

**ESTUDIOS PREVIOS DE NECESIDAD, CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD PARA LA
CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA**



Elaborado por:

JAVIER YEPES JIMENEZ
JULIANA MONTERROZA CARDENAS
GEINER PAUL DE LA HOZ PASTOR
SERGIO RAMÍREZ PAYARES
SERGIO DONADO DONADO
ADID PEREZ RODRÍGUEZ
PATRICIA RAMIREZ PACCINI

Jefe Oficina Asesora de Planeación
Secretaria general
Secretario de Educación
Secretario de Hacienda
Secretario de Tránsito y Transporte
Jefe Oficina Asesora Jurídica
Secretaria de Infraestructura

MALAMBO, MARZO DE 2026

TABLA DE CONTENIDO

ESTUDIOS PREVIOS DE NECESIDAD, CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA		
ITEM	DESCRIPCIÓN	Pág.
1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	FUNDAMENTOS DOCTRINALES DE LA SEM	3
3.	MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL	6
4.	VENTAJAS ESTRATEGICAS DE LA SEM	14
5.	AUTORIZACIÓN A LA ALCALDESA PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA	15
6	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MUNICIPIO	16
7.	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	17
8.	NECESIDAD, CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD	20
9.	ARTICULACIÓN Y COHERENCIA CON EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL.	22
10.	OBJETO Y FUNCIONES DE LA SOCIEDAD DE ECONOMIA MIXTA	25
11.	OBJETIVOS DE LA SOCIEDAD PROYECTADA	28
12.	DURACIÓN DE LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA.	29
13.	DOMICILIO SOCIAL Y REGIMÉN LEGAL	29
14.	CAPITAL DE LA SOCIEDAD.	30
15.	PARTICIPACIÓN ACCIONARIA DEL MUNICIPIO DE MALAMBO DENTRO DE LA SOCIEDAD.	30
16.	CAPITAL SOCIAL Y/O APORTES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.	31
17.	ANÁLISIS FINANCIERO PRELIMINAR	31
18.	CONTROLES QUE TENDRÁ LA SOCIEDAD.	33
19.	MODALIDAD DE SELECCIÓN DEL SOCIO ESTRATEGICO	34
20	CRITERIOS PARA SELECCIONAR LA OFERTA MAS FAVORABLE	35
21	EL ANÁLISIS DE RIESGO Y LA FORMA DE MITIGARLO	37
22	LAS GARANTÍAS QUE LA ENTIDAD ESTATAL CONTEMPLA EXIGIR EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.	37
23	REFERENCIAS	39

ESTUDIOS PREVIOS A LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio técnico y financiero se elabora en cumplimiento del artículo 69 de la Ley 489 de 1998, con el fin de justificar la creación de una sociedad de economía mixta entre el Municipio de Malambo (Atlántico) y uno o varios socios estratégicos del sector privado. Este instrumento jurídico busca promover el desarrollo económico y social del municipio mediante la sinergia entre el sector público y privado, alineada con los principios de eficiencia, sostenibilidad y servicio al interés general.

Malambo, ubicado en el área metropolitana de Barranquilla, presenta un crecimiento demográfico acelerado, acompañado de retos estructurales en materia de infraestructura, sostenibilidad ambiental, prestación de servicios públicos y fortalecimiento institucional. La creación de una sociedad de economía mixta se propone como una alternativa viable para enfrentar estos desafíos mediante la movilización de recursos, la atracción de inversión privada y la ejecución eficiente de proyectos de alto impacto territorial.

En este contexto, el presente estudio analiza los siguientes aspectos:

1. La conveniencia económica del proyecto frente a las alternativas disponibles.
2. Su viabilidad técnica, considerando capacidades operativas e institucionales.
3. La sostenibilidad financiera, basada en escenarios de inversión, costos y fuentes de financiación.
4. Los beneficios sociales esperados, medidos en términos de empleo, cobertura de servicios, fortalecimiento de capacidades y mejora en la calidad de vida de los habitantes.

Adicionalmente, se expondrá el régimen jurídico, los objetivos estratégicos, el modelo de gobierno corporativo y el proceso previsto para la selección del socio estratégico, asegurando que la sociedad se constituya conforme a la ley y con las garantías necesarias para su éxito institucional.

2. FUNDAMENTO DOCTRINAL DE LAS SOCIEDADES DE ECONOMÍA MIXTA

El profesor Gustavo Penagos¹ expone la idea central de la sociedad mixta como modelo de gestión, al indicar que: *“Las sociedades de economía mixta, como nuevo modelo de gestión de los servicios públicos...”* (191) *“...consideramos que estos organismos, si se les debe considerar como parte de la administración del nuevo Estado Social de Derecho.”* *“... lo cierto es que constituyen un poderoso instrumento del intervencionismo estatal y encuentran su consagración después de la reforma administrativa de 1968,”*.

¹ Gustavo Penagos, Entidades Descentralizadas. Ediciones Librería del Profesional. Página 191. Cita de GARCIA OVIEDO, Carlos y MARTINEZ USEROS, Enrique. Derecho Administrativo. Tomo II E.I.S.A. 1968 Madrid, página 350.

Como forma de intervención estatal, las sociedades de economía mixta, al combinar el capital estatal y privado para ofrecer servicios públicos de interés general, contribuyen a la socialización de estos servicios, ya que mantienen un control sobre la actividad desarrollada. La prestación de servicios públicos integra el campo de acción de las sociedades de economía mixta, a través del cual el Estado desarrolla el cumplimiento de sus fines con el dinamismo propio del sector privado.

Marienhoff² nos muestra que los antecedentes de la sociedad de economía mixta se remontan a la época del descubrimiento de América, cuando expresa, citando a otros autores:

“Greca estima que esas sociedades tienen su antecedente en las grandes compañías de navegación y colonización de comienzos de la edad moderna. Las mismas “capitulaciones”, que los Reyes Católicos celebraron con los descubridores y adelantados para la conquista de América, agrega, pueden ser consideradas, en cierta manera, como convenios de empresas mixtas, en las que el monarca y el vasallo aportan capitales, armas, buques, hombres y bastimentos para repartirse luego el mando y el provecho de la expedición.”

Del mismo modo, con base en la doctrina extranjera, en esta obra se señalan los antecedentes en el derecho europeo:

Observa el tratadista García Oviedo y Martínez Useros “La difusión de este modo de gestión de los servicios públicos coincide con el fin de la primera Guerra Mundial, si bien tuvo al final del siglo XIX, abundantes e interesantes aplicaciones en Bélgica y Alemania, donde se crearon, particularmente para la producción y distribución de energía eléctrica, poderosas sociedades en las que los Municipios, los Distritos y, a veces incluso los Estados, colaboran con la industria y capitales privados.”

Igualmente, Gustavo Penagos³ en otra de sus obras, expresa lo siguiente:

“Concebida la sociedad de Economía Mixta, como factor de regulación y de equilibrio social, la sociedad de economía mixta, asume nuevos caracteres en el Estado Social de Derecho, en beneficio del interés general, mejorando las condiciones de la formación y distribución de la renta, a nivel interno y externo.”

² Miguel Marienhoff, Tratado de Derecho Administrativo. Editorial Abeledo Perrot, Argentina. Tomo I. Página 479. Cita de Marienhoff del libro: Greca: El sistema de economía mixta en la realización de los servicios públicos, páginas 6-7. En sentido concordante, Rodríguez Arias: La sociedad de economía mixta. Su definición jurídico-económica, página 20.

³ Gustavo Penagos, Entidades Descentralizadas. Ediciones Librería del Profesional. Página 194.

La doctrina internacional⁴ así mismo destaca bajo la óptica de gestión mancomunada de lo público y lo privado. Se indica por ello que:

“El régimen de la empresa de economía mixta tiende, pues, a generalizarse sustituyendo al de las concesiones, a los efectos de unir en la Administración el control externo ejercido cerca de los concesionarios con uno interno desarrollado en el seno de la entidad. De la pugna entre la directa y privada, o el deseo de compaginar las ventajas de ambas ha surgido la forma de la empresa mixta, que se halla hoy en gran favor, tanto en la administración del Estado como en la local.”

A nivel territorial, las concesiones están sustituyéndose de manera acelerada por modelos de descentralización por servicios por empresas oficiales o por sociedades de economía mixta. Enseña el profesor García de Enterría⁵ que *“es propio de las organizaciones humanas lo que podemos llamar su condición desfalleciente, su carácter claudicante.”*

Penagos expresa, asimismo, que esta sustitución de modelos se presenta también por ser un esquema de colaboración financiera:

“Ventajas de las sociedades de economía mixta: colaboración financiera. Las sociedades de economía mixta son convenientes en el Estado Moderno, sobre todo cuando responde a necesidades de colaboración financiera, en empresas que la Administración no puede, en rigor, ni abandonar por entero la actividad privada ni monopolizar para sí.”

Otro elemento clave en la sustentación doctrinal de la conveniencia de la sociedad de economía mixta, es el control de tutela que ostenta la administración. En efecto la doctrina señala:

“El control o poder de tutela es una especie de intervención, inspección o fiscalización que tienen las entidades que ejerce el poder central con relación a las entidades descentralizadas; estas son los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del estado y las sociedades de economía mixta.”

Un factor adicional fundamental es el deber de aseguramiento de la prestación, como competencia territorial, que encuentra en la sociedad mixta una expresión importante, operativa y, desde una perspectiva instrumental, eficaz.

Señala la doctrina⁶ sobre ese deber de aseguramiento, lo siguiente:

⁴ FLEINER, Instituciones de Derecho Administrativo. Edición Española. Barcelona.1933, pág.101- Cita de Penagos, pág.196

⁵ GARCIA DE ENTERRIA, Eduardo. La administración española. 4 edición. Alianza Editorial, Madrid. Pág. 102 y siguientes.

⁶ MONTAÑA PLATA, Alberto. El concepto de servicio público en el derecho administrativo. Universidad Externado de Colombia. Págs. 98 y 99.

“Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional. (...) Vale la pena señalar cómo, a partir del nuevo de los servicios públicos introducido con el texto político de 1991, se hace referencia al “deber de asegurar” y no al “deber de prestar” éstos. Se configura de este modo una nueva concepción, según la cual el Estado no debe necesariamente “prestar” los servicios públicos, sino que basta que se “asegure su prestación”. (...) También vale la pena señalar cómo esta responsabilidad del Estado tiene una calificación relacionada con la calidad del servicio, pues expresamente se hace relación, a través de esta disposición, a la “prestación eficiente” de los servicios públicos.”

3. MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL

El artículo 209 de la Constitución Política dispone que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y desconcentración de funciones.

