

**Diseño de un modelo administrativo en proyectos sociales con alianzas Público-privadas para la región de influencia de CorpoBosques del Oriente antioqueño**

**Palabras clave: Modelos administrativos, Alianzas público-privadas (APP), Proyectos sociales, Modelo administrativo de alianza público-privada, Ámbito empresarial.**

**JORGE IVÁN LOAIZA OROZCO  
HÉCTOR ANDRÉS ALZATE GARCÉS**

**MBA en Administración Cohorte 49**

**Asesora  
Yaqueline Román Castaño  
PhD. en Administración**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
MEDELLÍN**

**2024**

## Resumen

A lo largo del tiempo las asociaciones público-privadas han cobrado gran relevancia, tanto en la literatura económica como en los ámbitos de las políticas públicas, debido a su potencial para contribuir a la ejecución de proyectos que contribuyan al bienestar de las comunidades. De ahí la importancia de estructurar modelos administrativos que permitan trazar objetivos y acciones estratégicas a partir de las cuales integrar de manera organizada las alianzas a llevar a cabo entre el sector público y privado en el ámbito empresarial.

El objetivo de esta investigación es Diseñar un modelo administrativo a través del mecanismo de cooperación público privado para CorpoBosques que posibilite realizar una gestión moderna incluyente y visible que favorezca el desarrollo de la región. De este modo, teniendo como referente un enfoque de investigación cualitativo y la implementación de estrategias metodológicas como entrevistas o grupos focales a partir de la creación de un modelo administrativo riguroso y flexible que pueda ser adaptado a diferentes contextos empresariales, esta investigación se propone fomentar oportunidades que impacten favorablemente la vida de las poblaciones que habitan los municipios de incidencia de CorpoBosques, ampliar el alcance de las acciones a implementar desde la Corporación, a partir los beneficios derivados de la articulación entre el sector público y privado y fortalecer la integración con entidades territoriales que promuevan el desarrollo social de la región.

*Palabras clave:* Modelos administrativos, Alianzas público-privadas (APP), Proyectos sociales, Modelo administrativo de alianza público-privada, Ámbito empresarial.

## Abstract

Over time, public-private partnerships have gained great relevance, both in the economic literature and the field of public policy, due to their potential to contribute to the implementation of projects that contribute to the welfare of communities. Hence, it is crucial to structure administrative models that outline objectives and strategic actions for the integration of alliances between the public and private sectors in the business sphere to be carried out in an organized manner.

This research aims to Design an administrative model through the public-private cooperation mechanism for CorpoBosques that makes it possible to carry out inclusive and visible modern management that favors the region's development.

Thus, taking as a reference a research approach qualitative and the implementation of methodological strategies such as interviews or focus groups, this research aims to create a rigorous and flexible administrative model. This model is designed to adapt to different business contexts, ensuring its practicality and effectiveness in promoting opportunities that favorably impact the lives of the populations that inhabit the municipalities of incidence of CorpoBosques.

Keywords: Administrative models, Public-private partnerships (PPPs), Social projects, Public-private partnership administrative model, Business environment.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 GENERAL.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 ESPECÍFICOS.....</b>	<b>13</b>
<b>4. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>5. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>20</b>
<b>5.1 MODELOS ADMINISTRATIVOS.....</b>	<b>20</b>
5.1.1 Modelo de administración científica.....	21
5.1.2 Modelo clásico de la administración.....	21
5.1.3 Modelo de las relaciones humanas.....	22
5.1.4 Modelo de la burocracia.....	22
5.1.5 Modelo estructuralista.....	23
5.1.6 Modelo del comportamiento organizacional.....	23
5.1.7 Modelo del desarrollo organizacional.....	24
5.1.8 Modelo de administración por objetivos.....	24
5.1.9 Modelo de la contingencia.....	25
5.1.10 Modelo de administración estratégica.....	25
5.1.11 Modelo de sistemas.....	26
<b>5.2 Modelos empresariales y alianzas público-privadas.....</b>	<b>31</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>38</b>
<b>6. Modelo.....</b>	<b>56</b>
<b>6.1 Definición de Modelo.....</b>	<b>56</b>
<b>6.2 Definición de modelo Administrativo propuesto.....</b>	<b>57</b>
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>77</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo las asociaciones público-privadas (APP) han cobrado gran relevancia, tanto en la literatura económica como en los ámbitos de las políticas públicas, debido a su potencial para contribuir a la ejecución de proyectos que contribuyan al bienestar de las comunidades.

De ahí la importancia de estructurar modelos administrativos que permitan trazar objetivos y acciones estratégicas a partir de las cuales integrar de manera organizada las alianzas a llevar a cabo entre el sector público y privado en el ámbito empresarial. El objetivo de la presente investigación es diseñar un modelo administrativo que favorezca el impacto de proyectos sociales con alianzas público-privadas en el área de influencia de CorpoBosques, asociación del Oriente antioqueño<sup>1</sup>, a través de la generación de las APP y de cooperación internacional.

En ese sentido se tendrá como referente un enfoque de investigación cualitativo y la implementación de estrategias metodológicas como entrevistas o grupos focales a partir de la creación de un modelo administrativo que pueda ser adaptado a diferentes contextos empresariales, para el fomento de oportunidades que impacten favorablemente la vida de las poblaciones que habitan los municipios de incidencia de CorpoBosques. Para lograr el objetivo propuesto, se diseñó un modelo administrativo a través del mecanismo de cooperación público-privada para dicha entidad, donde se obtendrán beneficios como la eficiencia en el uso de recursos, incremento en la innovación y desarrollo tecnológico, creación de empleo y desarrollo económico, mejora en la prestación de servicios públicos,

---

<sup>1</sup> El Oriente Antioqueño es una región ubicada en el departamento de Antioquia, Colombia. Se caracteriza por su belleza paisajística, con extensas áreas verdes, montañas, valles y ríos que atraviesan su territorio. Esta zona se destaca por ser hogar de diversos municipios que conservan su riqueza cultural y tradiciones, ofreciendo a sus habitantes y visitantes un entorno natural pintoresco y un ambiente acogedor. Además, el Oriente Antioqueño ha experimentado un desarrollo económico significativo, impulsado en parte por actividades agrícolas, turísticas e industriales, lo que contribuye a la vitalidad y dinamismo de la región. Con su combinación de atractivos naturales y desarrollo socioeconómico, el Oriente Antioqueño se presenta como una zona de gran interés para aquellos que buscan explorar la diversidad geográfica y cultural de Colombia. (Pineda Gómez y Pimienta Betancur, 2021)

transferencia de riesgos, acceso a financiamiento privado, flexibilidad, agilidad y desarrollo sostenible (Hodge y Greve, 2017), derivados de la articulación entre el sector público y privado y se fortalecerá la integración con las entidades territoriales<sup>2</sup> que promuevan el desarrollo social de la región.

---

<sup>2</sup> Una entidad territorial se refiere a una unidad administrativa que forma parte de la estructura política y geográfica de un país. Estas entidades pueden variar en tamaño y nivel de autonomía, y suelen tener autoridades locales encargadas de la administración y gobernabilidad de una determinada área geográfica. Las entidades territoriales pueden ser provincias, departamentos, municipios, regiones, entre otras denominaciones, dependiendo del país y su organización política. Su propósito principal es gestionar asuntos locales, proporcionar servicios públicos y representar los intereses de la comunidad residente en esa área específica. En resumen, una entidad territorial es una división administrativa que facilita la organización y gestión eficiente de las responsabilidades gubernamentales a nivel local o regional. (Sánchez, González y Osejo, 2014)

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A lo largo del tiempo, de acuerdo con sus características sociales, políticas, económicas y culturales, cada país ha generado mecanismos y estrategias de articulación para avanzar de manera efectiva hacia la obtención de condiciones de equidad y justicia social que contribuyan al bienestar de las comunidades. En el caso de América Latina, una región marcada, a nivel histórico y estructural, por profundas brechas de desigualdad, determinadas por la clase social, el género, la condición étnico-racial y las diferencias territoriales, (CEPAL, 2016), la vinculación entre diversos actores y sectores que promuevan un cambio profundo de una realidad marcada por la pobreza y la violencia a nivel estructural, directo y cultural, se torna fundamental.

De ahí la importancia de fomentar la colaboración entre el sector público y el sector privado a través de asociaciones público-privadas con el propósito de alinear los objetivos de los diferentes actores nacionales, fomentando así, la participación del Estado, el sector privado y la sociedad civil, de cara a la generación de un cambio estructural que promueva la igualdad efectiva (CEPAL, 2017, p. 9).

Las alianzas desde la cooperación y colaboración, que se materializa a través de una serie de procesos y acciones estratégicas, se proponen el logro de objetivos comunes que parten de la articulación entre capacidades y recursos provenientes de ambos sectores.

En esta perspectiva, siguiendo los planteamientos del profesor e investigador de la Universidad de Guadalajara José Palacios Lara (2008), las alianzas público-privadas (APP) son comprendidas como una figura que ha cobrado vigencia e interés creciente en los últimos años, tanto en la literatura económica como en los ámbitos de las políticas públicas y la práctica gubernamental en latitudes alrededor del mundo, abriendo nuevas opciones y modalidades para la complementación de roles entre los sectores en cada sociedad. De ahí que su adopción se haya multiplicado en consecuencia con el reconocimiento de su potencial

como instrumento de aglutinación y coordinación de esfuerzos para incrementar las posibilidades y recursos de empresas y organismos del sector privado y de entidades del sector gubernamental para la ejecución de proyectos específicos (p. 7-8).

En Colombia, de modo central a partir del marco legislativo establecido desde la Constitución Política de 1991 (Artículo 365, del capítulo 5 del Título XII), el CONPES 3107 del 2001 y la ley 1508 del 2012, Por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas, la articulación entre los sectores públicos y privados empieza a abrirse camino con la intención de contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social del país. Lo cual resulta fundamental debido al déficit de recursos financieros de un país como Colombia, donde según fuentes del informe más reciente del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023), la pobreza monetaria en Colombia fue del 36,6% y la pobreza monetaria extrema del 13,9%.

Tal concepción individualista del ser humano, característica y valor central del sistema neoliberal, ha fomentado la primacía de los intereses del mercado frente a las necesidades de la sociedad, lo cual contribuye a reproducir la pobreza y la desigualdad, asignándole poca importancia a las condiciones estructurales de la región y el país, marcadas por la concentración de la riqueza y el crecimiento acelerado de la pobreza, al considerarlas una condición inherente al sistema económico (Calvento, 2006, p. 57).

Se trata por tanto, de reconocer en la alianza y la cooperación entre sectores y actores claves, estrategias que posibiliten avanzar de modo auténtico hacia el logro de propósitos comunes, en tanto un cambio estructural que contribuya a la igualdad, así como a la sostenibilidad territorial y ambiental necesita una nueva ecuación entre el Estado, el mercado y la sociedad civil, en la que los actores públicos y privados colaboren por medio de asociaciones novedosas que aborden el desarrollo social y sustentable a través de inversiones conjuntas (CEPAL, 2016).

Los proyectos sociales se comprenden precisamente como una herramienta que permite inducir un cambio a partir de las iniciativas de los actores que interactúan en un territorio o



sector específico, fomentando la transformación social, construyendo nuevas estructuras de oportunidades y creando un entorno favorable para el despliegue del potencial de los territorios (Boisier, 2005). Se trata, por tanto, de revertir situaciones desventajosas que impiden el desarrollo local, a través de acciones articuladas que contribuyan a mejorar la realidad en la que estamos inmersos.

Por medio de los proyectos sociales se busca entonces leer la realidad e identificar las problemáticas y posibilidades que subyacen a ésta, recuperar y construir conocimiento de manera colectiva e interdisciplinar para comprender las características y dimensiones de tal realidad e intervenir en ella, a partir de la movilización de reflexiones y acciones tendientes a la transformación social (Galeano, 2004). Para este propósito la obtención de recursos, capacidades y conocimientos provenientes de las alianzas público-privadas se constituye como un eje importante a partir del cual asumir el bienestar social como un compromiso común.

Según Romero (2021)

Fitch y Standard & Poor's (S&P) ven con preocupación la inversión extranjera en Colombia por el deterioro de las finanzas públicas y el déficit fiscal 2020 –2022, además del incremento de la deuda pública y poca confianza en la capacidad del gobierno en direccionar el descenso de la deuda en los próximos años (pág. 10)

en ese sentido, se debe comprender la existencia de un panorama que afecta la calidad de vida de las personas con lo cual se hace necesario que el sector público reconozca e identifique recursos y mecanismos por medio del alianzas público-privadas que promuevan la implementación de proyectos sociales de gran impacto para las regiones, fomentando así el cierre de las notables brechas de desigualdad presentes en Colombia (Buesaquillo, 2019).

De tal manera, como se plantea desde La Comisión Económica para América Latina-CEPAL- (2016):

[...] La articulación de esfuerzos hacia un cambio estructural con igualdad y sostenibilidad

ambiental necesita una nueva ecuación entre el Estado, el mercado y la sociedad civil, en la que los actores públicos y privados colaboren por medio de asociaciones novedosas que aborden el desarrollo social y sustentable a través de inversiones conjuntas (p. 7).

De ahí la importancia de diseñar y promover modelos administrativos que den fundamento, estructura y orienten la implementación de proyectos sociales; modelos que, a través de alianzas, sirvan de herramienta en la búsqueda de recursos que contribuyan aunar esfuerzos a favor del compromiso social, el bien común y el desarrollo constante de las sociedades (Angarita, 2019).

De modo particular, la asociación CorpoBosques, integrada por los municipios, Cocorná<sup>3</sup>, Granada<sup>4</sup>, San Francisco<sup>5</sup> y San Luis<sup>6</sup> del Oriente antioqueño, se ha propuesto fomentar el desarrollo integral de estos municipios a través del fortalecimiento de procesos que contribuyan a mejorar la capacidad de planeación, gestión y ejecución de acciones estratégicas que favorezcan la calidad de vida de las poblaciones (CorpoBosques, 2021).

Para el cumplimiento de este objetivo de desarrollo integral, anteriormente presentado, es de vital importancia diseñar un modelo administrativo riguroso que fortalezca el impacto e incidencia de los proyectos sociales a implementar por medio de alianzas público-privadas y de cooperación internacional con las ONG; en tanto reconocemos que el diseño y aplicación de un modelo administrativo provee fundamentos y principios sólidos (como planear, organizar, dirigir y controlar) para mejorarlas técnicas laborales, la toma de decisiones y la

---

<sup>3</sup> Cocorná es un municipio situado en el departamento de Antioquia, Colombia. Se encuentra a aproximadamente 74 kilómetros al este de Medellín, la capital del departamento. Cocorná es conocida por su belleza natural, con paisajes montañosos y una gran diversidad de flora y fauna. La economía local suele basarse en la agricultura, con cultivos como café y cacao.

<sup>4</sup> Granada es otro municipio del departamento de Antioquia, ubicado en la región del Oriente Antioqueño. Se encuentra a alrededor de 67 kilómetros al este de Medellín. Granada es conocida por su arquitectura colonial y su iglesia principal, que es un punto de referencia importante. La economía del municipio está vinculada principalmente a la agricultura y la ganadería.

<sup>5</sup> San Francisco es un municipio situado en el Oriente Antioqueño. Al igual que los otros municipios de la región, San Francisco tiene una economía tradicionalmente agrícola. La topografía montañosa de la región puede influir en las actividades económicas y en la vida cotidiana de la comunidad

<sup>6</sup> San Luis es otro municipio del Oriente Antioqueño en el departamento de Antioquia. Se encuentra a aproximadamente 110 kilómetros al este de Medellín. Al igual que otros municipios en la región, San Luis tiene un entorno natural atractivo con montañas y ríos. La economía local suele depender de la agricultura y la ganadería.

realización de actividades que contribuyan al logro de los objetivos misionales que encaminan una organización y aportan al beneficio y desarrollo de la misma (Gelis & Noya, 2014).

A la vez, este objetivo cobra mayor relevancia al tener como referente: 1) la situación particular de las comunidades que habitan los municipios de incidencia de CorpoBosques, contextos altamente afectados por el desplazamiento forzado y las tomas guerrilleras que destruyeron parte del casco urbano de algunos municipios de la región (Villa, Jaramillo & Sánchez, 2007), por lo cual las oportunidades y proyectos que contribuyan al fomento de una paz integral que impacte la vida de estas poblaciones se tornan especialmente importantes y necesarios; 2) los beneficios derivados de la articulación y cooperación entre el sector público y privado, que posibilitarían ampliar el margen de incidencia de las acciones a implementar desde la Corporación y 3) el fortalecimiento de la integración y alianza con entidades territoriales que favorezcan el desarrollo social, el cual se perfila como uno de los objetivos centrales a mediano y largo plazo por parte de la asociación (CorpoBosques, 2021).

En esta perspectiva, a través de este ejercicio de investigación se torna relevante diseñar un modelo administrativo a través del mecanismo de cooperación público privado para CorpoBosques que favorezca los proyectos sociales en la región del Oriente y apoye al gobierno local en la consecución de recursos para las comunidades, favoreciendo de este modo la reconstrucción del tejido social que fracturó la violencia años atrás. Esto, a través de la captación de recursos económicos, bienes y servicios por medio de entidades de índole privado, tanto a nivel nacional como internacional, que contribuyan a generar oportunidades de empleo, crecimiento económico y una mejor calidad de vida para los habitantes de los municipios que conforman la asociación CorpoBosques.

Para enrutar esta propuesta se ha problematizado el tema en cuestión desde la siguiente pregunta orientadora.

