2024).

La teoría de la agencia también es relevante para el diseño de contratos en APP que alineen los incentivos de los agentes con los objetivos de los principales. De acuerdo con Laffont y Martimort (2002) los contratos deben incluir cláusulas de incentivos que vinculen la remuneración del agente a la consecución de resultados específicos, lo que ayuda a mitigar el riesgo moral. Además, Hart (1995) y Flyvbjerg (2024) argumentan que los contratos deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a cambios en las circunstancias, pero también deben ser lo suficientemente rígidos como para prevenir comportamientos oportunistas.

Es importante entender que los conflictos de interés son inevitables en las APP debido a la divergencia de objetivos entre el sector público y el privado. Por ello, autores como Hart *et al*. (1997) y Tadelis (2012) sugieren que la clave para gestionar estos conflictos radica en el diseño de contratos que incluyan incentivos adecuados y mecanismos de control efectivos, como auditorías independientes y la participación de terceros. De igual modo, Maskin y Tirole (1999) y Laffont y Martimort (2002) destacan la importancia de los contratos de incentivos, que pueden ayudar a alinear los intereses de los agentes con los del principal. La literatura relacionada con esta teoría y su aplicación a las APP sugiere que los problemas de agencia pueden tener un impacto significativo en la eficiencia y la calidad del servicio. Williamson (1985) genera una alerta importante argumentando que los costos de transacción asociados con la supervisión y el control de los agentes pueden ser altos, reduciendo la eficiencia general del proyecto. No obstante, Laffont y Tirole (1993) y Hart (2017) señalan que, de ser diseñados correctamente, los contratos de APP pueden mitigar estos problemas y alcanzando adecuadamente los intereses de ambos agentes.

Sin embargo, la aplicación de estos principios a sectores específicos, como el entretenimiento, requiere un análisis más detallado, dado que las dinámicas de demanda y la variabilidad del mercado pueden afectar la eficacia de los modelos tradicionales de APP (Yescombe, 2017). Aunque la literatura existente ha discutido ampliamente el diseño de contratos en APP y la transferencia de riesgos (Grimsey y Lewis, 2004; Engel, *et al*. 2014), pocos estudios han abordado de manera crítica las particularidades del sector del

entretenimiento y, en especial, en economías emergentes como es Colombia. Por ejemplo, mientras los modelos de concesión de servicios públicos han mostrado eficacia en infraestructuras como autopistas u hospitales, su aplicación en el entretenimiento requiere consideraciones adicionales debido a la variabilidad de la demanda y la dependencia del comportamiento del consumidor (Osborne, 2000; Yescombe, 2017). En particular, se propone que los modelos de APP en el sector del entretenimiento adopten enfoques más flexibles y adaptativos, como las asociaciones estratégicas o los modelos de gestión de activos públicos, donde el sector privado y el público compartan de manera equitativa los riesgos y beneficios (Hodge y Greve, 2007). Además, varios estudios plantean que estos contratos deberían incluir mecanismos de gobernanza adaptativa para enfrentar cambios en las preferencias del mercado y asegurar una distribución justa de los beneficios (Hart, 1995; Maskin y Tirole, 1999; Engel, *et al*. 2014).

Por otra parte, la teoría de la agencia también proporciona un marco para entender cómo se pueden diseñar estructuras de gobernanza en las APP que minimicen los problemas de agencia. Tanto Fama y Jensen (1983) como Besley y Ghatak (2017) sugieren que la separación entre la toma de decisiones y el control puede ser un mecanismo eficaz para reducir el riesgo moral. La literatura también señala que la participación de múltiples actores, como interventores, bancos, aseguradoras y auditores, puede mejorar la gobernanza y reducir los riesgos asociados con las APP (Shleifer y Vishny, 1997; Moszoro y Spiller, 2016).

En la práctica, este enfoque ha demostrado ser un mecanismo efectivo para fortalecer la transparencia y eficiencia en estos contratos. En el sector aeroportuario, el financiamiento de entidades como el Grupo Aval, Banco de Bogotá, Bancolombia, CAF y BID Invest en la modernización del Aeropuerto El Dorado permitió imponer requisitos de transparencia financiera, asegurando el cumplimiento de los cronogramas de inversión (BID, 2023). En Panamá, la firma PricewaterhouseCoopers (PwC) supervisó la gestión financiera de la Línea 2 del Metro, detectando inconsistencias en costos y estableciendo un esquema de pagos por avance de obra para evitar problemas de liquidez en el concesionario (BID, 2023). Asimismo, en Chile, el Banco Mundial exigió auditorías externas en proyectos de infraestructura hospitalaria, asegurando la calidad del servicio y reduciendo riesgos de sobrecostos (OCDE, 2017). Estos casos reflejan cómo la intervención de distintos actores

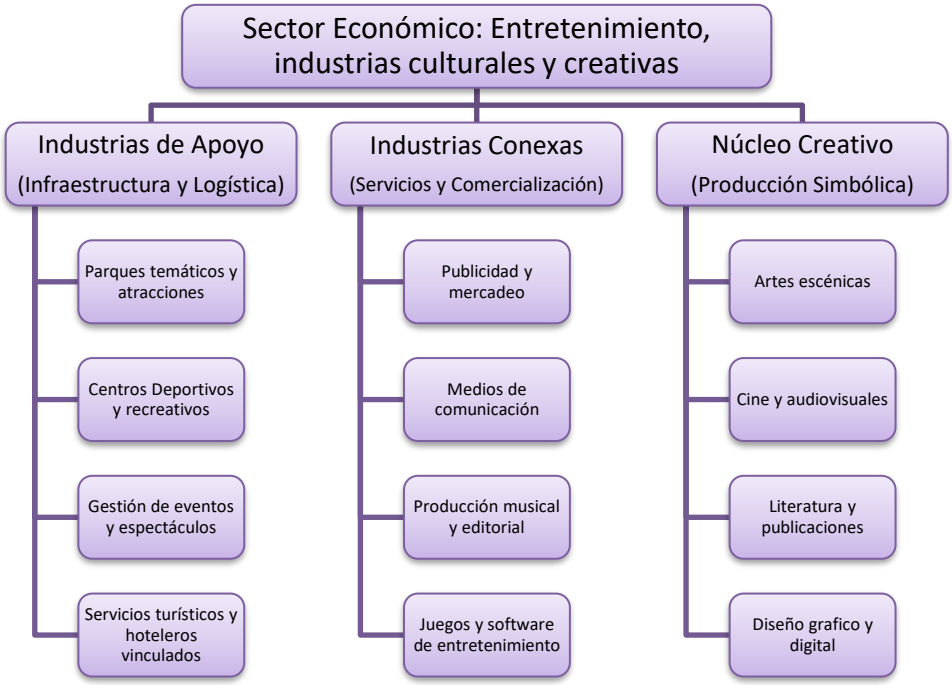
en las APP permite mitigar riesgos, mejorar la supervisión y garantizar el éxito de estos proyectos a largo plazo. A continuación, se presentará los constructos teóricos desarrollados sobre las APP, con especial énfasis, en las aportaciones al sector del entretenimiento y la cultura.

2.2 Sector del Entretenimiento

El sector del entretenimiento forma parte de las llamadas industrias culturales y creativas, y agrupa una amplia variedad de bienes y servicios orientados a generar experiencias estéticas, recreativas o emocionales para el público. Según la UNESCO (2009) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 2015), este sector se puede clasificar en tres niveles: núcleo creativo, industrias conexas e industrias de apoyo. Desde una perspectiva económica, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), siguiendo la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU Rev. 4 A.C.), ubica estos sectores principalmente en las divisiones 90 a 93, que comprenden actividades artísticas, entretenimiento y recreación.

Esta categorización técnica como se evidencia en la Figura 2-1 permite delimitar el universo del análisis y diferenciar entre subsectores como parques temáticos, espectáculos en vivo, producción audiovisual, deportes y otros servicios culturales, que, aunque diversos, comparten una orientación común hacia el consumo simbólico, la experiencia y el uso intensivo de creatividad y talento humano.

Figura 2-1: Clasificación del sector de entretenimiento y recreación



Nombre de la fuente: Adaptado de UNESCO (2009); OMPI (2015); DANE-CIIU Rev. 4 A.C.

Como elemento teórico de este trabajo es importante definir el concepto del entretenimiento; en este sentido se parte de la definición de Zillmann y Vorderer (2000) quienes expresan que el entretenimiento corresponde a cualquier actividad diseñada para captar la atención, generar placer o proporcionar una experiencia estética y emocional a una audiencia. A diferencia del ocio, que representa el tiempo libre en el que una persona puede o no involucrarse en actividades recreativas, el entretenimiento implica un propósito explícito de disfrute. Desde una perspectiva sociológica, autores como Giddens (1991) y Bauman (2015) han analizado el entretenimiento como un espacio de interacción social y construcción de identidad, en el que los individuos refuerzan sus lazos con la comunidad a través de experiencias compartidas en espacios de entretenimiento como parques de diversiones, estadios deportivos, teatros o salas de conciertos. Estos lugares no solo ofrecen espectáculos, sino que funcionan como escenarios donde se expresan dinámicas de clase, consumo y cultura.

En el ámbito económico, el entretenimiento es considerado un sector clave dentro de las industrias creativas, con un impacto significativo en el crecimiento y la generación de empleo. Caves (2000) explica que los mercados del entretenimiento poseen características particulares, como la incertidumbre en la demanda, la importancia de la diferenciación del producto y la dependencia del talento creativo. Esto se aplica a espacios recreativos, deportivos y culturales, que requieren inversiones considerables en infraestructura, pero cuya rentabilidad depende de la capacidad de atraer visitantes y ofrecer experiencias únicas.

Un aspecto clave en este sector es la relación entre inversión pública y explotación privada. En muchas ciudades, la infraestructura del entretenimiento, como estadios deportivos, centros de convenciones, auditorios y parques de diversiones, es financiada y mantenida por el Estado, pero los eventos y espectáculos son organizados por empresas privadas que capitalizan su uso. Como señalan Siegfried y Zimbalist (2000), en el caso de los estadios deportivos, los gobiernos justifican la inversión con el argumento de que generan desarrollo económico y empleo, aunque estudios como los de Coates y Humphreys (2008) han demostrado que los beneficios para la economía local suelen ser menores de lo esperado.

La problemática de la inversión pública en infraestructura de entretenimiento también se extiende a los parques de diversiones y temáticos. Mientras que en países como Estados Unidos y Europa la mayoría de estos espacios son privados (*Disneyland, Universal Studios, Six Flags*), en América Latina es común que los parques sean administrados por entidades públicas o en esquemas de concesión de espacio, un ejemplo de esto es Mundo Aventura en Bogotá, operado por una corporación privada en un terreno de propiedad pública. Este modelo genera debates sobre el acceso a estos espacios, ya que, aunque la infraestructura es propiedad del Estado, la gestión privada impone barreras económicas para su disfrute. En la economía del entretenimiento, Davenport y Beck (2001) plantean que el recurso más escaso no es el dinero, sino el tiempo del consumidor. En un entorno de sobreabundancia de contenido y múltiples plataformas de distribución, la competencia por la atención ha transformado los modelos de negocio del entretenimiento, afectando la manera en que se financian y promocionan los espectáculos en escenarios recreativos, deportivos y culturales.

Towse (2019) ha estudiado la economía política del entretenimiento, destacando que la concentración de grandes conglomerados mediáticos y de entretenimiento afecta la diversidad cultural y moldea los mercados creativos. Por su parte, Anderson (2006) propuso la teoría de la "larga cola" *(long tail),* explicando cómo la digitalización ha permitido que nichos de mercado antes ignorados sean rentables, modificando la dinámica de oferta y demanda en la industria del entretenimiento. Esto se refleja en la manera en que las plataformas de streaming han cambiado la relación del público con los eventos en vivo, afectando la rentabilidad de conciertos, funciones de teatro y eventos deportivos presenciales. En la misma línea, Flew (2012) exploro cómo la convergencia digital ha transformado la producción y distribución de entretenimiento. En este contexto, las industrias del entretenimiento han debido reinventarse, utilizando estrategias como la transmisión en vivo para espectáculos y deportes, así como la realidad virtual para experiencias inmersivas en parques temáticos.

Desde la psicología, el entretenimiento es abordado como una experiencia subjetiva que influye en el bienestar emocional, la motivación y la cognición. La teoría del flujo de Csikszentmihalyi (1990) describe cómo las personas se involucran de manera inmersiva en actividades cuando existe un equilibrio entre el desafío de la tarea y sus habilidades. Este estado de flujo es común en experiencias de entretenimiento como los parques de diversiones, los conciertos y los eventos deportivos, donde la combinación de estímulos sensoriales, interacción social y emoción genera una experiencia memorable. Además, la teoría del uso y gratificaciones expuesta por Katz *et al*. (1973), explica que las personas eligen formas de entretenimiento según sus necesidades psicológicas. Los escenarios culturales y deportivos no solo ofrecen entretenimiento, sino que funcionan como espacios de interacción social y construcción de identidad. Desde la neurociencia, Zillmann (1988) ha estudiado la relación entre entretenimiento y regulación emocional, destacando cómo ciertos eventos masivos generan emociones colectivas, como el fervor en los estadios o la euforia en los festivales musicales.

Desde la comunicación y la teoría crítica, el entretenimiento ha sido analizado como un reflejo de valores e ideologías. Bourdieu (1984) analizó cómo el capital cultural influye en las preferencias de entretenimiento, estableciendo distinciones entre la cultura legítima (teatro, ópera) y la cultura popular (fútbol, parques de diversiones). Este análisis sigue

vigente en debates sobre el financiamiento de infraestructura cultural, donde frecuentemente se privilegia la inversión en espacios de alta cultura sobre escenarios de entretenimiento masivo. Mientras que Fisher (2009), argumentó que la industria del entretenimiento perpetúa estructuras económicas y políticas dominantes.

2.3 Alianzas Público-Privadas (APP) y su implementación en el sector del entretenimiento y la cultura

En el contexto colombiano, las Alianzas Público-Privadas están reguladas principalmente por la Ley 1508 de 2012, la cual constituye el marco normativo general para la estructuración, adjudicación, ejecución y supervisión de estos contratos. Esta norma fue desarrollada para permitir la participación del sector privado en la provisión de infraestructura y servicios públicos, mediante esquemas de riesgo compartido y mecanismos de pago diferenciados. Posteriormente, el Decreto 1467 de 2012 reglamentó aspectos operativos de la ley, detallando metodologías de evaluación y criterios de estructuración de proyectos. A continuación, se presenta un resumen comparativo de estas dos normas fundamentales.

Tabla 2-1: Marco normativo Alianzas Públicas-Privadas en Colombia

Norma	Nombre	Contenido clave	Aportes principal al regimen de APP
Ley 1508 de 2012	"Por la cual se establece el régimen jurídico de las Alianzas Público-Privadas"	Define el marco legal de las APP en Colombia, su tipología, condiciones de ejecución, mecanismos de selección y fuentes de financiación.	Establece la estructura general de las APP, permite participación privada en proyectos de infraestructura y servicios públicos, y regula la asignación de riesgos y pagos.
Decreto 1467 de 2012	Decreto reglamentario de la Ley 1508/12	Reglamenta aspectos operativos de las APP, incluyendo fases del ciclo del proyecto, metodologías de evaluación, y requisitos para estructuración y supervisión.	Detalla los procedimientos de factibilidad, esquemas de financiación, condiciones de elegibilidad y control de los proyectos.

Nombre de la fuente: Fuente propia con base en Ley 1508 de 2012 y Decreto 1467 de 2012 (Ministerio de Hacienda y DNP).

Las Alianzas Público-Privadas (APP) son acuerdos de colaboración a largo plazo entre entidades públicas y privadas diseñados para llevar a cabo proyectos que tradicionalmente han sido responsabilidad del sector público. Hodge y Greve (2007) definen las APP como

instrumentos que permiten la provisión de infraestructura y servicios públicos con la participación activa del sector privado, lo que supone una reconfiguración del rol tradicional del Estado; del mismo modo, Grimsey y Lewis (2004) destacan que estas alianzas buscan no solo movilizar capital privado, sino también introducir prácticas de gestión más eficientes y transferir riesgos al sector privado. La definición de APP ha evolucionado con el tiempo adaptándose a las diferentes necesidades y contextos; por ejemplo, Yescombe (2017) en su trabajo sobre las APP las define como estructuras contractuales complejas que permiten al sector privado participar en la financiación, construcción, operación y mantenimiento de proyectos públicos. Esta definición es coherente con las observaciones de Engel *et al.* (2014) quienes enfatizan que las APP permiten la combinación de recursos y conocimientos de ambos sectores para optimizar la entrega de servicios públicos.

Si bien, las APP han sido utilizadas en diversas formas a lo largo de la historia, pero su adopción masiva comenzó en la década de 1990 impulsada por la necesidad de los gobiernos de encontrar soluciones innovadoras para financiar proyectos de infraestructura en un contexto de restricciones fiscales (Osborne, 2000; Pongsiri, 2002; Hodge y Greve, 2007). En sus inicios las APP se concentraban en el sector de infraestructura física, pero con el tiempo se han expandido a áreas como la educación, la salud y, más recientemente, el entretenimiento y la cultura.

En el ámbito educativo, las APP han sido utilizadas para la construcción y operación de escuelas bajo esquemas de concesión. Un ejemplo es el programa '*Building Schools for the Future'* en el Reino Unido, que permitió modernizar más de 500 escuelas a través de asociaciones con el sector privado (Akintoye *et al*. 2008). En América Latina, Colombia ha implementado modelos de APP para mejorar la infraestructura educativa, como el programa 'Colegios en Concesión', que ha demostrado impactos positivos en la calidad educativa y la gestión escolar (Patrinos *et al*. 2009).

En el sector salud, las APP han facilitado la construcción y operación de hospitales con inversión privada. Un caso destacado es el Royal Adelaide Hospital en Australia, construido bajo un esquema de APP para modernizar la infraestructura hospitalaria y mejorar la eficiencia operativa (Yescombe, 2017). En América Latina, el Hospital de

Antofagasta en Chile es un referente, ya que su gestión privada ha permitido reducir tiempos de espera y optimizar recursos en la atención pública (Guasch *et al*. 2008).

En el ámbito del entretenimiento y la cultura, las APP han posibilitado la creación y gestión de espacios culturales y recreativos. Un ejemplo icónico es la operación del *Grand Théâtre* de Quebec en Canadá, que combina financiamiento público y privado para garantizar su sostenibilidad y oferta artística (Roumboutsos, 2015). Las APP en el sector del entretenimiento han evolucionado como un mecanismo clave para la provisión de infraestructura cultural y recreativa. Su implementación responde a la necesidad de los gobiernos de optimizar recursos y mejorar la eficiencia en la gestión de estos espacios, bajo un modelo que combina inversión privada y supervisión estatal (Hodge y Greve, 2010).

Desde la perspectiva de la Nueva Gestión Pública (NGP) expuesta por autores como (Gómez-Zapata y Del Barrio-Tellado, 2023; Omar, 2004), las APP han surgido como un modelo innovador de colaboración que busca optimizar la provisión de bienes y servicios públicos, combinando la capacidad operativa del sector privado con la responsabilidad social y el interés colectivo del sector público. Este modelo se basa en principios fundamentales como la descentralización, la eficiencia y la orientación a resultados, promoviendo una mayor racionalización del gasto público y un enfoque gerencial en la administración de recursos. Un caso de estudio representativo de este modelo es la modernización del Aeropuerto El Dorado estudiado por CAF (2013), cuyo estudio concluye que la participación de múltiples actores privados y multilaterales permitió no solo el cumplimiento de los cronogramas de inversión y estándares internacionales de calidad, sino también la implementación de mecanismos de transparencia financiera que redujeron los riesgos de captura institucional y promovieron mejores prácticas en la gestión contractual.

En el ámbito cultural, la aplicación de las APP ha permitido superar limitaciones presupuestarias y mejorar la gestión de instituciones y proyectos culturales, asegurando su sostenibilidad y su impacto en la sociedad (Tresserras, 2016). El uso de APP en el sector cultural se ha convertido en una estrategia clave para fomentar la inversión privada en actividades que tradicionalmente han dependido de fondos estatales. Este esquema permite diversificar las fuentes de financiamiento, introducir modelos de gestión basados

en eficiencia operativa y ampliar el alcance de las iniciativas culturales. A diferencia de otros sectores en los que las APP están orientadas principalmente a la infraestructura física y los servicios básicos, en el ámbito cultural su impacto trasciende lo económico, ya que busca fortalecer el capital social, promover la identidad cultural y generar cohesión comunitaria (Garcia, 1989).

Diversos estudios han abordado la evaluación de las APP en el sector cultural desde múltiples enfoques. Por un lado, desde una perspectiva económica, se han desarrollado metodologías para medir el retorno financiero y la eficiencia en la asignación de recursos (Throsby, 2001). Sin embargo, más recientemente, el análisis del impacto social ha cobrado especial relevancia, dado que las instituciones culturales generan externalidades positivas difíciles de cuantificar únicamente en términos monetarios. En este sentido, investigaciones como la de Gómez-Zapata y Del Barrio-Tellado (2023) han subrayado la importancia de incorporar métricas de valoración social, como el retorno social de la inversión (SROI), para capturar de manera más integral el valor que estas instituciones aportan a la sociedad, en términos, de la percepción de bienestar que los usuarios declaran al acceder de forma subsidiada a los bienes y servicios culturales que estas instituciones proveen, Es así, como el SROI se convierte en una herramienta clave en la evaluación del impacto de las APP en el sector cultural, ya que permite comparar los beneficios percibidos por la sociedad con los costos incurridos en la provisión del servicio. Este método combina datos objetivos, como el uso de los servicios y el ahorro generado para los ciudadanos, con percepciones subjetivas relacionadas con el bienestar social, la satisfacción y el sentido de pertenencia. En el caso del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, analizado por Gómez-Zapata y Del Barrio-Tellado (2023), se demostró que los beneficios generados por estas instituciones superaban en casi 5 o 7 veces los costos operativos, lo que justifica la inversión pública en estos espacios y refuerza la importancia de su sostenibilidad a través de esquemas mixtos de financiación.

No obstante, la implementación de APP en el sector cultural también plantea desafíos importantes. Uno de ellos es la necesidad de equilibrar los intereses de los actores privados con los objetivos de interés público (Yúdice, 2005). En muchos casos, la lógica del sector privado, orientada a la rentabilidad y la optimización de costos, puede entrar en tensión con la misión de las instituciones culturales, que buscan garantizar el acceso

universal y la diversidad en la oferta de sus servicios. Por ello, es fundamental que los acuerdos de APP incorporen mecanismos de regulación y supervisión que aseguren el cumplimiento de objetivos sociales y culturales. Otro desafío clave es la medición del impacto a largo plazo dado que en sectores como la infraestructura o la salud es relativamente sencillo evaluar los beneficios en términos cuantitativos (reducción de tiempos de viaje, mejora en indicadores de salud, etc.), en el ámbito cultural los impactos son más difusos y requieren enfoques cualitativos (Throsby, 2001). La construcción de indicadores que reflejen la contribución de las APP al desarrollo cultural y social es esencial para justificar su implementación y garantizar su continuidad.

En este sentido, las experiencias internacionales (UNESCO, 2022) han demostrado que el éxito de las APP en el sector cultural depende en gran medida de la capacidad de establecer modelos de gobernanza participativos, donde la sociedad civil, el sector académico y las comunidades locales tengan un rol activo en la planificación y evaluación de los proyectos. La transparencia en la gestión, la rendición de cuentas y la construcción de alianzas estratégicas con entidades del tercer sector también son factores clave para la sostenibilidad de estos esquemas de colaboración (UNESCO, 2022). Desde una perspectiva más amplia, la incorporación de APP en la cultura no solo responde a una necesidad de financiamiento, sino que también abre nuevas oportunidades para la innovación y la diversificación de la oferta cultural. A través de la cooperación entre el sector público y el privado, es posible desarrollar proyectos que integren tecnologías digitales, amplíen el acceso a la educación cultural y fomenten la participación ciudadana en la gestión del patrimonio y los espacios culturales. En este sentido, Roumboutsos (2015) destaca que estos modelos han permitido la construcción y mantenimiento de equipamientos culturales sin comprometer la sostenibilidad fiscal del Estado. Asimismo, Vecchi *et al*. (2017) identifica que las APP han mejorado la calidad de los servicios culturales al incorporar la experticia del sector privado en la gestión de infraestructuras complejas.

En este contexto, las APP han sido especialmente útiles para la creación de infraestructuras culturales y recreativas que requieren grandes inversiones iniciales y un alto nivel de especialización en su gestión. En su libro, Plaza (2006) señala que las APP han facilitado el desarrollo de museos, teatros y centros culturales en todo el mundo, permitiendo al sector público mantener cierto grado de control sobre los proyectos. Un

ejemplo de éxito que menciona Plaza (2006) es la revitalización del Museo Guggenheim en Bilbao, España, que fue posible gracias a una compleja Alianza Público-Privada que combinó financiamiento público y privado, transformando la ciudad en un referente cultural y turístico internacional. De esta manera, resulta fundamental analizar cómo estos modelos pueden replicarse y adaptarse a otras regiones, como América Latina, para garantizar que los proyectos culturales y recreativos sean financieramente viables y cumplan con su función de acceso y promoción cultural. La adopción de estrategias inspiradas en la Nueva Gestión Pública en las APP del sector del entretenimiento puede contribuir significativamente a la sostenibilidad de estos proyectos, asegurando que cumplan con los objetivos de desarrollo social y económico en el largo plazo.

Sin embargo, las APP no responden a un único modelo (Tabla 2-2), sino que comprenden diversas estructuras contractuales adaptadas a diferentes contextos y necesidades.

Tabla 2-2: Modelos de Gobernanza Participativos

Modelo de APP	Características principales	Casos en los que se han aplicado	Referentes teóricos
Concesión de servicios públicos	El sector privado gestiona el servicio cultural a cambio de tarifas o subsidios. Busca eficiencia y sostenibilidad sin perder control estatal.	Gestión de teatros y centros culturales (ej. Teatro Municipal de São Paulo); Museos regionales europeos.	Engel et al. (2014), Clarke y Pitelis (1993), Hart (2003)
Concesión de obras públicas	El privado diseña, construye y opera infraestructuras culturales por un periodo determinado. Alto nivel de inversión inicial y gestión de riesgo compartido.	Estadio de Wembley (UK), Accor Arena (París), Centro Cultural Gabriela Mistral (Chile), PortAventura (España)	Sadka (2007), Guasch (2004), Roumboutsos (2015), Engel et al. (2014), Hart (2003)

Gestión de activos públicos	El privado gestiona activos públicos sin cambiar la titularidad. Optimiza servicios y mantenimiento mediante modelos eficientes y financiamiento mixto.	Central Park (EEUU), Parque Nacional Kruger (Sudáfrica), Parque Metropolitano de Santiago (Chile)	McQuaid (2000), Hodge y Greve (2010), Brudney y Meijs (2009), Osborne (2012)
Financiamiento mixto	Combinación de fondos públicos y privados. Permite ejecutar proyectos no viables solo con recursos públicos. Favorece eficiencia, innovación y sostenibilidad fiscal.	Auditorios, centros de convenciones, parques temáticos (Tívoli World, PortAventura, Iguazú), aeropuertos culturales (México).	Osborne (2000), Yescombe (2017), Aleman (2016), Villegas-Palacio & Martínez-Ramos (2015), León & Suárez (2016)
Asociación estratégica (joint venture)	Riesgos, inversiones y beneficios se comparten equitativamente. Alta colaboración y flexibilidad. Ideal para eventos culturales complejos o distritos creativos.	Distritos creativos en Ámsterdam, Berlín y Buenos Aires. Gestión de festivales o grandes eventos (ej. Bienales, Juegos Panamericanos).	Hodge y Greve (2007), Osborne (2012), Yescombe (2017)

Nombre de la fuente: Fuente propia

Uno de los modelos también más utilizados es el de concesión de servicios públicos, en el cual una entidad privada asume la responsabilidad de operar y gestionar un servicio a cambio de ingresos provenientes de tarifas pagadas por los usuarios o subsidios gubernamentales. Engel *et al*. (2014) destacan que este modelo es especialmente adecuado para sectores donde la eficiencia operativa es fundamental, como en la gestión de teatros y salas de conciertos, ya que permite que el sector privado optimice costos y mejore la sostenibilidad financiera del proyecto. Por su parte, Clarke y Pitelis (1993) argumentan que, cuando está bien regulado, el modelo de concesión puede generar mejoras significativas en la calidad del servicio y en la satisfacción de los usuarios, al incentivar la innovación y la competitividad en la prestación de los servicios. No obstante, también advierten que, en ausencia de mecanismos adecuados de supervisión, pueden surgir problemas de agencia, como la reducción de costos a expensas de la calidad o la

explotación de rentas monopólicas por parte del operador privado. Por ello, el éxito de este modelo depende en gran medida del diseño contractual y del equilibrio entre incentivos privados y objetivos de interés público.

Otro modelo de gran relevancia son las concesiones de obras públicas; Sadka (2007) ilustra cómo en este modelo el sector privado financia, diseña, construye y, en la mayoría de los casos, opera infraestructuras públicas a cambio de pagos del gobierno o de los usuarios. Este esquema ha sido ampliamente utilizado en sectores estratégicos donde se requieren inversiones significativas y un alto nivel de especialización en la gestión. Este modelo es particularmente relevante para el presente estudio, ya que es común en la construcción de grandes instalaciones de entretenimiento, como estadios y centros de convenciones. Un caso emblemático es el Estadio de *Wembley* en el Reino Unido, cuya reconstrucción fue financiada a través de una APP con participación del sector privado en la operación y mantenimiento del recinto, de manera similar, el Accor Arena en París ha sido gestionado bajo un esquema de concesión que ha permitido su modernización y sostenibilidad financiera (Roumboutsos, 2015). Hart (2003) sostiene que este modelo permite una mejor gestión del riesgo, ya que el sector privado tiene un incentivo directo para controlar costos y plazos. Guasch (2004) refuerza este argumento al señalar que las concesiones pueden generar mayores eficiencias en la provisión de infraestructura pública, siempre que existan mecanismos adecuados de regulación y supervisión. En este sentido, la concesión de obras públicas en el sector del entretenimiento no solo facilita el desarrollo de infraestructuras de gran escala, sino que también optimiza su operación a largo plazo, garantizando estándares de calidad y sostenibilidad financiera (Engel *et al*. 2014).

De igual forma, el modelo de gestión de activos públicos permite que el sector privado gestione y mantenga activos públicos, como parques y centros recreativos, mientras el gobierno conserva la propiedad de los mismos (McQuaid, 2000). Este modelo ha sido particularmente útil en contextos donde los gobiernos enfrentan restricciones presupuestarias y buscan mejorar la calidad del servicio sin perder el control sobre los activos estratégicos. Hodge y Greve (2010) destacan que este enfoque ha sido utilizado en varios países para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio, a menudo mediante la introducción de prácticas de gestión del sector privado que no son comunes en la administración pública. Un ejemplo de este modelo es la gestión del Central Park en

Nueva York, que desde 1980 ha sido administrado por la *Central Park Conservancy*, una organización privada sin ánimo de lucro que ha logrado mejorar significativamente su mantenimiento y atractivo turístico mediante la captación de fondos privados y una gestión eficiente (Brudney y Meijs, 2009). Otro caso de interés es el Parque Nacional Kruger en Sudáfrica, donde el gobierno ha concesionado la operación de ciertas áreas a empresas privadas bajo estrictas regulaciones, permitiendo mejorar la infraestructura turística sin comprometer la conservación ambiental (Myburgh y Saayman, 2002).

En América Latina, la concesión del Parque Metropolitano de Santiago de Chile ha sido un modelo exitoso de colaboración público-privada, donde operadores privados han gestionado áreas recreativas y de servicios, optimizando su sostenibilidad financiera y la experiencia de los visitantes (Vassallo y Gallego, 2005). Estos casos demuestran cómo la gestión de activos públicos a través de APP puede generar mejoras significativas en la eficiencia y calidad del servicio, al tiempo que mantiene la propiedad estatal sobre los recursos estratégicos (Osborne, 2012). En este mismo sentido Hodge y Greve (2007) analizan el modelo de asociación estratégica, donde el sector público y privado colaboran estrechamente compartiendo riesgos y beneficios de manera equitativa, siendo particularmente eficaz en proyectos complejos que requieren flexibilidad y adaptabilidad, como la organización de grandes eventos culturales o la gestión de distritos culturales urbanos.

En el caso del modelo de financiamiento mixto se combinan recursos públicos y privados para financiar proyectos de gran envergadura, aprovechando las fortalezas de ambos sectores, en sus estudios Osborne (2000) y Yescombe (2017) destacan que este modelo es especialmente relevante para proyectos de entretenimiento que requieren una inversión significativa, como la construcción de auditorios y centros de convenciones. La capacidad de atraer inversión privada puede permitir la realización de proyectos que de otro modo no serían viables debido a restricciones presupuestarias del sector público (Aleman, 2016). Esto no solo diversifica las fuentes de financiamiento, sino que también reduce la presión fiscal sobre los gobiernos y permite la optimización de recursos. La inversión privada aporta eficiencia en la gestión, conocimiento técnico y experiencia en la ejecución de proyectos a gran escala, lo que se traduce en menores costos, tiempos de ejecución más cortos y una mejora en la calidad de las infraestructuras. Además, incentiva la innovación mediante la introducción de nuevas tecnologías y modelos de gestión más eficientes. En este contexto,

la colaboración público-privada se convierte en una estrategia clave para superar las limitaciones presupuestarias, fomentar el desarrollo económico y generar infraestructura sostenible que beneficie tanto a los sectores productivos como a la comunidad en general.

Para el caso de Iberoamérica, existen estudios de casos específicos que proporcionan una base empírica para el análisis de estas alianzas en el sector del entretenimiento. Ejemplos notables incluyen el desarrollo de parques temáticos y recreativos en España, México y Argentina, donde las APP han jugado un papel crucial en la financiación y gestión de estos proyectos (Villegas-Palacio y Martínez-Ramos, 2015; León y Suárez, 2016; Miguélez *et al*. 2018; Miani y Miani, 2016). En España, destaca el caso del Parque de Atracciones Tívoli *World* en Benalmádena, que, tras su cierre en 2020 debido a problemas financieros, logró asegurar su reapertura mediante una APP entre el Ayuntamiento local y el Grupo Tremón, con una inversión de 150 millones de euros para renovar el parque y desarrollar un centro comercial y dos hoteles. Otro ejemplo es *PortAventura* en Tarragona, que surgió como alternativa tras la decisión de Disney de ubicar *Eurodisney* en París y se consolidó como una de las principales atracciones turísticas de la región. En México, el Grupo Aeroportuario del Pacífico ha utilizado el modelo de APP para mejorar la infraestructura y servicios de diversos aeropuertos, promoviendo el turismo y facilitando el acceso a destinos recreativos. En Argentina, la concesión otorgada a Iguazú Argentina C.E.E.S.A. y Otros U.T.E. ha permitido mejorar las instalaciones y servicios turísticos en el Parque Nacional Iguazú, fomentando un modelo de turismo sostenible.

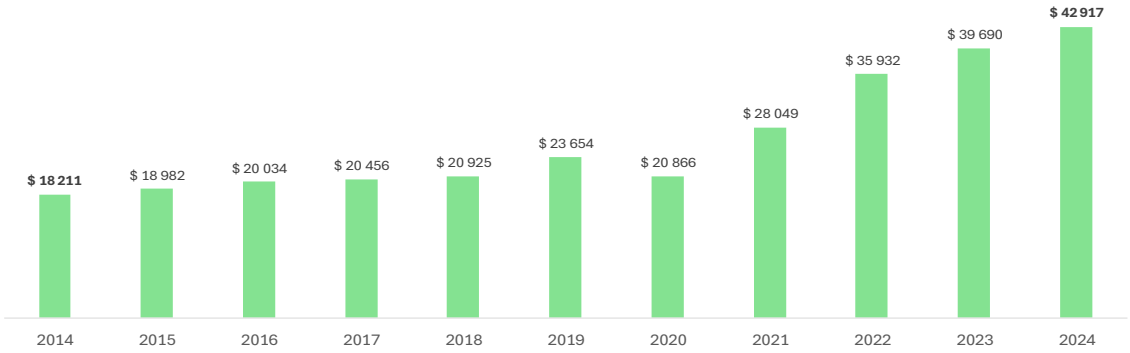
2.4 Entretenimiento en Colombia: Casos de estudio

El sector del entretenimiento en Colombia es un reflejo de la diversidad cultural y el dinamismo económico del país. Desde sus raíces en festivales tradicionales y expresiones artísticas populares hasta su evolución hacia una industria altamente tecnificada y globalizada, este sector ha sabido adaptarse a las tendencias del mercado y al avance de la tecnología (Baoill y Jenkins, 2006). Con un público cada vez más exigente y conectado, las empresas han innovado en la forma en que producen y ofrecen experiencias, incorporando plataformas digitales, modelos de negocio híbridos y esquemas de financiamiento mixto. Además, el entretenimiento se ha convertido en un factor clave para el turismo y la identidad cultural, posicionando a Colombia como un destino atractivo para eventos internacionales y grandes producciones audiovisuales. Sin embargo, el desarrollo

de la industria también plantea desafíos relacionados con la sostenibilidad, la regulación y la equidad en el acceso a la oferta cultural y recreativa en todo el territorio nacional (Munevar-Bonilla, 2019).

Este sector ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, consolidándose como un motor clave para la economía nacional, abarcando una amplia variedad de actividades. Según datos del DANE (2025) la industria del entretenimiento y las actividades recreativas han representado un porcentaje creciente del PIB, con un impacto notable en la generación de empleo y el desarrollo económico de las principales ciudades del país. Como lo muestra la Figura 2-2, el PIB del sector entretenimiento registró una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 8,95 % en su participación dentro del PIB nacional entre los años 2014 y 2024. Según el DANE (2025), este impulso ha sido liderado principalmente en los últimos años por la expansión de los juegos de azar y las apuestas en línea.

Figura 2-2: PIB Sector del Entretenimiento en Colombia, 2014 - 2024



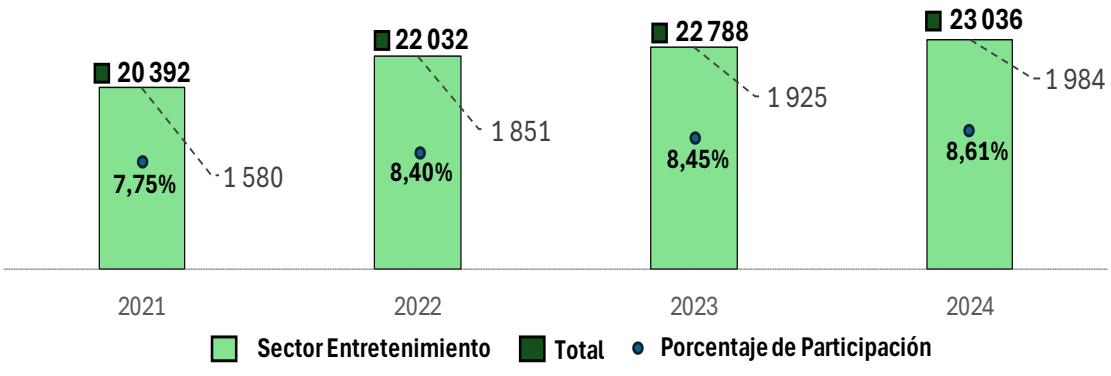
Nombre de la fuente: DANE (2025), cifras en miles de millones de pesos colombianos.