Por su parte, el artículo 311 Constitucional señala lo siguiente:

Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la constitución y las leyes.

El artículo 311 superior señala que, *“Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes”*.

De otra parte, el artículo 313 Constitucional, en su numeral 6, expresa la atribución y competencia otorgada al Concejo Municipal de: *“Crear a iniciativa del alcalde establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales y autorizar la constitución de sociedades de economía mixta.”*

La Corte Constitucional, en Sentencia C-306 de 2019, señaló en referencia a esta materia lo siguiente:

De igual manera, en el numeral 7° del artículo 300 de la Carta y en el numeral 6° del artículo 313 ibidem, el constituyente admitió la descentralización por servicios en el nivel territorial, cuando

concedió a las asambleas y a los concejos la facultad de crear los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del departamento o del municipio, según sea el caso, y de autorizar la formación de sociedades de economía mixta de estos niveles territoriales. Por su parte, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 210 de la Constitución, el constituyente indicó que competía al legislador determinar el régimen jurídico de las entidades descentralizadas de cualquier nivel territorial.

El artículo 315 de la Constitución Política establece que dentro de las funciones de los alcaldes están las de dirigir la acción administrativa del municipio, asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de los servicios a su cargo; representarlo judicial y extrajudicialmente; y nombrar los gerentes o directores de los establecimientos públicos y de las empresas industriales o comerciales de carácter local de acuerdo con las disposiciones pertinentes.

De igual manera, la Constitución Política de Colombia autoriza en sus artículos 365 a 370 la prestación de servicios públicos por el Estado, directa o indirectamente, a través de operadores autorizados según la Ley 142 de 1994, siendo dichos servicios públicos inherentes a la finalidad social del Estado.

La Constitución establece claramente las entidades que forman parte de la estructura de la administración pública, tanto en el nivel central como descentralizado, y dispone en forma expresa la creación de sociedades de economía mixta. Para ello, en el caso de la Nación, le atribuye la función de *"crear o autorizar la constitución de empresas industriales y comerciales del Estado y sociedades de economía mixta"*.

Al respecto, la Corte Constitucional a través de la sentencia C-953 del 1 de diciembre de 1999, M.P. Alfredo Beltrán Sierra, en el cual se declaró inexecutable el inciso segundo del artículo 97 de la Ley 489 de 1998. El inciso declarado inexecutable disponía que en el acto de constitución debía determinarse las condiciones de participación del Estado, lo que la Corte consideró contrario a la reserva de ley en materia de creación de entidades descentralizadas. En consecuencia, el texto actualmente vigente del artículo 97 conserva únicamente la definición de las sociedades de economía mixta y su sujeción al derecho privado como regla general. En referencia a esta materia, la Corte señaló, refirió:

La existencia de una sociedad de economía mixta, tan sólo requiere, conforme a la Carta Magna que surja de la voluntad del legislador, si se trata de una perteneciente a la Nación, o por así disponerlo una ordenanza departamental o un acuerdo municipal, si se trata de entidades territoriales, a lo cual ha de agregarse que, lo que le da esa categoría de "mixta" es, justamente, que su capital social se forme por aportes del Estado y de los particulares, característica que determina su sujeción a un régimen jurídico que le permita conciliar el interés general que se persigue por el Estado o por sus entidades territoriales, con la especulación económica que, en las actividades mercantiles, se persigue por los particulares.

Por su parte, el artículo 3 de la Ley 136 de 1994 consagró como obligaciones de los municipios administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.

Para cumplir con estos fines, se propone la constitución de una sociedad de economía mixta organizada como sociedad por acciones simplificada (S.A.S.), conforme al procedimiento establecido en la Ley 1258 de 2008, lo cual permitirá una estructura societaria moderna, flexible y adecuada a las necesidades del municipio.

De acuerdo con lo anterior, es pertinente traer a colación que el artículo 49 de la Ley 489 de 1998 *"Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones"*, establece los requisitos legales para la creación, fusión, supresión y/o reestructuración de organismos y entidades administrativas del orden nacional.

Se invoca esta disposición como referente normativo del régimen general de creación de entidades descentralizadas, precisando que la norma específicamente aplicable al nivel municipal es el artículo 69 de la misma ley, conforme al cual las entidades descentralizadas del orden municipal se crean por acuerdo o con su autorización, debiendo acompañarse del estudio demostrativo que justifique la iniciativa.

"ARTÍCULO 49.- Creación de organismos y entidades administrativas. corresponde a la ley, por iniciativa del Gobierno, la creación de los ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y los demás organismos y entidades administrativas nacionales.

Las empresas industriales y comerciales del Estado podrán ser creadas por ley o con autorización de la misma.

Las sociedades de economía mixta serán constituidas en virtud de autorización legal.

PARÁGRAFO. -Las entidades descentralizadas indirectas y las filiales de las empresas industriales y comerciales del Estado y de las sociedades de economía mixta se constituirán con arreglo a las disposiciones de la presente Ley, y en todo caso previa autorización del Gobierno Nacional si se tratare de entidades de ese orden o del Gobernador o el alcalde en tratándose de entidades del orden departamental o municipal."

De igual forma, el artículo 69 de la citada Ley 489 de 1998 indica lo siguiente:

"Las entidades descentralizadas, en el orden nacional, se crean por la ley, en el orden departamental, distrital y municipal, por la ordenanza o el acuerdo, o con su autorización, de conformidad con las disposiciones de la presente Ley. El proyecto respectivo deberá

acompañarse del estudio demostrativo que justifique la iniciativa, con la observancia de los principios señalados en el artículo 209 de la Constitución Política”.

Adicionalmente, el capítulo XIV, artículo 97, de la citada ley, define a las sociedades de economía mixta en los siguientes términos:

“Las sociedades de economía mixta son organismos autorizados por la ley, constituidos bajo la forma de sociedades comerciales con aportes estatales y de capital privado, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial conforme a las reglas de Derecho Privado, salvo las excepciones que consagra la ley.”

La mencionada ley define, entre otros aspectos, la estructura y organización de la administración pública nacional y dentro de la rama ejecutiva del poder público de la República de Colombia, incluye en el sector descentralizado por servicios a las sociedades de economía mixta (artículos 38 - d) y 68).

Respecto del régimen legal aplicable a la organización y funcionamiento de las sociedades de economía mixta, el artículo 97 de la Ley 489 de 1998 las somete al derecho privado como regla general, y en el inciso final del artículo 85 preceptúa que a las empresas industriales y comerciales del Estado y a las sociedades de economía mixta les serán aplicables, en lo pertinente, los artículos 19, numerales 2, 4, 5, 12, 13 y 17; 27, numerales 2, 3, 4, 5 y 7; y 183 de la Ley 142 de 1994.

Las sociedades de economía mixta son aquellas que crea o autoriza el legislador (en el orden nacional), las asambleas departamentales o los concejos municipales y distritales (en sus respectivos niveles), y cuyo capital se compone de aportes (distintos de inversiones temporales de carácter financiero) efectuados tanto por los particulares como por entidades públicas de cualquier tipo, independientemente del porcentaje o grado de participación que el Estado tenga en dicho capital.

Por su parte, el artículo 98 de la Ley 489 de 1998 establece que el acto de constitución de esta clase de entidades debe indicar, entre otros puntos, el carácter nacional, departamental, distrital o municipal de la sociedad, así como su vinculación a un determinado organismo, para efectos del control administrativo por parte del sector central.

El párrafo primero del artículo 38 de la mencionada Ley 489 de 1998 preceptúa que las sociedades de economía mixta en las que el Estado posea una participación igual o superior al 90% del capital se sujetarán al régimen previsto para las empresas industriales y comerciales del Estado.

En relación con el régimen contractual, de conformidad con el artículo 2 de la Ley 80 de 1993, se incluyó en la definición de “*entidades estatales*”, que están sometidas a las normas de dicho estatuto, a las sociedades de economía mixta “*en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%)*”, disposición que fue declarada exequible por la Corte Constitucional en la sentencia C-629 de 2003.

Sin embargo, el artículo 14 de la Ley 1150 de 2007, modificado por el artículo 93 de la Ley 1474 de 2011, dispuso que:

Las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, las Sociedades de Economía Mixta en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%), sus filiales y las Sociedades entre Entidades Públicas con participación mayoritaria del Estado superior al cincuenta por ciento (50%), estarán sometidas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, con excepción de aquellas que desarrollen actividades comerciales en competencia con el sector privado y/o público, nacional o internacional o en mercados regulados, caso en el cual se regirán por las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a sus actividades económicas y comerciales, sin perjuicio de lo previsto en el artículo 13 de la presente ley (...).

El citado artículo 13 preceptúa que las entidades del Estado que cuenten con un régimen contractual distinto al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública deberán aplicar, en todo caso, los principios de la función administrativa y de la gestión fiscal consagrados en los artículos 209 y 267 de la Constitución, según el caso, y estarán sometidas al régimen de inhabilidades e incompatibilidades previsto legalmente para la contratación estatal.

En relación con los aspectos patrimonial y financiero, el artículo 68 de la Ley 489 de 1998 dispone que las sociedades de economía mixta, al igual que las otras entidades descentralizadas, tienen personería jurídica y gozan de autonomía administrativa y patrimonio propio.

Además, según el Estatuto Orgánico del Presupuesto, integrado principalmente por las leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1995, y compilado en el Decreto 111 de 1996, el presupuesto general de la Nación no incluye a las sociedades de economía mixta, aunque el mismo estatuto advierte que las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta con participación estatal igual o superior al 90% estarán sometidas a los principios generales que dicho estatuto consagra, con excepción del de inembargabilidad (artículo 96), así como a las normas que particular y expresamente se refieran a dichas entidades (artículo 3).

El artículo 11 de dicho estatuto dispone que el presupuesto de rentas incluye, entre otros ingresos, los *"recursos de capital"*, dentro de los cuales aparece, según el artículo 31 del mismo estatuto, *"el excedente financiero de los establecimientos públicos del orden nacional, y de las empresas industriales y comerciales del Estado del orden nacional y de las sociedades de economía mixta con régimen de aquellas, sin perjuicio de la autonomía que la Constitución y la Ley les otorga (...)"*.

Por su parte, el artículo 97 del Decreto 111 de 1996 establece que *"las utilidades de las (...) sociedades de economía mixta del orden nacional, son de propiedad de la Nación en la cuantía que corresponda a las entidades nacionales por su participación en el capital de la empresa"*.

