

**Aproximación a la formulación de un modelo de desarrollo territorial de base  
sostenible en la ciudad de Medellín a través de alianzas público-privadas**

GUILLERMO NICOLÁS FORERO PÉREZ

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Economía, Administración y Negocios

Economía

Medellín

2020

**Aproximación A La Formulación De Un Modelo De Desarrollo Territorial De  
Base Sostenible En La Ciudad De Medellín A Través De Alianzas Público-Privadas**

**Estudio de caso**

GUILLERMO NICOLÁS FORERO PÉREZ

Trabajo de grado para optar al título de Economista

Asesor

JUAN CAMILO VALLEJO VÉLEZ

Magíster en administración

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Economía, Administración y Negocios

Economía

Medellín

2020

## CONTENIDO

1. RESUMEN .....	4
2. INTRODUCCIÓN .....	5
1. MARCO DE REFERENCIA .....	11
2. DISEÑO METODOLÓGICO.....	33
3. RESULTADOS .....	36
4. CASO DE ESTUDIO .....	39
5. CONCLUSIONES .....	46
6. BIBLIOGRAFÍA .....	49

## **RESUMEN**

El documento estudia un caso de éxito en Colombia con el fin de identificar patrones y entender las dinámicas que podrían facilitar o dificultar la implementación de un modelo de desarrollo territorial de base sostenible en la ciudad de Medellín. Con el fin de entender este tipo de alianzas, el documento estudia los antecedentes y eventual implementación de este tipo de modelos a nivel global.

**PALABRAS CLAVE: DESARROLLO SOSTENIBLE, DESARROLLO LOCAL,  
DESARROLLO TERRITORIAL, ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA**

## INTRODUCCIÓN

Con el pasar de los años, se ha venido evidenciando cada vez más un claro interés por parte de entidades públicas y privadas por alcanzar un desarrollo más sostenible tanto en términos de reducción de la volatilidad como en preservación del medio ambiente. Las Naciones Unidas ha sido el organismo que más insistencia ha tenido sobre el tema o al menos, la más interesada por reunir a actores que puedan generar un cambio positivo en la sociedad.

Se han realizado conferencias como la de Río de Janeiro en 1992 para el desarrollo y el medio ambiente. Antecedió a esta, la Cumbre de la Tierra de Estocolmo realizada en 1972, la cual advertiría sobre los límites del modelo económico y sería organizada con el medioambiente como punto principal de discusión, marcando un punto de inflexión en el desarrollo de la política internacional relacionada a la sostenibilidad (Baylis & Smith, 1972, págs. 454-455). Adicional a la Cumbre de la Tierra, se sumarían los acuerdos sobre ODM, la cumbre de Johannesburgo y los acuerdo en torno a los ODS cuyo principal fin fue dejar en evidencia la preocupación, compromiso y liderazgo institucional frente al medioambiente, además de exaltarlo como un punto de trabajo que debería estar coordinado a nivel mundial.

Si bien se ha mantenido cierto grado de escepticismo con respecto al verdadero impacto a lograr luego de estas conferencias (Andresen, 2012), las conferencias han logrado cambios en las formas de gobernanza o establecimiento de prioridades como fue el paso de

medir exclusivamente el bienestar humano a partir del PIB y pasar a verlo desde la visión de los objetivos del desarrollo sostenible (Linnér & Selin, 2013). Un punto adicional en la línea de las conferencias es que funciona como espacio de encuentro entre agentes estatales dada la asistencia de organizaciones gubernamentales y jefes de estado, y organizaciones no gubernamentales: de no existir este espacio probablemente no se cruzarían. Linnér y Selin (2013) afirman que las conferencias funcionan como una especie de arena política donde estos individuos interactúan entre sí. Permitiéndoseles el intercambio de ideas, visiones e intereses, o, por otro lado, clarificar desacuerdos y compartir sus mejores prácticas (Powers, 2012).

Resulta pertinente aclarar que esto no siempre ha sido así. Si bien ha existido un interés por involucrar a actores no gubernamentales, no fue hasta la cumbre de Johannesburgo que se les otorgó una mayor flexibilidad para dar su opinión y estar al tanto no solo de las operaciones sino de participar a ellas. Luego de que existiera presión tanto por parte de agentes gubernamentales como de empresas interesadas en participar de proyectos encaminados a la mejora del bienestar, se fueron dando las condiciones para que los actores privados entraran a participar de problemáticas de impacto mundial, impulsados tanto por la búsqueda de beneficios personales, como por las solicitudes mismas de organismos públicos que reconocieron su incapacidad de afrontar los desafíos por sí mismos.

Para el 2012, se registraron más de 700 compromisos voluntarios y anunciados por gobiernos, negocios y otros agentes sociales (Linnér y Selin, 2013). La porción que apoya esta unión entre ambos sectores alega que los fondos del sector privado complementen a los del sector público, adicional a los recursos encaminados a la asistencia al desarrollo. Con la

llegada de los objetivos para el desarrollo sostenible y el ambicioso proyecto de cumplirlos en un tiempo de 15 años, se fue haciendo necesario el fortalecimiento de aquellos programas que atacaran estas problemáticas, pero también el apoyo a los que surgirían. Dada las limitaciones de alcance de las Naciones Unidas, el espectro no se limitaba a programas coordinados únicamente por ellos, sino también aquellos llevados de manera cooperativa con agentes externos.

El trabajo por parte de privados en temas de sostenibilidad es un fenómeno reciente (Pinkse and Kolk, 2009). La adhesión tardía de este tipo de agentes se debe en parte a la falta de formalidad en el establecimiento de pautas de codirección dentro de los programas aparentemente cooperativos de las Naciones Unidas como fue dicho con anterioridad.

Por otro lado, está la pregunta de si de verdad es posible, y de ser así, cómo las compañías pueden generar impactos en el planeta, las personas y la prosperidad mientras mantienen al mismo tiempo obligaciones de corto plazo como es la obtención de beneficios y responder a los accionistas (Whiteman et al., 2013). Con respecto a esto, Dahlmann (2019) afirma:

Incluso los modelos de gobernanza cooperativa basada en las perspectivas de los grupos de interés se mantienen calladas ante la necesidad de integración sistémica dentro de una red más grande de sistema de gobernanza como el Pacto Global, la Iniciativa de Reporte Global, Informe Integrado en la Comunicación Corporativa y la Organización Internacional de Normalización (...), se dan divisiones basadas en diferentes roles y responsabilidades de distintos grupos de interés y actores que en últimas contradicen la lógica de un sistema interconectado. (p.170)

La ambiciosa apuesta de los Objetivos del Desarrollo Sostenible demanda de una estructura de gobernanza policéntrica que actúe bajo un sistema global de reglas mutuamente acordadas. Esta conclusión no es algo formulado de manera informal. Las Naciones Unidas junto con otras instituciones locales de cada país buscan abiertamente el apoyo de un sector tan significativo como lo es el privado.

La búsqueda del desarrollo y el alcance de los objetivos del desarrollo sostenible han dejado de ser un tema público. La interacción entre organismos públicos y privados ha ido incrementando y materializándose en la forma de trabajo conjunto tanto en términos de dinero, operaciones, recursos, como en términos de capacidades y habilidades.

Esta participación conjunta de agentes públicos y privados no obedece simplemente al llamado a la acción por parte de la ONU, sino al encuentro de puntos de interés que podrían alcanzarse a través de la colaboración. Por ejemplo, Pessoa (2006) define las alianzas público-privadas como un esfuerzo colaborativo por parte de ambos sectores, por alcanzar un objetivo en común a la vez que ambos obtienen objetivos generales y particulares: estos pueden ser de orden económico, social, cultural o incluso político. Este mismo autor ahonda un poco más en el tema y explica esta afirmación separándola en tres partes y rescatando elementos de cada una. En primer lugar, habla de cómo es necesario un cambio de roles: ambos actores deben tener el mismo grado de responsabilidad y participación en el proyecto. En segundo lugar, el esfuerzo colaborativo por parte de ambos agentes es necesario. De esta forma, saldrán a la luz los mayores atributos de cada agente. Por último, el autor hace referencia a la búsqueda de intereses individuales que posibilitan retornos sobre la inversión para la empresa, pero también la creación de valor para la sociedad.

La creciente necesidad de dar vuelta al modelo económico tradicional y las relaciones que surgen dentro de él, dan lugar a la aparición de una nueva concepción de desarrollo a discutir. Un cambio de paradigma que se traduzca en un modelo de actuación bajo el cual organismos públicos de un territorio y agentes privados pueden generar proyectos que impulsen el desarrollo y el cumplimiento de uno de los objetivos del desarrollo sostenible en nuestro país, objetivo 11, ciudades y comunidades sostenibles; lo que sin duda constituye un novedoso grupo de iniciativas que invoca nuevos principios y premisas que integren complejas problemáticas como sostenibilidad, la falta de seguridad, la pobreza, entre otras vinculados al cuidado del medio ambiente. Ante la adhesión de los agentes privados a proyectos de impacto social de base sostenible, además de ver la capacidad que estos tienen para propiciar el cambio de un territorio, resulta la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los contenidos económicos e institucionales sobre los que es posible la colaboración de organismos públicos-privados en nuestro país para la realización conjunta de proyectos dirigidos al desarrollo sostenible en el ámbito territorial?

Por desarrollo no solo nos estamos refiriendo a la mejora en la productiva o generación de ingresos de una zona, sino también a la mejora en calidad de vida medida en términos de seguridad, educación, alimentación, recursos sostenibles y paz, entre otros preceptos característicos de lo que debería ser los estándares generalizados de salud (Carta de Ottawa para la promoción de la salud, 1986).

El objetivo del estudio de caso es estudiar lo hecho en ciudades latinoamericanas donde existan dificultades, o más bien, donde no existiera una colaboración activa entre organismos públicos y privados para proyectos de base sostenible; por esta razón, será

importante destacar no solo los contenidos económicos e institucionales que permitirían la puesta en marcha del proyecto, sino también preguntarse: ¿Qué experiencias respaldan el potencial de transformación de los agentes privados en el marco de un modelo de desarrollo sostenible de naturaleza territorial? Para ello, será necesario dirigirnos a experiencias pasadas, a nivel de Latinoamérica; y ver de qué forma su situación se asemeja al contexto de Medellín, pero también, ver la forma en la que podría o no replicarse este modelo.