Durante la pandemia de COVID-19, el sector del entretenimiento fue uno de los más afectados. La drástica reducción en la actividad llevó a una disminución significativa del empleo en el sector. Tras la pandemia, la reactivación del sector fue gradual, mostrando un crecimiento sostenido, alcanzando niveles superiores a los previos a la crisis. En términos comparativos, el valor agregado del sector en el cuarto trimestre de 2024 fue un 76% mayor que el registrado en el cuarto trimestre de 2019, superando en un 64% el crecimiento del PIB total en el mismo período (DANE, 2025). Los conciertos y actividades

culturales han contribuido al crecimiento del sector, cuya participación en la economía se ha duplicado desde 2005. Las actividades deportivas representan aproximadamente un 8% del sector, mientras que las culturales aportan cerca del 3%. Asimismo, los servicios personales relacionados con el entretenimiento conforman el 25% de la actividad económica, consolidando su impacto en el desarrollo del país (DANE, 2025). En este contexto, las APP han tomado relevancia como un mecanismo clave para fomentar la inversión y garantizar la estabilidad del sector. Su participación en el desarrollo de infraestructura y la organización de eventos masivos ha permitido fortalecer la oferta de entretenimiento en Colombia, asegurando su crecimiento en el mediano y largo plazo (DANE, 2025).

La Figura 2-3, a continuación, presenta un crecimiento sostenido en el empleo del sector entretenimiento, registrando a 1.9 millones de personas ocupadas en este sector para el 2024, lo que representa un incremento absoluto de 404 empleos. Paralelamente, la participación de este sector dentro del empleo total ha aumentado de 7,75% a 8,61% entre 2021 y 2024, indicando una mayor relevancia dentro del mercado laboral. La tasa de crecimiento del sector entretenimiento ha sido estable, reflejando un fortalecimiento progresivo sin fluctuaciones bruscas. Este comportamiento sugiere una consolidación del sector, impulsada por una mayor demanda de actividades recreativas, inversiones en infraestructura de entretenimiento y políticas que han favorecido su desarrollo.

Figura 2-3: Población Ocupada en Colombia, Total economía vs Sector entretenimiento 2021- 2024



Nombre de la fuente: DANE (2025), cifras en miles de persona.

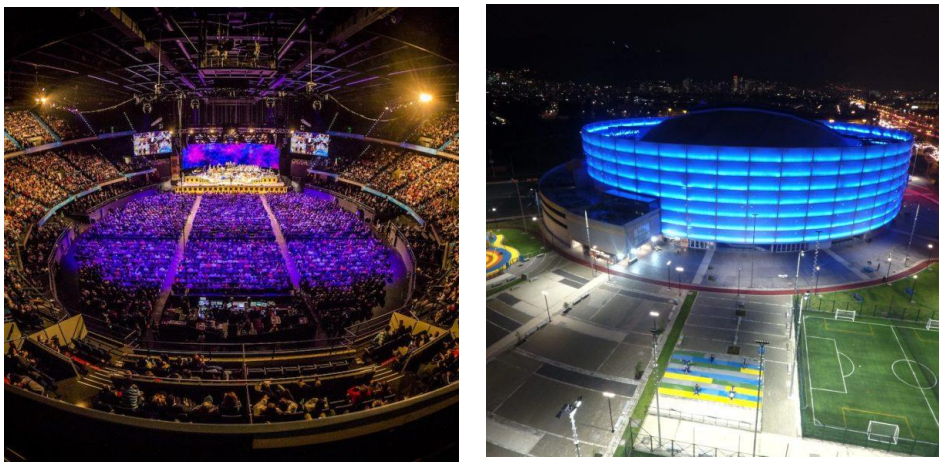
Debido a que uno de los principales retos es la falta de infraestructura adecuada, especialmente en regiones fuera de las principales ciudades del país. De acuerdo con el estudio relacionado del BID (2023), existe una concentración de infraestructuras culturales y de entretenimiento en Bogotá, Medellín y Cali, lo que limita el acceso a estos servicios en otras áreas del país. A pesar de estos desafíos, el sector del entretenimiento en Colombia ofrece numerosas oportunidades de crecimiento y desarrollo, y es que gracias a la creciente demanda de turismo cultural y de eventos internacionales se presenta una oportunidad para posicionar a Colombia como un destino clave en América Latina (Morales y Jiménez, 2020). A continuación, se presentará los dos casos de estudios elegidos para el análisis en este trabajo y que pertenecen al sector del entretenimiento en Colombia, toda vez que son plazas importantes de eventos, espectáculos y actividades recreativas.

3. Desarrollo del Análisis

3.1 Caso 1: APP Movistar Arena

El Movistar Arena de Bogotá (Figura 3-1) es un recinto multifuncional dedicado principalmente a la realización de conciertos, espectáculos culturales, eventos deportivos y convenciones. Inaugurado en 2018 sobre la estructura del antiguo Coliseo El Campín, tiene una capacidad para aproximada de 15,000 personas y está ubicado en la intersección de la avenida NQS con la avenida Calle 63, junto al Estadio El Campín.

Figura 3-1: Imágenes Movistar Arena



Nombre de la fuente: Sitio WEB www.movistar.co, (2025).

3.1.1 Estructura y Análisis del Contrato

Las partes involucradas, así como sus respectivas obligaciones y responsabilidades en el marco de la APP para la renovación, operación y mantenimiento del Coliseo El Campín, están establecidas en el Anexo 1, Características contractuales APP Movistar Arena.

Al revisar el contrato de la APP a la luz de los constructos teóricos presentados en el capítulo 1, se identificaron los siguientes elementos explícitos que permiten establecer relaciones claras entre la teoría y la práctica contractual. Esta comparación se resume en la Tabla 3-1, donde se contrastan los postulados teóricos con la evidencia encontrada en el contrato.

Tabla 3-1: Constructo teórico Vs Evidencia en el contrato Movistar Arena

Constructo Teórico (Capítulo 1)	Fuente	Evidencia en el Contrato APP
Teoría de la agencia: El agente debe tener incentivos adecuados para actuar en favor del principal.	Laffont y Martimort (2002)	El concesionario **asume el riesgo de demanda**, ya que la rentabilidad del proyecto depende del número de eventos y de la asistencia del público. No hay garantía de ingresos por parte del Estado. Esto **incentiva eficiencia**, pero también **exposición a incertidumbre**.
Asignación eficiente de riesgos: Cada parte debe asumir los riesgos que puede gestionar mejor.	Grimsey y Lewis (2004); Yescombe (2007)	El operador privado asume la **totalidad de la inversión inicial**, financiada con recursos propios y crédito externo. También es responsable de la **operación y mantenimiento** del coliseo, lo que implica asumir riesgos operativos.
Riesgo regulatorio y adaptabilidad: El riesgo debe asignarse a quien mejor pueda gestionarlo, y el contrato debe prever mecanismos de ajuste ante cambios.	Tadelis (2012); Engel et al. (2014)	El contrato impone al concesionario la **obligación de asumir los costos de cambios normativos y urbanísticos**, incluso si no fueron previstos. No se observan cláusulas claras de compensación o renegociación.

Nombre de la fuente: Elaboración propia.

Se identifica que en el contrato se transfieren al agente los incentivos y las responsabilidades sobre la eficiencia y rentabilidad del proyecto, evidenciando el hecho de que la rentabilidad del modelo depende directamente del número de eventos realizados y de la asistencia del público, sin que exista una garantía mínima de ingresos por parte del Estado. Esto con el objeto de promover la eficiencia operativa, pero exponiendo al concesionario a un riesgo de demanda elevado, lo cual podría comprometer la viabilidad financiera si los resultados no coinciden con las proyecciones.

Así mismo, se establece en el contrato que la totalidad de la inversión inicial es asumida por el operador privado, quien financia el proyecto con recursos propios y crédito externo; de igual forma, se le asigna la responsabilidad sobre la operación y el mantenimiento del

coliseo, lo cual implica la gestión de riesgos operativos permanentes durante toda la vigencia del acuerdo (25 años).

Finalmente, en el contrato se establece que el concesionario debe asumir los efectos derivados de modificaciones normativas, urbanísticas o técnicas que se presenten durante la ejecución del proyecto incluso si no estaban contempladas originalmente, esto impone al operador privado una carga incierta adicional, sin que se evidencien mecanismos claros de compensación o renegociación y podría afectar la sostenibilidad del modelo APP.

De la misma manera, es posible desglosar con mayor precisión cómo se distribuyen los distintos tipos de riesgo entre las partes, con especial énfasis en el nivel de exposición asumido por el concesionario. Esta asignación específica de riesgos se presenta de forma sistematizada en la Tabla 3-2, y se complementa con un esquema tipo semáforo que sintetiza visualmente el grado de riesgo por categoría.

Tabla 3-2: Riesgos asumidos por el concesionario Contrato Movistar Arena

Tipo de Riesgo	Nivel	Nivel / Descripción
Financiero	Alto	El concesionario asume el 100% de la inversión ($70.000 millones) sin aportes del sector público. Esto implica un compromiso financiero significativo y exposición total ante eventuales sobrecostos o baja rentabilidad.
Construcción	Alto	El operador es responsable de la ejecución de las obras cumpliendo plazos y estándares exigidos, sin transferencia de riesgos al Estado. Esto lo expone a sobrecostos y retrasos.
Operación	Moderado	El concesionario debe garantizar mantenimiento, seguridad y funcionamiento del coliseo. Aunque es un riesgo manejable con buena gestión, tiene implicaciones constantes en términos de calidad del servicio.
Demanda	Alto	No hay ingresos mínimos garantizados. Si los eventos o la asistencia no alcanzan lo esperado, la rentabilidad del proyecto se reduce significativamente. Riesgo inherente al modelo de ingresos autofinanciados.
Regulatorio	Alto	El concesionario debe asumir adaptaciones frente a cambios normativos o urbanísticos no previstos. No hay mecanismos contractuales claros para mitigar estos efectos. Esto genera incertidumbre jurídica y financiera.

Nombre de la fuente: Elaboración propia

La Tabla 3-2 presenta la distribución de los principales riesgos del contrato APP, evidenciando un alto nivel de exposición para el concesionario en la mayoría de las categorías. La clasificación del riesgo como alto, moderado o bajo se basa en dos criterios de la literatura: (i) el grado de responsabilidad asignado contractualmente al operador privado, y (ii) la existencia o no de mecanismos de mitigación o respaldo por parte del Estado. Esta metodología ha sido planteada por Yescombe (2007). En la misma línea, Grimsey y Lewis (2004) proponen que el nivel de riesgo está determinado por la capacidad de gestión de la parte involucrada y por la existencia de mecanismos institucionales de apoyo o cobertura.

Bajo estos parámetros, el riesgo financiero se clasifica como alto, dado que el concesionario debe asumir el 100% de la inversión con recursos propios y deuda, sin cofinanciación pública. El riesgo de construcción también es alto, pues el contrato le asigna toda la responsabilidad sobre el cumplimiento de plazos, calidad y costos de la obra, sin esquemas de compensación ante imprevistos. Asimismo, el riesgo de demanda se considera alto, ya que no se contemplan ingresos mínimos garantizados: si el número de eventos o la asistencia es inferior a lo proyectado.

En contraste, el riesgo de operación se califica como moderado, dado que, si bien el concesionario debe garantizar la operación continua de la arena, esta es una actividad previsible, sujeta a control operativo y administrativo, y no expuesta a alta incertidumbre externa. Finalmente, el riesgo regulatorio se clasifica como alto, ya que el operador debe adaptarse a cambios normativos o urbanísticos sin que el contrato prevea mecanismos de compensación claros.

Al indagar la estructura de incentivos identificada en el contrato de la APP de la arena, sintetizada en la Tabla 3-3, se refleja una lógica de diseño orientada al desempeño, tal como plantea la teoría de contratos de Laffont y Martimort (2002). El ingreso del concesionario depende exclusivamente de la explotación comercial del recinto, lo que incentiva su eficiencia operativa y capacidad de gestión.

Tabla 3-3: Incentivos Contrato Movistar Arena

Incentivo	Fundamento Teórico	Mención en el contrato	Interpretación
Ingreso del concesionario	Teoría de contratos: incentivos alineados con desempeño (Laffont & Martimort, 2002)	Se deriva de explotación comercial (entradas, concesiones, patrocinios, etc.).	Incentivo directo al desempeño, pero expuesto a riesgo de demanda no controlado. Refleja un esquema autofinanciado típico en APP.
Pago al concedente (IDRD)	Principio de valor por dinero y reparto de beneficios (Engel et al., 2014)	2% de ingresos brutos al IDRD + 12 días gratuitos de uso institucional.	Reparto simbólico del beneficio sin transferencia de riesgo al sector público. El ingreso institucional se garantiza sin costo operativo.
Inversión en infraestructura	Teoría de riesgo contractual (Tadelis, 2012): asignar inversión al privado aumenta compromiso y eficiencia	Toda la inversión y mantenimiento son asumidos por el concesionario.	Riesgo financiero y de construcción trasladado al privado. Fomenta eficiencia pero implica alta exposición si no se alcanzan ingresos proyectados.
Duración del contrato	Horizonte de largo plazo favorece recuperación de inversión (Yescombe, 2007)	25 años desde la firma del contrato.	Tiempo suficiente para recuperar inversión y generar retorno. El largo plazo refuerza compromiso, pero implica rigidez ante cambios estructurales del entorno.
Flexibilidad operativa	Incentivos adaptativos en contextos inciertos (Tadelis, 2012)	Libertad en estrategias comerciales, operativas y de mercadeo.	Aumenta posibilidad de adaptación, pero puede generar conflictos si el operador prioriza ingresos sobre el uso público del coliseo.
Supervisión del contrato	Reducción de asimetrías de información (Akerlof, 1970); monitoreo para evitar desviaciones contractuales	El IDRD actúa como regulador con interventorías, auditorías y reportes periódicos.	El éxito del modelo depende de la capacidad del IDRD para ejercer control efectivo y sancionar incumplimientos.

Nombre de la fuente: Elaboración propia

Desde el enfoque de valor por dinero propuesto por Engel *et al*. (2014), el contrato incluye mecanismos de compensación para el sector público: el concesionario transfiere un porcentaje de sus ingresos (2%) al IDRD y garantiza el uso institucional gratuito durante 12 días al año. Estos mecanismos no generan costos directos para el Estado, lo que representa una forma eficiente de extraer valor público del proyecto sin comprometer recursos fiscales. Este diseño, no obstante, exige una rentabilidad suficiente para el operador, quien también debe cubrir el mantenimiento durante los 25 años de duración del contrato, en línea con el horizonte de recuperación de inversión señalado por Yescombe (2017).

Un aspecto central del modelo es la flexibilidad operativa otorgada al concesionario, quien puede ajustar sus estrategias comerciales y de mercado para maximizar la rentabilidad.

Este elemento, según Tadelis (2012), es clave para responder a la incertidumbre del entorno, pero puede tensionar la relación con el concedente si el uso institucional se ve desplazado por intereses económicos. Por esta razón, el contrato contempla un esquema robusto de monitoreo, liderado por el IDRD mediante interventorías, auditorías y reportes, que busca mitigar las asimetrías de información propias de las APP, como lo advierte Akerlof (1970).

En conjunto, el cruce entre la teoría y los elementos contractuales evidencia un modelo de incentivos coherente con los postulados académicos, pero altamente exigente en términos de gestión de riesgos y supervisión institucional. El balance logrado depende, en última instancia, de la capacidad del concesionario para sostener financieramente el proyecto y del Estado para ejercer un control eficaz y oportuno.

Finalmente, el contrato incorpora mecanismos de sanción progresiva (como la imposición de multas económicas y la posibilidad de intervención directa por parte del concedente en casos de incumplimiento grave) así como una cláusula de reversión que obliga al concesionario a entregar la infraestructura en condiciones óptimas al finalizar los 25 años de concesión. Estos elementos, claramente estipulados en el contrato, reflejan un diseño institucional orientado a preservar la calidad del activo público y garantizar el cumplimiento de las obligaciones a largo plazo. Desde la teoría, estos instrumentos responden a los postulados de Hart *et al.* (1997) sobre la necesidad de establecer mecanismos efectivos de *enforcement* en relaciones contractuales complejas, como lo son las asociaciones público-privadas. En este sentido, se busca mitigar los riesgos derivados del oportunismo o el incumplimiento, mediante sanciones claras y mecanismos de control. No obstante, y como lo advierten Laffont y Martimort (2002), la eficacia real de estos mecanismos no depende solo de su existencia formal, sino de la voluntad política y la capacidad técnica del Estado para aplicarlos con firmeza y continuidad. Así, aunque las cláusulas están alineadas con la teoría, su operatividad efectiva es una interpretación fundamentada que debe evaluarse en función de la capacidad institucional del concedente.

3.1.2 Problemas de Agencia Identificados en el Contrato

Los principales problemas de agencia identificados fueron: (i) asimetría de información, (ii) desalineación de incentivos y (iii) conflictos contractuales. Estas categorías se definieron con base en la literatura y se operacionalizaron mediante criterios como: nivel de acceso a información técnica y financiera, disposiciones contractuales de incentivos, y presencia de mecanismos de resolución o prevención de conflictos. La Tabla 3-4 resume estos hallazgos, articulando los postulados teóricos con la evidencia empírica derivada del contrato, los informes de supervisión y la literatura especializada.

Tabla 3-4: Problemas de agencia Contrato Movistar Arena

Aspecto Analizado	Fundamento Teórico	Evidencia en el Contrato	Implicaciones Observadas
Asimetría de Información	Eisenhardt (1989), Ronoowah & Seetanah (2024)	Informes periódicos no automatizados; limitada capacidad técnica del concedente para validar reportes	Favorece al operador privado en la toma de decisiones; dificulta la supervisión efectiva y oportuna
Desalineación de Incentivos	Laffont & Martimort (2002), Boye et al. (2022)	Ingresos del operador dependen únicamente del uso comercial; no hay incentivos para priorizar el uso institucional	Se privilegian eventos rentables; riesgo de incumplimiento del valor social del proyecto
Conflictos contractuales	Hart et al. (1997); Tadelis (2012)	Ausencia de protocolos claros de renegociación; disposiciones de mantenimiento vagas o interpretables	Incertidumbre jurídica; disminución potencial en la calidad del activo durante la concesión

Nombre de la fuente: Elaboración propia

En cuanto a la asimetría de información, se identificó que el concesionario tiene mayor capacidad técnica y financiera que el ente estatal (IDRD), lo cual se evidencia en los informes de supervisión donde se observan demoras en la validación de reportes por falta de capacidad técnica del concedente. Además, aunque en el contrato se exigen informes periódicos, no hay un sistema automatizado o en tiempo real que permita el acceso directo a la información financiera operativa, lo que dificulta la supervisión oportuna (Ronoowah y Seetanah, 2024).

En el contrato se establece la proveniencia de los ingresos del concesionario, generando un incentivo natural para privilegiar eventos rentables, en detrimento de actividades culturales o institucionales y aunque el contrato fija un número de días gratuitos para el uso del IDRD, no se contemplan sanciones ni recompensas que garanticen la prioridad del uso social. Esta condición es identificada como una práctica riesgosa que afecta el principio

de valor por dinero (Engel *et al.,* 2014) y compromete el fin público del proyecto. El análisis identifica que en el contrato no se definen criterios objetivos ni escalonados para renegociación, lo cual abre la puerta a solicitudes unilaterales en situaciones de crisis (por ejemplo, disminución de demanda), también se encontró que los mecanismos de mantenimiento están sujetos a interpretación, lo cual debilita la capacidad de exigir estándares técnicos uniformes a lo largo del tiempo (Tadelis, 2012; Hart *et al*., 1997).

3.1.3 Resultados de la Encuesta

En esta sección se presentan los resultados del análisis de la encuesta de percepción aplicada a los empleados del Movistar Arena frente al modelo de APP. Con el propósito de contextualizar adecuadamente los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada al caso Movistar Arena, se presenta a continuación la ficha técnica del instrumento, en la cual se describen los principales aspectos metodológicos relacionados con el diseño muestral, la población objetivo, el proceso de recolección de datos y las características temáticas del cuestionario. Esta información permite comprender el alcance de los hallazgos y sustenta la validez de los análisis desarrollados en las secciones posteriores.

Tabla 3-5: Ficha técnica de la encuesta - Movistar Arena

Característica	**Descripción**
Universo objetivo	Empleados de las empresa Colombiana de Escenarios que participan en la supervisión, operación y/o gestión de los contratos APP.
Población de interés	Actores clave involucrados directa en la estructuración, seguimiento y operación de la APP Movistar Arena
Tamaño de la muestra	6 encuestas: 6 empleados de Movistar Arena.
Tipo de muestreo	No probabilístico por conveniencia, basado en criterios de experiencia y vinculación con los contratos.
Instrumento aplicado	Encuesta estructurada con preguntas cerradas tipo Likert (1 a 5) y preguntas abiertas complementarias.
Modo de aplicación	Encuesta virtual autoadministrada a través de Google Forms.

Fecha de aplicación	Entre el 26 de marzo y el 5 de abril de 2025.
Cobertura temática	5 bloques: experiencia en APP, problemas de agencia, incentivos, riesgos y resultados de la alianza.
Aprobación ética	Autorizada por el Comité de Ética de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. (Véase Anexo 5).

Nombre de la fuente: Encuesta Privada -Movistar Arena

La primera parte analiza los datos demográficos con el objetivo de caracterizar a los participantes para contextualizar sus respuestas e identificar diferencias según perfiles. La Tabla 3-6 ilustra las principales variables consideradas para describir y analizar la representatividad de la muestra encuestada.

Tabla 3-6: Analisis demográfico empleados Movistar Arena

Variable	Descripcion
Distribución por género	El 66,7% de los encuestados se identifican como **hombres** mientras que el 33,3% son **mujeres**
Distribución por cargo	El 100% de los participantes en la encuesta ocupa posiciones correspondientes a la primera y segunda línea jerárquica de la organización.
Edad promedio	La edad media de los participantes es de a**proximadamente 40,8 años**
Nivel educativo	El **83,3%** de los encuestados reportaron tener estudios de **posgrado** (maestría -MBA- o especialización -finanzas, derecho-)
Experiencia laboral	En promedio, los particpantes tienen **18,3 años de experiencia laboral y 4,0 años trabajando en la empresa objeto de estudio (Movistar Arena)**

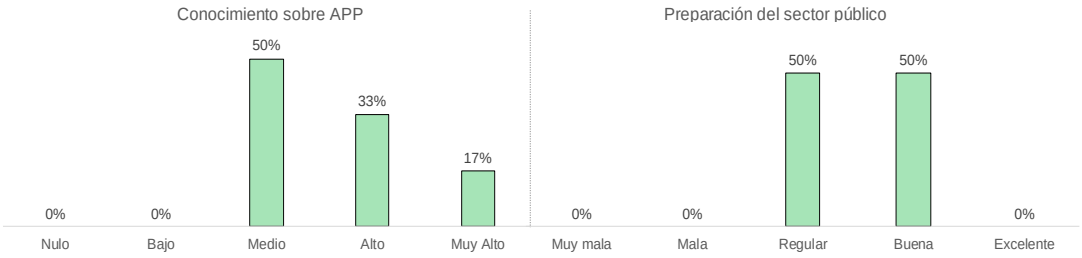
Nombre de la fuente: Encuesta Privada -Movistar Arena

La muestra está compuesta por profesionales con alta formación académica, experiencia laboral robusta y edad media elevada, lo que garantiza un nivel técnico adecuado para la valoración del modelo de APP. Sin embargo, el relativamente corto tiempo en la empresa de algunas personas es un aspecto para tener en cuenta; en todo caso, al estar enfocados

en acciones del contrato APP les genera una experticia y un perfil representativo para la inclusión dentro de este estudio.

La Figura 3-2 evidencia que los participantes poseen un conocimiento sólido sobre las APP, con un 50% que lo califica como “medio” y el 50% restante entre “alto” y “muy alto”. Esta familiaridad se relaciona con su participación activa en fases operativas como la ejecución, seguimiento y evaluación, aunque su involucramiento en etapas iniciales, como diseño o inversión, es limitado, lo que sugiere una especialización funcional.

Figura 3-2: Familiarización con APP



En cuanto a la preparación del sector público, las percepciones son moderadas: los encuestados la valoran entre “regular” y “buena”, lo que indica reconocimiento de capacidades, pero también áreas de mejora, especialmente en coordinación y eficiencia. Finalmente, se observó heterogeneidad en el nivel de familiaridad con los mecanismos de transferencia de riesgos, incentivos y monitoreo, lo que refleja posibles brechas de conocimiento según el rol de cada participante y resalta la importancia de fortalecer la capacitación interna sobre estos temas contractuales críticos.

Análisis de resultados por secciones

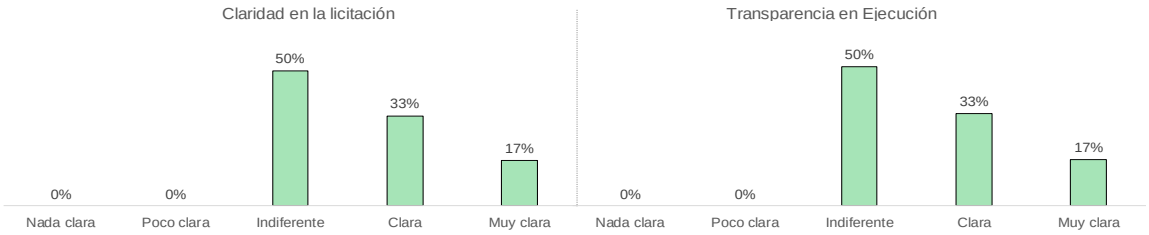
Sección 2: Evaluación de problemas de agencia y asimetría de información

Esta sección se vincula directamente con los fundamentos de la teoría de la agencia, particularmente en lo relacionado con la asimetría de información (Akerlof, 1970) y la necesidad de mecanismos de control efectivos (Eisenhardt, 1989). El 66,7% de los encuestados valoró como “clara” o “bastante clara” la información suministrada por el sector público en la fase de licitación y ejecución, pero un 33,3% manifestó que dicha

información podría ser más precisa, especialmente durante la ejecución del contrato. Esta información se refiere a temas clave como ajustes financieros, mantenimiento del inmueble, programación de eventos, y operación logística compartida con el sector público.

La Figura 3-3 muestra que solo el 50% de los encuestados perciben con claridad los procesos de licitación y ejecución. Esta ambigüedad evidencia que, sin una comunicación fluida entre el principal y el agente, persiste el riesgo moral al no haber alineación plena en la interpretación de la información contractual, lo que sugiere la existencia de fallas de coordinación propias de contratos incompletos (Hart, 1995).

Figura 3-3: Evaluación Problemas de Agencia y Asimetría de Información (1)



Sobre la supervisión, más del 80% de los encuestados valoró positivamente los mecanismos implementados (auditorías internas, informes), aunque un 33,3% los consideró solo “moderadamente efectivos”. Esto se relaciona con los costos de monitoreo, uno de los elementos clave en la agencia, y con la necesidad de que estos mecanismos sean no solo formales, sino también funcionales y adaptables (Williamson, 1985), es decir, mediante el fortalecimiento de auditorías internas y la entrega periódica (mensual, trimestral, semestral y anual) de informes, como instrumentos destinados a garantizar la transparencia y el cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del concesionario.

Por último, la percepción sobre los incentivos a la transparencia sugiere que, aunque existen mecanismos obligatorios, aún faltan estímulos de carácter reputacional o no económico, en línea con lo propuesto por Laffont y Tirole (1993), sobre incentivos múltiples en contratos complejos. Los resultados de la Figura 3-4 indican una percepción positiva mayoritaria, aunque moderada, respecto a la calidad de la información y a la capacidad del sector público de gestionarla adecuadamente. Sin embargo, el hecho de que no se

alcancen niveles más altos de calificación sugiere que, además de los controles formales, es necesario fortalecer incentivos no contractuales, como la reputación institucional y la transparencia como valor público, para consolidar la confianza entre las partes involucradas en los contratos APP (Tadelis, 2012).

Figura 3-4: Evaluación Problemas de Agencia y Asimetría de Información (2)

Sección 3: Incentivos y eficiencia contractual

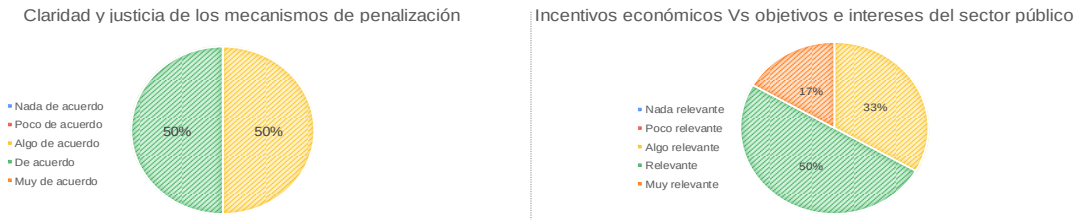
En la figura 3-5, el 66,67% de los participantes percibe la existencia de incentivos económicos o una combinación equilibrada con los no económicos. Sin embargo, varias respuestas indican que estos incentivos son vistos más como sanciones evitables que como elementos motivadores, lo cual limita su eficacia real (Laffont y Tirole, 1993). La percepción de efectividad de estos incentivos se ubicó entre “Algo efectivo” y “Efectivo”, lo que revela que, aunque cumplen una función, su impacto es moderado. Esto también se evidencia en la flexibilidad contractual: el 67% calificó esta dimensión como “Algo flexible”, lo que coincide con lo expuesto por Maskin y Tirole (1999) y por Tadelis (2012) sobre la necesidad de adaptar los contratos según el desempeño y el contexto cambiante del mercado.

Figura 3-5: Incentivos y Eficiencia Contractual (1)

El cumplimiento de pagos por parte del Estado recibió una evaluación positiva (66,7% entre “Satisfecho” y “Muy Satisfecho”), lo cual refuerza la credibilidad del principal, un elemento

crucial para la estabilidad de contratos APP, al mostrar consistencia en las obligaciones financieras del sector público. No obstante, como se observa en la Figura 3-6, los mecanismos de penalización generan percepciones divididas: un 50% los considera “Algo de acuerdo” y el otro 50% “De acuerdo”. Esta distribución sugiere una posible ambigüedad en la interpretación o aplicación de las sanciones contractuales, lo que puede afectar la percepción de justicia y equilibrio en la relación contractual. En línea con lo señalado por Hart *et al*. (1997) y Pliscoff y Araya (2012), esta falta de claridad puede derivar en conflictos latentes, especialmente en contextos donde los contratos no pueden prever todas las contingencias, haciendo indispensable la existencia de mecanismos adaptativos y renegociación eficiente.

Figura 3-6 Incentivos y Eficiencia Contractual (2)



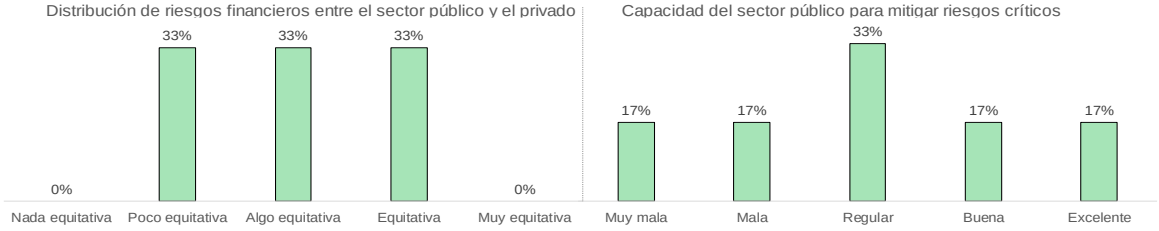
La percepción general sobre la alineación entre los incentivos económicos del contrato y los objetivos del sector público, Figura 3-6, es favorable con un 83% de respuestas que los consideran entre “algo relevante” y “muy relevante”. Sin embargo, algunos participantes señalaron desequilibrios, especialmente en la distribución de beneficios, donde el ingreso del concesionario depende del desempeño comercial (lo cual incentiva eficiencia), pero el aporte simbólico al IDRD refleja una transferencia limitada hacia el sector público, lo que puede reforzar asimetrías entre los actores (Laffont y Martimort, 2002).

Además, aunque la asignación de la inversión al privado promueve compromiso y eficiencia, también lo expone a riesgos financieros si no se alcanzan los ingresos esperados. La duración del contrato (25 años) favorece la recuperación de esa inversión, pero puede generar rigidez ante cambios en el entorno. La flexibilidad operativa aumenta la capacidad de adaptación del operador, aunque puede generar conflictos si prioriza sus ingresos sobre el uso público de la arena.

Sección 4: Distribución de riesgos

Los resultados (ver Figura 3-7) muestran que las opiniones están divididas: un tercio de los participantes considera que la distribución de riesgos es equitativa, otro tercio que no lo es, y el resto se mantiene en una posición intermedia. Esta dispersión refleja una posible falta de claridad o consistencia en los criterios de asignación de riesgos, en línea con lo discutido por Engel, Fischer y Galetovic (2014), esto se evidencia en el contrato, donde se establece que la financiación será 100% privada y que la totalidad de los riesgos previsibles serán asumidos por el concesionario (Cláusulas 1 y 8). Asimismo, se estipulan inversiones elevadas por más de $70.000 millones de pesos (Cláusula 4), condicionadas al cumplimiento de requisitos técnicos y urbanísticos, y cuya ejecución incluye la asunción de posibles sobrecostos. Finalmente, la Cláusula 10 contempla una fórmula compleja para la liquidación del contrato en caso de terminación por causas imputables al concesionario, lo cual puede generar incertidumbre sobre la recuperación de la inversión.

Figura 3-7: Distribución de Riesgos (1)

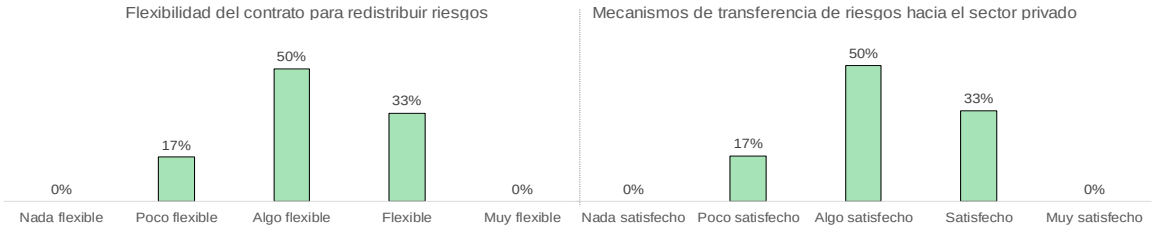


En la figura 3-7, el 33% de los participantes valoró como “regular” la capacidad del sector privado para asumir riesgos, mientras que el mismo porcentaje calificó como “regular” la capacidad del sector público. Esta diferencia puede estar relacionada con las restricciones institucionales del Estado para anticiparse y mitigar contingencias, algo que también ha sido documentado por Hart (1995) y Hodge y Greve (2007), la calificación “buena” o “regular” puede atribuirse a la existencia de mecanismos de supervisión contractual establecidos, como interventorías y auditorías lideradas por el IDRD, así como a la percepción de una estructura institucional básica para gestionar riesgos. La presencia del IDRD como regulador y la formalización del contrato también podrían generar confianza en cierta capacidad de control. Sin embargo, la prevalencia de la categoría “regular” sugiere que, aunque se reconoce una voluntad institucional, persisten dudas sobre la efectividad operativa y las limitaciones técnicas del sector público para mitigar riesgos críticos. Este resultado coincide con lo encontrado por OCDE (2012) en su estudio sobre

el "*Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of PPPs*" aplicado a gobiernos de países miembros de la OCDE.

La Figura 3-8 muestra percepciones moderadamente positivas sobre la gestión de riesgos en contratos. El 50 % de los encuestados considera que los contratos son "algo flexibles" para redistribuir riesgos, mientras que un 33 % los califica como "flexibles", lo que sugiere una estructura con cierto margen de adaptación, aunque no totalmente dinámica. De forma similar, en cuanto a los mecanismos de transferencia de riesgos hacia el sector privado, un 50 % se siente "algo satisfecho" y un 33 % "satisfecho", lo que indica que, si bien estos instrumentos son funcionales, existe espacio para optimizar su eficacia y generar mayor confianza en su aplicación. Aunque funcionales, estos mecanismos no están optimizados, lo cual es problemático en contratos de largo plazo que requieren adaptabilidad, tal como lo advierten Maskin y Tirole (1999) y Tadelis (2012).

Figura 3-8: Distribución de Riesgos (2)



En este contexto, se refuerza la necesidad de rediseñar los esquemas contractuales para incluir cláusulas de redistribución dinámica del riesgo y mejorar la gobernanza colaborativa, lo que también contribuiría a disminuir los costos de transacción (Williamson, 1985; Engel *et al,* 2014).

Sección 5: Resultados y desempeño

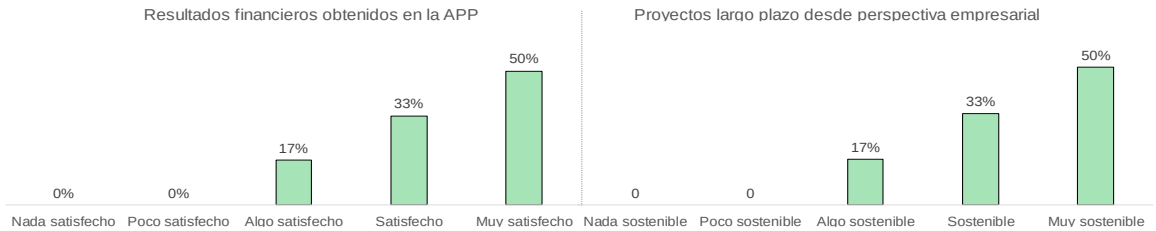
Esta sección evalúa el éxito de las APP desde una perspectiva integral. En la figura 3-9 El 83% de los participantes expresó satisfacción con los resultados financieros, y más del 83% consideró que las APP son sostenibles a largo plazo. Desde la teoría de la agencia, estos resultados positivos sugieren una alineación razonable entre los objetivos del principal y las acciones del agente (Jensen y Meckling, 1976; Ronoowah y Seetanah, 2024).

Figura 3-9: Resultados y Desempeño (1)

Al cuestionar, los principales beneficios percibidos por la organización en donde trabaja a raíz de la APP, los participantes mencionaron la rentabilidad financiera (100%), la mejora reputacional y la competitividad institucional (más del 65%). No obstante, los componentes sociales de evaluación del impacto fueron mencionados con menor frecuencia (50%), lo que sugiere que la lógica de gestión sigue centrada en indicadores económico-financieros, dejando de lado los beneficios públicos amplios.

