

**Modelos de gobernanza colaborativa: Análisis de Alianzas Público-Privada en Proyectos Comunitarios en el Cantón Ibarra.**

**Collaborative Governance Models: Analysis of Public-Private Partnerships in Community Projects in the Canton Ibarra.**

Ab. Diana Paulina Peñafiel Bravo, Ab. Ivania Del Cisne Granda Pinz, Dr. Duniesky Alfonso Caveda Ph.D. & Mgr. Daniel Eduardo Rodríguez Williams.

**CIENCIA E INNOVACIÓN EN  
DIVERSAS DISCIPLINAS  
CIENTÍFICAS.**

Enero - junio, V°6-N°1; 2025

**Recibido:** 10-05-2025

**Aceptado:** 26-05-2025

**Publicado:** 30-06-2025

**PAIS**

- Ecuador, Manta
- Ecuador, Machala
- Ecuador, Durán
- Ecuador, Durán

**INSTITUCION**

- Universidad Bolivariana del Ecuador

**CORREO:**

- ✉ [dppenafielb@ube.edu.ec](mailto:dppenafielb@ube.edu.ec)
- ✉ [idgrandap@ube.edu.ec](mailto:idgrandap@ube.edu.ec)
- ✉ [dalfonsoc\\_a@ube.edu.ec](mailto:dalfonsoc_a@ube.edu.ec)
- ✉ [derodriguezw@ube.edu.ec](mailto:derodriguezw@ube.edu.ec)

**ORCID:**

- 🌐 <https://orcid.org/0009-0006-0848-2173>
- 🌐 <https://orcid.org/0009-0009-1477-2574>
- 🌐 <https://orcid.org/0000-0001-7889-8066>
- 🌐 <https://orcid.org/0000-0003-4906-4200>

**FORMATO DE CITA APA.**

Peñafiel, D., Granda, I., Caveda, D. & Rodríguez, D. (2025). Modelos de gobernanza colaborativa: Análisis de Alianzas Público-Privada en Proyectos Comunitarios en el Cantón Ibarra. *Revista G-ner@ndo*, V°6 (N°1.), 5599 – 5612.

**Resumen**

La presente investigación analiza los modelos de gobernanza colaborativa y su relación con las alianzas público-privadas (APP) en el desarrollo de proyectos comunitarios en el cantón Ibarra. Se parte de la premisa de que la cooperación entre actores públicos, privados y comunitarios permite generar propuestas más equitativas, funcionales y sostenibles. El estudio combina un enfoque teórico y empírico desde el paradigma crítico, incluyendo un análisis documental y la aplicación de entrevistas semiestructuradas a funcionarios públicos, líderes comunitarios y representantes del sector privado. Los resultados evidencian que, aunque existen iniciativas de cooperación, persisten limitaciones como la falta de comunicación interinstitucional, escasa participación ciudadana y deficiencias en la gestión de recursos. Se concluye que fortalecer la gobernanza colaborativa mediante APP requiere mejorar la articulación entre actores, fomentar la transparencia y capacitar a las comunidades para una participación activa, con el fin de lograr un desarrollo local más eficaz y sostenible.

**Palabras clave:** gobernanza colaborativa, alianzas público-privadas (APP), participación ciudadana, proyectos comunitarios.

**Abstract**

This research analyzes collaborative governance models and their relationship with public-private partnerships (PPPs) in the development of community projects in the canton of Ibarra. It is based on the premise that cooperation between public, private, and community actors allows for the generation of more equitable, functional, and sustainable proposals. The study combines a theoretical and empirical approach from a critical paradigm, including documentary analysis and semi-structured interviews with public officials, community leaders, and private sector representatives. The results show that, although cooperative initiatives exist, limitations persist, such as a lack of inter-institutional communication, limited citizen participation, and deficiencies in resource management. It concludes that strengthening collaborative governance through PPPs requires improving coordination between actors, fostering transparency, and empowering communities to actively participate, in order to achieve more effective and sustainable local development.