En este orden de ideas, el objetivo general de nuestra investigación sería determinar las condiciones necesarias para el surgimiento de alianzas público-privadas en la ciudad de Medellín, encaminadas al desarrollo sostenible de un territorio local, basadas en la experiencia de colaboraciones público-privadas realizadas por actores externos a nuestra economía. Alcanzar esto, nos permitió llegar a cuatro momentos. En primer lugar, se identificaron las acciones que pueden ser catalogadas como benéficas para garantizar un buen rango de acción de tanto agentes públicos como privados. Asimismo, se identificaron las principales barreras para la instauración de modelos cooperativos entre agentes públicos y privados basados en la experiencia del caso estudiado. En tercer lugar, se conocieron las condiciones bajo las que distintos actores públicos y privados estuvieron dispuestos a unir recursos y conocimientos en búsqueda del desarrollo de un territorio local, y, por último, se identificó la existencia o no de incentivos que influenciaron en la puesta en marcha del proyecto.

La investigación tiene como base la necesidad cada vez más explícita de trabajar en torno al desarrollo bajo el esquema de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, específicamente en el postulado enfocado en el ámbito territorial. El estudio de la

sostenibilidad a partir de la participación de los agentes económicos privados (empresas) permitió identificar los posibles escenarios de transformación en cuanto a las lógicas de organización empresarial y las formas de relacionamiento de estas con el entorno en el cual actúan; lo que resulta clave frente al diseño de estrategias basadas en las alianzas público-privadas, la adopción de esquemas de organización basadas en la economía circular y la adopción de empresas socialmente responsables comprometidas con la sostenibilidad de los territorios.

### **Marco de Referencia**

Para entender la manera en la que se desenvolvería esta clase de proyecto, es necesario entender en primer lugar la forma en la que ha venido desarrollando el concepto de desarrollo a lo largo del tiempo, pero también la forma en la que distintos actores han trabajado en beneficio de él. El concepto de desarrollo es uno de muchos que ha ido cambiando a lo largo del tiempo y que incluso hoy en día no llega a un consenso definitivo. Autores clásicos como Smith y Ricardo, mantenían un discurso centrado en el tema de la generación de riqueza sin advertir sus implicaciones directas sobre el desarrollo (Sen, 2016).

Al igual que los demás teóricos clásicos y aquellos neoclásicos enmarcados en el crecimiento, sus preocupaciones se centraron en la oferta, sin advertir las problemáticas de consumo ni sus implicaciones en materia de disponibilidad y uso de recursos; lo que dista mucho de propuestas actuales como la de Amartya Sen (1999) dónde la posibilidad de

realizar actividades es lo realmente valorado. Adicional a este discurso, el reconocimiento de la inexistencia de una verdadera causalidad entre mayor crecimiento económico y mejores estándares de vida hizo dudar acerca del enfoque en crecimiento, pero también del concepto de desarrollo que se ha venido desarrollando (Sen, 1988).

El discurso del desarrollo tuvo sus inicios en la economía neoclásica donde la distribución era el tema central (, 1999.). En el siglo pasado, autores como Seers (1970) señalan la necesidad de centrar el discurso y hacerlo más tangible y útil para la sociedad. Por ejemplo, Seers señala cómo el desarrollo debe estar fundamentado en preguntas alrededor de las condiciones necesarias para la realización del potencial de la personalidad humana.

Aun cuando se tratase de un teórico de hace 50 años, nos encontramos con un discurso que tiene un enfoque en el desarrollo del individuo y sus potenciales, y no en un modelo teórico de maximización de los recursos sociales con el fin de aumentar cifras. Este cambio de paradigma da vuelta a la simplificación del PIB per cápita como medida fehaciente del bienestar.

El producto interno bruto es un cálculo realizado en base a la demanda final de bienes y servicios en los que la sociedad de manera colectiva da una porción de su salario ya sea por satisfacer una necesidad básica, o un deseo propio que merece sacrificar una porción del salario con el que se cuenta. Si bien existe relación entre mayores tasas de crecimiento y mejores condiciones de vida, la realidad es que el dejar todo en manos del valor monetario de lo consumido como indicador exacto del bienestar es insuficiente.

Desde siglos pasados han existido debates entre teóricos acerca de si la distribución de lo producido dentro de una sociedad debería ser dejado o no a manos del estado, o si por el contrario se necesitaría una intervención activa del estado. Si bien existe una correlación, el asumir la producción como una medida directa de qué tan bien se está desarrollando un país, ha mostrado no ser la mejor incluso en lugares donde se podrían reconocer valores positivos tanto de PIB como PIB per cápita (Ghosh, 1992). De hecho, el asumir estas últimas dos variables como reflejos del bienestar es un argumento que pierde validez al encontrarnos con problemas de distribución como los característicos de América Latina e incluso Estados Unidos, donde las tasas de crecimiento han tenido poco o ningún efecto sobre el bienestar percibido por los integrantes territoriales (Oulton, 2012).

Los resultados que juegan en contra de teóricos que defienden este valor como una medida representativa del bienestar, no se quedan solamente en estudiosos contemporáneos basándose en cifras actuales. Wolff, Ajit y Masterson (2012) en un estudio para la economía norteamericana demostraron cómo incluso en países del primer mundo los postulados del PIB per cápita no concordaban con la visión positivista de que era lo único necesario para garantizar el bienestar de las personas. En este estudio, se relacionó el PIB per cápita con el LIMEW (Levy Institute Measure of Economic Wellbeing), una medida que toma en cuenta variaciones en el consumo de las familias, los impuestos de los que son responsables, y los ingresos que obtiene la familia.

En este estudio, encontraron cómo entre el periodo de 1959 y 2007 existieron verdaderos incrementos del PIB per cápita del que gozaban los integrantes de las familias norteamericanas, pero a su vez cómo la medida de bienestar contra la que era contrastada

no experimentaba resultados tan positivos: la explicación de este fenómeno fue otorgada principalmente a la condición de inequidad no resulta por un incremento del PIB per cápita.

Las teorías del desarrollo basadas en cifras relacionadas al crecimiento económico, y la errada determinación del desarrollo como algo causado exclusivamente por el incremento del poder económico de una nación, llevaron a una desviación de lo que era realmente un concepto como bienestar que engloba variables como: estándares de vida dignos, salud, libertad de expresión, relaciones intrapersonales, educación, alimentación y seguridad (Stiglitz et al 2009).

Esta base teórica nos deja con dos grupos de exponentes del desarrollo que se encuentra distantes de lo que sería no solo un modelo de desarrollo territorial basado en alianzas público-privadas, sino de lo que serían los puntos para llegar a partir de esta estrategia. Si bien había señales de lo que sería un modelo basado en alimentación, nivel de ingreso, pobreza, empleo y desigualdad como componentes vitales del desarrollo, es indiscutible que esto no era la regla.

Con el paso del tiempo, los postulados de teóricos como Seers fueron tomando importancia entre un grupo de teóricos, pero no solo eso, sino que dichos teóricos eran parte de un nicho de estudio que no se había trabajado en profundidad hasta ese punto, los teóricos proponentes de una mirada de desarrollo territorial y de las condiciones necesarias para instaurar dicho modelo. Esta acepción más amplia de desarrollo tendría en cuenta dicho concepto como un enlazado de variables no interdependientes, y que eventualmente describirían las condiciones mínimas bajo las cuáles un proyecto de base territorial podría

considerarse como un grupo de iniciativas verdaderamente en pro del bienestar de una localidad.

En la segunda mitad del siglo pasado, se introduce al discurso del desarrollo económico, la quizás acepción más amplia de desarrollo que es la de desarrollo territorial, al igual que el concepto de desarrollo local. A finales del siglo XX, Muller (1990) afirma sin duda alguna el cómo dirigir el discurso de desarrollo en torno a las sociedades territoriales es lo que más preponderancia debería tener en el escenario económico y social actual. Además, este mismo teórico menciona cómo el territorio dota a los individuos de una serie de condiciones y recursos a partir de los cuáles se puede dirigir la actividad económica.

Debido al fracaso del PIB per cápita como medida indiscutible del bienestar de una sociedad, acompañada de políticas estatales ignorantes a ellos e inefectivas a la hora de dar respuesta a sus propios problemas a través de iniciativas individuales o con organismos locales, las comunidades locales y teóricos del desarrollo, han buscado la manera de dar respuesta a sus propios problemas a través de iniciativas individuales o incluso, bajo un modelo colaborativo entre estado y agentes privados del que hoy en día ciudades como Medellín tanto podrían beneficiarse.

El llevar a cabo esta reforma implicaría una reestructuración no solo del concepto de desarrollo y el alcance mínimo de proyectos por el que distintos actores estarían dispuestos a participar, sino también una reestructuración del Estado como la que Vázquez-Barquero defiende (1988). Este mismo autor hace un llamado de atención con respecto al tema y defiende la idea de que existe más de un actor involucrado en el tema del desarrollo local. Esta idea enormemente influenciada por una visión más contemporánea (y centrada en el

individuo) de lo que debería ser el concepto de desarrollo, puede ser perfectamente recogida en el siguiente extracto (1988; 129) donde describe lo que para él es realmente desarrollo territorial:

“Un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población social, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local.”

Este tipo de posturas nuevas del desarrollo encaminadas a la respuesta de problemas de menor escala que pueden ser solucionados de manera colaborativa, ha llevado a autores a introducir el tema de desarrollo endógeno. Barquero y Garofoli (1995) definen en pocas palabras el desarrollo endógeno como la habilidad para innovar a nivel local, fruto de la capacidad de aprendizaje social y de poseer agentes territoriales y regulaciones que no interfieran o puedan ser considerados como barreras para el desarrollo de un espacio de bienestar para los habitantes de una localidad.