A su vez, el artículo 3 de la ley 1551 de 2012, dispone que son funciones de los municipios, entre otras la siguiente:

“(...) 6. Promover alianzas y sinergias público-privadas que contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental del municipio y de la región, mediante el empleo de los mecanismos de integración dispuestos en la ley”

El Honorable Concejo Municipal de Malambo, en uso de sus atribuciones constitucionales y legales, especialmente las conferidas por el artículo 313 (numerales 3 y 6) de la Constitución Política, el artículo 71 (parágrafo 1.º) de la Ley 136 de 1994 modificada por la Ley 1551 de 2012, y los artículos 49, 69 y 97 de la Ley 489 de 1998, expidió el Acuerdo Municipal No. 025 de noviembre de 2025, aprobado en sus dos debates reglamentarios los días 23 y 27 de noviembre de 2025, y sancionado por la Alcaldesa Municipal el 3 de diciembre de 2025.

El artículo primero del Acuerdo 025 de 2025 dispuso prorrogar por un término igual de ciento ochenta (180) días calendario las facultades conferidas a la Alcaldesa del Municipio de Malambo mediante el Acuerdo No. 009 de 2025, contados a partir del vencimiento del plazo inicialmente otorgado. Por su parte, el artículo segundo del mismo acuerdo establece que las facultades prorrogadas conservarán el mismo alcance, naturaleza y objeto establecidos en el Acuerdo No. 009 de 2025, exclusivamente para el desarrollo de las actuaciones allí autorizadas. El artículo tercero fija la vigencia del acuerdo a partir de su sanción y publicación.

La expedición del Acuerdo 025 de 2025 se fundamentó en los siguientes considerandos esenciales, contenidos en su parte motiva: (i) que mediante el Acuerdo 009 de 2025 se otorgaron facultades por 180 días calendario para adelantar las actuaciones administrativas relacionadas con la constitución de la sociedad de economía mixta; (ii) que la Administración Municipal avanzó diligentemente en el término otorgado, desarrollando actividades técnicas, jurídicas, financieras y administrativas, incluyendo análisis sectoriales, ejercicios de socialización, elaboración de insumos para el modelo societario, diseño de gobernanza corporativa y estructuración de componentes técnicos; (iii) que la complejidad multisectorial del proyecto, la necesidad de consolidar información técnica y financiera esencial, las obligaciones de armonización normativa y la importancia de garantizar transparencia y solidez institucional determinaron que el plazo inicial resultara insuficiente; (iv) que el Acuerdo 009 de 2025 fue sancionado el 6 de junio de 2025 y se encontraba vigente, siendo pertinente la solicitud de ampliación del plazo; (v) que el artículo 313 de la Constitución Política y la Ley 489 de 1998 facultan al Concejo Municipal para otorgar autorizaciones temporales y precisas al Alcalde, siempre que se preserve la naturaleza temporal de la autorización y se justifique su necesidad, conveniencia y oportunidad; y (vi) que la relevancia del proceso para el Municipio de Malambo hacía necesario concluir adecuadamente los estudios iniciados, garantizando transparencia, rigor técnico y conveniencia.

La validez jurídica de la prórroga se sustenta en la competencia normativa del Concejo Municipal consagrada en el artículo 313 de la Constitución Política, que le permite modificar, sustituir o prorrogar acuerdos anteriores dentro de su marco competencial, siempre que se

mantenga la precisión material y temporal de la habilitación. En términos de teoría del acto administrativo general, la prórroga equivale a la expedición de un nuevo acuerdo que extiende la vigencia de la autorización, manteniendo su carácter pro tempore y sus límites, sin desnaturalizar la temporalidad ni alterar sustancialmente el objeto autorizado. El Acuerdo 025 de 2025 cumple cabalmente estos requisitos: (i) cuenta con motivación suficiente basada en la complejidad del proceso y los avances realizados; (ii) preserva la temporalidad mediante un plazo definido de 180 días; y (iii) no altera el objeto autorizado, al disponer expresamente que las facultades conservan el mismo alcance, naturaleza y objeto del Acuerdo 009.

Por consiguiente, una vez se ha obtenido la autorización expresa por parte de la ley, ordenanza o acuerdo para la constitución de la sociedad de economía mixta, y se haya realizado el proceso de selección del socio estratégico, es necesario celebrar un contrato de sociedad, elevarlo a escrito para posteriormente inscribirlo en el registro mercantil.

El Código de Comercio, de manera general en su artículo 98 define el concepto del contrato de sociedad en los siguientes términos:

Por el contrato de sociedad dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social.

La sociedad, una vez constituida legalmente, forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados.

A su vez, el Código de Comercio en su artículo 461, define la sociedad de economía mixta en los siguientes términos:

Son de economía mixta las sociedades comerciales que se constituyen con aportes estatales y de capital privado.
Las sociedades de economía mixta se sujetan a las reglas del derecho privado y a la jurisdicción ordinaria, salvo disposición legal en contrario.

El contrato de sociedad se rige por las normas del Código de Comercio. La sociedad de economía mixta que es objeto del presente estudio, por tratarse del tipo societario de las sociedades por acciones simplificadas, se rige particularmente por lo dispuesto en la Ley 1258 de 2008.

En ese sentido, de conformidad con el artículo 5 de la Ley 1258 de 2008, el acto de constitución de la sociedad deberá contener lo siguiente:

“La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

1º. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.

2º. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.

3º. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

4º. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

5º. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

6º. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.

7º. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

PARÁGRAFO 1º. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

PARÁGRAFO 2º. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.”

De igual manera, para la constitución de la sociedad debe tenerse en cuenta lo establecido en el artículo 98 de la Ley 489 de 1998 y el artículo 462 del Código de Comercio, que expresan:

“En el acto de constitución de toda sociedad de economía mixta se señalarán las condiciones para la participación del Estado que contenga la disposición que autorice su creación, el carácter nacional, departamental, distrital o municipal de la sociedad; así como su vinculación a los distintos organismos para efectos del control que ha de ejercerse sobre ella.”

Además de la constitución de la sociedad, para que el contrato de sociedad sea oponible a terceros, el documento privado de constitución de la sociedad de economía mixta por acciones simplificada debe ser inscrito *"en el registro mercantil de la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde la sociedad establezca su domicilio principal"*, de conformidad con las normas que regulan la materia, entre ellas los artículos 111 y 112 del Código de Comercio y los artículos 5 y 6 de la Ley 1258 de 2008.

En resumen, las sociedades de economía mixta presentan, entre otras, las siguientes características:

- Son organismos autorizados por la ley en el nivel nacional, y en el nivel local por la respectiva ordenanza o acuerdo.
- Se constituyen bajo la forma de sociedades comerciales.
- Se constituyen con aportes estatales y de capital privado.
- Desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial.
- Su actividad se sujeta a las reglas de derecho privado, salvo las excepciones que consagre la ley.

4. VENTAJA ESTRATÉGICA DE LAS SOCIEDADES DE ECONOMÍA MIXTA

Las sociedades de economía mixta representan una estrategia institucional eficaz para articular capacidades públicas y privadas en la ejecución de proyectos de interés general. Este modelo societario permite integrar recursos, conocimiento técnico y capital, generando sinergias que fortalecen tanto la gestión pública como la eficiencia operativa propia del sector privado.

Una de las ventajas clave de este modelo radica en su capacidad para potenciar la dirección estratégica de los gobiernos territoriales, al tiempo que se desarrollan activos que producen rendimientos financieros y sociales. Las sociedades de economía mixta contribuyen al fortalecimiento del gobierno corporativo del Estado, al facilitar estructuras claras, eficientes y alineadas con el interés general. En esta dirección, la Política de Propiedad Estatal adoptada por el Gobierno Nacional, en consonancia con las directrices de la OCDE sobre gobierno corporativo de empresas públicas, promueve la adopción de prácticas de transparencia, rendición de cuentas y gestión profesionalizada en las entidades con participación estatal, incluyendo las sociedades de economía mixta del orden territorial.

En efecto, este tipo de sociedad permite establecer relaciones contractuales dinámicas y flexibles, reguladas por el derecho privado, lo cual facilita la toma de decisiones oportunas, la ejecución de políticas públicas, la competitividad en el mercado y la atracción de inversión privada.

La participación de socios estratégicos privados aporta conocimiento especializado, tecnología, experiencia operativa, canales de financiamiento y mejores prácticas empresariales. A su vez, el municipio conserva el control estratégico del ente, asegurando que sus actuaciones estén alineadas con el interés general y los objetivos del desarrollo local.

Desde la perspectiva operativa, las sociedades de economía mixta cuentan con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios del entorno y responder de manera eficaz a las nuevas exigencias del mercado y de los ciudadanos. Esto es particularmente relevante para territorios que requieren modernizar la gestión de servicios públicos, avanzar en la transformación digital y diversificar su portafolio de actividades.

Las principales ventajas que representa para el Municipio de Malambo la creación de una sociedad de economía mixta son:

1. Ampliar la capacidad del municipio para celebrar y ejecutar negocios y contratos en todo el territorio nacional.
2. Participar directamente en las utilidades de la sociedad, a diferencia de modelos como las concesiones, donde no se generan ingresos recurrentes para la entidad pública
3. Contribuir al cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal, mediante la ejecución de proyectos estratégicos.
4. Dinamizar la economía local mediante la generación de empleo y la consolidación de nuevas cadenas de valor.
5. Mejorar la transparencia y rendición de cuentas, al estar sometida la sociedad a prácticas de gobierno corporativo exigentes.
6. Incrementar la capacidad técnica y operativa, gracias a los aportes y experticia del socio privado.
7. Modernizar procesos y adoptar tecnologías avanzadas, incluyendo herramientas digitales para atención al ciudadano y optimización de recursos.
8. Diversificar las fuentes de financiación, reduciendo la presión fiscal sobre el municipio.
9. Aumentar la eficiencia operativa en la gestión de servicios públicos, incorporando modelos innovadores de planificación y control.
10. Fortalecer la posición del municipio como actor institucional dentro del mercado nacional de bienes y servicios especializados.

En resumen, la sociedad de economía mixta propuesta constituye una herramienta moderna, versátil y eficaz para la gestión de funciones públicas en sectores estratégicos, al permitir una articulación institucional que maximiza beneficios económicos, técnicos, operativos y sociales para el Municipio de Malambo y sus habitantes.

5. AUTORIZACIÓN A LA ALCALDESA PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA

La constitución de una sociedad de economía mixta requiere, conforme a la normativa vigente, la autorización expresa del Concejo Municipal. En este sentido, corresponde a la Alcaldesa Municipal de Malambo presentar formalmente la iniciativa ante el Honorable Concejo Municipal, mediante un proyecto de acuerdo debidamente estructurado y soportado técnica, jurídica y financieramente.