### **Pregunta Problematicadora**

¿Qué elementos debe contener el diseño de un modelo administrativo en los proyectos sociales con alianzas publico privadas?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERAL**

Diseñar un modelo administrativo a través del mecanismo de cooperación público privado para CorpoBosques que posibilite realizar una gestión moderna incluyente y visible que favorezca el desarrollo de la región.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

- Identificar las bases conceptuales de los modelos administrativos de alianzas público - privadas con el fin de fundamentar y validar el trabajo de investigación.
- Reconocer los componentes que conforman un modelo administrativo en alianza con una APP ya existente y de acuerdo con la teoría organizacional.
- Construir el modelo administrativo de alianza público-privada para CorpoBosques.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se enfoca en identificar factores asociados al impacto social positivo de aglutinar las capacidades de los actores públicos y privados, es así; que a través de la cooperación y colaboración, que se materializa a través de una serie de procesos y acciones estratégicas, se propone el logro de objetivos comunes que parten de la articulación entre capacidades y recursos provenientes de ambos sectores, ya que; día a día se ha planteado la necesidad de reorganizar y reestructurar los gobiernos para hacerle frente a las profundas brechas de desigualdad e iniquidad social, en donde la APP permite un mayor y más ágil flujo de capitales, mercancías, servicios y personas entre las diversas regiones del mundo posibilitando un trabajo mancomunado, con el objetivo de brindar bienestar con la ejecución de proyectos en APP y de esta manera ir cerrando brechas.

Diseñar un modelo administrativo mediante el mecanismo de cooperación público-privada para CorpoBosques, en el marco de una gestión moderna, incluyente y visible, es crucial por diversas razones que impactan directamente en el desarrollo sostenible de la región. Más específicamente, se detallan a continuación, algunos factores clave:

##### *El impacto asociado a la eficiencia en la gestión de recursos*

La cooperación público-privada permite aprovechar la experiencia y eficiencia del sector privado en la gestión de recursos y proyectos. Esto puede traducirse en una administración más eficiente de los bosques y sus servicios ecosistémicos. Datos de estudios comparativos entre gestión pública y privada de bosques (Cervera y Tello, 2015) han demostrado que la gestión privada puede ser más eficiente. Un informe del Instituto de Recursos Mundiales (2022) indica que, en varios casos, la gestión forestal privada ha resultado en una mayor productividad y eficiencia en términos de producción de madera.

En Colombia, la gestión privada de bosques para la producción sostenible de madera ha sido respaldada por políticas como el Manejo Forestal Sostenible (MFS). Adicionalmente, a nivel

global, la eficiencia en la gestión de bosques privados se ha asociado con un mayor rendimiento económico. Por otro lado, según la FAO (Mendoza-Briseño et. al., 2021), la inversión en silvicultura y manejo forestal se ha mantenido relativamente constante a nivel global en la última década, con un aumento en la inversión del sector privado en comparación con la pública, lo cual justifica la integración en este aspecto.

#### *Aspectos asociados a la innovación y tecnología*

La colaboración con el sector privado facilita la introducción de tecnologías avanzadas y enfoques innovadores en la gestión forestal. Esto no solo optimiza las operaciones, sino que también puede llevar a prácticas más sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. Estudios como el informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2018) (FAO) sobre innovación en la gestión forestal (Díaz y Marín, 2015) destacan que la colaboración con el sector privado facilita la adopción de tecnologías modernas, como sistemas de monitoreo remoto y modelado predictivo, mejorando la eficiencia y sostenibilidad. En Colombia, proyectos como el programa Bosques Andinos (Kometter, 2018) han buscado promover la colaboración entre actores públicos y privados para la conservación y el manejo sostenible de los bosques en la región andina, destacando la importancia de la innovación y tecnología. Por otro lado, en la gestión forestal, la incorporación de tecnologías como sistemas de información geográfica (SIG) y teledetección (Lao y Peláez, 2018) ha sido una tendencia global. La inversión en tecnologías forestales, como el monitoreo satelital y la gestión basada en datos, ha aumentado. Empresas privadas han desempeñado un papel importante en la introducción y adopción de estas tecnologías.

#### *Generación de Ingresos Sostenibles*

Al involucrar al sector privado, se pueden explorar oportunidades para la generación de ingresos sostenibles a través de la implementación de prácticas de manejo forestal que equilibren la conservación con el uso sostenible de los recursos. Esto puede contribuir significativamente al desarrollo económico de la región. Experiencias de colaboración público-privada en la gestión forestal, como el caso de la Iniciativa de Bosques Tropicales Sostenibles (Organización Internacional de las Maderas Tropicales, 2022), han demostrado que es posible lograr una explotación sostenible de los bosques, generando ingresos

económicos para todas las partes involucradas, igualmente, la Cooperativa Multiactiva de Productores de Madera del Caquetá (COOMULCA) (Sánchez Castillo et al., 2020) es un ejemplo de una iniciativa en Colombia que busca generar ingresos sostenibles a través de la gestión forestal comunitaria; proyectos de manejo forestal comunitario, como los apoyados por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en Colombia, han buscado equilibrar la generación de ingresos con la conservación de los bosques. La sostenibilidad ha sido una preocupación creciente para inversionistas. La gestión forestal sostenible es atractiva para aquellos que buscan inversiones a largo plazo y que incorporan criterios ambientales y sociales.

#### *Impacto en la participación comunitaria*

Un modelo de cooperación público-privada puede integrar a las comunidades locales en la gestión de los bosques. Esto fomenta la participación ciudadana, asegurando que las decisiones clave se tomen de manera inclusiva y considerando las necesidades y perspectivas de las comunidades locales. Estudios como el publicado en la revista "Forest Policy and Economics" (Sahide et al., 2020) resaltan que las asociaciones público-privadas pueden fortalecer la participación comunitaria, ya que involucran a las comunidades locales en la toma de decisiones y en la implementación de proyectos forestales. Proyectos como el Fondo Nacional de Financiamiento para el Desarrollo Forestal (Fonadefo) (Díaz et. al., 2019) han promovido la participación comunitaria en la gestión de bosques, es así como los distintos enfoques de colaboración con comunidades locales han sido destacados en proyectos forestales privados. Estos proyectos buscan integrar las necesidades de las comunidades locales y promover un manejo equitativo de los recursos forestales.

#### *Fiscalización y Transparencia*

Al establecer asociaciones con el sector privado, se pueden implementar mecanismos de fiscalización más rigurosos, garantizando la transparencia en las operaciones de CorpoBosques. Esto es esencial para mantener la confianza pública y promover una gestión responsable. Datos de la Iniciativa de Transparencia en la Industria Extractiva (Ortiz, 2022) muestran que las asociaciones público-privadas en la gestión de recursos naturales mejoran significativamente la transparencia y la rendición de cuentas, al proporcionar mecanismos de



fiscalización más robustos. Es menester resaltar que la mejora de la fiscalización y transparencia en la gestión forestal es un objetivo común. La participación del sector privado puede fortalecer los mecanismos de control, pero la implementación efectiva es clave.

Iniciativas como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Colombia han buscado fortalecer la gobernanza forestal, mejorando la fiscalización y la transparencia en la gestión de recursos forestales (Gómez Garabito, 2019). Adicionalmente, el Forest Stewardship Council (Taylor y Lindermayer, 2021), una organización internacional que promueve la gestión forestal sostenible informa que una proporción significativa de los bosques certificados proviene de operaciones forestales gestionadas por el sector privado con calidades de transparencia.

#### *Desarrollo Socioeconómico*

La gestión eficiente de los recursos naturales, en colaboración con el sector privado, impulsa significativamente el desarrollo socioeconómico de la región. La generación de empleo, la creación de oportunidades empresariales y el desarrollo de infraestructuras asociadas contribuyen al bienestar de la población local. Informes del Banco Mundial indican que la gestión sostenible de los bosques, en este tipo de alianzas puede tener impactos positivos en el desarrollo socioeconómico, creando empleos y oportunidades comerciales en las comunidades circundantes.

La Agencia Nacional de Tierras<sup>7</sup> ha trabajado en programas que buscan conciliar la conservación con el desarrollo socioeconómico, reconociendo la importancia de una gestión equilibrada de los recursos naturales, por otro lado, las iniciativas de manejo forestal sostenible, como las desarrolladas por la Cooperativa Multiactiva Mercado Campesino Santo Domingo San Martín (Coopmercasan)<sup>8</sup> (Sánchez Castillo et al., 2020), buscan no solo la conservación sino también el desarrollo socioeconómico de las comunidades locales. Es relevante considerar que, por ejemplo, la gestión forestal privada ha contribuido a la generación de empleo y al desarrollo local en diversas regiones. Esto se observa en iniciativas

---

<sup>7</sup> La Agencia Nacional de Tierras – ANT. Es una entidad adscrita al ministerio de agricultura de la república de Colombia

<sup>8</sup> Cooperativa ubicada en el municipio de Florencia del departamento de Caquetá en Colombia

que combinan la producción sostenible de madera con programas comunitarios.

#### *Acceso a Recursos Financieros*

La participación del sector privado puede facilitar el acceso a inversiones y financiamiento que pueden ser difíciles de obtener exclusivamente a través de fondos públicos. Esto amplía la capacidad financiera de CorpoBosques para llevar a cabo proyectos de conservación y desarrollo.

Datos recopilados por la Corporación Financiera Internacional (Ocampo, 2020) destacan que la colaboración público-privada puede facilitar el acceso a inversiones privadas, diversificando las fuentes de financiamiento y mejorando la capacidad de financiamiento de proyectos forestales. Iniciativas como el Fondo Nacional Ambiental (FONAM) han buscado financiamiento para proyectos ambientales, pero es necesario evaluar la contribución de la colaboración público-privada en este contexto, otro aspecto de interés está asociado a cómo la gestión forestal privada ha sido un componente clave en los esfuerzos para la mitigación del cambio climático, se identifica que diferentes proyectos privados a menudo participan en programas de compensación de carbono y en iniciativas de conservación.

#### *Facilidad de adaptación a Desafíos Ambientales y Climáticos*

La gestión forestal moderna debe ser adaptable a desafíos ambientales y climáticos. La colaboración con el sector privado permite una respuesta más rápida y eficaz a estos desafíos, integrando medidas de adaptación y mitigación de manera más ágil. Informes del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (Aponte y Pérez, 2021) enfatizan la importancia de modelos de gestión flexibles y adaptativos frente a los desafíos climáticos en tanto permite una respuesta más ágil a través de la implementación de tecnologías y prácticas innovadoras.

Colombia ha estado trabajando en estrategias para la adaptación al cambio climático, y la articulación con el sector privado desempeña un papel crucial en la implementación de medidas de adaptación a desafíos ambientales y climáticos, la cual se ha vuelto crucial. En ese sentido, el desarrollo de modelos de colaboración con organizaciones del sector privado a través de un modelo flexible y ajustado a las realidades locales acelera la implementación de estrategias de adaptación en el contexto colombiano.

A manera de conclusión, se resalta entonces que el diseño de un modelo administrativo basado en la cooperación público-privada para CorpoBosques es esencial para aprovechar sinergias, recursos y conocimientos en beneficio del desarrollo sostenible de la región. Este enfoque integrado promueve la eficiencia, la innovación, la participación comunitaria y la responsabilidad ambiental como base para un futuro más equitativo y próspero.

En consonancia con lo anterior, el presente trabajo busca la construcción de un modelo administrativo para crear APP en la zona de influencia de CorpoBosques, y de esta manera dejar disponible el modelo para la modernización de la administración pública al establecer unas bases sólidas que fomenten la relación de estos dos actores que día a día toman relevancia en la ejecución de proyectos de impacto social. A partir del modelo definido y estructurado, se pueda consolidar como una herramienta de gestión importante para conseguir recursos que permitan la atención de las necesidades en infraestructura física y proyectos sociales en la región CorpoBosques del Oriente antioqueño, y de esta manera este modelo se pueda replicar en otras regiones de Colombia, logrando una acción eficiente entre la articulación del sector público y privado.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MODELOS ADMINISTRATIVOS

La administración es tan antigua como lo es la misma humanidad. Podríamos afirmar entonces que la administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. De tal manera, a lo largo del tiempo los seres humanos han generado formas de organización y cooperación que les han permitido cuidar de los recursos de los que disponen, haciendo que éstos sean productivos y eficaces. No obstante, es hasta finales del siglo XIX, en la modernidad, que, a raíz del surgimiento de las grandes empresas que requerían formas de organización complejas, se consolida la administración como una disciplina (Correa, 2019).

En esta perspectiva, teniendo como referente los planteamientos establecidos por el administrador mexicano José Antonio Fernández Arena, la administración es definida como: “[...] una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” (Origen y desarrollo de la administración, 2007, p. 47).

Así, a partir de este contexto, los modelos administrativos pueden ser comprendidos como:

[...] sistemas mediante los cuales se maneja una empresa y que generalmente tienen como objetivo cambiar y/o mejorar algunos aspectos de la organización. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. Tienen un carácter flexible ya que pueden ser aplicados en cualquier empresa, siempre cuando se ajuste a sus políticas y ayude a alcanzar los objetivos propuestos. (Barrezueta, K; Mariuxi, A & Valverde, L. 2017, p. 253-254)

A la vez, con la evolución de las teorías generadas por diferentes autores e investigadores desde el área de la administración, se han establecido diferentes modelos intencionados al logro de objetivos específicos, estos han contribuido de manera importante a la

transformación y reinención del campo mismo de la administración.

De manera general, se comparte los argumentos centrales planteados a partir de algunos de ellos:

### ***5.1.1 Modelo de administración científica***

Este modelo fue diseñado por el promotor de la organización científica del trabajo Frederick Winslow Taylor (1856-1915) y tiene por objetivo central elevar la productividad a partir del fortalecimiento de la eficacia empresarial, mediante la estandarización de las actividades y el diseño de tareas simples y repetitivas.

Su método científico de organización del trabajo está intencionado por principios como la sistematización de aquello que acontece en el campo laboral, la selección científica de los trabajadores, su enseñanza y capacitación por medio de métodos científicos que los orienten respecto a cómo realizar sus tareas correctamente, la creación de un ambiente de cooperación entre el empleador y los trabajadores y la supervisión especializada para cada una de las distintas etapas del proceso (Ramírez, 2010).

### ***5.1.2 Modelo clásico de la administración***

Fue establecido por Henry Fayol (1841-1925) con el objetivo de generar una serie de lineamientos que permitieran la administración de organizaciones complejas. Su enfoque se centra en el reconocimiento del énfasis que debe dársele a las funciones de una organización para que ésta sea eficaz. Entre dichas funciones se destacan las técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

Estas funciones dan fundamento al proceso administrativo que debe encaminar cualquier empresa. Siendo éstas la planeación, organización, dirección y control, tal y como lo plantea Chiavenato (2005).

### **5.1.3 Modelo de las relaciones humanas**

Este modelo, representado de manera central por el sociólogo George Elton Mayo (1880-1949), surge del reconocimiento de la importancia de “humanizar” el campo de la administración, al comprender la organización misma como un organismo social<sup>9</sup> integrado por individuos que tejen relaciones complejas entre sí.

Tal modelo se consolida a medida que se empieza a estudiar, experimentalmente, las razones de la eficiencia o de la ineficiencia, como parte de las condiciones humanizantes y de la motivación participativa del personal que integra una organización (Jiménez, 2000, p. 50). De ahí que a partir de este modelo se destaquen principios fundamentales para tener en cuenta dentro del campo de la administración como la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación asertiva.

### **5.1.4 Modelo de la burocracia**

La burocracia se entiende como una estructura y forma de organización social fundamentada en la racionalidad y la adecuación de los medios a los objetivos trazados.

Este modelo se desarrolló en la década de 1940 y se caracterizó por la primacía del carácter legal de las normas y los reglamentos establecidos, la división del trabajo, la formalización de la comunicación, la impersonalidad de las relaciones, la jerarquía de la autoridad y las rutinas y procedimientos estandarizados como fundamento de la estructura laboral.

Ahora bien, desde los planteamientos de Chiavenato (2005), la teoría de laburocracia se desarrolló en función de aspectos como: 1) la fragilidad y la parcialidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas, 2) la necesidad de un modelo de organización racional, 3) el creciente tamaño y complejidad de las empresas, y 4) el resurgimiento de la sociología de la burocracia, a partir de los estudios e investigaciones realizados por Max Weber (1864-1920), el principal representante de este modelo administrativo.

---

<sup>9</sup> Entendiendo el fenómeno administrativo, como se plantea en el texto *Origen y desarrollo de la administración* (2007), como una práctica vital y cotidiana que se presenta donde quiera exista un organismo social, pues en él siempre debe haber coordinación sistemática de medios (p. 47).

### **5.1.5 Modelo estructuralista**

Se fundamenta en los estudios realizados por el sociólogo alemán Karl Emil Weber (1864-1920) a cerca de la teoría de la burocracia, y surge para mediar entre la teoría o modelo de las relaciones humanas y el modelo clásico de la administración.

A partir de esta teoría la estructura de la empresa o la organización es comprendida y asumida como un todo, cuya preocupación central gira en torno a promover la eficiencia y eficacia de esta, criterios que se articulan de modo profundo con la racionalidad de la organización y su orientación frente al cumplimiento de los objetivos trazados.

Según lo establecido por Da Silva (2002):

La teoría estructuralista es eminentemente crítica, es una teoría de transición y de cambio, se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo, tiene en cuenta las recompensas salariales, materiales, sociales y simbólicas, además de los diferentes niveles jerárquicos de una organización y los diferentes tipos de organizaciones (p. 292).

### **5.1.6 Modelo del comportamiento organizacional**

Este modelo contribuyó de manera importante a establecer como centro de la discusión la orientación y la toma de decisiones dentro del ámbito administrativo, el reconocimiento de las motivaciones específicas que movilizan a las personas que hacen parte de una organización y, en este sentido, la identificación, comprensión y atención a sus necesidades a nivel fisiológico, de seguridad, social, de estima y de autorrealización.

Así, la principal contribución de este modelo fue poner de manifiesto la idea según la cual conocer las necesidades humanas dentro del ámbito organizativo y comprender mejor cómo

funciona la conducta humana posibilita reconocer las motivaciones de las personas, lo cual se constituye en una estrategia importante para promover la eficiencia y la calidad dentro del ámbito empresarial. En otras palabras, los autores conductistas, en los que se fundamentó este modelo administrativo, verificaron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor la conducta humana y así, utilizar la motivación como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2005, p. 283).

### ***5.1.7 Modelo del desarrollo organizacional***

La teoría del desarrollo organizacional surgió en la década de 1960 con el objetivo de promover el crecimiento de las organizaciones. Su principal representante es Warren B. Bennis (De la Vega y González et al., 2018) y su énfasis se centra en generar pautas que promuevan una cultura de la organización.