**Keywords:** collaborative governance, public-private partnerships (PPPs), citizen participation, community projects.

## Introducción

La gobernanza colaborativa es parte de una visión contemporánea orientada a incorporar y optimizar el conocimiento colectivo en la formulación e implementación de políticas públicas con el fin de identificar la importancia de la participación ciudadana, las ONG'S, y el sector público como el privado; por consiguiente, se puedan generar propuestas equitativas, integradoras, funcionales y rentables mediante una deliberación conjunta, como resultado de las distintas perspectivas y necesidades sociales (Barandiarán et al., 2022).

Este modelo, más allá de la democracia directa, las asambleas deliberativas o los presupuestos participativos, surge de una complicación asociada a la toma de decisiones, entonces, al tener una estructura incluyente de diversos actores permite cumplir la finalidad de realizar acciones colectivas que no serían posibles conseguir de otra manera (Romero y Alejo, 2021).

Los convenios entre administraciones públicas y privadas, son también conocidas como alianzas público-privadas (APP), que a través de una prestación de servicios y el desarrollo de actividades por parte del sector privado hacia el público, tienen como finalidad la colaboración y el beneficio mutuo (World Bank Group, 2020); por esa razón, se han consolidado como un método para implementar proyectos comunitarios, por ejemplo, fusión de recursos, conocimientos y competencias de ambos sectores.

González (2022) plantea que la integración de modelos de gobernanza implica una mejoría en la organización de los recursos, por ejemplo, impulsar de manera significativa la participación ciudadana y asegurar que existan los medios y condiciones adecuados para un desarrollo viable de propuestas con impacto social y así poder respaldar su perpetuidad a largo plazo.

---

En el mismo sentido, Jiménez y López (2024) establecen que el estudio de estas alianzas resulta indispensable debido a que permite la identificación de procedimientos y retos satisfactorios mediante la colaboración de todos los actores que forman parte de las instituciones tanto públicas como privadas, lo cual hace referencia al intercambio de información valiosa para la gestión y elaboración de políticas públicas más rentables y sostenibles.

Entre los desafíos para el desarrollo de APP en los proyectos comunitarios del cantón Ibarra también se encuentra la coordinación interinstitucional junto con la transparencia en la administración de los recursos y, por consiguiente, la permanencia de las propuestas y acciones a largo plazo pues incluso conociendo su capacidad, la realización de un estudio exhaustivo sobre qué factores constituyen su efectividad, es nula.

Esta investigación es primordial para reconocer las circunstancias que benefician o limitan el progreso de estas alianzas, facilitando información relevante y datos significativos para la creación de estrategias que reflejen mejoras en la gobernanza colaborativa. Actualmente, el cantón Ibarra enfrenta desafíos en la aplicación de APP eficaces para el desarrollo de proyectos comunitarios.

Aunque existe constancia para promover la participación y cooperación entre sectores aún existen obstáculos normativos como la falta de participación ciudadana, así como la falta de confianza; por esa razón, el objetivo de este estudio es examinar los modelos de gobernanza colaborativa, orientado al impacto, los desafíos y las oportunidades relacionadas a las alianzas público-privadas (APP), elaboradas en proyectos comunitarios.

### **Métodos y Materiales**

Esta investigación adopta una combinación de elementos que engloban la perspectiva basada en hechos empíricos y la interpretación para estudiar relaciones de poder, cooperación y participación en una gobernanza colaborativa (paradigma crítico), lo que permitirá analizar

---

cómo las APP se relacionan con la administración y gestión de proyectos comunitarios tomando en cuenta características y/o elementos estructurales como dinámicas sociales (Loza et al., 2020).