Esta tendencia coincide con lo señalado por Osborne (2000), quien advierte que muchas APP mantienen una lógica de gestión centrada en la eficiencia y el rendimiento financiero, relegando los resultados sociales a un segundo plano. De forma similar, Grimsey y Lewis (2004) critican que la evaluación del desempeño en estos esquemas suele enfocarse en la relación costo-beneficio para el sector privado o en metas contractuales rígidas, sin considerar suficientemente el bienestar colectivo. En estudios comparativos internacionales, como los realizados por Hodge y Greve (2007), se ha evidenciado que la validación de beneficios en APP tiende a basarse en informes financieros y niveles de cumplimiento técnico, más que en herramientas de evaluación participativa o en indicadores de desarrollo humano. Esto sugiere que, si bien las APP pueden generar eficiencias operativas y ventajas competitivas para las instituciones, su capacidad para maximizar el valor público requiere un enfoque más equilibrado entre lo económico y lo social.

Figura 3-10: Resultados y Desempeño (2)



Al medir cómo se relacionan los objetivos de la APP con las necesidades en el sector privado Figura 3-10, la relación con el sector público fue evaluada positivamente por el 50% de los encuestados, aunque un 33,3% se mantiene en una postura neutral, lo que podría indicar fallas persistentes en la coordinación operativa. Esta situación evidencia la importancia de fortalecer la gobernanza interinstitucional (Hart, 1995; Pliscoff y Araya, 2012), y de evolucionar hacia modelos colaborativos que incluyan mecanismos de evaluación integral.

3.2 Caso 2: APP Salitre Mágico

El Parque Salitre Mágico de Bogotá (Figura 3-11) es un parque de atracciones, cuenta con alrededor de 30 atracciones mecánicas, de alto impacto, familiares e infantiles. Como APP da inicio en 2019 en el mismo predio en el que se construyó el parque salitre en la década de los años 70 y está ubicado en la intersección de la avenida Carrera 68 con la avenida Calle 63, junto al Parque Simón Bolívar.

Figura 3-11: Imágenes parque Salitre Mágico

Nombre de la fuente: Sitio WEB www.salitremagico.com.co, (2025).

3.2.1 Estructura y Análisis del Contrato

En el Anexo 2, Características contractuales APP Salitre Mágico, se consignan las partes intervinientes en la APP, junto con la definición de sus respectivas obligaciones y responsabilidades en lo relativo a la administración, operación y explotación del parque.

El análisis del contrato de la APP, a la luz de los constructos teóricos expuestos en el capítulo 1, permite identificar una serie de elementos explícitos que evidencian correspondencias entre la teoría y la práctica contractual. Dicho ejercicio comparativo se sintetiza en la Tabla 3-7, en la cual se contrastan los postulados teóricos con la evidencia documental contenida en el contrato.

Tabla 3-7: Constructo teórico Vs Evidencia en el contrato Salitre Mágico

Constructo Teórico (Capítulo 1)	Fuente	Evidencia en el Contrato APP
Teoría de la agencia: El agente debe tener incentivos adecuados para actuar en favor del principal.	Laffont y Martimort (2002)	El concesionario **asume el riesgo de demanda**, ya que la rentabilidad del proyecto depende del número de visitantes. No hay garantía de ingresos por parte del Estado. Esto **incentiva eficiencia**, pero también **exposición a incertidumbre**.
Asignación eficiente de riesgos: Cada parte debe asumir los riesgos que puede gestionar mejor.	Grimsey y Lewis (2004); Yescombe (2007)	El operador privado asume la **totalidad de la inversión inicial**, financiada con recursos propios y crédito externo. También es responsable de la **operación y mantenimiento** del Parque, lo que implica asumir riesgos operativos.
Riesgo regulatorio y adaptabilidad: El riesgo debe asignarse a quien mejor pueda gestionarlo, y el contrato debe prever mecanismos de ajuste ante cambios.	Tadelis (2012); Engel et al. (2014)	El contrato impone al concesionario la **obligación de asumir los costos de cambios normativos y urbanísticos**, incluso si no fueron previstos. No se observan cláusulas claras de compensación o renegociación.

Nombre de la fuente: Elaboración propia.

De manera similar al caso previamente analizado, se observa que el contrato transfiere al agente tanto los incentivos como las responsabilidades asociadas a la eficiencia y

rentabilidad del proyecto, sin contemplar garantías mínimas de ingreso por parte del Estado. Esta configuración contractual expone al concesionario a un elevado riesgo de demanda, lo cual podría comprometer la viabilidad financiera del proyecto en caso de no alcanzarse los resultados esperados.

Asimismo, en el contrato se estipula que la totalidad de la inversión inicial será asumida por el operador privado, quien deberá financiar el proyecto mediante recursos propios y crédito externo. Del mismo modo, se le asigna la responsabilidad integral sobre la operación y el mantenimiento del parque, lo que conlleva la asunción y gestión de riesgos operativos de manera permanente a lo largo de toda la vigencia del acuerdo, establecida en 25 años.

Por último, el contrato establece que el concesionario asume los efectos derivados de eventuales modificaciones normativas, urbanísticas o técnicas que puedan surgir durante la ejecución del proyecto, incluso si dichas modificaciones no estaban previstas inicialmente. Esta disposición impone al operador privado una carga adicional de carácter incierto, sin que se evidencien mecanismos claros de compensación o posibilidad de renegociación, lo cual podría comprometer la sostenibilidad del modelo de APP.

Con base en el análisis del marco contractual y los referentes teóricos, se puede identificar de manera más detallada la forma en que se reparten los diferentes tipos de riesgo entre las partes involucradas, destacando particularmente la carga asumida por el concesionario. Esta distribución específica se resume en la Tabla 3-8, la cual incorpora además un esquema visual tipo semáforo que facilita la comprensión del nivel de exposición asociado a cada categoría de riesgo.

Tabla 3-8: Riesgos asumidos por el concesionario Contrato Salitre Mágico

Tipo de Riesgo	Nivel	Nivel / Descripción
Financiero	Alto	El concesionario asume el riesgo comercial y financiero, ya que sus ingresos dependen directamente del número de visitantes y condiciones externas como la estacionalidad y el entorno económico. No hay garantía de ingresos por parte del Estado, lo que implica una exposición total a la rentabilidad del negocio.
Operación	Alto	El operador privado es responsable de la administración integral del parque, incluyendo mantenimiento, costos operativos, seguridad y calidad del servicio. Esta asignación implica una gestión constante y eficiente para cumplir los estándares exigidos.
Inversión / Modernización	Moderado	El concesionario debe realizar inversiones en mantenimiento y mejoras según lo estipulado en el contrato, pero no está obligado a financiar una renovación completa de la infraestructura. Esto limita su autonomía para innovar más allá del marco contractual.
Regulatorio	Moderado	Aunque el riesgo regulatorio recae en parte sobre el concesionario, los cambios normativos o técnicos deben ser asumidos dentro de los márgenes definidos por el contrato. No se identifican mecanismos claros de compensación ante estos cambios.
Reversión	Bajo	Al finalizar la concesión, el parque debe ser devuelto al IDRD en buenas condiciones, lo que garantiza la preservación del activo público sin requerir recursos adicionales del Estado.

La Tabla 3-8 presenta la distribución de riesgos en el modelo de concesión operativa bajo el cual funciona el parque Salitre Mágico. A diferencia de los esquemas de concesión de obra pública donde el operador asume la construcción desde cero, en este caso el privado gestiona un activo ya existente, con obligaciones de operación, mantenimiento y modernización pactadas contractualmente.

Esta configuración implica una alta exposición al riesgo financiero, ya que el concesionario depende completamente de los ingresos generados. Como se observa en la tabla, este riesgo es clasificado como alto, dado el impacto que pueden tener factores externos como la estacionalidad o las condiciones económicas en la rentabilidad del proyecto.

En línea con esto, el riesgo operativo también se considera alto, pues el operador privado es el encargado de la administración diaria del parque, incluyendo la gestión del personal, la seguridad, la calidad del servicio y el cumplimiento de estándares técnicos. No obstante, el riesgo asociado a la inversión en infraestructura se clasifica como moderado, pues si bien el concesionario debe realizar mejoras y mantenimiento, no está obligado a ejecutar una transformación integral del activo.

El riesgo regulatorio se mantiene en un nivel moderado, ya que el concesionario debe ajustarse a posibles cambios normativos, aunque estos están parcialmente acotados por lo estipulado en el contrato. Finalmente, el riesgo de reversión se clasifica como bajo para el concedente, ya que al terminar la concesión el predio debe ser entregado en condiciones adecuadas.

La Tabla 3-9, relativa a la estructura de incentivos en el contrato, presenta una síntesis de los mecanismos contractuales establecidos con el propósito de alinear los intereses del operador privado y de la entidad concedente.

Tabla 3-9: Incentivos Contrato Salitre Mágico

Incentivo	Fundamento Teórico	Mención en el contrato	Interpretación
Ingreso del concesionario	Teoría de contratos: incentivos alineados con desempeño (Laffont & Martimort, 2002)	Derivado de la explotación comercial del parque (entradas, concesiones, eventos especiales, etc.).	Incentivo directo al desempeño operativo. Alta exposición al riesgo de demanda. Refleja un esquema de autofinanciamiento típico en APP recreativas.
Pago al concedente (IDRD)	Principio de reparto de beneficios y valor por dinero (Engel et al., 2014)	4% de ingresos brutos al IDRD + 30.000 entradas gratuitos.	Transferencia parcial de beneficios al Estado sin asumir costos operativos. Introduce una carga fija para el concesionario, que puede afectar su margen en baja demanda.
Inversión en infraestructura	Teoría de los contratos incompletos y riesgo contractual (Tadelis, 2012)	Obligación de mantenimiento y adecuaciones menores. No incluye modernización integral ni ampliaciones significativas..	Riesgo técnico limitado. Al no requerir inversión estructural, el concesionario minimiza su exposición financiera, lo que favorece la sostenibilidad operativa del modelo.
Duración del contrato	Horizonte de largo plazo favorece recuperación de inversión (Yescombe, 2007)	303 meses (25 años y 3 meses) desde la firma del contrato.	Brinda estabilidad y horizonte de retorno de inversiones. El largo plazo incentiva compromiso, aunque reduce flexibilidad para adaptarse a cambios futuros no previstos.
Flexibilidad operativa	Incentivos adaptativos en contextos inciertos (Tadelis, 2012)	Libertad en decisiones comerciales, operativas y de mercadeo, dentro de los límites contractuales y del interés público.	Permite adaptación a la dinámica del mercado. Sin embargo, sujeta a controles que garantizan la función social y la calidad del servicio ofrecido.
Supervisión del contrato	Reducción de asimetrías de información (Akerlof, 1970); monitoreo para evitar desviaciones contractuales	Sistema de control mediante auditorías, inspecciones, reportes obligatorios y régimen de sanciones.	Fortalece la gobernanza del contrato. Reduce asimetrías de información y refuerza la rendición de cuentas. El rol del IDRD es clave para proteger el

En el contrato se contempla una transferencia de beneficios al Estado mediante un pago al IDRD equivalente al 4% de los ingresos brutos, junto con una contribución social de 30.000 entradas gratuitas. Este esquema, fundamentado en el principio de valor por dinero, permite que el concedente obtenga un beneficio sin asumir los costos de operación. A nivel de inversión en infraestructura, el contrato impone obligaciones de mantenimiento y mejoras menores, lo que reduce significativamente el riesgo financiero y técnico para el concesionario.

La duración del contrato, establecida en 303 meses (equivalente a 25 años y 3 meses), busca ofrecer un horizonte temporal suficiente para la recuperación de la inversión y la generación de retornos por parte del concesionario. Sin embargo, este extenso plazo también plantea retos en términos de adaptabilidad frente a posibles transformaciones del entorno. Esta flexibilidad, aunque sujeta a lineamientos y controles orientados a preservar

el interés público, resulta fundamental para que el concesionario pueda responder eficazmente a contextos cambiantes y a las dinámicas propias del mercado, favoreciendo así la sostenibilidad del modelo en el largo plazo.

Finalmente, el componente de supervisión contractual juega un rol central en la gobernanza de la APP, estableciendo un riguroso sistema de control que incluye auditorías, visitas de inspección y un régimen de sanciones. Teniendo como objetivo reducir las asimetrías de información y garantizar el cumplimiento de los compromisos pactados, reforzando la transparencia y la rendición de cuentas.

3.2.2 Problemas de Agencia Identificados en el Contrato

La estructura contractual evidencia la presencia de problemas propios de la teoría de la agencia, entre los cuales se destacan la asimetría de información, la desalineación de incentivos y la existencia de conflictos contractuales. La Tabla 3-10 presenta una síntesis de estos hallazgos, articulando los postulados teóricos con la evidencia empírica obtenida a partir del análisis del contrato, los informes de supervisión y la literatura especializada.

En lo referente a asimetría de información se manifiesta en la dependencia del concedente (IDRD) de reportes periódicos emitidos por el operador, los cuales requieren validación técnica. Aunque se contemplan auditorías externas, la supervisión efectiva depende de la capacidad institucional del IDRD, lo que puede generar rezagos en la toma de decisiones y en la detección de incumplimientos.

Tabla 3-10: Problemas de agencia Contrato Salitre Mágico

Aspecto Analizado	Fundamento Teórico	Evidencia en el Contrato	Implicaciones Observadas
Asimetría de Información	Eisenhardt (1989), Ronoowah & Seetanah (2024)	Informes técnicos y financieros periódicos; supervisión a cargo del IDRD con apoyo de auditorías externas	Supervisión dependiente de capacidad institucional; riesgo de rezagos en la validación de cumplimiento
Desalineación de Incentivos	Laffont & Martimort (2002), Boye et al. (2022)	Ingresos del concesionario dependen exclusivamente de la explotación comercial del parque	Prioridad a actividades lucrativas; menor orientación hacia beneficios sociales o acceso equitativo
Conflictos contractuales	Hart et al. (1997); Tadelis (2012)	No se prevén mecanismos detallados de renegociación; ambigüedad en obligaciones de mejora o inversión futura	Riesgo de disputas interpretativas; falta de flexibilidad para adaptar el contrato ante contingencias

Al otorgar al concesionario total libertad para operar bajo criterios comerciales, sin contemplar incentivos específicos para el cumplimiento de objetivos sociales, como el acceso inclusivo o la promoción cultural, se puede llegar a priorizar eventos o estrategias que maximicen ingresos, desplazando actividades de valor público, y poniendo en riesgo el propósito social del parque.

Al no existir protocolos de renegociación, junto con disposiciones contractuales interpretables, se puede comprometer la calidad del activo durante la concesión, especialmente si surgen necesidades de actualización o mantenimiento no previstas explícitamente.

3.2.3 Resultados de la Encuesta

En esta sección se presentan los resultados del análisis de la encuesta de percepción aplicada a los empleados de Salitre Mágico respecto al modelo de APP. Al igual que en el caso anterior, el propósito es examinar la visión que tienen los colaboradores sobre la implementación de este esquema.

Previo a la presentación de los hallazgos derivados de la encuesta aplicada a los actores vinculados al caso de Salitre Mágico, se expone la ficha técnica de recolección de datos, que detalla aspectos clave como el universo de estudio, el tamaño y tipo de muestra, el instrumento utilizado y las temáticas abordadas. Esta información es relevante para establecer el marco analítico desde el cual se interpretan las percepciones sobre la APP, sus mecanismos contractuales y su desempeño operativo.

Tabla 3-11: Ficha técnica de la encuesta - Salitre Mágico

Característica	Descripción
Universo objetivo	Empleados de las empresa Salitre Magico que participan en la supervisión, operación y/o gestión de los contratos APP.
Población de interés	Actores clave involucrados directa en la estructuración, seguimiento y operación de la APP Salitre Mágico.
Tamaño de la muestra	7 encuestas: 7 empleados de Salitre Mágico
Tipo de muestreo	No probabilístico por conveniencia, basado en criterios de experiencia y vinculación con los contratos.
Instrumento aplicado	Encuesta estructurada con preguntas cerradas tipo Likert (1 a 5) y preguntas abiertas complementarias.
Modo de aplicación	Encuesta virtual autoadministrada a través de Google Forms.
Fecha de aplicación	Entre el 26 de marzo y el 5 de abril de 2025.
Cobertura temática	5 bloques: experiencia en APP, problemas de agencia, incentivos, riesgos y resultados de la alianza.
Aprobación ética	Autorizada por el Comité de Ética de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. (Véase Anexo 5).

Nombre de la fuente: Encuesta Privada -Salitre Mágico

A continuación, el análisis se centra en los datos demográficos, con el propósito de caracterizar a los participantes, contextualizar sus respuestas e identificar posibles diferencias en la percepción según sus perfiles. La Tabla 3-12 presenta las principales variables consideradas para describir la muestra y evaluar su representatividad en el marco del estudio.

Tabla 3-12: Analisis demográfico empleados Salitre Mágico

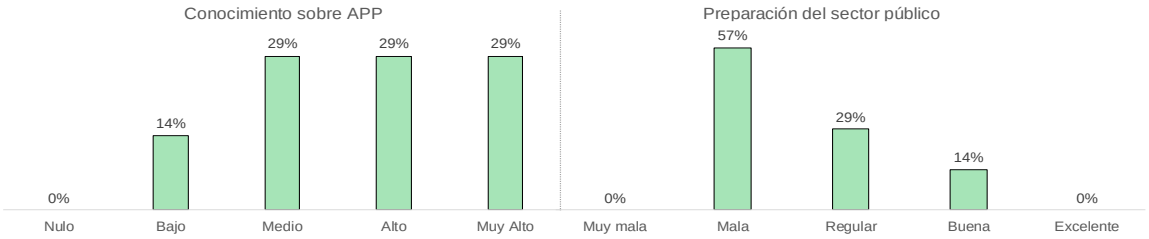
Variable	Descripcion
Distribución por género	El 57,1% de los encuestados se identifican como **hombres** mientras que el 42,8% son **mujeres**
Distribución por cargo	El 100% de los participantes en la encuesta ocupa posiciones correspondientes a la primera y segunda línea jerárquica de la organización.
Edad promedio	La edad media de los participantes es de a**proximadamente 44 años**
Nivel educativo	El **100%** de los encuestados reportaron tener estudios de **posgrado** (maestría -MBA, derecho- o especialización -finanzas, gestión admtiva-)
Experiencia laboral	En promedio, los particpantes tienen **19,4 años de experiencia laboral y 7,0 años trabajando en la empresa objeto de estudio (Salitre Mágico)**

Nombre de la fuente: Encuesta Privada -Salitre Mágico

La muestra encuestada está compuesta por profesionales con un alto nivel de formación, amplia trayectoria laboral y experiencia significativa en la empresa objeto de estudio. Estas características expresan la representatividad de la muestra en términos de la experticia de los encuestados, lo que otorga una mejor solidez y credibilidad a los resultados del análisis de percepción.

La Figura 3-12 permite identificar que los encuestados muestran un nivel de conocimiento sólido sobre los contratos de APP, ya que el 85.71% de los encuestados reporta un conocimiento entre medio y muy alto. Sin embargo, su participación se concentra principalmente en la ejecución operativa y el seguimiento de proyectos, mientras que roles como el diseño y la formulación de APP son menos frecuentes. Esto sugiere que, aunque el personal está familiarizado con la implementación práctica, podría beneficiarse de una mayor involucración en las etapas iniciales de planificación.

Figura 3-12: Familiarización con APP



En cuanto a la preparación del sector público para gestionar APP, la percepción es crítica, con un promedio de 2.57 en una escala del 1 al 5, ubicándose entre "mala" y "regular". Más de la mitad de los encuestados calificó esta preparación como "mala", lo que indica una brecha importante en la capacidad institucional para manejar este tipo de alianzas en el sector del entretenimiento.

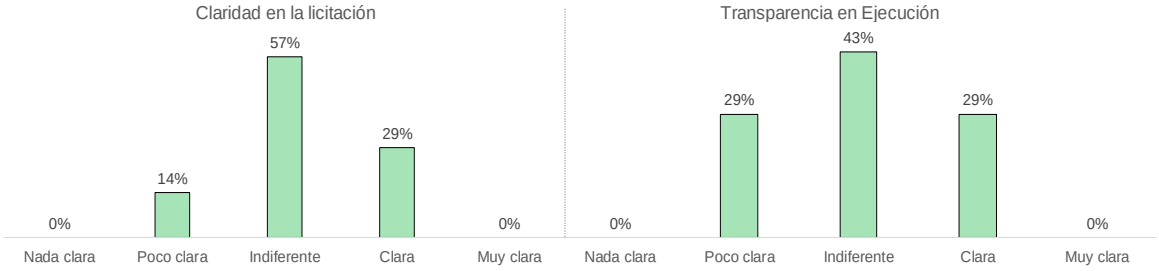
Finalmente, aunque la mayoría de los empleados están familiarizados con los mecanismos de transferencia de riesgos, incentivos y monitoreo, un 42.85% tiene un conocimiento parcial o bajo en estos temas. Esto resalta la necesidad de fortalecer la capacitación interna, especialmente en áreas clave como la gestión de riesgos y la supervisión contractual, para asegurar una ejecución más eficiente de las APP.

Análisis de resultados por secciones

Sección 2: Problemas de agencia y asimetría de información

En la Figura 3-13 se evidencia como la percepción sobre la calidad de la información durante la licitación y la transparencia en la ejecución muestran un patrón crítico, el 71% de los encuestados consideró que la información fue poco clara o regular en el primer caso, y el 72% lo considero poco clara o regular en el segundo, esta brecha evidencia que los problemas informativos están presentes al inicio del proceso, lo cual incrementa el riesgo de selección adversa (Akerlof, 1970; Flyvbjerg, 2024).

Figura 3-13: Evaluación Problemas de Agencia y Asimetría de Información (1)

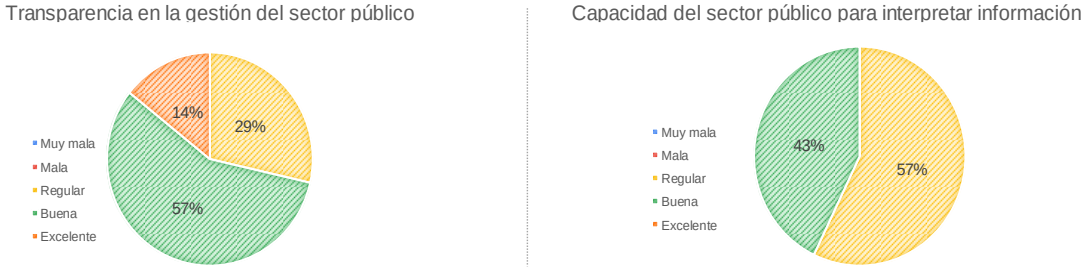


El diseño contractual actual también revela limitaciones importantes: solo el 14% considera que facilita una comunicación fluida, mientras que el 57% lo percibe como parcialmente funcional. Según los participantes, muchos contratos han sido adaptados del sector vial, sin tener en cuenta las dinámicas específicas del entretenimiento, lo que representa un ejemplo típico de contrato incompleto (Hart, 1995; Pliscoff y Araya, 2012).

En cuanto a los mecanismos de supervisión, aunque se cuenta con instrumentos como auditorías, interventorías e informes, el 43% los considera moderadamente efectivos. La transparencia institucional fue evaluada de manera polarizada, 43% la calificó como “buena” y otro 43% como “regular”. Esta dispersión puede estar ligada a la diversidad de prácticas interinstitucionales y a la falta de estandarización en los mecanismos de rendición de cuentas.

Finalmente, en la Figura 3-14, se evidencian deficiencias en la interpretación de la información técnica por parte del sector público y una débil estructura de incentivos, cerca del 57% de los encuestados desconoce si existen incentivos para la transparencia o los asocia únicamente con la evasión de sanciones. Esto sugiere un esquema de incentivos negativos (Laffont y Tirole, 1993; Tadelis, 2012), donde el comportamiento deseado no se fomenta de manera proactiva, sino reactiva.

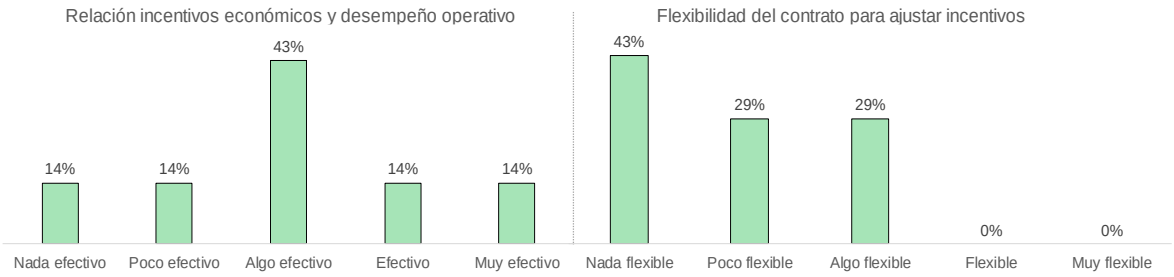
Figura 3-14: Evaluación Problemas de Agencia y Asimetría de Información (2)



Sección 3: Incentivos y eficiencia contractual

En la Figura 3-15, el 42,9% de los encuestados percibe que los incentivos económicos tienen una efectividad moderada, mientras que el 28,6% los califica como poco efectivos, lo que indica una estructura poco motivadora para mejorar el desempeño operativo. Esta ineficiencia se ve agravada por la rigidez contractual, el 42,9% considera que los contratos tienen una muy baja capacidad para ajustar los incentivos según el contexto o los resultados. Esta falta de adaptabilidad contrasta con lo propuesto por Maskin y Tirole (1999) y Tadelis (2012), quienes destacan la necesidad de cláusulas flexibles que respondan al desempeño y al entorno.

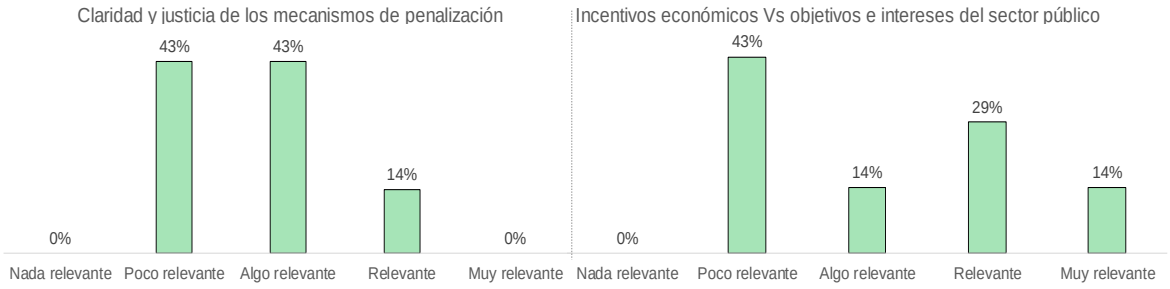
Figura 3-15: Incentivos y Eficiencia Contractual (1)



En cuanto al cumplimiento de pagos, el 42,9% lo calificó como “regular”, mientras que los tiempos y condiciones de pago recibieron una evaluación ligeramente mejor. Esto sugiere que, a pesar de algunas fallas, los procedimientos financieros funcionan razonablemente bien. No obstante, los mecanismos de penalización fueron cuestionados: un 42,9% los considera poco claros o injustos, lo que genera desconfianza y puede alimentar comportamientos oportunistas (Hart *et al*, 1997; Pliscoff y Araya, 2012).

La Figura 3-16, revela una percepción negativa o ambigua sobre la claridad y justicia de los mecanismos de penalización, ya que solo el 14% los considera relevantes, mientras que el 86% restante los percibe como poco o nada relevantes, lo que sugiere una posible falta de legitimidad o comprensión de dichos mecanismos dentro de la organización. Estos resultados invitan a revisar y comunicar de forma más transparente los criterios, alcances y aplicaciones de las penalizaciones para fortalecer la gobernanza. Adicional, se percibe una baja relevancia de los incentivos económicos en relación con los objetivos e intereses del sector público, lo que refuerza la idea de una posible desconexión entre los mecanismos de gestión (sanciones e incentivos) y las motivaciones propias del sector público.

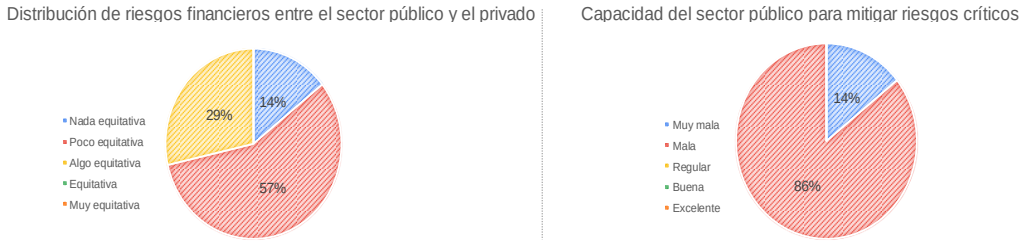
Figura 3-16: Incentivos y Eficiencia Contractual (2)



Sección 4: Distribución de riesgos

En este caso, la Figura 3-17 refleja una fuerte percepción de inequidad: el 57,1% calificó la distribución de riesgos como “poco equitativa”, y solo el 28,6% la consideró “algo equitativa”. Esta percepción se agrava por la disparidad en capacidades el 85,7% de los encuestados cree que el sector público tiene baja capacidad para mitigar riesgos. Esta asimetría revela una estructura de contrato que impone responsabilidades desproporcionadas al agente privado, sin un respaldo técnico suficiente desde el principal, lo que incrementa los costos de agencia (Williamson, 1985; Engel *et al*, 2014).

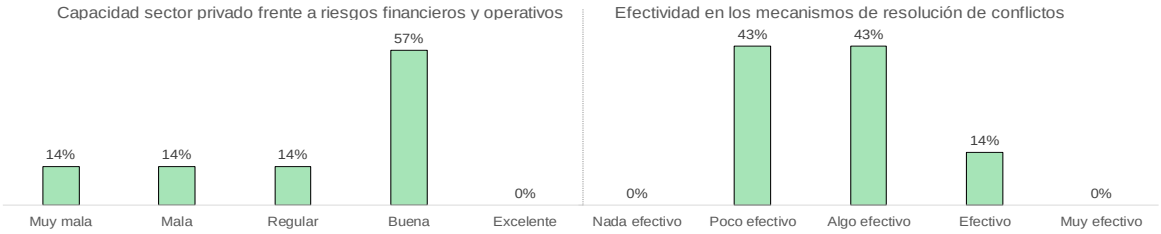
Figura 3-17: Distribución de Riesgos (1)



Además, los mecanismos para resolver conflictos fueron calificados como ineficientes, el 85,8% los ubicó entre “poco” y “algo efectivos”. Las causas señaladas incluyen rigidez burocrática y lentitud procesal. A ello se suma la escasa flexibilidad contractual, el 85,7% considera que no existe posibilidad real de ajustar la asignación de riesgos durante la ejecución, algo incompatible con la naturaleza volátil del sector entretenimiento (Maskin y Tirole, 1999; Tadelis, 2012).

En la figura 3-18, se muestra una percepción positiva sobre la capacidad del sector privado para gestionar riesgos financieros y operativos (57% la considera buena), lo que respalda su rol en esquemas como las APP (Yescombe, 2011). No obstante, hay baja confianza en los mecanismos de resolución de conflictos, con solo un 14% calificándolos como efectivos, lo que sugiere debilidades en su diseño o implementación. Esto es crítico, ya que según Grimsey y Lewis (2004), la resolución eficiente de disputas es clave para la sostenibilidad de las alianzas.

Figura 3-18: Distribución de Riesgos (2)

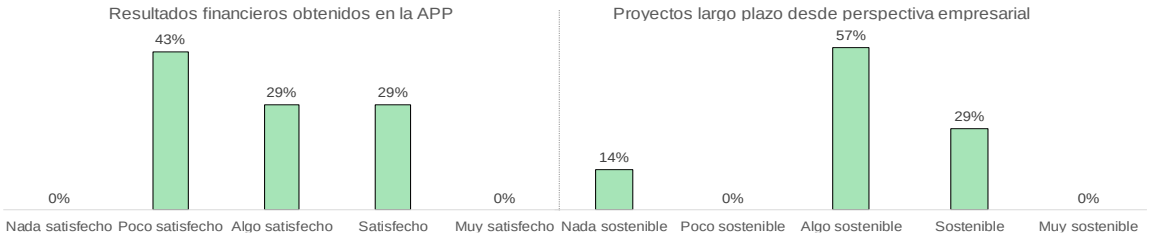


Sección 5: Resultados y desempeño

La Figura 3-19 muestra una satisfacción financiera moderada con las APP, ya que el 72% de los encuestados expresa niveles bajos o intermedios, lo que sugiere desajustes entre expectativas y retornos reales, como advierten Engel *et al*. (2014) al señalar la importancia de una adecuada asignación de riesgos. Además, aunque el 86% percibe cierta

sostenibilidad en los proyectos a largo plazo, la ausencia de respuestas “muy sostenibles” y un 14% que los considera insostenibles reflejan incertidumbre sobre su viabilidad futura. Esto coincide con la literatura que destaca la necesidad de marcos institucionales sólidos y equilibrio entre intereses públicos y privados para asegurar la sostenibilidad de las APP (Grimsey y Lewis, 2004; Yescombe, 2011).

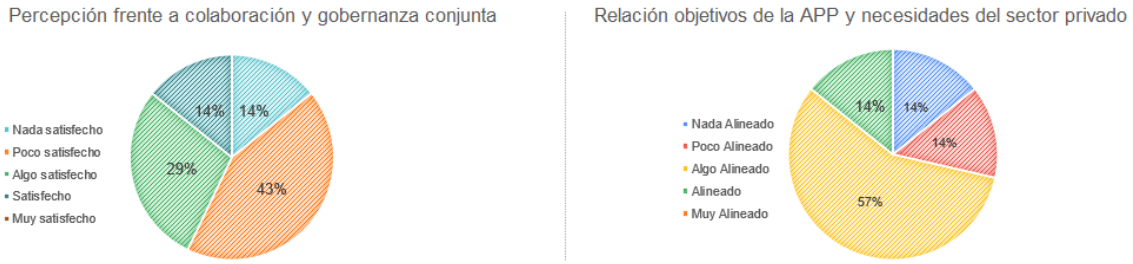
Figura 3-19: Resultados y Desempeño (1)



Respecto a la evaluación de impacto, el 71,4% reportó evaluaciones integrales, lo cual es positivo; sin embargo, estas no parecen ser suficientes para generar seguridad institucional. La colaboración con el sector público también presenta limitaciones, el 42,9% la califica como “regular”, destacando que depende más de relaciones personales que de estructuras institucionales, lo que indica una debilidad en la gobernanza conjunta (Hart, 1995).

En la Figura 3-20, en cuanto a la alineación estratégica, solo el 42,9% considera que los objetivos de las APP coinciden “algo” con las necesidades del sector privado. Esto muestra una desconexión que puede deteriorar la eficacia de los acuerdos en el tiempo. Interesantemente, los beneficios más valorados no son financieros, sino intangibles: visibilidad, reputación y posicionamiento, lo que sugiere que el valor percibido de las APP va más allá de lo económico, como lo plantea Osborne (2000) en su enfoque sobre valor público.

Figura 3-20: Resultados y Desempeño (2)



3.3 Analisis Encuestas IDRD

El Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD) es una entidad del orden distrital en Bogotá, encargada de planear, coordinar, ejecutar y supervisar las políticas públicas en materia de recreación, deporte y aprovechamiento del tiempo libre. Su misión principal es promover el bienestar físico y mental de la ciudadanía a través de la oferta de programas recreativos, deportivos y de actividad física, así como gestionar escenarios públicos como parques, ciclovías y centros deportivos. El IDRD también tiene un rol clave en la formulación y ejecución de proyectos de infraestructura recreodeportiva (Figura 3-21), velando por la inclusión, la equidad y la participación ciudadana.

Figura 3-21: Imágenes IDRD

Nombre de la fuente: Sitio WEB www.idrd.gov.co, (2025).

Antes de exponer los resultados específicos obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los funcionarios del Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), se presenta la correspondiente ficha técnica, con el fin de ofrecer una visión clara sobre la estructura del instrumento, los criterios de selección de los participantes, las fechas de aplicación y los temas evaluados. Este insumo permite sustentar la lectura de los resultados desde una perspectiva metodológica rigurosa y coherente con el enfoque del estudio.

Tabla 3-13: Ficha técnica de la encuesta -Salitre Mágico

Característica	**Descripción**
Universo objetivo	Funcionarios del Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD) que participan en la supervisión, operación o gestión de contratos APP.
Población de interés	Actores clave involucrados directa en la estructuración, seguimiento y operación de las APP .
Tamaño de la muestra	7 encuestas: 7 funcionarios del IDRD.
Tipo de muestreo	No probabilístico por conveniencia, basado en criterios de experiencia y vinculación con los contratos.
Instrumento aplicado	Encuesta estructurada con preguntas cerradas tipo Likert (1 a 5) y preguntas abiertas complementarias.
Modo de aplicación	Encuesta virtual autoadministrada a través de Google Forms.
Fecha de aplicación	Entre el 26 de marzo y el 5 de abril de 2025.
Cobertura temática	5 bloques: experiencia en APP, problemas de agencia, incentivos, riesgos y resultados de la alianza.
Aprobación ética	Autorizada por el Comité de Ética de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. (Véase Anexo 5).

Nombre de la fuente: Encuesta Pública -IDRD

Esta encuesta permite identificar niveles de conocimiento, experiencias previas, valoración de beneficios, percepción de riesgos y disposición para implementar este tipo de esquemas

de cooperación público-privada dentro de la entidad Tabla 3-14. A continuación, se presenta un análisis integral de los principales hallazgos.

Tabla 3-14: Análisis demográfico funcionarios IDRD

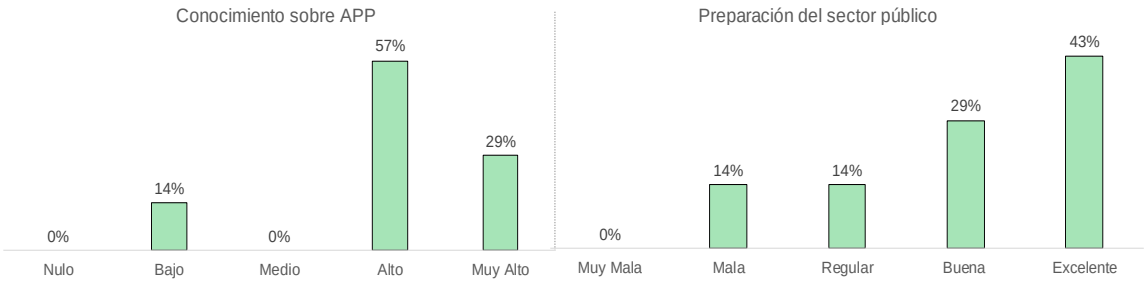
Variable	Descripcion
Distribución por género	El 57,1% de los encuestados se identifican como **hombres** mientras que el 42,8% son **mujeres**
Distribución por cargo	El 42% de los encuestados se desempeña como contratista, el 28% ocupa cargos profesionales y el 28% restante corresponde a directores y coordinadores.
Edad promedio	La edad media de los participantes es de a**proximadamente 44 años**
Nivel educativo	El **100%** de los encuestados reportaron tener estudios de **posgrado** (maestría -MBA, derecho- o especialización -finanzas, gestión admtiva-)
Experiencia laboral	En promedio, los particpantes tienen **19,4 años de experiencia laboral y 7,0 años trabajando en la empresa objeto de estudio (Salitre Mágico)**

Nombre de la fuente: Encuesta Pública -IDRD

La muestra encuestada en el IDRD está conformada por profesionales con formación académica avanzada, experiencia laboral significativa y un conocimiento institucional razonable. Estas características brindan solidez de las percepciones recogidas en el estudio, proporcionando una base confiable para obtener algunas conclusiones sobre la implementación y gestión del modelo de APP desde el ámbito institucional.