Para este objetivo se propone: comprender la organización como un todo, fomentar la interacción recíproca entre las partes que la constituyen, promover la movilización y el cambio dentro del grupo y la organización, la resolución de problemas, el aprendizaje experimental, el fomento del trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la interacción.

Según Chiavenato, (2005): “Existe una variedad de técnicas de desarrollo organizacional para la relación interpersonal, grupal, inter-grupal y organizacional, como: entrenamiento de la sensibilidad, análisis transaccional, consultoría de procesos, desarrollo de equipos, reuniones de confrontación, tratamiento de conflicto intergrupal y suministro de información” (p. 348).

### ***5.1.8 Modelo de administración por objetivos***

Este modelo administrativo parte del reconocimiento y el establecimiento de una serie de objetivos tangibles y verificables que se construyen de modo participativo y buscan responder a un objetivo macro o global. A partir de esta teoría, cada uno de los objetivos planteados en la organización contribuyen al logro de una finalidad general, permitiendo así establecer una meta clara que permea y orienta todas las acciones estratégicas generadas por



todos los miembros de la organización. Una de las ventajas más importantes de este modelo administrativo es que reduce la ambigüedad porque permite establecer las metas de manera más participativa y transaccional (Da Silva, 2002).

El docente y abogado austriaco Peter Ferdinand Drucker contribuyó de manera importante a la consolidación de esta teoría dentro del ámbito administrativo (Tonuit, 2014).

### ***5.1.9 Modelo de la contingencia***

La teoría o modelo de la contingencia, promovida por Paul Roger Lawrence y William Lorsch, se fundamenta en el reconocimiento de la influencia del medio o el ambiente en la eficacia y eficiencia de una organización. (Cantisano et al., 2022)

De este modo, la relación que se construye entre el líder y los miembros del equipo, que debe estar mediada por la confianza y el respeto; la adecuada estructuración de las tareas a realizar; y la posición de poder, derivada de la posición en la estructura de la organización (Daft, 2004) se constituyen en factores importantes que influyen de manera determinante en el ambiente propio de la organización y por tanto, en su adecuado funcionamiento y efectividad.

### ***5.1.10 Modelo de administración estratégica***

Este modelo tiene por objetivo central trazar planes de acción, cimentados en la capacidad organizacional, el análisis del sector, las ventajas competitivas y los resultados financieros que contribuyan a lograr el éxito de la organización, el cual se fundamenta en la capacidad de generar estrategias y planes de acción basados en hipótesis y probabilidades que permitan anticiparse a la intervención de posibles escenarios a futuro.

Ahora bien, es importante tener como referente, tal y como lo plantea David (2003), que, para desarrollar una estrategia, se deben tener en cuentas las cinco fuerzas de Porter (2009): 1) El poder del cliente, 2) El poder del proveedor, 3) Los nuevos competidores entrantes, 4) La amenaza que generan los productos sustitutivos y 5) La naturaleza de la rivalidad. Estas comprendidas como una serie de herramientas de gestión que pueden orientar la planificación de estrategias que contribuyan a potenciar las oportunidades y fortalezas de una empresa, así

como a hacer frente a las amenazas y debilidades que puedan presentarse.

### ***5.1.11 Modelo de sistemas***

El modelo de sistemas se relaciona de modo profundo con el modelo de administración estratégica en la medida en que ambos parten del diseño y desarrollo de planes que se encuentran concatenados entre sí, creando una especie de sistema integrado por subsistemas múltiples y dependientes que se encuentran en interacción unos con otros.

Este modelo, fundamentado en las teorías y estudios elaborados por el biólogo Karl Ludwig (1901- 1972) en 1924, es refinado más adelante por la teoría de sistemas de Katz y Kahn (1986), a partir de la cual las organizaciones se conciben como un sistema abierto que se encuentra en interacción con el medio, esto es, con otras personas e instituciones que contribuyen a su transformación, mejoría y eficacia.

Desde una perspectiva general, la teoría de sistemas es comprendida como un intento por explicar, complementar y ordenar todos los sistemas que se encuentran en la realidad (organismos, sociedades, etc.), pese a que puedan pertenecer a ramas diferentes (Arabany, 2002).

Ahora bien, por su flexibilidad y capacidad de adaptación al medio y de acuerdo con las intencionalidades y alcances que guían una organización, estos modelos administrativos han derivado actualmente en otros más que se recrean, transforman y dialogan entre sí, de acuerdo al contexto en el cual son aplicados para establecer una ruta de acción y un enfoque que guíe a la organización o a la empresa frente a la consecución efectiva de unos objetivos y metas determinadas.

### ***5.2 Alianzas o asociaciones público-privadas***

A lo largo del tiempo la generación de formas y estrategias de cooperación a favor del logro de un objetivo común se ha constituido en uno de los mecanismos centrales para fomentar proyectos y acciones tendientes a la provisión de bienes y servicios por parte de los países

democráticos con la intencionalidad de fomentar la calidad de vida de las comunidades (CEPAL, 2017).

No obstante, teniendo como referente los estudios e investigaciones realizadas por el profesor de economía José Palacios Lara (2008) de manera formal el concepto alianza o asociación público-privada (APP) se remonta a la primera mitad del siglo XX en Estados Unidos, término que se popularizó en los años 60 para hacer referencia a las iniciativas conjuntas generadas con el objetivo de promover la renovación urbana<sup>2</sup>.

Con el tiempo la articulación entre el sector público y privado se ha ampliado más allá del ámbito de la infraestructura, e incidido en diferentes campos como el de la salud, la educación, la energía, el transporte, la justicia, el medio ambiente, el bienestar social y la política. A la vez, se ha afianzado la cooperación entre empresas y organizaciones privadas con y sin fines de lucro, así como con diferentes dependencias e instancias pertenecientes al sector público.

De tal manera, en su acepción general, teniendo como fundamento los planteamientos establecidos por el Consejo Nacional para las Asociaciones Público-Privadas de Estados Unidos, las alianzas o asociaciones público-privadas se definen como:

[...] todo acuerdo o colaboración contractual entre una agencia pública y una entidad privada que se establece para llevar a cabo la construcción de obras de infraestructura económica y la provisión de servicios de interés público. Cuyos acuerdos permiten lograr mayor eficiencia, mejorar el acceso al financiamiento y dar cumplimiento a cabalidad a las reglamentaciones y las leyes laborales y ambientales establecidas, así como servir de la mejor manera al interés público, desde el monitoreo y supervisión constante del desarrollo de los proyectos propuestos. (Palacios, 2008, p. 17)

Las APP se constituyen como estructuras colaborativas que han cobrado vigencia e interés creciente en los últimos años alrededor del mundo, tanto desde el ámbito de la económica

como desde el campo de las políticas públicas y la práctica gubernamental (Palacios, 2008). De ahí que a lo largo del tiempo organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) se hayan propuesto adoptar tal estructura organizativa para impulsar sus proyectos y, a la vez, promover la adopción de dichos modelos.

De modo concreto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL- (2017) resalta de manera importante dos tipos de asociaciones público-privadas que han tenido un auge importante en América Latina, esto es, 1) *las Asociaciones público-privadas generales y políticas para el desarrollo*, las cuales abarcan el ámbito general y político e involucran un amplio número de integrantes del sector público y privado que aúnan esfuerzos para trabajar desde el ámbito de la educación técnica y la estabilidad social y laboral, y 2) *las Asociaciones público-privadas específicas y productivas* que proveen infraestructura, bienes y servicios desde el intercambio de recursos, beneficios y riesgos entre el sector público y privado.

Ahora bien, frente a la implementación de alianzas y asociaciones estratégicas entre el sector público y privado, a partir de los estudios documentados por Roehrich, Lewis y George (2014), se han comprendido como beneficios y ventajas importantes de dicha articulación: el fortalecimiento institucional, la obtención de recursos financieros, técnicos y de conocimiento, la optimización de riesgos entre el sector público y privado, el fomento del crecimiento local, el desarrollo y la innovación y el mejoramiento de la calidad del servicio. No obstante, la poca competencia, debido a los altos costos de las licitaciones, la monopolización de los bienes y servicios y el incremento del costo de los mismos para las poblaciones, el aumento de alicientes que contribuyan a la corrupción, de igual modo que las contingencias y los desafíos políticos y sociales que presentan algunos proyectos en particular, han sido reconocidos como riesgos potenciales a tener en cuenta. (CEPAL, 2017).

En Colombia, desde 1996 se empezó a popularizar la participación privada<sup>10</sup> en financiación, construcción y mantenimiento de los proyectos de distintos sectores del país (Buesaquillo & López, 2019, p. 60). Tal articulación contribuyó a abrir caminos y trazar posibilidades que más adelante se afianzarían desde la normativa establecida en el país al respecto, esto es, a partir del Conpes 3107 del 2001, en el cual se establecen criterios y lineamientos generales para realizar proyectos de infraestructura con participación privada y, a partir de la ley 1508 de 2012, expedida por el gobierno de Colombia. Ley por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público-Privadas con el objetivo de reglamentar, delimitar y brindar rigurosidad a tales alianzas.

En el país, la posibilidad de generar articulaciones entre el sector público y privado ha contribuido de manera importante al crecimiento económico y desarrollo social, al aportar recursos y capacidades para proveer servicios en educación, transporte y saneamiento, que, para un contexto como el nuestro, mediado por un profundo déficit presupuestal, no resultaría tarea fácil (Buesaquillo & López, 2019, p. 59). De ahí que durante este tiempo se haya desarrollado literatura importante al respecto que posibilita orientar las decisiones a tomar y acciones a generar en el marco de las alianzas entre el sector público y privado en el país.

Así, haciendo alusión a algunas contribuciones, se encuentra que García et al (2017), a partir de su trabajo de investigación *Las Asociaciones Público Privadas*, ofrecen un panorama amplio que da cuenta de la normatividad, requisitos, estructura y actores implicados en la creación de alianzas público-privadas y como éstas pueden favorecer el desarrollo de ámbitos como el de la infraestructura, la educación, la salud y la tecnología, a través de proyectos que generan desarrollo y progreso a las poblaciones, mejorando su posición económica y la calidad de los servicios prestados frente a las necesidades públicas.

De otro lado, Beltrán, en su artículo *Asociaciones Público-Privadas-APP: ¿futuro de la*

---

<sup>10</sup> Sin embargo, el autor precisa que ya desde el siglo XVII en Francia era utilizado el capital privado para financiar obras públicas, en este caso concreto, la construcción de canales.

*infraestructura pública en Colombia?* (2017), teniendo como referente las ventajas y desventajas de la articulación público-privada en el país, plantea como el sector privado ha contribuido al desarrollo social y económico de Colombia, poniendo de manifiesto como el modelo de alianza entre lo público y lo privado ha generado ventajas importantes. No obstante, el autor plantea como el éxito de tal alianza dependerá de la responsabilidad con la que el sector público maneje estas asociaciones, de la capacitación que se les brinde a los funcionarios públicos que se encuentran involucrados en su estructuración, evaluación e implementación y de la promoción de buenas prácticas que deben estar encabezadas por el gobierno de turno (p. 35).

Londoño (2014, pág. 80) a partir de su investigación *Asociaciones público-privadas, modelo de desarrollo de infraestructura productiva y social en Colombia y el mundo: marco histórico, conceptual crítico de la Ley 1508 de 2012* realiza una revisión crítica de las APP desde una perspectiva histórica y nacional que aterriza al contexto normativo y jurídico propio de nuestro país. A partir de este rastreo el autor plantea como Colombia ha optado durante los últimos años por adoptar e impulsar figuras organizativas como las APP, al considerarlas estrategias importantes para avanzar hacia el desarrollo eficiente y de calidad mediante la obtención de los servicios y recursos necesarios para promover el desarrollo social y económico del país.

Por último, González (2014) a partir de su investigación *De los avances legislativos en asociaciones público-privadas –APP–: los retos en estructuración de proyectos e iniciativa privada*, resalta como las APP, representan una clara ventaja para el estado, tanto en relación a los riesgos económicos y financieros que se asumen como respecto a la ejecución de proyectos complejos que requerirían para el Estado o el sector público necesariamente de la articulación con otros actores y sectores de la sociedad.

En esta perspectiva, de modo general se establece como desde su regulación en el año 2012, a partir de la ley 1508, las alianzas o articulaciones público- privadas han representado ventajas y beneficios positivos respecto a la generación de bienes y servicios que promuevan

condiciones de vida digna para las comunidades, las cuales muchas veces desde el Estado no pueden sortearse debido al déficit económico y la capacidad de gasto con la que se cuenta, lo cual contribuye sin duda a incrementar el bienestar social, económico, cultural y político de los territorios.

No obstante, la investigación también advierte sobre la importancia de generar condiciones de rigurosidad que permitan regular, planear y ejecutar acciones que propendan por el bienestar de la mayoría y no solamente de los sectores privados; en la medida que las APP también pueden resultar un arma de doble filo para alentar la corrupción, desviando los verdaderos intereses de tales alianzas (Angarita, 2019). De aquí deriva la importancia de generar las condiciones necesarias para que el Estado, como principal garante responsable de dicho convenio, pueda velar por la integridad de los intereses públicos.

## **5.2 Modelos empresariales y alianzas público-privadas**

Dada la efectividad mostrada para la realización de proyectos conjuntos en una diversidad de campos de actividad, la figura de las alianzas público-privadas (APP) se ha venido adoptando profusamente en los últimos años en diversos países (Palacios, 2008, p. 5). Así, con el pasar de los años, a partir de las investigaciones generadas, las normativas establecidas y las experiencias promovidas en diferentes países del mundo, los acuerdos que históricamente han existido entre el sector público y el sector privado para alcanzar unos objetivos específicos que se traduzcan en el bienestar sostenible de las poblaciones, ha cobrado cada vez mayor relevancia y, a la vez, han comprendido la búsqueda de nuevos objetivos, actores

claves (como las ONG y fundaciones) estrategias, acuerdos, marcos legales y alcances que aporten rigurosidad y una orientación clara frente a los diseños técnicos y financieros que cimientan tales alianzas.

De ahí la necesidad de estructurar sistemas que permitan trazar objetivos, acciones estratégicas y procesos flexibles a partir de los cuales integrar de manera organizada las alianzas y convenios a llevar a cabo entre el sector público y privado en el ámbito empresarial y organizacional.

Surgen entonces propuestas de modelos empresariales que a través de la articulación entre diferentes sectores y actores permiten democratizar el capital y, por tanto, la propiedad de los medios de producción desde el aprovechamiento de los recursos de cada parte, considerándolos como potencialidades. (Ollague, 2017, pág. 12). Éstos, se comprenden como modelos integrados por una apuesta social e inclusiva que permite la transferencia de los que disponen de excedentes hacia los que necesitan de ellos (Bolsa de valores de Quito, 2016).

Según las intencionalidades, actores involucrados y población a la que esté dirigida la empresa u organización pueden configurarse diversidad de modelos de alianzas público - privadas.

Así, al comprender dicha articulación desde una perspectiva social encontramos: *Modelos para la promoción de la innovación social empresarial*, cuyo objetivo es fomentar que las empresas diseñen y ejecuten estrategias de intervención social como la creación y distribución de servicios que contribuyan al bienestar de las comunidades. *Modelos para la creación de cadenas de suministro incluyentes*, una apuesta empresarial que se propone poner en marcha e impulsar iniciativas productivas con enfoque social que permitan integrar, como proveedores o distribuidores, a poblaciones en situación de vulnerabilidad. *Modelo para la integración laboral de personas en riesgo de exclusión*, cuyo objetivo central es mejorar la formación técnica y laboral de poblaciones vulnerables a partir de alianzas con ONG, fundaciones y demás organizaciones interesadas en contribuir a la transformación social desde las oportunidades de formación y aprendizaje brindadas a las comunidades para



adquirir habilidades y conocimiento pertinentes para el mercado laboral (Fundación Codespa, 2014).

En Colombia, de manera general los modelos para la ejecución de alianzas entre el sector público y privado han girado en torno al diseño y ejecución de proyectos referidos a la construcción de infraestructura vial (Buesaquillo & López, 2019). Lo cual ha representado beneficios tanto para el sector privado, a partir de la generación de ganancias por el uso de

este servicio, como para el sector público y las poblaciones, si comprendemos que la infraestructura vial se traduce en oportunidades educativas y laborales movilizadas por la conectividad entre los territorios.

A su vez, tales modelos se han visibilizado como referentes estratégicos que posibilitan eficacia y efectividad frente a la obtención de recursos y distribución de servicios.

En esta perspectiva, el DNP (Departamento Nacional de Planeación), la entidad encargada de las Políticas Públicas, el presupuesto de los recursos de inversión y los proyectos del sector público en Colombia argumenta que: “[...] las APP son formas de contratación estatal mucho mejores debido a que transfieren los riesgos y los sobrecostos al privado en cuanto a todos los aspectos más relevantes como lo son el diseño, la construcción, la ejecución y mantenimiento.” (Angarita, 2019, p. 36).

A la vez, según las experiencias retratadas por otros países de Latinoamérica, los proyectos a generar en el marco de este modelo administrativo tienden cada vez más a impactar escenarios como el de la educación y la salud, así como a beneficiar a poblaciones en situación de vulnerabilidad, lo cual contribuiría de manera importante al desarrollo de los países mediante el cierre de brechas de desigualdad (CEPAL, 2017).

Es por esto que los modelos administrativos que dan fundamento a la articulación entre el sector público y el sector privado se comprenden como estructuras abiertas y flexibles que tienden a ampliar su margen de acción e incidencia. Modelos a los que subyacen también retos importantes de los cuales depende el logro de los objetivos trazados y los beneficios que puedan representar para la estructura social y económica de un país.