Este tipo de planteamientos han potenciado la idea de que es posible lograr un desarrollo regional y local, a partir de iniciativas que surjan desde adentro del territorio, y que utilicen recursos provenientes del mismo. Dicha afirmación está sustentada en la idea de que solo los individuos de una región son capaces de conocer y entender las dinámicas y

comportamientos que tienen lugar en ese espacio geográfico, y, por ende, son los más indicados para liderar proyectos que de lo contrario serían ralentizados o rechazados debido a ignorancia, problemas interculturales y no aprovechamiento de las ventajas con las que ya se cuentan.

Vázquez-Barquero (2007) señala cómo la teoría del desarrollo endógeno tiene una visión más compleja del proceso de acumulación de capital que la que tuvieron propuestas anteriores como los modelos de crecimiento endógenos. Es por ello por lo que, Vázquez-Barquero (2007) formula la necesidad de plantear las bases del desarrollo económico desde el territorio. El concepto hace referencia a la capacidad de una comunidad local para utilizar el potencial de desarrollo existente en el territorio y dar respuesta a los desafíos que se le plantean en un momento histórico determinado.

Esta nueva forma de concebir el desarrollo parte de la noción de que el estado actual de un territorio se encuentra explicado por las relaciones sociales que se han venido instaurando dentro de este espacio geográfico, no necesariamente a partir de choques externos que, si bien afectan, a la luz de este tipo de análisis no llegan a ser considerados como decisivos a largo plazo. Vázquez-Barquero (2007) deja de lado la búsqueda de cifras como pruebas del desarrollo de una localidad, y afirma cómo son las mismas relaciones, recursos, iniciativas y búsqueda de respuestas por parte de los agentes que pertenecen al territorio, las que contribuyen al desarrollo y dinamizan la productividad de este.

Para Vázquez Barquero (2007) cualquier territorio es capaz de dirigir los esfuerzos de su propio desarrollo. Esta afirmación parte una vez más de la idea de que cada territorio parte de un estado inicial y de una dotación de recursos. Si bien esto no garantiza el desarrollo ni

el bienestar en el territorio, una adecuada gestión de la dotación de recursos por parte de las propias organizaciones e individuos de la localidad podría convertirse en la causa del surgimiento de iniciativas o incluso respuestas a problemáticas a las que han venido enfrentándose durante mucho tiempo, y esto en últimas posibilitaría el desarrollo autónomo de la región.

De igual forma, es contundente al afirmar que uno de los beneficios adicionales que trae este tipo de iniciativas es la posibilidad de abolir la pobreza en el territorio que se instaure el modelo. Todo esto, surge de la idea de que, al existir una utilización de los recursos dentro de la sociedad, los individuos son capaces de participar dentro de la producción y regular a través de la libre expresión y plena participación del proceso productivo, cualquier actividad que podría no ser beneficiosa para el territorio. La participación de la sociedad en el proceso de producción y mejora de las condiciones dentro de las cuáles se encuentra inmerso el territorio, trae consigo un beneficio adicional: la aparición de actividades de emprendimiento basadas en la propia experimentación con el territorio y los elementos faltantes en él.

Además de tener individuos capaces de garantizar la buena regulación de sus recursos, conocer la dotación con la que cuentan y lo que pueden ser con ella, ahora tendríamos agentes económicos no solo interesados en trabajar de forma individual o conjunta en pro del desarrollo, sino que también acelerarían el proceso mismo de crecimiento económico gracias a la movilización de recursos subutilizados, o mejor aún, debido a la creación de una nueva dotación vía procesos de innovación.

Luego de presentar todo esto, es importante resaltar un componente básico, pero irremplazable del modelo de crecimiento territorial propuesto por el autor. La utilización eficiente de recursos, la participación de la sociedad y agentes privados, la aparición de emprendedores luego de participar directamente en actividades de producción territoriales, todos estos son componentes indispensables para el modelo, pero imposibles de obtener sin organismos que administren dichos recursos y administren los procesos de acumulación y reinversión del capital.

Debido a las condiciones actuales y visiones pasadas de lo que es correcto y lo que erradamente es el desarrollo, no es suficiente con los esfuerzos de los ciudadanos del territorio o con los entes gubernamentales del mismo. Es necesaria una reestructuración del sistema productivo de tal forma que se del ingreso a las empresas, por ejemplo, bajo un sistema de subsidiaria estrictamente vinculada al territorio (Vázquez, 2007), de tal forma que se dé una evolución dinámica del territorio al mismo tiempo que las empresas experimentan rendimientos positivos en sus beneficios y no trabajan bajo una visión altruista o de deber.

La visión del desarrollo local endógeno acaba presentándose como una perspectiva que busca explotar los recursos de un territorio en base a su dotación tanto física como de actores. Este enfoque sostiene la capacidad de un territorio de generar escenarios de economía social dónde los actores tomen iniciativa a carencias sociales por el principio de solidaridad, pero también el reconocimiento de posibles momentos de rentabilidad o de ganancia personal para cada individuo. García (2004) lo califica como la expresión de la capacidad creadora de la sociedad, que responde a los desafíos que plantea el desarrollo

económico y el cambio social en un mundo cada vez más integrado, pero que, como cualquier otra política territorial, necesita de la integración de intereses y esfuerzos para no solo evitar barreras, sino también potenciar el alcance de las acciones que tengan lugar en un espacio geográfico.

Han sido numerosas las visiones de desarrollo que han surgido con el paso del tiempo. Sin embargo, algo que queda claro es la necesidad de incorporar a los actores dentro de la sociedad en la estructuración de un modelo de desarrollo enfocado en un territorio.

Rodríguez Villasante (2006) afirma la inexistencia de un verdadero desarrollo si los ciudadanos, los beneficiarios del desarrollo, no participan en el diseño, ejecución y control de las iniciativas de desarrollo, y son justamente el tipo de propuestas teóricas que son apoyadas por la investigación y su interés en identificar los contenidos necesarios para la instauración de un modelo de desarrollo territorial sostenible basado en alianzas público-privadas.

El objetivo número 11, trata acerca de ciudades y comunidades sostenibles. Aun cuando solo es uno entre un grupo de objetivos más, es uno de los más importantes debido a que para garantizarlo son necesarios para llegar a un punto de verdadera sostenibilidad. Entre los elementos atacados a la hora de crear alianzas en pro al desarrollo sostenible de un territorio, nos encontramos con variables como crecimiento económico, agua potable, educación de calidad, salud y bienestar; y finalmente, energía verde a un precio accesible y buena infraestructura.

La sostenibilidad agrupa tres subsistemas: economía, medioambiente, y sociedad (Xiong, Chen, Wang and Zhu, 2020). En términos de urbanización, la sostenibilidad económica se refiere a la capacidad que tiene un gobierno o líder territorial, de cumplir con sus obligaciones financieras, a la par que trabaja en la preservación de la dotación de recursos regional, control de la contaminación y demás puntos relacionados a la sostenibilidad medioambiental a los que se encuentran suscritos.

Gracias a las postulaciones de los principales teóricos del desarrollo territorial, como los que se han traído a colación hasta ahora, el debido uso de esta dotación significaría el alcance de un punto de mayor desarrollo siempre y cuando exista el apoyo suficiente por parte de organismos estatales. Sin embargo, ni los gobernantes ni el mercado han sido capaces de distribuir de manera apropiada la dotación de recursos tanto naturales como físicos, hacía el alcance de objetivos de base sostenible (Ostrom, 1993). Por esta razón, la autora postula un modelo de gobernanza policéntrico, como el que se obtendría a partir de las alianzas público-privadas, desde la cual sería posible el manejo de recursos compartidos por una sociedad.

Las alianzas público-privadas (APP) son un modelo colaborativo donde la gobernanza no está concentrada en un solo punto. Si bien esto causa altercados que en ocasiones ralentizan o impiden la puesta en marcha de proyectos, también es cierto que la estructura policéntrica permite el unir recursos a los que sería imposible acceder de forma individual, sin olvidarnos de la exposición conjunta hacia riesgos, costos, negociaciones, críticas y beneficios obtenidos al finalizar el proyecto. No obstante, el incluir fondos y posibilidades inalcanzables antes de la alianza, no garantiza la puesta en marcha ni mucho menos el buen

desarrollo de la actividad y sus componentes. Por ejemplo, se han dado casos en los que se han logrado instaurar planes bajo del modelo de alianzas público-privadas, que no han sido exitosos debido a la monopolización de una de las dos partes, o por la ineficiencia a la hora de delimitar las acciones que cada actor debe cumplir para el adecuado desarrollo del proyecto; Koppenjan y Enserink (2009) afirman cómo esto puede llevar a fallos de mercado tales como: cobertura limitada de la población beneficiada a partir de la alianza, uso ineficiente o incluso desperdicio de los recursos con los que se cuentan, desastres a nivel medioambiental que están lejos de ser característicos de modelos de desarrollo territorial sostenibles, y finalmente, problemas de salud que afectan directamente el bienestar de los ciudadanos.

Más allá de los riesgos provenientes de una mala distribución de los recursos, está el hecho de que dependiendo de las necesidades y contenido por el que se encuentra pasando cada actor, pueden darse procesos de oportunismo y potencial daño de un actor a otro, o bien directamente a la sociedad. Por ejemplo, una de las ventajas de las alianzas público-privadas en el contexto del desarrollo, es la visión marcada de las finanzas a la hora de evaluar un proyecto. A diferencia del estado donde se podría tomar la cantidad de dinero que se tiene vasta, el sector privado tiende a trabajar con un menor número de recursos que deben ser optimizados de la mayor forma posible para alcanzar el objetivo básico financiero de la empresa que se está dirigiendo, o bien para la cual se está trabajando.

Esta característica o bien centralización (en comparación al sector público), hace de las empresas como un organismo regulador de la parte económica y la evaluación minuciosa del proyecto que está por iniciar. Sin embargo, esta misma condición de interés por la parte

financiera del proyecto puede ocasionar resultados negativos por parte de ambos sectores. Por un lado, el sector público podría intentar traspasar riesgos y responsabilidad de contingencia a las empresas (Buso, Marty, & Tran, 2016), pero estas también podrían aprovecharse del estado vía asimetría de la información, por encontrarse en una búsqueda casi exclusiva de un retorno a corto plazo, bien por un intento de maximizar el retorno de la relación colaborativa.

