

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
BOGOTÁ VIRTUAL Y DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTO GOBIERNO

ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA EL
DESARROLLO LOCAL EN VALLEDUPAR

Modalidad: Monografía

Autor(s)

JOHANIS STEFANY FRAYTER AVILA

Director

VIVIANA ANDREA CICERY RAMOS

VALLEDUPAR, COLOMBIA

FEBRERO, 2026

Agradecimientos

La autora expresa su sincero agradecimiento a la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, por el acompañamiento académico brindado a lo largo del proceso formativo de la Especialización en Alto Gobierno, así como por los espacios de reflexión y aprendizaje que permitieron el desarrollo de esta monografía. De manera especial, se reconoce el aporte del director(a) del trabajo, cuyo acompañamiento, orientación metodológica y observaciones oportunas fueron fundamentales para el fortalecimiento del análisis y la coherencia del documento. Igualmente, se agradece a los docentes del programa, quienes, desde sus diferentes áreas de conocimiento, contribuyeron al desarrollo de competencias analíticas, críticas y estratégicas aplicadas al estudio de la gestión pública y los proyectos de desarrollo. Finalmente, se reconoce el respaldo institucional y académico que hizo posible la culminación satisfactoria de este proceso formativo.

Resumen

La presente monografía analiza la articulación público-privada en la gestión de proyectos orientados al desarrollo local en el municipio de Valledupar, considerando que este tipo de articulación se ha convertido en un elemento estratégico para la formulación e implementación de iniciativas de inversión con impacto territorial. En el contexto del Alto Gobierno, la coordinación entre actores públicos y privados resulta fundamental para mejorar la eficiencia administrativa, optimizar el uso de recursos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas en escenarios locales. Asimismo, en muchos casos dicha articulación presenta limitaciones asociadas a la falta de planificación conjunta, debilidades en los mecanismos de coordinación y diferencias en los intereses institucionales, lo que puede afectar los resultados esperados de los proyectos de desarrollo.

El estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo-analítico, apoyado principalmente en el análisis documental de literatura académica, normativa y documentos institucionales relacionados con la gestión de proyectos públicos, las alianzas público-privadas y el desarrollo territorial. A partir de esta revisión, se identificaron los principales actores involucrados en los proyectos de desarrollo local, las formas de articulación empleadas y los factores que inciden en su funcionamiento.

En ese sentido, los hallazgos evidencian que, cuando existe una articulación público-privada estructurada y alineada con los objetivos del desarrollo local, se generan mayores niveles de eficiencia en la gestión de los proyectos y una mejor capacidad de respuesta a las necesidades del territorio. En contraste, la ausencia de mecanismos claros de coordinación limita el impacto de las iniciativas y reduce su sostenibilidad. En este sentido, la monografía aporta elementos de análisis relevantes para la gestión pública y el Alto Gobierno, al destacar la importancia de fortalecer los esquemas de articulación intersectorial como herramienta para promover el desarrollo local.

Palabras clave: articulación público-privada, gestión de proyectos, desarrollo local, Alto Gobierno, gestión pública.

Índice

Capítulo 1. Introducción	2
Objetivos.....	4
1.2. Objetivo general	4
1.3. Objetivos específicos	4
4.2. Antecedentes.....	5
Capítulo 2. Marco Teórico	7
4.3. 2.1. Gestión pública municipal y el problema de la coordinación institucional.....	7
4.4. 2.2 Asociaciones Público-Privadas (APP) como mecanismo de articulación en Colombia	11
4.5. 2.2.1. Riesgos y limitaciones de las APP en municipios intermedios	14
4.6. 2.3. Articulación público-privada en proyectos de desarrollo local	16
4.7. 2.4 Articulación institucional y capacidad estratégica del gobierno local	21
4.8. 2.4.1. Toma de decisiones estratégicas en el ámbito municipal	21
4.9. 2.4.2. Coordinación y alineación de actores en la gestión de proyectos locales	22
4.10. 2.4.3. Gobernanza colaborativa y su incidencia en decisiones públicas territoriales ..	23
Capítulo 3. Resultados	24
3.1. Contexto institucional de Valledupar y configuración de la articulación	24
3.2. Toma de decisiones estratégicas en proyectos de articulación público-privada.....	25
3.3. Coordinación interinstitucional: fortalezas y tensiones en la gestión de proyectos locales ..	28
3.4. Gobernanza colaborativa y capacidad real de articulación público-privada	30
3.5. Síntesis interpretativa de los hallazgos	33
Capítulo 4. Conclusiones.....	35
Referencias	38

Índice de tablas (Opcional)

Tabla 1 Indicadores relevantes para contextualizar la coordinación municipal en Colombia	9
Tabla 2 Cifras del caso “Concesión Verde” coordinación y articulación público-privada (Valledupar)	10
Tabla 3 Comparativo normativo: Ley 1508 de 2012 vs Decreto 1082 de 2015	13
Tabla 4 Articulación público-privada en proyectos de desarrollo local: análisis multinivel	19
Tabla 5 Estructura institucional de Valledupar y funciones en proyectos estratégicos	25
Tabla 6 Evaluación preliminar de la toma de decisiones estratégicas en proyectos de articulación público-privada en Valledupar	27
Tabla 7 Fortalezas y tensiones en la coordinación interinstitucional en Valledupar	29
Tabla 8 Evaluación de gobernanza colaborativa y capacidad de articulación público-privada en Valledupar	32

Capítulo 1. Introducción

La gestión de proyectos orientados al desarrollo local se ha consolidado como una herramienta fundamental para la intervención pública en los territorios, especialmente en contextos donde las demandas sociales, económicas y de seguridad superan la capacidad operativa exclusiva del Estado (Medina Camacho, 2020). En este escenario, la articulación entre el sector público y el sector privado emerge como una estrategia clave para optimizar recursos, fortalecer capacidades institucionales y ampliar el impacto de las iniciativas de inversión.

Desde la perspectiva del Alto Gobierno, dicha articulación no solo implica la cooperación entre actores, sino también la adopción de modelos de gobernanza que permitan una toma de decisiones estratégica, coordinada y alineada con los objetivos de desarrollo territorial. Ahora bien, en la práctica, la gestión de proyectos público-privados enfrenta múltiples desafíos asociados a la falta de coordinación interinstitucional, debilidades en la planificación conjunta y tensiones derivadas de intereses divergentes entre los actores involucrados. Estas dificultades pueden traducirse en una ejecución ineficiente de los proyectos, en la duplicidad de esfuerzos y en resultados limitados frente a las necesidades reales de las comunidades (Romano & Enrique, 2011).

En el contexto colombiano, y particularmente en el municipio de Valledupar, la articulación público-privada adquiere especial relevancia debido a la complejidad de las problemáticas locales y a la necesidad de implementar proyectos que respondan de manera integral al desarrollo del territorio. Valledupar, como capital departamental, concentra dinámicas sociales, económicas y administrativas que demandan una gestión pública estratégica y una adecuada coordinación con actores privados y organizaciones sociales.

En este marco, el problema que orienta la presente monografía se centra en comprender cómo se configura la articulación público-privada en la gestión de proyectos de desarrollo local y de qué manera dicha articulación influye en la eficiencia, coherencia y alcance de las iniciativas implementadas en el territorio. El análisis se aborda desde un enfoque cualitativo, con una perspectiva analítica que reconoce la importancia de los actores, las estructuras de decisión y los mecanismos de coordinación como elementos centrales de la gestión pública contemporánea. Asimismo, el estudio se apoya en referentes teóricos asociados a la gestión de proyectos, la

gobernanza y el desarrollo territorial, los cuales permiten situar el análisis dentro de un marco conceptual coherente con los principios del Alto Gobierno. De esta manera, la monografía busca aportar una reflexión académica que contribuya a la comprensión de las dinámicas público-privadas en el ámbito local, ofreciendo elementos de análisis útiles para el fortalecimiento de la gestión de proyectos y la formulación de estrategias orientadas al desarrollo sostenible del municipio de Valledupar.

En este contexto, el problema de investigación se centra en la ausencia de una comprensión clara y sistemática sobre cómo se configura la articulación entre el sector público y el sector privado en la gestión de proyectos orientados al desarrollo local en el municipio de Valledupar. Si bien existen iniciativas que involucran a múltiples actores institucionales y privados, no siempre se evidencia una coordinación estratégica definida, ni mecanismos claros de toma de decisiones, seguimiento y alineación de objetivos.

Esta situación plantea interrogantes sobre el alcance real de dicha articulación y su incidencia en la gestión de los proyectos, lo que conduce a preguntarse: **¿cómo se articula el sector público y el sector privado en la gestión de proyectos para el desarrollo local en Valledupar y qué implicaciones tiene esta articulación en la gestión de dichas iniciativas?** La formulación de este problema permite delimitar el estudio, focalizar el análisis y orientar la investigación desde una perspectiva de Alto Gobierno.

Objetivos

1.2. Objetivo general

Analizar la articulación entre actores públicos y privados en la gestión de proyectos de desarrollo local en el municipio de Valledupar, desde una perspectiva de coordinación institucional.

1.3. Objetivos específicos

2. Identificar los actores públicos y privados que intervienen en la gestión de proyectos de desarrollo local en el municipio de Valledupar.
3. Describir las formas de articulación entre actores públicos y privados en la gestión de proyectos de desarrollo local, considerando los mecanismos de coordinación institucional.
4. Analizar la articulación público-privada en la gestión de proyectos de desarrollo local desde la perspectiva de la coordinación institucional en el ámbito municipal.

4.2. Antecedentes

Desde el ámbito internacional, la articulación público-privada ha sido analizada como una respuesta a las limitaciones del Estado para gestionar de manera autónoma los proyectos orientados al desarrollo local, especialmente en contextos caracterizados por alta complejidad social, económica e institucional (Parrado & Reynaers, 2021). Los enfoques de gobernanza han permitido comprender estas dinámicas como procesos de coordinación entre múltiples actores que interactúan más allá de las estructuras jerárquicas tradicionales.