El presente estudio tiene un enfoque teórico y empírico, especialmente a la teoría de la gobernanza colaborativa y su implementación en las APP. Desde el enfoque teórico, se abordó la información mediante documentación bibliográfica disponible (análisis documental) para examinar los modelos y conceptos más esenciales que fundamentan la gobernanza colaborativa. Por otro lado, desde una perspectiva empírica sustentada en la observación y la recopilación directa de datos, se implementaron seis entrevistas semiestructuradas a través de preguntas abiertas y cerradas (sí, no), a dos funcionarios o servidores públicos del GAD municipal de Ibarra, dos líderes comunitarios de la Comisión de la Participación Ciudadana, y dos representantes del sector privado.

La estructura de las entrevistas se corresponde con el objetivo de identificar principales obstáculos y los alcances en el desarrollo, implementación y sostenibilidad de las APP, con un enfoque en la participación entre actores. Durante las entrevistas, se formularon preguntas cerradas de evaluación para conocer el estado actual de las APP a funcionarios (¿Existen alianzas público-privadas activas en el municipio actualmente?, ¿Este tipo de alianzas es promovida por el gobierno local?), y abiertas de tipo analíticas y explicativas (¿Qué dificulta o facilita la gobernanza colaborativa?, ¿Existen resultados positivos?).

Por otro lado, a los líderes comunitarios preguntas cerradas de evaluación de participación comunitaria (¿Su comunidad ha estado involucrada en proyectos con autoridades o empresas del sector privado?, ¿Existe un diálogo permanente donde se tomen en cuenta las necesidades de la comunidad?), y abiertas de tipo reflexivas y contextuales (¿Ha tenido

---

experiencias con actores que integran las instituciones públicas y privadas?, ¿Qué tipo de desafíos encaran los lideres comunitarios y qué propuestas mejorarían la participación?).

Y finalmente, a los representantes del sector privado preguntas cerradas de diagnóstico rápido (¿Su empresa ha contribuido en proyectos con el gobierno local?, ¿Cree que existe una buena comunicación por parte de los sectores tanto público como privado?), y abiertas de tipo exploratorias y valorativas (¿Cuáles son los desafíos que enfrenta para fortalecer las alianzas público-privadas?, ¿Tiene alguna experiencia en una propuesta conjunta entre sectores?).

Las entrevistas se llevaron a cabo a través de un análisis cualitativo con el argumento de la grounded theory o en español, teoría fundamentada, establecida por los sociólogos Barney Glaser y Anselm Strauss, (1967) quienes plantean que en la investigación cualitativa convencional no se permitían ciertos procedimientos debido a no ser considerados idóneos o adecuados, sin embargo, se han transformado en procedimientos totalmente aceptables en las ciencias sociales y otras disciplinas. Esta teoría se desarrolla desde lo que ocurre en realidad, más no de una hipótesis científica (Barandiarán et al., 2022).

### **Análisis de resultados**

Análisis documentado sobre las alianzas de la gobernanza colaborativa

Se registró una característica común entre autores la cual hace referencia a las APP como una colaboración voluntaria entre sectores tanto públicos como privados; dicha colaboración entre ambas partes comprometidas se deriva de los intereses mutuos, recursos y responsabilidades de cada uno de los sectores que participan en la gobernanza colaborativa.

A lo largo de la historia, según Rosales (2010), la bibliografía señala que las APP existen desde hace mucho tiempo, estas alianzas contribuyeron como estrategias de potenciación del crecimiento de la economía y ampliación del comercio exterior al integrar intereses públicos y

---

privados en países que, en la actualidad, son potencias mundiales como Inglaterra, China y Estados Unidos.

Arteaga et al., (2020) establece dos conceptos indispensables para entender el enfoque de las APP; 1) alianzas para impulsar el desarrollo como un proceso de cooperación voluntaria entre el sector público y privado fomentando la colaboración como elemento clave y central de éxito; y 2) gestión de cambios innovadores, impulsando el desarrollo sostenible y el bienestar social dando prioridad a la evolución tecnológica para la mejora de servicios, productos o sistemas de coordinación.