Así, como lo plantea (Angarita 2019), a partir de la investigación *Las Asociaciones Público-Privadas (APP) como modelo de contratación en Colombia: un análisis crítico de su desarrollo normativo e implementación:*

Los modelos organizativos de las APP exigen la incorporación de nuevas destrezas y



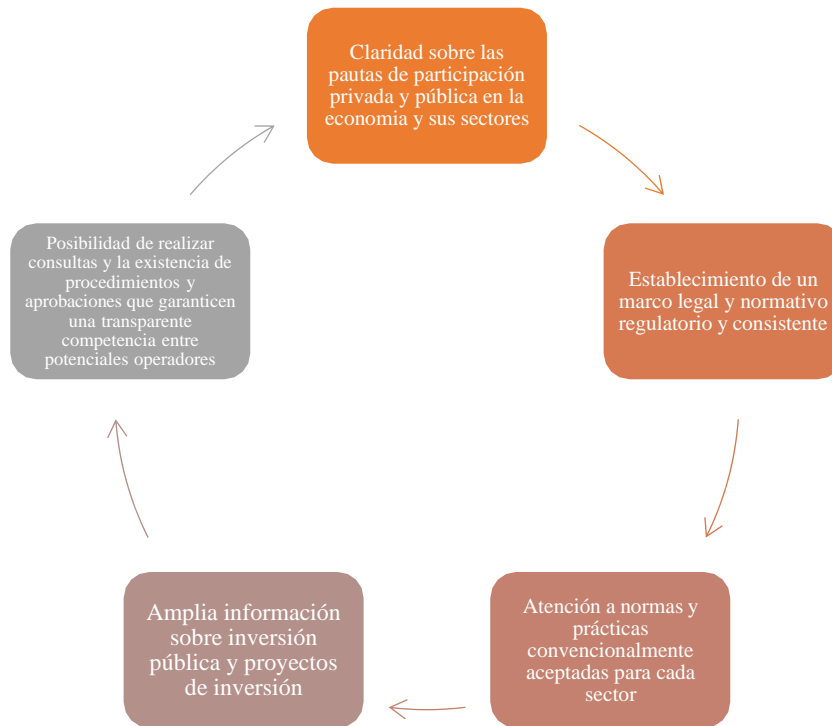
capacidades a cada una de las partes, dado que significan un reto importante. Si los funcionarios públicos encargados de la APP se enfrentan a contrapartes privadas con alta solidez técnica, eficiencia en la disponibilidad de recursos y valioso capital humano, muy seguramente la administración de estos proyectos será más fácil (p.19)

Por su parte desde los argumentos establecidos por Alborota, Stevenson & Triana (2011) la efectividad, éxito y alcances de los modelos administrativos fundamentados en las APP se cimienta en el cumplimiento de 5 criterios centrales que deben asumirse de manera integral:

**Figura 1:** Criterios de efectividad, éxito y alcances de los modelos administrativos.

Fuente: Elaboración

propia.



Todos ellos criterios que representan un desafío para Colombia, país en el que los modelos de alianza entre el sector público y privado se entretrejen con las condiciones políticas y económicas complejas que permean la estructura social. Un contexto para el que precisamente tales modelos constituyen la posibilidad de generar nuevas y mejores

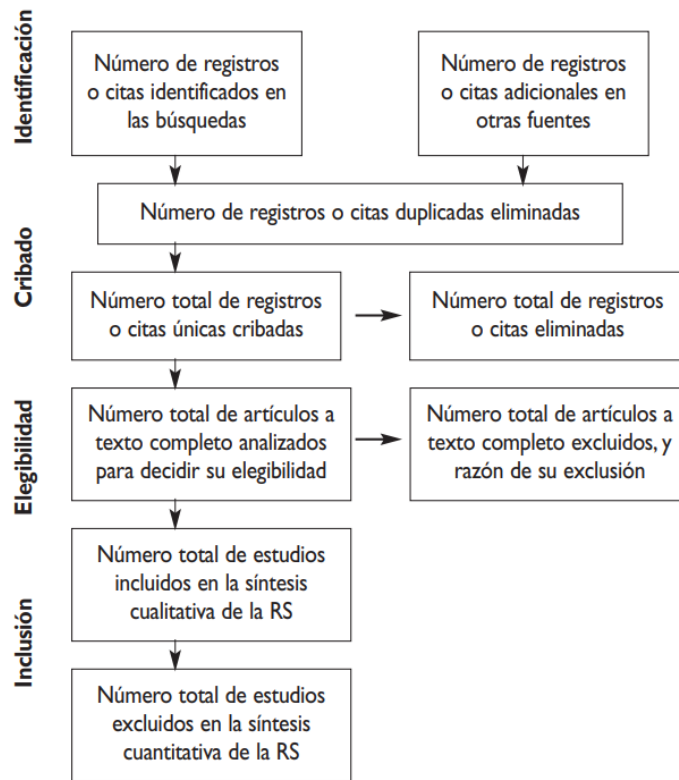
oportunidades que promuevan la calidad de vida de las comunidades y el desarrollo sostenible del país.

## METODOLOGIA

Con la finalidad de profundizar en estos conceptos y comprender las tendencias en términos de los modelos para alianzas público-privadas, se realizó un estudio bibliométrico en relación con documentos históricos y tendencias en estudios asociados con alianzas público-privadas y sus respectivos modelos a nivel mundial. La bibliometría se enfoca en analizar el volumen, evolución, visibilidad y estructura de los resultados obtenidos por los investigadores como una estrategia de valoración científica y del impacto de las investigaciones y las fuentes. (Otalora, 2008)

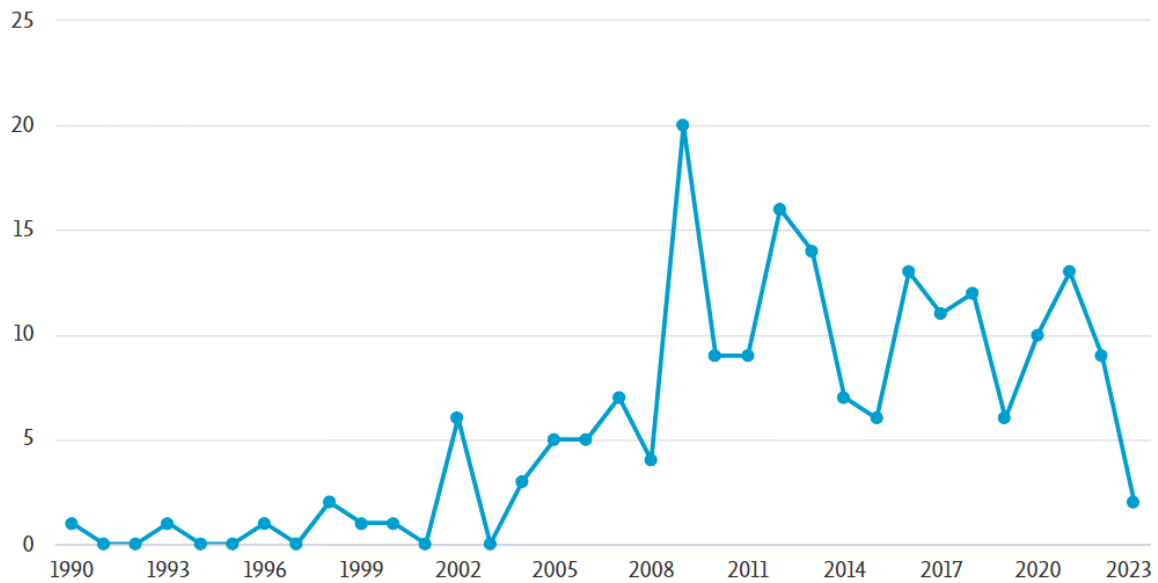
Para el desarrollo del estudio se aplicó la metodología prisma, se utiliza el procedimiento propuesto por De Dios et al., (2011). Según el cual se siguen los pasos de Identificación, Cribado, Elegibilidad e Inclusión, como se puede observar en la Figura 2.

Figura 2. Procedimientos de revisión sistemática de literatura en el marco de la metodología PRISMA para análisis bibliométricos. Fuente: Marmo y Losada (2022)



Se consideró el acceso a las bases de datos de Scopus aplicando, para la fase de identificación una búsqueda a través de la ecuación ALL ("public-private Alliance"), lo cual implicó buscar todos los documentos en los cuales aparece la palabra clave asociada a alianza público-privada. Bajo esa búsqueda se identificaron 194 documentos desde 1990 hasta 2023. Con base en esa información, se identificó en primer lugar, la variación de documentos por año, que puede verse en la Figura 3.

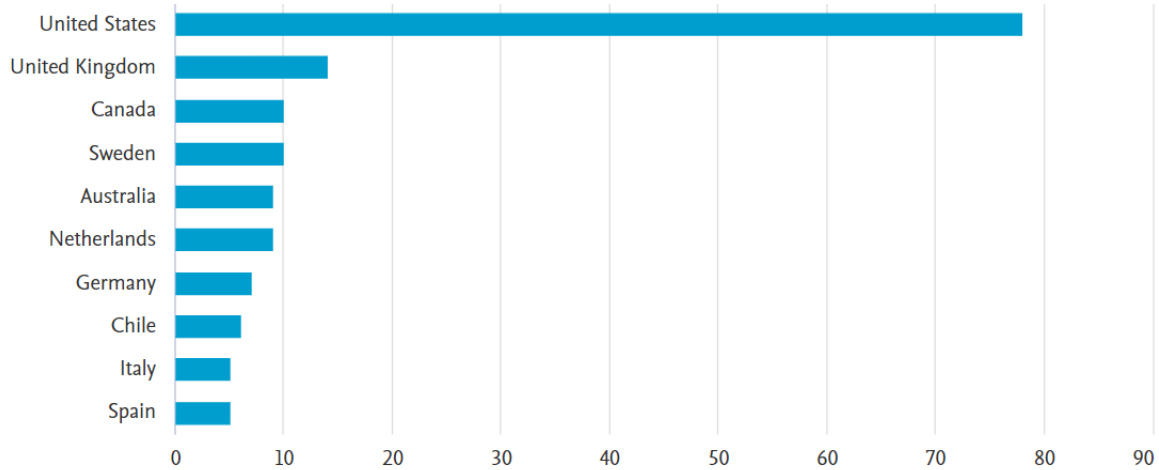
Figura 3. Variación de producción anual relacionada con los términos consultados. Fuente: Scopus (2023)



Con base en lo anterior, se puede identificar que la mayoría de la producción se ubicó en el año 2009 y ha venido decreciendo lentamente, pero presentando valores de producción en cada uno de los años. Es importante resaltar que, si bien, se tiene este comportamiento, no hay demasiada producción relacionada con el tema teniendo en cuenta que los primeros registros de producción datan de 1990. Respecto a la producción por país, se puede revisar en la Figura 4.



Figura 4. Relación de producción por país. Fuente: Scopus (2023)

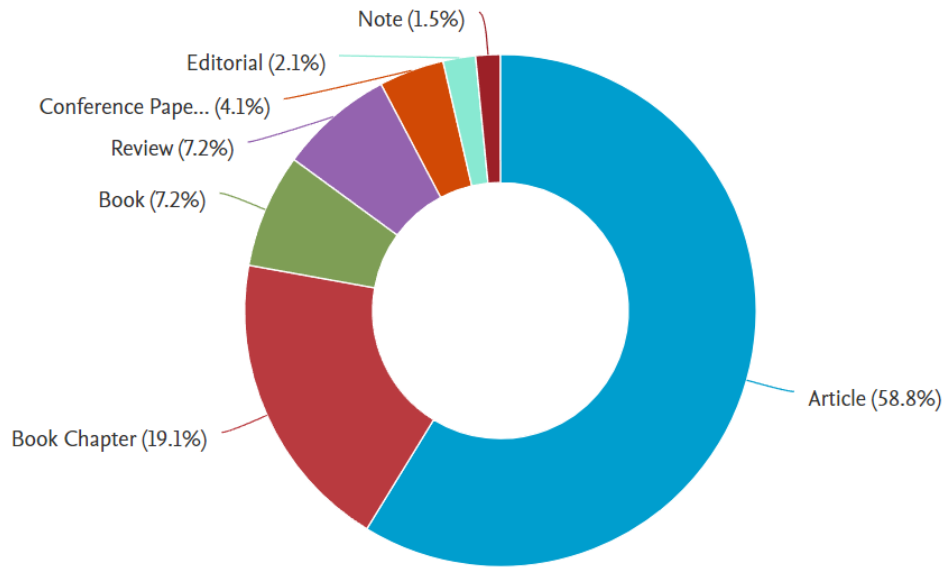


Al estudiar lo obtenido en la Figura 4, es claro que la mayoría de la producción corresponde a Estados Unidos (78 documentos), seguido de Reino Unido (14 documentos) y Canadá (10 documentos). Lejos está Chile, el país latinoamericano con mayor producción, totalizada en 6 documentos. En el caso específico de Colombia, se resalta la existencia únicamente de 3 artículos. El primer artículo identifica la existencia de pocas iniciativas de alianzas público-privadas para la vigilancia epidemiológica del COVID-19 en Colombia (Varela et al., 2021). Un segundo artículo relaciona alianzas entre 17 países con presupuestos comunes para el desarrollo y comercialización de productos básicos o commodities a través de prácticas de recolección de agua y manejo inteligente de cultivos. (Jaramillo et. al., 2020). El tercer y último artículo considera proyectos de alianzas público-privadas para la gestión de la biodiversidad en plantaciones de palma de aceite. (Furumo et al., 2019).

De la identificación de los artículos anteriores, se puede observar la dificultad de hallar estudios que tocan el tema de la modelación de procesos de alianza-público privada en Colombia, con lo cual, se hace pertinente hacer revisiones en otros contextos.

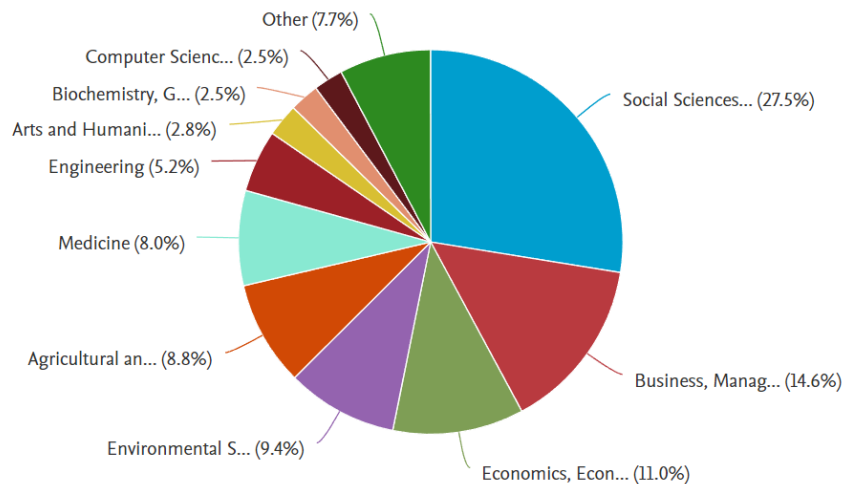
Respecto a los tipos de producción analizada, se identifica que la mayoría corresponden a artículos. (Figura 5)

Figura 5. Relación de tipologías de producción. Fuente: Scopus (2023)



Lo anterior, da cuenta del nivel de especialización que tienen las producciones científicas en este tópico. Respecto a las áreas del conocimiento de que tratan principalmente los estudios analizados, se puede observar la Figura 6.

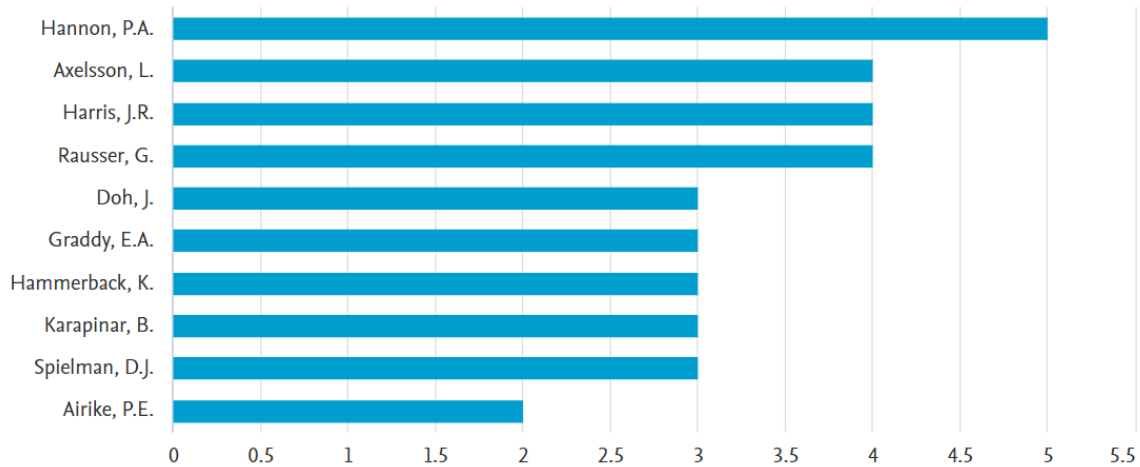
Figura 6. Relación de áreas de conocimiento para los documentos en estudio



Es posible identificar una amplia preferencia por disciplinas de las ciencias sociales, seguido de negociación y gestión, para, en tercer lugar, incluir un área enfocado en economía.

Respecto a los autores más prolíficos, se puede observar la Figura 7.

Figura 7. Producción por autores. Fuente: Scopus (2023)



Se resalta la producción de Hannon, la cual se enfoca en el rol de las alianzas público-privadas en la promoción de la salud, mejores prácticas de salud en empresas y la conservación del bien público a través de las alianzas público-privadas en el marco de las políticas en salud, (McDonnell et. al., 2009) presentando que existen diferentes obstáculos para una correcta implementación que pasan desde las diferencias de cultura organizacional hasta las capacidades de respuesta al cambio de las empresas. Los autores resaltan la importancia de estas alianzas para avanzar en las metas en salud pública.