En cumplimiento de lo anterior, el Honorable Concejo Municipal de Malambo expidió el Acuerdo Municipal No. 009 de 2025, sancionado el 6 de junio de 2025, mediante el cual autorizó a la Alcaldesa para constituir una sociedad de economía mixta del orden municipal y adelantar las actuaciones necesarias para la selección del socio estratégico, dentro de un

plazo de ciento ochenta (180) días calendario. Posteriormente, ante la insuficiencia del plazo inicial para perfeccionar la estructuración del proceso licitatorio, el Concejo Municipal expidió el Acuerdo Municipal No. 025 de noviembre de 2025, sancionado el 3 de diciembre de 2025, que prorrogó las facultades por un término igual de 180 días calendario contados a partir del vencimiento del plazo inicialmente otorgado, conservando el mismo alcance, naturaleza y objeto del Acuerdo 009. La Administración Municipal ejerce, en consecuencia, las facultades conferidas dentro del plazo prorrogado vigente.

Dicha solicitud debe estar acompañada de los estudios previos correspondientes, los cuales deberán demostrar la conveniencia económica, viabilidad técnica, sostenibilidad financiera y beneficio social de la iniciativa, conforme lo establece el artículo 69 de la Ley 489 de 1998. Estos estudios deberán estar articulados con los instrumentos de planeación territorial y el Plan de Desarrollo Municipal, garantizando así la coherencia del proyecto con los objetivos estratégicos del gobierno local.

La iniciativa legislativa de la alcaldesa se fundamenta, además, en el numeral 6 del artículo 313 de la Constitución Política de Colombia, que establece como competencia del Concejo Municipal:

“Crear, a iniciativa del alcalde, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales y autorizar la constitución de sociedades de economía mixta.”

En consecuencia, el acto administrativo por medio del cual se autorice la constitución de la sociedad deberá ser aprobado por el Concejo Municipal mediante el trámite ordinario correspondiente, asegurando el cumplimiento de los principios de legalidad, planeación, eficiencia administrativa y responsabilidad fiscal.

Este paso resulta indispensable para que el Municipio de Malambo avance en la conformación de una sociedad de economía mixta moderna, eficiente y estratégica, alineada con las necesidades de desarrollo local y con las capacidades institucionales disponibles

6. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MUNICIPIO

El Municipio de Malambo enfrenta una serie de problemáticas estructurales que motivan la creación de una Sociedad de Economía Mixta (SEM) para la gestión de sus servicios y proyectos estratégicos. En primer lugar, existen limitaciones presupuestales para inversión en infraestructura. Si bien en la vigencia 2024 se logró una ejecución presupuestal de \$283 mil millones con \$245 mil millones destinados a inversión pública gran parte de esos recursos se concentraron en sectores obligatorios (p. ej. educación con 65% del presupuesto) dejando margen insuficiente para obras de infraestructura básica. De hecho, para llevar agua potable al sur del municipio –una zona históricamente rezagada en servicios– fue necesario gestionar financiación externa por \$7.000 millones, lo que evidencia que los recursos propios resultan insuficientes para cubrir las brechas existentes.

En segundo lugar, Malambo padece una alta dependencia de terceros en la prestación de servicios públicos domiciliarios y en la ejecución de proyectos, lo cual resulta costoso y limita la autonomía municipal. El servicio de acueducto y alcantarillado es operado por *Aguas de Malambo S.A. E.S.P.*, una empresa de mayoría privada (Grupo EPM) en la cual el municipio

tiene una participación minoritaria. Si bien la zona urbana presenta un 91% de cobertura de acueducto y 81% en alcantarillado, se presentan graves deficiencias en la calidad y continuidad del servicio, a parte que se encuentran alrededor de 11.739 usuarios sin redes de alcantarillado en barrios subnormales o periferias, servicios estos donde el Municipio de Malambo no cuenta con el personal técnico especializado para realizar la supervisión, control e interventoría administrativa, técnica y financiera.

Asimismo, el servicio de aseo es prestado por las empresas INTERASEO S.A E.S.P, SERVICIOS LOGÍSTICOS AMBIENTALES UNA A. S.A.S. E.S.P y FÉNIX S.A. E.S.P., con una cobertura reportada del 81,4%; sin embargo estas dos últimas empresas no cuentan la capacidad operativa ni técnica para prestar adecuadamente el servicio y terminan arrojando los residuos en la autopista oriental o en sectores que atiende la primera empresa. En las zonas rurales muchos residuos terminan dispuestos inapropiadamente en arroyos y ciénagas reflejando vacíos en la eficacia del modelo tercerizado actual, por falta de interventoría y control de la prestación de este servicio.

Derivado de lo anterior, se evidencian debilidades institucionales en supervisión y control. La administración municipal carece de suficiente capacidad técnica para vigilar y exigir altos estándares a las empresas prestadoras. Un diagnóstico reciente recomienda contratar una interventoría especializada para controlar más estrictamente a los prestadores de servicios públicos, de modo que se cumplan normas de calidad y eficiencia. Esta recomendación revela la debilidad del esquema actual en donde las empresas prestadoras de servicios públicos no cuentan con una interventoría especializada contratada. En términos administrativos, la estructura municipal no está plenamente “acorde a los retos” modernos señalados en el Plan de Desarrollo, lo que redundará en trámites lentos, fragmentación en la ejecución de proyectos y escasa innovación en la gestión pública local.

Finalmente, Malambo ha desaprovechado oportunidades de cofinanciación externa por no contar con una entidad ágil que structure proyectos bancables. La obtención de recursos del nivel nacional y departamental suele requerir estudios previos y contrapartidas que el municipio, en el esquema tradicional, demora en cumplir. Históricamente, la participación de Malambo en programas de regalías y convenios intergubernamentales ha sido limitada, lo que implica recursos potenciales no ejecutados en obras locales. Si bien la administración actual logró revertir parcialmente esta tendencia, aún persisten brechas de capacidad para formular proyectos de alto impacto dentro de los plazos y estándares que exigen las fuentes externas.

En contraste, otros municipios han tenido experiencias exitosas creando entidades mixtas o especializadas para potenciar su desarrollo: Cartagena, por ejemplo, mediante la empresa mixta *Aguas de Cartagena* pasó de coberturas del 74% en agua potable a casi 100%, y de 61% a 90% en alcantarillado en dos décadas. Estas lecciones confirman la necesidad, conveniencia y oportunidad de dotar al municipio de Malambo de una herramienta empresarial flexible que le permita superar sus limitaciones actuales en financiación, gestión y ejecución de proyectos.

7. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Con base en el diagnóstico de necesidades, la Administración Municipal evaluó cinco opciones de solución antes de proponer la creación de una SEM. A continuación, se resumen

las alternativas consideradas y su análisis técnico-jurídico:

1. **Mantener el esquema actual de gestión pública directa:** Implicaría continuar con la administración ordinaria municipal y la contratación de obras y servicios mediante los procesos tradicionales. Si bien esta opción no requiere cambios normativos ni costos iniciales de creación institucional, sus desventajas son evidentes. La situación actual muestra que la capacidad municipal es insuficiente para ejecutar proyectos de envergadura y supervisar eficientemente a los operadores; mantener el statu quo perpetuaría las demoras en la ejecución, la dispersión de esfuerzos y la dependencia de consultores externos. En términos de eficiencia, esta alternativa resulta poco eficaz, pues no soluciona los problemas identificados de limitada capacidad técnica y financiera del municipio. Sería la opción de menor impacto, con riesgo de seguir perdiendo oportunidades de inversión por la inercia institucional.

2. **Crear una EICE (Empresa Industrial y Comercial del Estado) municipal:** Consistiría en establecer una entidad descentralizada 100% pública, de propiedad exclusiva del municipio, para que asuma la gestión de proyectos y/o la prestación de ciertos servicios. Esta figura está contemplada en la ley colombiana (Ley 489 de 1998) como organismo estatal autónomo de naturaleza comercial. La ventaja principal de una EICE es el control total por parte del municipio y su personería jurídica propia para contratar; en teoría podría dotarse de un régimen empresarial especial. Sin embargo, en la práctica una EICE municipal enfrentaría las mismas restricciones presupuestales que hoy tiene la administración: su capitalización provendría únicamente de recursos públicos locales (difíciles de obtener sin restar a otras necesidades), y su régimen de contratación sería asimilado al de entidades públicas (si el capital es 100% público, aplica el Estatuto de Contratación Pública). Esto podría implicar trámites similares a los actuales y poca agilidad para vincular talento humano especializado. Adicionalmente, no incorpora inversión privada, desaprovechando la posibilidad de sumar capital y conocimiento externo. Jurídicamente, requeriría también la autorización mediante acuerdo municipal y cumplir los mismos controles fiscales que cualquier entidad pública, lo que la haría menos flexible y ágil comparado con una SEM. De igual manera el municipio ya cuenta con una Empresa Industrial y Comercial del Estado con un objeto social específico y determinado: el EDUM.

3. **Convenios interadministrativos con otras entidades públicas:** Bajo esta alternativa, el municipio buscaría atender sus necesidades mediante alianzas o convenios con entidades del orden departamental, nacional o empresas públicas de otros entes territoriales. Esta figura (amparada en el principio de colaboración interinstitucional) permite, por ejemplo, encomendar la ejecución de un proyecto a una entidad estatal especializada, o recibir asistencia técnica de empresas públicas más grandes. Su beneficio radica en la rapidez de contratación y en aprovechar capacidades ya instaladas en esas entidades. No obstante, tiene limitaciones significativas: no es una solución permanente ni estructural, pues los convenios son temporales y dependen de la voluntad y disponibilidad de la otra parte. El municipio seguiría sin desarrollar capacidad propia y quedaría supeditado a prioridades ajenas. Además, en muchos casos estos convenios implican costos administrativos elevados y menor control local sobre la calidad del resultado. Desde el punto de vista jurídico, los convenios interadministrativos no crean patrimonio ni institucionalidad local; por

tanto, tras su terminación, Malambo retornaría a la situación inicial. Esta alternativa puede ser útil para proyectos puntuales, pero no satisface de manera integral la necesidad de fortalecer la gestión municipal a largo plazo.