Por otro lado, según Chafra (2020) la falta de recursos económicos a nivel local para financiar una obra pública es actualmente un reto para los gobiernos locales ecuatorianos; en ese sentido, las ventajas de implementar modelos de APP se han analizado y convertido en un aspecto viable para la cofinanciación de la obra pública teniendo en cuenta estas cuatro definiciones:

1. Hay bienes y servicios que no pueden ser manejados únicamente por el mercado, puesto que son importantes para la sociedad en general y debido a fallos de mercado (como monopolios naturales o efectos que afectan a otros) el gobierno o sector público debe intervenir para poder supervisar.
  2. El sector privado puede aportar para que el gobierno emplee formas de gestión favorables y contar con resultados positivos para la sociedad.
  3. Es indispensable definir la distribución de riesgos, es decir, decidir si el gobierno, el sector privado, o ambos se van a responsabilizar de los riesgos en un trabajo conjunto.
-

4. La contribución del sector privado en todas las etapas de un proyecto conjunto al sector público, desde el diseño, construcción, financiación, mantenimiento y operación, beneficia la gestión de bienes y servicios.

Además, Robello (2009) propone que una APP favorece el avance de una infraestructura pública y ayuda a tener un mejor rendimiento del servicio público con el apoyo y participación del sector privado ya sea en la financiación como en la gestión de la infraestructura, la transferencia de riesgos; tal como mencionó otro autor en el análisis documental del presente estudio, y la relación contractual a largo plazo.

Farias (2010) afirma que el desarrollo local y la responsabilidad social mediante las APP se han establecido en distintos países en desarrollo donde el enfoque del sector privado de plantear y comunicar políticas públicas en conjunto con el estado y/o el sector público busca la participación entre los actores que conforman las alianzas; sumado a lo anterior, y desde el punto de vista del sector privado, las industrias afrontan el hecho de que su función o labor debe ser "sostenible" por las distintas personas, empresas o instituciones con que interactúan en su trabajo.

En un estudio desarrollado por Villegas y Rangel (2020) en la ciudad de Ibarra sobre el manejo de los residuos de aceites comestibles usados en los subgrupos de establecimientos de comida (A. franquicias, B. restaurantes de Yahuarcocha, C. pequeños y medianos establecimientos) siendo el subgrupo C el que genera más contaminación de suelos y aguas, puesto que desechan el aceite restante junto con la basura y/o por las alcantarillas, por esa razón, los autores argumentan la urgencia de capacitar a este subgrupo con el objetivo de garantizar el manejo responsable del residuo y fomentar la participación de los administradores, propietarios o encargados de los comercios de comida.

---

Villegas y Rangel (2020) mencionan también la estrategia empleada en España, donde existe asociación y/o alianzas entre empresas y municipios (APP). Las empresas proporcionan el servicio de recolección a comedores, hoteles y restaurantes firmando alianzas con los municipios con el objetivo de laborar en programas conocidos como “Puntos limpios” y “Ecoparques” para que la ciudadanía se acerque a colocar el residuo.

Quimbiulco y Galarza (2021) señalan la importancia de la participación ciudadana en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de la ciudad de Ibarra, aunque mencionan que en Ecuador se garantiza la representatividad participativa, aún quedan vacíos que obstaculizan el desarrollo de la colaboración ciudadana en algunos gobiernos locales, tal es el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Ibarra

Los resultados de la investigación demostraron que dichos obstáculos se deben a la falta de comunicación, capacitación baja o nula y la ausencia de presentación de los resultados hacia los ciudadanos de las mesas de trabajo, por lo que, los autores recomiendan construir alianzas con los ciudadanos para una mejora en la gestión local y toma de decisiones Quimbiulco y Galarza (2021).

En un caso de estudio sobre la inacción pública en políticas patrimoniales en la parroquia rural de San Antonio de Ibarra (SAI) del cantón Ibarra, Suárez (2023) indica que la parroquia fue patrimonializada por sus “Técnicas y Conocimientos Tradicionales en el Arte del Tallado de Madera” sin embargo, el aspecto normativo no ha sido consistente con el práctico.