A continuación, se procedió a utilizar el software VOSviewer, a través del cual, es posible identificar diferentes componentes bibliométricos en términos de trazabilidad y análisis de clúster para la producción científica. En el software, es posible realizar los siguientes análisis:

**Análisis de co-autoría (co-authorship analysis):** la relación de los ítems es determinada basada en el número de documentos en co-autoría

**Análisis de co-ocurrencia (co-occurrence analysis):** la relación de los ítems es determinada con base en el número de documentos coincidentes en un criterio específico

**Análisis de citación (citation analysis):** la relación entre los ítems es determinada basado en el número de veces en que cada estudio cita a otro

**Análisis de acoplamiento bibliográfico (Bibliographic coupling analysis):** la relación entre los ítems se determina basada en el número de referencias que comparten

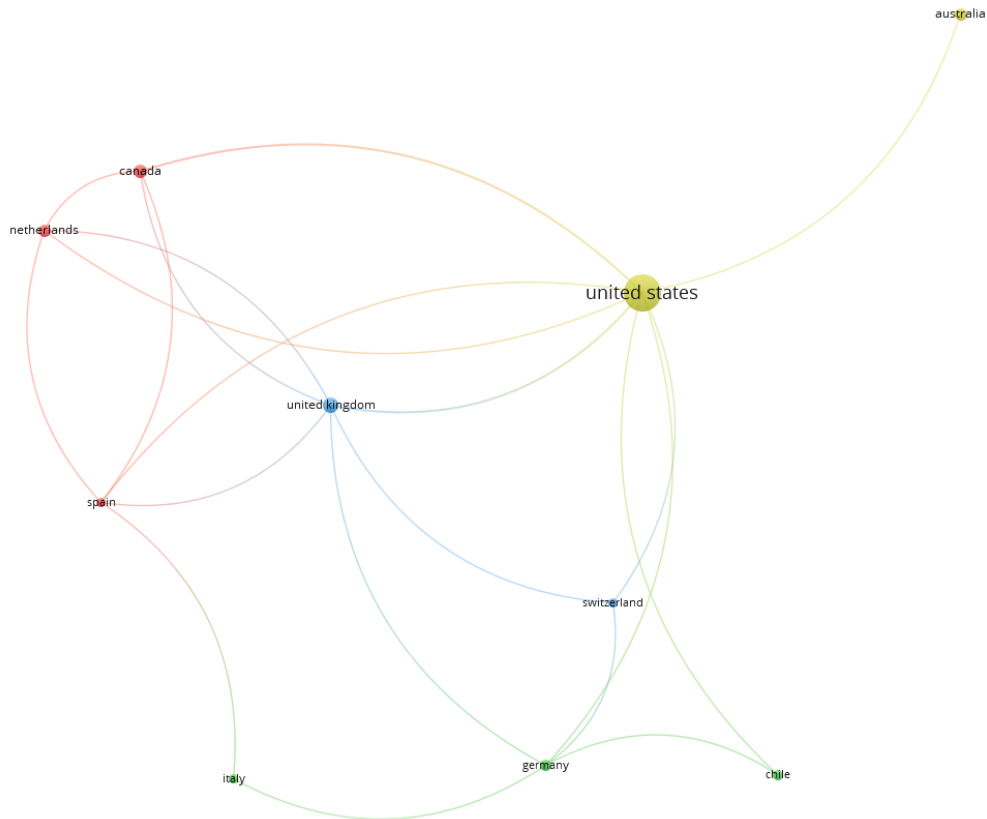
**Análisis de co-citación (co-citation analysis):** la relación entre los ítems es determinada por el número de veces en que se citan juntos

Se consideraron los 194 documentos y se analizaron para las tipologías anteriormente presentadas.

#### *Análisis de co-autoría*

Respecto al análisis de co-autorías por país, se puede observar la Figura 8.

Figura 8. Coautorías por país. Fuente: Elaboración propia con el software VOSviewer (2023)

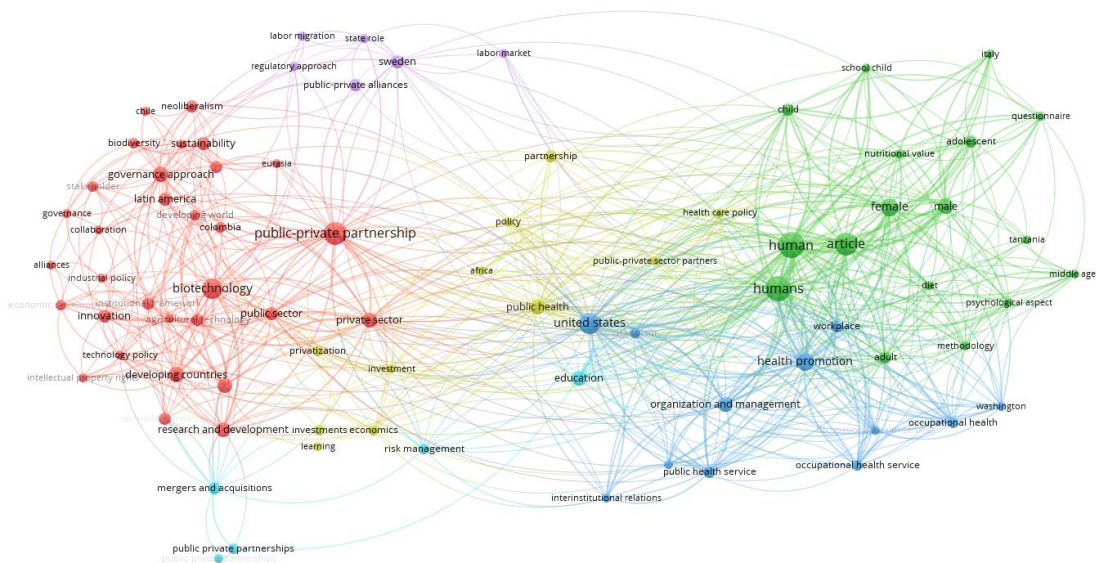


Es claro el nivel de influencia de Estados Unidos a nivel de coautorías, con una mayor cercanía con Australia. Se observan relaciones importantes también en Reino Unido y Canadá.

### *Análisis de co-ocurrencias*

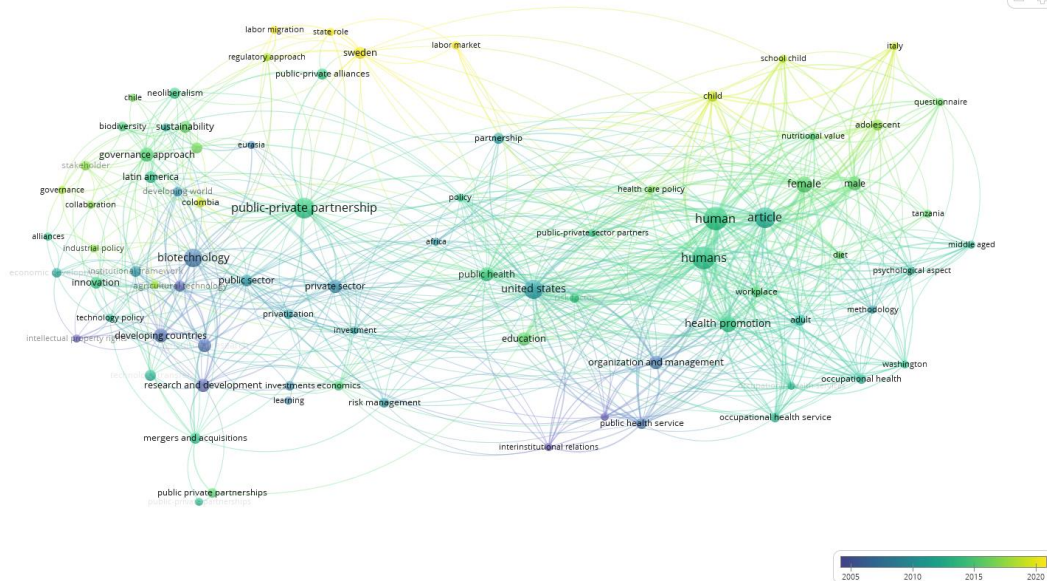
Se identificaron las relaciones de al menos la ocurrencia simultánea de 3 palabras clave en los textos, presentando el diagrama que se puede observar en la Figura 9.

Figura 9. Análisis de co-ocurrencias para palabras clave. Fuente: Elaboración propia con el software VOSviewer (2023)



Se identifican clústers que relacionan las alianzas público-privadas en función de la biotecnología, innovación, gobernanza y políticas tecnológicas que corresponde al color rojo y que representan el mayor interés para el presente trabajo. Adicionalmente, se encuentran otros clústers en términos de los componentes humanos, organizacionales, de salud pública y análisis de migración. Si se estudia el mismo diagrama anterior, pero en función de su evolución temporal, se puede identificar la Figura 10.

Figura 9. Evolución de los conceptos por año. Fuente: Elaboración propia con el software VOSviewer (2023)



Se identifica que los conceptos más recientes (más amarillos) y que hacen parte de la importancia de estudio, corresponden a gobernanza, colaboración, política industrial, Colombia, stakeholder, sostenibilidad y mercado laboral. Lo cual marca una tendencia en función de éstos conceptos, haciendo válido el análisis que se presenta en el trabajo. En la Tabla 1 se presentan las diferentes palabras clave y las fuerzas de enlace para el análisis de co-ocurrencias

Tabla 1. Valores para el análisis de co-ocurrencias. Fuente: Elaboración propia con el software VOSviewer (2023)

Id	Keyword	Occurrences	total link strength
19	Adolescent	5	44
21	Adult	5	52
29	Africa	3	18
38	agricultural research	7	30
40	agricultural technology	5	22
56	Alliances	3	4
68	Article	17	133
90	Biodiversity	4	12
94	Biotechnology	14	46
103	Brazil	3	11
151	Child	5	49

157	Chile	3	4
175	Collaboration	3	7
179	Colombia	4	11
273	developing countries	8	29
276	developing world	4	20
285	Diet	3	26
320	economic development	4	13
327	Economics	4	25
333	Education	7	34
367	Eurasia	3	9
387	Female	11	103
440	Governance	3	10
441	governance approach	8	32
463	health care policy	3	29
474	health promotion	11	108
511	Human	22	186
518	Humans	21	179
537	India	3	12
543	industrial policy	3	10
551	Innovation	6	15
560	institutional framework	5	22
570	intellectual property rights	3	10
573	interinstitutional relations	3	25
594	Investment	3	23
595	Investments	4	5
601	Italy	3	25
614	labor market	3	7
615	labor migration	3	7
623	latin america	6	17
628	Learning	3	3
654	Male	8	78
678	mergers and acquisitions	5	19
680	Methodology	3	27
684	middle aged	3	28
724	Neoliberalism	5	11
754	nutritional value	3	26
758	occupational health	4	39
759	occupational health service	4	41
760	occupational health services	3	33
773	organization and management	7	58
788	Partnership	5	18
828	Policy	3	29



867	private sector	7	49
869	Privatization	4	15
885	psychological aspecto	3	30
890	public health	8	67
894	public health service	5	46
900	public private partnerships	4	5
901	public relations	3	29
903	public sector	6	33
907	public-private alliances	5	7
912	public-private partnership	17	66
913	public-private partnerships	3	2
916	public-private sector partnerships	3	26
932	Questionnaire	3	26
942	regulatory approach	3	8
950	research and development	7	28
965	risk factor	4	24
967	risk management	4	16
987	school child	3	29
1063	Stakeholder	4	12
1073	state role	3	10
1101	Sustainability	6	17
1103	sustainable development	5	10
1104	Sweden	6	25
1112	Tanzania	3	10
1121	technology policy	3	20
1122	technology transfer	5	9
1165	united states	15	116
1183	Washington	3	31
1201	Workplace	5	46

De la Tabla anterior se ha podido identificar palabras clave de interés para profundizar en el estudio, estas palabras son: “public-private alliances”, “public-private partnership”, “public-private sector partnerships”. Es importante resaltar que la palabra “partnership” presenta una relación cercana que el concepto de “Alliance” o alianza en tanto hace referencia a sociedad o asociación.

### *Análisis de citas*

Se generó un mapa de citas en comparación con el momento de publicación, este mapa se puede revisar en la Figura 11.

Figura 11. Mapa de artículos relacionando citación y año de publicación. Fuente: Elaboración propia con el software VOSviewer (2023)



Se identifican principalmente tres textos. El primero es el más citado y tiene antigüedad desde 2005. En éste, desarrollado por Selsky y Parker (2005), establece la importancia de las alianzas intersectoriales para direccionar problemáticas sociales considerando escenarios entre empresas y organizaciones sin ánimo de lucro, empresas y gobierno, gobierno y organizaciones sin ánimo de lucro y los tres sectores involucrados identificando acciones de avance y crecimiento en el sector.

En el texto propuesto por Gray y Purdy (2018), se tienen menos citas pero es el más reciente que tiene más citas. En este artículo se identifican los componentes de colaboración para el futuro identificando las alianzas de múltiples interesados para la solución de problemas complejos. Se identifican los siguientes tópicos: “la naturaleza del trabajo colaborativo, por qué se necesitan asociaciones, tipos de asociaciones, directrices para el diseño

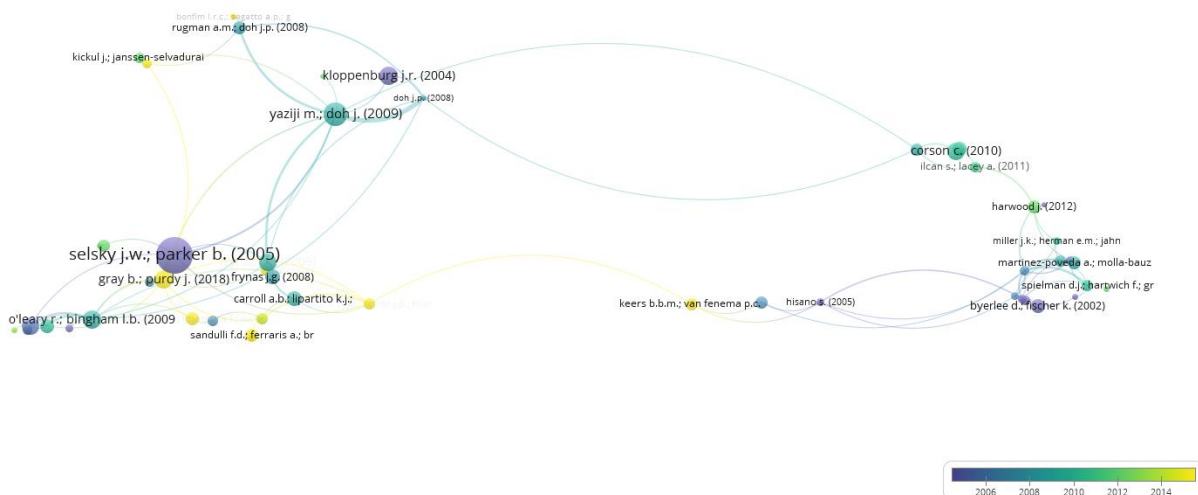
de asociaciones, asociaciones y dinámicas de campo, cómo abordar los conflictos entre socios, negociación a través de diferencias de poder, asociaciones para la sostenibilidad, gobernanza colaborativa, trabajo a través de diferencias de escala, y cómo las asociaciones transforman los campos”. (pág. 1)

El tercer texto, propuesto por Prasanna et al., (2021), presenta la eficacia de las alianzas público-privadas en la agricultura, especialmente en la ganancia genética de los cultivos en términos de resiliencia al clima.

### *Análisis de acoplamiento bibliográfico*

En relación con el acoplamiento bibliográfico, se identifica una red emergente en el período 2015-2018 (en amarillo) que además de considerar los textos anteriormente mencionados, se interesa por la responsabilidad social en la cadena de suministros en las alianzas público-privadas (Arike et al., 2016), la gestión de riesgos en las alianzas público-privadas (Keers y Van Fenema, 2018) y las identificación de componentes clave para la elección de aliados en la consolidación de ciudades inteligentes (Sandulli et al., 2016).

Figura 12. Relaciones de acoplamiento bibliográfico. Fuente: Elaboración propia con el software VOSviewer (2023)

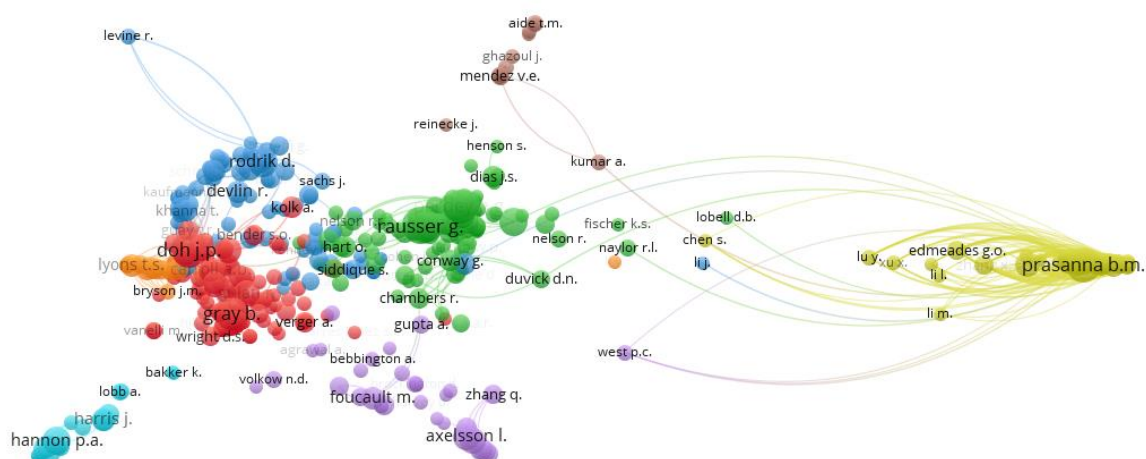


Se identifica entonces que hay un ecosistema que cuenta con relaciones entre los textos en el período 2005 a 2018.

### *Análisis de co-citación*

En la Figura 13 se puede observar el análisis de co-citación el cual presenta clústers interesantes en relación con la presencia de dos autores enlazados en diferentes textos. Es relevante considerar que los clústers con mayor densidad corresponden justamente a los textos previamente analizados.

Figura 13. Distribución de co-citaciones para los artículos analizados. Fuente: Elaboración propia con el software VOSviewer (2023)



### *Depuración y cribado de referencias*

Con base en lo anterior, se realizó un segundo filtro que consistió en la delimitación de fecha de publicación para el período de 2018 a 2023 y se incluyó un filtro denominado “model\*\*”.