Autores como Rhodes (1996) coinciden en señalar que la gobernanza implica redes de interacción donde el sector público, el privado y otros actores sociales comparten responsabilidades en la toma de decisiones. En esta línea, Osborne (2010) introduce el enfoque de la New Public Governance, destacando que la cooperación intersectorial se convierte en un componente central de la gestión pública contemporánea. Aun así, estos autores también advierten que la articulación público-privada no es un mecanismo neutro ni automático, pues su efectividad depende de la claridad institucional, la alineación de objetivos y la existencia de capacidades de coordinación y liderazgo estratégico.

En el contexto latinoamericano, la literatura ha retomado estos enfoques para analizar experiencias concretas de articulación público-privada en proyectos de desarrollo local, evidenciando tanto avances como limitaciones. Villanueva (2015) señala que, si bien las alianzas público-privadas han ganado relevancia en la región, su implementación se ve condicionada por debilidades estructurales de los gobiernos locales, como la fragmentación administrativa y la limitada capacidad técnica.

Estudios impulsados por la CEPAL (2026) muestran que estas dificultades generan resultados heterogéneos: algunos proyectos logran consolidar esquemas de cooperación sostenibles, mientras otros enfrentan problemas de continuidad y coherencia territorial. En este sentido, la literatura latinoamericana coincide en que la articulación público-privada debe ser analizada no solo como una herramienta instrumental, sino como un proceso político-administrativo que requiere marcos normativos claros y una gestión pública fortalecida para contribuir efectivamente al desarrollo local (Ramírez & Silva, 2019).

A nivel nacional, los antecedentes sobre articulación público-privada en Colombia se han desarrollado principalmente desde el análisis normativo y la gestión pública, con especial énfasis en las Asociaciones Público-Privadas (APP). La Ley 1508 de 2012 constituye un referente central en este ámbito, al establecer un marco jurídico para la participación del sector privado en la provisión de infraestructura y servicios públicos. Sin embargo, diversos estudios señalan que la aplicación de este marco se ha concentrado en proyectos de gran escala, dejando en segundo plano iniciativas de desarrollo local en el ámbito municipal.

Autores como Parrado (2021) y Reynaers destacan que la descentralización administrativa ha ampliado las responsabilidades de los entes territoriales, incrementando la necesidad de alianzas estratégicas, pero también ha evidenciado brechas en capacidades institucionales y planeación estratégica. Investigaciones más recientes indican que persisten prácticas administrativas tradicionales que dificultan la coordinación interinstitucional y limitan el potencial de la articulación público-privada, especialmente en municipios con recursos técnicos y financieros restringidos.

En el caso de los contextos locales, y particularmente de ciudades intermedias como Valledupar, la literatura académica disponible es aún escasa y fragmentada. Si bien existen diagnósticos institucionales y documentos de política pública que abordan aspectos del desarrollo territorial, son limitados los estudios que analizan de manera específica cómo se configura la articulación entre actores públicos y privados en la gestión de proyectos de desarrollo local (Pérez & Díaz, 2017).

Esta ausencia de análisis sistemáticos dificulta comprender los mecanismos de coordinación institucional, la toma de decisiones y los desafíos que enfrentan los gobiernos locales en la implementación de proyectos. En consecuencia, se identifica un vacío de conocimiento que justifica la pertinencia de la presente monografía, la cual busca aportar un análisis contextualizado sobre la articulación público-privada en Valledupar desde una perspectiva de gestión pública y Alto Gobierno, contribuyendo al fortalecimiento de la reflexión académica y a la comprensión de estas dinámicas en el ámbito municipal acorde a lo que mencionan Peñafiel et al., (2025).

Capítulo 2. Marco Teórico

4.3. 2.1. Gestión pública municipal y el problema de la coordinación institucional

La gestión pública en el nivel municipal puede entenderse como el entramado de decisiones, procedimientos y dinámicas políticas mediante las cuales las administraciones locales planean, ejecutan y evalúan acciones orientadas al desarrollo del territorio (Sierra, 2023). A diferencia del ámbito nacional, el municipio opera en un escenario mucho más cercano a la ciudadanía, donde las demandas son inmediatas y visibles, pero también donde los recursos suelen ser limitados y las dependencias técnicas más reducidas (Parrado & Reynaers, 2021). En ese contexto, gestionar no significa únicamente administrar presupuestos o cumplir metas formales; implica articular capacidades institucionales para dar respuesta a problemas complejos como la seguridad, la movilidad, el empleo o la infraestructura básica.

Durante las últimas décadas, el debate sobre cómo debe organizarse la gestión pública ha estado marcado por dos enfoques principales: la Nueva Gestión Pública (NGP) y la gobernanza. La NGP introdujo criterios de eficiencia, medición de resultados y adopción de herramientas propias del sector privado en la administración estatal (Arellano & Cabrero, 2005). En el ámbito municipal, esto se reflejó en la incorporación de indicadores de desempeño, mayor control del gasto y esquemas contractuales orientados a resultados. A pesar de lo anterior, este enfoque fortaleció la dimensión técnica y gerencial, mantuvo una estructura jerárquica en la que la toma de decisiones continúa concentrada en el aparato estatal.

La gobernanza, en cambio, propone un giro más relacional. Parte de la idea de que el gobierno local no actúa solo, sino en interacción constante con empresas, organizaciones sociales y ciudadanía (Rhodes, 1996). En el nivel municipal, esto supone reconocer que los proyectos y políticas requieren diálogo, negociación y construcción conjunta. A diferencia de la NGP, centrada en la eficiencia administrativa, la gobernanza pone el acento en la coordinación, la confianza y la cooperación como condiciones para producir resultados sostenibles (Gómez, 2024).

En ese marco, la coordinación institucional aparece como uno de los mayores retos de la gestión municipal. No se trata únicamente de que las dependencias internas trabajen de manera articulada, sino de lograr coherencia entre distintos niveles de gobierno, entidades descentralizadas y actores privados. La evidencia muestra que la fragmentación institucional y la superposición de funciones suelen obstaculizar la ejecución efectiva de proyectos locales (Bazurto, 2025). Esta situación es particularmente evidente en municipios intermedios, donde las capacidades técnicas son limitadas y existe una fuerte dependencia de recursos provenientes del nivel central.

Cuando la coordinación falla, los efectos son visibles: retrasos, duplicación de esfuerzos y proyectos que no logran sostenerse en el tiempo. Por el contrario, experiencias exitosas en el ámbito municipal suelen estar asociadas a mecanismos formales de articulación y a liderazgos capaces de alinear intereses diversos en torno a objetivos comunes (Irurita, 2024). De esta manera, la coordinación deja de ser un aspecto operativo y se convierte en un factor estratégico para el desarrollo local.

Analizar la gestión pública municipal desde esta perspectiva permite comprender que el desafío no radica únicamente en formular buenos proyectos, sino en crear las condiciones institucionales para que distintos actores trabajen de manera coherente. Este enfoque resulta especialmente pertinente para examinar cómo gobiernos locales como el de Valledupar enfrentan la complejidad de impulsar proyectos de desarrollo en entornos institucionales exigentes y cambiantes.

En este sentido, la discusión entre Nueva Gestión Pública y gobernanza adquiere especial relevancia cuando se examina la articulación público-privada en la gestión de proyectos para el desarrollo local en Valledupar. Más allá de la normativa que habilita las alianzas, lo que está en juego es la capacidad institucional del gobierno municipal para coordinar esfuerzos con el sector privado y otros actores estratégicos, superar fragmentaciones internas y generar dinámicas colaborativas sostenibles. Bajo esta perspectiva, la siguiente tabla sintetiza comparativamente los enfoques de gestión y sus implicaciones prácticas en la coordinación institucional y en la estructuración de proyectos de desarrollo local.

Tabla 1
Indicadores relevantes para contextualizar la coordinación municipal en Colombia

Indicador	Dato aproximado nacional	Relevancia para el estudio
Municipios categoría 4, 5 y 6	Más del 80% del total nacional	Alta restricción presupuestal
Dependencia de transferencias (SGP)	En promedio superior al 60% en municipios intermedios	Limitación para estructurar proyectos autónomos
Proyectos con retrasos en ejecución territorial	Reportes de Contraloría señalan porcentajes superiores al 30% en algunos sectores	Problemas de coordinación y planeación
APP concentradas en grandes ciudades	Más del 70% de APP estructuradas en capitales o áreas metropolitanas	Brecha técnica para municipios intermedios

Nota: Elaboración propia a partir de Hood (1991), Rhodes (1996), Aguilar (2010), Parrado & Reynaers (2021), Gómez (2024) e Irurita (2024).

En Valledupar, hablar de gestión pública municipal y de coordinación institucional ya no es un debate que se quede en los libros o en la teoría administrativa. Es algo que se ve en la práctica, en decisiones concretas y en proyectos que impactan directamente la ciudad. Un ejemplo claro de ello es la llamada “concesión verde”, pensada para el manejo integral de las zonas verdes urbanas y de los recursos hídricos (Alcaldía de Valledupar, 2025).

Desde esta perspectiva, este caso muestra cómo un problema ambiental, identificado a través de diagnósticos técnicos sobre el estado del arbolado urbano, llevó a la administración municipal a replantear su forma de actuar. Ya no bastaba con intervenciones aisladas desde una sola dependencia; fue necesario coordinar de manera estratégica a áreas como ambiente, planeación, hacienda y control, e incorporar a un operador privado mediante un esquema contractual de largo plazo.

Pero el alcance del proyecto va más allá de lo ambiental. La experiencia evidencia que la articulación público-privada en el ámbito municipal no se activa únicamente porque la norma lo permita, sino porque la complejidad de ciertos problemas obliga a buscar soluciones compartidas. Aquí entran en juego la capacidad técnica del municipio, la sostenibilidad financiera y la necesidad de garantizar seguimiento durante varios años. La inversión proyectada, el tiempo de ejecución y la mezcla de fuentes de financiación implican decisiones estratégicas que requieren coherencia interna y claridad en la asignación de responsabilidades. En ese sentido, la

“concesión verde” no es solo una intervención sobre parques o árboles; es también un ejercicio real de coordinación institucional que permite observar cómo el gobierno local organiza, negocia y ejecuta proyectos de desarrollo bajo esquemas de colaboración con el sector privado.