La condición de aprovechamiento por parte de una u otro no es una regla que pueda generalizarse en todos los casos de APP alrededor del mundo. De hecho, factores que pueden tener connotación negativa como lo puede ser el enfoque en preservar los recursos públicos y el bienestar social por parte del sector público, y el enfoque preponderante en el área financiera de la compañía por parte del sector privado, es una de las razones que justifica la unión de ambos entes en una búsqueda por fortalecer las áreas en las que no se tiene tanta experiencia y control; o bien mejorar en aquellas áreas en las que indiscutiblemente no se tiene poder alguno.

Por esta razón, el inicio de un modelo de gobernanza de proyectos policéntrico donde tanto el estado como el sector privado deberían participar por la delimitación y definición de los roles institucionales y lo que significa encontrarse bajo dicho rol (Xiong et al., 2020). Estos mismos autores dividen las alianzas público-privadas en tres tipos basados en la naturaleza y objetivo de la alianza, pero sin retirarle su carácter colaborativo y necesidad de delimitación de tareas.

En primer lugar, se encuentran las alianzas público-privadas basadas en el elemento financiero del cual una u otra parte podría beneficiarse. Por un lado, el sector público puede

encontrarse ante una situación de escasez de fondos fiscales, resultándole imposible invertir en proyectos de beneficio para la comunidad. Con el fin de reducir las barreras económicas, luego de identificar lo vital que es participar en este proyecto de impacto social, se dirige ante actores privados con el fin de hacer un uso conjunto de los recursos con los que ambos cuentan. Por otro lado, en este tipo de alianzas público-privadas basadas en el aspecto financiero, tenemos a empresas que si bien puede que estén interesadas en el impacto social positivo que puede generar sobre la sociedad, toma esto como un factor secundario y busca al estado principalmente por el beneficio económico que pueden obtener a cambio de dirigir o actuar de manera conjunta en una actividad de impacto social. Más allá de entablar un escenario de colaboración con la comunidad, la misión en este tipo de proyectos es la de encontrar un marco de operación donde existan división de riesgo, garantías a ambas partes, periodos de concesión, manejo de tiempos y eficiencia, y viabilidad económica (Wang, 2017). Este modelo de alianza público-privada está alejado de enfocarse en cuestiones como la sostenibilidad, colaboración con la comunidad y preservación de los recursos bajo la mentalidad de garantizar el acceso a generaciones futuras. Su motor está basado en una relación de mutuo acuerdo donde el beneficio económico limitado por una barrera de falta de eficiencia, recursos, o una mezcla de ambos, es resulta luego de unir las capacidades de ambos grupos de actores.

El segundo tipo de alianza público-privada es aquella que está basada en la eficiencia. Esto no quiere decir que el beneficio económico no sea un marco de referencia a la hora de aceptar o denegar la posibilidad de trabajar en un proyecto, sino que este elemento se toma por incluido y se pasa a evaluar la colaboración en base al punto al que se podría llegar

dada la infraestructura y conocimiento que el otro posee. En este tipo de alianza, el interés mayor por colaborar lo presenta el sector público al reconocer la diferencia en eficiencia que existe entre ambos bandos, en cuanto a la reducción de costos e incremento de la calidad debido en parte por la limitación al acceso de capital en comparación al sector público. Aun cuando este tipo de alianzas son capaces de llegar a objetivos con mayor facilidad debido a la investigación previo por parte del estado a la empresa para garantizar una futura operación eficiente, es el mismo estado el que puede ralentizar o incluso eliminar por completo cualquier posibilidad de llegar al resultado esperado debido a problemas derivados de corrupción, y transparencia (Wang et al., 2017).

La tercera y última variante de alianza público-privada, tiene que ver con aquellas alianzas orientadas a la sostenibilidad: es este tipo de trabajo conjunto el que mayor interés genera llevar al contexto de la investigación. Adicional a una evaluación de la eficiencia y viabilidad del proyecto, los actores incorporan variables ambientales y reglas basadas en acciones a realizar, o evitar, en base a su impacto en la sociedad y medioambiente. Además de esto, se cuentan con los beneficios inherentes a un proceso colaborativo entre la empresa y estado, por ejemplo, la experticia de agentes privados con la que no cuenta el sector público, el interés por disminuir costos y maximizar el número de resultados positivos obtenidos a raíz del proyecto, eliminar barreras a las que el sector público se enfrenta tales como ineficiencia burocrática o escasez de recursos. Si bien el motivante varía con respecto al modelo basado en eficiencia y el modelo basado en el interés financiero, el sector privado sigue siendo un riesgo para la operación debido al interés en maximizar los

beneficios que lo caracteriza, sin importar el daño social o medioambiental que esto puede llegar a causar (Koppenjan & Enserink, 2009).

Una respuesta a ello por parte del estado es la no dependencia del sector privado en cuanto a las garantías de eficiencia, es decir, trabaja por aumentar la eficiencia en la prestación de servicios públicos a la par que se crean vínculos con la comunidad donde se realizará el proyecto. Denhardt y Denhardt (2015) proponen que dichas interacciones sociales deberían estar realmente basadas en un interés por entablar relaciones por la sociedad, resaltando la necesidad de hacer uso de medios de comunicación bidireccionales donde tanto ciudadanos como estado puedan fortalecer la confianza que se tienen mutuamente.

Partiendo de esto, el estado debería contrarrestar las posibilidades de desvíos del objetivo por parte del sector privado, a partir del establecimiento de relaciones con la comunidad vía medios de comunicación online, redes sociales y reuniones en barrios y lugares representativos de la comunidad sobre la cual se debe actuar. Esto no solo permitiría aumentar los índices de confianza y comunicación, sino que también integraría al ciudadano en un proyecto donde su bienestar es el epicentro, y, por ende, es él quien mayor conocimiento tiene acerca del resultado de una u otra acción derivada del proyecto.

La prestación de bienes y servicios públicos derivados del aporte proporcionado mes a mes por parte de los ciudadanos al estado, es indiscutiblemente una de las variables que más peso tiene con agentes privados sin respetar los acuerdos o los objetivos del proyecto, no hace más que causar pérdidas en los índices de confianza tanto hacia el estado, como al modelo de desarrollo colaborativo.

Escobar (2017) hablando sobre el contexto de la economía colombiana, menciona cómo es esencial articular las finanzas públicas con la prestación real del servicio público requerido, debido a procesos burocráticos estrictos que limitan la capacidad de acción ante variables como el presupuesto, sin hablar de la asignación ineficiente de riesgos, lo cual impide la adición de particulares a los proyectos. Partiendo de esto, la autora resalta como fundamental asegurar una adecuada relación entre los agentes privados, y los marcos jurídicos de las instituciones. De lograr armonizar los principios de contratación pública, las limitaciones del sector y encontrar componentes de menor riesgo que inciten al sector privado a unirse a este tipo de proyectos colaborativos, se lograría un modelo de mayor eficiencia gubernamental con apoyo del sector privado.

En este orden de ideas, las alianzas público-privadas, delimitadas y bajo las condiciones adecuadas, resultan en un modelo donde estado, sector privado y comunidad se ven altamente beneficiadas, por ejemplo, de llevar a cabo este tipo de alianzas en Colombia dentro del ámbito del desarrollo sostenible; los integrantes serían capaces de prevenir, mitigar o minimizar posibles shocks externos que en otras condiciones podrían significar el fin de la operación. Después de todo, una de las características que hacen de las alianzas público-privadas como algo atractivo es justamente la capacidad de operar, construir, mitigar y compartir responsabilidades, compromiso y riesgo. Desde la perspectiva del sector público, esto permitiría a las instituciones enfocarse en actividades que vayan en pro al aumento de los niveles de bienestar percibidos dentro de la comunidad donde operan, al tener a un compañero capaz de integrar conceptos como eficiencia y reducción de costos a la operación.

El proceso de generar este tipo de alianzas podría simplificarse en los siguientes pasos: preparación, adquisición o abastecimiento, y administración contractual (Cruz y Marques, 2013). El verdadero desafío está en las etapas iniciales del proyecto, especialmente cuando no se tiene una experiencia previa con este tipo de modelo colaborativo, o bien cuando la propia institución cuenta con protocolos rígidos a la hora de colaborar. En otras ocasiones, es el mismo estado el que interviene aún luego de entablarse el vínculo entre comunidad, sector privado y público, ejecutando medidas que suponen una barrera para el debido desarrollo del proceso, tales como escasos incentivos fiscales, limitación del campo de acción del sector privado dentro de la operación, o el evitar que acciones de impacto social sean realizadas por la satisfacción de grupos de presión. De igual forma, la falta de soporte técnico dentro del área administrativa y el diseño e implementación del proyecto se convierten limitantes de la operación (Felsing, 2008). En el caso de América Latina, se viven fallos debido a la ausencia de procesos de planeación óptimos que suponen un desafío más en comparación a las naciones del primer mundo (Ferk & Ferk, 2017). Esta limitación adicional, entre factores inherentes al punto de desarrollo más atrasado con respecto a las naciones del primer mundo, es una de las razones por las que el número de alianzas público-privadas en América Latina es reducido en comparación al grupo más avanzado.

Las APP no son un tema novedoso en el país. Si bien no se generan proyectos de impacto similar a los dirigidos en países del primer mundo, y además registran cifras menores en términos relativos, este tipo de relacionamiento entre empresas y estado ha estado presente en el país bajo el formato de contrato de concesión, bajo parámetros

específicos de operación (Ley 80 de 1993). A través de este formato de alianza, se desarrollaron proyectos de importante impacto principalmente ligados a la prestación de servicios públicos y el sector de infraestructura. Sin embargo, este tipo de concesiones eran mal estructuradas, lo que resultaba en aumentos en los costos de operación, fallos en términos de eficiencia, retrasos en la terminación del proyecto pactado, o bien un deficiente mantenimiento de este (Escobar, 2017). Actualmente, dichas problemáticas se han intentado resolver bajo la figura del modelo de alianza público-privada en Colombia, siendo el Departamento Nacional de Planeación la figura de autoridad máxima en cuanto a la documentación, análisis de la implementación del proyecto y promoción tanto a agentes públicos como privados de los beneficios sociales y económicos que pueden ser obtenidos a partir de este tipo de proyectos. La promoción de proyectos de alto impacto bajo el fin de superar la brecha de ineficiencia estatal a partir de la adhesión de entes privados mayormente interesados en reducción de costos y garantizar eficiencia, han hecho de Colombia un seguidor de la teoría del desarrollo local, o al menos, de manera indirecta.