El problema radica en la ausencia de una política nacional que determine sistemas de permiso para la utilización de las especies de madera protegidas en la función o labor exclusiva de los artesanos de SAI. Además, la falta de eficacia e inacción de la administración pública tanto en la formulación como en la gestión y ejecución del Plan de Salvaguardia del Patrimonio

---

Cultural. La delegación institucional a otras autoridades inferiores del Estado ha generado descoordinación y deficiencia.

Sumado a ello, Suárez (2023) afirma que se determinó que las funciones y responsabilidades de las propuestas e iniciativas para resguardar el patrimonio le correspondería al Consejo Municipal de GAD del Ibarra, refiriéndose a los Lineamientos de Política Pública para Salvaguardia del Patrimonio Cultural, sosteniendo que “las políticas y estrategias para la salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial se integrarán a la planificación local a través de los planes de desarrollo territorial de los gobiernos autónomos descentralizados competentes” destacando la “transferencia de la competencia” a través de sistema de gestión conjunto entre las dos etapas, sin embargo, el ámbito práctico se atribuye únicamente a la gestión de los GAD.

### **Perspectiva empírica de la participación ciudadana en la gobernanza colaborativa del cantón Ibarra**

Las personas entrevistadas del sector público indicaron que las autoridades tienen como objetivo el fomento de estas alianzas, sin embargo, no disponen con personas capacitadas para una adecuada gestión de las APP. También mencionan que no es sencillo poder crear un vínculo con el sector privado a pesar de que su labor es agilizar estas alianzas y aunque desarrollan proyectos de inversión hay una ausencia de parte de la ciudadanía (escasa participación).

Los representantes comunitarios mencionan que su comunidad ha tomado parte en proyectos con ambos sectores (público y privado), sin embargo, no siempre se toman en cuenta los requerimientos de la comunidad debido a la falta de confianza y una mala comunicación. Además, señalaron que la inclusión de la comunidad puede ser para obedecer el requerimiento más no para ser escuchados, por lo que, tal como mencionaron los autores anteriormente en el análisis documentado, los representantes comunitarios proponen realizar capacitaciones, y que

---

no solo las autoridades sean tomadas en cuenta de parte del sector privado, sino también la comunidad.

Finalmente, la encuesta hacia el sector privado dio como resultado que se han desarrollado procedimientos con las personas involucradas en ambos sectores pero que aún existe una falta de confianza entre los actores lo que disminuye el desarrollo local. Por otro lado, señalan que estas alianzas se ven afectadas por la inequidad de poder y que una recomendación viable sería trabajar en las competencias y aptitudes de los actores para asegurar la colaboración de todos.

### **Conclusiones**

Este estudio representa un análisis de información y/o datos disponibles acerca de la gobernanza colaborativa, específicamente en el contexto de las alianzas público-privadas en el cantón Ibarra. Los planteamientos se realizaron con base a los resultados y evidencias encontradas que reflejan la falta de comunicación, falta de confianza por parte de los actores que conforman las alianzas, y una administración ineficiente en la transferencia de competencias entre el Estado, los gobiernos autónomos y la comunidad, por esa razón, actualmente existe una gestión desorganizada y disfuncional de recursos, programas y proyectos comunitarios.

Lo más relevante que se pudo extraer del análisis documentado y las entrevistas a los actores es la dificultad de desarrollar una comunidad y/o sociedad participativa donde las necesidades se tomen en cuenta y sean escuchadas para una adecuada administración en las APP, esto sería posible con ayuda de capacitaciones frecuentes para fomentar la concienciación, diseñar y proponer diálogos para evaluar el cumplimiento de los procesos participativos.