Por eso, las cifras relacionadas con el diagnóstico inicial, los recursos comprometidos y las metas de ejecución resultan fundamentales para dimensionar el reto que enfrenta la administración municipal. En la siguiente tabla se presentan estos datos de manera organizada, con el fin de evidenciar cómo este caso concreto refleja los desafíos de coordinación y articulación que se han venido analizando desde la perspectiva teórica de la gestión pública y la gobernanza local.

Tabla 2

Cifras del caso “Concesión Verde” coordinación y articulación público-privada (Valledupar)

Variable / indicador	Cifra reportada	Periodo / alcance	¿Qué evidencia sobre coordinación y APP?
Árboles afectados por comején (censo forestal urbano)	6.449	Censo 2021	Problema masivo que exige respuesta integrada (no “por pedacitos” entre dependencias).
Árboles infestados con parásitos	12	Censo 2021	Señal de deterioro sanitario del arbolado; requiere intervención técnica y seguimiento.
Árboles muertos identificados	103	Censo 2021	Urgencia de manejo del riesgo urbano (caídas, afectación ambiental, salud).
Duración del contrato (concesión)	16 años	2026–2042	La coordinación no es “de un semestre”: obliga gobernanza, control y trazabilidad de decisiones.
Inversión estimada	> \$234 mil millones	Vigencia del contrato	Capacidad financiera y control fiscal: demanda reglas, auditoría y articulación con hacienda.
Fuentes de financiación	ICLD + 1% sobretasa ambiental	Vigencia 2026–2042	Mezcla de fuentes: coordinación presupuestal y seguimiento periódico para evitar desorden.
Árboles nuevos a plantar	> 9.500	Ejecución del contrato	Metas de producto medibles: exige indicadores, interventoría y coordinación operativa-territorial.
Expansión de zonas verdes	> 14.000 m ²	Ejecución del contrato	Coordinación con planeación urbana, movilidad y mantenimiento; priorización territorial.
Estudios de calidad del aire	3 estudios	2026, 2035 y 2041	Seguimiento por hitos: coordinación técnica + ajustes de política pública basados en evidencia.
Conservación en cuenca del río Guatapurí	~ 2.000 hectáreas	Cuenca alta y media	Coordinación multinivel y ambiental (territorio-cuenca): el proyecto se sale del “parque” y entra a gobernanza territorial.

Nota. De elaboración propia acorde al artículo “*Valledupar aprueba concesión verde: pionera en manejo de zonas verdes y recursos hídricos urbanos*”, con datos atribuidos a Concejo de Valledupar y Secretaría de Hacienda Municipal (censo 2021, inversión y vigencia contractual), y especificaciones técnicas del contrato (metas de siembra, m², estudios de aire, conservación cuenca).

4.4. 2.2 Asociaciones Público-Privadas (APP) como mecanismo de articulación en Colombia

En Colombia, las Asociaciones Público-Privadas (APP) han ido ganando terreno como una alternativa importante para sacar adelante proyectos de infraestructura y servicios públicos, sobre todo en contextos donde el Estado no cuenta con suficientes recursos o enfrenta limitaciones técnicas como lo evidencian López et al., (2022). En términos prácticos, se trata de acuerdos de largo plazo en los que una entidad pública vincula a un privado para diseñar, construir, operar y mantener un proyecto, distribuyendo riesgos y estableciendo pagos asociados al cumplimiento de resultados. Sin embargo, reducir las APP a un simple contrato sería simplificar demasiado su alcance. Desde la literatura académica, se entienden también como una manifestación concreta de la gobernanza colaborativa, en la que el Estado deja de actuar de forma aislada y empieza a coordinar capacidades con el sector privado como bien lo explica Isaza et al., (2020).

Vista desde el plano teórico, una APP no es solo un mecanismo financiero. Es, ante todo, un arreglo institucional que implica repartir responsabilidades, riesgos y beneficios entre actores con intereses distintos. Como lo plantean Klijn y Teisman (2010), este tipo de alianzas demanda altos niveles de coordinación y confianza, especialmente porque suelen extenderse en el tiempo y comprometer decisiones que inciden directamente en el interés público. De ahí que su éxito no dependa únicamente de que el contrato esté bien redactado, sino de la capacidad del Estado para planificar con rigor, estructurar técnicamente el proyecto y ejercer un seguimiento constante.

En el caso colombiano, el marco jurídico que sustenta las APP se encuentra principalmente en la Ley 1508 de 2012, que regula la vinculación de capital privado para proyectos de infraestructura y servicios asociados (Función Pública, 2012). Esta norma establece que las APP son contratos de largo plazo en los que se distribuyen adecuadamente los riesgos y se condicionan los pagos al cumplimiento de niveles de servicio. Más adelante, el Decreto 1082 de 2015 precisó aspectos técnicos y procedimentales, como las etapas de estructuración y el análisis de viabilidad financiera. En conjunto, estas disposiciones buscan asegurar transparencia,

sostenibilidad fiscal y claridad en las responsabilidades asumidas por cada parte (Función Pública, 2015).

Ahora bien, conviene dejar claro que las APP no son la única forma de cooperación entre lo público y lo privado. Forman parte de un repertorio más amplio que incluye concesiones tradicionales, contratos de obra pública, convenios interadministrativos y otras modalidades de alianza. En el nivel municipal y con mayor razón en ciudades intermedias las APP pueden representar una oportunidad para acceder a recursos y conocimientos especializados. Pero también exigen una institucionalidad sólida, capaz de estructurar proyectos complejos y ejercer control efectivo durante su ejecución.

En términos de desarrollo local, las APP pueden convertirse en instrumentos estratégicos siempre que estén integradas a una planeación territorial coherente y a mecanismos reales de coordinación entre dependencias y actores externos. Si no existe esa articulación, corren el riesgo de quedarse en el plano contractual, sin conexión con los objetivos de largo plazo del territorio. Por eso, al analizar el caso de Valledupar, resulta fundamental mirarlas no solo desde la norma que las regula, sino como una expresión concreta de la capacidad del gobierno local para articular intereses, recursos y decisiones en función del bienestar colectivo (Calderón, 2021).

El análisis de las Asociaciones Público-Privadas en Colombia no puede limitarse a su definición conceptual o a una descripción general de su funcionamiento, sino que exige revisar con detenimiento el marco normativo que les da sustento y orienta su aplicación en el territorio. La Ley 1508 de 2012 y el Decreto 1082 de 2015 constituyen el eje jurídico que regula la estructuración, ejecución y seguimiento de estos esquemas contractuales. A pesar de todo, más allá de su contenido formal, resulta pertinente examinar cómo estas disposiciones inciden en la capacidad real de los gobiernos municipales para implementar APP de manera eficiente y sostenible.

En particular, en contextos como el de Valledupar, donde las decisiones de inversión deben equilibrar restricciones fiscales, necesidades sociales y exigencias técnicas, el análisis comparado de estas normas permite identificar tanto sus fortalezas como los desafíos que

plantean para la gestión pública local. La siguiente tabla presenta una síntesis comparativa orientada a destacar estos elementos desde una perspectiva aplicada al ámbito municipal.

Tabla 3

Comparativo normativo: Ley 1508 de 2012 vs Decreto 1082 de 2015

Criterio de análisis	Ley 1508 de 2012	Decreto 1082 de 2015	Análisis crítico desde el ámbito municipal
Naturaleza jurídica	Ley marco que regula las APP en Colombia	Decreto reglamentario que desarrolla procedimientos	La ley fija principios generales; el decreto aterriza la operatividad
Objeto principal	Vinculación de capital privado para infraestructura y servicios	Establecer reglas técnicas, financieras y procedimentales	El decreto exige alta capacidad técnica para estructuración
Distribución de riesgos	Obliga a asignación eficiente de riesgos entre público y privado	Detalla metodología para identificación y valoración de riesgos	Positivo en transparencia, pero complejo para municipios intermedios
Horizonte temporal	Contratos de largo plazo	Define fases de estructuración y evaluación previa	Requiere planeación estratégica sostenida en el tiempo
Evaluación de viabilidad	Exige estudios previos y análisis de impacto fiscal	Detalla estudios de prefactibilidad y factibilidad	Puede convertirse en barrera técnica para municipios con baja capacidad
Control fiscal	Establece responsabilidad fiscal y sostenibilidad	Define procedimientos de aprobación y seguimiento	Positivo para disciplina fiscal, pero aumenta carga administrativa
Transparencia	Promueve selección objetiva y reglas claras	Precisa requisitos documentales y de publicación	Fortalece control, pero incrementa trámites
Participación territorial	Permite APP nacionales y territoriales	Especifica condiciones para entidades territoriales	Municipios deben contar con soporte técnico especializado
Flexibilidad contractual	Permite iniciativas públicas y privadas	Regula iniciativa privada con mayor detalle	Favorece innovación, pero puede generar asimetría de información
Impacto en municipios intermedios	Oportunidad de apalancar inversión	Alta exigencia técnica y financiera	Riesgo de dependencia de asesorías externas

Nota. Elaboración propia con base en Ley 1508 de 2012 y Decreto 1082 de 2015.

4.5. 2.2.1. Riesgos y limitaciones de las APP en municipios intermedios

Si bien las Asociaciones Público-Privadas han sido promovidas como instrumentos eficaces para movilizar inversión privada y mejorar la provisión de infraestructura y servicios públicos, la literatura especializada advierte que su implementación no está exenta de riesgos, especialmente en contextos territoriales con capacidades institucionales limitadas (Vañó, 2020). En efecto, el diseño de una APP implica procesos complejos de estructuración financiera, análisis de riesgos, modelación contractual y evaluación de impacto fiscal que requieren equipos técnicos altamente especializados. En municipios intermedios, donde las plantas de personal suelen ser reducidas y la dependencia de asistencia técnica externa es alta, estas exigencias pueden convertirse en barreras significativas para una gestión adecuada.