La Figura 3-22 refleja que la mayoría de los funcionarios del IDRD encuestados demuestran un alto nivel de conocimiento sobre los contratos de APP, con un 85.71% calificando su comprensión como "Alta" o "Muy Alta". Este conocimiento se complementa al medir el nivel de participación en diversas etapas de los proyectos, en donde se evidencia una alta participación desde la supervisión operativa hasta el diseño de contratos y la evaluación de resultados. Además, más del 70% considera que el sector público está bien preparado para gestionar estas alianzas, lo que refleja confianza en las capacidades institucionales.

Figura 3-22: Familiarización con APP



En cuanto a los mecanismos específicos de APP, los resultados evidencian un buen nivel de conocimiento en torno a la transferencia de riesgos y los incentivos, lo cual representa un punto de partida favorable para su implementación efectiva. Sin embargo, persisten ciertos desafíos, como el desconocimiento en un grupo reducido y algunas percepciones críticas respecto a la preparación institucional. En este contexto, promover espacios de formación y fortalecer el trabajo conjunto entre perfiles con distintos niveles de experiencia se perfila como una estrategia clave para mejorar la gestión de estos esquemas en el IDRD y contribuir a su sostenibilidad en el tiempo.

Análisis de resultados por secciones

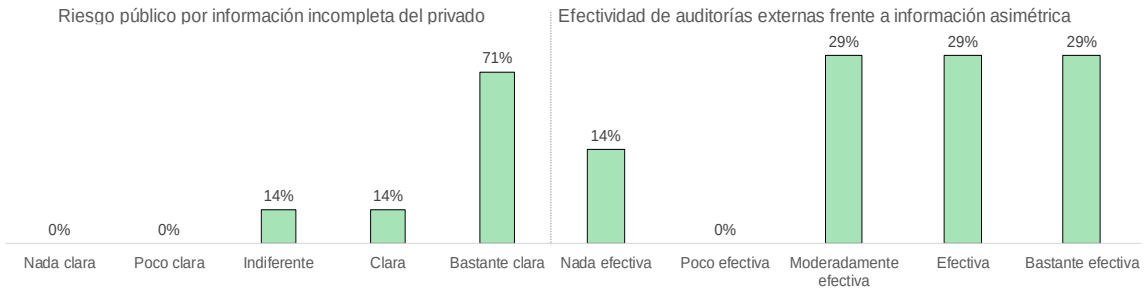
Sección 2: Problemas de agencia y asimetría de información

Al medir como se considera la información proporcionada por el sector privado existen percepciones divididas entre los funcionarios del IDRD, dado que el 42.86% considera que la información es clara o bastante clara, mientras que un 28.57% la percibe como poco clara o nada clara. Esta divergencia se relaciona con problemas como la entrega irregular de reportes financieros y la dificultad en el seguimiento por cambios administrativos, reflejando riesgos asociados a la selección adversa y el riesgo moral (Akerlof, 1970; Eisenhardt, 1989; Ronoowah y Seetanah, 2024).

A pesar de estos desafíos como se evidencia en la Figura 3-23, el 71.43% de los encuestados percibe un nivel alto o muy alto de riesgo debido a la información incompleta, lo cual evidencia una preocupación por los costos de agencia, (Williamson, 1985). También se identifica que el 87% de los encuestados percibe que las auditorías externas son al menos moderadamente efectivas para mitigar la información asimétrica, lo cual coincide con la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Ronoowah y Seetanah, 2024). No

obstante, el 14% que las considera ineficaces refleja una desconfianza posiblemente asociada a la falta de independencia del auditor.

Figura 3-23: Evaluación Problemas de Agencia y Asimetría de Información (1)



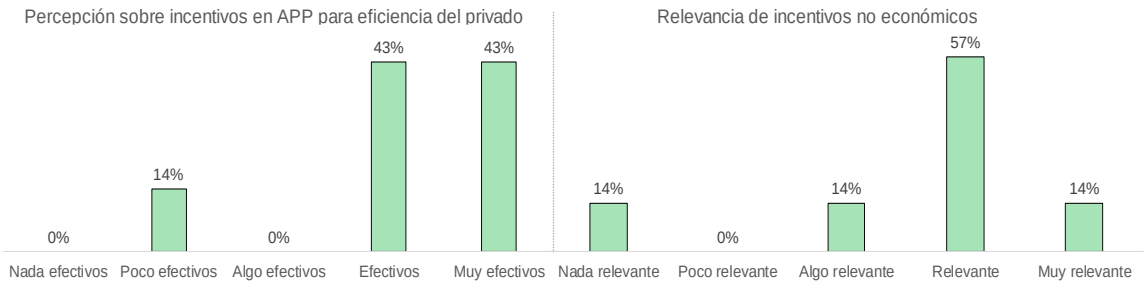
Lo anterior contrasta, con la medición de confianza institucional, Figura 3-24, en donde, más del 50% valoró positivamente la capacidad del IDRD para interpretar datos financieros y aplicar mecanismos de penalización frente a incumplimientos. En línea con Hart (2017), una mejora en los contratos (particularmente aquellos que incorporen cláusulas adaptativas y mecanismos de supervisión más efectivos) puede contribuir a reducir la incertidumbre informativa y fortalecer la gobernanza interinstitucional.

Figura 3-24: Evaluación Problemas de Agencia y Asimetría de Información (2)

Sección 3: Incentivos y eficiencia contractual

La Figura 3-25, mide la precepción de incentivos y su relación con la eficiencia, reflejando resultados mayoritariamente positivos, en donde, un 85.7% considera que los incentivos económicos en las APP son efectivos para mejorar la eficiencia operativa. De igual manera, el 71.4% valora positivamente tanto el cumplimiento de estas cláusulas por parte del sector privado como la flexibilidad para ajustarlos en función de cambios en el entorno.

Figura 3-25: Incentivos y Eficiencia Contractual (1)



Sin embargo, se advierte de un 28.6% que advierte que algunos incentivos podrían generar conflictos de interés, lo cual sugiere posibles fallas en el diseño contractual que podrían comprometer los objetivos públicos. Esto se relaciona con la necesidad de mejorar el balance entre incentivos privados (generalmente financieros) y objetivos sociales, (Maskin y Tirole, 1999; Tadelis, 2012).

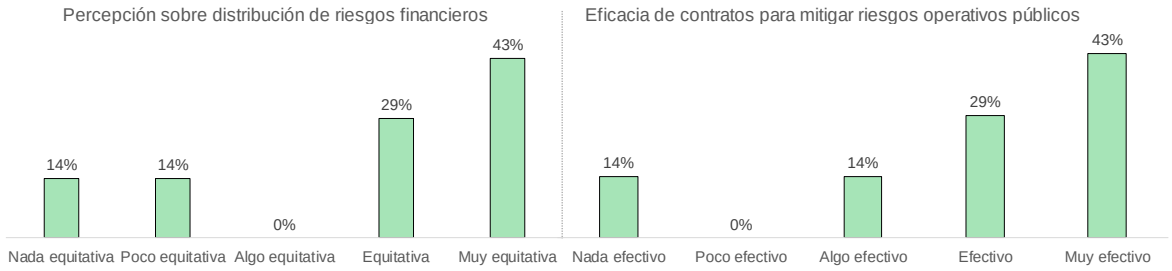
En cuanto a los incentivos no económicos Figura 3-26, el 71.4% los valoró de forma favorable, mostrando que la motivación del agente también puede apoyarse en mecanismos simbólicos y reputacionales. Del mismo modo, los sistemas de monitoreo independiente, igualmente valorados por el 71.4%, fueron considerados útiles, aunque con sugerencias de mayor rigurosidad. Esto refuerza la importancia de complementar los contratos con supervisión externa, capaz de garantizar la correcta ejecución y sanción en caso de incumplimientos (Eisenhardt, 1989; Laffont y Martimort, (2002).

Figura 3-26: Incentivos y Eficiencia Contractual (2)

Sección 4: Distribución de riesgos

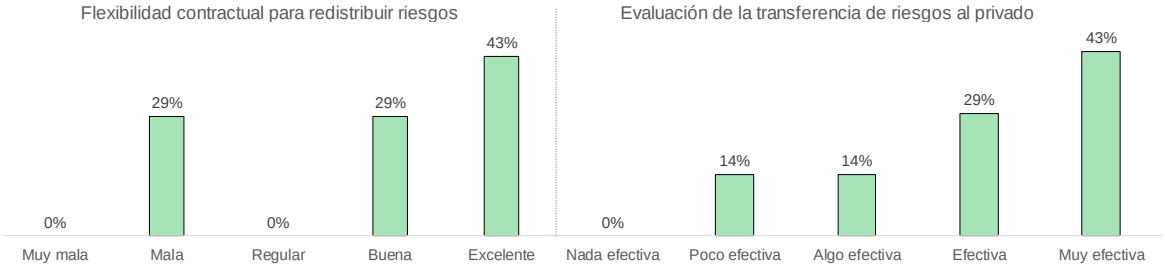
Al medir como se evidencia en la Figura 3-27, los resultados acerca de la percepción frente a la distribución de riesgos financieros, se reflejan una valoración generalmente positiva, el 71.4% considera equitativa la distribución de riesgos entre los sectores público y privado, y un 85.7% percibe que el sector privado tiene buena capacidad para asumirlos. No obstante, un 28.6% de los encuestados manifiesta preocupaciones, especialmente sobre la efectividad de los mecanismos operativos y de resolución de conflictos. Esto señala la necesidad de fortalecer aspectos procedimentales del contrato que, aunque bien diseñados en teoría, podrían tener deficiencias prácticas en su implementación.

Figura 3-27: Distribución de Riesgos (1)



En la Figura 3-28, los mecanismos de mitigación y resolución de riesgos fueron evaluados positivamente por el 71.4% de los funcionarios, al igual que la flexibilidad contractual y los procesos de transferencia de riesgos. Sin embargo, el mismo 28.6% que expresó reservas anteriores mantiene una percepción más crítica, lo cual puede reflejar diferencias en experiencias interinstitucionales, o la presencia de cláusulas contractuales que no siempre se aplican con la misma eficacia.

Figura 3-28: Distribución de Riesgos (2)

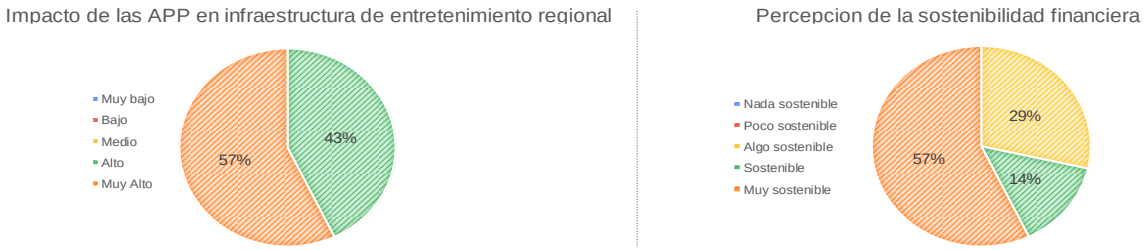


Desde la perspectiva de Williamson (1985), Hart (1995) y Yescombe (2017), estas percepciones indican que, si bien el modelo funciona, es necesario continuar fortaleciendo la capacidad institucional para gestionar conflictos, aplicar las cláusulas contractuales con mayor consistencia y mejorar la adaptabilidad de los contratos ante cambios imprevistos.

Sección 5: Resultados y desempeño

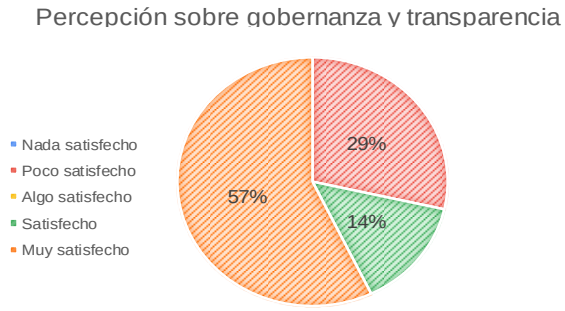
La percepción es altamente positiva como se ilustra en la Figura 3-29, el 85.7% de los funcionarios del IDRD califica como alto o muy alto el impacto de estas alianzas en la infraestructura regional. De igual forma, el 71.4% otorga la máxima puntuación a la sostenibilidad financiera de los proyectos, lo cual refuerza la confianza institucional en el modelo APP como mecanismo eficiente para gestionar bienes públicos.

Figura 3-29: Resultados y Desempeño (1)



En términos de gobernanza y transparencia Figura 3-30, el 71.4% valora positivamente los mecanismos implementados, indicando que las APP han logrado fortalecer prácticas de gestión pública basadas en estándares claros, seguimiento regular y apertura informativa. Esta percepción está alineada con lo planteado por Osborne (2000), quien destaca que las alianzas deben generar valor público no solo en términos financieros, sino también institucionales y sociales.

Figura 3-30: Resultados y Desempeño (2)



3.4 Consolidación de Resultados y Triangulación

Este capítulo desarrolla un análisis articulado en tres secciones complementarias y estrechamente interrelacionadas, Convergencias y Divergencias del Sector Privado, Análisis de casos: Movistar Arena y Salitre Mágico, y Triangulación teórico-práctica: brechas entre la teoría y la implementación, estas permiten una comprensión progresiva de las dinámicas, tensiones y aprendizajes derivados de estos casos.

Convergencias y Divergencias del Sector Privado

Se identifican situaciones a partir de la combinación de los resultados obtenidos mediante las encuestas de percepción y el análisis documental de la información contractual de cada APP, comparando sus estructuras contractuales, los problemas de agencia identificados y la distribución de riesgos e incentivos en cada caso.

Tabla 3-15: Convergencias y Divergencias datos demográficos sector privado

Convergencias	Divergencias
Seccion 0: Datos Demograficos	
Formacion profesional avanzada	Distribución etaria y antigüedad en la empresa
Participación de hombres y mujeres	Diversidad de niveles y campos de formación
Participación de cargos estratégicos	Trayectorias laborales con distintas experiencias sectoriales
Conocimiento de la dinámica del sector	
100% Autorización participación encuesta	

En la sección de datos demográficos de la encuesta realiza al sector privado (Tabla 3-15), el análisis revela diferencias entre los perfiles de los encuestados. Aunque comparten ciertas similitudes como alto nivel educativo, participación de hombres y mujeres, participación de cargos estratégicos, evidente conocimiento de la dinámica del sector y autorización para participar en la encuesta. Existen algunas diferencias, especialmente en edad, antigüedad en la organización, formación académica y trayectoria laboral. Movistar Arena presenta un grupo más joven, con mayor presencia de maestrías y menor antigüedad en sus cargos. En contraste, Salitre Mágico cuenta con colaboradores de mayor experiencia y diversidad en especializaciones.

En la sección de Información General, Tabla 3-16, ambas empresas tienen una base común de conocimiento y experiencia en APP. Coinciden en afirmar participación en actividades como “Ejecución operativa, Seguimiento al proyecto, Evaluación de resultados”, con igual número de respuestas. También declaran niveles similares de conocimiento: por ejemplo, más de un tercio de los encuestados en cada empresa indico tener un conocimiento alto de los contratos APP en el sector entretenimiento. En cuanto al grado de familiarización con aspectos técnicos (riesgos, incentivos, monitoreo), ambos

grupos se inclinan hacia respuestas como “Parcialmente familiarizado” y “Poco familiarizado”, en proporciones idénticas.

Tabla 3-16: Convergencias y Divergencias Información general sector privado

Convergencias	Divergencias
Sección 1: Información General	
Experiencia común en ejecución operativa, seguimiento y evaluación de APP	Movistar valora positivamente al sector público; Salitre lo evalúa críticamente
Conocimiento alto sobre contratos APP	Salitre detalla mayor diversidad de roles en APP
Familiarización parcial o baja con temas técnicos como incentivos y riesgos	Diferencias en la percepción del nivel de familiarización con APP

Las mayores divergencias se presentan en la valoración de la preparación del sector público: Movistar Arena tiende a evaluarlo como “Buena” o “Regular”, mientras que Parque Salitre Mágico se concentra en una evaluación “Mala”. En cuanto al tipo de participación en APP, Salitre presenta una gama más amplia de roles específicos (como “Coordinación”, “Atención jurídica”), mientras que Movistar agrupa funciones múltiples en una misma experiencia. También hay diferencias en los niveles de conocimiento reportado: Salitre tiene más personas que afirman un conocimiento “Muy Alto” o “Bajo”, mientras que Movistar se concentra en “Medio”.

En la sección de evaluación de problemas de agencia y asimetría de información Tabla 3-17, en ambas empresas valoran positivamente la transparencia del sector público en la supervisión de las APP, con altos porcentajes de respuestas en cada una calificándola como “Buena” y como “Excelente”. También coinciden en percibir como “Clara” la información proporcionada durante el diseño y la ejecución del contrato, así como en considerar “Indiferente” la calidad de dicha información en ciertos casos. En relación con la efectividad de los mecanismos de supervisión para mitigar problemas de información asimétrica, ambas empresas coinciden en considerarlos “Efectivos”, con un poco menos de la mitad de las respuestas cada una.

Tabla 3-17: Convergencias y Divergencias Evaluación Problemas de agencia

Convergencias	Divergencias
Seccion 2: Evaluación de Problemas de Agencia y Asimetría de Información	
Transparencia valorada como 'Buena' o 'Excelente'	Salitre crítica la claridad de la información en licitación; Movistar la valora
Reconocimiento de mecanismos de supervisión efectivos	Salitre muestra menor confianza en la capacidad interpretativa del sector público
Percepción clara de la información en fases de diseño de la APP	Mayor diversidad de mecanismos de supervisión en Salitre

Existen diferencias en la evaluación de la capacidad del sector público para gestionar la información financiera y operativa: mientras Movistar tiende a valorarla como “Buena” o “Excelente”, Salitre muestra una inclinación mayor hacia la opción “Regular”. En las percepciones sobre la claridad de la información durante la licitación, Salitre muestra más críticas, eligiendo respuestas como “Poco clara”, a diferencia de Movistar que tiende a evaluar positivamente.

También hay contrastes en la percepción sobre la fluidez de la comunicación: mientras la mayoría en Movistar considera que el diseño contractual sí facilita la comunicación, en Salitre predomina la opinión de que solo parcialmente se cumple esta condición. En cuanto a los mecanismos de supervisión, ambas empresas mencionan herramientas similares, pero Salitre incluye mayor diversidad de formatos (por ejemplo, niveles de supervisión e interventoría más detallada). Finalmente, en las preguntas abiertas, se evidencian posiciones distintas: Movistar se enfoca en la formalidad y claridad contractual, mientras que Salitre plantea limitaciones del modelo actual, su excesiva inspiración en APP de carreteras y la necesidad de adecuar mejor estos contratos al contexto del entretenimiento.

En la sección 3 relacionada con incentivos y eficiencia contractual Tabla 3-18, las coincidencias se centraron principalmente en el reconocimiento de la existencia de mecanismos formales de supervisión contractual y en la identificación de ciertos factores clave para garantizar la sostenibilidad de las alianzas. Ambos casos coinciden en que una adecuada supervisión y el seguimiento permanente son elementos necesarios para mitigar

los riesgos inherentes a las APP, especialmente en un sector tan sensible como el entretenimiento.

Tabla 3-18: Convergencias y Divergencias incentivos y eficiencia contractual

Convergencias	Divergencias
Sección 3: Incentivos y Eficiencia Contractual	
Reconocimiento de riesgos comunes	Salitre enfoca su crítica en desequilibrios contractuales; Movistar en gestión técnica
Identificación de la supervisión como mecanismo clave para sostenibilidad	Mayor percepción de problemas de agencia en Salitre
	Movistar ve los contratos como estructuras funcionales; Salitre como esquemas rígidos

No obstante, el análisis revela diferencias significativas, lo que evidencia que las dos organizaciones abordan la percepción del riesgo y las responsabilidades contractuales desde posiciones marcadamente distintas. Salitre Mágico adopta una visión más crítica, subrayando las asimetrías de poder en la relación público-privada y una posible distribución desigual de las responsabilidades. Por el contrario, Movistar Arena muestra un enfoque más técnico y estructurado, centrado en la gestión de los compromisos operativos establecidos en el contrato. Sus respuestas tienden a reflejar una percepción de mayor claridad en la asignación de obligaciones y una valoración positiva de la interacción con el ente público.

En términos de problemas de agencia, las respuestas de Salitre evidencian tensiones relacionadas con la ambigüedad contractual, la percepción de arbitrariedad en las decisiones del sector público y la incertidumbre en los procesos de evaluación. En cambio, Movistar Arena parece haber logrado mitigar parcialmente estos problemas, posiblemente gracias a una alineación más clara de los intereses contractuales.

En la sección 4 que mide la distribución de riesgos Tabla 3-19, se evidenció una notoria asimetría en las percepciones entre las dos organizaciones.

Tabla 3-19: Convergencias y Divergencias distribución de riesgos

Convergencias	Divergencias
Seccion 4: Distribución de Riesgos	
Reconocimiento del cumplimiento informativo como responsabilidad contractual	Movistar identifica incentivos; Salitre desconoce o cuestiona su existencia
Existencia de reportes periódicos en ambas APP	Salitre percibe debilidad en la reacción pública frente a la información
	Contraste en alineación de incentivos y coherencia contractual

Por un lado, Movistar Arena parece tener claridad sobre la existencia de incentivos ligados al cumplimiento contractual, especialmente en relación con la entrega oportuna y precisa de información financiera y operativa. En contraste, Salitre Mágico refleja una visión más escéptica o difusa respecto al papel de los incentivos en la relación contractual. Varios participantes afirman desconocer si existen incentivos claros, o manifiestan que, aunque se entrega la información requerida, ello no necesariamente está vinculado a beneficios tangibles ni se percibe un impacto directo sobre la gestión o los resultados.

En términos de problemas de agencia, las respuestas de Salitre apuntan a una debilidad en los mecanismos de alineación entre las partes: la falta de incentivos percibidos puede favorecer comportamientos pasivos o reactivos, afectando la calidad de la información compartida. Por su parte, Movistar muestra una relación más integrada entre supervisión e incentivos, lo que podría haber contribuido a reducir los costos de agencia relacionados con la asimetría informativa.

En la última sección que se refiere a Resultado y Desempeño Tabla 3-20, revela que Movistar Arena, desde una perspectiva estructurada y técnico-institucional, otorga gran relevancia a la claridad de los indicadores contractuales, la alineación de intereses entre las partes, la estabilidad jurídica del marco normativo, y la existencia de canales formales y eficientes de comunicación con la entidad pública. Por su parte, Salitre Mágico presenta un enfoque más adaptativo y contextual, centrado en la necesidad de contar con un acompañamiento institucional activo, mayor flexibilidad en el diseño contractual, y una

mayor sensibilidad del sector público frente a las especificidades del sector entretenimiento.

Tabla 3-20: Convergencias y Divergencias resultados y desempeño

Convergencias	Divergencias
Seccion 5: Resultados y Desempeño	
Ambas identifican necesidad de condiciones claras para el éxito de las APP	Movistar prioriza indicadores, claridad jurídica y eficiencia técnica
	Salitre demanda flexibilidad, acompañamiento y adaptabilidad sectorial
	Diferencias sobre lo que define el éxito de una APP

Esta divergencia también puede estar relacionada con las experiencias vividas por cada organización, mientras Movistar Arena parece haber encontrado un entorno institucional relativamente predecible y un contrato funcional, Salitre manifiesta con más fuerza las limitaciones de aplicar modelos estandarizados.

Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, esto refleja también diferentes tipos de problemas percibidos: Movistar parece centrarse en reducir riesgos de incumplimiento mediante reglas claras, mientras Salitre demanda mejores mecanismos de coordinación y gestión adaptativa para enfrentar la incertidumbre.

La siguiente parte de la consolidación de resultados presenta un análisis comparativo enfocado en tres dimensiones clave: la estructura contractual, los problemas de agencia identificados y la distribución de riesgos e incentivos, con el fin de evidenciar similitudes, divergencias y oportunidades de mejora en la gestión de estos proyectos.

Ambos contratos analizados se enmarcan en esquemas de APP, en los cuales el IDRD actúa como entidad concedente y una empresa privada como concesionario. La Tabla 3-21 presenta de forma comparativa los aspectos más relevantes de cada contrato, destacando sus principales características.

Tabla 3-21: Comparativos contratos APP

Elemento	Movistar Arena	Salitre Mágico
Tipo de contrato	APP IDRD-APP-IP-001 de 2018	APP IDRD-APP-001-2019
Concesionario	Colombiana de Escenarios S.A.S.	Concesión Parque Salitre Mágico S.A.S.
Duración estimada	25 Años	25 Años
Responsabilidad Inversión inicial	100% a cargo del privado	100% a cargo del privado
Contraprestación económica	2% de ingresos brutos	4% de ingresos brutos
Uso gratuito para el Estado	12 días/año para eventos del IDRD	Disponibilidad para eventos de interés público + 30.000 entradas al año
Obligaciones del IDRD	Supervisión, permisos y no aportar recursos públicos	Supervisión, facilitar permisos, recibir contraprestación

Se identifican similitudes entre ambos contratos, como la duración del acuerdo, la responsabilidad total asumida por el concesionario privado y las principales obligaciones del IDRD. No obstante, también se evidencian diferencias relevantes, entre ellas el porcentaje de ingresos que percibe el IDRD y las disposiciones legales sobre el uso gratuito de la infraestructura exigidas por la entidad pública.

Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, ambos contratos presentan asimetrías informativas significativas. Tal como se muestra en la Tabla 3-22, en el caso del Movistar Arena, el concesionario cuenta con una mayor capacidad técnica y financiera, pero no existen mecanismos automatizados que garanticen al IDRD el acceso oportuno a información operativa y financiera. En contraste, aunque el contrato de Salitre Mágico contempla auditorías externas, la eficacia de la supervisión depende en gran medida de la capacidad institucional del IDRD para revisar y validar los reportes periódicos presentados por el operador privado.

Tabla 3-22: Comparativo problemas de agencia en los casos

Categoría	Movistar Arena	Salitre Mágico
Asimetría de información	Concesionario con ventaja técnica y financiera. No hay acceso en tiempo real a reportes financieros.	IDRD depende de informes y auditorías externas. Validación técnica limitada.
Desalineación de incentivos	Se priorizan eventos comerciales sobre el uso social. No hay sanciones por no cumplir fines públicos.	Incentivos solo ligados a ingresos. Actividades de interés social pueden ser desplazadas.
Conflictos contractuales	Ambigüedad en cláusulas de mantenimiento y falta de protocolos de renegociación.	Falta de mecanismos claros para renegociación o actualización de condiciones contractuales.

En lo relacionado con la desalineación de incentivos, ambos contratos permiten que el concesionario enfoque sus esfuerzos en actividades de alta rentabilidad, incluso si ello implica relegar aquellas con mayor valor social. En el caso de Movistar Arena, aunque se contempla la disponibilidad de 12 días anuales para uso institucional, no existen mecanismos claros de recompensa ni sanciones que incentiven el cumplimiento de los objetivos públicos. Por su parte, en Salitre Mágico se incluyen compromisos de carácter social; sin embargo, estos no están vinculados a incentivos concretos que promuevan una verdadera alineación entre los intereses del operador y el propósito público del contrato.

Adicionalmente, se identifican conflictos contractuales en ambas APP. Las cláusulas relativas al mantenimiento son vagas y sujetas a interpretación, lo que dificulta su exigibilidad a largo plazo. Tampoco existen protocolos claros y objetivos de renegociación, lo que puede derivar en procesos unilaterales y conflictivos en situaciones de crisis o cambios en las condiciones del entorno.

La tabla 3-23 resume la distribución de riesgos e incentivos en ambos contratos, como se evidencia, ambos esquemas trasladan los riesgos financieros y operativos al concesionario, lo que en teoría incentiva la eficiencia en la gestión. Sin embargo, la estructura de incentivos se basa casi exclusivamente en la rentabilidad comercial, sin considerar suficientemente los objetivos sociales. El caso de Salitre Mágico incorpora elementos de contraprestación social, pero carece de mecanismos para asegurar su cumplimiento efectivo.

Tabla 3-23: Comparativo distribución de riesgos e incentivos en los casos

Dimensión	Movistar Arena	Salitre Mágico
Riesgos financieros	100% asumidos por el concesionario.	100% asumido por el concesionario.
Riesgos operativos	Responsabilidad total del concesionario.	Responsabilidad total del concesionario.
Riesgos regulatorios/urbanísticos	El IDRD gestiona permisos.	Similar, pero menos detallado.
Incentivos positivos	Solo vía explotación comercial.	Explotación comercial + beneficios sociales mínimos.
Penalizaciones	Multas, intervención y cláusula de reversión.	Multas, suspensión de operación y terminación anticipada.
Bonificaciones o recompensas	No existen mecanismos explícitos.	Tampoco se identifican.

Análisis comparativo de casos: Movistar Arena y Salitre Mágico

Las convergencias y divergencias identificadas permiten establecer un marco inicial para comprender cómo se configuran las relaciones entre los actores en cada experiencia de APP. Sin embargo, para interpretar en profundidad estas diferencias, resulta necesario observar cómo se materializan en la práctica. Por ello, la presente sección se centra en el análisis comparativo de los casos Movistar Arena y Salitre Mágico.

A través de encuestas aplicadas a los equipos involucrados en cada proyecto, se identifican diferencias significativas en aspectos clave como la comunicación institucional, la distribución de riesgos, la flexibilidad contractual, la sostenibilidad financiera y el impacto social. Estas variaciones reflejan no solo las particularidades operativas de cada iniciativa (un escenario cultural frente a un parque temático), sino también los retos estructurales que enfrenta la implementación de APP en contextos con dinámicas y objetivos diferenciados. Tanto las encuestas como la comparación permiten identificar patrones comunes y particularidades que afectan el éxito de los modelos de colaboración.

En el ámbito de la comunicación y transparencia, se observa que Movistar Arena presenta mejores indicadores que Salitre Mágico. El 66.7% de los encuestados en el escenario deportivo calificó como "clara" o "bastante clara" la información proporcionada por el sector público, mientras que en Salitre Mágico solo el 43% compartió esta percepción positiva. Esta brecha podría explicarse por la naturaleza más estandarizada de los contratos para

infraestructura cultural frente a la mayor complejidad operativa de un parque temático. Sin embargo, ambos casos coinciden en señalar oportunidades para mejorar los mecanismos de reporte financiero.

La distribución de riesgos muestra percepciones notablemente diferentes entre ambos proyectos. En Salitre Mágico, el 57% del personal consideró "poco equitativa" la asignación de riesgos, criticando especialmente que el sector privado asume la mayoría de las cargas financieras y operativas. En contraste, en Movistar Arena solo el 33% de los encuestados compartió esta visión negativa, aunque un 50% adicional la calificó como "regular". Esta diferencia podría deberse a que el modelo de concesión del Movistar Arena incluye un porcentaje fijo de ingresos para el IDRD (2%), lo que mitiga parcialmente el riesgo comercial del operador privado.

En cuanto a los incentivos y flexibilidad contractual, ambos proyectos muestran insatisfacciones, pero con matices distintos. Salitre Mágico registró mayores críticas, con el 42.9% del personal calificando los incentivos económicos como "poco efectivos" y el mismo porcentaje señalando "muy baja" flexibilidad para ajustes. Movistar Arena, aunque con mejores percepciones (66.7% de valoración positiva), aún enfrenta desafíos, particularmente en la rigidez para adaptarse a cambios en la demanda. Estos resultados sugieren que los contratos de ambos proyectos carecen de mecanismos dinámicos para responder a las fluctuaciones propias del sector entretenimiento.

La capacidad de gestión de riesgos presenta otra diferencia relevante. Mientras el 85.7% del personal de Salitre Mágico percibió baja capacidad del sector público para mitigar riesgos, en Movistar Arena esta percepción negativa bajó al 50%. Esta disparidad podría explicarse por la mayor experiencia del IDRD en supervisar infraestructura cultural frente a la gestión de parques temáticos, que implica variables más complejas como mantenimiento de atracciones y seguridad de visitantes.

En el aspecto de sostenibilidad financiera, ambos proyectos muestran preocupaciones, aunque con distintos enfoques. Salitre Mágico enfrenta críticas por la reducción de activos (-4.02%) y limitada reinversión en modernización, mientras Movistar Arena, pese a su crecimiento en EBIT (+29.53% en 2023), registra dudas entre el 43% de su personal sobre

la sostenibilidad a largo plazo. Estas cifras revelan que incluso proyectos aparentemente exitosos en lo financiero enfrentan desafíos para garantizar su perdurabilidad.

Las encuestas también destacan diferencias en la percepción del impacto social. Salitre Mágico, con su programa de acceso gratuito para poblaciones vulnerables, muestra mayor conciencia sobre este aspecto entre su personal (71.4% de valoración positiva). Movistar Arena, aunque cumple con los 12 días anuales de uso institucional, registra menor énfasis en esta dimensión, lo que podría relacionarse con la naturaleza más comercial de sus eventos principales.

Finalmente, en gobernanza y supervisión, ambos proyectos coinciden en señalar oportunidades de mejora. Salitre Mágico destaca la necesidad de mayor transparencia (57% del personal), mientras Movistar Arena apunta a fortalecer los mecanismos de resolución de conflictos (33% de evaluaciones negativas). Estas diferencias reflejan cómo las particularidades operativas de cada proyecto - un parque temático versus un escenario cultural - generan distintos desafíos de gestión.

La comparación entre ambos casos revela que, aunque comparten el modelo APP, factores como el tipo de infraestructura, los mecanismos de reparto de ingresos y la naturaleza de los servicios ofrecidos generan percepciones y resultados distintos. Salitre Mágico muestra mayores tensiones en distribución de riesgos y flexibilidad, mientras Movistar Arena enfrenta retos particulares en sostenibilidad financiera. Ambos casos, sin embargo, coinciden en la necesidad de mejorar transparencia, adaptabilidad contractual y equilibrio entre objetivos comerciales y sociales, lecciones valiosas para futuras APP en el sector.

Salitre Mágico revela mayores tensiones operativas y estructurales, mientras Movistar Arena muestra una mayor madurez institucional y contractual. Sin embargo, ambos casos comparten debilidades en adaptabilidad, sostenibilidad e impacto social. La comparación permite entender que el éxito de una APP no depende únicamente del modelo, sino de su ajuste contextual y calidad en la ejecución.

Las diferencias encontradas no son únicamente fallas operativas, sino que revelan tensiones de fondo entre los intereses públicos y privados. Para comprender estas

tensiones. A partir de estas diferencias operativas, es posible identificar tensiones estructurales propias del modelo APP que trascienden los casos específicos. En el siguiente apartado se abordan estas discrepancias desde una perspectiva sectorial. En el tercer apartado se identifica como Las APP en el sector del entretenimiento representan tanto un espacio de cooperación como de potencial conflicto, debido a las diferencias estructurales y de objetivos entre los sectores que las componen. Los casos analizados revelan tensiones inherentes al modelo -como la divergencia de intereses, la asimetría de información, la distribución de riesgos y los conflictos contractuales- que inciden directamente en el desarrollo y sostenibilidad de estos proyectos.

Triangulación teórico-práctica: brechas entre la teoría y la implementación

La triangulación entre el marco teórico, los análisis contractuales y los resultados de las encuestas aplicadas, evidencian brechas estructurales y operativas en la implementación de APP en el sector del entretenimiento. Estas brechas se reflejan en la forma en que se manifiestan los problemas clásicos identificados por la teoría de la agencia, particularmente la asimetría de información, la desalineación de incentivos, la rigidez contractual y la limitada gobernanza colaborativa. Este ejercicio de triangulación gira en torno a cinco temas estructurales de la teoría: Problemas de Agencia y Asimetría de Información, Distribución de Riesgos, Incentivos y Flexibilidad Contractual, y Gobernanza y Sostenibilidad

Problemas de Agencia y Asimetría de Información

Para mitigar el posible comportamiento oportunista la literatura propone auditorías independientes, reportes financieros detallados y contratos con incentivos alineados (Laffont y Martimort, 2002). Sin embargo, en la práctica, las encuestas al IDRD revelan que el 28.6% de los funcionarios perciben opacidad en la información entregada por los concesionarios, especialmente en reportes financieros y cumplimiento de inversiones. Esto coincide con las críticas del sector privado: en Salitre Mágico, el 57% del personal considera que los contratos no facilitan una comunicación fluida, mientras que, en Movistar Arena, un tercio de los encuestados señala que la claridad en las etapas de ejecución es limitada.

La asimetría se agrava por la falta de mecanismos de verificación robustos. Aunque el IDRD realiza auditorías, estas dependen de la calidad de los datos proporcionados por el privado, lo que genera desconfianza mutua. Por ejemplo, en Salitre Mágico, el 71.4% de los empleados identifica un alto riesgo por información incompleta, mientras que el marco teórico advierte que, sin supervisión efectiva, el agente puede priorizar su rentabilidad sobre el interés público.

Distribución de Riesgos

En los casos analizados, la distribución de riesgos entre privado y público es desequilibrada. En Salitre Mágico, el concesionario absorbe el 100% de los riesgos financieros y operativos, lo que el 85.7% de su personal considera injusto, dado que el IDRD mantiene control sin asumir costos. Similarmente, en Movistar Arena, el privado financia la totalidad de la inversión inicial, pero el 50% de los encuestados critica la rigidez para renegociar ante fluctuaciones de demanda.

El marco teórico sugiere que riesgos como la estacionalidad del entretenimiento deberían compartirse, pero los contratos actuales carecen de cláusulas de ajuste dinámico. Por ejemplo, en 2023, Movistar Arena enfrentó un aumento del 41% en costos operativos, presionando su rentabilidad. Si el contrato hubiera incluido mecanismos de revisión periódica (como propone Maskin y Tirole, 1999), el privado no cargaría con toda la incertidumbre. Una solución sería introducir esquemas híbridos, donde el sector público asuma riesgos exógenos (ej.: crisis económicas), mientras el privado gestiona riesgos controlables (ej.: mantenimiento).

Incentivos y Flexibilidad Contractual

Teóricamente combinar pagos por desempeño con beneficios no económicos alinea intereses (Laffont y Tirole, 1993). Sin embargo, las encuestas muestran fallas: en Salitre Mágico, el 42.9% de los empleados califica los incentivos económicos como "poco efectivos", ya que no motivan mejoras en infraestructura o acceso social. En Movistar Arena, aunque el 66.7% valora los incentivos, un tercio señala que están más orientados a evitar sanciones que a premiar eficiencia.

La rigidez contractual agrava el problema. El 42.9% del personal de Salitre Mágico considera "muy baja" la capacidad de ajustar incentivos ante cambios de mercado, lo que

limita su adaptabilidad. La academia propone contratos flexibles con revisiones periódicas (Hart, 1995), pero en la práctica, los acuerdos son estáticos. Por ejemplo, Movistar Arena debe cumplir con 12 días anuales de uso gratuito, pero no hay incentivos para ampliar esta cifra si la demanda crece.