Adicional a los esfuerzos del Departamento Nacional de Planeación, los documentos CONPES han actuado como herramienta indispensable a la hora de delimitar el marco jurídico, fiscal, y la estructura misma bajo la cual resulta coherente llevar proyectos colaborativos. Los incentivos por parte del Departamento Nacional de Planeación han sido clave para el crecimiento del número de alianzas público-privadas, sin embargo, esto no elimina los riesgos inicialmente propuestos por la teoría. Escobar (2017) afirma:

Un riesgo derivado de actos de corrupción o de la inadecuada tecnicidad en lo que respecta al modelo jurídico de las APP, es la indebida adjudicación de los proyectos por

incumplimiento del principio contractuales marco. Los parámetros erróneos en la licitación generarán, entre otras consecuencias, que el privado pueda apropiarse de los excedentes del consumidor y que el gobierno, al momento de la ejecución, se vea obligado a renegociar el contrato, lo que a su vez, le generaría ceder en garantías adicionales; de allí se desprende otro riesgo importante y es la renegociación de los contratos de APP, toda vez que las mismas violan el principio de planeación y de igualdad en la contratación, por ende solo podrán ser modificadas las cláusulas que no estén relacionadas con el objeto del contrato, tales como precio, forma de pago y condiciones técnicas. (p.63)

Esto permite asumir que el alcanzar un punto de colaboración es importante, pero también lo es el debido control del proyecto. De lo contrario, los planes a los que el estado y comunidad apostaron nunca serán alcanzados y, por el contrario, el proyecto traerá repercusiones negativas tanto a nivel económico vía pérdida de recursos, como sociales vía pérdida de confianza sobre la empresa, estado y las alianzas público-privadas.

A lo largo de las dos últimas décadas la mayoría de las alianzas público-privadas relacionadas al sector infraestructura, el sector foco durante la investigación, han tenido lugar en países del primer mundo con gran poder adquisitivo. Alrededor de un 60% de los proyectos totales tuvieron lugar en países con un ingreso per cápita de entre \$4.036 y \$12.475 tales como China y Chile, mientras que un 37% del total eran llevadas a cabo en países con un ingreso catalogado como medio-bajo (\$1.026-\$4.035) tales como Marruecos e India (Trebilcock y Rosenstock, 2014). En el caso de Latinoamérica, países como Chile han logrado establecerse como líderes en cuanto a la implementación de esta clase de modelos colaborativos, alcanzando altos niveles de confianza por parte de inversores

debido a la experiencia, estabilidad política sobre la media, y capacidad de inversión (Economist Intelligence Unit, 2012).

Desde el punto de vista gubernamental, existen múltiples razones por las que adoptar un modelo colaborativo como el descrito hasta ahora. En primer lugar, se encuentra la necesidad de mejorar o remplazar actividades gubernamentales que han sido mal administradas. En ellas, se integrarían los esfuerzos de las empresas con el fin de mejorar la estructura de costos y disminuir el riesgo tanto para ellos, como para el estado y los ciudadanos. Además, aquí se integraría el beneficio de la experticia del sector privado, y de la capacidad de innovación basada en procesos que en ocasiones carece el sector público.

Una segunda motivación está en el deseo de llevar a cabo procesos de una manera más rápida y eficiente, evitando la sobreutilización de recursos, pero aún más importante; garantizando la finalización del proyecto bajo los estándares propuestos a la hora de iniciar. Por último, se encuentra el factor presupuestal que normalmente se atribuye como una razón por la que las empresas desean participar en proyectos de manera conjunta con las empresas. En este caso, es el sector público el que puede tener interés en participar con el sector privado debido a una carencia de recursos económicos, ya sea debido a déficits en el presupuesto, o bien por no contar con una porción de sus recursos destinados, por ejemplo, a la realización de obras de impacto social de base sostenible.

El modelo de financiación APP ha sido utilizado en Colombia, especialmente en Bogotá y Medellín. La segunda ciudad en particular agradece su desarrollo urbano de las décadas recientes a la existencia del modelo de alianzas público-privadas (EAFIT, 2019). La existencia de un relacionamiento entre el sector empresarial y las instituciones públicas por

encima de la media vista a nivel nacional, hace de Medellín el escenario ideal donde establecer las pautas necesarias para un modelo de APP, basado en uno de los sectores de mayor impacto social como el de infraestructura, que permita el desarrollo de las distintas zonas de la ciudad bajo un esquema de sostenibilidad y mutuo beneficio. Actualmente, Colombia se encuentra en una mejor posición a nivel de Latinoamérica en cuanto a la regulación de APP, hasta el punto de ser mencionada como el tercer país de mejor regulación de APP en el mundo. Medellín, a diferencia de otras ciudades del país, cuenta actualmente con una institución descentralizada adscrita a la Alcaldía actualmente conocida como Agencia para la Gestión del Paisaje, el Patrimonio y las Alianzas Público-Privadas. Esta institución tiene como función hacer de punto de encuentro entre los proyectos de la ciudad, y el sector privado; posibilitando la unión de recursos de ambos extremos, reducir costos y mejorar los índices de eficiencia, y en últimas, facilitar proyectos principalmente de infraestructura productiva tales como las nueve Autopistas de la Prosperidad en Antioquia, o bien en infraestructura social como edificaciones, parques e instituciones educativas.

El Distrito de Innovación de Medellín (2020) las define 3 alianzas estratégicas que vinculan al sector privado, academia y estado. Estas alianzas son conformadas con el fin de contribuir al desarrollo municipal a través de programas de educación técnica, tecnológica y profesional; la generación de un marco de cooperación que le permita a la academia aplicar investigaciones y desarrollos tecnológicos en el mejoramiento de la productividad empresarial de la ciudad, y por último, bajo el interés de llevar los grupos de investigación e innovación a resolver las necesidades empresariales ("Alianzas público-privadas", s.f.).

La experiencia previa en alianzas público-privadas junto con la existencia de organismos enfocados específicamente a la puesta en marcha y articulación de actores en pro a la sociedad, sin hablar de inclusión de un tercer actor como lo es la academia, hacen de Medellín un territorio donde la formalización de un modelo de crecimiento territorial sostenible basado en APP tiene más probabilidades de triunfar en el país.

### **Diseño Metodológico**

La metodología consistió en el análisis de información en fuentes especializadas, exploración de documentos oficiales y uso del soporte teórico de autores especializados en el tema de desarrollo territorial. Esto permitió iniciar un estudio de carácter cualitativo que siguiera con las pautas de un estudio de caso. Gracias a una variedad de fuentes como registros de archivos, entrevistas directas con la empresa analizada y revisión de documentos, se pudo llegar a entender la conducta de empresas del sector público y privado, ante la propuesta de trabajar de forma cooperativa hacia la instauración de un modelo de desarrollo territorial sostenible.

Al ser una investigación cualitativa, se hizo necesario encontrar un fenómeno específico al que estudiar dentro de un contexto particular (Leung, 2015, p. 324). Al no existir un número considerable de alianzas público-privadas que trabajen específicamente en el alcance del onceavo objetivo del desarrollo sostenibles (ciudades y comunidades sostenibles) dentro de Medellín, o al menos no un número considerable de aquellos donde el desarrollo y mejora de múltiples variables relacionadas a él sea la prioridad como puede ser visto a través del estudio del Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín (2016), se eligió estudiar el caso de Ensenada, México.

Adicional a la inexistencia de un abundante número de alianzas alineadas a este objetivo, es importante resaltar que la elección del caso de Ensenada más allá de encontrarse acorde a los parámetros de la investigación, era liderado por una empresa con más de 7 proyectos de base sostenible en alianza con organismos públicos lo que permitió posicionar a la empresa como la líder de un proyecto del cuál se pudieron concluir datos valiosos para el objetivo de la investigación (María Garza, comunicación personal, 5 de marzo de 2020).

Para la evaluación del caso mexicano, se analizó la situación inicial, la existencia o no de alianzas público-privadas trabajando por el mismo objetivo de las estudiadas, y las dificultades a las que se enfrentó. Al entender la dinámica del territorio, fue posible la elaboración de reflexiones en torno al sector y las condiciones para que surjan alianzas público-privadas dentro de él. Adicional a esto, fue posible entender el papel preponderante de los agentes territoriales y la dependencia que se tiene de ellos a la hora de poner en marcha este tipo de actividades que trabajan en pro del bienestar de la sociedad para la que los gobernantes y participantes del sector público trabajan.

Luego de entender la dinámica de los territorios, se comenzó a trabajar en la propuesta considerada como mejor para el inicio de relaciones encaminadas a un mismo punto en común. Las relaciones entre el sector público, privado y la comunidad deben tener claridad acerca del punto al que se quiere llegar, esto resaltó la necesidad de encontrar aquellas condiciones por las que no solo se abriría un espacio de colaboración, sino también el cómo se resaltaría el valor de trabajar en alianzas que funcionaran bajo un modelo de sostenibilidad.

De manera similar al encontrar puntos en común donde los dos grupos de interés pudieran compaginar, debieron encontrarse las principales barreras tanto económicas como institucionales, que podían llegar a afectar este modelo cooperativo. El estudio pudo no solo resaltar aquellas ventajas de entablar este tipo de relaciones entre agentes públicos y privados, sino que también pudo dar a luz posibles problemas en términos de institucionalidad o burocráticos, cuyo apoyo (o no apoyo) pudo haber supuesto una barrera para la apropiada elaboración del proyecto.

Además de entrar en un ejercicio de revisión de libros, bases de datos, recursos físicos y de internet, con el fin de tener los datos suficientes como para llegar a conclusiones para el caso de Medellín, se tuvo una comunicación directa con las empresas para tener un mayor contexto de lo que se deseaba replicar en Medellín. Esta revisión documental, estudio de casos con ayuda de registros y expertos, y eventual análisis personal, permitieron sentar las bases de lo que será un modelo de desarrollo territorial sostenible basado en alianzas público-privadas.