Uno de los principales riesgos identificados en la literatura es la asimetría de información entre el sector público y el privado. En muchos casos, las empresas privadas cuentan con mayor experiencia técnica y capacidad de estructuración financiera que las entidades territoriales, lo que puede generar desequilibrios en la negociación contractual. Esta situación incrementa la probabilidad de que los riesgos no se distribuyan de manera eficiente o que las cláusulas contractuales favorezcan excesivamente al privado, afectando el interés público. Como señalan Isaza et al., (2020), las APP no garantizan automáticamente eficiencia; su desempeño depende en gran medida de la calidad de la regulación y del control estatal.

A lo anterior se suma el riesgo de sobrecostos y renegociaciones contractuales, fenómeno documentado en diversos países. Cuando la estructuración inicial no es suficientemente rigurosa o los estudios de prefactibilidad presentan debilidades técnicas, es frecuente que durante la ejecución surjan ajustes que incrementan los costos o modifican las condiciones originales del contrato (Gómez, 2024). En el ámbito municipal, donde los márgenes fiscales son estrechos, estas variaciones pueden comprometer seriamente la sostenibilidad financiera del proyecto y afectar otros programas prioritarios.

Otro aspecto crítico tiene que ver con la sostenibilidad fiscal y el uso de vigencias futuras. Las APP, por su naturaleza de largo plazo, comprometen recursos presupuestales durante varios años, lo cual exige una planeación estratégica coherente con los planes de desarrollo

municipales y con los marcos fiscales de mediano plazo. En municipios intermedios, donde los ingresos propios son limitados y existe una alta dependencia de transferencias nacionales, la asunción de obligaciones de largo plazo puede restringir la capacidad de maniobra de futuras administraciones, generando tensiones políticas y administrativas (Naranjo, 2025).

Asimismo, la gobernanza de las APP plantea desafíos en términos de transparencia y control. La multiplicidad de actores involucrados entidad contratante, interventoría, operador privado, órganos de control requiere mecanismos claros de seguimiento y rendición de cuentas. Cuando estos mecanismos son débiles o fragmentados, aumenta el riesgo de ineficiencia o captura institucional (Osborne, 2010). En este sentido, la coordinación interinstitucional vuelve a aparecer como un factor determinante: no basta con firmar un contrato robusto; es indispensable que exista articulación entre dependencias y claridad en las responsabilidades de supervisión.

En consecuencia, el análisis de las APP en municipios intermedios debe ir más allá de su potencial para atraer inversión privada y considerar de manera crítica las condiciones institucionales necesarias para su éxito. La experiencia demuestra que estos esquemas pueden generar valor público cuando se integran a una planeación territorial sólida, cuentan con soporte técnico adecuado y se insertan en dinámicas de gobernanza colaborativa. Sin embargo, cuando se implementan sin capacidades suficientes de coordinación, supervisión y sostenibilidad fiscal, pueden convertirse en instrumentos que trasladan riesgos al erario o generan compromisos financieros difíciles de gestionar.

Este panorama resulta particularmente relevante para el caso de Valledupar, donde la articulación público-privada en proyectos de desarrollo local exige evaluar no solo la viabilidad jurídica de una APP, sino la capacidad estratégica del gobierno municipal para estructurarla, controlarla y alinearla con los objetivos de desarrollo territorial.

4.6. 2.3. Articulación público-privada en proyectos de desarrollo local

La articulación público-privada en proyectos de desarrollo local no puede entenderse únicamente como un mecanismo contractual o administrativo. En América Latina, este fenómeno se ha vinculado a transformaciones más amplias en la forma de concebir el desarrollo territorial, particularmente desde enfoques que superan la idea de crecimiento económico aislado y reconocen la dimensión institucional, social y política del territorio (CEPAL, 1998). El desarrollo local, desde esta perspectiva, no es simplemente la ejecución de obras o la inversión en infraestructura, sino un proceso colectivo que involucra actores públicos, privados y comunitarios en la construcción de capacidades territoriales.

En la literatura latinoamericana, el desarrollo local ha sido asociado a enfoques endógenos que enfatizan la utilización de recursos propios del territorio, la participación de actores locales y la construcción de redes de cooperación. Autores vinculados a la CEPAL han señalado que el desarrollo territorial sostenible depende de la articulación entre instituciones públicas, sector productivo y sociedad civil, así como de la existencia de marcos institucionales que favorezcan la coordinación y el aprendizaje colectivo. En este sentido, el territorio deja de ser un espacio pasivo de intervención estatal y se convierte en un escenario dinámico de gobernanza multinivel.

La gobernanza territorial, como concepto, ha sido ampliamente trabajada en la región para explicar cómo los gobiernos locales interactúan con otros actores en contextos de descentralización. En América Latina, este enfoque ha sido especialmente relevante debido a procesos de descentralización administrativa que trasladaron competencias a los municipios sin necesariamente fortalecer sus capacidades técnicas y financieras. Así, la articulación público-privada aparece como una respuesta a esa brecha entre responsabilidades ampliadas y recursos limitados (Craviotti, 2008).

Sin embargo, la experiencia regional muestra que la articulación no surge de manera automática. Requiere reglas claras, confianza institucional y mecanismos formales de coordinación. Zurbriggen (2011) advierte que la gobernanza colaborativa en América Latina enfrenta obstáculos estructurales como la fragmentación institucional, la debilidad de los sistemas de planificación y la inestabilidad política local. Estos factores inciden directamente en

la capacidad de los gobiernos municipales para estructurar alianzas sostenibles con el sector privado.

En el contexto colombiano, la articulación público-privada ha sido promovida como estrategia para fortalecer la gestión territorial, especialmente a través de instrumentos como las APP, las alianzas estratégicas y los convenios de cooperación. No obstante, diversos estudios han evidenciado que la implementación efectiva de estos mecanismos depende en gran medida de la capacidad institucional del municipio (Minsalud, 2022). La descentralización amplió las competencias locales en áreas como planeación, infraestructura y desarrollo económico, pero no siempre estuvo acompañada de recursos suficientes ni de fortalecimiento técnico.

En municipios colombianos de categoría intermedia, la articulación público-privada suele enfrentar desafíos asociados a limitaciones presupuestales, dependencia de transferencias nacionales y alta rotación administrativa. Estas condiciones generan discontinuidades en los proyectos y debilitan la capacidad de negociación frente a actores privados con mayor experiencia técnica y financiera. Además, la coordinación interna entre secretarías municipales puede verse afectada por lógicas sectoriales que dificultan la alineación estratégica de los proyectos como lo evidencian Torres et al., (2024).

Un elemento clave en este análisis es la relación entre articulación y planeación territorial. Los proyectos de desarrollo local requieren coherencia con los planes de desarrollo municipales, los esquemas de ordenamiento territorial y los marcos fiscales de mediano plazo. Cuando la articulación público-privada no se integra a estos instrumentos de planificación, existe el riesgo de que las iniciativas respondan más a oportunidades coyunturales que a una estrategia de desarrollo sostenible.

En este sentido, los municipios intermedios representan un caso particularmente interesante. No cuentan con la robustez institucional de las grandes capitales, pero tampoco presentan la escala reducida de municipios pequeños. Suelen concentrar dinámicas económicas regionales, demandas sociales complejas y presiones sobre infraestructura y servicios públicos. En estos territorios, la articulación público-privada puede convertirse en un catalizador del desarrollo, siempre que exista capacidad estratégica para coordinar actores y alinear intereses.

Valledupar, como ciudad intermedia con relevancia regional, enfrenta este escenario. Las necesidades en materia de infraestructura urbana, sostenibilidad ambiental, movilidad y desarrollo económico requieren proyectos que superen la acción exclusiva del gobierno local. Sin embargo, la efectividad de la articulación con el sector privado dependerá de factores como la capacidad técnica para estructurar proyectos, la solidez de los mecanismos de supervisión y la coherencia entre las decisiones contractuales y la planeación territorial.

De esta manera, el análisis de la articulación público-privada en proyectos de desarrollo local no puede limitarse a la revisión normativa ni a la identificación de instrumentos disponibles. Debe considerar las condiciones institucionales que permiten que dicha articulación se traduzca en resultados sostenibles. En América Latina y en Colombia, la experiencia demuestra que la coordinación interinstitucional, la estabilidad administrativa y la claridad estratégica son variables determinantes.

En suma, la articulación público-privada en el ámbito municipal se configura como un proceso complejo que combina dimensiones jurídicas, financieras, organizacionales y políticas. En municipios intermedios como Valledupar, este proceso implica no solo atraer inversión privada, sino consolidar capacidades institucionales que permitan gestionar, supervisar y evaluar proyectos en función del desarrollo territorial. Así, la articulación deja de ser un concepto abstracto y se convierte en una práctica estratégica que exige liderazgo institucional, coordinación efectiva y coherencia con los objetivos de largo plazo del territorio (Craviotti, 2008).

El estudio de la articulación público-privada en proyectos de desarrollo local exige una mirada que trascienda el plano normativo y se sitúe en distintos niveles de análisis. No es lo mismo hablar de gobernanza en términos latinoamericanos que observar cómo se materializa en un municipio colombiano concreto. Las dinámicas institucionales, las capacidades técnicas y las condiciones fiscales varían significativamente según el contexto, lo que incide directamente en la forma en que se estructuran y ejecutan los proyectos. Por esta razón, resulta pertinente sistematizar los principales enfoques y desafíos identificados en la literatura y contrastarlos con la realidad de los municipios intermedios. La siguiente tabla presenta un análisis comparado que

permite visualizar cómo la articulación público-privada evoluciona desde el plano conceptual hasta su aplicación práctica en contextos como el de Valledupar.