Gobernanza y Sostenibilidad

El marco teórico enfatiza métricas como el Retorno Social de la Inversión (SROI) (Gómez-Zapata y Del Barrio-Tellado, 2023), pero en la práctica, priman los indicadores financieros. Salitre Mágico reporta un crecimiento del 102% en ingresos (2021-2023), pero solo el 42.9% de los encuestados considera el modelo sostenible a largo plazo, criticando la falta de inversión en modernización. Movistar Arena, pese a su éxito en rentabilidad (EBIT de $17.512 millones en 2023), reduce activos lo que amenaza su capacidad futura.

La gobernanza también es mixta. El IDRD supervisa contratos, pero las encuestas revelan que el 33% del sector privado desconfía de su capacidad regulatoria. La literatura propone cocreación con actores locales (Kouassi *et al*., 2023), pero esto es incipiente en Colombia.

Un aspecto que merece especial atención en la interpretación de los resultados del estudio es la tendencia recurrente de las respuestas a ubicarse en niveles intermedios de valoración. Esta recurrencia no puede entenderse como una simple neutralidad o indiferencia por parte de los actores consultados, sino como un reflejo de un desempeño percibido como funcional, pero limitado en cuanto a su capacidad para generar valor agregado, resolver tensiones estructurales o adaptarse a contextos cambiantes. Es decir, los instrumentos contractuales, administrativos y de supervisión existen y operan, pero su efectividad práctica aún se encuentra lejos del estándar deseado por los actores involucrados. En el marco de las APP, este tipo de desempeño es especialmente problemático, ya que la sostenibilidad de los modelos depende no solo del cumplimiento formal de las obligaciones contractuales, sino de la capacidad de adaptación, de coordinación efectiva entre actores y del cumplimiento de fines públicos superiores.

La tabla 3-24 recoge y resume de manera comparativa el resumen de las diferentes dimensiones y las percepciones por los actores que se han mencionado a lo largo del análisis comparativo. A partir de esas cinco dimensiones clave. En cada una de ellas se

evidencian contrastes importantes que reflejan tanto el grado de madurez institucional como las tensiones propias del modelo.

Movistar Arena destaca por mantener una percepción más favorable en la mayoría de las dimensiones, con mejores valoraciones en transparencia, gestión del riesgo e incentivos, aunque también expresa preocupaciones en sostenibilidad financiera. Por el contrario, Salitre Mágico muestra una postura más crítica, especialmente frente a la distribución de riesgos, la efectividad de los incentivos y la falta de reinversión, lo cual sugiere una mayor percepción de desventaja estructural en su relación con el sector público. El IDRD, por su parte, adopta posiciones intermedias en transparencia y distribución de riesgos, pero refleja preocupaciones en la sostenibilidad del modelo y en la gestión del riesgo, reconociendo limitaciones institucionales para ejercer un rol más activo y equilibrado en la alianza.

Este comparativo permite visualizar no solo la forma en que cada actor percibe su participación y responsabilidades, sino también las áreas donde se concentran las tensiones contractuales y operativas. Asimismo, evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de coordinación, supervisión y adaptación, especialmente en proyectos con alto componente social y dinámicas de mercado variables como los del sector entretenimiento.

Tabla 3-24: Comparativa Dimensiones Movistar Arena Vs Salitre Mágico Vs IDRD

Dimensión	Movistar Arena	Salitre Mágico	IDRD
Transparencia	Mejor percepción (66.7% valora positivamente)	Bajo nivel percibido (43% la considera clara)	Percepción intermedia (52.4% la considera adecuada, pero con barreras de acceso oportuno).
Distribución de riesgos	Menor malestar (solo 33% lo percibe negativamente)	Inequidad fuerte (57% lo ve como poco equitativo)	Baja concentración del riesgo (66.7% considera que el privado asume más responsabilidades).
Incentivos y flexibilidad	Mejores valoraciones, pero aún con desafíos	Mayores críticas (42.9% insatisfecho con incentivos y rigidez)	Baja percepción (61.9% insatisfecho con incentivos y flexibilidad limitada).
Gestión del riesgo	Mejor percepción (50% crítica)	Percepción negativa del papel estatal (85.7%)	Gestión reactiva (71.4% considera que hay debilidades en prevención y mitigación).
Sostenibilidad	Preocupaciones por sostenibilidad a pesar del crecimiento EBIT	Críticas por falta de reinversión y reducción de activos	Alta preocupación (66.7% considera que la sostenibilidad depende del resultado privado).
Impacto social	Menor énfasis en impacto social	Alta valoración del acceso gratuito (71.4%)	Alto impacto percibido (76.2% destaca el acceso equitativo y gratuito como fortaleza).
Gobernanza	Debilidades en resolución de conflictos (33%)	Necesidad de mayor transparencia (57%)	Gobernanza percibida como formalista (61.9% valora existencia de mecanismos, pero lentos).

Reflexión sobre la racionalidad pública en la cesión de la explotación a privados

Finalmente, una de las tensiones más relevantes que emergen del análisis de estos casos es el papel decisorio del sector público en la entrega de la operación de activos estratégicos de entretenimiento a operadores privados, a pesar de que los ingresos de retorno directo para el Estado se ubican en niveles aparentemente bajos (2% en Movistar Arena y 4% en Salitre Mágico). Esta situación plantea interrogantes sobre la racionalidad pública que guía este tipo de alianzas. Aunque suele argumentarse que estas decisiones se sustentan en la eficiencia operativa del sector privado, la optimización de recursos y la descarga presupuestal para el Estado, no siempre se hace explícita una valoración integral del retorno social, cultural o estratégico que justifique dichas cesiones. Desde una perspectiva de política pública, esto evidencia una asimetría que no es solo informacional o contractual, sino también institucional, en la medida en que el Estado parece asumir un rol pasivo o subsidiario en la configuración de estas alianzas. Como señalan autores como Bozeman (2007) y Mazzucato (2013), la intervención pública no debe reducirse a corregir fallas de mercado o actuar como facilitador logístico, sino que debe orientar sus decisiones con base en la generación de valor público, entendido como el conjunto de beneficios sociales, culturales y colectivos que no siempre se reflejan en los balances financieros.

En ese sentido, la baja participación del sector público en los ingresos contrasta con su alta responsabilidad sobre el acceso, la regulación y la promoción de los bienes culturales y recreativos. Esta situación podría responder a una visión reduccionista del Estado como “gestor eficiente” más que como agente estratégico del desarrollo urbano y cultural, como lo advierte Pliscoff y Araya (2012). En escenarios donde los márgenes contractuales para renegociación, redistribución de excedentes o intervención correctiva son limitados, el riesgo no solo está en la ejecución, sino en la renuncia anticipada a una postura deliberativa sobre el uso y control de los bienes públicos.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones del Análisis

La evidencia empírica recogida mediante encuestas a los actores públicos y privados involucrados en estos proyectos, sumada al análisis contractual y financiero, permite identificar patrones comunes que reflejan tensiones inherentes al modelo y oportunidades claras de mejora institucional, su contraste con los postulados de la teoría de la agencia, permite concluir que la implementación de Alianzas Público-Privadas en el sector del entretenimiento en Colombia presenta avances relevantes, pero también desafíos estructurales que comprometen su sostenibilidad a largo plazo.

Uno de los principales hallazgos se refiere a la asimetría de información entre el principal (sector público) y el agente (sector privado), una condición estructural ampliamente discutida por autores como Jensen y Meckling (1976). En ambos casos analizados, esta asimetría genera costos de agencia que deben ser gestionados mediante mecanismos de control, transparencia y monitoreo. Si bien los contratos incluyen cláusulas de supervisión y auditoría, la percepción de su efectividad es desigual, lo cual evidencia que la mera existencia de estos instrumentos no garantiza su funcionamiento adecuado sin una capacidad institucional fortalecida.

Este fenómeno se relaciona directamente con la estructura de incentivos diseñada en los contratos. Según Laffont y Martimort (2002), la eficacia de los incentivos depende de su capacidad para alinear los intereses del agente con los del principal, promoviendo comportamientos que beneficien el valor público. En la práctica, los incentivos observados en los casos estudiados tienden a ser más punitivos que motivadores, lo cual limita su potencial transformador. La falta de reconocimiento positivo del buen desempeño, así como la escasa flexibilidad para adaptarlos al contexto cambiante del sector, debilita el marco de gobernanza contractual.

De manera complementaria, el análisis de la distribución de riesgos revela una tendencia hacia la concentración de responsabilidades en el agente privado, especialmente en aspectos financieros, operativos y comerciales. Esta asignación responde, en teoría, al principio de eficiencia en la gestión de riesgos (Grimsey y Lewis, 2004; Engel *et al*., 2014); sin embargo, en la práctica, la percepción de inequidad genera tensiones que pueden traducirse en solicitudes de renegociación, desinversión o incluso incumplimiento. La evidencia empírica muestra que, en Salitre Mágico, por ejemplo, el concesionario considera que la carga de riesgo es desproporcionada frente a la capacidad de respuesta del sector público.

Este desequilibrio se agrava por la rigidez de los contratos, lo cual impide realizar ajustes oportunos frente a cambios en el entorno económico o social. Tal como lo advierten Maskin y Tirole (1999), y Hart (1995), los contratos incompletos requieren cláusulas de adaptabilidad para responder a la incertidumbre inherente a proyectos de largo plazo. En los casos estudiados, se evidencia la ausencia de mecanismos de reequilibrio dinámico que permitan redistribuir riesgos o reformular compromisos ante situaciones imprevistas, lo cual limita seriamente la resiliencia institucional del modelo.

A pesar de estas limitaciones, los resultados financieros de ambas APP han sido positivos, con crecimientos sostenidos en ingresos, rentabilidad operativa y reducción del endeudamiento. Sin embargo, la sostenibilidad de estos logros está condicionada a factores estructurales que exceden la dimensión económica. La gestión del talento humano, la inversión continua en infraestructura, la capacidad para mantener la calidad del servicio y la integración de objetivos sociales son elementos indispensables para consolidar un modelo de APP que genere valor público en el tiempo.

Desde una perspectiva más amplia, los hallazgos sugieren que el éxito económico de las APP no necesariamente se traduce en impacto social si no se incorporan cláusulas contractuales explícitas que garanticen acceso equitativo, programación cultural diversa y beneficios comunitarios tangibles. Esto refuerza la noción de que el valor público va más allá de la rentabilidad financiera, tal como lo plantea Osborne (2000), y que la medición del

éxito de estos proyectos debe incorporar indicadores de bienestar, cohesión social y desarrollo territorial.

El papel del IDRD como entidad concedente resulta clave en este equilibrio. Aunque sus capacidades técnicas y contractuales han mejorado, persisten desafíos en la articulación interinstitucional, la estandarización de prácticas de supervisión y la consolidación de una cultura de seguimiento basada en resultados. La percepción de actores privados sobre la falta de claridad y consistencia en la aplicación de sanciones, la demora en los trámites y la ambigüedad en los canales de comunicación, revela que la confianza institucional aún debe ser fortalecida.

Por otro lado, la participación del sector privado ha permitido incorporar conocimiento especializado, eficiencia operativa y estrategias comerciales innovadoras en la gestión de infraestructura pública. No obstante, esta experiencia no siempre se traduce en corresponsabilidad social, debido a incentivos mal alineados o a la débil exigencia de resultados sociales. Para lograr una colaboración más equilibrada, se requiere avanzar hacia un modelo de cogestión, en donde el diseño de los contratos y su ejecución operativa respondan a una lógica de corresponsabilidad público-privada.

En ese sentido, es urgente repensar la gobernanza de las APP desde una perspectiva más colaborativa y menos transaccional. La incorporación de comités de evaluación conjunta, la participación ciudadana en el monitoreo de compromisos sociales, y el diseño de indicadores mixtos (financieros y sociales) son estrategias que permitirían fortalecer la legitimidad del modelo y ampliar su alcance transformador. Estas herramientas contribuirían a cerrar la brecha entre teoría y práctica, una brecha que se ha evidenciado de manera consistente a lo largo del análisis.

De esta manera, las APP en el sector del entretenimiento muestran un potencial significativo como mecanismo de gestión, pero también exigen ajustes institucionales y contractuales profundos para responder adecuadamente a las expectativas de eficiencia, equidad y valor público. La teoría de la agencia aporta herramientas clave para entender estas dinámicas, pero su aplicación requiere un enfoque más contextualizado, sensible a las particularidades del sector y a las capacidades reales de los actores involucrados. Solo

así será posible consolidar un modelo de APP sostenible, legítimo y socialmente responsable.

Asimismo, los hallazgos empíricos permiten observar diferencias relevantes en las percepciones entre actores públicos y privados, particularmente en aspectos como gobernanza, sostenibilidad e incentivos. Mientras Movistar Arena expresa mayor satisfacción con los mecanismos implementados, Salitre Mágico manifiesta preocupaciones por una distribución inequitativa de riesgos y falta de estímulos al cumplimiento. El IDRD, por su parte, reconoce limitaciones en su capacidad de supervisión. Estos contrastes revelan la necesidad de adaptar los modelos contractuales a las capacidades institucionales reales, incorporando indicadores mixtos que capturen tanto valor público como eficiencia operativa, fortaleciendo así la legitimidad y sostenibilidad del modelo APP.

De forma complementaria, los resultados de las encuestas evidencian percepciones diferenciadas entre los actores involucrados en las APP analizadas. El operador del Movistar Arena manifiesta una visión más favorable sobre los mecanismos contractuales, mientras que el operador de Salitre Mágico expresa mayor preocupación por la distribución del riesgo y la escasez de incentivos adecuados. Por su parte, los funcionarios del IDRD reconocen limitaciones en sus capacidades institucionales para hacer seguimiento y control efectivos, lo que genera brechas en la implementación contractual. Esta diversidad de percepciones subraya la necesidad de fortalecer los canales de comunicación y alineación de expectativas entre las partes.

En relación con la sostenibilidad del modelo de APP en el sector del entretenimiento, se identificó que, si bien existe una valoración positiva sobre su potencial transformador, los encuestados no lo perciben aún como un esquema plenamente sostenible en el largo plazo. Esta percepción se relaciona con la falta de indicadores de impacto social y con la concentración de beneficios en las etapas iniciales del contrato. Lo anterior plantea un desafío importante para la planeación estratégica y la incorporación de mecanismos de evaluación integrales.

Un hallazgo especialmente relevante en el análisis del sector privado es la alta valoración otorgada a los resultados intangibles, como la reputación, el posicionamiento de marca y la visibilidad pública. Aunque estos elementos no están contemplados explícitamente en los contratos de APP, constituyen motivadores claves para los agentes privados, quienes los perciben como beneficios colaterales significativos de su participación en estas alianzas. Este aspecto revela la pertinencia de incorporar mecanismos de incentivo no monetarios que reconozcan estos beneficios simbólicos y refuercen la sostenibilidad del modelo.

Adicionalmente, los resultados sugieren la necesidad de transitar hacia esquemas de cogestión más integrales, en los que se adopten indicadores mixtos de desempeño que contemplen tanto la eficiencia financiera como el impacto social y cultural de los proyectos. Este enfoque permitiría una evaluación más holística del valor público generado por las APP y contribuiría a fortalecer su legitimidad como herramienta de política pública en el sector del entretenimiento. Así, la efectividad de las APP en este ámbito se revela como una función del diseño contractual, la madurez institucional del actor público y la alineación adecuada de los intereses entre las partes involucradas.

Más allá de los hallazgos centrados en los problemas clásicos de agencia, el estudio evidencia que las APP en el sector del entretenimiento deben analizarse desde una perspectiva más amplia que trascienda lo estrictamente contractual. Elementos como la reputación institucional, la visibilidad mediática y el valor simbólico de la participación en estos proyectos, resultan determinantes para el compromiso del sector privado y deberían ser reconocidos dentro del sistema de incentivos. Esta dimensión intangible representa una oportunidad para repensar el diseño de las APP bajo enfoques más estratégicos y colaborativos.

Por último, se identificaron tensiones estructurales en la relación entre los sectores público y privado, alimentadas por la rigidez contractual, la limitada capacidad de adaptación frente a cambios contextuales y la persistente desconfianza institucional. Aunque la literatura recomienda estructuras flexibles y mecanismos de renegociación, en la práctica predomina una arquitectura contractual inflexible que limita la innovación y la respuesta oportuna a nuevas dinámicas del entorno. Estas brechas entre teoría y práctica subrayan la necesidad de adaptar los modelos APP a las particularidades del sector del entretenimiento,

reconociendo no solo sus dimensiones económicas, sino también sus implicaciones sociales, culturales y simbólicas. Consolidar este enfoque requiere avanzar hacia esquemas de gobernanza más adaptativos, robustecer las capacidades institucionales del sector público y fomentar relaciones de cooperación genuina y sostenida en el tiempo.

4.2 Conclusiones Generales

La presente investigación sobre las Alianzas Público-Privadas en el sector del entretenimiento en Colombia, abordada desde la teoría de la agencia, ha permitido develar un conjunto amplio de conclusiones que se articulan con los objetivos del estudio, enriquecen la literatura especializada y ofrecen implicaciones prácticas para la formulación de políticas públicas y la estructuración de futuros proyectos en contextos similares. El análisis desarrollado integra una revisión teórica rigurosa con evidencia empírica obtenida a partir de encuestas a funcionarios del IDRD y representantes del sector privado, enmarcando los hallazgos dentro de una perspectiva comparada y aplicada.

El estudio revela que la teoría de la agencia ofrece un marco analítico adecuado para comprender los desafíos que enfrentan las APP en el sector del entretenimiento, en particular aquellos relacionados con la asimetría de información y los conflictos de interés entre principales y agentes. Las relaciones contractuales examinadas ponen en evidencia la existencia de comportamientos oportunistas asociados tanto a la selección adversa como al riesgo moral, estimulados por diseños contractuales insuficientemente flexibles, mecanismos de control débiles y una limitada rendición de cuentas.

Las percepciones recogidas entre actores públicos y privados reflejan diferencias significativas respecto a la efectividad de la gobernanza, la distribución de riesgos y la alineación de incentivos. El sector privado destaca restricciones operativas impuestas por el Estado, mientras que los funcionarios públicos perciben barreras en el acceso a información crítica y dificultades para el monitoreo del desempeño del agente. Este desajuste entre percepciones confirma los postulados teóricos sobre los costos de agencia y los riesgos de desequilibrio en la relación contractual.

Asimismo, el análisis comparativo entre los casos del Movistar Arena y Salitre Mágico evidencia cómo la sofisticación del diseño contractual y la madurez institucional inciden en

la calidad de la relación público-privada. Mientras el primero presenta una estructura más formalizada y mecanismos de seguimiento más robustos, el segundo refleja un modelo más tradicional con menor exposición del privado a riesgos financieros. Estas diferencias permiten extraer aprendizajes valiosos sobre cómo adaptar los modelos de APP a las especificidades del sector del entretenimiento.

Desde una perspectiva académica, esta investigación contribuye a subsanar una importante laguna en la literatura sobre APP en sectores no tradicionales como el entretenimiento, especialmente en economías emergentes. El abordaje teórico y empírico adoptado en este estudio aporta elementos novedosos para la comprensión de las dinámicas contractuales en contextos de alta incertidumbre y complejidad operativa, como lo es el ámbito cultural y recreativo.

Los hallazgos también ofrecen herramientas útiles para tomadores de decisión y formuladores de política. Para las entidades públicas, se destacan criterios para mejorar el diseño contractual, fortalecer la supervisión y reducir los costos de agencia. Para el sector privado, se proporcionan orientaciones sobre las condiciones de transparencia, cooperación y alineación de objetivos necesarias para establecer relaciones sostenibles. Y para la academia, se abren nuevas líneas de investigación sobre la relación entre incentivos, gobernanza y resultados en sectores de alto valor público.

A pesar de estos aportes, deben reconocerse algunas limitaciones del estudio. El enfoque centrado en dos casos de APP en Bogotá restringe la generalización de los hallazgos a otros contextos regionales o a diferentes formas de colaboración público-privada en el país. Además, la disponibilidad limitada de información financiera detallada y de evaluaciones externas independientes redujo la posibilidad de realizar un análisis económico más profundo. Igualmente, la investigación se centró en los actores institucionales directamente involucrados, sin incorporar de manera sistemática la voz de los usuarios o beneficiarios finales de los servicios culturales y recreativos.

Estas limitaciones abren el camino para futuras investigaciones que profundicen en las siguientes líneas: estudios de caso en otras ciudades y regiones del país; análisis comparativos entre sectores económicos y países latinoamericanos; estudios sobre percepción ciudadana y calidad de los servicios en esquemas APP; evaluaciones

integrales que combinen criterios económicos, sociales y culturales; y exploraciones sobre el papel de las tecnologías digitales en la gestión, supervisión y participación ciudadana en APP. Estas direcciones investigativas permitirán consolidar una agenda de conocimiento más amplia e inclusiva sobre los desafíos y oportunidades de las APP en contextos emergentes.

Asimismo, se identificó la necesidad de fortalecer el componente de valor público en las APP del sector entretenimiento, dado que, si bien se evidencian beneficios económicos y operativos, los resultados muestran una débil articulación con objetivos sociales y de acceso equitativo a la infraestructura cultural y recreativa. Esto es particularmente relevante si se considera que los espacios intervenidos tienen naturaleza pública y un potencial alto para generar cohesión social. De igual forma, la sostenibilidad financiera de estos contratos a largo plazo no puede desligarse de mecanismos de reinversión, evaluación periódica de desempeño y flexibilidad contractual ante cambios del entorno. Finalmente, el estudio sugiere que el éxito de futuras APP dependerá en gran medida de la construcción de relaciones más horizontales entre los actores públicos y privados, mediante esquemas de gobernanza participativa que promuevan la cocreación, la transparencia y la corresponsabilidad en la gestión de los proyectos.

4.3 Recomendaciones

Los hallazgos derivados de este estudio permiten formular un conjunto de orientaciones que, desde una perspectiva académica y aplicada, pueden contribuir a mejorar el diseño, implementación y evaluación de las APP en el sector del entretenimiento en Colombia.

Una primera línea de acción se relaciona con la necesidad de estructurar contratos centrados en el desempeño, incorporando indicadores claros, verificables y vinculados a los resultados tanto operativos como sociales. Estos indicadores deben acompañarse de mecanismos de incentivos que premien el cumplimiento y sancionen el incumplimiento, bajo principios de eficiencia y equidad contractual.

De igual modo, se recomienda el desarrollo de esquemas de gobernanza adaptativa, capaces de responder a las variaciones del entorno económico, tecnológico y social. La

inclusión de cláusulas de revisión periódica, así como la conformación de comités de seguimiento con participación intersectorial y ciudadana, contribuiría a una mayor legitimidad y eficacia en la ejecución de los contratos.

Otra recomendación relevante consiste en fortalecer las capacidades institucionales del sector público, mediante procesos de formación continua, creación de equipos técnicos especializados y acceso a redes de cooperación interinstitucional. Esta medida es crucial para equilibrar las asimetrías existentes en las relaciones contractual-financieras entre los sectores público y privado.

En cuanto a la transparencia, se propone establecer plataformas de información abiertas y actualizadas que permitan monitorear el desarrollo de los proyectos, documentar sus avances y facilitar la rendición de cuentas. Este componente resulta esencial para reducir los riesgos derivados de la asimetría informativa y fomentar el control ciudadano.

La evaluación del impacto de las APP debe trascender los enfoques económicos tradicionales y contemplar dimensiones sociales, culturales y ambientales. En este sentido, la utilización de metodologías como el Retorno Social de la Inversión (SROI) puede aportar una visión más integral del valor generado por estos proyectos, particularmente en sectores con alto contenido simbólico y comunitario como el entretenimiento.

Asimismo, se considera clave fortalecer los canales de participación ciudadana estructurada. La incorporación de veedurías y espacios comunitarios de deliberación puede contribuir a una apropiación social más amplia de los proyectos y a una vigilancia más efectiva de los compromisos adquiridos.

Desde el ámbito académico, se plantea la necesidad de impulsar estudios longitudinales que analicen la evolución de las APP en el tiempo, identifiquen patrones de éxito o fracaso, y permitan comparaciones entre sectores y regiones. Estas investigaciones podrían complementarse con análisis de casos internacionales que ofrezcan lecciones aplicables al contexto colombiano.

Una recomendación resultado de la triangulación evidencia brechas entre teoría y práctica: mientras la academia idealiza contratos flexibles y equilibrados, los casos reales muestran rigidez, asimetrías y desconfianza. Para mejorar, se recomienda:

- Transparencia reforzada: Plataformas digitales obligatorias para reportes financieros y operativos, auditables en tiempo real por el IDRD y veedores externos.
- Riesgos compartidos: Cláusulas de revisión periódica que redistribuyan riesgos ante crisis (ej.: caída de demanda), protegiendo al privado sin descargar costos al público.
- Incentivos inteligentes: Vincular pagos a indicadores duales (financieros y sociales), como asistencia gratuita o inversión en mantenimiento.
- Gobernanza participativa: Comités con actores públicos, privados y sociedad civil para monitorear el cumplimiento de metas sociales.
- Adaptabilidad sectorial: Diseñar modelos APP específicos para entretenimiento, considerando su estacionalidad y alta dependencia de la demanda.

Estas medidas cerrarían las brechas identificadas, transformando las APP en herramientas más eficaces para el desarrollo de infraestructura cultural en Colombia. Para comprender en profundidad esta brecha entre teoría y práctica, es necesario analizar cómo se materializan estas tensiones en casos concretos. Por eso, se comparan dos experiencias reales (Salitre Mágico y Movistar Arena) para observar cómo varía el desempeño según el modelo, los actores y el contexto institucional.

Por esta razón, se propone la promoción de alianzas intersectoriales y multilaterales que faciliten la innovación institucional, el acceso a financiamiento y el aprendizaje compartido. La articulación entre universidades, organizaciones multilaterales, fundaciones y entidades estatales puede enriquecer el diseño y gestión de las APP, dotándolas de una mayor legitimidad y sostenibilidad.

En conjunto, estas recomendaciones no solo responden a los desafíos identificados en esta investigación, sino que también aportan insumos concretos para la construcción de

modelos de colaboración público-privada más equitativos, eficientes y comprometidos con el desarrollo social y cultural del país.

Finalmente, se sugiere complementar estas recomendaciones con mecanismos eficaces de resolución de controversias contractuales, como cláusulas de mediación o arbitraje técnico, que eviten la judicialización y permitan respuestas ágiles ante conflictos. Asimismo, se recomienda establecer compromisos explícitos de reinversión y mantenimiento en los contratos, a través de fondos obligatorios o metas de mejora continua de infraestructura. El diseño de modelos financieros integrados, que combinen rentabilidad económica con retorno social de la inversión, permitiría una evaluación más holística del desempeño. Por último, se considera clave incorporar de forma sistemática la voz de los usuarios y comunidades beneficiarias en la evaluación y ajuste de los contratos, mediante mecanismos de participación estructurada y tecnología cívica.

A. Anexo 1: Características contractuales APP Movistar Arena

Anexo Características Contractuales
APP Movistar Arena
Contrato IDRD-APP-IP-001 de 2015

Partes

Concedente: Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte -IDRD

Concesionario: Colombiana de Escenarios S.A.S.

Obligaciones Contractuales

Obligaciones del Concesionario (Colombiana de Escenarios S.A.S.)

- Realizar la inversión y financiamiento: Aportar el 100% de la inversión necesaria ($70.000 millones de pesos colombianos) para modernización y operación del Coliseo.
- Ejecutar obras de renovación y modernización: Incluye rehabilitación estructural, construcción de nuevas áreas, actualización tecnológica, urbanismo exterior y posibles parqueaderos.
- Operación y mantenimiento: Garantizar la gestión eficiente del coliseo y su mantenimiento durante el plazo de la concesión (hasta 25 años).
- Pago de contraprestación al IDRD: Transferir el 2% de los ingresos brutos generados por la explotación comercial del coliseo.
- Garantizar 12 días de uso gratuito para el IDRD: Permitir el uso del coliseo sin costo para actividades institucionales del Distrito.
- Cumplimiento de estándares y normativas: Asegurar el cumplimiento de normas urbanísticas, de seguridad y operativas establecidas en el contrato.

Obligaciones del IDRD (Instituto Distrital de Recreación y Deporte)

- Otorgar la concesión y supervisar el proyecto: Permitir el uso del coliseo bajo las condiciones pactadas y garantizar la correcta ejecución del contrato.
- Facilitar permisos y trámites urbanísticos: Gestionar ante las autoridades competentes los trámites necesarios para la viabilidad del proyecto.
- Supervisar el cumplimiento del contrato: Asegurar que el concesionario cumpla con las inversiones, operación y mantenimiento según lo pactado.
- No realizar desembolsos públicos: Garantizar que la financiación provenga exclusivamente de recursos privados.

Responsabilidades Contractuales

El IDRD, como entidad pública encargada del control del contrato, debe garantizar que el concesionario cumpla con las condiciones pactadas. Para ello, se establecen los siguientes mecanismos:

- Interventoría del contrato: El IDRD designa una interventoría para supervisar la ejecución del contrato, verificando el cumplimiento de estándares en construcción, mantenimiento y operación.
- Supervisión de ingresos y pagos: Se revisa que el concesionario entregue el porcentaje de los ingresos brutos generados por la explotación del Coliseo al IDRD.
- Verificación del uso institucional: Se supervisa que el concesionario garantice los días de acceso gratuito al coliseo para actividades públicas, según lo pactado en el contrato.
- Auditorías externas: Se realizan periódicamente auditorías financieras y operativas para evaluar la correcta administración de recursos y el cumplimiento de obligaciones.

Así mismo, el concesionario (Colombiana de Escenarios S.A.S.) tiene la responsabilidad de garantizar el adecuado funcionamiento del Movistar Arena, lo que implica mecanismos internos de supervisión y gestión. Entre ellos se encuentran:

- Mantenimiento y operación del Coliseo: Debe garantizar el mantenimiento continuo de la infraestructura y el cumplimiento de estándares de calidad.
- Gestión de ingresos y explotación comercial: Es responsable de maximizar ingresos a través de eventos, patrocinios y concesiones.
- Presentación de informes al IDRD: Debe entregar informes periódicos sobre ingresos, operación y mantenimiento.
- Cumplimiento normativo: Debe ajustarse a regulaciones locales y nacionales en seguridad, operación y normativas urbanísticas.
- Para garantizar el cumplimiento del contrato, el IDRD cuenta con herramientas para sancionar incumplimientos por parte del concesionario. Los cuales son:
- Multas y penalidades: Se establecen sanciones económicas en caso de incumplimiento en mantenimiento, operación o entrega de pagos.
- Supervisión del mantenimiento: Si el concesionario no cumple con los estándares de mantenimiento, se pueden aplicar sanciones progresivas.
- Intervención por incumplimiento: En caso de faltas graves, el IDRD puede intervenir la operación del Coliseo.
- Cláusula de reversión: Al finalizar el contrato, el concesionario debe entregar el Coliseo en óptimas condiciones; de lo contrario, puede ser sancionado.

B. Anexo 2: Características contractuales APP Salitre Mágico

Anexo Características Contractuales
APP Salitre Mágico
Contrato IDRD-APP-001-2019

Partes

Concedente: Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte -IDRD

Concesionario: Concesión Parque Salitre Mágico S.A.S.

Obligaciones Contractuales

Obligaciones del Concesionario (Concesión Parque Salitre Mágico S.A.S.)

1. Administración y Operación del Parque

- Gestionar el parque, garantizando su funcionamiento eficiente y continuo.
- Prestar los servicios de entretenimiento y recreación conforme a los estándares de calidad establecidos en el contrato.
- Cumplir con las normativas de seguridad, accesibilidad y normatividad ambiental.

2. Mantenimiento y Modernización

- Ejecutar labores de mantenimiento preventivo y correctivo en las instalaciones y atracciones del parque.
- Realizar inversiones en modernización y mejoras de la infraestructura según los términos pactados en el contrato.

3. Asumir los Riesgos Comerciales y Operativos

- Cubrir los costos operativos y administrativos del parque sin trasladar riesgos financieros al concedente (IDRD).

- Gestionar el personal, incluyendo la contratación, capacitación y cumplimiento de normativas laborales.

4. Pago de Contraprestaciones Económicas

- Entregar al IDRD una participación sobre los ingresos generados por la operación del parque.
- Cumplir con las obligaciones financieras estipuladas en el contrato.

5. Cumplimiento de Obligaciones Sociales

- Implementar programas de acceso gratuito o con tarifas preferenciales para grupos poblacionales específicos, como parte de las contraprestaciones no económicas.
- Garantizar la disponibilidad del parque para eventos de interés público cuando sea requerido por el concedente.

6. Reversión del Activo al Final del Contrato

- Al finalizar el contrato, devolver el predio al IDRD en condiciones óptimas de operación y mantenimiento.
- Entregar la infraestructura física en cumplimiento con los términos de conservación establecidos en el contrato.

<u>Obligaciones del IDRD (Instituto Distrital de Recreación y Deporte)</u>

- Garantizar el uso del bien concesionado: El IDRD debe asegurar que el concesionario pueda explotar el parque sin interferencias indebidas, respetando los términos pactados en el contrato.
- Supervisar el cumplimiento del contrato: El IDRD debe monitorear y verificar que el concesionario cumpla con sus compromisos operativos, de mantenimiento, inversión y contraprestaciones económicas y sociales.

- Ejercer funciones de control y regulación: Debe garantizar que la operación del parque cumpla con normativas de seguridad, calidad del servicio y estándares ambientales.
- Recibir y administrar las contraprestaciones: El IDRD tiene derecho a recibir pagos establecidos en el contrato, como un porcentaje de los ingresos generados por el concesionario, así como beneficios no económicos (ej. programas de acceso gratuito para poblaciones vulnerables).
- Velar por el mantenimiento del bien al finalizar la concesión: Al término del contrato, el IDRD debe recibir el terreno en condiciones adecuadas, asegurando que el concesionario haya cumplido con sus obligaciones de mantenimiento y mejoras.
- Facilitar la relación con otras entidades públicas: En caso de que se requieran permisos, modificaciones normativas o coordinación con otras entidades del Distrito, el IDRD puede intervenir para facilitar la gestión del concesionario.

Responsabilidades Contractuales

El IDRD tiene la responsabilidad de monitorear el cumplimiento del contrato mediante:

- Inspecciones y auditorías periódicas para verificar el estado de la infraestructura, el cumplimiento de normas de seguridad y la calidad del servicio.
- Revisión de informes de gestión y estados financieros que debe presentar el concesionario de forma periódica.
- Supervisión del cumplimiento de inversiones y mantenimiento, asegurando que el concesionario realice las mejoras acordadas.
- Evaluación de las contraprestaciones económicas y sociales, incluyendo los pagos al IDRD y la implementación de programas de acceso gratuito.

El concesionario debe:

- Entregar reportes financieros y operativos en los plazos establecidos en el contrato.
- Permitir inspecciones y auditorías por parte del IDRD y otras entidades de control.
- Garantizar el mantenimiento adecuado del parque y presentar evidencia de las inversiones realizadas.
- Cumplir con normativas de seguridad, calidad del servicio y regulación ambiental, asegurando que la operación del parque no afecte a la comunidad ni al medio ambiente.
- El contrato establece medidas correctivas en caso de incumplimientos:
- Multas económicas por fallas en la operación, incumplimiento de pagos o deficiencias en el mantenimiento.
- Suspensión de la operación si se detectan infracciones graves en seguridad o calidad del servicio.
- Terminación anticipada del contrato si el concesionario incumple reiteradamente sus obligaciones o afecta el interés público.

C. Anexo 3: Encuesta sector público.

Encuesta para el Sector Público. Alianzas Público-Privadas (APP) en el Sector del Entretenimiento

Introducción

Esta investigación, realizada por José Rojas Reyes, candidato a Magíster en Administración, y Jonathan Daniel Gómez Zapata, director del trabajo de grado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, está inscrita dentro de un Trabajo Final de la Maestría en Administración y tiene como objetivo explorar cómo las Alianzas Público-Privadas (APP) en el sector del entretenimiento en Colombia, desde la perspectiva de la teoría de la agencia, permiten identificar patrones que determinan el éxito o el fracaso de su implementación. Se busca analizar aspectos clave como la relación entre los actores públicos y privados, la distribución de riesgos, los mecanismos de supervisión, la transparencia y la presencia de comportamientos oportunistas. Esta investigación no implica riesgos significativos para los participantes, y de acuerdo con la Ley 1581 de 2012, se solicita su autorización para el tratamiento de sus datos personales, los cuales serán utilizados exclusivamente con fines académicos y manejados de manera confidencial y anónima. Al completar y enviar la encuesta de manera virtual a través de Google Forms, usted manifiesta su consentimiento informado para participar en el estudio, aceptando los términos aquí descritos. La participación es voluntaria, y usted puede retirarse en cualquier momento. Sus respuestas son anónimas y se presentarán de forma integrada. Agradecemos su tiempo y disposición para responder esta encuesta, la cual no durará más de quince (15) minutos.

* Manifiesto mi autorización para participar en el estudio y declaro que comprendo el objetivo del mismo:

SI ☐ NO ☐ Firma: _____

Datos Demográficos

1. ¿En qué año nació?: _____
2. Género: | Masculino | Femenino |
3. Nivel educativo alcanzado: | Pregrado | Especialización | Maestría | Doctorado |
4. Nombre del último título obtenido: _____
5. Años de experiencia laboral: _____
6. Nombre de la entidad en donde labora: _____
7. Años trabajando en la entidad: _____
8. Cargo que desempeña: _____
9. Años en el cargo actual: _____
10. Sus funciones le implican tener relación con otros actores (por ejemplo, sector público, otras empresas, etc.) Si ☐ No ☐

Sección 1: Información General

11. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre los contratos de Alianzas Publico-Privadas (APP) en el sector entretenimiento? *(Basado en Engel, Fischer y Galetovic, 2014, sobre contratos de APP).*

☐ Muy alto
☐ Alto
☐ Medio
☐ Bajo
☐ Nulo

12. ¿Cuál es su rol en el diseño, implementación y/o supervisión de APP de entretenimiento? *(Basado en Hard,1995, sobre contratos de APP).*

- ☐ Coordinación y/o líder del proyecto
- ☐ Diseño del contrato
- ☐ Supervisión operativa
- ☐ Evaluación de resultados
- ☐ Asesoría y/o apoyo técnico
- ☐ Liquidación del proyecto
- ☐ Otra

13. De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la preparación del sector público para gestionar APP en el sector del entretenimiento? *(Basado en Rodríguez y Acevedo, 2019 sobre capacidades del sector público).*

1	2	3	4	5
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente

14. ¿Qué tan familiarizado está con los mecanismos de transferencia de riesgos, incentivos y monitoreo incluidos en los contratos de APP de entretenimiento? *(Basado en Engel, Fischer y Galetovic, 2014 sobre a transferencia de riesgos en APP*).