Es importante mencionar que más allá de la trayectoria de los líderes del caso de estudio, se tomó un territorio de Latinoamérica por las condiciones similares en términos de política territorial y seguridad que existían en estos territorios; a diferencia de países del primer mundo donde quizás cambios realizados por estas alianzas podrían no afectar un número tan grande de variables al encontrarse en un punto inicial más elevado en términos de calidad de vida.

Finalmente, a través del análisis de información en fuentes especializadas, exploración de documentos oficiales y haciendo uso del soporte teórico de autores especializados en el

tema de desarrollo territorial, se dieron respuestas a aquellas preguntas que se plantearon al inicio de la investigación. Una investigación iniciada bajo la premisa de que un modelo colaborativo podría ser la solución a la escasez de alianzas público-privadas que operen al margen del onceavo objetivo del desarrollo sostenible, y que a su vez permitiera funcionar de base para la formulación de un modelo formal desde el cual los agentes territoriales y privados de la ciudad de Medellín, podrían guiarse.

### **Resultados**

Formular las pautas para formular un modelo de desarrollo territorial sostenible es algo que podría realizarse en poco tiempo si existiera la literatura suficiente. Sin embargo, el tema de alianzas público-privadas, por lo menos encaminados al desarrollo, es algo que no se ha explorado lo suficiente como para tener un marco de referencia amplio. Autores como Vázquez Barquero (2007) mencionan cómo la base del desarrollo de un territorio se encuentra en las raíces de este. De igual forma, existen otros teóricos que aun sin dar una mirada técnica sobre el asunto, recalcan la importancia de estas alianzas.

Aún con la divergencia de opiniones, la utilidad potencial de las APP es indiscutible. De hecho, la dificultad de encontrar un marco de referencia fácilmente replicable dentro de un país de América Latina, no se debe a la inexistencia de estos programas, sino más bien a la escasez de proyectos que privilegien el desarrollo sostenible dentro de sus operaciones.

El concepto de desarrollo tiene distintas aristas desde las cuales ser abordado, esto se evidencia tanto en las distintas conceptualizaciones presentadas por organismos de gran importancia como el Banco Mundial y la ONU, o bien por las distintas propuestas teóricas

que se formulan alrededor del concepto. Hablar del alcance de un estado de desarrollo por parte de un territorio gracias a la participación de agentes públicos y privados, solo desde la perspectiva de la distribución del PIB per cápita que se presenta en el país o región, sería insuficiente. De hacer esto, se estaría dando prioridad a los ingresos que reciba la población, y no necesariamente a lo que son capaces de lograr con dichos ingresos. Se requieren cambios para que resuelvan niveles inadecuados de desarrollo, pero también instituciones capaces y dispuestas para llevar a cabo esos cambios.

Por un lado, tenemos la capacidad de poner en marcha un proyecto de desarrollo territorial sostenible uniendo los esfuerzos de distintos agentes. Proyectos a gran escala como los que se quieren plantear, traen consigo una serie de riesgos financieros, ambientales, logísticos, sociales y organizacionales. Además, se cuenta con el desafío de lograr generar sinergia entre los distintos actores, de lograr agruparlos, para dar con una serie de acciones que verdaderamente beneficien un territorio. Por ejemplo, incluso organismos financiadores de proyectos de impacto social, como el Banco Interamericano de Desarrollo, han admitido la dificultad de agrupar las necesidades de agentes en torno a un mismo objetivo.

Michelitsch y Szwedzski (2017) revelan en un informe con participación del Banco Interamericano de Desarrollo, como pueden existir complicaciones en la manera en la que se opera sin que necesariamente sucedan altercados con los demás agentes inmersos en el proyecto. En el documento, hablan de cómo cuando las partes del Grupo BID actuaban de forma independiente, había un deterioro en el alcance de objetivos y resolución de problemáticas.

La experiencia recogida a partir de las problemáticas, y su indudable interés por apoyar al desarrollo sostenible a lo largo de la región, ha llevado a que el BID, principal agente financiador entre los bancos multilaterales, participe en la puesta, marcha y administración de proyectos relacionados al desarrollo sostenible. En América Latina, la mayoría de las alianzas público-privadas se realizan alrededor del sector de la infraestructura. Esto se debe, en parte, a restricciones presupuestarias, limitaciones por parte del estado en términos de eficiencia y tiempos, entre otras cosas. Michelitsch y Szwedzki (2017) hablan de cómo la región de América Latina registra una brecha de infraestructura que no ha sido sanada desde el siglo pasado. No obstante, esta misma razón es uno de los motivantes por los que se han ido desarrollando programas de cooperación y mutuo beneficio entre agentes económicos.

Cabe resaltar que aun cuando la inversión en infraestructura se encuentra por debajo de la registrada en otras zonas del mundo, las alianzas público-privadas representan el 76% de los proyectos cooperativos pertenecientes al sector infraestructura (The Economist Intelligence Unit, 2019). A partir de esta información, es posible llegar a dos conclusiones. En primer lugar, tenemos el hecho de que el impacto social que generan los proyectos de infraestructura podría ser mejor si tenemos en cuenta que países como Honduras y Perú, generan un impacto superior en términos de porcentaje de la producción anual al país. En segundo lugar, logramos identificar cómo las alianzas público-privadas se encuentran concentradas en el sector infraestructura.

Michelitsch y Szwedzki (2017) revelan como dentro de Colombia se dieron 58 proyectos entre 2006 y 2015, pero también de cómo la inversión ha superado los 25.000

millones de dólares. Esta cifra nos ubica como el quinto país en número de proyectos de la región, pero más importante aún, como el tercero en términos de cantidad de inversión.

### **Casos de estudio**

Durante la década mencionada, países como México y Brasil liderarían la región tanto en cantidad de dinero invertido, como en el número de proyectos realizados. (Saha et al., 2019) en un estudio para el Banco Mundial demostrarían que, si bien Colombia sigue invirtiendo en proyectos de infraestructura basados en alianzas público-privadas, países como El Salvador y Argentina, antes lejanos al nivel de inversión nuestro, comenzarían a superarnos en número de proyectos activos. La importancia de mencionar este tipo de proyectos APP no se debe a que solo dentro del sector de infraestructura haya presencia de este modelo colaborativo, sino que es en este sector donde más inversión se realiza y desde donde más beneficios al desarrollo sostenible pueden derivarse.

El informe Infrascopio 2019 comisionado por el BID muestra un escenario más positivo para el país, ubicándonos como el segundo mejor país en cuanto a clima de inversión y desarrollo de APP entre una lista de 21 países. Si bien destacan cómo el país tuvo recaídas luego del primer período mencionado (2006-2015), también ha logrado grandes desarrollos institucionales desde los cuales podría comenzar a trabajar exclusivamente en torno al tema del desarrollo. Es importante aclarar el uso de una palabra como “exclusivo”, y es que, si bien las inversiones buscan solucionar problemáticas de salubridad, transporte y salud, una gran porción de la inversión realizada queda destinada en la construcción de aeropuertos y demás obras que sin desmeritar su objetivo, no resultan en una mejora del desarrollo de las

personas o en su capacidad de realizar o satisfacer nuevas necesidades, resultados que si son obtenidos a partir de esfuerzos institucionales en otros países.

Por ejemplo, México es uno de los países que más proyectos de inversión tuvo durante la primera década analizada. Si bien cuenta con una calificación inferior a la nuestra en el último informe Infrascopio, el impacto que los proyectos han logrado y pretenden lograr en el ámbito de desarrollo sostenible está por encima de lo vivido en Colombia (The Economist Intelligence Unit, 2019). En este país, más de 1.3 billones de dólares fueron invertidos en la primera mitad del 2019. Vale la pena resaltar que estos esfuerzos estuvieron enfocados en iniciativas encaminadas a la generación de electricidad a partir de energías más sostenibles, pero cuyo impacto no quedaba limitado al de este sector.

De hecho, ha sido tanta la importancia de estos proyectos, que es justamente uno de los casos del sector el que tomaremos como marco de referencia. Uno de los ejemplos más representativos es el del cambio total de las luces del alumbrado público de la ciudad de Ensenada, México. Antes de entrar en la descripción del proyecto, es importante resaltar las dificultades que tuvo, concretamente dos: En primer lugar, se encontraba el pasado como causante de dudas ante funcionarios locales e internacionales. (De Vecchi 2019) muestra cómo el mundo ha venido adaptándose a los problemas que trae consigo embarcarse en un proyecto liderado bajo un esquema APP. Por ejemplo, habla de la necesidad inminente de

elaborar cambios institucionales, pero también de cómo existen antecedentes negativos que afectan el desarrollo de un acto cooperativo en la actualidad.

El segundo punto, tiene que ver como los antecedentes de cada nación. En el caso de México, hubo quiebras de concesiones carreteras durante la década de los 90s, que dejaron un clima de poca credibilidad ante los inversionistas. Tanto así que, uno de los problemas que tuvo la puesta en marcha del proyecto de Ensenada, fue la obtención de financiamiento por parte de terceros.

Además de enfrentarse a un clima de inestabilidad que ahuyentaba a grupos de inversionistas medianamente interesados en el proyecto, aquellos que creían en la operación se encontraban con que los beneficios provenientes del gasto en el proyecto no eran suficientes para justificar la inversión. Ante estas dificultades, los líderes de la ciudad decidieron aliarse con la empresa Óptima Energía, la cual garantizaría que el gasto derivado del cambio total de la luminaria sería eventualmente recuperado a través del ahorro mismo vía menos consumo energético. En cuanto al cómo se realizó la inversión, fue el Banco Interamericano de Desarrollo el cual, a través de su intervención, lograría no solo agregar credibilidad al proyecto, sino también incrustar elementos que de otra forma no habrían estado inmersos en el proyecto, por ejemplo, la equidad de género.

Las autoridades municipales, empresariales y entidades internacionales, establecieron la electricidad como uno de los elementos desde los cuales se podría dar solución a problemas como inseguridad y déficit fiscales de la ciudad. Debido a esto, se puso en marcha un plan de acción donde se daría la instalación de 25.000 luces LED a lo largo de la ciudad. La premisa es sencilla: un menor consumo de luz, partiendo de un ahorro del 80% de una luz

LED con respecto a una regular, podría liberar recursos que podrían ser utilizados hacia la mejora de la infraestructura de la ciudad, pero también, disminuyendo su impacto sobre el cambio climático y la inseguridad (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016).