Tabla 4

Articulación público-privada en proyectos de desarrollo local: análisis multinivel

Nivel de análisis	Enfoque predominante	Características de la articulación	Principales limitaciones identificadas	Implicaciones para Valledupar
América Latina	Desarrollo territorial endógeno y gobernanza colaborativa	Participación de actores públicos, privados y sociales en redes de cooperación	Fragmentación institucional, debilidad técnica local, inestabilidad política	Necesidad de fortalecer confianza institucional y reglas claras
Descentralización regional	Transferencia de competencias a gobiernos locales	Mayor autonomía formal para estructurar proyectos	Ampliación de responsabilidades sin recursos suficientes	Riesgo de sobrecarga institucional
Colombia (nivel nacional)	Marco normativo robusto (APP, planeación, control fiscal)	Instrumentos formales de articulación público-privada	Alta concentración de APP en grandes ciudades	Brecha territorial en capacidad de estructuración
Colombia (nivel municipal)	Planeación mediante Plan de Desarrollo y POT	Articulación depende de capacidad administrativa y liderazgo estratégico	Dependencia de transferencias, rotación administrativa	Necesidad de continuidad técnica en proyectos de largo plazo
Municipios intermedios	Gestión híbrida entre capacidad limitada y alta demanda social	Alianzas focalizadas en infraestructura y servicios urbanos	Débil coordinación interna entre secretarías	Importancia de alinear planeación, hacienda y ejecución
Caso Valledupar	Articulación en proyectos ambientales y urbanos recientes	Uso de esquemas contractuales de largo plazo	Desafío en seguimiento, control y sostenibilidad fiscal	Requiere capacidad estratégica para evitar fragmentación

Nota. Elaboración propia con base en la literatura sobre desarrollo territorial y gobernanza en América Latina (Aguilar, 2010; CEPAL, 2019), estudios sobre descentralización y gestión municipal en Colombia (Parrado & Reynaers, 2021), y análisis normativo de APP (Ley 1508 de 2012; Decreto 1082 de 2015).

En definitiva, la articulación público-privada en los proyectos de desarrollo local no puede entenderse únicamente como la firma de un contrato o como la expresión de buena voluntad entre actores. La experiencia latinoamericana ha dejado claro que el desarrollo territorial se construye a través de procesos de gobernanza en los que confluyen instituciones públicas, sector privado y sociedad civil. Sin embargo, también ha mostrado que esa convergencia solo produce efectos sostenibles cuando existen capacidades institucionales reales para coordinar intereses, asignar responsabilidades y mantener decisiones coherentes en el tiempo. En Colombia, la

descentralización amplió el margen de acción de los municipios y promovió mecanismos formales de articulación, pero la diferencia en capacidades técnicas, estabilidad administrativa y solidez fiscal ha generado resultados muy distintos entre territorios.

Bajo esta mirada, analizar la articulación público-privada en municipios intermedios implica ir más allá del discurso y concentrarse en variables concretas. No basta con saber que existe una norma o un instrumento habilitante; es necesario evaluar si el municipio tiene la capacidad técnica para estructurar proyectos complejos, si cuenta con sostenibilidad fiscal para asumir compromisos de largo plazo, si mantiene estabilidad administrativa que garantice continuidad, y si dispone de mecanismos claros de seguimiento y control. También resulta clave revisar la coherencia entre los proyectos y los instrumentos de planeación territorial. Estas dimensiones permiten aterrizar la discusión y pasar de lo normativo a lo operativo, ofreciendo criterios claros para examinar cómo se configura la articulación en un caso específico.

En este escenario, Valledupar aparece como un espacio particularmente relevante para observar cómo estas variables se entrelazan en la práctica. Se trata de un municipio intermedio con dinámicas urbanas y ambientales significativas, que enfrenta demandas crecientes en materia de infraestructura y servicios. En ese contexto, la cuestión no es simplemente si existen esquemas de articulación público-privada, sino si el gobierno local posee la capacidad estratégica para estructurarlos, coordinarlos y supervisarlos de forma coherente con sus metas de desarrollo.

Por ello, el análisis del caso Valledupar no se limitará a revisar contratos o decisiones administrativas puntuales. Se orientará, más bien, a valorar de manera integral su capacidad institucional para articular actores, recursos y decisiones en función del interés público. Solo así será posible determinar si la articulación público-privada actúa realmente como un motor de desarrollo local o si, por el contrario, enfrenta restricciones estructurales que condicionan su alcance y resultados.

4.7. 2.4 Articulación institucional y capacidad estratégica del gobierno local

La articulación institucional en el ámbito municipal no depende únicamente de la existencia de normas o instrumentos contractuales, sino de la capacidad estratégica del gobierno local para tomar decisiones coherentes, coordinar actores y sostener proyectos en el tiempo. En este sentido, hablar de capacidad estratégica implica reconocer que el municipio no solo administra recursos, sino que define prioridades, distribuye responsabilidades y orienta el desarrollo territorial mediante decisiones que afectan múltiples sectores y actores (Pulido, 2020).

4.8. 2.4.1. Toma de decisiones estratégicas en el ámbito municipal

La toma de decisiones estratégicas en el nivel municipal se caracteriza por su complejidad y por la interacción constante entre factores técnicos, políticos y fiscales. A diferencia del nivel nacional, donde existen mayores capacidades institucionales y recursos disponibles, los gobiernos locales deben operar con restricciones presupuestales y estructuras administrativas más reducidas. Esto obliga a priorizar proyectos, seleccionar alianzas y evaluar riesgos de manera rigurosa.

Desde la teoría de la gestión pública, la decisión estratégica no se limita a escoger entre alternativas, sino que implica definir una dirección de desarrollo y alinear instrumentos administrativos y financieros en función de esa dirección. En el contexto municipal, esto se traduce en la articulación entre el Plan de Desarrollo, el presupuesto anual, el marco fiscal de mediano plazo y los instrumentos de ordenamiento territorial. Cuando estos elementos no están alineados, la ejecución de proyectos tiende a fragmentarse y perder coherencia (Casallas, 2018).

En materia de articulación público-privada, la decisión estratégica adquiere una dimensión adicional. No se trata únicamente de contratar a un privado, sino de evaluar si esa alianza responde a una necesidad estructural del territorio, si es fiscalmente sostenible y si cuenta con mecanismos adecuados de supervisión. Por tanto, la capacidad estratégica del gobierno local se refleja en su habilidad para anticipar riesgos, estructurar proyectos con visión de largo plazo y evitar decisiones coyunturales motivadas exclusivamente por presiones políticas o mediáticas.

4.9. 2.4.2. Coordinación y alineación de actores en la gestión de proyectos locales

La coordinación constituye el núcleo operativo de la capacidad estratégica. Un proyecto municipal rara vez involucra a una sola dependencia; generalmente requiere la participación de planeación, hacienda, jurídica, infraestructura, ambiente y órganos de control, entre otros. Si estas áreas no actúan de manera articulada, los proyectos pueden enfrentar retrasos, duplicidad de esfuerzos o inconsistencias técnicas (Bazurto, 2025).

La alineación de actores no se limita al interior de la administración municipal. También incluye la relación con entidades departamentales, nacionales y con el sector privado. En este escenario, la coordinación adquiere un carácter multinivel. El municipio debe garantizar que sus decisiones sean compatibles con lineamientos nacionales, que sus compromisos financieros respeten la normatividad fiscal y que los acuerdos con privados estén respaldados por procesos transparentes y técnicamente sólidos (Función Pública, 2015).

En municipios intermedios, esta coordinación enfrenta desafíos particulares. La rotación de funcionarios, la limitada especialización técnica y la presión por resultados visibles en periodos de gobierno cortos pueden afectar la continuidad de los proyectos. Además, la fragmentación interna entre secretarías puede dificultar la construcción de una visión compartida del desarrollo local. Cuando no existe alineación estratégica, las alianzas público-privadas corren el riesgo de convertirse en iniciativas aisladas, desconectadas de los planes territoriales.

La coordinación efectiva, por tanto, requiere estructuras organizacionales claras, protocolos de seguimiento y espacios formales de articulación. También demanda liderazgo institucional orientado a la integración, no a la competencia interna. En este punto, la capacidad estratégica del gobierno local se expresa en su habilidad para generar cohesión institucional y establecer reglas claras de interacción entre actores.

2.4.3. Gobernanza colaborativa y su incidencia en decisiones públicas territoriales

La gobernanza colaborativa aporta un marco conceptual para comprender cómo se toman decisiones en contextos donde múltiples actores participan en la gestión pública. Este enfoque sostiene que los problemas complejos como el desarrollo urbano, la sostenibilidad ambiental o la infraestructura de servicios no pueden resolverse exclusivamente desde la autoridad estatal. Requieren diálogo, negociación y construcción conjunta de soluciones (Función Pública, 2012).

En el ámbito municipal, la gobernanza colaborativa implica abrir espacios de participación y concertación, pero también establecer mecanismos formales que regulen la interacción entre actores. La colaboración no debe confundirse con ausencia de dirección. Por el contrario, el gobierno local mantiene un papel central como coordinador y garante del interés público. La clave está en combinar liderazgo institucional con apertura a la cooperación (Morales, 2025).

La incidencia de la gobernanza colaborativa en las decisiones públicas se refleja en la calidad de los proyectos y en su legitimidad social. Cuando los actores privados y comunitarios participan en la definición de prioridades, es más probable que los proyectos respondan a necesidades reales y cuenten con respaldo ciudadano. Sin embargo, la colaboración también exige reglas claras para evitar conflictos de interés o captura institucional.

En municipios intermedios como Valledupar, la gobernanza colaborativa puede representar una oportunidad para fortalecer el desarrollo local, siempre que exista capacidad estratégica para conducir el proceso. Esto implica establecer criterios transparentes de selección de aliados, garantizar mecanismos de rendición de cuentas y mantener coherencia entre las alianzas y los objetivos territoriales. De lo contrario, la articulación puede fragmentarse o perder legitimidad.

En consecuencia, la articulación institucional y la capacidad estratégica del gobierno local constituyen variables determinantes para comprender el éxito o fracaso de la articulación público-privada. No basta con contar con instrumentos normativos ni con actores interesados en cooperar; es indispensable que el municipio posea la capacidad organizacional, técnica y fiscal para coordinar decisiones, alinear esfuerzos y sostener proyectos en el tiempo.

Capítulo 3. Resultados

3.1. Contexto institucional de Valledupar y configuración de la articulación

Valledupar se configura como un municipio intermedio con un peso político, administrativo y económico relevante en el departamento del Cesar. No se trata de una capital con capacidades comparables a grandes áreas metropolitanas, pero tampoco de un municipio pequeño con estructura mínima. Esta condición intermedia influye directamente en la manera como organiza su gestión pública y, particularmente, en cómo estructura procesos de articulación público-privada.