A través de la ecuación de búsqueda:

TITLE-ABS-KEY ( "public-private Alliance" AND "model\*\*" )

Diseño de un modelo administrativo en proyectos sociales con alianzas Público-privadas para la región de influencia de CorpoBosques del Oriente antioqueño

Con la inclusión de ese nuevo requerimiento, se identificaron principalmente dos estudios de interés. El primero, desarrollado por Baxter (2012) aplica la teoría fundamentada con la finalidad de desarrollar un modelo conceptual en los procesos de toma de decisión de las alianzas público-privadas considerando la complejidad de éstos en función de las interacciones entre procesos, inicio de la alianza, liderazgo de la alianza, acciones modificatorias y tipos de relacionamiento presentando de esa forma éstas cinco áreas clave para su establecimiento para optimizar las posibilidades de éxito. El segundo, desarrollado por Vasallo (2020), presenta diferentes estructuras de modelos de alianzas público-privadas desarrolladas en diferentes contextos latinoamericanos.

En consideración con lo anterior, el desarrollo del estudio bibliométrico ha permitido enfocar los esfuerzos de construcción del modelo de tal forma que, atendiendo a los propuesto por la teoría general de sistemas, se generará una representación de sistema generalizado que tenga componentes isomórficos con otros modelos de alianzas público-privadas orientadas hacia la sostenibilidad e incluyendo dimensiones que consideran interacciones entre procesos, mecanismos de inicio de la alianza, liderazgo de la alianza, acciones modificatorias y tipos de relacionamiento y que sea adaptable a la estructura organizacional de corpobosques.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **Diseño de La Investigación**

El diseño de investigación se define como los métodos y técnicas elegidos por un investigador para combinarlos de una manera razonablemente lógica para que el problema de la investigación sea manejado eficientemente. (questionpro, 2019).

Se procederá a desarrollar una investigación de tipo exploratorio la cual posibilita formular el problema de investigación extraer los datos que permita responder la pregunta formulada en el problema a investigar, es un método de investigación que da apoyo a la investigación descriptiva.

### **Tipo de Investigación**

Para diseñar modelo de alianza público privada para CORPOBOSQUE se procederá a desarrollar una investigación de tipo cualitativo exploratorio la cual posibilita formular el problema de investigación extraer datos que permitan generar respuesta a los interrogantes formulados en el problema

### **Población**

La población involucrada en esta investigación está compuesta por los stakeholders o interesados en el ecosistema asociado a las áreas y bosques protegidos de acción es influencia de CORPOBOSQUES correspondientes a un total de 43.248 personas para los municipios de Cocorná, Granada, San Luis y San Francisco de la subregión oriente del departamento de Antioquia. (DANE, 2021)

### **Procedimiento de la Investigación**

Para el avance de la investigación fue necesario alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados. Para ello se desarrollaron procedimientos precisos y claros de estricto cumplimiento de los objetivos específicos, para obtener el objetivo principal definido. Era inexorable establecer uno a uno los pasos a seguir para asegurar los propósitos establecidos.

Paso 1: Para obtener información con los objetivos de investigación y responder a las preguntas del tema objeto de estudio de la investigación, se utilizaron los métodos que se

consideren más apropiados como la entrevista. De manera que se logró contar con datos extraídos de la realidad del proceso.

Paso : Unir conocimientos teóricos suficientes, para construir la fundamentación teórica y conceptual que soporte científicamente la investigación. Se hizo recorrido bibliográfico en Scopus, Tesis Doctorales, Revistas Indexadas y algunos libros de los clásicos de la administración, que proporcionan suficiente información del problema que se estaba abordando y se logró construir un referente teórico lo suficientemente robusto que sirvió de base para lograr abordar y desarrollar los objetivos planteados.

Paso 3: Aunando la información teórica con la información obtenida de la realidad, se construyó un modelo de Alianza Pública Privada para CORPOBOSQUES.

### **Selección de Escenarios**

Los escenarios seleccionados de investigación, se explican en gran medida por el conocimiento y el contacto previo del investigador. El escenario es el lugar en el que el estudio se va a realizar, así como el acceso al mismo, las características de los participantes y los recursos disponibles determinados desde la elaboración del proyecto, (López 1999), para el caso aquí que nos ocupa dado el buen relacionamiento y acceso a la información se definió como escenario ideal para la investigación.

### **Participantes:**

Interesados, actores del proceso en relación con las alianzas publico privadas.

**Unidad de Análisis:** Para abordar los objetivos fue necesario identificar el comportamiento y prácticas de actores apps y describir que hacen, de ahí la importancia de la definición de los actores del proceso

## 6. Modelo

### 6.1 Definición de Modelo

El concepto de modelo tiene varias asociaciones y connotaciones. La primera y más importante, posiblemente es que la palabra “modelo” se asocia al concepto de sistema. La teoría de sistemas, según García, Fernández, Sarramona y Tarín ...”se ocupa de estudiar la red de relaciones y no tanto la determinación de los componentes constitutivos. Estos quedan reducidos a tratarse en su aportación positiva o negativa para la operatividad, mantenimiento y reproducción” (García, 1975; Fernández, Sarramona y Tarín, 1977). En forma más específica, un sistema es un conjunto de partes o elementos interrelacionado y que al mismo tiempo se hallan funcionalmente enfocados hacia los mismos objetivos (Murdick & Merson, 1992)

Según Caracheo (2002), las significaciones de la definición de modelo son varias. Puede considerarse al modelo, en términos generales, como carácter de la realidad, definición de un fenómeno, correcto digno de imitarse, paradigma, canon, esquema o pauta de acción; idealización de la realidad; ejemplar, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos fundamentales o los supuestos teóricos de un sistema social. Desde esta perspectiva es una visión de la realidad que tiene una serie de variables claras y sencillas a seguir con unos parámetros específicos que identifican desde lo teórico el accionar en una comunidad u organización.

Según Achinstein (1967), la palabra modelo, en resultado, tiene una extensa gama de usos en las ciencias y puede referirse a casi cualquier cosa, desde una maqueta hasta un conjunto de ideas abstractas. Aunque no lo define concretamente este concepto aporta a la investigación el mundo de las ideas que existen dentro de un modelo determinado que es ejemplo a seguir.

Para Aguilera (2000), el modelo es una forma parcial de la realidad; esto se cuenta a que no es posible explicar una totalidad, ni contener todas las variables que esta pueda, tener, por lo que se relata más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor. Permite ver una perspectiva de que el modelo no lo es todo y que existen otras formas de ver la realidad, afirma también que aun cuando la explicación de un



modelo parte de estimados hipotéticos o de teorías previas ya ratificadas, ésta sería completa si no comprende observaciones y experimentaciones posteriores que den cuenta de todos aquellos elementos, mecanismos y procesos incluidos en él.

## 6.2 Definición de modelo Administrativo propuesto

Al aplicar la entrevista que se presenta en el Anexo 1 y que se construyó con base en el rastreo teórico y los componentes del análisis bibliométrico, se obtuvieron los resultados por pregunta, a través de los cuales se generaron nubes de palabras que permitieron identificar categorías relevantes para la construcción del modelo. En la Figura 14 se observa la nube de palabras donde una mayor repetición de cada palabra hace que el tamaño de ésta sea mayor.

Figura 14. Nube de palabras para la totalidad de las entrevistas realizadas. Fuente: elaboración propia con aplicación del software NVivo (2023)



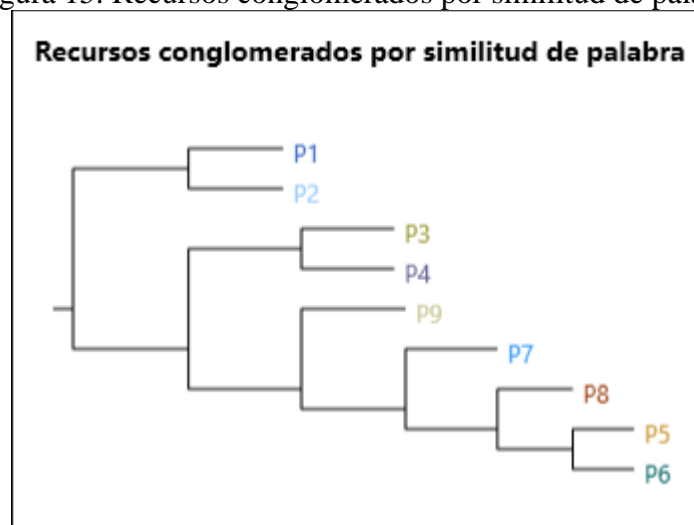
Se pueden observar las palabras “app”, “modelo”, “proyecto”, “organización”, “público”, “riesgo”, “colaboración”, “público”, “procesos”, “infraestructura”. En este sentido es posible identificar diferentes componentes asociados al modelo en cuestión. En ese sentido y atendiendo a las palabras identificadas, en relación con las definiciones de modelos

administrativos, es posible identificar que por ejemplo , de la Peña (De la Peña, 2011) los define como marcos referenciales para la administración empresarial que implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar. Un modelo se puede citar que es la representación de las técnicas que una empresa direcciona y ejecuta para alcanzar sus objetivos. Se debe incluir un perfil que sea coherente y unificado además debe definir los objetivos, así como también la administración de todos los recursos. De acuerdo con el proceso de gestión se tiene: el planificar, controlar, la definición de objetivos, decisión para solucionar problemas, la comunicación, la capacitación del personal, y la influencia de poder.

El modelo de gestión busca involucrar a las personas encargadas de la organización, funcionamiento, y de las practicas lucrativas en centrar su atención entre las dinámicas internas de cambio con el fin de revisar los resultados que están obteniendo en conjunto con los demás actores de la empresa. Es así como (Gonzales, 2003) presenta que el modelo de gestión administrativa “Consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”. (pág. 113)

Al realizar un análisis de correlaciones por recursos conglomerados por similitud de palabra para las preguntas presentadas en el Anexo 1, se obtuvo el diagrama de árbol de la Figura 15.

Figura 15. Recursos conglomerados por similitud de palabra



Es así como se identifican relaciones categóricas entre las preguntas, las cuales se toman como insumo para el desarrollo del modelo. Las relaciones se presentan de la siguiente forma:

### **Preguntas 1 y 2:**

Estas dos preguntas están interrelacionadas y se centran en la motivación y el proceso de toma de decisiones que llevan a una organización a buscar colaboración formal con otras entidades, ya sean públicas o privadas. Para cada una, se identifican los siguientes análisis:

#### *Motivación para la Colaboración (Pregunta 1):*

Esta pregunta se enfoca en comprender las razones y motivaciones específicas que llevaron a la organización a considerar la colaboración con otras entidades. Las motivaciones pueden incluir la búsqueda de eficiencia en el uso de recursos, la necesidad de experiencia complementaria, el deseo de mitigar riesgos, el acceso a nuevos mercados o la consecución de objetivos estratégicos.

#### *Exploración de Modelos de Colaboración (Pregunta 2):*

La segunda pregunta se adentra en el proceso de toma de decisiones al explorar si la organización consideró modelos de colaboración alternativos además de las alianzas público-privadas. Aquí, se busca comprender si se evaluaron y contemplaron otras formas de colaboración que podrían ser más adecuadas para los objetivos específicos de la organización.

La relación entre ambas preguntas radica en que la motivación para la colaboración (primera pregunta) puede influir en la exploración de diversos modelos de colaboración (segunda pregunta). Si la organización busca, por ejemplo, optimizar recursos, podría considerar no solo las alianzas público-privadas, sino también otros modelos como asociaciones estratégicas, colaboraciones en investigación y desarrollo, o iniciativas de desarrollo comunitario, según lo que mejor se ajuste a sus necesidades y objetivos. Si la motivación principal es la innovación, las organizaciones podría haber considerado la colaboración con instituciones de investigación y desarrollo, empresas tecnológicas u otras organizaciones especializadas. En este caso, la respuesta a la segunda pregunta incluye la exploración de modelos más allá de las alianzas público-privadas, como colaboraciones en investigación. Es así como la primera pregunta

aborda el "por qué" detrás de la búsqueda de colaboración, mientras que la segunda se enfoca en el proceso de evaluación de diferentes modelos para lograr esos objetivos de colaboración.

### **Preguntas 3 y 4:**

Estas dos preguntas están directamente relacionadas y se centran en evaluar el modelo de Asociación Público-Privada (APP) desde una perspectiva organizacional, considerando tanto sus beneficios como sus posibles desventajas o riesgos. Para cada una, se identifican los siguientes análisis:

#### *Ventajas del Modelo APP (Pregunta 3):*

Esta pregunta se centra en identificar y comprender las ventajas específicas que la organización percibe al adoptar el modelo de Asociación Público-Privada (APP). Puede abordar aspectos como eficiencia en la gestión de recursos, acceso a financiamiento privado, transferencia de riesgos, innovación y experiencia del sector privado, entre otros.

#### *Desventajas o Riesgos del Modelo APP (Pregunta 4):*

La cuarta pregunta complementa la tercera al explorar las posibles desventajas o riesgos asociados con la adopción del modelo APP desde la perspectiva de la organización. Puede abordar preocupaciones como la dependencia del sector privado, riesgos financieros, complejidades en la gestión de contratos, posibles conflictos de intereses, entre otros.

La relación entre ambas preguntas radica en que juntas proporcionan una evaluación completa y equilibrada del modelo APP desde la perspectiva de la organización. La tercera pregunta destaca los aspectos positivos y beneficios que se esperan obtener, mientras que la cuarta pregunta aborda las posibles complicaciones y desafíos que podrían surgir al implementar este modelo. Si, por ejemplo, la organización valora la eficiencia en la gestión de proyectos y la transferencia de riesgos, la respuesta a la pregunta 3 podría resaltar estos beneficios. Sin embargo, la pregunta 4 podría revelar que existe una preocupación por la posible pérdida de

control en la toma de decisiones estratégicas o por la necesidad de una gestión cuidadosa para evitar conflictos contractuales. Es así como, la primera pregunta se centra en los aspectos positivos, mientras que la segunda pregunta proporciona un equilibrio al considerar los posibles inconvenientes y riesgos asociados con la implementación del modelo APP desde la perspectiva de la organización.

### **Preguntas 5 a 9:**

Al observar la Figura 15 se identifican relaciones de jerarquía y correspondencia entre las preguntas 5 a 9, aspectos que se mencionarán a continuación:

Las cinco preguntas están estrechamente relacionadas y se centran en diferentes aspectos del proceso de establecimiento de una Asociación Público-Privada (APP). Para cada una, se identifican los siguientes análisis:

#### *Factores Considerados al Celebrar una APP (Pregunta 5):*

Esta pregunta aborda los diversos factores que la organización tuvo en cuenta al decidir celebrar una APP. Puede incluir consideraciones financieras, estratégicas, legales, de sostenibilidad, entre otras.

#### *Razones y Formación del Modelo APP (Pregunta 6):*

La sexta pregunta se centra en el por qué y cómo se conformó el modelo APP. Aquí, se busca comprender las razones detrás de la elección de este modelo y cómo se llevó a cabo su formación.

#### *Procesos de Toma de Decisiones o Análisis en el Establecimiento de una APP (Pregunta 7):*

La séptima pregunta explora los procesos de toma de decisiones o análisis que se utilizaron al considerar y establecer la APP. Puede abordar aspectos como evaluaciones de viabilidad, análisis de riesgos, estudios de mercado, entre otros.

#### *Inclusión o Exclusión de Organizaciones (Pregunta 8):*

La octava pregunta se enfoca en si se decidieron conscientemente incluir o excluir alguna

organización o tipo de organización en la APP. Las razones detrás de esta decisión pueden ser variadas y pueden estar relacionadas con la experiencia, capacidad financiera, valores compartidos, entre otros.

*Factores y Procesos al Considerar la Estructura y Modelo de la APP (Pregunta 9):*

La novena pregunta aborda los factores y procesos que se tuvieron en cuenta al considerar la estructura, forma y modelo específico de la APP. Esto puede incluir la definición de roles y responsabilidades, la distribución de riesgos, la duración del acuerdo, entre otros.

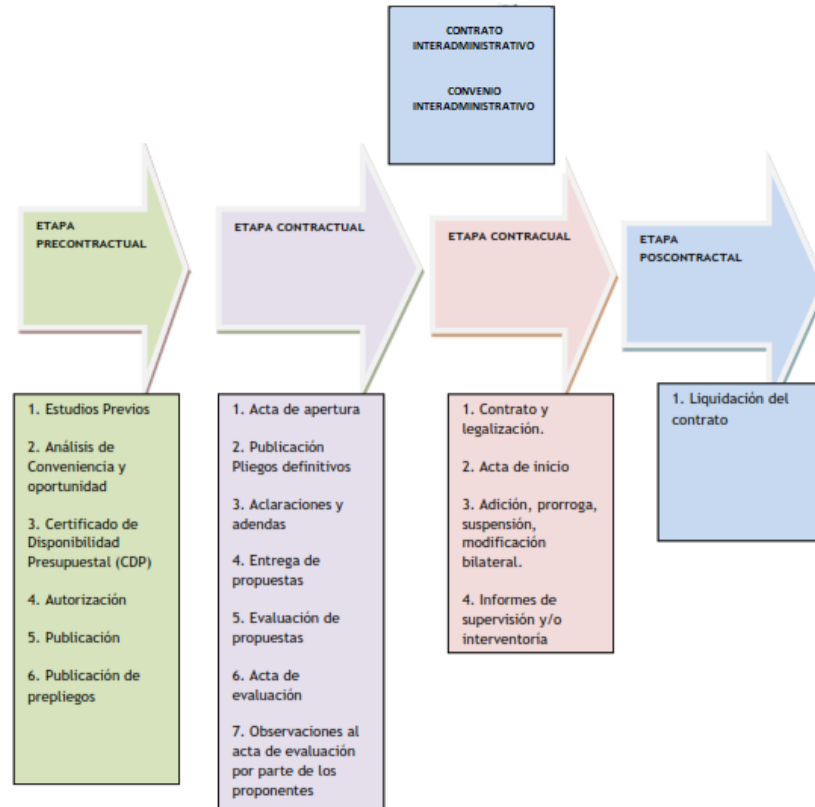
**Relación:**

La relación entre estas preguntas se explica en tanto proporcionan una visión integral del proceso de toma de decisiones y establecimiento de una APP. La quinta pregunta establece la base al abordar los factores generales, y las preguntas siguientes profundizan en aspectos específicos del proceso, desde la formación del modelo hasta la inclusión/exclusión de organizaciones y la definición de la estructura y modelo. La respuesta a la quinta pregunta sobre los factores considerados considera la toma de decisiones sobre la formación del modelo (sexta pregunta), los procesos de análisis (séptima pregunta), la inclusión/exclusión de organizaciones (octava pregunta) y la definición de la estructura y modelo (novena pregunta).