El proyecto, comenzado principalmente gracias a la donación del Banco Interamericano de Desarrollo, específicamente a través de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), tiene como fin no solo reducir el impacto sobre el medioambiente y mejorar las condiciones de vida de la ciudad, sino que también fue una forma de introducir medidas de igualdad de género en proyectos que normalmente carecen de ellas. De hecho, uno de los tópicos que más diferencia esta alianza público-privada con respecto a otras dadas en la región, fue la firma por parte de los CEO de la Declaración en los Principios para el Empoderamiento de la mujer de las Naciones Unidas (Iadb.org, 2016).

Dando continuidad al factor financiamiento dentro del estudio del caso del alumbrado de Ensenada, México, es importante destacar la numerosa cantidad de factores que se ubicaron como obstáculos a la financiación. Por un lado, se encontraba el pasado generador de incertidumbres en el presente, y por otro, la falta de financiamiento eventualmente resuelta por el CII a cambio de la implementación de prácticas de igualdad de género que fortalecieran las familias de la ciudad. Sin embargo, existe un factor extra que posibilitó la puesta en marcha: los estudios que proyectaban un retorno a la inversión vía ahorros en energía.

Desde sus inicios, Óptima Energía presentó estudios indicando cómo las luces LED podrían reducir en un 80% el gasto energético de la ciudad. A la hora de iniciar el proyecto, se esperaba una reducción del 60% en el gasto energético, equivalente a 260 millones de

kilowatts, y capaz de no solo financiar el proyecto en su totalidad, sino también crear oportunidades de ahorro antes no exploradas por parte del municipio o localidad en México (María Garza, comunicación personal, 5 de marzo de 2020).

María Garza (2020) reveló cómo los municipios utilizan tecnología de Vapor de Sodio de Alta Presión en su sistema de alumbrado público. Estas luminarias tienen una vida útil aproximadamente de 3 años, creando la necesidad de un mantenimiento continuo y con cambio regular. Por si fuera poco, luego de los tres años el desempeño cae en un 70%, ocasionando un bajón exorbitante en el nivel de luminosidad.

Entre las consecuencias directas de esta caída en luminosidad se encuentra el tema visual, es decir, la apariencia del municipio pasa a verse apagada. Por otro lado, se encuentra el factor inseguridad. Estudios han demostrado cómo aumentos en el nivel de luminosidad pueden beneficiar territorios vía reducción en índices de criminalidad. Farrington y Welsh (2020) afirman que incrementos en la luminosidad, pueden disminuir los chances de que ocurra un crimen por dos razones. En primer lugar, un mejor sistema de alumbrado público aumenta los chances de que residentes y autoridades sean capaces de detectar actividad sospechosa o delincuencia en la zona donde habitan. En segundo lugar, se experimenta una mejora vía sentido de pertenencia: a mayor luminosidad, mayores chances de que los residentes reporten crímenes, o bien se abstengan de cometerlo.

En una discusión con miembros de Optima Energía, se conoció cómo su proyecto no involucra económicamente al municipio, es decir, no se hace ningún cobro al mismo hasta que el proyecto no genera sus propios retornos vía mejor optimización de los recursos con los que cuenta, o comienza a contar. Por esta razón, los proyectos que lidera la firma de

soluciones energéticas necesitan de un capital financiero lo suficientemente grande como para no solo poner en marcha el proyecto, sino también dar continuidad hasta finalizarlo. Una vez el proyecto genera retornos, el municipio paga una mensualidad a Optima la cual pasa por un fideicomiso: es aquí donde el Banco Interamericano de Desarrollo vuelve a jugar un papel dentro de la operación.

En cuanto al municipio donde participaron, Ensenada, es importante destacar que la comunidad fue involucrada durante el desarrollo del proyecto. Se dio una generación de empleo local tanto para hombres como mujeres. En cuanto a este último rubro, la empresa privada tiene políticas de igualdad de género que se ven reflejadas en procesos de selección en base a talento y experiencia, no género, además de otorgar una remuneración equitativa a través de estas políticas de inclusión de género en el proyecto de Ensenada, además de los liderados en otras ciudades del país como Cancún, la prestadora de soluciones energéticas ha sido galardonado con certificación Best Place to Work, certificación que de una u otra forma influenció en la decisión misma del BID a la hora de participar.

Hasta ahora, se ha visto cómo el proyecto, a través de la implementación del proyecto de eficiencia energética, cumple con objetivos del desarrollo sostenible tales como: igualdad de género, energía asequible y no contaminante, ciudades y comunidades sostenibles, y finalmente, industria, innovación e infraestructura. Sin embargo, es importante ahondar aún más en el factor de “no contaminación” del objetivo número 7: energía asequible y no contaminante, además de introducir el objetivo 13, acción por el clima; y el último objetivo, alianza para lograr los objetivos.

El proyecto, a través de su moderna infraestructura energética, eliminó la tecnología de Vapor de Sodio de Alta Presión que mencionamos anteriormente. Un sistema altamente contaminante que no solo demandaba recursos para su mantenimiento, sino que también contaba con considerables emisiones de gases de CO2 y mercurio. Al introducir luminarias LED de alta eficiencia, se logró una reducción en el gasto energético instantáneo de hasta un 50%, ahorro con el que se financia la puesta en marcha del proyecto, además de reducir en toneladas la cantidad de gases de efecto invernadero que se emite al aire (María Garza, comunicación personal, 5 de marzo de 2020).

Optima Energía ha sido descrita a lo largo del documento como una empresa privada que brinda soluciones diseñadas a la necesidad de cada uno de los municipios donde participa. De igual forma, provee al municipio con beneficios que van desde la inclusión de miembros de la comunidad al proyecto vía generación de empleos, hasta la reducción de índices de criminalidad y emisión de gases. La empresa cuenta que ha participado en siete proyectos donde han tenido que cooperar con agentes públicos. A partir de ellos, afirma cómo una de las principales barreras a la hora de desarrollar este tipo de acciones encaminadas al desarrollo sostenible de un territorio, son los problemas mediáticos y de partidismo que de una u otra forma entran a suponer un problema al inicio mismo del proyecto. No obstante, mencionan cómo una de las formas en que un agente privado como ellos, es capaz de anteponerse a cualquier crítica de un organismo público, es a través de la presentación de datos duros y proyecciones relacionadas a cómo el proyecto puede dar solución a problemáticas que afectan la calidad de vida de las personas de un territorio.

En cuanto al caso puntual de Ensenada, no existieron problemas ni grupos de presión con un marcado interés en limitar la operación de la empresa. Por el contrario, existió un ambiente de colaboración entre las autoridades con la empresa, donde estas primeras se limitaron a garantizar un buen espacio, pero también a enunciar las preocupaciones en materia de luminosidad que podían tener. Por ejemplo, debido a políticas de protección de cuerpos celestes, la empresa privada tuvo que instalar luminarias que alumbran el suelo de manera homogénea, sin opacar la vista de las estrellas y astros. Gracias a la implementación efectiva de tecnología Streetlighting DarkSky-Friendly, el municipio no solo no presentó objeción alguna ante las acciones del organismo privado, sino que eventualmente ganaría un premio económico por la implementación del proyecto en su totalidad.

## **CONCLUSIONES**

Las alianzas público-privadas han demostrado desde tanto lo teórico como desde lo implementado en sociedades reales, un número de beneficios que en ocasiones serían difíciles de obtener de trabajar con esfuerzos aislados. A partir de información recogida a lo largo de la investigación, es posible afirmar que, si bien es completamente viable la implementación de proyectos de impacto social de base sostenible, también es posible el encontrarse con barreras económicas, sociales y políticas que pueden ralentizar, o bien impedir, la realización del proyecto en cuestión.

A la fecha de la investigación, Optima Energía ha participado en 7 proyectos en colaboración de entidades públicas. Si bien este historial era presentado a las distintas entidades al momento de iniciar la planeación del proyecto, siguen existiendo problemas de partidismo y mediáticos que dificultan el desenvolvimiento óptimo del proyecto, o al menos de su fase inicial. Haciendo un contraste con lo visto en Medellín, nos encontramos con que el municipio cuenta con experiencia en el trabajo conjunto entre sector privado y público. Así como no pueden ser ignoradas las barreras a las que se han enfrentado empresas con experiencia en el modelo APP, la presentación de datos fuertes que reflejen el beneficio sobre la sociedad y a su vez el que obtendría el sector público por su participación, permiten considerar a las entidades de Medellín como capaces de sobrellevar este tipo de dificultades.

La teoría nos permite evidenciar beneficios desde la visión del desarrollo territorial, local, y desde los mismos defensores del modelo de alianza público-privada. Otro punto a favor de la posibilidad de instaurar un modelo de desarrollo territorial sostenible, más allá del entender las dificultades a las que se somete este tiempo de alianza, y de ver Medellín como una ciudad viable debido a sus historiales de APP, nos encontramos con la cercanía del sector empresarial al sector público, impulsado en gran medida por el involucramiento de empresas por parte del municipio y sus distintas divisiones con contacto empresarial.

Este continuo relacionamiento permite no solo al sector privado reconocer un número de dificultades y carencias que no están siendo trabajadas, sino también a ambos actores los beneficios que podría traer el unirse en un formato ya sea por el tema financiero, el reconocimiento de un beneficio propio exclusivamente obtenido a través de la alianza, o

simplemente el querer trabajar en torno a la sostenibilidad: siendo esta última el tipo de alianza la estudiada alrededor de la investigación.

El contar con proyectos pasados en base a un modelo de alianza público-privada, continua interacción y organismos que promueven el relacionamiento entre agentes públicos y privados, y ejemplos de proyectos de desarrollo de base sostenible, permite nombrar aquellos proyectos colaborativos entre empresa y estado como viables. A través de la evidencia recogida, la teoría revisada, el estudio del territorio y la investigación misma, es válido afirmar que el formular un modelo de desarrollo territorial sostenible basado en alianzas público-privadas amerita de un modelo conceptual que permita su exposición y adopción generalizada en Medellín.