- ☐ Nada familiarizado
- ☐ Poco familiarizado
- ☐ Parcialmente familiar
- ☐ Familiarizado
- ☐ Muy familiarizado

Sección 2: Evaluación de Problemas de Agencia y Asimetría de Información

15. De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo evalúa la información recibida del sector privado sobre los costos y riesgos de las APP de entretenimiento? *(Basado en Jensen y Meckling, 1976; Akerlof, 1970 sobre selección adversa).*

1	2	3	4	5
Nada clara	Poco clara	Indiferente	Clara	Bastante clara

16. ¿Con qué frecuencia el sector público tiene acceso a reportes financieros detallados de las APP? *(Basado en Jensen y Meckling, 1976 sobre control de información)*

- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensualmente
- ☐ Trimestralmente
- ☐ Semestralmente
- ☐ Anualmente

☐ Solo a solicitud

17. De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la calidad de los mecanismos de monitoreo y auditoría para controlar la información asimétrica proporcionada por el agente privado? *(Basado en Eisenhardt, 1989; Williamson, 1985 sobre mecanismos de control).*

1	2	3	4	5
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente

18. ¿Considera que los contratos de APP actuales en el sector de entretenimiento incluyen cláusulas efectivas para reducir la asimetría de información? *(Basado en Jensen y Meckling, 1976 mediante cláusulas que reducen la asimetría de información.)*

☐ Sí, ¿cuáles?: _____
☐ No, ¿cuáles?: _____
☐ Parcialmente

19. De 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto, ¿Qué nivel de riesgo considera que asume el sector público debido a información incompleta o insuficiente por parte del agente privado? *(Basado en Hart, 1995; Laffont y Martimort, 2002 sobre costos de agencia*).

1	2	3	4	5
Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

20. ¿Qué tan efectiva es la realización de auditorías externas para mitigar posibles problemas de información asimétrica en las APP de entretenimiento? *(Basado Engel, Fischer y Galetovic, 2014 sobre distribución de riesgos*).

☐ Nada efectiva
☐ Poco efectiva
☐ Moderadamente efectiva
☐ Efectiva
☐ Bastante efectiva

21. De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para interpretar y reaccionar oportunamente a la información financiera y operativa entregada por el agente privado? *(Basado en Eisenhardt, 1989; Williamson, 1985 sobre mecanismos de control).*

1	2	3	4	5
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente

22. De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a los mecanismos de penalización en los contratos de APP frente a incumplimientos relacionados con el suministro de información o transparencia? *(Basado en Eisenhardt, 1989; Williamson, 1985 sobre mecanismos de control).*

1	2	3	4	5
Nada satisfecho	Poco Satisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

Sección 3: Incentivos y Eficiencia Contractual

23. De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Cómo considera los incentivos económicos establecidos en los contratos de APP para mejorar la eficiencia operativa del agente privado? (*Basado en Laffont y Tirole, 1993 sobre incentivos en contratos).*

1	2	3	4	5
Nada efectivos	Poco efectivos	Algo efectivos	Efectivos	Muy efectivos

24. ¿Cree que los incentivos económicos actuales generan conflictos de interés que pueden comprometer el cumplimiento de los objetivos públicos de las APP en entretenimiento? *(Basado en Laffont y Tirole, 1993 sobre incentivos y eficiencia).*

☐ Sí, ¿cuáles?: _____
☐ No
☐ Parcialmente

25. De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Qué tan relevantes considera la inclusión de incentivos no económicos (reputación, impactos sociales, aumento de cobertura, mayor presencia en los territorios, entre otros) en los contratos de APP? *(Basado en Maskin y Tirole, 1999 sobre incentivos complementarios).*

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy relevante

26. De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su consideración respecto al cumplimiento efectivo de las cláusulas de incentivos económicos por parte del sector privado? *(Basado en Eisenhardt, 1989 sobre monitoreo de incentivos).*

1	2	3	4	5
Nada satisfecho	Poco Satisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Completamente satisfecho

27. ¿Los contratos de APP en entretenimiento incluyen mecanismos de revisión y actualización de incentivos conforme evoluciona la APP? *(Basado en Hart, 1995 sobre flexibilidad contractual).*

☐ Sí, ¿cuáles?: _____
☐ No
☐ Parcialmente

28. De 1 a 5, siendo 1 nada adecuado y 5 muy adecuado, ¿Cómo percibe los tiempos y condiciones de pago establecidos para incentivar un desempeño eficiente del sector privado? *(Basado en Maskin y Tirole, 1999 sobre contratos flexibles e incentivos).*

1	2	3	4	5
Nada adecuado	Poco Adecuado	Algo adecuado	Adecuado	Muy adecuado

29. ¿Considera que el diseño de incentivos actuales ha generado mejoras significativas en la calidad del servicio en las APP de entretenimiento? *(Basado en Maskin y Tirole, 1999 sobre contratos flexibles e incentivos).*

☐ Sí, ¿cuáles?: _____
☐ No
☐ Parcialmente

30. De 1 a 5, siendo 1 nada flexible y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la flexibilidad de los contratos de APP para ajustar incentivos en respuesta a cambios en las condiciones del mercado o en las demandas ciudadanas? *(Basado en Hart, 1995 sobre flexibilidad contractual)*.

1	2	3	4	5
Nada flexible	Poco flexible	Algo flexible	Flexible	Muy flexible

31. De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Cuál es su consideración frente al monitoreo independiente que garantiza que los incentivos económicos sean aplicados de manera efectiva y justa? (*Basado en Laffont y Tirole, 1993 sobre monitoreo adecuado en contratos).*

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy relevante

Sección 4: Distribución de Riesgos

32. De 1 a 5, siendo 1 nada equitativa y 5 totalmente equitativa, ¿Cómo considera la distribución de riesgos financieros entre el sector público y el privado en las APP del sector entretenimiento? *(Basado en Engel, Fischer y Galetovic, 2014 sobre distribución de riesgos en APP)*.

1	2	3	4	5
Nada equitativa	Poco equitativa	Algo equitativa	Equitativa	Totalmente equitativa

33. De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cuál es el nivel de los mecanismos contractuales actuales para mitigar los riesgos operativos que enfrenta el sector público? *(Basado en Hart, Shleifer y Vishny, 1997 sobre mecanismos de control).*

1	2	3	4	5
Nada efectivo	Poco efectivo	Algo efectivo	Efectivo	Muy efectivo

34. De 1 a 5, siendo 1 nada efectiva y 5 muy efectiva, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector privado para asumir riesgos financieros y operativos de manera efectiva en las APP? *(Basado en Hodge y Greve, 2007 sobre capacidad de los agentes privados)*.

1	2	3	4	5
Nada efectiva	Poco efectiva	Algo efectiva	Efectiva	Muy efectiva

35. ¿Considera que la distribución de riesgos actual desincentiva la participación de actores privados en las APP? *(Basado en Hodge y Greve, 2007 sobre capacidad de los agentes privados)*.

☐ Sí, ¿por qué?: _____
☐ No, ¿por qué?: _____
☐ Parcialmente

36. De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Qué tan efectivos y claros son los mecanismos de resolución de conflictos establecidos en los contratos frente a incumplimientos o asignación injusta de riesgos? *(Basado en Engel, Fischer y Galetovic, 2014, sobre mecanismos contractuales claros).*

1	2	3	4	5
Nada efectivos	Poco efectivos	Algo efectivos	Efectivos	Muy efectivos

37. De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la flexibilidad de los contratos para redistribuir riesgos en función de la evolución de la APP? *(Basado en Maskin y Tirole, 1999 sobre contratos flexibles).*

1	2	3	4	5
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente

38. De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cómo evalúa la implementación de mecanismos de transferencia de riesgos hacia el sector privado? *(Basado en Williamson, 1985 sobre costos de transacción y riesgo compartido).*

1	2	3	4	5
Nada efectivo	Poco efectivo	Algo efectivo	Efectivo	Muy efectivo

Sección 5: Resultados y Desempeño

39. De 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto, ¿Cómo evalúa el impacto de las APP en el mejoramiento de la infraestructura de entretenimiento en su región? *(Basado en Grimsey y Lewis, 2004 sobre beneficios de APP).*

1	2	3	4	5
Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto

40. De 1 a 5, siendo 1 nada sostenible y 5 muy sostenible, ¿Cómo considera la sostenibilidad de las APP en términos financieros? *(Basado en Osborne, 2000 sobre sostenibilidad financiera de APP).*

1	2	3	4	5
Nada Sostenible	Poco Sostenible	Algo Sostenible	Sostenible	Muy Sostenible

41. De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su percepción con la gobernanza y la transparencia en la ejecución de las APP? *(Basado en Hart, 1995 sobre mecanismos de gobernanza y control).*

1	2	3	4	5
Nada satisfecho	Poco satisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

42. Por favor, podría darnos un comentario sobre las APP (por ejemplo: recomendaciones, ventajas, oportunidades de mejora, entre otras) que considere útil para la implementación de estas estrategias y su mejor impacto social.

Agradecimiento

Gracias por su valiosa participación en este estudio. Si tiene alguna pregunta o desea recibir información sobre los resultados, no dude en contactarse a través del correo electrónico jgrojasr@unal.edu.co y jdgomezz@unal.edu.co

D. Anexo 4: Encuesta sector privado

Encuesta para el Sector Privado. Alianzas Público-Privadas (APP) en el Sector del Entretenimiento.

Introducción

Esta investigación, realizada por José Rojas Reyes, candidato a Magíster en Administración, y Jonathan Daniel Gómez Zapata, director del trabajo de grado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, está inscrita dentro de un Trabajo Final de la Maestría en Administración y tiene como objetivo explorar cómo las Alianzas Público-Privadas (APP) en el sector del entretenimiento en Colombia, desde la perspectiva de la teoría de la agencia, permiten identificar patrones que determinan el éxito o el fracaso de su implementación. Se busca analizar aspectos clave como la relación entre los actores públicos y privados, la distribución de riesgos, los mecanismos de supervisión, la transparencia y la presencia de comportamientos oportunistas. Esta investigación no implica riesgos significativos para los participantes, y de acuerdo con la Ley 1581 de 2012, se solicita su autorización para el tratamiento de sus datos personales, los cuales serán utilizados exclusivamente con fines académicos y manejados de manera confidencial y anónima. Al completar y enviar la encuesta de manera virtual a través de Google Forms, usted manifiesta su consentimiento informado para participar en el estudio, aceptando los términos aquí descritos. La participación es voluntaria, y usted puede retirarse en cualquier momento. Sus respuestas son anónimas y se presentarán de forma integrada. Agradecemos su tiempo y disposición para responder esta encuesta, la cual no durará más de quince (15) minutos.

* Manifiesto mi autorización para participar en el estudio y declaro que comprendo el objetivo del mismo:

SI ☐ NO ☐ Firma: _____

Datos Demográficos

1. ¿En qué año nació?: _____
2. Género: | Masculino | Femenino |
3. Nivel educativo alcanzado: | Pregrado | Especialización | Maestría | Doctorado |
4. Nombre del último título obtenido: _____
5. Años de experiencia laboral: _____
6. Nombre de la compañía en donde labora: _____
7. Años trabajando en la compañía: _____
8. Cargo que desempeña: _____
9. Años en el cargo actual: _____
10. Sus funciones le implican tener relación con otros actores (por ejemplo, sector público, otras empresas, etc.) Si ☐ No ☐

Sección 1: Información General

11. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre los contratos de Alianzas Publico-Privadas (APP) en el sector entretenimiento? *(Basado en Engel, Fischer y Galetovic, 2014, sobre contratos de APP).*

☐ Muy Alto
☐ Alto
☐ Medio
☐ Bajo
☐ Ninguno

12. ¿Cuál ha sido su participación en APPs en el sector entretenimiento? *(Basado en Hard,1995, sobre contratos de APP).*

☐ Coordinación y/o dirección del contrato
☐ Diseño y formulación del proyecto
☐ Ejecución operativa
☐ Inversión financiera
☐ Seguimiento al proyecto
☐ Evaluación de resultados
☐ Otro: _____

13. De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la preparación del sector público para gestionar APP en el sector del entretenimiento? *(Basado en Grimsey y Lewis, 2004 sobre la eficiencia operativa del sector privado).*

1	2	3	4	5
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente

14. ¿Qué tan familiarizado está con los mecanismos de transferencia de riesgos, incentivos y monitoreo incluidos en los contratos de APP de entretenimiento? *(Basado en Engel, Fischer y Galetovic, 2014 sobre a transferencia de riesgos en APP).*

☐ Nada familiarizado
☐ Poco familiarizado
☐ Parcialmente familiarizado
☐ Familiarizado
☐ Muy familiarizado

Sección 2: Evaluación de Problemas de Agencia y Asimetría de Información

15. De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo evalúa la información proporcionada por el sector público durante la fase de licitación de la APP? *(Basado en Akerlof, 1970 sobre selección adversa).*

1	2	3	4	5
Nada clara	Poco clara	Indiferente	Clara	Bastante clara

16. De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo considera la información recibida del sector público durante la fase de diseño y ejecución del contrato de APP? *(Basado en Akerlof, 1970 sobre selección adversa).*

1	2	3	4	5
Nada clara	Poco clara	Indiferente	Clara	Bastante clara

17. ¿Considera que el diseño contractual facilita una comunicación fluida y eficiente entre el sector público y privado? *(Basado en Eisenhardt, 1989; Williamson, 1985 sobre mecanismos de control).*

☐ Sí, ¿por qué?: _____
☐ No, ¿por qué?: _____
☐ Parcialmente, ¿por qué?: _____

18. De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo calificaría la transparencia en la gestión del sector público para la supervisión de la APP? *(Basado en Eisenhardt, 1989 sobre control y monitoreo).*

1	2	3	4	5
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente

19. ¿Qué mecanismos de supervisión utiliza el sector público en la APP? *(Basado en Hart, 1995; Laffont y Martimort, 2002 sobre costos de agencia*).

☐ Auditorías internas
☐ Auditorías externas
☐ Informes periódicos
☐ No aplica
☐ Otra, ¿cuál?: _____

20. ¿Qué tan efectiva es la realización de esos mecanismos de supervisión para mitigar posibles problemas de información asimétrica en la APP? *(Basado en Hard,1995, sobre contratos de APP).*

☐ Nada efectiva
☐ Poco efectiva
☐ Moderadamente efectiva
☐ Efectiva
☐ Muy efectiva

21. De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para interpretar, comprender, mitigar y reaccionar oportunamente a la información financiera y operativa entregada por su compañía? *(Basado en Eisenhardt, 1989; Williamson, 1985 sobre mecanismos de control).*

1	2	3	4	5
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente

22. ¿Existen incentivos para que usted como sector privado brinde información completa y transparente durante la ejecución de la APP? *(Basado en Eisenhardt, 1989; Williamson, 1985 sobre mecanismos de control).*

☐ Sí, ¿cuáles?: _____
☐ No, ¿cuáles?: _____
☐ Desconozco

Sección 3: Incentivos y Eficiencia Contractual

23. ¿Qué tipo de incentivos predominan en el contrato de APP del que hace parte? (*Basado en Laffont y Tirole, 1993 sobre incentivos en contratos).*

☐ Económicos, ¿cuáles?: _____
☐ No económicos, ¿cuáles?: _____
☐ Ambos en equilibrio

24. De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cuál es el nivel de los incentivos económicos establecidos en el contrato de APP para mejorar su desempeño operativo? *(Basado en Laffont y Tirole, 1993 sobre incentivos en contratos).*

1	2	3	4	5
Nada efectivo	Poco efectivo	Algo efectivo	Efectivo	Muy efectivo

25. De 1 a 5, siendo 1 nada flexible y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la flexibilidad del contrato para ajustar incentivos en función del desempeño y/o cambios de mercado? *(Basado en Maskin y Tirole, 1999 sobre incentivos complementarios).*

1	2	3	4	5
Nada flexible	Poco flexible	Algo flexible	Flexible	Muy flexible

26. De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de cumplimiento por parte del sector público en los pagos pactados para el contrato de APP? *(Basado en Maskin y Tirole, 1999 sobre incentivos relacionales).*

1	2	3	4	5
Nada satisfecho	Poco Satisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Completamente satisfecho

27. De 1 a 5, siendo 1 nada adecuado y 5 muy adecuado, ¿Cómo calificaría la gestión en los tiempos y condiciones de pago aplicados en el contrato? *(Basado en Maskin y Tirole, 1999 sobre incentivos relacionales).*

1	2	3	4	5
Nada adecuado	Poco adecuado	Algo adecuado	Adecuado	Muy adecuado

28. De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Qué calificación le otorgaría a la claridad y justicia de los mecanismos de penalización definidos en el contrato? *(Basado en Hart, Shleifer y Vishny, 1997 sobre sanciones contractuales).*

1	2	3	4	5
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente

29. De 1 a 5, siendo 1 nada de acuerdo y 5 completamente de acuerdo, ¿Considera que los incentivos económicos actuales se alinean adecuadamente los objetivos e intereses del sector público? *(Basado en Hart, Shleifer y Vishny, 1997 sobre sanciones contractuales).*

1	2	3	4	5
Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

30. De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Cómo considera el monitoreo independiente para garantizar que los incentivos económicos sean aplicados de manera efectiva y justa? *(Basado en Eisenhardt, 1989 sobre monitoreo de incentivos).*

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy Relevante

Sección 4: Distribución de Riesgos

31. De 1 a 5, siendo 1 nada equitativa y 5 totalmente equitativa, ¿De qué manera considera la distribución de riesgos financieros entre el sector público y el privado en su contrato de APP? *(Basado en Engel, Fischer y Galetovic, 2014 sobre distribución de riesgos en APP)*.

1	2	3	4	5
Nada equitativa	Poco equitativa	Algo equitativa	Equitativa	Totalmente equitativa

32. De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para compartir y/o mitigar riesgos críticos? *(Basado en Hart, Shleifer y Vishny, 1997 sobre mecanismos de control)*.

1	2	3	4	5
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente

33. De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector privado para asumir riesgos financieros y operativos de manera efectiva en las APP? *(Basado en Hodge y Greve, 2007 sobre capacidad de los agentes privados).*

1	2	3	4	5
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente

34. De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Qué tan efectivos y claros son los mecanismos de resolución de conflictos establecidos en el contrato frente a incumplimientos y/o asignación injusta de riesgos? *(Basado en Engel, Fischer y Galetovic, 2014, sobre mecanismos contractuales claros).*

1	2	3	4	5
Nada efectivos	Poco efectivos	Algo efectivos	Efectivos	Muy efectivos

35. De 1 a 5, siendo 1 nada flexible y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la flexibilidad del contrato para redistribuir riesgos en función de la evolución de la APP? *(Basado en Maskin y Tirole, 1999 sobre contratos flexibles).*

1	2	3	4	5
Nada flexible	Poco flexible	Algo flexible	Flexible	Muy flexible

36. De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cómo evalúa la implementación de mecanismos de transferencia de riesgos hacia el sector privado? *(Basado en Williamson, 1985 sobre costos de transacción y riesgo compartido).*

1	2	3	4	5
Nada satisfecho	Poco satisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

Sección 5: Resultados y Desempeño

37. De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su percepción a la fecha de los resultados financieros obtenidos en la ejecución de la APP que participa? *(Basado en Grimsey y Lewis, 2004 sobre beneficios de APP)*.

1	2	3	4	5
Nada satisfecho	Poco satisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

38. De 1 a 5, siendo 1 nada sostenible y 5 muy sostenible, ¿Cómo considera estos proyectos a largo plazo desde la perspectiva empresarial? *(Basado en Osborne, 2000 sobre sostenibilidad financiera de APP*).

1	2	3	4	5
Nada Sostenible	Poco Sostenible	Algo Sostenible	Sostenible	Muy Sostenible

39. De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su nivel de percepción frente a colaboración y gobernanza conjunta con el sector público? *(Basado en Hart, 1995 sobre mecanismos de gobernanza y control).*

1	2	3	4	5
Nada satisfecho	Poco satisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

40. ¿Qué tipo de evaluación de impacto se realiza regularmente sobre la APP? *(Basado en Grimsey, 2004 sobre mecanismos de gobernanza y control).*

☐ Evaluación financiera
☐ Evaluación social
☐ Evaluación operativa

☐ Evaluación integral
☐ No se realiza evaluación

41. De 1 a 5, siendo 1 nada alineado y 5 muy alineado, ¿Cómo se relacionan los objetivos de la APP con las necesidades en el sector privado? *(Basado en Maskin y Tirole, 1999 sobre contratos relacionales).*

1	2	3	4	5
Nada Alineado	Poco Alineado	Algo Alineado	Alineado	Muy Alineado

42. ¿Cuáles considera usted han sido los principales beneficios percibidos por la organización en donde trabaja a raíz de la APP?

☐ Rentabilidad financiera
☐ Visibilidad y conocimiento en el medio
☐ Mejor reputación
☐ Aumento en la fidelización de usuarios
☐ Mayor competitividad en los mercados
☐ Reconocimiento por parte del Estado
☐ Otra

43. Por favor, podría darnos un comentario sobre las APP (por ejemplo: recomendaciones, ventajas, oportunidades de mejora, entre otras) que considere útil para la implementación de estas estrategias y su mejor impacto social.

Agradecimiento

Gracias por su valiosa participación en este estudio. Si tiene alguna pregunta o desea recibir información sobre los resultados, no dude en contactarse a través del correo electrónico jgrojasr@unal.edu.co y jdgomezz@unal.edu.co

E. Anexo 5: Aval Comité Ético FCE-UNAL

Bogotá D. C., 26 de marzo de 2025 [**B.FCE.1.005-093-25**]

Estudiante
JOSÉ GIOVANNY ROJAS REYES
Maestría en Administración
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia

Asunto: Aval ético trabajo final de maestría "Alianzas público-privadas en el sector del entretenimiento en Colombia: un análisis desde la perspectiva de la teoría de la agencia".

Respetado estudiante Rojas:

Me permito informarle que el Comité de Ética en Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, en sesión extraordinaria del 25 de marzo de 2025, Acta n.° 04, estudió su solicitud de aval ético para el trabajo final de maestría "**Alianzas público-privadas en el sector del entretenimiento en Colombia: un análisis desde la perspectiva de la teoría de la agencia**", dirigido por el profesor Jonathan Daniel Gómez Zapata.

El Comité de Ética en Investigación consideró por unanimidad otorgar aval ético al trabajo final de maestría, teniendo en cuenta que se establecen criterios éticos básicos que garantizan el bienestar y respetan los derechos de las y los participantes.

Cordialmente,

HERNANDO BAYONA RODRÍGUEZ, Ph. D.
Profesor asociado
Vicedecano de Investigación y Extensión
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá

Copia: Jonathan Daniel Gómez Zapata. Profesor asociado. Escuela de Economía. Facultad de Ciencias Económicas.

Av. Carrera 30 # 45-03 - Ciudad Universitaria
Edificio 238, oficina 206
(+57) 601 3165000 Ext. 16830
Bogotá, D. C., Colombia
viceinvfce_bog@unal.edu.co

F. Anexo 6: Resultados de las encuestas sector privado - sector público

F. Anexo 6: Resultados de las encuestas sector privado - sector público

Resultados Encuestas Sector Privado

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 1	Encuestado 2
	Encuesta	**Privada**	**Privada**
0	Nombre de la compañía en donde actualmente labora	Movistar Arena	Movistar Arena
0	* Manifiesto mi autorización para participar en el estudio y declaro que comprendo el objetivo del mismo:	Si	Si
0	Año de nacimiento	1972	1989
0	Género	Masculino	Masculino
0	Máximo nivel educativo alcanzado (graduado)	Maestría	Especialización
0	Nombre del último título obtenido	MBA	Especialista en Administración Financiera
0	Años de experiencia laboral	30	18
0	Años trabajando en la compañía actual	7	7
0	Años en el cargo actual	7	3
0	Sus funciones le implican tener relación con otros actores.	Si	Si
1	¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre los contratos de Alianzas Público-Privadas (APP) en el sector entretenimiento?	Muy Alto	Alto
1	¿Cuál ha sido su participación en APP en el sector entretenimiento?	Coordinación y/o dirección del contrato, Diseño y formulación del proyecto, Ejecución operativa, Inversión financiera, Seguimiento al proyecto, Evaluación de resultados	Diseño y formulación del proyecto, Ejecución operativa, Seguimiento al proyecto, Evaluación de resultados
1	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la preparación del sector público para gestionar APP en el sector del entretenimiento?	Buena	Regular
1	¿Qué tan familiarizado está con los mecanismos de transferencia de riesgos, incentivos y monitoreo incluidos en los contratos de APP de entretenimiento?	Muy Familiarizado	Parcialmente familiarizado
2	De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo evalúa la información proporcionada por el sector público durante la fase de licitación de la APP?	Clara	Clara
2	De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo considera la información recibida del sector público durante la fase de diseño y ejecución del contrato de APP?	Clara	Clara
2	¿Considera que el diseño contractual facilita una comunicación fluida y eficiente entre el sector público y privado?	SI	SI
2	Explique brevemente su respuesta anterior	Existe una comunicacion muy cercana y cordial con el IDRD respecto a temas contractuales	El contrato define muy bien los canales de comunicacion de las partes
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo calificaría la transparencia en la gestión del sector público para la supervisión de la APP?	Buena	Buena
2	¿Qué mecanismos de supervisión utiliza el sector público en la APP?	Auditorías internas, Auditorías externas, Visitas, solicitud de información constante, verificaciones, etc., Informes periódicos, Interventorias	Auditorías internas, Auditorías externas, Visitas, solicitud de información constante, verificaciones, etc., Informes periódicos
2	¿Qué tan efectiva es la realización de esos mecanismos de supervisión para mitigar posibles problemas de información asimétrica en la APP?	Muy efectiva	Efectiva
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para interpretar, comprender, mitigar y reaccionar oportunamente a la información financiera y operativa entregada por su compañía?	Buena	Buena
2	¿Existen incentivos para que usted como sector privado brinde información completa y transparente durante la ejecución de la APP?	Si	Si
2	Explique brevemente su respuesta anterior	Mas que incentivo es una responsabilidad contractual	Es parte de los compromisos adquiridos entregar la informacion bien y a tiempo
3	¿Qué tipo de incentivos predominan en el contrato de APP del que hace parte?	Ambos en equilibrio	Económicos
3	Explique brevemente su respuesta anterior	Los incentivos hacia lo privado son economicos, lo publico no economicos, mas de tipo social	Aunque existen incentivos no economicos predominan los economicos
3	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cuál es el nivel de los incentivos económicos establecidos en el contrato de APP para mejorar su desempeño operativo?	Algo efectivo	Efectivo
3	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible mala y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la flexibilidad del contrato para ajustar incentivos en función del desempeño y/o cambios en el mercado?	Algo flexible	Flexible

Resultados Encuestas Sector Privado

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 1	Encuestado 2
	Encuesta	**Privada**	**Privada**
3	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de cumplimiento por parte del sector público en los pagos pactados para el contrato de APP?	Satisfecho	Satisfecho
3	De 1 a 5, siendo 1 nada adecuado y 5 muy adecuado, ¿Cómo calificaría la gestión en los tiempos y condiciones de pago aplicados en el contrato?	Adecuado	Adecuado
3	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Qué calificación le otorgaría a la claridad y justicia de los mecanismos de penalización definidos en el contrato?	Buena	Buena
3	De 1 a 5, siendo 1 nada de acuerdo y 5 completamente de acuerdo, ¿Considera que los incentivos económicos actuales se alinean adecuadamente con los objetivos e intereses del sector público?	De acuerdo	De acuerdo
3	De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Cómo considera el monitoreo independiente para garantizar que los incentivos económicos sean aplicados de manera efectiva y justa?	Relevante	Relevante
4	De 1 a 5, siendo 1 nada equitativa y 5 totalmente equitativa, ¿De qué manera considera la distribución de riesgos financieros entre el sector público y el privado en su contrato de APP?	Poco equitativa	Equitativa
4	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para compartir y/o mitigar riesgos críticos?	Muy Mala	Buena
4	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector privado para asumir riesgos financieros y operativos de manera efectiva en las APP?	Mala	Buena
4	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Qué tan efectivos y claros son los mecanismos de resolución de conflictos establecidos en el contrato frente a incumplimientos y/o asignación injusta de riesgos?	Algo efectivo	Efectivo
4	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la|en función de la evolución de la APP?	Poco flexible	Flexible
4	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cómo evalúa la implementación de mecanismos de transferencia de riesgos hacia el sector privado?	Poco satisfecho	Satisfecho
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su percepción a la fecha de los resultados financieros obtenidos en la ejecución de la APP en la que participa?	Muy satisfecho	Satisfecho
5	De 1 a 5, siendo 1 nada sostenible y 5 muy sostenible, ¿Cómo considera estos proyectos a largo plazo desde la perspectiva empresarial?	Muy sostenible	Sostenible
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su nivel de percepción frente a colaboración y gobernanza conjunta con el sector público?	Algo satisfecho	Satisfecho
5	¿Qué tipo de evaluación de impacto se realiza regularmente sobre la APP?	Evaluación financiera, Evaluación social, Evaluación operativa	Evaluación financiera, Evaluación social, Evaluación operativa
5	De 1 a 5, siendo 1 nada alineado y 5 muy alineado, ¿Cómo se relacionan los objetivos de la APP con las necesidades en el sector privado?	Muy alineado	Alineado
5	¿Cuáles considera usted han sido los principales beneficios percibidos por la organización en donde trabaja a raíz de la APP?	Rentabilidad financiera, Visibilidad y conocimiento en el medio, Mejor reputación, Aumento en la fidelización de usuarios, Mayor competitividad en los mercados, Reconocimiento por parte del Estado, Es modelo de gestión	Rentabilidad financiera, Visibilidad y conocimiento en el medio, Mejor reputación, Aumento en la fidelización de usuarios, Mayor competitividad en los mercados, Reconocimiento por parte del Estado
5	Por favor, podría darnos un comentario sobre las APP (por ejemplo: recomendaciones, ventajas, oportunidades de mejora, entre otras) que considere útil para la implementación de estas estrategias y su mejor impacto social	Es importamte que las entidades del estado y la empresa publica conozcan mucho mas del funcionamiento de las app, hemos aprendido mucho en el proceso y no creo que deba ser asi	Las APP permiten al sector privado realizar inversiones a largo plazo que generen los retornos correspondientes

Resultados Encuestas Sector Privado

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 3	Encuestado 4
	Encuesta	**Privada**	**Privada**
0	Nombre de la compañía en donde actualmente labora	Movistar Arena	Movistar Arena
0	* Manifiesto mi autorización para participar en el estudio y declaro que comprendo el objetivo del mismo:	Si	Si
0	Año de nacimiento	1990	1979
0	Género	Masculino	Femenino
0	Máximo nivel educativo alcanzado (graduado)	Especialización	Especialización
0	Nombre del último título obtenido	Especialista en Derecho Laboral y de la seguridad social	Especialista en Gerencia Financiera
0	Años de experiencia laboral	12	25
0	Años trabajando en la compañía actual	2	2
0	Años en el cargo actual	2	2
0	Sus funciones le implican tener relación con otros actores.	Si	Si
1	¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre los contratos de Alianzas Público-Privadas (APP) en el sector entretenimiento?	Alto	Medio
1	¿Cuál ha sido su participación en APP en el sector entretenimiento?	Coordinación y/o dirección del contrato, Diseño y formulación del proyecto, Ejecución operativa, Seguimiento al proyecto, Evaluación de resultados	Ejecución operativa, Seguimiento al proyecto, Evaluación de resultados
1	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la preparación del sector público para gestionar APP en el sector del entretenimiento?	Buena	Regular
1	¿Qué tan familiarizado está con los mecanismos de transferencia de riesgos, incentivos y monitoreo incluidos en los contratos de APP de entretenimiento?	Muy Familiarizado	Parcialmente familiarizado
2	De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo evalúa la información proporcionada por el sector público durante la fase de licitación de la APP?	Bastante clara	Indiferente
2	De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo considera la información recibida del sector público durante la fase de diseño y ejecución del contrato de APP?	Bastante clara	Indiferente
2	¿Considera que el diseño contractual facilita una comunicación fluida y eficiente entre el sector público y privado?	SI	Parcialmente
2	Explique brevemente su respuesta anterior	La informacion es clara y permite que las partes puedan realizar y tener una comunicacion fluida y eficiente, existe los canales necesarios	Desconozco el tema
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo calificaría la transparencia en la gestión del sector público para la supervisión de la APP?	Excelente	Regular
2	¿Qué mecanismos de supervisión utiliza el sector público en la APP?	Auditorías internas, Auditorías externas, Visitas, solicitud de información constante, verificaciones, etc., Informes periódicos	Auditorías internas, Auditorías externas, Visitas, solicitud de información constante, verificaciones, etc., Informes periódicos
2	¿Qué tan efectiva es la realización de esos mecanismos de supervisión para mitigar posibles problemas de información asimétrica en la APP?	Muy efectiva	Moderadamente efectiva
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para interpretar, comprender, mitigar y reaccionar oportunamente a la información financiera y operativa entregada por su compañía?	Excelente	Buena
2	¿Existen incentivos para que usted como sector privado brinde información completa y transparente durante la ejecución de la APP?	Si	Si
2	Explique brevemente su respuesta anterior	Existe entendimiento de la actividad y las necesidades del privado y del publico en la APP	Hace parte de los acuerdos con el IDRD
3	¿Qué tipo de incentivos predominan en el contrato de APP del que hace parte?	Ambos en equilibrio	Ambos en equilibrio
3	Explique brevemente su respuesta anterior	El contrato goza de incentivos en ambos sentidos	Entiendo que el contrato involcura ambos por igual
3	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cuál es el nivel de los incentivos económicos establecidos en el contrato de APP para mejorar su desempeño operativo?	Efectivo	Algo efectivo
3	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible mala y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la flexibilidad del contrato para ajustar incentivos en función del desempeño y/o cambios en el mercado?	Flexible	Algo flexible

Resultados Encuestas Sector Privado

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 3	Encuestado 4
	Encuesta	**Privada**	**Privada**
3	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de cumplimiento por parte del sector público en los pagos pactados para el contrato de APP?	Muy satisfecho	Algo satisfecho
3	De 1 a 5, siendo 1 nada adecuado y 5 muy adecuado, ¿Cómo calificaría la gestión en los tiempos y condiciones de pago aplicados en el contrato?	Muy adecuado	Algo adecuado
3	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Qué calificación le otorgaría a la claridad y justicia de los mecanismos de penalización definidos en el contrato?	Buena	Regular
3	De 1 a 5, siendo 1 nada de acuerdo y 5 completamente de acuerdo, ¿Considera que los incentivos económicos actuales se alinean adecuadamente con los objetivos e intereses del sector público?	De acuerdo	Algo de acuerdo
3	De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Cómo considera el monitoreo independiente para garantizar que los incentivos económicos sean aplicados de manera efectiva y justa?	Relevante	Algo relevante
4	De 1 a 5, siendo 1 nada equitativa y 5 totalmente equitativa, ¿De qué manera considera la distribución de riesgos financieros entre el sector público y el privado en su contrato de APP?	Equitativa	Algo equitativa
4	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para compartir y/o mitigar riesgos críticos?	Excelente	Regular
4	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector privado para asumir riesgos financieros y operativos de manera efectiva en las APP?	Buena	Regular
4	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Qué tan efectivos y claros son los mecanismos de resolución de conflictos establecidos en el contrato frente a incumplimientos y/o asignación injusta de riesgos?	Efectivo	Algo efectivo
4	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la|en función de la evolución de la APP?	Flexible	Algo flexible
4	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cómo evalúa la implementación de mecanismos de transferencia de riesgos hacia el sector privado?	Satisfecho	Algo satisfecho
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su percepción a la fecha de los resultados financieros obtenidos en la ejecución de la APP en la que participa?	Muy satisfecho	Algo satisfecho
5	De 1 a 5, siendo 1 nada sostenible y 5 muy sostenible, ¿Cómo considera estos proyectos a largo plazo desde la perspectiva empresarial?	Muy sostenible	Algo sostenible
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su nivel de percepción frente a colaboración y gobernanza conjunta con el sector público?	Muy satisfecho	Algo satisfecho
5	¿Qué tipo de evaluación de impacto se realiza regularmente sobre la APP?	Evaluación financiera, Evaluación social, Evaluación operativa, Evaluación integral	Evaluación financiera, Evaluación operativa
5	De 1 a 5, siendo 1 nada alineado y 5 muy alineado, ¿Cómo se relacionan los objetivos de la APP con las necesidades en el sector privado?	Muy alineado	Algo alineado
5	¿Cuáles considera usted han sido los principales beneficios percibidos por la organización en donde trabaja a raíz de la APP?	Rentabilidad financiera, Visibilidad y conocimiento en el medio, Mejor reputación, Aumento en la fidelización de usuarios, Mayor competitividad en los mercados, Reconocimiento por parte del Estado	Rentabilidad financiera, Visibilidad y conocimiento en el medio, Mejor reputación
5	Por favor, podría darnos un comentario sobre las APP (por ejemplo: recomendaciones, ventajas, oportunidades de mejora, entre otras) que considere útil para la implementación de estas estrategias y su mejor impacto social	Las APP en el sector de eventos funciona gracias al entendimiento del privado y la capacidad del publico, lo cual genera sinergias importantes	Las APP son un istrumento que permite a las empresas privadas trabajar en conjnjto con el sector publico, con el fin de desarrollar proyectos de gran envergadura

Resultados Encuestas Sector Privado

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 5	Encuestado 6
	Encuesta	**Privada**	**Privada**
0	Nombre de la compañía en donde actualmente labora	Movistar Arena	Movistar Arena
0	* Manifiesto mi autorización para participar en el estudio y declaro que comprendo el objetivo del mismo:	Si	Si
0	Año de nacimiento	1990	1985
0	Género	Femenino	Masculino
0	Máximo nivel educativo alcanzado (graduado)	Maestría	Pregrado
0	Nombre del último título obtenido	Master Business Innovation	Ingenieria Industrial
0	Años de experiencia laboral	10	15
0	Años trabajando en la compañía actual	3	7
0	Años en el cargo actual	3	7
0	Sus funciones le implican tener relación con otros actores.	Si	Si
1	¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre los contratos de Alianzas Público-Privadas (APP) en el sector entretenimiento?	Medio	Medio
1	¿Cuál ha sido su participación en APP en el sector entretenimiento?	Ejecución operativa, Inversión financiera, Seguimiento al proyecto, Evaluación de resultados	Ejecución operativa, Seguimiento al proyecto, Evaluación de resultados
1	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la preparación del sector público para gestionar APP en el sector del entretenimiento?	Regular	Buena
1	¿Qué tan familiarizado está con los mecanismos de transferencia de riesgos, incentivos y monitoreo incluidos en los contratos de APP de entretenimiento?	Familiarizado	Poco familiarizado
2	De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo evalúa la información proporcionada por el sector público durante la fase de licitación de la APP?	Indiferente	Indiferente
2	De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo considera la información recibida del sector público durante la fase de diseño y ejecución del contrato de APP?	Indiferente	Indiferente
2	¿Considera que el diseño contractual facilita una comunicación fluida y eficiente entre el sector público y privado?	SI	Parcialmente
2	Explique brevemente su respuesta anterior	Se conoce el alcance del contrato con sus respectivas responsabilidades	Desconozco del tema
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo calificaría la transparencia en la gestión del sector público para la supervisión de la APP?	Buena	Buena
2	¿Qué mecanismos de supervisión utiliza el sector público en la APP?	Auditorías internas, Auditorías externas, Visitas, solicitud de información constante, verificaciones, etc., Informes periódicos	Auditorías internas, Auditorías externas, Visitas, solicitud de información constante, verificaciones, etc., Informes periódicos
2	¿Qué tan efectiva es la realización de esos mecanismos de supervisión para mitigar posibles problemas de información asimétrica en la APP?	Efectiva	Efectiva
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para interpretar, comprender, mitigar y reaccionar oportunamente a la información financiera y operativa entregada por su compañía?	Regular	Buena
2	¿Existen incentivos para que usted como sector privado brinde información completa y transparente durante la ejecución de la APP?	Si	Desconozco
2	Explique brevemente su respuesta anterior	Mas que incentivos no se dan penalizaciones	Desconozco
3	¿Qué tipo de incentivos predominan en el contrato de APP del que hace parte?	Económicos	Ambos en equilibrio
3	Explique brevemente su respuesta anterior	Como lo mencionaba mas que incentivos es no recibir sanciones de tipo economico	Entiendo que son tanto economicos para el IDRD como no economicos
3	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cuál es el nivel de los incentivos económicos establecidos en el contrato de APP para mejorar su desempeño operativo?	Algo efectivo	Algo efectivo
3	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible mala y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la flexibilidad del contrato para ajustar incentivos en función del desempeño y/o cambios en el mercado?	Algo flexible	Algo flexible