Por otro lado, en el caso de estudio incluido en la presente investigación, para la gestión de residuos de aceites comestibles en la ciudad de Ibarra al ser lugares donde sus productos

---

requieren de un consumo excesivo de aceites comestibles incrementa los efectos en la salud humana como enfermedades, colesterol, triglicéridos, intoxicación, gastritis, entre otros. Por esa razón, lo más adecuado es disponer de una ordenanza municipal que impulse la regulación de los residuos principalmente en establecimientos con mayor contaminación.

## Referencias bibliográficas

- Arteaga, Y., Alfonso, D., & Negrín, D. (2020). Políticas laborales basadas em parcerias público-privadas: uma reflexão desde a sua concepção. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 478-489. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2020000300478&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2020000300478&lng=es&tlng=pt).
- Barandiarán, X., Canel, M. J., & Bouckaert, G. (2022). ¿Qué mueve a confiar en la gobernanza colaborativa? Análisis de un programa gubernamental en el País Vasco. *Revista Española De Ciencia Política*, 60, 251–275. <https://doi.org/10.21308/recp.60.09>
- Chafra, P. R. (2020). ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS: UNA ALTERNATIVA PARA LA CO-FINANCIACIÓN DE OBRAS PÚBLICAS EN EL SECTOR DEL AGUA Y SANEAMIENTO URBANO EN ECUADOR. *Economía y Negocios*, 11(2), 27-36.
- Farias, M. (Noviembre de 2010). XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Desarrollo local y responsabilidad social a través de alianzas público-privadas. República Dominicana.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- González, J. (2022). Las asociaciones público-privadas como mecanismo para la gestión de resultados en el sector público en Bogotá. <https://repository.unimilitar.edu.co/items/eff9fff8-2b1d-4bbc-a92e-f9653621374d>
- Jiménez, J., & López, E. (2024). *Gobernanza Digital Inclusiva: Plataforma Colaborativa para la Participación Ciudadana en Soacha*. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/d564a606-fcc3-4291-b4ee-1eb78cc067f6/download>
- Loza, R., Mamani, J., Mariaca, J., & Yanqui, F. (2020). Paradigma sociocrítico en investigación. *PsiqueMag*, 9(2), 30-39. <https://doi.org/https://doi.org/10.18050/psiquemag.v9i2.2656>
- Quimbiulco, G. D., & Galarza, J. P. (2021). Participación ciudadana en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de la ciudad de Ibarra en Ecuador. *AXIOMA*(24), 21-27. <https://doi.org/10.26621/ra.v1i24.668>
- Rebollo, A. (14 de Octubre de 2009). Capítulo 1. Experiencia española en Concesiones y Asociaciones Público-Privadas para el desarrollo de infraestructuras públicas: marco general. Banco Internacional de Desarrollo. Programa para el Impulso de Asociaciones Público-Privadas en Estados Mexicanos: <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Experiencia->
-

espa%C3%B1ola-en-concesiones-y-asociaciones-p%C3%ABlico-privadas-para-el-desarrollo-de-infraestructuras-p%C3%ABlicas-Marco-general.pdf

Romero, A., & Alejo, A. (2021). Panorama de la Gobernanza. Perspectivas y Retos para su Estudio en Iberoamerica. Tirant Lo Blanch.

Rosales, J. (2010). Las Alianzas Público Privadas: «Las nuevas herramientas estratégicas de cohesión, gobernanza y desarrollo en el siglo xxi». Sociedad y Utopía, 1(35), 181-200.

Suárez, S. P. (2023). Inacción pública en políticas patrimoniales: Caso de estudio sobre la parroquia rural de San Antonio de Ibarra, 2020-2022. Sociología y Política HOY(8), 115-141.

Villegas, N. X., & Rangel, J. A. (2020). Manejo de los residuos de aceite comestible en los expendios de comida. SATHIRI: Sembrador, 15(2), 185-198.

<https://doi.org/10.32645/13906925.987>

World Bank Group. (2020). Public-Private Partnership Resource Center . ¿Qué son las asociaciones público-privadas?: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/es/que-son-las-asociaciones-publico-privadas>

---