Desde el punto de vista organizacional, la administración municipal se estructura alrededor de la Alcaldía y un conjunto de secretarías sectoriales entre ellas Planeación, Hacienda, Infraestructura, Ambiente, Gobierno y Jurídica que asumen competencias técnicas y administrativas en la formulación y ejecución de proyectos. Esta organización responde al modelo típico de administración territorial colombiano, pero en la práctica la efectividad de los proyectos depende de la coordinación entre estas dependencias más que de su existencia formal.

En términos fiscales, Valledupar depende en buena medida de transferencias del Sistema General de Participaciones y del Sistema General de Regalías, además de sus ingresos corrientes de libre destinación. Como ocurre en la mayoría de los municipios intermedios, su margen de maniobra financiera es limitado, lo que condiciona la capacidad de asumir compromisos de largo plazo sin afectar la sostenibilidad fiscal. Este contexto explica por qué los esquemas de articulación con el sector privado pueden convertirse en alternativas atractivas para apalancar inversión, pero también exige rigurosidad técnica en su estructuración.

En la gestión de proyectos estratégicos, ciertas dependencias adquieren un papel central. La Secretaría de Planeación lidera la formulación y viabilidad técnica; Hacienda evalúa impacto fiscal y sostenibilidad; Jurídica revisa legalidad contractual; Infraestructura o la dependencia sectorial ejecuta o supervisa técnicamente; y Control Interno realiza seguimiento. La articulación efectiva entre estas áreas determina si el proyecto responde a una lógica estratégica o si avanza de manera fragmentada.

En cuanto a los instrumentos de planeación vigentes, el municipio opera con el Plan de Desarrollo Municipal, el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), el Marco Fiscal de Mediano Plazo y el Plan Operativo Anual de Inversiones. En teoría, estos instrumentos deben estar alineados. Sin embargo, la coherencia entre planeación, presupuesto y ejecución constituye uno de los principales retos institucionales.

En este escenario, la configuración de la articulación público-privada no depende únicamente de la existencia de normas habilitantes, sino de cómo interactúan estas dependencias y de qué tan integrados están los instrumentos de planeación con las decisiones contractuales.

Tabla 5

Estructura institucional de Valledupar y funciones en proyectos estratégicos

Dependencia / Actor	Función formal	Rol en proyectos estratégicos	Riesgo si no hay coordinación
Alcaldía	Dirección política y administrativa	Define prioridades estratégicas	Decisiones coyunturales sin sustento técnico
Secretaría de Planeación	Formulación y evaluación de proyectos	Viabilidad técnica y alineación con el PDM	Proyectos desarticulados del plan territorial
Secretaría de Hacienda	Gestión financiera y presupuestal	Análisis de sostenibilidad fiscal	Riesgo de compromisos fiscales insostenibles
Secretaría Jurídica	Control de legalidad contractual	Revisión de contratos y esquemas APP	Riesgo jurídico y nulidades
Secretaría sectorial (Infraestructura/Ambiente)	Ejecución técnica	Supervisión y control operativo	Fallas en implementación
Control Interno	Seguimiento y evaluación	Verificación de cumplimiento	Débil rendición de cuentas

Nota. Elaboración propia con base en estructura administrativa municipal y normativa territorial colombiana.

3.2. Toma de decisiones estratégicas en proyectos de articulación público-privada

La toma de decisiones estratégicas en el ámbito municipal no puede evaluarse únicamente por la existencia de proyectos ejecutados o por el volumen de inversión comprometido. Lo relevante es analizar si esas decisiones responden a una visión de desarrollo territorial previamente definida, si están respaldadas por estudios técnicos rigurosos y si se articulan de manera coherente con los instrumentos de planeación y sostenibilidad fiscal del municipio.

En el caso de Valledupar, la evidencia documental muestra que los proyectos estratégicos vinculados a esquemas de articulación público-privada como concesiones o contratos de largo plazo suelen justificarse en diagnósticos sectoriales concretos (deterioro de infraestructura, déficit ambiental, necesidades de modernización de servicios). Sin embargo, el elemento diferenciador no radica en el diagnóstico, sino en el proceso de estructuración y en la calidad de la decisión adoptada.

Desde la perspectiva de la capacidad estratégica, una decisión municipal puede considerarse sólida cuando cumple al menos cuatro condiciones: (1) está alineada con el Plan de Desarrollo Municipal y el POT; (2) cuenta con análisis de viabilidad técnica y financiera; (3) distribuye riesgos de manera explícita; y (4) incorpora mecanismos de seguimiento y control. En la práctica, el grado de cumplimiento de estas condiciones determina si la articulación público-privada es estructural o simplemente instrumental.

Un aspecto crítico en Valledupar es la interacción entre planeación y hacienda. La sostenibilidad fiscal constituye una variable determinante en proyectos de largo plazo. Cuando la decisión estratégica no incorpora escenarios de riesgo financiero o análisis de impacto presupuestal multianual, el municipio puede comprometer vigencias futuras que restrinjan su capacidad de inversión posterior. En este sentido, la calidad técnica de la estructuración se convierte en indicador clave de capacidad estratégica.

Adicionalmente, se observa que las decisiones de articulación público-privada requieren liderazgo político capaz de integrar criterios técnicos y demandas sociales. La presión por resultados visibles puede llevar a acelerar procesos contractuales; no obstante, una decisión estratégica madura exige tiempos de estructuración adecuados, evaluación comparativa de alternativas y transparencia en la asignación de responsabilidades.

Otro elemento relevante es la distribución del riesgo. En esquemas de colaboración con privados, el principio fundamental consiste en asignar el riesgo a quien esté en mejor capacidad de gestionarlo. Si el municipio asume riesgos financieros o operativos desproporcionados, la articulación pierde eficiencia y puede convertirse en carga fiscal futura. Por el contrario, una adecuada asignación de riesgos fortalece la sostenibilidad del proyecto y protege el interés público.

En términos de gobernanza, la toma de decisiones estratégicas también refleja el nivel de coordinación interinstitucional. Cuando las secretarías actúan de manera articulada y comparten información técnica, las decisiones tienden a ser más coherentes. En cambio, cuando cada dependencia opera de forma aislada, aumentan las inconsistencias y los conflictos administrativos.

A partir del análisis preliminar del caso Valledupar, se identifican fortalezas y áreas de tensión en la toma de decisiones estratégicas. Entre las fortalezas se encuentra la utilización de diagnósticos sectoriales y la formalización contractual de largo plazo. Entre las tensiones destacan la limitada capacidad técnica especializada para estructuración avanzada y la dependencia significativa de recursos externos.

Tabla 6

Evaluación preliminar de la toma de decisiones estratégicas en proyectos de articulación público-privada en Valledupar

Dimensión estratégica	Evidencia observada	Nivel de consolidación	Riesgo asociado
Alineación con Plan de Desarrollo	Proyectos justificados en diagnósticos sectoriales	Medio	Desconexión parcial entre planeación y ejecución
Análisis de sostenibilidad fiscal	Participación de Hacienda en estructuración	Medio	Compromiso de vigencias futuras sin escenarios amplios
Distribución de riesgos	Establecida contractualmente	Medio–Alto	Riesgo mal asignado en escenarios imprevistos
Coordinación intersecretarial	Interacción formal entre dependencias	Medio	Fragmentación operativa
Seguimiento y control	Participación de Control Interno	Medio	Debilidad en evaluación de desempeño a largo plazo

Nota. Elaboración propia con base en análisis documental municipal y marco teórico del estudio.

Este análisis permite afirmar que la capacidad estratégica del gobierno local no depende únicamente de la voluntad política de implementar esquemas de articulación público-privada, sino de la calidad técnica, fiscal y organizacional con la que se estructuran las decisiones. En el caso de Valledupar, la evidencia sugiere avances importantes en formalización contractual, pero también revela desafíos asociados a la consolidación de una coordinación institucional plenamente integrada.

3.3. Coordinación interinstitucional: fortalezas y tensiones en la gestión de proyectos locales

Si algo revela el análisis del caso Valledupar es que la articulación público-privada no depende únicamente de la decisión política de celebrar un contrato o estructurar un proyecto, sino del grado real de coordinación entre las dependencias municipales involucradas. En teoría, la administración local cuenta con una arquitectura institucional clara: Planeación formula, Hacienda evalúa sostenibilidad, Jurídica revisa legalidad, la dependencia sectorial ejecuta y Control Interno supervisa. Sin embargo, la existencia formal de esta estructura no garantiza integración efectiva.

Uno de los principales hallazgos es que la coordinación interinstitucional en Valledupar opera bajo un modelo predominantemente secuencial más que simultáneo. Es decir, las dependencias intervienen por etapas primero planeación, luego hacienda, después jurídica pero no necesariamente bajo esquemas de trabajo conjunto desde la fase inicial de estructuración. Este modelo reduce conflictos formales, pero puede generar ajustes tardíos, reprocesos y demoras cuando surgen observaciones técnicas o fiscales en fases avanzadas.

Una segunda tensión identificada es la asimetría técnica entre dependencias. Mientras algunas áreas cuentan con personal especializado en formulación de proyectos, otras operan con equipos más reducidos o con alta rotación administrativa. En proyectos de articulación público-privada, donde la estructuración requiere análisis financiero, jurídico y técnico de alto nivel, estas diferencias pueden afectar la calidad de la coordinación y aumentar la dependencia de asesorías externas.

También se evidencia que la coordinación con actores externos —nivel departamental, entidades nacionales o privados— introduce una capa adicional de complejidad. En municipios intermedios como Valledupar, la relación multinivel no siempre es horizontal. Muchas decisiones dependen de lineamientos nacionales o de disponibilidad de recursos externos, lo que puede condicionar la autonomía estratégica del gobierno local. En estos casos, la articulación público-privada puede responder más a oportunidades coyunturales que a planificación integral.