Resultados Encuestas Sector Privado

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 5	Encuestado 6
	Encuesta	Privada	Privada
3	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de cumplimiento por parte del sector público en los pagos pactados para el contrato de APP?	Algo satisfecho	Satisfecho
3	De 1 a 5, siendo 1 nada adecuado y 5 muy adecuado, ¿Cómo calificaría la gestión en los tiempos y condiciones de pago aplicados en el contrato?	Algo adecuado	Algo adecuado
3	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Qué calificación le otorgaría a la claridad y justicia de los mecanismos de penalización definidos en el contrato?	Regular	Regular
3	De 1 a 5, siendo 1 nada de acuerdo y 5 completamente de acuerdo, ¿Considera que los incentivos económicos actuales se alinean adecuadamente con los objetivos e intereses del sector público?	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
3	De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Cómo considera el monitoreo independiente para garantizar que los incentivos económicos sean aplicados de manera efectiva y justa?	Algo relevante	Muy relevante
4	De 1 a 5, siendo 1 nada equitativa y 5 totalmente equitativa, ¿De qué manera considera la distribución de riesgos financieros entre el sector público y el privado en su contrato de APP?	Algo equitativa	Poco equitativa
4	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para compartir y/o mitigar riesgos críticos?	Regular	Mala
4	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector privado para asumir riesgos financieros y operativos de manera efectiva en las APP?	Regular	Mala
4	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Qué tan efectivos y claros son los mecanismos de resolución de conflictos establecidos en el contrato frente a incumplimientos y/o asignación injusta de riesgos?	Algo efectivo	Algo efectivo
4	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la|en función de la evolución de la APP?	Algo flexible	Algo flexible
4	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cómo evalúa la implementación de mecanismos de transferencia de riesgos hacia el sector privado?	Algo satisfecho	Algo satisfecho
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su percepción a la fecha de los resultados financieros obtenidos en la ejecución de la APP en la que participa?	Satisfecho	Muy satisfecho
5	De 1 a 5, siendo 1 nada sostenible y 5 muy sostenible, ¿Cómo considera estos proyectos a largo plazo desde la perspectiva empresarial?	Sostenible	Muy sostenible
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su nivel de percepción frente a colaboración y gobernanza conjunta con el sector público?	Satisfecho	Muy satisfecho
5	¿Qué tipo de evaluación de impacto se realiza regularmente sobre la APP?	Evaluación financiera	Evaluación financiera, Evaluación social, Evaluación operativa
5	De 1 a 5, siendo 1 nada alineado y 5 muy alineado, ¿Cómo se relacionan los objetivos de la APP con las necesidades en el sector privado?	Alineado	Muy alineado
5	¿Cuáles considera usted han sido los principales beneficios percibidos por la organización en donde trabaja a raíz de la APP?	Rentabilidad financiera, Mejor reputación, Mayor competitividad en los mercados	Rentabilidad financiera, Visibilidad y conocimiento en el medio, Mayor competitividad en los mercados
5	Por favor, podría darnos un comentario sobre las APP (por ejemplo: recomendaciones, ventajas, oportunidades de mejora, entre otras) que considere útil para la implementación de estas estrategias y su mejor impacto social	La modernizacion como en el caso del movistar arena que se logra gracias a este tipo de app, ayuda en general a la sociedad, sector privado y publico	La alianza siento que ha funcionado bien por supuesto con aspectos de mejora

Resultados Encuestas Sector Privado

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 7	Encuestado 8
	Encuesta	**Privada**	**Privada**
0	Nombre de la compañía en donde actualmente labora	Parque Salitre Magico	Parque Salitre Magico
0	* Manifiesto mi autorización para participar en el estudio y declaro que comprendo el objetivo del mismo:	Si	Si
0	Año de nacimiento	1977	1992
0	Género	Femenino	Masculino
0	Máximo nivel educativo alcanzado (graduado)	Especialización	Maestría
0	Nombre del último título obtenido	Especialista en Dirección Administrativa y Financiera	Mestría en Derecho Privado y de los Negocios
0	Años de experiencia laboral	20	10
0	Años trabajando en la compañía actual	2	1
0	Años en el cargo actual	13	1
0	Sus funciones le implican tener relación con otros actores.	Si	Si
1	¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre los contratos de Alianzas Público-Privadas (APP) en el sector entretenimiento?	Medio	Alto
1	¿Cuál ha sido su participación en APP en el sector entretenimiento?	Ejecución operativa, Seguimiento al proyecto	Seguimiento al proyecto, Atención jurídica del desarrollo de la APP
1	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la preparación del sector público para gestionar APP en el sector del entretenimiento?	Mala	Regular
1	¿Qué tan familiarizado está con los mecanismos de transferencia de riesgos, incentivos y monitoreo incluidos en los contratos de APP de entretenimiento?	Parcialmente familiarizado	Familiarizado
2	De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo evalúa la información proporcionada por el sector público durante la fase de licitación de la APP?	Poco clara	Clara
2	De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo considera la información recibida del sector público durante la fase de diseño y ejecución del contrato de APP?	Poco clara	Clara
2	¿Considera que el diseño contractual facilita una comunicación fluida y eficiente entre el sector público y privado?	No	Parcialmente
2	Explique brevemente su respuesta anterior	Considero que el diseño del contrato es mas una copia del sector de vías, y desestimaron bastantes temas que son relevantes de las empresas de entretenimiento en Colombia.	Esta comunicación no solo se determina por el contrato y su clausulado sino por la gestión de los funcionarios de la entidad pública y en especial de la interventoría y la posición que tome de cara al seguimiento del proyecto.
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo calificaría la transparencia en la gestión del sector público para la supervisión de la APP?	Buena	Excelente
2	¿Qué mecanismos de supervisión utiliza el sector público en la APP?	Auditorías internas, Auditorías externas, Visitas, solicitud de información constante, verificaciones, etc., Informes periódicos	Auditorías internas, Auditorías externas, Visitas, solicitud de información constante, verificaciones, etc., Informes periódicos, Cuenta con un primer nivel que es la interventoría del contrato, contratada directamente por la entidad pública y a su vez dicha entidad cuenta con una supervisión sobre la interventoría y el contrato. En el marco de los contratos de APP se debe genera un informe de gestión por parte del concesionario, el cual es revisado por la interventoría a efectos de determinar si se está cumpliendo con los niveles de servicios.
2	¿Qué tan efectiva es la realización de esos mecanismos de supervisión para mitigar posibles problemas de información asimétrica en la APP?	Moderadamente efectiva	Efectiva
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para interpretar, comprender, mitigar y reaccionar oportunamente a la información financiera y operativa entregada por su compañía?	Buena	Regular
2	¿Existen incentivos para que usted como sector privado brinde información completa y transparente durante la ejecución de la APP?	Desconozco	Si
2	Explique brevemente su respuesta anterior	No tengo conocimiento si existen incentivos, lo que si tengo claro es que de parte de nuestra compañía se entrega toda la información solicitada de manera completa y transparente.	Si la información es incompleta y no se logra evidenciar que se cumple con los niveles de servicio establecidos en el contrato de APP esto podría afectar la retribución, esto es, el valor que recibe el concesionario por la operación y mantenimiento.
3	¿Qué tipo de incentivos predominan en el contrato de APP del que hace parte?	No económicos	Ambos en equilibrio
3	Explique brevemente su respuesta anterior	NO conozco estos beneficios.	Más que un incentivo es evitar la penalización a través de la afectación de la retribución por no poder corroborar el cumplimiento de los niveles de servicio si la información es incompleta, se debe tener en cuenta que, al ser un contrato público no es tan sencillo la generación de incentivos económicos por el cumplimiento del contrato, más si se trata de una APP sin desembolso de recursos públicos. No olvidar que el contrato transfiere una cantidad de riesgos no solo financieros sino jurídicos al concesionario.
3	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cuál es el nivel de los incentivos económicos establecidos en el contrato de APP para mejorar su desempeño operativo?	Nada efectivo	Efectivo
3	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible mala y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la flexibilidad del contrato para ajustar incentivos en función del desempeño y/o cambios en el mercado?	Nada flexible	Poco flexible

Resultados Encuestas Sector Privado

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 7	Encuestado 8
	Encuesta	Privada	Privada
3	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de cumplimiento por parte del sector público en los pagos pactados para el contrato de APP?	Poco satisfecho	Algo satisfecho
3	De 1 a 5, siendo 1 nada adecuado y 5 muy adecuado, ¿Cómo calificaría la gestión en los tiempos y condiciones de pago aplicados en el contrato?	Adecuado	Algo adecuado
3	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Qué calificación le otorgaría a la claridad y justicia de los mecanismos de penalización definidos en el contrato?	Mala	Regular
3	De 1 a 5, siendo 1 nada de acuerdo y 5 completamente de acuerdo, ¿Considera que los incentivos económicos actuales se alinean adecuadamente con los objetivos e intereses del sector público?	Poco de acuerdo	Algo de acuerdo
3	De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Cómo considera el monitoreo independiente para garantizar que los incentivos económicos sean aplicados de manera efectiva y justa?	Poco relevante	Algo relevante
4	De 1 a 5, siendo 1 nada equitativa y 5 totalmente equitativa, ¿De qué manera considera la distribución de riesgos financieros entre el sector público y el privado en su contrato de APP?	Poco equitativa	Poco equitativa
4	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para compartir y/o mitigar riesgos críticos?	Mala	Mala
4	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector privado para asumir riesgos financieros y operativos de manera efectiva en las APP?	Buena	Buena
4	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Qué tan efectivos y claros son los mecanismos de resolución de conflictos establecidos en el contrato frente a incumplimientos y/o asignación injusta de riesgos?	Poco efectivo	Algo efectivo
4	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la|en función de la evolución de la APP?	Poco flexible	Nada flexible
4	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cómo evalúa la implementación de mecanismos de transferencia de riesgos hacia el sector privado?	Satisfecho	Algo satisfecho
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su percepción a la fecha de los resultados financieros obtenidos en la ejecución de la APP en la que participa?	Algo satisfecho	Poco satisfecho
5	De 1 a 5, siendo 1 nada sostenible y 5 muy sostenible, ¿Cómo considera estos proyectos a largo plazo desde la perspectiva empresarial?	Nada sostenible	Algo sostenible
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su nivel de percepción frente a colaboración y gobernanza conjunta con el sector público?	Nada satisfecho	Poco satisfecho
5	¿Qué tipo de evaluación de impacto se realiza regularmente sobre la APP?	Evaluación financiera, Evaluación social, Evaluación operativa, Evaluación integral	Evaluación financiera, Evaluación social, Evaluación operativa, Evaluación integral
5	De 1 a 5, siendo 1 nada alineado y 5 muy alineado, ¿Cómo se relacionan los objetivos de la APP con las necesidades en el sector privado?	Nada alineado	Algo alineado
5	¿Cuáles considera usted han sido los principales beneficios percibidos por la organización en donde trabaja a raíz de la APP?	Reconocimiento por parte del Estado	Rentabilidad financiera, Visibilidad y conocimiento en el medio
5	Por favor, podría darnos un comentario sobre las APP (por ejemplo: recomendaciones, ventajas, oportunidades de mejora, entre otras) que considere útil para la implementación de estas estrategias y su mejor impacto social	Las APP actualmente deberían tener en cuenta los sectores económicos en los que se desarrollan los contratos, se entiende que cuando se inicio con el proyecto para nosotros, no existían muchas app relacionadas con el sector de entretenimiento, por eso al revisar algunos apuntes del contrato se detecta que hay varios de los artículos que efectivamente no proceden de manera correcta con el desarrollo de nuestra actividad económica.	Para el trabajo que están realizando existen dos puntos de vista muy importantes, el primero desde el privado el segundo desde el público, desde el punto de vista privado la asunción de riesgos puede resultar muy oneroso y peligroso a la hora de salvaguardar la inversión, máxime cuando casi todas las cargas recaen en el concesionario, desde el punto de vista del público, puede resultar algo muy eficiente a la hora del control del gasto público. Al ser un contrato público no resulta ser un contrato flexible para el concesionario pues implica que muchos cambios atiendas a unos criterios específicos determinados por el consejo de estado y que a su vez se limitan desde la acción del funcionario público que tiene

Resultados Encuestas Sector Privado

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 9	Encuestado 10
	Encuesta	**Privada**	**Privada**
0	Nombre de la compañía en donde actualmente labora	Parque Salitre Magico	Parque Salitre Magico
0	* Manifiesto mi autorización para participar en el estudio y declaro que comprendo el objetivo del mismo:	Si	Si
0	Año de nacimiento	1988	1975
0	Género	Femenino	Masculino
0	Máximo nivel educativo alcanzado (graduado)	Especialización	Maestría
0	Nombre del último título obtenido	Especialista En Gestión Administrativa y Financiera	MBA
0	Años de experiencia laboral	12	30
0	Años trabajando en la compañía actual	3	25
0	Años en el cargo actual	1	16
0	Sus funciones le implican tener relación con otros actores.	Si	Si
1	¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre los contratos de Alianzas Público-Privadas (APP) en el sector entretenimiento?	Bajo	Muy Alto
1	¿Cuál ha sido su participación en APP en el sector entretenimiento?	Ejecución operativa	Coordinación y/o dirección del contrato
1	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la preparación del sector público para gestionar APP en el sector del entretenimiento?	Mala	Regular
1	¿Qué tan familiarizado está con los mecanismos de transferencia de riesgos, incentivos y monitoreo incluidos en los contratos de APP de entretenimiento?	Poco familiarizado	Familiarizado
2	De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo evalúa la información proporcionada por el sector público durante la fase de licitación de la APP?	Indiferente	Indiferente
2	De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo considera la información recibida del sector público durante la fase de diseño y ejecución del contrato de APP?	Indiferente	Indiferente
2	¿Considera que el diseño contractual facilita una comunicación fluida y eficiente entre el sector público y privado?	Parcialmente	Parcialmente
2	Explique brevemente su respuesta anterior	La comunicación puede ser fluida, sin embargo, las posturas del sector publico en ocasiones limitan el correcto funcionamiento del sector privado	AUN SE ENCUENTRAN AMBIEGUEDADES DE CONCEPTOS ENTRE LAS DIFERENTES ENTIDADES, TODO SE BASA EN APP DE CARRETERAS
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo calificaría la transparencia en la gestión del sector público para la supervisión de la APP?	Regular	Buena
2	¿Qué mecanismos de supervisión utiliza el sector público en la APP?	Visitas, solicitud de información constante, verificaciones, etc., Informes periódicos	Auditorías internas, Auditorías externas, Visitas, solicitud de información constante, verificaciones, etc., Informes periódicos
2	¿Qué tan efectiva es la realización de esos mecanismos de supervisión para mitigar posibles problemas de información asimétrica en la APP?	Poco efectiva	Moderadamente efectiva
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para interpretar, comprender, mitigar y reaccionar oportunamente a la información financiera y operativa entregada por su compañía?	Regular	Regular
2	¿Existen incentivos para que usted como sector privado brinde información completa y transparente durante la ejecución de la APP?	Desconozco	Si
2	Explique brevemente su respuesta anterior	La información entregada durante la ejecución de la APP siempre será completa y transparente, por lo anterior, no veo la necesidad de incentivos adicionales para su entrega a conformidad	DE ENVIARLA INFORMACION A TIEMPO DEPENDE NO TENER AMONESTACIONES NI SANCIONES
3	¿Qué tipo de incentivos predominan en el contrato de APP del que hace parte?	Económicos	Ambos en equilibrio
3	Explique brevemente su respuesta anterior	El contrato esta pensado para tener beneficio económico para ambas partes, el sector publico teniendo ingresos por el alquiler de un espacio, que de ejecutar de manera independiente implicaría una alta inversión y el sector privado teniendo un espacio en donde poner a disposición del publico unas atracciones y unas experiencias, que de no tener el espacio tendría que invertir en su adquisición o alquiler quizás mas costoso	Las APP de entretenimiento desempeñan un papel social importante relacionado con la prestación de servicios de alta calidad, los cuales deben cumplir con indicadores de desempeño que hay que cuidar dia a dia al igual que la parte ecónomica.
3	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cuál es el nivel de los incentivos económicos establecidos en el contrato de APP para mejorar su desempeño operativo?	Algo efectivo	Muy efectivo
3	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible mala y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la flexibilidad del contrato para ajustar incentivos en función del desempeño y/o cambios en el mercado?	Nada flexible	Nada flexible

Resultados Encuestas Sector Privado

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 9	Encuestado 10
	Encuesta	Privada	Privada
3	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de cumplimiento por parte del sector público en los pagos pactados para el contrato de APP?	Poco satisfecho	Satisfecho
3	De 1 a 5, siendo 1 nada adecuado y 5 muy adecuado, ¿Cómo calificaría la gestión en los tiempos y condiciones de pago aplicados en el contrato?	Poco adecuado	Algo adecuado
3	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Qué calificación le otorgaría a la claridad y justicia de los mecanismos de penalización definidos en el contrato?	Mala	Regular
3	De 1 a 5, siendo 1 nada de acuerdo y 5 completamente de acuerdo, ¿Considera que los incentivos económicos actuales se alinean adecuadamente con los objetivos e intereses del sector público?	Poco de acuerdo	Muy de acuerdo
3	De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Cómo considera el monitoreo independiente para garantizar que los incentivos económicos sean aplicados de manera efectiva y justa?	Poco relevante	Muy relevante
4	De 1 a 5, siendo 1 nada equitativa y 5 totalmente equitativa, ¿De qué manera considera la distribución de riesgos financieros entre el sector público y el privado en su contrato de APP?	Nada equitativa	Poco equitativa
4	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para compartir y/o mitigar riesgos críticos?	Muy Mala	Mala
4	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector privado para asumir riesgos financieros y operativos de manera efectiva en las APP?	Muy Mala	Buena
4	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Qué tan efectivos y claros son los mecanismos de resolución de conflictos establecidos en el contrato frente a incumplimientos y/o asignación injusta de riesgos?	Poco efectivo	Efectivo
4	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la|en función de la evolución de la APP?	Nada flexible	Poco flexible
4	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cómo evalúa la implementación de mecanismos de transferencia de riesgos hacia el sector privado?	Nada satisfecho	Poco satisfecho
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su percepción a la fecha de los resultados financieros obtenidos en la ejecución de la APP en la que participa?	Poco satisfecho	Satisfecho
5	De 1 a 5, siendo 1 nada sostenible y 5 muy sostenible, ¿Cómo considera estos proyectos a largo plazo desde la perspectiva empresarial?	Algo sostenible	Sostenible
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su nivel de percepción frente a colaboración y gobernanza conjunta con el sector público?	Poco satisfecho	Satisfecho
5	¿Qué tipo de evaluación de impacto se realiza regularmente sobre la APP?	No se realiza evaluación	Evaluación financiera, Evaluación social, Evaluación operativa, Evaluación integral
5	De 1 a 5, siendo 1 nada alineado y 5 muy alineado, ¿Cómo se relacionan los objetivos de la APP con las necesidades en el sector privado?	Poco alineado	Alineado
5	¿Cuáles considera usted han sido los principales beneficios percibidos por la organización en donde trabaja a raíz de la APP?	Visibilidad y conocimiento en el medio	Visibilidad y conocimiento en el medio, Mejor reputación, blindaje legal y mayor certidumbre en el plazo del contrato
5	Por favor, podría darnos un comentario sobre las APP (por ejemplo: recomendaciones, ventajas, oportunidades de mejora, entre otras) que considere útil para la implementación de estas estrategias y su mejor impacto social	Las APP como modalidad de contrato tiene un buen fundamento, sin embargo, considero que dichas negociaciones deben planearse y negociarse teniendo en cuenta las actividades, funcionalidad y objetivos del sector privado, dado que cada sector tiene sus particularidades, adicional, debe poder ajustarse a los cambios que se vayan presentando, teniendo en cuenta que normalmente tiene unos plazos largos, sin tanta tramitología y en condiciones de transparencia y equidad.	las apps son un buen instrumento para crear infraestructura para el estado, los contratos brindan estabilidad financiera para los inversionistas y solucionan ofertas que el publico no puede brindar.

Resultados Encuestas Sector Privado

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 11	Encuestado 12
	Encuesta	**Privada**	**Privada**
0	Nombre de la compañía en donde actualmente labora	Parque Salitre Magico	Parque Salitre Magico
0	* Manifiesto mi autorización para participar en el estudio y declaro que comprendo el objetivo del mismo:	Si	Si
0	Año de nacimiento	1984	1974
0	Género	Femenino	Masculino
0	Máximo nivel educativo alcanzado (graduado)	Especialización	Maestría
0	Nombre del último título obtenido	Especialista en Gestion Financiera	mba
0	Años de experiencia laboral	15	25
0	Años trabajando en la compañía actual	7	6
0	Años en el cargo actual	7	6
0	Sus funciones le implican tener relación con otros actores.	Si	Si
1	¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre los contratos de Alianzas Público-Privadas (APP) en el sector entretenimiento?	Alto	Medio
1	¿Cuál ha sido su participación en APP en el sector entretenimiento?	Ejecución operativa, Seguimiento al proyecto, Evaluación de resultados	Ejecución operativa, Seguimiento al proyecto, Evaluación de resultados
1	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la preparación del sector público para gestionar APP en el sector del entretenimiento?	Mala	Mala
1	¿Qué tan familiarizado está con los mecanismos de transferencia de riesgos, incentivos y monitoreo incluidos en los contratos de APP de entretenimiento?	Familiarizado	Parcialmente familiarizado
2	De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo evalúa la información proporcionada por el sector público durante la fase de licitación de la APP?	Indiferente	Indiferente
2	De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo considera la información recibida del sector público durante la fase de diseño y ejecución del contrato de APP?	Indiferente	Poco clara
2	¿Considera que el diseño contractual facilita una comunicación fluida y eficiente entre el sector público y privado?	Parcialmente	Parcialmente
2	Explique brevemente su respuesta anterior	No se cuenta con el suficiente conocimiento por parte del publico, lo que limita la comunicación	La comunicacion no es fluida, solo se trata de enviar y revisar información
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo calificaría la transparencia en la gestión del sector público para la supervisión de la APP?	Buena	Regular
2	¿Qué mecanismos de supervisión utiliza el sector público en la APP?	Auditorías internas, Auditorías externas, Visitas, solicitud de información constante, verificaciones, etc., Informes periódicos, Interventoria	Auditorías internas, Auditorías externas, Visitas, solicitud de información constante, verificaciones, etc., Informes periódicos
2	¿Qué tan efectiva es la realización de esos mecanismos de supervisión para mitigar posibles problemas de información asimétrica en la APP?	Efectiva	Moderadamente efectiva
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para interpretar, comprender, mitigar y reaccionar oportunamente a la información financiera y operativa entregada por su compañía?	Buena	Regular
2	¿Existen incentivos para que usted como sector privado brinde información completa y transparente durante la ejecución de la APP?	Si	Desconozco
2	Explique brevemente su respuesta anterior	El no reportar a tiempo y bien genera sanciones	Descozco
3	¿Qué tipo de incentivos predominan en el contrato de APP del que hace parte?	Ambos en equilibrio	Ambos en equilibrio
3	Explique brevemente su respuesta anterior	Un incentivo es contar con un contrato a largo plazo que permite realizar inversiones a larago plazo	Debe existir un balance entre beneficios economicos y no econimicos
3	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cuál es el nivel de los incentivos económicos establecidos en el contrato de APP para mejorar su desempeño operativo?	Algo efectivo	Poco efectivo
3	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible mala y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la flexibilidad del contrato para ajustar incentivos en función del desempeño y/o cambios en el mercado?	Poco flexible	Algo flexible

Resultados Encuestas Sector Privado

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 11	Encuestado 12
	Encuesta	Privada	Privada
3	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de cumplimiento por parte del sector público en los pagos pactados para el contrato de APP?	Poco satisfecho	Algo satisfecho
3	De 1 a 5, siendo 1 nada adecuado y 5 muy adecuado, ¿Cómo calificaría la gestión en los tiempos y condiciones de pago aplicados en el contrato?	Algo adecuado	Poco adecuado
3	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Qué calificación le otorgaría a la claridad y justicia de los mecanismos de penalización definidos en el contrato?	Mala	Regular
3	De 1 a 5, siendo 1 nada de acuerdo y 5 completamente de acuerdo, ¿Considera que los incentivos económicos actuales se alinean adecuadamente con los objetivos e intereses del sector público?	Poco de acuerdo	De acuerdo
3	De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Cómo considera el monitoreo independiente para garantizar que los incentivos económicos sean aplicados de manera efectiva y justa?	Algo relevante	Relevante
4	De 1 a 5, siendo 1 nada equitativa y 5 totalmente equitativa, ¿De qué manera considera la distribución de riesgos financieros entre el sector público y el privado en su contrato de APP?	Poco equitativa	Algo equitativa
4	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para compartir y/o mitigar riesgos críticos?	Mala	Mala
4	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector privado para asumir riesgos financieros y operativos de manera efectiva en las APP?	Buena	Regular
4	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Qué tan efectivos y claros son los mecanismos de resolución de conflictos establecidos en el contrato frente a incumplimientos y/o asignación injusta de riesgos?	Poco efectivo	Algo efectivo
4	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la|en función de la evolución de la APP?	Poco flexible	Algo flexible
4	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cómo evalúa la implementación de mecanismos de transferencia de riesgos hacia el sector privado?	Algo satisfecho	Algo satisfecho
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su percepción a la fecha de los resultados financieros obtenidos en la ejecución de la APP en la que participa?	Poco satisfecho	Algo satisfecho
5	De 1 a 5, siendo 1 nada sostenible y 5 muy sostenible, ¿Cómo considera estos proyectos a largo plazo desde la perspectiva empresarial?	Algo sostenible	Algo sostenible
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su nivel de percepción frente a colaboración y gobernanza conjunta con el sector público?	Poco satisfecho	Algo satisfecho
5	¿Qué tipo de evaluación de impacto se realiza regularmente sobre la APP?	Evaluación financiera, Evaluación social, Evaluación operativa, Evaluación integral	Evaluación financiera, Evaluación social, Evaluación operativa
5	De 1 a 5, siendo 1 nada alineado y 5 muy alineado, ¿Cómo se relacionan los objetivos de la APP con las necesidades en el sector privado?	Algo alineado	Algo alineado
5	¿Cuáles considera usted han sido los principales beneficios percibidos por la organización en donde trabaja a raíz de la APP?	Rentabilidad financiera, Visibilidad y conocimiento en el medio, Mejor reputación, Reconocimiento por parte del Estado	Rentabilidad financiera, Visibilidad y conocimiento en el medio, Mayor competitividad en los mercados
5	Por favor, podría darnos un comentario sobre las APP (por ejemplo: recomendaciones, ventajas, oportunidades de mejora, entre otras) que considere útil para la implementación de estas estrategias y su mejor impacto social	Considero que se debe entender mejor tanto en lo publico, como en lo privado este tipo de concesiones, siento que se improvisa y en el camino no siempre se logran corregir las imperfecciones	Las APP deben diferenciarse no todas tienen el mismo nivel de aplicabilidad, ni siquiera en el mismo sector, de igual manera el IDRD debe especializarse en esta materia

Resultados Encuestas Sector Privado

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 13
	Encuesta	**Privada**
0	Nombre de la compañía en donde actualmente labora	Parque Salitre Magico
0	* Manifiesto mi autorización para participar en el estudio y declaro que comprendo el objetivo del mismo:	Si
0	Año de nacimiento	1977
0	Género	Masculino
0	Máximo nivel educativo alcanzado (graduado)	Maestría
0	Nombre del último título obtenido	MBA
0	Años de experiencia laboral	24
0	Años trabajando en la compañía actual	5
0	Años en el cargo actual	5
0	Sus funciones le implican tener relación con otros actores.	Si
1	¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre los contratos de Alianzas Público-Privadas (APP) en el sector entretenimiento?	Muy Alto
1	¿Cuál ha sido su participación en APP en el sector entretenimiento?	Coordinación y/o dirección del contrato, Diseño y formulación del proyecto, Ejecución operativa, Inversión financiera, Seguimiento al proyecto, Evaluación de resultados
1	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la preparación del sector público para gestionar APP en el sector del entretenimiento?	Buena
1	¿Qué tan familiarizado está con los mecanismos de transferencia de riesgos, incentivos y monitoreo incluidos en los contratos de APP de entretenimiento?	Muy Familiarizado
2	De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo evalúa la información proporcionada por el sector público durante la fase de licitación de la APP?	Clara
2	De 1 a 5, siendo 1 nada clara y 5 bastante clara, ¿Cómo considera la información recibida del sector público durante la fase de diseño y ejecución del contrato de APP?	Clara
2	¿Considera que el diseño contractual facilita una comunicación fluida y eficiente entre el sector público y privado?	SI
2	Explique brevemente su respuesta anterior	La relacion es mas cercana y el IDRD conoce las necesidades de la concesion
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo calificaría la transparencia en la gestión del sector público para la supervisión de la APP?	Buena
2	¿Qué mecanismos de supervisión utiliza el sector público en la APP?	Auditorías internas, Auditorías externas, Visitas, solicitud de información constante, verificaciones, etc., Informes periódicos, Interventoria
2	¿Qué tan efectiva es la realización de esos mecanismos de supervisión para mitigar posibles problemas de información asimétrica en la APP?	Efectiva
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para interpretar, comprender, mitigar y reaccionar oportunamente a la información financiera y operativa entregada por su compañía?	Buena
2	¿Existen incentivos para que usted como sector privado brinde información completa y transparente durante la ejecución de la APP?	Si
2	Explique brevemente su respuesta anterior	Si
3	¿Qué tipo de incentivos predominan en el contrato de APP del que hace parte?	Económicos
3	Explique brevemente su respuesta anterior	COnsidero q los resultados y los incentivos que predominan son los financieros
3	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cuál es el nivel de los incentivos económicos establecidos en el contrato de APP para mejorar su desempeño operativo?	Algo efectivo
3	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible mala y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la flexibilidad del contrato para ajustar incentivos en función del desempeño y/o cambios en el mercado?	Algo flexible

Resultados Encuestas Sector Privado

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 13	
	Encuesta	**Privada**	
3	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de cumplimiento por parte del sector público en los pagos pactados para el contrato de APP?	Satisfecho	
3	De 1 a 5, siendo 1 nada adecuado y 5 muy adecuado, ¿Cómo calificaría la gestión en los tiempos y condiciones de pago aplicados en el contrato?	Adecuado	
3	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Qué calificación le otorgaría a la claridad y justicia de los mecanismos de penalización definidos en el contrato?	Buena	
3	De 1 a 5, siendo 1 nada de acuerdo y 5 completamente de acuerdo, ¿Considera que los incentivos económicos actuales se alinean adecuadamente con los objetivos e intereses del sector público?	De acuerdo	
3	De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Cómo considera el monitoreo independiente para garantizar que los incentivos económicos sean aplicados de manera efectiva y justa?	Relevante	
4	De 1 a 5, siendo 1 nada equitativa y 5 totalmente equitativa, ¿De qué manera considera la distribución de riesgos financieros entre el sector público y el privado en su contrato de APP?	Algo equitativa	
4	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para compartir y/o mitigar riesgos críticos?	Mala	
4	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector privado para asumir riesgos financieros y operativos de manera efectiva en las APP?	Mala	
4	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Qué tan efectivos y claros son los mecanismos de resolución de conflictos establecidos en el contrato frente a incumplimientos y/o asignación injusta de riesgos?	Algo efectivo	
4	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible y 5 muy flexible, ¿Cómo evalúa la|en función de la evolución de la APP?	Poco flexible	
4	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cómo evalúa la implementación de mecanismos de transferencia de riesgos hacia el sector privado?	Poco satisfecho	
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su percepción a la fecha de los resultados financieros obtenidos en la ejecución de la APP en la que participa?	Satisfecho	
5	De 1 a 5, siendo 1 nada sostenible y 5 muy sostenible, ¿Cómo considera estos proyectos a largo plazo desde la perspectiva empresarial?	Sostenible	
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su nivel de percepción frente a colaboración y gobernanza conjunta con el sector público?	Algo satisfecho	
5	¿Qué tipo de evaluación de impacto se realiza regularmente sobre la APP?	Evaluación financiera, Evaluación social, Evaluación operativa, Evaluación integral	
5	De 1 a 5, siendo 1 nada alineado y 5 muy alineado, ¿Cómo se relacionan los objetivos de la APP con las necesidades en el sector privado?	Algo alineado	
5	¿Cuáles considera usted han sido los principales beneficios percibidos por la organización en donde trabaja a raíz de la APP?	Rentabilidad financiera, Mejor reputación, Mayor competitividad en los mercados	
5	Por favor, podría darnos un comentario sobre las APP (por ejemplo: recomendaciones, ventajas, oportunidades de mejora, entre otras) que considere útil para la implementación de estas estrategias y su mejor impacto social	Las APP estan en una etapa de madurez que se ha venido dando gracias a los cada vez mayor cantidad de proyectos en el sector, eso es bueno para una mejor infraestructura y oferta de entretenimiento	

Resultados Encuestas Sector Público

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 1	Encuestado 2
	Encuesta	**Pública**	**Pública**
0	Nombre de la compañía en donde actualmente labora	IDRD	IDRD
0	* Manifiesto mi autorización para participar en el estudio y declaro que comprendo el objetivo del mismo:	Si	Si
0	Año de nacimiento	1987	1989
0	Género	Femenino	Masculino
0	Máximo nivel educativo alcanzado (graduado)	Especialización	Maestría
0	Nombre del último título obtenido	Especialista en administración pública	Marstria es administración
0	Años de experiencia laboral	9	12
0	Años trabajando en la compañía actual	3	2
0	Años en el cargo actual	2	1
0	Sus funciones le implican tener relación con otros actores.	Si	Si
1	¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre los contratos de Alianzas Público-Privadas (APP) en el sector entretenimiento?	Alto	Bajo
1	¿Cuál es su rol en el diseño, implementación y/o supervisión de APP de entretenimiento?	Supervisión operativa	Supervisión operativa
1	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la preparación del sector público para gestionar APP en el sector del entretenimiento?	Regular	Mala
1	¿Qué tan familiarizado está con los mecanismos de transferencia de riesgos, incentivos y monitoreo incluidos en los contratos de APP de entretenimiento?	Familiarizado	Nada familiarizado
2	De 1 a 5, siendo 1 nado claro y 5 bastante claro, ¿Cómo evalúa la información recibida del sector privado sobre los costos y riesgos de las APP de entretenimiento?	Poco clara	Nada clara
2	¿Con qué frecuencia el sector público tiene acceso a reportes financieros detallados de las APP?	Solo a solicitud	Solo a solicitud
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la calidad de los mecanismos de monitoreo y auditoría para controlar la información asimétrica proporcionada por el agente privado?	Mala	Muy mala
2	¿Considera que los contratos de APP actuales en el sector de entretenimiento incluyen cláusulas efectivas para reducir la asimetría de información?	No	No
2	Explique brevemente su respuesta anterior	Se dificulta el seguimiento por el cambio de rotación administrativa	No es claro cuando dice sector del entrenamiento
2	De 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto, ¿Qué nivel de riesgo considera que asume el sector público debido a información incompleta o insuficiente por parte del agente privado?	Regular	Muy alto
2	¿Qué tan efectiva es la realización de auditorías externas para mitigar posibles problemas de información asimétrica en las APP de entretenimiento?	Moderadamente efectiva	Nada efectiva
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para interpretar y reaccionar oportunamente a la información financiera y operativa entregada por el agente privado?	Regular	Mala
2	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a los mecanismos de penalización en los contratos de APP frente a incumplimientos relacionados con el suministro de información o transparencia?	Algo satisfecho	Poco satisfecho
3	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Cómo considera los incentivos económicos establecidos en los contratos de APP para mejorar la eficiencia operativa del agente privado?	Efectivos	Poco efectivos
3	¿Cree que los incentivos económicos actuales generan conflictos de interés que pueden comprometer el cumplimiento de los objetivos públicos de las APP en entretenimiento?	No	Parcialmente
3	Explique brevemente su respuesta anterior	No genera conflictos	Si creo que se puede generar ese riesgo
3	De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Qué tan relevantes considera la inclusión de incentivos no económicos (reputación, impactos sociales, aumento de cobertura, mayor presencia en los territorios, entre otros) en los contratos de APP?	Relevante	Nada relevante