Es así como, las respuestas a estas preguntas proporcionan una visión completa y detallada de cómo se llevó a cabo el proceso de establecimiento de una APP, abordando diversos aspectos desde la identificación de factores clave hasta la toma de decisiones específicas relacionadas con la estructura y el modelo.

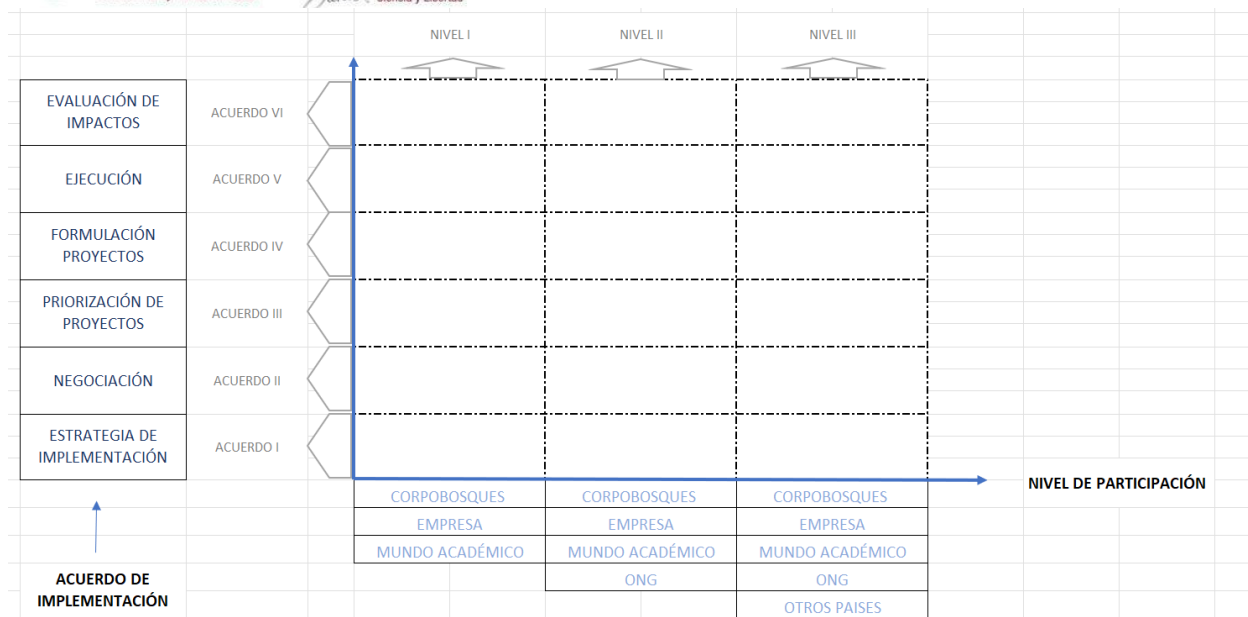
En el marco del análisis anterior, se identifican componentes de interés, para la intervención del modelo administrativo actual de CORPOBOSQUES que se puede apreciar en la Figura 16.

*Figura 16: Modelo administrativo actual de  
CORPOBOSQUES, (CORPOBOSQUES 2022)*



Con base en lo anterior, se identifican aspectos de mejora que deberían ser ajustados y que se presentan en la Figura 17.

Figura 17. Estructura y relaciones de componentes para el modelo propuesto. Fuente: Elaboración propia



A continuación, se describirán los componentes conformantes del modelo por niveles.

**Nivel I .** Relación entre Corpobosques – empresa – mundo académico. En este nivel se hace una articulación de actores nacionales, generando una delegación de tareas para cada una de las fases de desarrollo de los proyectos donde el nivel de participación sólo alcanza será de orden nacional, explorando los mecanismos que existan para llevar a cabo la inversión en la zona de influencia de Corpobosques.

**Nivel II** Corpobosques – empresa – mundo académico – ONG, para este nivel de participación es muy importante tener en cuenta los mecanismos de participación de las ONG y de que manera desarrollan la inversión, en este sentido los proyectos se deben estructurar encaminados a cumplir con los objetivos misionales de las ONG objeto de captación de apoyo de inversión.

**Nivel III** Corpobosques – empresa – mundo académico – ONG – Otros países, en este nivel se busca después de la estructuración de los proyectos a nivel nacional, buscar a través de las ONG, la participación de otros países en el desarrollo de proyectos sociales en el área de influencia de Corpobosques.



ACUERDO I ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN, en esta fase se hacen los acercamientos de las entidades para de esta manera establecer los objetivos de la alianza, definir roles, y revisar el marco normativo para garantizar el éxito de los proyectos.

ACUERDO II NEGOCIACIÓN, se definen las tareas y los niveles de inversión, en este punto se plantea el alcance del proyecto a partir de las necesidades detectadas, donde Corpobosques sería el responsable de plantear los objetivos del proyecto. Se firma el contrato de alianza donde se definen todas las cláusulas de cumplimiento y los alcances.

ACUERDO III FORMULACIÓN DE PROYECTOS, se estructura técnicamente el proyecto, definiendo el tamaño de inversión, así como tiempos de ejecución y flujos de caja.

ACUERDO IV PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS, de los proyectos estructurados se eligen los que serán ejecutados.

ACUERDO V EJECUCIÓN, se hace el desarrollo del proyecto cumpliendo el marco normativo, y los acuerdos de las alianzas, se hace control de inversiones y seguimiento al avance.

ACUERDO VI EVALUACIÓN DE IMPACTOS, en la fase final es importante hacer mediciones de los impactos logrados por las APP en la solución de algunas necesidades detectadas y que fueron objeto de atención por la APP

Es así como, los componentes articuladores se definen según la Tabla 2.

Tabla 2. Descripción de relaciones por niveles para el diseño del modelo. Fuente: Elaboración propia.

ACUERDO	TIPO	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III
EVALUACIÓN DE IMPACTOS	VI	<p>a. Monitoreo Continuo: Establecer un sistema de monitoreo para evaluar el progreso y los impactos de los proyectos en términos ambientales, económicos y sociales.</p> <p>b. Retroalimentación y Mejora Continua: Recopilar retroalimentación de todas las partes involucradas y utilizarla para mejorar la implementación y planificación futura.</p>	<p>a. Evaluación participativa: Establecer un sistema de monitoreo para evaluar el progreso y los impactos de los proyectos en términos ambientales, económicos y sociales. Realizar evaluaciones de impacto de manera participativa, involucrando a la ONG y la comunidad en la recopilación y análisis de datos.</p> <p>b. Retroalimentación y Mejora Continua con informes conjuntos: Recopilar retroalimentación de todas las partes involucradas y utilizarla para mejorar la implementación y planificación futura. Desarrollar informes conjuntos que reflejen los impactos medidos y permitan una evaluación integral de la efectividad de la alianza.</p>	<p>a. Evaluación participativa con enfoque global: Establecer un sistema de monitoreo para evaluar el progreso y los impactos de los proyectos en términos ambientales, económicos y sociales. Realizar evaluaciones de impacto de manera participativa, involucrando a la ONG y la comunidad en la recopilación y análisis de datos. Realizar evaluaciones de impacto a nivel global, considerando indicadores que reflejen la contribución de cada país y la ONG.</p> <p>b. Retroalimentación y Mejora Continua con informes conjuntos con enfoque internacional: Recopilar retroalimentación de todas las partes involucradas y utilizarla para mejorar la implementación y planificación futura. Desarrollar informes</p>

ACUERDO	TIPO	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III
				conjuntos que reflejen los impactos medidos y permitan una evaluación integral de la efectividad de la alianza. Desarrollar informes internacionales que destaquen los logros y aprendizajes de la alianza a nivel global, facilitando la retroalimentación y mejora continua.
EJECUCIÓN	V	<p>a. Implementación Gradual: Iniciar la ejecución de proyectos de manera gradual para monitorear y ajustar según sea necesario.</p> <p>b. Colaboración Activa: Fomentar una colaboración continua entre las partes para abordar desafíos y aprovechar oportunidades.</p>	<p>a. Implementación Gradual: Iniciar la ejecución de proyectos de manera gradual para monitorear y ajustar según sea necesario. Integrar a la ONG en la fase de ejecución, permitiéndole desempeñar un papel activo en la implementación de programas comunitarios y la supervisión del impacto.</p> <p>b. Colaboración Continua: Fomentar una colaboración</p>	<p>a. Implementación Gradual y coordinada: Iniciar la ejecución de proyectos de manera gradual para monitorear y ajustar según sea necesario. Integrar a la ONG en la fase de ejecución, permitiéndole desempeñar un papel activo en la implementación de programas comunitarios y la supervisión del impacto. Coordinar la implementación de proyectos de manera eficiente, considerando las</p>

ACUERDO	TIPO	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III
			<p>continua entre las partes para abordar desafíos y aprovechar oportunidades. Se incluye la ONG, para abordar dinámicas emergentes y asegurar una ejecución efectiva.</p>	<p>regulaciones y contextos específicos de cada país.</p> <p>b. Colaboración Continua con transferencia de conocimientos: Fomentar una colaboración continua entre las partes para abordar desafíos y aprovechar oportunidades. Se incluye la ONG, para abordar dinámicas emergentes y asegurar una ejecución efectiva. Facilitar la transferencia de conocimientos entre países y la ONG para fortalecer capacidades locales y promover la sostenibilidad.</p>

ACUERDO	TIPO	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III
FORMULACIÓN DE PROYECTOS	IV	<p>a. Desarrollo de Proyectos Piloto: Formular proyectos piloto con objetivos claros, plazos definidos y resultados medibles.</p> <p>b. Integración de Conocimiento Académico: Incluir a instituciones académicas en el diseño de proyectos para asegurar un enfoque basado en la evidencia y la innovación.</p>	<p>a. Diseño Participativo: Formular proyectos piloto con objetivos claros, plazos definidos y resultados medibles. Integrar enfoques participativos en el diseño de proyectos, permitiendo la contribución activa de la ONG y asegurando la inclusión de perspectivas locales.</p> <p>b. Enfoque Basado en Resultados: Incluir a instituciones académicas en el diseño de proyectos para asegurar un enfoque basado en la evidencia y la innovación. Colaborar con la ONG para garantizar que los proyectos estén alineados con resultados medibles y sostenibles.</p>	<p>a. Diseño Participativo en proyectos con enfoque internacional: Formular proyectos piloto con objetivos claros, plazos definidos y resultados medibles. Integrar enfoques participativos en el diseño de proyectos, permitiendo la contribución activa de la ONG y asegurando la inclusión de perspectivas locales. Formular proyectos con un enfoque internacional, aprovechando las perspectivas y habilidades únicas de cada país y la ONG.</p> <p>b. Enfoque Basado en Resultados, integrando experiencias internacionales: Incluir a instituciones académicas en el diseño de proyectos para asegurar un enfoque basado en la evidencia y la innovación. Colaborar con la ONG para garantizar que los proyectos estén alineados con</p>

ACUERDO	TIPO	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III
				resultados medibles y sostenibles. Integrar las experiencias y mejores prácticas de otros países en el diseño de proyectos, promoviendo un intercambio efectivo de conocimientos.
PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	III	<p>a. Identificación de Áreas de Colaboración: Analizar áreas clave donde la colaboración puede tener un impacto significativo, como la reforestación, investigación ambiental y desarrollo sostenible.</p> <p>b. Evaluación de Viabilidad: Evaluar la viabilidad técnica, financiera y ambiental de los proyectos propuestos.</p>	<p>a. Consulta con la comunidad: Analizar áreas clave donde la colaboración puede tener un impacto significativo, como la reforestación, investigación ambiental y desarrollo sostenible. Involucrar a la ONG en la identificación de áreas clave mediante consultas con la comunidad, aprovechando su experiencia en participación ciudadana.</p> <p>b. Evaluación</p>	<p>a. Consulta con la comunidad con identificación de Retos Globales: Analizar áreas clave donde la colaboración puede tener un impacto significativo, como la reforestación, investigación ambiental y desarrollo sostenible. Involucrar a la ONG en la identificación de áreas clave mediante consultas con la comunidad, aprovechando su experiencia en participación ciudadana.</p>

ACUERDO	TIPO	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III
			<p>conjunta de Viabilidad:            Evaluar la viabilidad técnica, financiera y ambiental de los proyectos propuestos. Evaluar la viabilidad de proyectos en colaboración con la ONG, considerando su experiencia en evaluación de impacto social y ambiental.</p>	<p>Identificar desafíos ambientales y sociales de alcance global que puedan abordarse de manera conjunta, involucrando a la ONG en el proceso de priorización.</p> <p>b. Evaluación conjunta de Viabilidad con impacto a nivel internacional:            Evaluar la viabilidad técnica, financiera y ambiental de los proyectos propuestos. Evaluar la viabilidad de proyectos en colaboración con la ONG, considerando su experiencia en evaluación de impacto social y ambiental.            Establecer un marco de evaluación que permita medir el impacto de los proyectos a nivel internacional, considerando las metas globales.</p>

ACUERDO	TIPO	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III
NEGOCIACIÓN	II	<p>a. Marco Legal y Acuerdos: Establecer un marco legal que defina los términos de la colaboración y acuerdos específicos entre las partes involucradas.</p> <p>b. Beneficios Mutuos: Identificar y negociar beneficios mutuos para todas las partes, incluyendo incentivos fiscales, acceso a recursos y reconocimiento.</p>	<p>a. Marco Legal y Acuerdos ampliados: Establecer un marco legal que defina los términos de la colaboración y acuerdos específicos entre las partes involucradas. Asegurar que el marco legal y los acuerdos consideren la participación de la ONG y definan claramente sus responsabilidades y beneficios.</p> <p>b. Beneficios Mutuos: Identificar y negociar beneficios mutuos para todas las partes, incluyendo incentivos fiscales, acceso a recursos y reconocimiento. Negociar la contribución única de la ONG, que puede incluir experiencia en movilización comunitaria, implementación de programas educativos y seguimiento ambiental.</p>	<p>a. Marco Legal y Acuerdos ampliados internacionales: Establecer un marco legal que defina los términos de la colaboración y acuerdos específicos entre las partes involucradas. Asegurar que el marco legal y los acuerdos consideren la participación de la ONG y definan claramente sus responsabilidades y beneficios. Negociar acuerdos internacionales que establezcan las bases legales y financieras para la colaboración entre los países, la ONG y las entidades nacionales.</p> <p>b. Beneficios Mutuos con contribuciones específicas de cada país: Identificar y negociar beneficios mutuos para todas las partes, incluyendo incentivos fiscales, acceso a recursos y reconocimiento. Negociar la contribución única de la ONG, que puede incluir experiencia en</p>



ACUERDO	TIPO	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III
				<p>movilización comunitaria, implementación de programas educativos y seguimiento ambiental. Identificar las contribuciones específicas de cada país en términos de recursos, conocimientos y experiencias, teniendo en cuenta las fortalezas de la ONG.</p>

ACUERDO	TIPO	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III
ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	I	<p>a. Identificación de Objetivos Comunes: Identificar objetivos compartidos entre Corpobosques, empresas privadas y el mundo académico, como la conservación ambiental, desarrollo sostenible y generación de conocimiento.</p> <p>b. Creación de un Comité Gestor: Establecer un comité que represente a cada entidad para coordinar y supervisar la implementación de la alianza.</p> <p>c. Definición de Roles y Responsabilidades : Asignar roles específicos a cada participante para garantizar una colaboración efectiva.</p>	<p>a. Identificación de Objetivos Comunes: Identificar objetivos compartidos entre Corpobosques, empresas privadas y el mundo académico, como la conservación ambiental, desarrollo sostenible y generación de conocimiento. Incluir a la ONG en las discusiones para identificar objetivos compartidos y áreas de interés en términos de conservación y desarrollo sostenible.</p> <p>b. Creación de un Comité Gestor ampliado: Establecer un comité que represente a cada entidad para coordinar y supervisar la implementación de la alianza. Ampliar el comité gestor para incluir representantes de la ONG y definir su papel en la coordinación de esfuerzos.</p> <p>c. Definición de Roles y Responsabilidades ampliadas:</p>	<p>a. Identificación de Objetivos Comunes y de diagnóstico internacional: Identificar objetivos compartidos entre Corpobosques, empresas privadas y el mundo académico, como la conservación ambiental, desarrollo sostenible y generación de conocimiento. Incluir a la ONG en las discusiones para identificar objetivos compartidos y áreas de interés en términos de conservación y desarrollo sostenible. Realizar un diagnóstico internacional en colaboración con los otros países y la ONG para identificar desafíos y oportunidades compartidos.</p> <p>b. Creación de un Comité Gestor ampliado de coordinación internacional: Establecer un comité que represente a cada entidad para coordinar y supervisar la implementación de la alianza. Ampliar</p>

ACUERDO	TIPO	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III
			Asignar roles específicos a cada participante para garantizar una colaboración efectiva. Asignar roles específicos a la ONG, considerando sus habilidades y experiencia en proyectos de conservación y participación comunitaria.	<p>el comité gestor para incluir representantes de la ONG y definir su papel en la coordinación de esfuerzos.</p> <p>Establecer un comité gestor internacional que incluya representantes de cada país y la ONG, definiendo roles y responsabilidades en un contexto global.</p> <p>c. Definición de Roles y Responsabilidades ampliadas: Asignar roles específicos a cada participante para garantizar una colaboración efectiva. Asignar roles específicos a la ONG, considerando sus habilidades y experiencia en proyectos de conservación y participación comunitaria a nivel nacional e internacional.</p>
		CORPOBOSQUE EMPRESA MUNDO ACADÉMICO	CORPOBOSQUES EMPRESA MUNDO ACADÉMICO ONG	CORPOBOSQUES EMPRESA MUNDO ACADÉMICO ONG OTROS PAÍSES

## 7. CONCLUSIONES

La identificación de las bases conceptuales de los modelos administrativos de alianzas público-privadas se realizó a través de una revisión exhaustiva de la literatura académica y práctica. Se exploraron y analizaron los principios teóricos, enfoques estratégicos y casos de estudio relevantes en el ámbito de las colaboraciones público-privadas. Esta fundamentación conceptual proporciona un marco sólido para entender los fundamentos, principios y mejores prácticas asociadas con las alianzas público-privadas, asegurando que el trabajo de investigación esté arraigado en una base teórica robusta. Es así como se logró una identificación exhaustiva de las bases conceptuales de los modelos administrativos de alianzas público-privadas. Este análisis proporciona una sólida fundamentación teórica que respalda y valida el trabajo de investigación. La comprensión profunda de los conceptos fundamentales permite una aplicación más efectiva en el contexto específico de CorpoBosques.