Con el fin de profundizar aún más y tener un verdadero modelo que pueda ser adoptado a lo largo del municipio, se propone una segunda investigación con un carácter cuantitativo para establecer los determinantes del modelo.

## BIBLIOGRAFÍA

Alianzas publico privadas. Innovacion Social Empresarial. (2018, 25 junio). Fundación CODESPA. <https://www.codespa.org/aprende/publicaciones/alianzas-publico-privadas-para-el-desarrollo-modelos-para-llevar-a-la-practica-la-innovacion-social-empresarial/>

Andresen, S. (2012). Do we need more global sustainability conferences? Handbook of Global Environmental Politics (2 ed). 87–96.

Barquero, A. V. (1988). Desarrollo local. Ediciones Pirámide.

Barquero, A. V., & Garofoli, G. (1995). Desarrollo económico local en Europa. Colegio de Economistas de Madrid.

Baylis, J., Smith, S., & Owens, P. (2011). The Globalization of World Politics. Oxford University Press.

Berinstáin, L. (2001). LA SALUD REPRODUCTIVA COMO PROBLEMA DE DERECHOS HUMANOS. In Figueroa J. & Stern C. (Eds.), Encuentros y desencuentros en

la salud reproductiva: Políticas públicas, marcos normativos y actores sociales, 223-232.

México, D.F.: Colegio de Mexico.

Boisier, S. (1999). Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando? Revista Paraguaya De Sociología.

business.un.org. (2019). Recuperado de from <https://business.un.org/en/documents/8412>

business.un.org. (2019). Recuperado de <https://business.un.org/en/documents/8372>

Buso, M., Marty, F., & Tran, P. T. (2017). Public-private partnerships from budget constraints: Looking for debt hiding? International Journal of Industrial Organization, 51, 56-84. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2016.12.002>

Cajiga, J. (s. f.). EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. Recuperado de [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

Centty Villafuerte, D. LA INVERSIÓN EXTRANJERA Y EL SUBDESARROLLO DEL PERÚ 1990-2000. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/414/index.htm#indiceth>

Cerny, P. (2010). Rethinking World Politics. Oxford Scholarship Online, 27-45. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199733699.001.0001>

Clapp, J., & Sen, A. (1999). Development as Freedom. *International Journal*, 55(1), 160.

Cortina, A. (2013). ¿Para qué sirve realmente la ética? Ediciones Paidós.

Cruz, C. O., & Marques, R. C. (2013). *Infrastructure Public-Private Partnerships*. Springer Publishing.

David, P. A., Reder, M. W., Abramovitz, M., Arrow, K. J., & Scitovsky, T. (1974). *Nations and Households in Economic Growth*. Amsterdam University Press.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664-672. <https://doi.org/10.1111/puar.12347>

Devlin, R., Moguillansky, G., United Nations. Economic Commission for Latin America and the Caribbean, & Secretaría General Iberoamericana. (2010). Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo. Naciones Unidas, CEPAL.

Eafit, U. (2019, 25 septiembre). ¿Qué son los modelos APP que financiarían en Medellín proyectos como el tranvía de la 80? [www.eafit.edu.co](http://www.eafit.edu.co).

<https://www.eafit.edu.co/noticias/agenciadenoticias/2019/Que-son-los-modelos-APP-que-financiarian-en-Medellin-proyectos-como-el-tranvia-de-la-80>

Easterlin, R. (1974) 'Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence', in Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz edited by Paul David and Melvin Reder, Academic Press.

Economist Intelligence Unit (2012). Evaluating the environment for public–private partnerships in Latin America and the Caribbean: The 2012 Infrascoppe. London: Economist Intelligence Unit.

Escobar, L. (2017). Las alianzas público-privadas como una alternativa para el desarrollo sostenible de las regiones. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12556>

Esteve, M., Ysa, T., & Longo, F. (2012). The Creation of Innovation Through Public-private Collaboration. *Revista Española de Cardiología (English Edition)*, 65(9), 835-842.

<https://doi.org/10.1016/j.rec.2012.04.006>

Felsing, K. (2011). *Public-private partnership handbook*

García, J. (2004). *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España*. S.L. CIVITAS EDICIONES.

Ghosh, A. (1992). State Intervention versus Free Market. *Economic and Political Weekly*, 27(27), 1365-1368.

Hanley, R. P. (2016). *Adam Smith*. Amsterdam University Press.

Hodge, R. a. (2014). Mining company performance and community conflict: moving beyond a seeming paradox. *Journal of Cleaner Production*, 84, 27-33.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.007>

Iadb.org. (2016). CII inaugura proyecto de alumbrado público en Ensenada | IADB. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/noticias/cii-inaugura-proyecto-de-alumbrado-publico-en-ensenada->

Koppenjan, J. F. M., & Enserink, B. (2009). Public-Private Partnerships in Urban Infrastructures: Reconciling Private Sector Participation and Sustainability. *Public Administration Review*, 69(2), 284-296. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01974.x>

Leitão, J., Aleluia, J., & Sarmiento, E. M. (2017). *The Emerald Handbook of Public-Private Partnerships in Developing and Emerging Economies*. Zaltbommel, Países Bajos: Van Haren Publishing.

Leung, L. (2015). Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 4(3), 324. <https://doi.org/10.4103/2249-4863.161306>

Linnér, B.-O., & Selin, H. (2013). The United Nations Conference on Sustainable Development: Forty Years in the Making. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 31(6), 971-987. <https://doi.org/10.1068/c12287>

Lux Review. (2018). Major study finds lighting cut crime by 39%. Recuperado de <https://www.luxreview.com/2018/03/01/major-study-finds-lighting-cut-crime-by-39/>

Michelitsch, r., & Szwedzki, r. (2017). Una década de alianzas público-privadas en América Latina y el Caribe: ¿qué hemos aprendido? Recuperado de: <https://blogs.worldbank.org/es/ppps/una-d-cada-de-alianzas-p-blico-privadas-en-am-rica-latina-y-el-caribe-qu-hemos-aprendido>

MULLER, P. (1990), Les Politiques Publiques, Presses Universitaires de France, Paris.

Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín. (2016). Alianzas Público-Privadas. <http://oppcm.concejodemedellin.gov.co/sites/oppcm/files/2019-08/alianzas-publico-privadas-2016.pdf>

Ostrom, E. (1993), A communitarian approach to local governance. Nat Civic Rev, 82: 226-233.

Oulton, N. (2012) 'Hooray for GDP!', Centre for Economic Performance Occasional Paper No. 30.

Paho.org. (1986). Carta De Ottawa Para La Promoción De La Salud. Recuperado de:  
<https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2013/Carta-de-ottawa-para-la-apromocion-de-la-salud-1986-SP.pdf>.

Partnerships for Development (cont.). (2020, 22 mayo). ilo.org.  
[http://www.ilo.org/pardev/WCMS\\_618581/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/pardev/WCMS_618581/lang--en/index.htm)

Powers, A. (2012). The Rio+20 Process: Forward Movement for the Environment?  
Transnational Environmental Law, 1(2), 403-412.  
<https://doi.org/10.1017/s2047102512000179>

Public-private sector partnerships in developing countries: prospects and drawbacks.  
(2009). The ICFAI University Press, 105-132.  
<https://ideas.repec.org/p/por/fepwps/228.html>

Rosa, W. E., Dossey, B. M., Watson, J., Beck, D.-M., & Upvall, M. J. (2019). The  
United Nations Sustainable Development Goals: The Ethic and Ethos of Holistic Nursing.  
Journal of Holistic Nursing, 37(4), 381-393. <https://doi.org/10.1177/0898010119841723>

Saha, D., Ho Hong, S., Nair, T., & Bhattacharya, A. (2019). Recuperado de:  
[https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/H12019\\_PPI-report\\_small.pdf](https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/H12019_PPI-report_small.pdf)

Seers, D. (1970). The Meaning of Development. *Revista Brasileira de Economia*, vol.24, N°3.

Sen, A. (1988). Chapter 1 The concept of development. *Handbook of Development Economics*, 9-26. [https://doi.org/10.1016/s1573-4471\(88\)01004-6](https://doi.org/10.1016/s1573-4471(88)01004-6)

Stiglitz, J., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.  
<http://files.harmonywithnatureun.org/uploads/upload112.pdf>

The Economist Intelligence Unit. (2019). Evaluando el entorno para las asociaciones público-privadas en América Latina y el Caribe (pp. 10-39).

Trebilcock, M., & Rosenstock, M. (2015). Infrastructure Public–Private Partnerships in the Developing World: Lessons from Recent Experience. *The Journal of Development Studies*, 51(4), 335-354. <https://doi.org/10.1080/00220388.2014.959935>

Vázquez Barquero, Antonio (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, (11),183-210. ISSN: 1695-7253. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=289/28901109>

Vázquez Barquero, Antonio (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, (11),183-210. ISSN: 1695-7253. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=289/28901109>

Vecchi, R. (2019). ¿Qué países están marcando la tendencia en APP en América Latina y el Caribe? *Negocios Sostenibles*. <https://blogs.iadb.org/bidinvest/es/paises-marcando-tendencia-en-app-america-latina-y-caribe/>

Villasante, T. R. (2006). *Desbordes creativos*. Los Libros de la Catarata.

Welsh, B. C., & Farrington, D. P. (2003). PROTOCOL: Effects of Improved Street Lighting on Crime: Protocol for a Systematic Review. *Campbell Systematic Reviews*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/10.1002/cl2.14>

Wolff, E., Zacharias, A., & Masterson, T. (2012). TRENDS IN AMERICAN LIVING STANDARDS AND INEQUALITY, 1959-2007. *Review of Income and Wealth*, 58(2), 197-232. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.2012.00503.x>

Xiong, W., Chen, B., Wang, H. and Zhu, D., 2020. Public–private partnerships as a governance response to sustainable urbanization: Lessons from China. *Habitat International*, 95, p.102095.

Ysa, T. (2011). Partenariados público-privados en la gestión de centros urbanos: análisis comparativo de modelos entre Estados Unidos y el Reino Unido. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 19, 19-23. <https://doi.org/10.24965/gapp.vi19.229>