Resultados Encuestas Sector Público

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 1	Encuestado 2
	Encuesta	**Pública**	**Pública**
3	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su consideración respecto al cumplimiento efectivo de las cláusulas de incentivos económicos por parte del sector privado?	Satisfecho	Pocoo satisfecho
3	¿Los contratos de APP en entretenimiento incluyen mecanismos de revisión y actualización de incentivos conforme evoluciona la APP?	Parcialmente	No
3	Explique brevemente su respuesta anterior	Parcialmente, este ejercicio se hace a solicitud de los procesos y conforme se va avanzando en la ejecución del contrato.	No se hace revisión a ese nivel de detalle
3	De 1 a 5, siendo 1 nada adecuado y 5 muy adecuado, ¿Cómo percibe los tiempos y condiciones de pago establecidos para incentivar un desempeño eficiente del sector privado?	Muy adecuado	Adecuado
3	¿Considera que el diseño de incentivos actuales ha generado mejoras significativas en la calidad del servicio en las APP de entretenimiento?	Si	No
4	Explique brevemente su respuesta anterior	El fortalecimiento del sector privado y su retribución económica nos permiten acceder a sus ofertas y los beneficios para el sector público así como el crecimiento económico de Bogotá	Simplemente es un contrato donde el interés real es obtener un beneficio económico y que contribuya al idrd
4	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible y 5 completamente flexible, ¿Cómo evalúa la flexibilidad de los contratos de APP para ajustar incentivos en respuesta a cambios en las condiciones del mercado o en las demandas ciudadanas?	Algo flexible	Nada flexible
4	De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Cuál es su consideración frente al monitoreo independiente que garantiza que los incentivos económicos sean aplicados de manera efectiva y justa?	Algo relevante	Algo relevante
4	De 1 a 5, siendo 1 nada equitativa y 5 totalmente equitativa, ¿Cómo considera la distribución de riesgos financieros entre el sector público y el privado en las APP del sector entretenimiento?	Nada equitativa	Poco equitativa
4	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cuál es el nivel de los mecanismos contractuales actuales para mitigar los riesgos operativos que enfrenta el sector público?	Algo efectivos	Nada efectivos
4	De 1 a 5, siendo 1 nada efectiva y 5 muy efectiva, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector privado para asumir riesgos financieros y operativos de manera efectiva en las APP?	Algo efectivos	Efectivos
5	¿Considera que la distribución de riesgos actual desincentiva la participación de actores privados en las APP?	Parcialmente	No
5	Explique brevemente su respuesta anterior	.	Más allá de riesgo, es un contrato donde el idrd se beneficia de la empresa privada en este caso
5	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Qué tan efectivos y claros son los mecanismos de resolución de conflictos establecidos en los contratos frente a incumplimientos o asignación injusta de riesgos?	Poco efectivos	Nada efectivos
5	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la flexibilidad de los contratos para redistribuir riesgos en función de la evolución de la APP?	Mala	Mala
5	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cómo evalúa la implementación de mecanismos de transferencia de riesgos hacia el sector privado?	Algo efectivo	Poco efectivo
5	De 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto, ¿Cómo evalúa el impacto de las APP en el mejoramiento de la infraestructura de entretenimiento en su región?	Alto	Alto
5	De 1 a 5, siendo 1 nada sostenible y 5 muy sostenible, ¿Cómo considera la sostenibilidad de las APP en términos financieros?	Algo sostenible	Algo sostenible
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su percepción con la gobernanza y la transparencia en la ejecución de las APP?	Pocoo satisfecho	Pocoo satisfecho
5	Por favor, podría darnos un comentario sobre las APP (por ejemplo: recomendaciones, ventajas, oportunidades de mejora, entre otras) que considere útil para la implementación de estas estrategias y su mejor impacto social	Es importante identificar el seguimiento y monitoreo para este tipo de contratos	Revisión detallada de los contratos y los anexos

Resultados Encuestas Sector Público

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 3	Encuestado 4
	Encuesta	**Pública**	**Pública**
0	Nombre de la compañía en donde actualmente labora	IDRD	IDRD
0	* Manifiesto mi autorización para participar en el estudio y declaro que comprendo el objetivo del mismo:	Si	Si
0	Año de nacimiento	1979	1984
0	Género	Masculino	Masculino
0	Máximo nivel educativo alcanzado (graduado)	Pregrado	Maestría
0	Nombre del último título obtenido	Ingeniero Civil	Maestria en ciencias economicas
0	Años de experiencia laboral	25	14
0	Años trabajando en la compañía actual	7	6
0	Años en el cargo actual	7	4
0	Sus funciones le implican tener relación con otros actores.	Si	Si
1	¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre los contratos de Alianzas Público-Privadas (APP) en el sector entretenimiento?	Alto	Alto
1	¿Cuál es su rol en el diseño, implementación y/o supervisión de APP de entretenimiento?	Coordinación y/o líder del proyecto, Diseño del contrato, Supervisión operativa, Asesoría y/o apoyo técnico	Supervisión operativa, Evaluación de resultados, Asesoría y/o apoyo técnico
1	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la preparación del sector público para gestionar APP en el sector del entretenimiento?	Buena	Excelente
1	¿Qué tan familiarizado está con los mecanismos de transferencia de riesgos, incentivos y monitoreo incluidos en los contratos de APP de entretenimiento?	Familiarizado	Familiarizado
2	De 1 a 5, siendo 1 nado claro y 5 bastante claro, ¿Cómo evalúa la información recibida del sector privado sobre los costos y riesgos de las APP de entretenimiento?	Algo clara	Clara
2	¿Con qué frecuencia el sector público tiene acceso a reportes financieros detallados de las APP?	Mensualmente	Mensualmente, Trimestralmente, Semestralmente, Anualmente
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la calidad de los mecanismos de monitoreo y auditoría para controlar la información asimétrica proporcionada por el agente privado?	Regular	Excelente
2	¿Considera que los contratos de APP actuales en el sector de entretenimiento incluyen cláusulas efectivas para reducir la asimetría de información?	Parcialmente	Si
2	Explique brevemente su respuesta anterior	Slempre existe desconocimiento de la contraparte	Es dificil se busca que la informacion sea simetrica, sin embargo, se busca que ambas partes cuenten con la misma informacion
2	De 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto, ¿Qué nivel de riesgo considera que asume el sector público debido a información incompleta o insuficiente por parte del agente privado?	Muy alto	Muy alto
2	¿Qué tan efectiva es la realización de auditorías externas para mitigar posibles problemas de información asimétrica en las APP de entretenimiento?	Moderadamente efectiva	Efectiva
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para interpretar y reaccionar oportunamente a la información financiera y operativa entregada por el agente privado?	Buena	Buena
2	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a los mecanismos de penalización en los contratos de APP frente a incumplimientos relacionados con el suministro de información o transparencia?	Satisfecho	Satisfecho
3	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Cómo considera los incentivos económicos establecidos en los contratos de APP para mejorar la eficiencia operativa del agente privado?	Efectivos	Muy efectivos
3	¿Cree que los incentivos económicos actuales generan conflictos de interés que pueden comprometer el cumplimiento de los objetivos públicos de las APP en entretenimiento?	No	Si
3	Explique brevemente su respuesta anterior	Considero que la empresa privada tiene la responsabilidad de entregar la informacion de manera correcta	Si son mal manejados por supuesto que los incentivos pueden hacer que los objetivos publicos no se cumplan
3	De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Qué tan relevantes considera la inclusión de incentivos no económicos (reputación, impactos sociales, aumento de cobertura, mayor presencia en los territorios, entre otros) en los contratos de APP?	Relevante	Relevante

Resultados Encuestas Sector Público

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 3	Encuestado 4
	Encuesta	**Pública**	**Pública**
3	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su consideración respecto al cumplimiento efectivo de las cláusulas de incentivos económicos por parte del sector privado?	Satisfecho	Satisfecho
3	¿Los contratos de APP en entretenimiento incluyen mecanismos de revisión y actualización de incentivos conforme evoluciona la APP?	Si	Si
3	Explique brevemente su respuesta anterior	los contratos tienen clausulas muy flexibles	Los contratos se realizan de tan manera que se realicen revisiones periodicas
3	De 1 a 5, siendo 1 nada adecuado y 5 muy adecuado, ¿Cómo percibe los tiempos y condiciones de pago establecidos para incentivar un desempeño eficiente del sector privado?	Muy adecuado	Muy adecuado
3	¿Considera que el diseño de incentivos actuales ha generado mejoras significativas en la calidad del servicio en las APP de entretenimiento?	Si	Si
4	Explique brevemente su respuesta anterior	Si los contratos han mostrado eficiencias en la operacion	Los incentivos tienen como objeto la mejora continua del servicio
4	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible y 5 completamente flexible, ¿Cómo evalúa la flexibilidad de los contratos de APP para ajustar incentivos en respuesta a cambios en las condiciones del mercado o en las demandas ciudadanas?	Flexible	Flexible
4	De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Cuál es su consideración frente al monitoreo independiente que garantiza que los incentivos económicos sean aplicados de manera efectiva y justa?	Relevante	Relevante
4	De 1 a 5, siendo 1 nada equitativa y 5 totalmente equitativa, ¿Cómo considera la distribución de riesgos financieros entre el sector público y el privado en las APP del sector entretenimiento?	Equitativa	Muy equitativa
4	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cuál es el nivel de los mecanismos contractuales actuales para mitigar los riesgos operativos que enfrenta el sector público?	Efectivos	Muy efectivos
4	De 1 a 5, siendo 1 nada efectiva y 5 muy efectiva, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector privado para asumir riesgos financieros y operativos de manera efectiva en las APP?	Efectivos	Muy efectivos
5	¿Considera que la distribución de riesgos actual desincentiva la participación de actores privados en las APP?	No	No
5	Explique brevemente su respuesta anterior	Se busca equidad en los contratos	Debe existir paridad para las partes
5	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Qué tan efectivos y claros son los mecanismos de resolución de conflictos establecidos en los contratos frente a incumplimientos o asignación injusta de riesgos?	Efectivos	Muy efectivos
5	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la flexibilidad de los contratos para redistribuir riesgos en función de la evolución de la APP?	Buena	Excelente
5	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cómo evalúa la implementación de mecanismos de transferencia de riesgos hacia el sector privado?	Efectivo	Muy efectivo
5	De 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto, ¿Cómo evalúa el impacto de las APP en el mejoramiento de la infraestructura de entretenimiento en su región?	Alto	Muy alto
5	De 1 a 5, siendo 1 nada sostenible y 5 muy sostenible, ¿Cómo considera la sostenibilidad de las APP en términos financieros?	Sostenible	Muy sostenible
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su percepción con la gobernanza y la transparencia en la ejecución de las APP?	Satisfecho	Muy satisfecho
5	Por favor, podría darnos un comentario sobre las APP (por ejemplo: recomendaciones, ventajas, oportunidades de mejora, entre otras) que considere útil para la implementación de estas estrategias y su mejor impacto social	Las APP son una importante y relevante alternativa para el desarrollo de gran infraestructura como la del Campin	Las APP son una gran oportunidad para la sociedad, el sector privado y publico, para el desarrollo de grandes proyectos

Resultados Encuestas Sector Público

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 5	Encuestado 6
	Encuesta	**Pública**	**Pública**
0	Nombre de la compañía en donde actualmente labora	IDRD	IDRD
0	* Manifiesto mi autorización para participar en el estudio y declaro que comprendo el objetivo del mismo:	Si	Si
0	Año de nacimiento	1971	1983
0	Género	Femenino	Masculino
0	Máximo nivel educativo alcanzado (graduado)	Maestría	Maestría
0	Nombre del último título obtenido	Maestría en Gobernanza y Comunicación	Magister en Derecho ambiental y sostenibilidad
0	Años de experiencia laboral	31	22
0	Años trabajando en la compañía actual	1	1
0	Años en el cargo actual	1	1
0	Sus funciones le implican tener relación con otros actores.	Si	Si
1	¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre los contratos de Alianzas Público-Privadas (APP) en el sector entretenimiento?	Muy Alto	Muy Alto
1	¿Cuál es su rol en el diseño, implementación y/o supervisión de APP de entretenimiento?	Coordinación y/o líder del proyecto, Diseño del contrato, Supervisión operativa, Evaluación de resultados, Asesoría y/o apoyo técnico, Liquidación del proyecto	Coordinación y/o líder del proyecto, Diseño del contrato, Supervisión operativa, Evaluación de resultados
1	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la preparación del sector público para gestionar APP en el sector del entretenimiento?	Excelente	Excelente
1	¿Qué tan familiarizado está con los mecanismos de transferencia de riesgos, incentivos y monitoreo incluidos en los contratos de APP de entretenimiento?	Muy familiarizado	Muy familiarizado
2	De 1 a 5, siendo 1 nado claro y 5 bastante claro, ¿Cómo evalúa la información recibida del sector privado sobre los costos y riesgos de las APP de entretenimiento?	Muy clara	Clara
2	¿Con qué frecuencia el sector público tiene acceso a reportes financieros detallados de las APP?	Mensualmente, Trimestralmente, Semestralmente, Anualmente	Mensualmente, Trimestralmente, Semestralmente, Anualmente
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la calidad de los mecanismos de monitoreo y auditoría para controlar la información asimétrica proporcionada por el agente privado?	Excelente	Excelente
2	¿Considera que los contratos de APP actuales en el sector de entretenimiento incluyen cláusulas efectivas para reducir la asimetría de información?	Si	Si
2	Explique brevemente su respuesta anterior	Estos contratos estan diseñados para que la asimetría de la información se reduzca a su minima expresion gracias a que se prepara y se acuerda por las dos partes con el objetivo de garantizar un manejo adecuado de la informacion	Son contratos muy bien blindados en ese aspecto
2	De 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto, ¿Qué nivel de riesgo considera que asume el sector público debido a información incompleta o insuficiente por parte del agente privado?	Muy alto	Muy alto
2	¿Qué tan efectiva es la realización de auditorías externas para mitigar posibles problemas de información asimétrica en las APP de entretenimiento?	Bastante Efectiva	Efectiva
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para interpretar y reaccionar oportunamente a la información financiera y operativa entregada por el agente privado?	Excelente	Excelente
2	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a los mecanismos de penalización en los contratos de APP frente a incumplimientos relacionados con el suministro de información o transparencia?	Muy satisfecho	Muy satisfecho
3	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Cómo considera los incentivos económicos establecidos en los contratos de APP para mejorar la eficiencia operativa del agente privado?	Muy efectivos	Muy efectivos
3	¿Cree que los incentivos económicos actuales generan conflictos de interés que pueden comprometer el cumplimiento de los objetivos públicos de las APP en entretenimiento?	Si	No
3	Explique brevemente su respuesta anterior	A traves de esos incentivos se busca que ambas partes trabajen de manera cercana, brindando la informacion adecuada en el momento adecuado	No hay forma de que se generen ese de conflictos en la estructuras de estas alianzas
3	De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Qué tan relevantes considera la inclusión de incentivos no económicos (reputación, impactos sociales, aumento de cobertura, mayor presencia en los territorios, entre otros) en los contratos de APP?	Muy relevante	Algo relevante

Resultados Encuestas Sector Público

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 5	Encuestado 6
	Encuesta	**Pública**	**Pública**
3	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su consideración respecto al cumplimiento efectivo de las cláusulas de incentivos económicos por parte del sector privado?	Muy satisfecho	Satisfecho
3	¿Los contratos de APP en entretenimiento incluyen mecanismos de revisión y actualización de incentivos conforme evoluciona la APP?	Si	Si
3	Explique brevemente su respuesta anterior	Si estos contratos en la medida que van avanzando los proyectos, van siendo revisados por ambas partes, ajustando aspectos criticos entre ellos incentivos	Periodicamente se van revisando y en caso de ajustarse se hace
3	De 1 a 5, siendo 1 nada adecuado y 5 muy adecuado, ¿Cómo percibe los tiempos y condiciones de pago establecidos para incentivar un desempeño eficiente del sector privado?	Muy adecuado	Muy adecuado
3	¿Considera que el diseño de incentivos actuales ha generado mejoras significativas en la calidad del servicio en las APP de entretenimiento?	Si	Si
4	Explique brevemente su respuesta anterior	Los incentivos dentro de su objeto tienen generar mejor calidad de servicio	Contamos con mejoras sustanciales en los espacios concesionados respecto a lo que eran de serlo
4	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible y 5 completamente flexible, ¿Cómo evalúa la flexibilidad de los contratos de APP para ajustar incentivos en respuesta a cambios en las condiciones del mercado o en las demandas ciudadanas?	Muy flexible	Flexible
4	De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Cuál es su consideración frente al monitoreo independiente que garantiza que los incentivos económicos sean aplicados de manera efectiva y justa?	Muy relevante	Muy relevante
4	De 1 a 5, siendo 1 nada equitativa y 5 totalmente equitativa, ¿Cómo considera la distribución de riesgos financieros entre el sector público y el privado en las APP del sector entretenimiento?	Muy equitativa	Muy equitativa
4	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cuál es el nivel de los mecanismos contractuales actuales para mitigar los riesgos operativos que enfrenta el sector público?	Muy efectivos	Muy efectivos
4	De 1 a 5, siendo 1 nada efectiva y 5 muy efectiva, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector privado para asumir riesgos financieros y operativos de manera efectiva en las APP?	Muy efectivos	Muy efectivos
5	¿Considera que la distribución de riesgos actual desincentiva la participación de actores privados en las APP?	No	No
5	Explique brevemente su respuesta anterior	Por el contrario cada vez se generan mas alianzas publico-privadas gracias a la distribucuion de riesgos que hacen que el privado quiera trabajar con el sector publico	Los actores privados están acompañados permanentemente por el IDRD
5	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Qué tan efectivos y claros son los mecanismos de resolución de conflictos establecidos en los contratos frente a incumplimientos o asignación injusta de riesgos?	Muy efectivos	Muy efectivos
5	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la flexibilidad de los contratos para redistribuir riesgos en función de la evolución de la APP?	Excelente	Excelente
5	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cómo evalúa la implementación de mecanismos de transferencia de riesgos hacia el sector privado?	Muy efectivo	Muy efectivo
5	De 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto, ¿Cómo evalúa el impacto de las APP en el mejoramiento de la infraestructura de entretenimiento en su región?	Muy alto	Muy alto
5	De 1 a 5, siendo 1 nada sostenible y 5 muy sostenible, ¿Cómo considera la sostenibilidad de las APP en términos financieros?	Muy sostenible	Muy sostenible
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su percepción con la gobernanza y la transparencia en la ejecución de las APP?	Muy satisfecho	Muy satisfecho
5	Por favor, podría darnos un comentario sobre las APP (por ejemplo: recomendaciones, ventajas, oportunidades de mejora, entre otras) que considere útil para la implementación de estas estrategias y su mejor impacto social	Las APP en el sector del entretenimiento llegaron para quedarse y eso es una realidad, que beneficiara a la sociedad bogotana y colombiana en general	Como ventaja hoy el IDRD esta mas que preparado hacia futuras app en el sector gracias a las exitosas experiencias

Resultados Encuestas Sector Público

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 7
	Encuesta	**Pública**
0	Nombre de la compañía en donde actualmente labora	IDRD
0	* Manifiesto mi autorización para participar en el estudio y declaro que comprendo el objetivo del mismo:	Si
0	Año de nacimiento	1985
0	Género	Femenino
0	Máximo nivel educativo alcanzado (graduado)	Maestría
0	Nombre del último título obtenido	Maestria en finanzas
0	Años de experiencia laboral	14
0	Años trabajando en la compañía actual	10
0	Años en el cargo actual	3
0	Sus funciones le implican tener relación con otros actores.	Si
1	¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre los contratos de Alianzas Público-Privadas (APP) en el sector entretenimiento?	Alto
1	¿Cuál es su rol en el diseño, implementación y/o supervisión de APP de entretenimiento?	Coordinación y/o líder del proyecto, Supervisión operativa, Evaluación de resultados, Asesoría y/o apoyo técnico
1	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la preparación del sector público para gestionar APP en el sector del entretenimiento?	Buena
1	¿Qué tan familiarizado está con los mecanismos de transferencia de riesgos, incentivos y monitoreo incluidos en los contratos de APP de entretenimiento?	Familiarizado
2	De 1 a 5, siendo 1 nado claro y 5 bastante claro, ¿Cómo evalúa la información recibida del sector privado sobre los costos y riesgos de las APP de entretenimiento?	Clara
2	¿Con qué frecuencia el sector público tiene acceso a reportes financieros detallados de las APP?	Mensualmente, Trimestralmente, Semestralmente, Anualmente
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la calidad de los mecanismos de monitoreo y auditoría para controlar la información asimétrica proporcionada por el agente privado?	Buena
2	¿Considera que los contratos de APP actuales en el sector de entretenimiento incluyen cláusulas efectivas para reducir la asimetría de información?	Si
2	Explique brevemente su respuesta anterior	una parte esencial en este tipo de contratos busca a traves de incentivos reducir la asimetria de informacion entre las partes
2	De 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto, ¿Qué nivel de riesgo considera que asume el sector público debido a información incompleta o insuficiente por parte del agente privado?	Alto
2	¿Qué tan efectiva es la realización de auditorías externas para mitigar posibles problemas de información asimétrica en las APP de entretenimiento?	Bastante Efectiva
2	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector público para interpretar y reaccionar oportunamente a la información financiera y operativa entregada por el agente privado?	Buena
2	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente a los mecanismos de penalización en los contratos de APP frente a incumplimientos relacionados con el suministro de información o transparencia?	Satisfecho
3	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Cómo considera los incentivos económicos establecidos en los contratos de APP para mejorar la eficiencia operativa del agente privado?	Efectivos
3	¿Cree que los incentivos económicos actuales generan conflictos de interés que pueden comprometer el cumplimiento de los objetivos públicos de las APP en entretenimiento?	No
3	Explique brevemente su respuesta anterior	Precisamente se incluyen en los contratos para evitar conflicto de intereses
3	De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Qué tan relevantes considera la inclusión de incentivos no económicos (reputación, impactos sociales, aumento de cobertura, mayor presencia en los territorios, entre otros) en los contratos de APP?	Relevante

Resultados Encuestas Sector Público

SECCION	PREGUNTA	Encuestado 7
	Encuesta	**Pública**
3	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho, ¿Cuál es su consideración respecto al cumplimiento efectivo de las cláusulas de incentivos económicos por parte del sector privado?	Satisfecho
3	¿Los contratos de APP en entretenimiento incluyen mecanismos de revisión y actualización de incentivos conforme evoluciona la APP?	Si
3	Explique brevemente su respuesta anterior	Los incentivos estan acordados sin embargo, en la medida en que sea necesario se pueden revisar
3	De 1 a 5, siendo 1 nada adecuado y 5 muy adecuado, ¿Cómo percibe los tiempos y condiciones de pago establecidos para incentivar un desempeño eficiente del sector privado?	Adecuado
3	¿Considera que el diseño de incentivos actuales ha generado mejoras significativas en la calidad del servicio en las APP de entretenimiento?	Si
4	Explique brevemente su respuesta anterior	Es uno de los factores que mejores resultados se pueden reconocer dentro de las alianzas del sector
4	De 1 a 5, siendo 1 nada flexible y 5 completamente flexible, ¿Cómo evalúa la flexibilidad de los contratos de APP para ajustar incentivos en respuesta a cambios en las condiciones del mercado o en las demandas ciudadanas?	Flexible
4	De 1 a 5, siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante, ¿Cuál es su consideración frente al monitoreo independiente que garantiza que los incentivos económicos sean aplicados de manera efectiva y justa?	Relevante
4	De 1 a 5, siendo 1 nada equitativa y 5 totalmente equitativa, ¿Cómo considera la distribución de riesgos financieros entre el sector público y el privado en las APP del sector entretenimiento?	Equitativa
4	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cuál es el nivel de los mecanismos contractuales actuales para mitigar los riesgos operativos que enfrenta el sector público?	Efectivos
4	De 1 a 5, siendo 1 nada efectiva y 5 muy efectiva, ¿Cómo evalúa la capacidad del sector privado para asumir riesgos financieros y operativos de manera efectiva en las APP?	Efectivos
5	¿Considera que la distribución de riesgos actual desincentiva la participación de actores privados en las APP?	No
5	Explique brevemente su respuesta anterior	en los contraros la distribucion de riesgos busca que ambas partes consideren "justa" su participacion
5	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivos y 5 muy efectivos, ¿Qué tan efectivos y claros son los mecanismos de resolución de conflictos establecidos en los contratos frente a incumplimientos o asignación injusta de riesgos?	Efectivos
5	De 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 excelente, ¿Cómo evalúa la flexibilidad de los contratos para redistribuir riesgos en función de la evolución de la APP?	Buena
5	De 1 a 5, siendo 1 nada efectivo y 5 muy efectivo, ¿Cómo evalúa la implementación de mecanismos de transferencia de riesgos hacia el sector privado?	Efectivo
5	De 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto, ¿Cómo evalúa el impacto de las APP en el mejoramiento de la infraestructura de entretenimiento en su región?	Muy alto
5	De 1 a 5, siendo 1 nada sostenible y 5 muy sostenible, ¿Cómo considera la sostenibilidad de las APP en términos financieros?	Muy sostenible
5	De 1 a 5, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿Cuál es su percepción con la gobernanza y la transparencia en la ejecución de las APP?	Muy satisfecho
5	Por favor, podría darnos un comentario sobre las APP (por ejemplo: recomendaciones, ventajas, oportunidades de mejora, entre otras) que considere útil para la implementación de estas estrategias y su mejor impacto social	Las APP en Bogotá son un ejemplo a seguir en cuanto a gestión publica se refiere

Bibliografía

Akerlof, G. A. (1970). *The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism*. The Quarterly Journal of Economics.

Akintoye, A., Beck, M., y Hardcastle, C. (2008). *Public-private partnerships: managing risks and opportunities*. John Wiley y Sons.

Aleman, L. Z. (2012). *Project finance de proyectos de infraestructura*. Themis: Revista de Derecho, (62), 255-276.

Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. Hyperion.

Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. Cengage Au.

Baoill, A. Ó. (2008). Jenkins, H.(2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press. 336 pp. $29.95 (hardbound). Social Science Computer Review, 26(2), 252-254.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Análisis del impacto de las infraestructuras culturales en América Latina: Retos y oportunidades*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (2013). *Modernización de El Dorado, esfuerzo público privado*. Banco de Desarrollo de América Latina.

Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica.

Bel, G., y Warner, M. E. (2019). *Public-private partnerships in the health sector: a systematic review of the literature*. Health Policy, 123(10), 1105-1115.

Beltrán-Torres, S. (2017). *Asociaciones Público Privadas-APP: ¿futuro de la infraestructura pública en Colombia?* Universidad Católica de Colombia. Facultad de Derecho.

Besley, T., y Ghatak, M. (2017). *Profit with purpose? A theory of social enterprise*. American Economic Journal: Economic Policy, 9(3), 19-58.

Bourdieu, P. (1984). *A social critique of the judgement of taste*. Cambridge, MA.

Bovaird, T. (2005). *Public governance: balancing stakeholder power in a network society.* International review of administrative sciences, 71(2), 217-228.

Boye, S., Risbjerg Nørgaard, R., Tangsgaard, E. R., Andreassen Winsløw, M., y Østergaard-Nielsen, M. R. (2022). *Public and private management: Now, is there a difference? A systematic review*. International Public Management Journal, 27(2), 109–142.

Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Braun, V., y Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology.* Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101.

Brida, J. G., Carrera, E. J., y Risso, W. A. (2019). *Concesiones y centros de convenciones: un análisis de la eficiencia y rentabilidad en América Latina. Journal of Convention y Event Tourism*, 20(4), 305-324.

Brudney, J. L., y Meijs, L. C. (2009). *It ain't natural: Toward a new (natural) resource conceptualization for volunteer management*. Nonprofit and voluntary sector quarterly, 38(4), 564-581.

Buitrago-Restrepo, F. y Duque-Montoya, C. (2013). *Industrias culturales y creativas en Iberoamérica: Evolución y perspectivas en el contexto digital*. Fundación Santillana.

Burbano, A., y Andrade, M. (2019). *Eventos deportivos internacionales y su impacto en la economía local: Un estudio de caso en América Latina*. Revista de Estudios Regionales, 45(2), 123-145.

Castro, A., y dos Santos, M. (2017). *Producción audiovisual y alianzas público-privadas en Brasil: Retos y oportunidades*. Journal of Latin American Cultural Studies, 26(3), 421-436.

Castro-Pires, H., Chade, H., y Swinkels, J. (2024). *Disentangling moral hazard and adverse selection*. American economic review, 114(1), 1-37.

Caves, R. E., (2000). *Industrias creativas: contratos entre el arte y el comercio*. Harvard University Press.

Celis, D. M. L., y Peñalosa, M. E. (2022). *Actividades de entretenimiento presenciales y de contacto tradicional con los medios vs uso de plataformas de streaming durante el covid 19 en Colombia*. FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 22(2), 69-78.

Clarke, T., y Pitelis, C. (1993). *The Political Economy of Privatization*. Routledge.

Coates, D., y Humphreys, B. R. (2008). *Do economists reach a conclusion on subsidies for sports franchises, stadiums, and mega-events?*. Econ journal watch, 5(3), 294.

Collins, B. (2015). *Foundation trust and NHS trust mergers*. London: The King's Fund.

Corrales-Cano, L. F., y Gómez-Zapata, J. D. (2024), *¿Sostenibilidad ambiental o indicadores económicos? Una revisión exploratoria sobre sus relaciones"*. En Contexto, 159-183.

Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Csikszentmihalyi, M., (1990). *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 1990, p. 1). New York: Harper y Row.

Cuellar, M. (2020). *Desafíos del sector cultural en Colombia*. Revista de Estudios Culturales Latinoamericanos, 12(1), 47-62.

DANE. (2025). *Cuenta Satélite de Cultura y Economía Creativa: Colombia*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Davenport, T. H., y Beck, J. C. (2001). *The attention economy*. Ubiquity, 2001(May), 1-es.

Eisenhardt, K. M. (1989). *Agency theory: An assessment and review.* Academy of Management Review, 14(1), 57-74.

Engel, E., Fischer, R., y Galetovic, A. (2014). *The Economics of Public-Private Partnerships: A Basic Guide*. Cambridge University Press.

Etikan, I., Musa, S. A., y Alkassim, R. S. (2016). *Comparison of convenience sampling and purposive sampling*. American journal of theoretical and applied statistics, 5(1), 1-4.

Fama, E. F., y Jensen, M. C. (1983). *Separation of ownership and control.* The Journal of Law and Economics, 26(2), 301-325.

Fernandes, E. C., Maçada, A. C. G., y Cavalheiro, G. C. (2019). *Lessons learned from public-private partnerships in Brazil.* Public Management Review, 21(6), 867-887.

Fink, A. (2019). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper*. Sage publications.

Fisher, M., (2009). *Capitalist Realism: Is There No Alternative?.* Winchester: Zero Books.

Flew, T. (2012). *Creative suburbia: Rethinking urban cultural policy–the Australian case*. International Journal of Cultural Studies, 15(3), 231-246.

Flyvbjerg, B. (2024). *How Big Things Get Done*. Infinito Particular.

García Canclini, N. (1989). *Culturas híbridas: estrategias para entrar y salir de la modernidad*.

García, B., y Boon, L. (2017). *Public-private partnerships in the cultural sector: A comparative analysis of European practices*. European Journal of Cultural Policy, 23(3), 294-313.

García-Villafañe, J. A., y Pérez-Arango, E. (2018). *Asociaciones Público Privadas como una herramienta de provisión y gestión para la infraestructura productiva y social en Colombia.* Universidad EAFIT.

GDFE. (2018). *Guía para el Diseño y Gestión de Alianzas Público-Privadas*. Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE).

Giddens, A (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge

Gómez-Zapata, J. D., y del Barrio-Tellado, M. J. (2023). *Social impact and return on investment from cultural heritage institutions: An application to public libraries in Colombia*. Journal of Cultural Heritage, 64, 102-112.

Grimsey, D., y Lewis, M. K. (2004). *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Edward Elgar Publishing.

Grimsey, D., y Lewis, M. K. (2004). *Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects*. International Journal of Project Management.

Guasch, J. L. (2004). *Granting and renegotiating infrastructure concessions: Doing it right*. World Bank Publications.

Guasch, J. L., Laffont, J. J., y Straub, S. (2008). *Renegotiation of concession contracts in Latin America: Evidence from the water and transport sectors*. International journal of industrial organization, 26(2), 421-442.

Gursoy, D., Chi, C. G. Q., y Lu, L. (2018). *Antecedents and outcomes of visitors' satisfaction with cultural tourism attractions: The case of public–private partnerships.* Journal of Destination Marketing y Management, 10, 390-399.

Hart, O. (1995). *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Clarendon Press.

Hart, O., Shleifer, A., y Vishny, R. W. (1997). *The proper scope of government: Theory and an application to prisons*. The Quarterly Journal of Economics, 112(4), 1127-1161.

Hart, O. (2017). *Incomplete contracts and control*. American Economic Review, 107(7), 1731-1752.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6, pp. 102-256). México.: méxico: mcGraw-Hill.

Hillier, D., Ross, S. A., Westerfield, R., Jaffe, J., & Jordan, B. D. (2021). *Corporate finance* (Fourth European Edition).

Hodge, G. A., y Greve, C. (2007). *Public-Private Partnerships: An International Performance Review*. Public Administration Review, 67(3), 545-558.

Hodge, G. A., y Greve, C. (2010). *The Challenge of Public-Private Partnerships: Learning from International Experience*. Edward Elgar Publishing.

Holmström, B. (1979). *Moral hazard and observability*. The Bell journal of economics, 74-91.

IDRD Bogotá. (2018). *Historia y renovación de la Unidad Deportiva El Campín*. Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD).

IDRD Bogotá. (2024). *Historia y Evolución del Parque El Salitre*. Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD).

IDRD Bogotá. (2024). *Historia y evolución de Salitre Mágico bajo administración privada*. Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD).

Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.

Katz, E., Blumler, J. G., y Gurevitch, M. (1973). *Uses and gratifications research*. The public opinion quarterly, 37(4), 509-523.

Klijn, E. H., y Teisman, G. (2005). *Public-private partnerships as the management of co-production: strategic and institutional obstacles in a difficult marriage.* The challenge of public-private partnerships: Learning from international experience, 95-116.

Kouassi, N. K., Smith, H. J. M., y Huerta Cuervo, R. (2023). *Insights on co-creation in Mexico: challenges to its application of public-private partnerships*. International Review of Public Administration, 28(2), 242–254. https://doi.org/10.1080/12294659.2023.2202954

Kvale, S., y Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications.

Laffont, J. J., y Martimort, D. (2002). *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model*. Princeton University Press.

Laffont, J. J., y Tirole, J. (1993). *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*. MIT Press.

León, H. M., y Suárez, R. (2016). *El impacto de las alianzas público-privadas en el desarrollo de parques temáticos en México*. Gestión y Política Pública, 25(1), 93-112.

Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. Archives of psychology.

Maskin, E., y Tirole, J. (1999). *Unforeseen contingencies and incomplete contracts*. The Review of Economic Studies, 66(1), 83-114.

Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London: Anthem Press.

McQuaid, R. W. (2000). *The theory of partnerships: Why have partnerships?* In Osborne, S. P. (Ed.), Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective (pp. 9-35). Routledge.

Miani, J. A., y Miani, P. L. (2016). *Parques recreativos en Argentina: Un análisis de la inversión público-privada*. Revista Argentina de Economía, 34(2), 201-225.

Miguélez, M., Baggio, R., y Juvé, P. (2018). *Alianzas público-privadas y parques temáticos en España: Estrategias y resultados.* Tourism Management, 64, 196-206.

Ministerio de Cultura (2022). *Políticas Culturales para el Desarrollo de las Industrias Creativas en Colombia*. Ministerio de Cultura de Colombia.

Morales Vélez, M., & Jiménez González, E. (2020). *Análisis sobre la evolución del sector turismo en Colombia durante la última década*.

Morales, D., y Román, R. (2018). *Asignación de riesgos en la colaboración público-privada*. Tesis doctoral Universidade da Coruña.

Moszoro, M. W., y Spiller, P. T. (2016). *Coase and the transaction cost approach to regulation*. In The Elgar Companion to Ronald H. Coase (pp. 262-275). Edward Elgar Publishing.

Munevar Bonilla, K. (2019). *El sector turismo en las industrias culturales*. UCC

Myburgh, E., y Saayman, M. (2002). *Ecotourism in action: guidelines and principals*. Institute for Tourism and Leisure Studies, Potchefstroom, South Africa.

OCDE (2017), *Brechas y estándares de gobernanza de la infraestructura pública en Chile: Análisis de Gobernanza de Infraestructura*, Éditions OCDE, París.

Omar, G. (2004). *La nueva gerencia pública: neoliberalismo en administración pública*. México, Fontamara.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, OMPI. (2015). *Guía sobre las industrias basadas en el derecho de autor* (Revisión de 2015). Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Ginebra: OMPI.

Osborne, S., y Partnerships, P. P. (2000). *Theory and practice in international perspective*. Routledge

Patrinos, H. A., Osorio, F. B., y Guáqueta, J. (2009). *The role and impact of public-private partnerships in education*. World Bank Publications.

Pernell, K., y Jung, J. (2024). *Rethinking moral hazard: government protection and bank risk-taking*. Socio-Economic Review, 22(2), 625-653.

Perobelli, E., Cappellaro, G., y Saporito, R. (2024). *Public–private hybrid organisations in the public sector: Evidence and future directions from a systematic literature review.* Public Management Review, 1–28. https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2365244

Pliscoff Varas, C., & Araya, J. P. (2012). *Las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas: Reflexiones a partir de la situación chilena*.

Pongsiri, N. (2002). *Regulation and public-private partnerships*. University of Manchester

Rodríguez, M. (2017). *Transformación de escenarios deportivos en Bogotá: el caso del Movistar Arena*. Revista de Arquitectura y Cultura Urbana, 5(2), 44-51.

Ronoowah, R. K., y Seetanah, B. (2024). *Capital structure and the firm performance nexus: The moderating and mediating roles of agency cost*. Managerial Finance, 50(9), 1598-1621.

Roumboutsos, A. (2015). *Public private partnerships in transport infrastructure: An international review*. Transport Reviews, 35(2), 111-117.

Routledge. Zimbalist, A. (2010). *May the best team win: Baseball economics and public policy*. Rowman y Littlefield.

Sadka, E. (2007). *Public-private partnerships-a public economics perspective*. CESifo Economic Studies, 53(3), 466-490.

Siegfried, J., y Zimbalist, A. (2000). *The economics of sports facilities and their communities*. Journal of Economic Perspectives, 14(3), 95-114.

Spence, M. (1978). *Job market signaling*. In Uncertainty in economics (pp. 281-306). Academic Press.

Tadelis, S. (2012). *Public procurement design: Lessons from the private sector*. International Journal of Industrial Organization, 30(3), 297-302.

Throsby, C. D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge university press.

Towse, R. (2019). *A textbook of cultural economics*. Cambridge University Press.

Tranfield, D., Denyer, D., y Smart, P. (2003). *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*. British Journal of Management, 14(3), 207-222.

Tresserras, J. (2016). *Patrimonio cultural y turismo sostenible: Retos y propuestas desde la gestión cultural.* Revista Anales.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO. (2009). *Marco para las estadísticas culturales 2009* (Framework for Cultural Statistics - FCS 2009). Instituto de Estadística de la UNESCO (UIS). Montreal: UNESCO.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO. (2022). RE-PENSAR LAS POLÍTICAS CULTURALES. Convención de 10.

Vallejo, M. L. (2014). *Asociaciones público privadas, modelo de desarrollo de infraestructura productiva y social en Colombia y el mundo: marco histórico, conceptual y crítico de la Ley 1508 de 2012*. Derecho Público, (33), 28.

Vassallo, J. M., y Gallego, J. (2005). *Risk sharing in the new public works concession law in Spain*. Transportation Research Record, 1932(1), 1-8.

Vecchi, V., Hellowell, M., Della Croce, R., y Gatti, S. (2017). *Government policies to enhance access to credit for infrastructure-based PPPs: an approach to classification and appraisal*. Public Money y Management, 37(2), 133-140.

Villegas-Palacio, C., y Martínez-Ramos, R. (2015). *APP en parques temáticos en México: Casos de éxito y lecciones aprendidas*. Revista Mexicana de Administración Pública, 47(2), 253-275.

Vining, A. R., y Boardman, A. E. (2008). *Public-private partnerships: Eight rules for governments*. Public Works Management y Policy, 13(2), 149-161.

Yescombe, E. R. (2017). *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*. Butterworth-Heinemann.

Yúdice, G. (2005). *Usos de la cultura en la era global*. TODAS ASLETRAS, 139.

Zillmann, D. (1988). *Cognition-excitation interdependences in aggressive behavior*. Aggressive Behavior, 14(1), 51-64.

Zillmann, D., y Vorderer, P. (2000). *Media entertainment: The psychology of its appeal*.