El reconocimiento de los componentes se logró mediante el análisis detallado de modelos administrativos existentes en alianzas público-privadas ya implementadas. Se identificaron los elementos clave que contribuyen al éxito de estas colaboraciones, como la asignación de roles y responsabilidades, la gestión de riesgos, los mecanismos de supervisión y la toma de decisiones estratégicas. Este reconocimiento permite una comprensión profunda de los factores críticos que deben considerarse al diseñar un modelo administrativo específico para CorpoBosques, integrando principios de la teoría organizacional. En este sentido, a través del reconocimiento de los componentes que conforman un modelo administrativo en alianza con una APP ya existente y en consonancia con la teoría organizacional, se obtuvo una visión integral de los elementos clave necesarios para el éxito de la colaboración público-privada. Esta identificación ofrece una base sólida para la construcción y ajuste de un modelo administrativo específico para CorpoBosques, asegurando coherencia con los principios de la teoría organizacional.

La construcción del modelo administrativo se llevó a cabo de manera iterativa, combinando la información recopilada durante la fundamentación conceptual y el reconocimiento de

componentes. Se adaptaron y personalizaron los elementos identificados para satisfacer las necesidades específicas de CorpoBosques, considerando su misión, visión, objetivos estratégicos y contexto organizacional. Este proceso garantizó la relevancia y la aplicabilidad práctica del modelo, alineándolo estrechamente con la realidad operativa de la organización. El proceso de construcción del modelo administrativo de alianza público-privada para CorpoBosques se llevó a cabo de manera sistemática y coherente. Se integraron los componentes identificados, adaptándolos a las necesidades y objetivos específicos de la organización. La construcción del modelo se basó en un enfoque organizacional sólido y en la experiencia adquirida de modelos existentes, lo que garantiza la relevancia y aplicabilidad práctica en el contexto de CorpoBosques.

La contribución del presente trabajo a CorpoBosques se materializa en la entrega de un modelo administrativo diseñado específicamente para potenciar sus capacidades y alcanzar sus objetivos organizacionales. El modelo proporciona orientación estratégica y táctica, detallando la estructura organizativa, los flujos de comunicación y los mecanismos de toma de decisiones. Se espera que esta contribución no solo optimice la gestión de la alianza público-privada sino que también fortalezca la posición y el impacto de CorpoBosques en su sector, asegurando una implementación efectiva y sostenible de la colaboración. El resultado final del trabajo de investigación ofrece a CorpoBosques un modelo administrativo personalizado y adaptado a sus características y objetivos particulares. Esta contribución proporciona una guía estratégica y operativa para el funcionamiento eficiente de la alianza público-privada, promoviendo la sostenibilidad, la eficacia en la gestión y el logro de metas organizacionales específicas. La construcción del modelo se presenta como un recurso valioso para la toma de decisiones informadas y la mejora continua de las operaciones de la organización.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alborota, G., Stevenson, C., & Triana, S. (noviembre de 2011). Asociaciones público-privadas para la prestación de servicios: Una visión hacia el futuro. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Asociaciones->

p% C3% BAblico-privadas-para-la-prestaci% C3% B3n-de-servicios-Una-  
visi% C3% B3n- hacia-el-futuro.pdf

Angarita, L. (2019). Las Asociaciones Público Privadas (APP) como modelo de contratación en Colombia: un análisis crítico de su desarrollo normativo e implementación. (Tesis de maestría). Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia

Arabany. (2002). Teoría de sistemas. Universidad Nacional de Colombia: Manizales. Recuperado de <https://docplayer.es/36839540-Teoria-sistemas-luz-arabany-ramirez-c-ingeniera-de-sistemas-profesora-asistente-universidad-nacional-de-colombia-sede-manizales-2002.html>

Aponte, H., & Pérez, A. (2021). El cambio climático que necesitamos. *South Sustainability*, 2(1), e029-e029.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). Asociaciones público-privadas. Recuperado de <https://www.idbinvest.org/es/soluciones/asociaciones-publico-privadas>

Barrezueta, K; Mariuxi, A & Valverde, L. (2017). Elementos esenciales para lograr la efectividad de los modelos administrativos. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, (3), 352-359

Baxter, L. (2016). A grounded theory study of the establishment of public-private alliances in official development assistance programmes. *Journal of International Development*, 28(4), 569-587.

Beltrán, S. (2017). Asociaciones Público Privadas-APP: ¿futuro de la infraestructura pública en Colombia? (tesis de pregrado). Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15211/1/Asociacione%20P%C3%BAblico-Privadas-APP%C2%BFuturo%20de%20la%20infraestructura.pdf>

Bolsa de valores de Quito. (20 de diciembre de 2016). [www.bolsadequito.info/](http://www.bolsadequito.info/). Recuperado el 27 de diciembre de 2016, de [www.bolsadequito.info/](http://www.bolsadequito.info/)

Boisier, S. (2005), “¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?”, en *Revista Diseño de un modelo administrativo en proyectos sociales con alianzas Público-privadas para la región de influencia de CorpoBosques del Oriente antioqueño*

de la CEPAL, núm. 86, Chile: CEPAL.

Buesaquillo-Salazar, D. A. & López-Buriticá, L. K. (2019). Las Asociaciones Público - Privadas en Colombia: una reflexión sobre el mecanismo en el país entre 2018 y 2019. *Ensayos de Economía*, 29(55), 57-81

Calvento, M. (2006). Fundamentos teóricos del neoliberalismo: su vinculación con las temáticas sociales y sus efectos en América Latina. *Revista de ciencias sociales Convergencia*, (41), pp. 41-59

Cantisano, G. T., León, J. A. M., González, A. L., García-Ael, C., & Alonso, F. M. (2022). *Psicología de las Organizaciones*. EDITORIAL SANZ Y TORRES SL.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (2017), “Asociaciones Público-Privadas”, San José, Costa Rica. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41063/1/S1700009\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41063/1/S1700009_es.pdf)

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (2016), “Horizontes 2030: la igualdad en el centro del desarrollo sostenible”, Santiago de Chile. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40159/4/S1600653\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40159/4/S1600653_es.pdf)

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), (2016), “La matriz de la desigualdad social en América Latina”, Santo Domingo, República Dominicana. Recuperado de [https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/matriz\\_de\\_la\\_desigualdad.p df](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/matriz_de_la_desigualdad.pdf)

Cervera, T., Garrabou, R., & Tello, E. (2015). Política forestal y evolución de los bosques en Cataluña desde el siglo XIX hasta la actualidad. *Investigaciones de Historia Económica-Economic History Research*, 11(2), 116-127.

CorpoBosques. (2021). ¿Quiénes somos? Recuperado de <https://www.asociacioncorpobosques.gov.co>

Correa, F. (2019, enero 24). Definición de administración y teorías administrativas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definicion-de-administracion-y-teorias-administrativas/>

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Séptima edición.

Editorial McGraw-Hill. Bogotá: Colombia. Recuperado de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto).

[%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](#)

Daft, R. (2004). *Administración*. Sexta edición. Editorial Thomson.

DANE (2023). *Pobreza monetaria. Resultados 2022*. Gobierno de Colombia. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PM/pres-PM-2022.pdf>

Da Silva, R. (2002). *Teoría de la Administración*. Primera edición. Ediciones Paraninfo.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación: México. Recuperado de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

De la Peña, A. (2011). *Auditoria un Enfoque Práctico (5a ed.)*. España: Ediciones Paraninfo S.A.

De la Vega, D. C., & González, F. J. G. (2018). Análisis histórico de la difusión del modelo de desarrollo organizacional en España. *Tejiendo el futuro de las organizaciones con enfoque de desarrollo organizacional*, 39.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2021). *Proyecciones y retroproyecciones de población municipal para el periodo 1985-2017 y 2018-2035 con base en el CNPV 2018*. Fecha de consulta: 23/07/2021. Fecha de corte: última actualización 16/12/2020. En: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-portal/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>.

Díaz, G. C. T., & Marín, J. E. R. (2015). *Innovación en la gestión económica del crédito agropecuario en Colombia: análisis institucional del acceso al crédito para el desarrollo de la agricultura familiar*. *Cultivando conocimiento: estrategia de acercamiento*.

Díaz, M. L. M., Sánchez, D. G., & Salas, O. C. V. (2019). Estado de la gestión del Plan Nacional de Desarrollo Forestal de Costa Rica en 2011-2017. *M+ A, revista*



- electrónica de medioambiente, 20(2), 228-250.
- Fundación Codespa. (2014). Modelos de alianzas público privadas para el desarrollo. Recuperado de <https://www.codespa.org/blog/2014/03/19/cuatro-modelos-de-alianzas-publico-privadas-para-el-desarrollo/>
- Furumo, P. R., Barrera-Gonzalez, E. I., Espinosa, J. C., Gómez-Zuluaga, G. A., & Aide, T. M. (2019). Improve Long-Term Biodiversity Management and Monitoring on Certified Oil Palm Plantations in Colombia by Centralizing Efforts at the Sector Level. *Frontiers in Forests and Global Change*, 2, 46.
- Gonzales, L. (2003). Como implementar un Sistema de Control de Gestión en la practica (3a ed.). Barcelona: Círculo Rojo
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2017). On public–private partnership performance: A contemporary review. *Public Works Management & Policy*, 22(1), 55-78.
- Jaramillo, S., Graterol, E., & Pulver, E. (2020). Sustainable transformation of rainfed to irrigated agriculture through water harvesting and smart crop management practices. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 4, 437086.
- Galeano, M. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- García, K. E., Grajales, C. A., Pacheco, A. L. & Pérez, V. (2017). Las Asociaciones Público Privadas (tesis de pregrado). Universidad Libre, Pereira, Colombia. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16554/LAS%20ASOCIACIONES%20PUBLICAS%20PRIVADAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gelis, W & Noya, Y. (2014). Caracterización de los modelos administrativos empleados actualmente en las pymes de servicio personales en la ciudad de Cartagena. (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia
- Gómez Garabito, D. D. C. (2019). La gobernanza forestal en México (Master's thesis).
- GRA, C. (2014). De los avances legislativos en asociaciones público-privadas —APP—: los retos en estructuración de proyectos de iniciativa privada. *Justicia Juris*, 10(1), 21-31.
- Gray, B., & Purdy, J. (2018). Collaborating for our future: Multistakeholder partnerships for
- Diseño de un modelo administrativo en proyectos sociales con alianzas Público-privadas para la región de influencia de CorpoBosques del Oriente antioqueño

- solving complex problems. Oxford University Press.
- Jiménez, W. (2000). Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. Segunda edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José: Costa Rica. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=0PihzVU0oRIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=0PihzVU0oRIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Keers, B. B., & van Fenema, P. C. (2018). Managing risks in public-private partnership formation projects. *International journal of project management*, 36(6), 861-875.
- Kometter, R. (2018). Panorama del Programa Bosques Andinos en el Sitio de aprendizaje apurímac-perú. Programa Bosques Andinos.
- Lao Ramos, B., & Peláez Hernández, D. (2018). La teledetección y los Sistemas de Información Geográfica para el manejo de las tierras. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 27(1), 54-65.
- Londoño, M. (2014). Asociaciones público privadas, modelo de desarrollo de infraestructura productiva y social en Colombia y el mundo: marco histórico, conceptual y crítico de la Ley 1508 de 2012. *Revista de Derecho Público*, 33, 1-23.
- Marmo, J., & Losada, A. (2022). PROPUESTAS METODOLÓGICAS EN ESTUDIOS DE REVISIÓN SISTEMÁTICA, METASÍNTESIS Y METAANÁLISIS. *PSICOLOGÍA UNEMI*, 6(11), 32-43.
- Mendoza-Briseño, M. A., Navarro-Martínez, A., Negreros-Castillo, P., & Uu-Chi, R. (2021). Planeación del manejo forestal con fines patrimoniales. *Madera y bosques*, 27(1).
- McDonnell, S., Bryant, C., Harris, J., Hannon, P. A., Campbell, M. K., Lobb, A., ... & Gray, B. (2009). The private partners of public health: public-private alliances for public good. *Preventing Chronic Disease*, 6(2).
- Naciones Unidas. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Santiago. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Ocampo, J. A. (2020). La cooperación financiera internacional frente a la crisis económica

latinoamericana. Revista CEPAL.

Ollague, J. (2019). Modelo empresarial de alianza público-privada a través de los municipios para impulsar el desarrollo socioeconómico, *Revista Cumbres*, 3 (2), 9-16

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). Nuestra proyección mundial. Recuperado de <https://www.oecd.org/acerca/>

Organización Internacional de las Maderas Tropicales. (2022). Bosques tropicales sostenibles: un camino hacia un planeta sano. *Actualidad Forestal Tropical*. Número 34.

[https://www.itto.int/direct/topics/topics\\_pdf\\_download/topics\\_id=7350&no=1&\\_lang=es&disp=inline](https://www.itto.int/direct/topics/topics_pdf_download/topics_id=7350&no=1&_lang=es&disp=inline)

ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN. (2007). *Revista Perspectivas*, (20), 45-54

Ortiz Fernández, A. (2022). La iniciativa de la transparencia en la industria extractiva y los derechos humanos en el sector de los hidrocarburos.

OTALORA, T. A. E. (2008). El análisis bibliométrico como herramienta para el seguimiento de publicaciones científicas, tesis y trabajos de grado (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Javeriana).

Palacios, J. (2008), Alianzas público-privadas y escalamiento industrial. El caso del complejo de alta tecnología de Jalisco, México, *Serie Estudios y Perspectivas*, No. 98. 1-66

Pineda Gómez, H. D., & Pimienta Betancur, A. (2021). Recortes espaciales que configuran el Oriente antioqueño: de la región a la superposición de territorialidades. *territorios*, (45), 41-62.

Prasanna, B. M., Cairns, J. E., Zaidi, P. H., Beyene, Y., Makumbi, D., Gowda, M., ... & Zhang, X. (2021). Beat the stress: breeding for climate resilience in maize for the tropical rainfed environments. *Theoretical and Applied Genetics*, 134(6), 1729-1752.

Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de Administración*. Segunda edición. Eco ediciones S. A. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/Fundamentos-de-administraci%C3%B3n-4ed.pdf>

- Roehrich, J. K., Lewis, M. A., & George, G. (2014). Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social science & medicine*, 113, 110-119.
- Romero, G. N. (2021). Incertidumbre y factores de riesgo para inversionistas extranjeros en Colombia. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/39598>.
- Sahide, M. A. K., Fisher, M. R., Erbaugh, J. T., Intarini, D., Dharmiasih, W., Makmur, M., ... & Maryudi, A. (2020). The boom of social forestry policy and the bust of social forests in Indonesia: Developing and applying an access-exclusion framework to assess policy outcomes. *Forest Policy and Economics*, 120, 102290.
- Sánchez Castillo, V., Gómez Cano, C. A., & Millán Rojas, E. E. (2020). Dinámica del funcionamiento y retos del mercado campesino COOPMERCASAN de Florencia (Caquetá). *Investigación y Desarrollo*, 28(2), 22-56.
- Sanchez, C. C., González, D. S., & Osejo, I. (2014). Tipologías Departamentales y Municipales: una propuesta para comprender las entidades territoriales colombianas. Grupo de Estudios Territoriales.
- Sandler, T. (1992). *Collective Action: Theory and Applications*. Michigan: Universidad de Michigan
- Sandulli, F. D., Ferraris, A., & Bresciani, S. (2017). How to select the right public partner in smart city projects. *R&D Management*, 47(4), 607-619.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of management*, 31(6), 849-873.
- Taylor, C., & Lindenmayer, D. B. (2021). Stakeholder engagement in a forest stewardship council-controlled wood assessment. *Environmental Science & Policy*, 120, 204-212.
- Tonuit, H. (2014). Peter Ferdinand Drucker. In *Itinere*, 2(2), 140-141.
- Varela, A. R., Florez, L. J. H., Tamayo-Cabeza, G., Contreras-Arrieta, S., Restrepo, S. R., Laajaj, R., ... & Behrentz, E. (2021). Factors associated with SARS-CoV-2 infection in Bogotá, Colombia: results from a large epidemiological surveillance study. *The*
- Diseño de un modelo administrativo en proyectos sociales con alianzas Público-privadas para la región de influencia de CorpoBosques del Oriente antioqueño



Lancet Regional Health–Americas, 2.

Villa, M., Jaramillo, A & Sánchez, L. (2004). Migraciones forzadas de colombianos. Colombia, Ecuador, Canadá. Corporación Región, Medellín: Colombia. Recuperado de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/50133.pdf>

## Anexo 1 – entrevista semi-estructurada

1. ¿Qué motivó a su organización a buscar una colaboración formal con otras entidades públicas u organizaciones privadas?
2. ¿Consideró otros modelos de colaboración además de las alianzas público-privadas?, de ser así, ¿cuáles fueron?
3. ¿Cuáles considera que son las ventajas del modelo APP para su organización y sus objetivos organizacionales?
4. ¿Cuáles considera que son las desventajas o riesgos del modelo APP para su organización y sus objetivos organizacionales?
5. ¿Qué otros factores consideraron al celebrar una APP?
6. ¿Por qué y cómo se conformó un modelo APP?
7. ¿Qué procesos de toma de decisiones o procesos de análisis utilizaron usted y otros miembros de su organización al considerar celebrar una APP?
8. ¿Decidió conscientemente excluir o incluir alguna organización o tipo de organización en particular?, en caso positivo ¿qué razones motivaron la decisión?
9. ¿Qué factores consideró y qué procesos utilizó al considerar la estructura, forma y modelo de la APP?