4. **Alianzas Público-Privadas (APP):** La cuarta opción evaluada es recurrir a esquemas de Asociación Público-Privada, conforme al marco de la Ley 1508 de 2012, para desarrollar proyectos específicos de infraestructura y servicios. Las APP permiten vincular inversión privada en proyectos públicos, transfiriendo riesgos al privado y remunerando su inversión a largo plazo. En el contexto de Malambo, una APP podría ser útil para obras muy puntuales como, por ejemplo, la construcción y operación de una planta de tratamiento o de una vía concesionada. Su principal ventaja es que no exige endeudamiento inmediato del municipio y se apalanca en la eficiencia del sector privado. Sin embargo, presenta varias desventajas para la escala y diversidad de necesidades de Malambo: (i) Las APP suelen conllevar altos costos de estructuración y requieren que el proyecto sea financieramente atractivo para inversionistas, lo que excluye iniciativas sociales o de bajo retorno económico. (ii) El proceso de aprobación es complejo y puede tardar muchos meses o años, dilatando la solución a problemas urgentes. (iii) Una APP se limita a un objeto específico; no crea una entidad versátil que pueda abordar múltiples proyectos simultáneamente. En resumen, si bien las APP son herramientas valiosas, en este caso no ofrecen la eficacia integral que Malambo requiere, ya que su alcance es acotado y no resuelve la falta de una institucionalidad local permanente para la gestión de diversas iniciativas.
5. **Crear una SEM (Sociedad de Economía Mixta) municipal:** Esta es la opción propuesta, consistente en constituir una sociedad por acciones conformada por el municipio de Malambo junto con uno o varios socios privados, donde el ente público tendría participación mayoritaria. Las SEM están definidas en la legislación colombiana como sociedades comerciales con aportes estatales y privados que desarrollan actividades de interés público bajo las reglas del derecho privado. En la práctica, esta figura combina lo mejor de dos mundos: por un lado, permite la entrada de capital privado y la incorporación de tecnología, conocimientos gerenciales y buenas prácticas empresariales del socio estratégico; por otro lado, mantiene el control público mayoritario, asegurando que los objetivos sociales y el interés general del municipio prevalezcan. Al ser una sociedad de naturaleza comercial, la SEM tendría mayor agilidad en la contratación y gestión administrativa que una dependencia pública tradicional, lo cual redundará en eficiencia y tiempos de respuesta más cortos. Desde el punto de vista jurídico, su creación requiere autorización mediante el presente Proyecto de Acuerdo, donde se definirán las condiciones de participación pública, objeto social y mecanismos de control gubernamental; cumplido esto, la SEM operará con autonomía financiera y administrativa, sujeta eso sí a la supervisión fiscal y a los organismos de control dado el carácter público mayoritario. En comparación con las alternativas previas, la SEM resulta ser la opción más eficiente, eficaz y económica: eficiente porque optimiza recursos al apalancar inversión privada y reducir costos de transacción en contratación; eficaz porque crea una institución especializada capaz de gestionar múltiples proyectos y mejorar coberturas de servicios a la ciudadanía; y económica porque en el mediano plazo disminuirá los gastos en consultorías e intermediarios (al internalizar capacidades técnicas) y generará retornos que beneficiarán el erario.

En síntesis, la SEM propuesta ofrece mayor valor público que las demás alternativas, al alinear los incentivos del sector privado con el bienestar local y dotar al municipio de una herramienta moderna de gestión para alcanzar sus metas de desarrollo.

8. NECESIDAD, CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD DE LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA.

Las razones que motivaron la expedición del Acuerdo Municipal No. 009 de 2025 subsisten en su integridad a la fecha. Las condiciones estructurales que determinaron la necesidad de constituir una sociedad de economía mixta no solo se mantienen vigentes, sino que se han acentuado con el transcurso del tiempo, ratificando la pertinencia y urgencia de la iniciativa.

En efecto, las limitaciones presupuestales del Municipio de Malambo para inversión en infraestructura persisten; la dependencia de terceros en la prestación de servicios públicos y en la ejecución de proyectos continúa generando costos elevados y restricciones a la autonomía municipal; las debilidades institucionales en supervisión y control de los prestadores de servicios públicos no han sido superadas mediante los mecanismos ordinarios de gestión; y las oportunidades de cofinanciación externa siguen desaprovechándose por la ausencia de una entidad ágil con capacidad para estructurar proyectos bancables dentro de los plazos y estándares requeridos por las fuentes de recursos nacionales, departamentales e internacionales.

La prórroga de las facultades mediante el Acuerdo 025 de 2025 se justifica plenamente por la complejidad multisectorial del proyecto. La estructuración de un proceso de selección de socio estratégico para una sociedad de economía mixta del orden municipal no constituye un trámite contractual ordinario, sino un proceso de alta complejidad que exige: (i) la elaboración de estudios del sector que identifiquen el universo de potenciales operadores con experiencia en las áreas del objeto social; (ii) la definición de un modelo societario y de gobernanza corporativa que concilie el interés general con los incentivos del mercado; (iii) la estructuración de pliegos de condiciones que traduzcan el objeto societario en obligaciones verificables de inversión, operación y calidad; (iv) la valoración de los aportes del municipio y del socio privado conforme a estándares de transparencia y sostenibilidad fiscal; (v) la armonización del proceso con el marco normativo de la Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, el Decreto 1082 de 2015, la Ley 489 de 1998 y la Ley 1258 de 2008; y (vi) la garantía de transparencia, publicidad y participación ciudadana en todas las etapas.

En cuanto a la oportunidad actual del proceso, la presente coyuntura institucional del Municipio de Malambo ofrece condiciones favorables para la culminación exitosa de la estructuración y el lanzamiento del proceso de selección. El Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 *"Nos Mueve Malambo"* se encuentra en plena ejecución, lo que garantiza alineación estratégica y voluntad política para la materialización de la iniciativa. Adicionalmente, los avances realizados durante la vigencia del plazo inicial —incluyendo análisis sectoriales, diseño de gobernanza corporativa, socialización institucional y elaboración de componentes técnicos— constituyen un acervo de trabajo que permite acelerar la fase final de estructuración dentro del plazo prorrogado.

Por las razones expuestas, se concluye que la necesidad, conveniencia y oportunidad de la constitución de la sociedad de economía mixta se mantienen plenamente vigentes, y que

la prórroga de las facultades conferidas mediante el Acuerdo 025 de 2025 constituye un acto jurídicamente válido, administrativamente necesario y técnicamente justificado, que permite a la Administración Municipal culminar la estructuración del proceso de selección del socio estratégico con la rigurosidad, transparencia y solidez que un proyecto de esta envergadura exige.

La creación de una sociedad de economía mixta entre el Municipio de Malambo y un socio estratégico del sector privado responde a una necesidad estructural de fortalecer la capacidad institucional y operativa del ente territorial. Esta sociedad se concibe como un instrumento integral e intersectorial que permitirá atender, de manera eficiente, múltiples servicios administrativos esenciales, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y al desarrollo sostenible del territorio.

En un entorno donde la complejidad de los servicios públicos exige respuestas más ágiles, especializadas y sostenibles, las entidades territoriales enfrentan limitaciones significativas relacionadas con la escasez de recursos, ineficiencias en la gestión, rezagos tecnológicos y crecientes demandas ciudadanas. Frente a estos desafíos, las sociedades de economía mixta ofrecen una solución práctica, moderna y viable al permitir la integración de recursos públicos y privados bajo una estructura empresarial orientada al cumplimiento de fines públicos.

Este modelo facilita la implementación de estrategias de modernización institucional, apalancamiento financiero, gestión tecnológica y mejora continua, alineadas con los principios del buen gobierno y la planificación territorial. A través de la incorporación de capital privado y experticia técnica, el municipio podrá avanzar en la transformación de su aparato administrativo en una organización inteligente, capaz de gestionar proyectos complejos, ejecutar inversiones estratégicas y ampliar su portafolio de servicios.

En el caso específico de Malambo, las condiciones fiscales y presupuestales limitan la posibilidad de realizar inversiones directas en áreas prioritarias. Además, las capacidades administrativas actuales requieren ser fortalecidas para cumplir con eficiencia las funciones asignadas. Por esta razón, se hace necesaria la selección de un socio estratégico que reúna condiciones de idoneidad jurídica, financiera y técnica, y que esté en capacidad de acompañar al municipio en la estructuración, financiación y ejecución de proyectos de alto impacto social y económico.

La sociedad de economía mixta proyectada contempla en su objeto social servicios de gerencia de proyectos, consultoría, interventoría y asesoría, en las áreas administrativa, financiera, técnica, legal, tecnológica, ambiental y social. Estas áreas son claves para la consolidación de ciudades planificadas, sostenibles, competitivas y resilientes, y requieren de un alto nivel de especialización y soporte técnico.

Asimismo, se propone que esta sociedad no solo opere dentro del municipio, sino que amplíe su ámbito de acción a nivel nacional, generando ingresos adicionales para el tesoro municipal y diversificando su fuente de sostenibilidad financiera. De esta manera, el municipio podrá participar activamente en el ejercicio empresarial de la sociedad, generando rentabilidad económica, eficiencia operativa y valor público.

En conclusión, la creación de la sociedad de economía mixta resulta necesaria, conveniente y oportuna para el Municipio de Malambo, en tanto:

- Permite responder a los desafíos estructurales de gestión pública con soluciones técnicas y modernas.
- Ofrece una plataforma institucional para apalancar recursos financieros y tecnológicos.
- Contribuye al cumplimiento de los fines esenciales del Estado desde el ámbito territorial.
- Fortalece la capacidad institucional, la productividad y la cobertura de los servicios públicos.
- Posibilita una participación activa del municipio en actividades comerciales e industriales, generando beneficios económicos directos.

Esta figura, en plena articulación con la administración municipal y los instrumentos de planeación territorial, permitirá una gestión estratégica de los servicios, una mayor eficacia administrativa y un mayor bienestar para la población.

9. ARTICULACIÓN Y COHERENCIA CON EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL.

La propuesta de creación de una sociedad de economía mixta por parte del Municipio de Malambo se encuentra plenamente articulada con los objetivos, líneas estratégicas y metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027, denominado “*Nos Mueve Malambo*”. Este instrumento de planeación recoge la visión transformadora de la administración municipal y define cinco ejes estratégicos orientadores del desarrollo territorial:

1. Malambo en Paz con Equidad Social.
2. Malambo con Identidad.
3. Malambo Competitivo.
4. Malambo Sostenible.
5. Malambo participativo e Inclusivo.

MALAMBO COMPETITIVO

Este eje estratégico busca convertir a Malambo en una potencia productiva e industrial, generadora de empleo, diversificadora de actividades económicas y promotora del desarrollo tecnológico. La constitución de una Sociedad de Economía Mixta responde directamente a estos objetivos al:

- Fomentar la inversión privada en proyectos de interés público.
- Estimular la tecnificación del aparato productivo y de los servicios públicos.
- Ampliar las capacidades institucionales del municipio para operar en escenarios regionales y nacionales mediante alianzas estratégicas.
- Facilitar la generación de empleo a través de proyectos empresariales sostenibles.