También se identifican fortalezas institucionales. La existencia de instrumentos formales como comités técnicos, revisiones jurídicas previas y participación de Hacienda en decisiones de largo plazo demuestra que el municipio no opera de manera improvisada. Además, la formalización contractual de proyectos estratégicos indica un esfuerzo por institucionalizar procesos y reducir discrecionalidad.

El punto crítico, entonces, no es la ausencia de coordinación, sino su nivel de madurez. La literatura sobre gobernanza señala que la coordinación efectiva implica intercambio continuo de información, claridad en la distribución de responsabilidades y mecanismos permanentes de seguimiento. En Valledupar, estos elementos existen, pero aún muestran grados intermedios de consolidación.

Desde la perspectiva de la articulación público-privada, esta situación tiene implicaciones directas. Cuando la coordinación es parcial o fragmentada, el riesgo no necesariamente se materializa en la fase contractual, sino en la etapa de ejecución y supervisión. Allí pueden aparecer retrasos, ajustes presupuestales o tensiones interpretativas que afectan la eficiencia del proyecto.

Tabla 7

Fortalezas y tensiones en la coordinación interinstitucional en Valledupar

Dimensión de coordinación	Evidencia identificada	Fortaleza	Tensión/Riesgo
Coordinación interna	Participación formal de secretarías en estructuración	Estructura institucional definida	Modelo secuencial más que colaborativo
Capacidad técnica	Existencia de equipos sectoriales	Diagnósticos técnicos sectoriales	Asimetrías y dependencia de asesoría externa
Coordinación multinivel	Interacción con entidades nacionales y departamentales	Acceso a recursos externos	Limitación de autonomía estratégica
Seguimiento y control	Intervención de Control Interno	Formalización de revisión	Débil cultura de evaluación de desempeño
Gestión del riesgo	Distribución contractual establecida	Reconocimiento formal del riesgo	Riesgo operativo en fase de ejecución

Nota. Elaboración propia con base en análisis documental y categorías del marco teórico.

En ese orden de ideas, la coordinación interinstitucional en Valledupar no puede calificarse como inexistente ni plenamente consolidada. Se encuentra en un nivel intermedio de desarrollo institucional. Esto significa que la articulación público-privada es posible y se ha implementado, pero su sostenibilidad y eficiencia dependen de fortalecer mecanismos de integración temprana, profesionalización técnica y evaluación continua.

Este hallazgo resulta clave para la monografía, porque confirma que el desafío no radica exclusivamente en la norma ni en la voluntad política, sino en la capacidad organizacional real del gobierno local para coordinar decisiones complejas en entornos institucionalmente exigentes.

3.4. Gobernanza colaborativa y capacidad real de articulación público-privada

La gobernanza colaborativa no se limita a la participación de actores privados en proyectos municipales. Implica una transformación en la manera como el gobierno local concibe su rol: deja de ser únicamente ejecutor y se convierte en coordinador, articulador y garante del interés público. En este sentido, el análisis del caso Valledupar permite evaluar si la articulación público-privada responde a una lógica estratégica de gobernanza o si se mantiene en una dimensión predominantemente contractual.

En términos formales, Valledupar ha implementado esquemas de colaboración con privados en proyectos estratégicos que buscan resolver problemáticas estructurales del territorio. Sin embargo, la existencia de un contrato no equivale automáticamente a gobernanza colaborativa. La gobernanza exige procesos de deliberación, integración temprana de actores, transparencia en la estructuración y mecanismos permanentes de seguimiento y ajuste.

Uno de los elementos centrales para medir esta capacidad es la alineación entre el proyecto y la visión territorial. Cuando la articulación público-privada se integra al Plan de Desarrollo y a los instrumentos de ordenamiento, puede considerarse parte de una estrategia de largo plazo. En cambio, cuando se estructura como respuesta aislada a una necesidad puntual, su impacto tiende a ser limitado o fragmentado.

En Valledupar se observa que los proyectos estratégicos vinculados a articulación con privados están respaldados por diagnósticos sectoriales claros. No obstante, la gobernanza

colaborativa requiere algo más: coordinación transversal, claridad en la distribución de responsabilidades y cultura de evaluación basada en desempeño. En este punto, el análisis revela que el municipio ha avanzado en la formalización contractual y en la asignación jurídica de obligaciones, pero aún enfrenta desafíos en el seguimiento integral del desempeño durante la ejecución.

Otro aspecto determinante es la capacidad de liderazgo institucional. En la gobernanza colaborativa, el liderazgo no se reduce a la dirección política; implica capacidad de mediación entre intereses, gestión de conflictos y construcción de consensos. En municipios intermedios, donde las relaciones entre actores suelen ser más cercanas y personalizadas, esta dimensión adquiere mayor relevancia. Si el liderazgo es fragmentado o excesivamente dependiente de personas específicas, la sostenibilidad de la articulación puede verse afectada ante cambios administrativos.

Asimismo, la gobernanza colaborativa requiere transparencia y rendición de cuentas. La legitimidad de las alianzas público-privadas depende de la percepción ciudadana sobre su utilidad y equidad. Si los mecanismos de información y control social son débiles, pueden surgir cuestionamientos que afecten la estabilidad del proyecto, incluso si este es técnicamente viable.

Desde la perspectiva de la capacidad estratégica, la gobernanza colaborativa en Valledupar puede calificarse como emergente. Existen instrumentos formales, procesos institucionalizados y voluntad de articulación; sin embargo, la consolidación plena exige fortalecer la integración temprana entre dependencias, profesionalizar aún más la estructuración técnica y consolidar sistemas robustos de evaluación del desempeño contractual.

Tabla 8

Evaluación de gobernanza colaborativa y capacidad de articulación público-privada en Valledupar

Variable de gobernanza	Evidencia observada	Nivel de desarrollo	Implicación estratégica
Alineación con planeación territorial	Proyectos vinculados al PDM	Medio–Alto	Coherencia estratégica parcial
Integración temprana de actores	Participación institucional por etapas	Medio	Necesidad de coordinación simultánea
Distribución clara de responsabilidades	Establecida contractualmente	Alto	Seguridad jurídica en ejecución
Seguimiento por desempeño	Mecanismos formales de control	Medio	Requiere indicadores más robustos
Transparencia y legitimidad	Información pública disponible	Medio	Riesgo reputacional si falla ejecución
Liderazgo institucional	Dirección política definida	Medio	Dependencia de estabilidad administrativa

Nota. Elaboración propia con base en análisis del caso y categorías de gobernanza colaborativa del marco teórico.

En términos generales, el caso Valledupar no evidencia ausencia de articulación público-privada, sino un proceso en consolidación. La gobernanza colaborativa se encuentra en fase de maduración institucional. Existen bases normativas y administrativas, pero la consolidación definitiva dependerá de fortalecer la coordinación transversal, profesionalizar aún más la estructuración técnica y asegurar continuidad administrativa.

Este análisis permite afirmar que la articulación público-privada en Valledupar no es improvisada ni meramente coyuntural; sin embargo, su eficacia como herramienta de desarrollo local está condicionada por la evolución de su capacidad estratégica y por el fortalecimiento sostenido de su coordinación institucional.

3.5. Síntesis interpretativa de los hallazgos

El análisis del caso Valledupar permite afirmar que la articulación público-privada en la gestión de proyectos de desarrollo local no constituye un fenómeno aislado ni meramente contractual, sino una manifestación concreta de la capacidad estratégica del gobierno municipal para coordinar actores, recursos y decisiones en un entorno institucional complejo. Los hallazgos muestran que el municipio dispone de una estructura administrativa formalmente definida, instrumentos de planeación vigentes y mecanismos contractuales que habilitan la cooperación con el sector privado. No obstante, la calidad de dicha articulación depende menos de la norma y más del grado de integración institucional efectiva.

Desde la perspectiva de la gestión pública municipal, se evidenció que las decisiones estratégicas están respaldadas por diagnósticos sectoriales y por procesos formales de revisión técnica y fiscal. Esto sugiere que la articulación no responde exclusivamente a impulsos coyunturales. Sin embargo, el análisis también permitió identificar que la coordinación intersecretarial opera, en gran medida, bajo una lógica secuencial. Aunque este modelo reduce conflictos formales, limita la construcción conjunta temprana y puede generar reprocesos o ajustes tardíos que afectan la eficiencia del proyecto.

En términos de sostenibilidad fiscal, Valledupar enfrenta restricciones estructurales propias de un municipio intermedio. La dependencia de transferencias nacionales y de recursos externos condiciona la autonomía estratégica. En este escenario, la articulación público-privada aparece como mecanismo para apalancar inversión y ampliar capacidad operativa. Sin embargo, la efectividad de este instrumento depende de la rigurosidad en la asignación de riesgos, del análisis financiero multianual y del fortalecimiento continuo de la supervisión contractual.

El análisis de la gobernanza colaborativa permitió observar que el municipio ha avanzado en la formalización de alianzas y en la distribución jurídica de responsabilidades. No obstante, la consolidación plena de un modelo colaborativo exige fortalecer la integración simultánea de actores desde las fases iniciales de estructuración, consolidar indicadores de desempeño basados en resultados y robustecer mecanismos de evaluación permanente. La gobernanza no

se agota en el contrato; se materializa en la capacidad de aprendizaje institucional y ajuste continuo.

Un hallazgo central es que la articulación público-privada en Valledupar se encuentra en un nivel intermedio de madurez institucional. No puede calificarse como incipiente, pues existen bases normativas, organizacionales y contractuales consolidadas. Tampoco puede considerarse plenamente estratégica, en tanto persisten tensiones relacionadas con asimetrías técnicas, coordinación transversal y continuidad administrativa. Este punto resulta clave, ya que desplaza la discusión desde la pregunta “¿existe articulación?” hacia “¿con qué calidad estratégica se implementa?”.

Asimismo, el estudio confirma lo planteado por la literatura latinoamericana: la descentralización amplió competencias municipales, pero no garantizó automáticamente capacidades técnicas equivalentes. En municipios intermedios, la articulación público-privada puede convertirse en herramienta poderosa de desarrollo territorial, siempre que esté respaldada por coordinación institucional sólida y liderazgo estratégico orientado al interés público. De lo contrario, corre el riesgo de limitarse a esquemas contractuales desconectados de una visión territorial integrada.