- Atraer capital, tecnología y conocimiento desde el sector privado hacia iniciativas con valor público.

La sociedad proyectada permitiría operacionalizar estos postulados, convirtiéndose en un vehículo empresarial mixto para la gestión eficaz de recursos y oportunidades, alineado con los objetivos de crecimiento equitativo y sostenible expresados por la administración municipal.

MALAMBO SOSTENIBLE

La sostenibilidad es un eje estructural del Plan, que contempla como prioridad el fortalecimiento de las capacidades institucionales para lograr un desarrollo equilibrado entre lo económico, lo ambiental y lo social. En este sentido, la sociedad de economía mixta se articula mediante:

- La promoción de proyectos con enfoque ambiental y territorial.
- El uso responsable de los recursos públicos y naturales.
- La generación de valor económico con responsabilidad social y ecológica.
- El apoyo técnico y financiero para el desarrollo de infraestructuras sostenibles en servicios públicos y ordenamiento territorial

La naturaleza jurídica flexible de estas sociedades, su régimen de derecho privado y su enfoque comercial, permiten ejecutar con mayor celeridad y eficiencia proyectos que apuntalan los pilares de sostenibilidad institucional y ambiental en el territorio.

CONEXIÓN TRANSVERSAL CON LA VISIÓN DEL PLAN

De manera más amplia, la creación de una sociedad de economía mixta responde también al enfoque territorial y de derecho del Plan, que prioriza el cierre de brechas, la eficiencia institucional y la participación ciudadana, al incorporar mecanismos innovadores de gestión público-privada y avanzar en la modernización administrativa. La propuesta representa una herramienta efectiva para:

- Fortalecer la descentralización operativa y técnica de los servicios.
- Desarrollar infraestructura y capacidades operativas con enfoque diferencial.
- Ejecutar acciones conjuntas entre el Estado local y actores privados en sectores clave como TIC, medio ambiente, transporte, planeación, servicios públicos y desarrollo económico.

En consecuencia, la creación de la Sociedad de Economía Mixta constituye una estrategia concreta de ejecución del Plan de Desarrollo Municipal, por cuanto materializa sus objetivos en materia de competitividad, sostenibilidad, eficiencia administrativa, inclusión y transformación estructural del modelo de gestión local. Esta figura jurídica-empresarial representa un canal idóneo para traducir las metas estratégicas del municipio en realidades tangibles para el bienestar colectivo.

EJE ESTRATEGICO PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO	CONTRIBUCIÓN DE LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA
Malambo en Paz con Equidad Social	<ul style="list-style-type: none"> – La sociedad podrá gestionar proyectos de infraestructura social que mejoren la calidad de vida en sectores vulnerables. – Mediante sus servicios educativos y de asesoría, apoyará programas de capacitación y formación para el empleo local, priorizando poblaciones vulnerables, contribuyendo a reducir brechas de inequidad.
Malambo con Identidad	<ul style="list-style-type: none"> – Al involucrar actores locales y tener Malambo como domicilio, la SEM fortalecerá el sentido de pertenencia al generar empleo local y promover la participación de profesionales malamberos en sus iniciativas.
Malambo Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> – Atracción de inversión privada: Al ser un vehículo que combina capital público-privado, la sociedad facilitará la entrada de recursos privados en proyectos municipales, dinamizando la economía local – Diversificación económica: Podrá emprender iniciativas en distintos sectores, posicionando a Malambo como un municipio innovador y referente en gestión pública empresarial. – Generación de empleo: Los proyectos emprendidos requerirán mano de obra y talento, creando empleos directos en la sociedad e indirectos en obras y servicios asociados. – Transferencia tecnológica: El socio privado aportará conocimientos y tecnologías que modernizarán la administración municipal y el aparato productivo local.
Malambo Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> – Proyectos ambientales: La sociedad, dentro de su objeto, puede formular y ejecutar proyectos con enfoque ambiental alineados con las políticas de sostenibilidad del Plan – Ordenamiento territorial responsable: A través de su actividad en ordenamiento territorial y catastro, promoverá un desarrollo urbano planificado, previniendo asentamientos en zonas de riesgo y

	<p>protegiendo áreas ambientales sensibles</p> <p>– Equilibrio económico-ecológico: Al operar bajo principios empresariales verdes integrará la responsabilidad social y ambiental en sus proyectos, asegurando que el crecimiento vaya de la mano con la preservación del entorno</p>
Malambo Participativo e Inclusivo	<p>– Veeduría ciudadana y control social: La sociedad, al ser en parte pública, deberá rendir cuentas y permitir veedurías en sus proyectos. Esto abre espacios para que la comunidad incida y supervise las obras que les afectan, fomentando la participación activa de los ciudadanos.</p> <p>– Alianzas con organizaciones locales: Podrá trabajar de la mano con Juntas de Acción Comunal y asociaciones locales en la implementación de proyectos, volviendo inclusivo el desarrollo.</p> <p>– Transparencia: La naturaleza mixta y los controles previstos garantizan que las actuaciones de la sociedad serán visibles y sujetas a escrutinio público, lo que se traduce en mayor confianza y, por ende, en mayor disposición de la ciudadanía a participar en los procesos que se abran.</p>

10. OBJETO Y FUNCIONES DE LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA

10.1 OBJETO DE LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA

La sociedad de economía mixta tendrá como objeto principal la prestación de servicios de gerencia de proyectos, consultoría, interventoría y asesoría, en las áreas administrativa, financiera, técnica, legal, tecnológica, ambiental y social.

10.2 FUNCIONES DE LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA

La sociedad de economía mixta desarrollará su objeto social mediante el ejercicio de funciones operativas específicas, agrupadas en las siguientes líneas de acción estratégicas, orientadas a satisfacer necesidades públicas del orden municipal, regional y nacional, dentro de un marco de eficiencia administrativa, sostenibilidad financiera y legalidad.

I. Interventoría, Gerencia Integral y Consultoría en Infraestructura Pública

Objetivo: Asegurar la calidad, oportunidad y transparencia en la ejecución de proyectos de infraestructura física y social, en línea con las necesidades de desarrollo urbano y rural.

Funciones específicas:

- a. Realizar interventorías técnicas, administrativas, financieras, jurídicas y/o ambientales a contratos de obra, bienes o en general a cualquier contrato que lo requiera, en términos del artículo 83 de la Ley 1474 de 2011.
- b. Ejercer funciones de gerencia integral de proyectos de infraestructura, incluyendo la planificación, estructuración, ejecución, seguimiento y evaluación.
- c. Brindar asistencia técnica y consultoría a entidades públicas y mixtas para la formulación y seguimiento de proyectos de infraestructura vial, educativa, sanitaria, deportiva y de servicios públicos.

II. Interventoría de Servicios Públicos

Objetivo: Asegurar el cumplimiento normativo, técnico y ambiental de los prestadores de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios y sus actividades conexas, en función de los principios de eficiencia, continuidad, calidad y cobertura.

Funciones específicas:

- a. Ejecutar interventorías técnicas, administrativas, financieras y jurídicas a contratos de operación, concesión o a la gestión de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios en el marco de las competencias legales y contractuales.
- b. Verificar el cumplimiento de las condiciones de calidad, continuidad, cobertura y eficiencia en la prestación de servicios públicos de acueducto, alcantarillado, aseo y alumbrado público.
- c. Acompañar procesos de seguimiento y supervisión de inversiones, subsidios, tarifas y gestión comercial de prestadores públicos, privados o mixtos.
- d. Apoyar a entidades territoriales en la vigilancia y control sobre operadores de servicios públicos mediante informes técnicos, financieros y jurídicos que faciliten la toma de decisiones administrativas.

III. Sostenibilidad Ambiental y Ordenamiento Territorial

Objetivo: Promover el desarrollo sostenible, la resiliencia ambiental y la planificación del territorio conforme a principios ecológicos, sociales y económicos.

Funciones específicas:

- a. Formular, revisar y ejecutar estudios de impacto ambiental, planes de manejo ambiental y estrategias de adaptación al cambio climático.
- b. Prestar asistencia técnica para la implementación de proyectos de protección de recursos naturales, conservación de cuencas y gestión integral de residuos sólidos.
- c. Elaborar y acompañar la actualización e implementación de Planes de Ordenamiento Territorial (POT), Planes Básicos de Ordenamiento Territorial (PBOT) y Esquemas de Ordenamiento Territorial (EOT).

- d. Desarrollar estudios de planificación del uso del suelo, riesgos ambientales y planificación rural y urbana.
- e. Desarrollar proyectos beneficiarios del Incentivo al Aprovechamiento y Tratamiento de Residuos Sólidos (IAT) y Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS).

IV. Gestión Catastral y Planeación Territorial

Objetivo: Fortalecer la administración del territorio mediante la gestión catastral con enfoque multipropósito y su articulación con la planeación y gestión fiscal.

Funciones específicas:

- a. Prestar servicios como operador catastral, conforme al marco legal establecido por el IGAC y el Decreto 1983 de 2019.
- b. Levantar, actualizar, conservar y difundir información catastral física, jurídica y económica del territorio.
- c. Elaborar diagnósticos prediales y cartográficos que faciliten la toma de decisiones públicas en materia de inversión, control fiscal y ordenamiento.
- d. Apoyar el fortalecimiento de la gestión fiscal mediante la articulación entre catastro y registro, y la modernización del recaudo predial.

V. Reestructuración Financiera y Fortalecimiento Institucional

Objetivo: Optimizar el desempeño financiero y operativo de entidades territoriales y descentralizadas, mejorando su sostenibilidad y gobernanza.

Funciones específicas:

- a. Diagnosticar y estructurar planes de saneamiento fiscal, reestructuración de pasivos, reorganización administrativa y mejora de la gestión.
- b. Brindar asesoría en planeación financiera, presupuestal y tributaria para entidades públicas y mixtas.
- c. Estructurar esquemas de gestión del gasto público, eficiencia operativa y evaluación de desempeño institucional.
- d. Acompañar procesos de modernización tecnológica y fortalecimiento de la capacidad técnica-administrativa de entidades territoriales.

VI. Asesoría Jurídica y Servicios Legales Integrales

Objetivo: Fortalecer la seguridad jurídica de la administración pública mediante la provisión de servicios legales especializados y orientados al interés general.

Funciones específicas:

- a. Brindar servicios de representación judicial y extrajudicial en asuntos contencioso-administrativos, contractuales, laborales, penales y disciplinarios.
- b. Emitir conceptos jurídicos y prestar asesoría normativa sobre contratación

- pública, derecho disciplinario, gestión territorial y servicios públicos.
- c. Diseñar y ejecutar planes de formación jurídica para servidores públicos y entes descentralizados.
 - d. Apoyar jurídicamente la estructuración y ejecución de alianzas público-privadas (APP) y esquemas asociativos territoriales.

VII. Soluciones Tecnológicas para la Gestión Pública

Objetivo: Impulsar la transformación digital del sector público a través de tecnologías de información que fortalezcan la transparencia, eficiencia y participación.

Objetivos específicos:

- a. Diseñar, implementar y administrar plataformas tecnológicas orientadas a la gestión territorial, la gestión contractual, el catastro multipropósito y el control fiscal.
- b. Desarrollar soluciones de interoperabilidad de datos, gobierno digital, archivo electrónico y automatización de procesos públicos.
- c. Implementar analítica de datos, inteligencia artificial y SIG en la gestión territorial y fiscal.
- d. Prestar servicios de soporte, capacitación y mantenimiento de soluciones tecnológicas implantadas en la gestión pública.
- e. Ofrecer servicios de renting tecnológico, BPO y soporte técnico.

VIII. Formación y Servicios Educativos Especializados

Objetivo: Contribuir al desarrollo de capacidades institucionales y sociales mediante programas educativos adaptados a los retos del sector público y el desarrollo territorial.

Objetivos específicos:

- a. Diseñar e implementar programas de formación, capacitación y actualización en áreas estratégicas como contratación estatal, planeación, control fiscal, ordenamiento territorial y gestión ambiental.
- b. Ejecutar convenios educativos interinstitucionales para la formación técnica, tecnológica y profesional en temas de interés público.
- c. Ofrecer servicios de educación continuada, diplomados y talleres temáticos ajustados a las necesidades de los entes territoriales.
- d. Promover la investigación aplicada al desarrollo regional y la gestión pública territorial.

11. OBJETIVOS DE LA SOCIEDAD PROYECTADA

Con la creación de la SEM municipal se persigue el objetivo general de fortalecer la gestión pública municipal mediante la prestación de servicios de gerencia de proyectos, consultoría, interventoría y asesoría, en las áreas administrativa, financiera, técnica, legal, tecnológica, ambiental y social, a través de un modelo empresarial mixto que enfoque y vigore la

capacidad institucional de estructurar proyectos de inversión pública, asuma la supervisión y control de la prestación de los servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios, y el seguimiento y control de la ejecución de obras de infraestructura, amplíe las fuentes de financiación del desarrollo local y genere ingresos a las arcas municipales mediante la prestación de servicios en cualquier parte del territorio nacional. Este objetivo general se desglosa en los siguientes objetivos específicos, que orientarán el accionar de la nueva sociedad:

- **Fortalecer la gestión y eficiencia administrativa:** Implantar un modelo de gerencia de proyectos ágil y tecnificado, incorporando prácticas gerenciales del sector privado que permitan reducir trámites y acelerar estructuración y ejecución de proyectos de inversión.
- **Fortalecimiento técnico-institucional:** Potenciar las capacidades técnicas especializadas del municipio en sectores estratégicos. La SEM contará con personal calificado y autonomía para gestionar y estructurar proyectos de ingeniería y de ejercer la interventoría de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios y la interventoría de obras de ingeniería e infraestructura, disminuyendo la dependencia de consultores externos. Esto fortalecerá la institucionalidad local, permitiendo un seguimiento más riguroso y directo de las obras y servicios.
- **Diversificación de fuentes de financiación:** Ampliar y diversificar los recursos financieros disponibles para la inversión pública en Malambo. A través de la SEM, el municipio podrá atraer capital privado e incluso acceder a crédito comercial con mayor facilidad que la administración central, dada su naturaleza empresarial. Asimismo, la sociedad estará en capacidad de formular proyectos elegibles para cofinanciación departamental, nacional e internacional, aumentando la participación de Malambo en programas de regalías, fondos de infraestructura y otras convocatorias de financiación externa.
- **Sostenibilidad financiera y rentabilidad social de la inversión pública:** Asegurar que los recursos públicos invertidos en la SEM generen un retorno tangible para el municipio. Esto incluye no solo la rentabilidad financiera de las inversiones (utilidades que puedan reinvertirse en más obras), sino también ahorros significativos para el municipio. La SEM deberá operar bajo el principio de sostenibilidad, de forma que sus proyectos productivos produzcan excedentes que se reinviertan en el patrimonio público local.

12. DURACIÓN DE LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA.

La duración de la sociedad de economía mixta será de treinta (30) años, contados a partir de la fecha de su inscripción en el registro mercantil, sin perjuicio de las causales legales o estatutarias de disolución anticipada que pudiesen darse. Este plazo podrá prorrogarse mediante reforma estatutaria aprobada según las mayorías que establezca la ley y los estatutos.

13. DOMICILIO SOCIAL Y REGIMEN LEGAL

El domicilio de la sociedad de economía mixta que se constituya en virtud del presente

acuerdo será el municipio de Malambo. El régimen jurídico aplicable a dicha entidad estará enmarcado en lo dispuesto en el Capítulo XIV de la Ley 489 de 1998, la Ley 1258 de 2008, el Código de Comercio y las demás disposiciones legales concordantes con el derecho público en el orden territorial. En este sentido, la sociedad será constituida bajo la forma de sociedad por acciones simplificada – S.A.S., en virtud de su idoneidad para materializar alianzas público-privadas de manera eficiente, moderna y jurídicamente sólida.

La sociedad por acciones simplificada constituye un tipo societario de naturaleza cerrada, caracterizado por su amplia flexibilidad en la estipulación contractual, lo que permite simplificar los trámites formales y adaptarse a las dinámicas empresariales actuales. La compatibilidad entre el tipo societario SAS y el régimen de las sociedades de economía mixta ha sido reconocida por la Superintendencia de Sociedades mediante el Oficio 220-164328 de 2014, en el cual se señaló que las entidades descentralizadas del orden territorial pueden adoptar la forma de sociedad por acciones simplificada cuando la norma de autorización así lo permita, como ocurre en el caso del Acuerdo Municipal No. 009 de 2025 (artículo segundo). Esta figura representa un mecanismo jurídico ágil y funcional para fomentar la creación de empresas, compatible con el artículo 333 de la Constitución Política, que consagra el deber estatal de estimular el desarrollo empresarial y la libre iniciativa económica.

La adopción del modelo S.A.S. responde a la finalidad de dotar al municipio de una estructura societaria moderna que supere el exceso de formalismo inherente a otras formas asociativas tradicionales. Entre sus ventajas se encuentran la limitación de la responsabilidad de los accionistas hasta el monto de sus aportes, la autonomía para definir normas internas que se ajusten a las características del negocio, la posibilidad de emitir distintas clases de acciones y, en general, una estructura estatutaria adaptable a las necesidades del servicio, a las modalidades de participación del capital público y privado, y a las condiciones resultantes del proceso de selección del socio estratégico.

Desde el punto de vista institucional, este modelo permitirá contar con estatutos flexibles, ajustables a los requerimientos operativos y funcionales de la sociedad, con capacidad de evolución conforme a los retos técnicos, financieros y administrativos que demande la ejecución del objeto social. La figura de la S.A.S. permite, por tanto, articular de manera eficiente el componente público y privado en un esquema societario que fortalezca la gestión local y garantice un adecuado equilibrio entre el interés general y los incentivos del mercado.

14. CAPITAL DE LA SOCIEDAD.

La sociedad tendrá un capital autorizado de MIL MILLONES DE PESOS (\$1.000.000.000), y un capital suscrito de CUATROCIENTOS MILLONES DE PESOS (\$400.000.000 M/cte.).

15. PARTICIPACION ACCIONARIA DEL MUNICIPIO DE MALAMBO DENTRO DE LA SOCIEDAD.

En el transcurso de la vigencia de la sociedad de economía mixta que se constituya en virtud de presente acuerdo, el Municipio de Malambo en ningún caso podrá tener una participación accionaria inferior al cuarenta por ciento (40%) del capital suscrito de la sociedad.

16. CAPITAL SOCIAL Y/O APORTES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.

El capital social de la sociedad de economía mixta estará conformado por los aportes en dinero o en especie que realicen sus socios, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. Dichos aportes deberán ser valorados, registrados y justificados conforme a los principios de transparencia, eficiencia y sostenibilidad fiscal.

- a. El aporte del Municipio de Malambo, podrá consistir en cualquiera de los tipos de aportes permitidos por la Ley 489 de 1998, la Ley 1258 de 2009 y el Código de Comercio, entre otros, ventajas financieras o fiscales, garantía de las obligaciones de la sociedad o suscripción de los bonos que la misma emita. Los aportes públicos deberán contar con el respectivo soporte técnico, financiero y jurídico, conforme al Estatuto Orgánico de Presupuesto y a las normas presupuestales y fiscales aplicables, incluyendo su apropiación en el presupuesto municipal mediante el respectivo proyecto de inversión o programa.
- b. El socio o los socios privados podrán aportar en dinero o en especie, conforme a lo dispuesto en los artículos 122 a 130 del Código de Comercio y en los estatutos de la sociedad, siempre que exista equidad en la valoración de aportes entre las partes será en especie o dinero.

17. ANÁLISIS FINANCIERO PRELIMINAR

En este apartado se presentan proyecciones financieras iniciales de la SEM, en pesos colombianos (COP), bajo supuestos conservadores de operación:

- **Capital inicial estimado:** Conforme a lo definido en la sección 14 del presente estudio, la sociedad contará con un capital autorizado de MIL MILLONES DE PESOS (\$1.000.000.000) y un capital suscrito de CUATROCIENTOS MILLONES DE PESOS (\$400.000.000). Para efectos de las proyecciones financieras, se toma como base el capital suscrito de \$400 millones COP. El Municipio de Malambo aportaría bienes y/o recursos equivalentes al 51% del capital, asegurando la mayoría accionaria pública y la sujeción de la SEM al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (Ley 80 de 1993 y Ley 1150 de 2007). El socio privado (o socios privados) contribuiría el 49% restante, ya sea en efectivo, con aportes en especie tecnológicos, y/o mediante capital de trabajo. A medida que la sociedad crezca, se podrá suscribir capital adicional hasta completar el capital autorizado de \$1.000 millones, manteniendo en todo caso la participación pública por encima del 50% del capital suscrito. Conforme al artículo 98 de la Ley 489 de 1998, el Acuerdo Municipal de constitución de la SEM deberá definir estas condiciones de participación pública y privada.
- **Presupuesto operativo de los primeros tres años:** Se han estimado los costos operativos anuales de la SEM teniendo en cuenta personal, administración, estudios y gastos de puesta en marcha. Para el Año 1, el presupuesto operativo sería del orden de \$300 millones, dado que la empresa deberá contratar un equipo técnico-administrativo básico (ingenieros, personal financiero, jurídico y operativo) y

elaborar los primeros estudios de proyectos. Este primer año incluirá gastos de establecimiento (oficina, sistemas) y posiblemente consultorías puntuales para estructurar el plan de negocios. Para el Año 2, el presupuesto operativo crecerá a aproximadamente \$400 millones, al asumir la SEM un mayor número de proyectos en ejecución y requerir más personal o contratación de servicios especializados. En el Año 3, se proyecta un presupuesto operativo cercano a \$500 millones, congruente con una fase de escalamiento en la que la SEM estará manejando ya varios frentes de obra. Este crecimiento moderado del gasto (alrededor de \$100 millones adicionales por año) es consistente con la entrada paulatina de proyectos; además, parte de esos costos se cubrirán con ingresos generados por la misma SEM conforme aumenta su actividad.