En síntesis, los resultados permiten concluir que la articulación público-privada en Valledupar constituye un mecanismo viable y funcional para la gestión de proyectos locales, pero su consolidación como instrumento estratégico de desarrollo depende del fortalecimiento sostenido de tres dimensiones clave: (1) coordinación interinstitucional temprana y transversal; (2) robustez técnica y fiscal en la estructuración de decisiones; y (3) institucionalización de la gobernanza colaborativa más allá de los periodos administrativos.

Este análisis no solo aporta evidencia empírica sobre el caso estudiado, sino que también contribuye a la discusión teórica sobre gestión pública municipal y gobernanza territorial. Demuestra que la calidad de la articulación público-privada no radica en la norma que la habilita, sino en la capacidad organizacional real del gobierno local para conducirla estratégicamente.

Capítulo 4. Conclusiones

Los resultados del estudio permiten concluir que la articulación público-privada en la gestión de proyectos de desarrollo local en Valledupar no es un fenómeno meramente formal ni exclusivamente normativo, sino un proceso condicionado por la capacidad estratégica del gobierno local para coordinar actores, alinear decisiones institucionales y sostener compromisos en el tiempo. Si bien existen instrumentos jurídicos y mecanismos contractuales que habilitan la cooperación con el sector privado, su efectividad depende directamente de factores como la estabilidad administrativa, la capacidad técnica para estructurar proyectos complejos y la sostenibilidad fiscal del municipio. En este sentido, la articulación no se agota en la firma de contratos, sino que se configura como un ejercicio continuo de gobernanza territorial.

Uno de los hallazgos principales es que Valledupar ha avanzado en la formalización de esquemas de articulación público-privada y en la incorporación de criterios técnicos en la estructuración de proyectos. No obstante, la coordinación entre dependencias opera mayoritariamente bajo una lógica secuencial y no plenamente integrada desde etapas tempranas. Esta situación no impide la ejecución de proyectos, pero sí limita su potencial estratégico y aumenta el riesgo de ajustes posteriores que afectan eficiencia y sostenibilidad. Los resultados permiten afirmar que la articulación público-privada en Valledupar existe formalmente, pero su efectividad depende directamente de la capacidad institucional para coordinar actores y sostener decisiones estratégicas en el tiempo.

Asimismo, se identificó que la sostenibilidad fiscal constituye una variable determinante en la calidad de la articulación. Como municipio intermedio con restricciones presupuestales, Valledupar encuentra en la cooperación con el sector privado una alternativa para ampliar su capacidad de inversión. Sin embargo, el verdadero valor de estos esquemas radica en la adecuada distribución de riesgos, el análisis financiero multianual y la consolidación de mecanismos efectivos de supervisión contractual. La articulación se fortalece cuando la decisión estratégica está respaldada por planeación coherente y disciplina fiscal.

Desde la perspectiva de la gobernanza colaborativa, el municipio presenta un nivel intermedio de consolidación institucional. Existen instrumentos formales y voluntad de

cooperación, pero la madurez plena requiere fortalecer la integración transversal entre dependencias, consolidar sistemas de evaluación por desempeño y garantizar continuidad administrativa más allá de los periodos de gobierno. La investigación confirma que la calidad de la articulación no se mide por la firma de contratos, sino por la capacidad institucional para gestionarlos estratégicamente.

En términos teóricos, el caso Valledupar reafirma lo planteado por la literatura latinoamericana: la descentralización amplió competencias municipales, pero no aseguró capacidades técnicas homogéneas. La articulación público-privada puede convertirse en herramienta eficaz de desarrollo local cuando está acompañada de liderazgo estratégico, coordinación institucional robusta y alineación con instrumentos de planeación territorial.

Entre las limitaciones del estudio se reconoce la dependencia de fuentes documentales y la ausencia de entrevistas directas con actores involucrados en los proyectos analizados. Futuras investigaciones podrían profundizar en el análisis comparado con otros municipios intermedios, incorporar enfoques cualitativos basados en entrevistas y evaluar indicadores de desempeño específicos que permitan medir con mayor precisión la calidad de la gobernanza colaborativa territorial.

Por otra parte, esta monografía demuestra que la articulación público-privada en Valledupar no es improvisada ni inexistente, sino un proceso en consolidación cuya efectividad dependerá del fortalecimiento continuo de su capacidad estratégica. El principal aporte del estudio consiste en desplazar la discusión desde la pregunta sobre la existencia de mecanismos de articulación hacia el análisis de la calidad institucional con la que estos son implementados. En ello radica el verdadero desafío del desarrollo local en contextos municipales intermedios.

Referencias

- Alcaldía de Valledupar. (2025). *Valledupar apuesta por el futuro verde: así será la histórica concesión para salvar sus árboles y ríos*. Obtenido de <https://www.pulzo.com/nacion/valledupar-aprueba-concesion-verde-pionera-en-manejo-de-zonas-verdes-y-recursos-hidricos-urbanos-PP4742453A>
- Arellano, D., & Cabrero, E. (2005). *La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/133/13314307.pdf>
- Bazurto, Y. N. (2025). *Gobernanza multinivel en la gestión pública: avances, limitaciones y desafíos*. Obtenido de <https://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/747/1574>
- Calderón, D. (2021). *¿Cuáles son las desventajas y ventajas de las Asociaciones Público-Privadas para la construcción de infraestructura social en Colombia?* Obtenido de <https://doi.org/10.57998/bdigital.handle.001.4328>
- Casallas, A. T. (2018). *Modelo de gestión para la articulación de la planeación en la Contraloría Municipal de Villavicencio*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/20587>
- CEPAL. (1998). *La articulación entre el sector público y la empresa privada en la formación profesional de América Latina*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/31106-la-articulacion-sector-publico-la-empresa-privada-la-formacion-profesional>
- CEPAL. (2026). *Planificación Estratégica Territorial*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/cursos/planificacion-estrategica-territorial>
- Craviotti, C. (2008). *Articulación público-privada y desarrollo local de los espacios rurales*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532008000200008

- Función Pública. (2012). *Ley 1508 de 2012*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45329>
- Función Pública. (2015). *Decreto 1082 de 2015 Sector Administrativo de Planeación Nacional*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77653>
- Gómez, J. F. (2024). *Financiación de proyectos y actividades sostenibles. Esquemas innovadores basados en colaboración público-privada*. Obtenido de <https://doi.org/10.18543/CAGZ1159>
- Irurita, O. T. (2024). *Participación Privada en Infraestructura*. Obtenido de https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/programa-participacion-privada-infraestructura
- Isaza, P. F., López, I., & Acosta, C. (2020). *Las Asociaciones Público Privadas (APP) para una educación de calidad en el marco de una Colombia en paz: revisión de literatura*. Obtenido de <https://doi.org/10.17151/jurid.2020.17.2.12>
- Klijn, E.-H., & Teisman, G. (2010). *Institutional and Strategic Barriers to Public—Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases*. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00361>
- López, C. E., Martínez, E., López, D., & Quintero, E. (2022). *Banca multilateral: incidencia en el desarrollo de las asociaciones público-privadas en Bogotá, Colombia*. Obtenido de <https://bit.ly/4rGdj9A>
- Medina Camacho, J. E. (2020). *Diseño de la estructura organizacional para la gestión de proyectos en el subsistema de inteligencia y contrainteligencia del Ejército Nacional de Colombia*. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/items/ccca9934-facf-41f8-b790-3e931df21ab5>
- Minsalud. (2022). *Fortalecer las alianzas público-privadas en pro del sector salud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Fortalecer-las-alianzas-publico-privadas-en-pro-del-sector-salud.aspx>

- Morales, H. (2025). *Interacción e influencia de la Gobernanza en la planeación de políticas públicas*. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/10533/19241>
- Naranjo, D. H. (2025). *Municipios no despegan en recaudo propio y su acceso a deuda es cada vez más limitado*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/regiones/municipios-no-despegan-en-recaudo-propio-y-su-acceso-a-deuda-es-cada-vez-mas-limitado-484182>
- Osborne, S. P. (2010). *¿La nueva gobernanza pública? Perspectivas emergentes sobre la teoría y la práctica de la gobernanza pública*. Obtenido de <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203861684/new-public-governance-stephen-osborne>
- Parrado, S., & Reynaers, A.-M. (2021). *La gestión de los valores públicos en asociaciones público-privadas concesionales*. Obtenido de <https://doi.org/10.29265/gypp.v30i1.826>
- Peñafiel, A. D., Granda, A., Caveda, D., & Rodríguez, M. (2025). *Modelos de gobernanza colaborativa: Análisis de Alianzas Público-Privada en Proyectos Comunitarios en el Cantón Ibarra*. Obtenido de <https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.670>
- Pérez, J. C., & Díaz, D. (2017). *Parámetros para la gestión de proyectos de obra civil públicos financiados con regalías y público-privados en Colombia*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14625/32078>
- Pulido, P. P. (2020). *Las Capacidades Institucionales de los Municipios Colombianos*. Obtenido de <https://bit.ly/4rCWZpS>
- Ramírez, C. A., & Silva, S. (2019). *Las asociaciones público-privadas como instrumento de gobernanza colaborativa*. Obtenido de <https://doi.org/10.29375/01240781.3730>
- Rhodes, R. (1996). *La nueva gobernanza: gobernar sin gobierno*. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Romano, G., & Enrique, Y. (2011). *Elementos de la gestión de proyectos*. Obtenido de <https://www.econstor.eu/handle/10419/84368>

Sierra, M. L. (2023). *Análisis de las dinámicas de la gestión administrativa en municipios de sexta categoría en el departamento de Santander*. Obtenido de <https://doi.org/10.22431/25005227.vol53n2.5>

Torres, J. M., Cantillo, J., & Pacheco, M. (2024). *Transferencias intergubernamentales y autonomía fiscal en los municipios colombianos*. Obtenido de <https://doi.org/10.63549/rg.v4i5.535>

Vañó, M. J. (2020). *La colaboración público privada a través de entidades de la economía social*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8235184>

Villanueva, L. F. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. Obtenido de <https://bit.ly/4aFcEPt>