- **Estimación del punto de equilibrio:** Basándonos en las proyecciones de costos e ingresos, se calcula que la SEM alcanzaría su punto de equilibrio financiero hacia el tercer año de operación. El punto de equilibrio ocurre cuando los ingresos propios de la sociedad cubren la totalidad de sus gastos operativos. En los dos primeros años, es probable que la SEM no cubra todos sus costos solo con ingresos de contratos, por lo que se utilizarán los recursos de capital aportados como reserva. Sin embargo, al llegar al Año 3, con varios proyectos en ejecución simultáneamente, la SEM percibirá ingresos por administración de proyectos, prestación de servicios y eventuales rendimientos que se estiman cercanos a \$500 millones anuales, equivalentes a sus costos operativos proyectados. Este cálculo incluye posibles fuentes de ingreso como: honorarios por gerenciar proyectos de infraestructura financiados con recursos departamentales/nacionales, tarifas por prestar alguna interventoría de servicios públicos, y utilidades de eventuales negocios comerciales que la SEM desarrolle. Alcanzar el equilibrio en el Año 3 significa que a partir de ese punto la SEM no requeriría subsidios adicionales del presupuesto municipal para funcionar.
- **Viabilidad de autofinanciación (sin transferencias corrientes):** La estrategia financiera de la SEM está diseñada para que, luego de su capitalización inicial, funcione sin transferencias corrientes del municipio. Es decir, el municipio no tendría que destinar recursos del presupuesto ordinario año a año para cubrir gastos de la SEM, más allá de su aporte como accionista. La viabilidad de esta autofinanciación se sustenta en varios factores: (i) La SEM podrá celebrar contratos tanto con el sector público como privado. En particular, el Municipio de Malambo podría encargarle y contratarle la ejecución de ciertos proyectos, por vía de convenio interadministrativo, de modo que los mismos recursos que antes se iban en pagos a contratistas externos ahora se canalicen como ingresos a la SEM. (ii) El socio privado aportará capital y know-how que harán más rentable la operación, permitiendo márgenes operacionales positivos. (iii) Al diversificar las fuentes de ingreso, la SEM reducirá su vulnerabilidad financiera. Adicionalmente, el régimen de derecho privado aplicable le permitirá manejar sus gastos con mayor eficiencia que una entidad sujeta a la estricta normativa pública, optimizando la relación costo-beneficio. En resumen, tras superar la fase inicial, la SEM se sostendrá con sus

propios ingresos, destinando los aportes municipales exclusivamente a inversión de capital y no a gastos corrientes.

- **Proyección de utilidades reinvertibles:** Conforme la SEM consolide su operación, se espera que genere excedentes financieros que podrán ser reinvertidos en el patrimonio público de Malambo. A modo de proyección preliminar, a partir del cuarto año la sociedad podría obtener una utilidad neta modesta, estimada en unos \$50 millones (0.5% del capital) en ese año inicial de rentabilidad, dado que todavía estará en fase de expansión. Hacia el quinto año, dicha utilidad anual podría crecer a alrededor de \$100 millones, equivalente a un 5% de rentabilidad sobre el capital aportado por el municipio. Estas utilidades provendrían de la eficiencia operativa y de eventuales retornos de inversiones puntuales. Por política societaria, y considerando la finalidad pública de la empresa, se planteará que la totalidad de las utilidades del municipio se destinen a reservas o nuevos proyectos en Malambo, en lugar de repartir dividendos en dinero durante los primeros años. De esta forma, la SEM actuará como motor de reinversión social: los excedentes se capitalizarán para ampliar el alcance de la empresa. Como referencia comparativa, empresas mixtas exitosas en Colombia han logrado sostener financieramente sus operaciones y aportar al erario: por ejemplo, la empresa *Aguas de Cartagena S.A. E.S.P.* transformó un déficit operativo en sostenibilidad financiera en pocos años, aumentando su recaudo del 45% a prácticamente el 100%; y EPM en Medellín (aunque empresa 100% pública) transfiere utilidades significativas al municipio gracias a su modelo empresarial. En el caso de Malambo, las utilidades proyectadas de la SEM, aunque modestas en magnitud, representan recursos adicionales para inversión pública que actualmente no existen, y su reinversión se traducirá en más patrimonio y mejores servicios para los habitantes. En conclusión, el análisis financiero preliminar muestra una SEM viable y sostenible, capaz de equilibrar sus cuentas en el mediano plazo y de generar valor público a través de la reinversión de sus ganancias en el bienestar de la comunidad.

18. CONTROLES QUE TENDRÁ LA SOCIEDAD.

La sociedad de economía mixta estará sujeta a los siguientes mecanismos de control:

- a. **Control político:** Será ejercido por el Concejo Municipal de Malambo, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 1551 de 2012.
- b. **Control fiscal:** Comprende el control financiero, el control de gestión y el control de resultados sobre las actuaciones relacionadas con el aporte público en la sociedad, en los términos establecidos por la Constitución y la ley.
- c. **Control social:** Es ejercido por los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil, mediante el seguimiento a la gestión pública que esté a cargo de la sociedad de economía mixta.
- d. **Control administrativo:** Será ejercido por el presidente de la República, los ministros y los directores de los departamentos administrativos, de conformidad con lo establecido en el artículo 103 de la Ley 489 de 1998. Así mismo, el artículo 109 de la misma ley dispone que dicho control también será ejercido directamente por

los representantes legales de los organismos y entidades participantes, o sus delegados, en los órganos internos de deliberación y dirección de la sociedad.

- e. **Control administrativo especial:** Es el ejercido por las respectivas superintendencias, conforme al control especial que les ha sido asignado de acuerdo con la naturaleza de las actividades desarrolladas por la sociedad.
- f. **Control jurisdiccional:** Es el ejercido por la Rama Judicial del Poder Público, sobre las actuaciones, relaciones societarias y contratos de la sociedad.

19. MODALIDAD DE SELECCIÓN DEL SOCIO ESTRATEGICO

La selección del socio o socios estratégicos requeridos para la constitución de la sociedad de economía mixta descentralizada del orden municipal se efectuará mediante un proceso público de selección, que garantice los principios de transparencia, publicidad, selección objetiva, responsabilidad y economía, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 209, 210 y 313 de la Constitución Política, la Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, y las directrices establecidas por la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente, particularmente en el Concepto 1513001385 de 2015.

El artículo 14 de la Ley 1150 de 2007 (modificado por el artículo 93 de la Ley 1474 de 2011) establece que las sociedades de economía mixta en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%) del capital social estarán sometidas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. El artículo sexto del Acuerdo Municipal No. 009 de 2025 fijó como piso mínimo de participación accionaria del Municipio el cuarenta por ciento (40%) del capital suscrito. Esta diferencia entre el piso accionario del 40% y el umbral del 50% que determina el régimen contractual genera dos escenarios posibles que deben ser considerados: (i) Escenario A — Participación municipal igual o superior al 51%: La SEM quedará sometida al Estatuto General de Contratación Pública (Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Decreto 1082 de 2015), lo que garantiza plena aplicación de los principios de selección objetiva, transparencia y control fiscal sobre la actividad contractual de la sociedad. Este es el escenario proyectado por la Administración Municipal, conforme se establece en la sección 17 del presente estudio, donde se propone una participación pública del 55% del capital suscrito. (ii) Escenario B — Participación municipal entre el 40% y el 50%: La SEM quedaría excluida del Estatuto General de Contratación y se regiría por las disposiciones del derecho privado, debiendo en todo caso observar los principios de la función administrativa (artículo 209 C.P.) y de la gestión fiscal (artículo 267 C.P.), así como el régimen de inhabilidades e incompatibilidades, de conformidad con el artículo 13 de la Ley 1150 de 2007.

La Administración Municipal recomienda que, en los estatutos sociales y en el pliego de condiciones del proceso de selección, se establezca como condición estructural que la participación accionaria del Municipio de Malambo no sea inferior al cincuenta y uno por ciento (51%) del capital suscrito, de modo que se preserve la mayoría pública y la sujeción plena al régimen de contratación estatal. Esta recomendación es compatible con el piso del 40% establecido en el Acuerdo Municipal No. 009 de 2025, que constituye un mínimo legal, no un objetivo de participación.

El socio estratégico seleccionado participará en el capital accionario conforme a las condiciones fijadas en el acto constitutivo y en los estatutos sociales, con una participación del cuarenta y nueve por ciento (49%) del capital suscrito. La contratación derivada de este

proceso será formalizada mediante documento societario y sus anexos jurídicos, conforme al marco normativo vigente y a los principios de la contratación pública.

Entre los criterios de evaluación se considerarán la idoneidad técnica, la capacidad financiera, la experiencia comprobada en actividades afines al objeto social, y los aportes estratégicos que contribuyan al cumplimiento de los fines públicos de la sociedad. Se garantizará la participación de veedurías ciudadanas, así como el ejercicio de control preventivo y concomitante por parte de los órganos de control fiscal y disciplinario.

20. CRITERIOS PARA SELECCIONAR LA OFERTA MAS FAVORABLE

El municipio de Malambo considera, conforme la naturaleza del contrato a celebrar, exigir a los participantes el cumplimiento de los siguientes requisitos habilitantes y de participación: La Ley 1150 de 2007 desarrolla el principio de selección objetiva en la contratación estatal, determinando como tal, la selección en la cual la escogencia se hace al ofrecimiento más favorable a la entidad y a los fines de la misma teniendo en cuenta los criterios definidos en la norma. El numeral 2º del artículo 5º de la Ley 1150 de 2007 estipula que: “La oferta más favorable será aquella que, teniendo en cuenta los factores técnicos y económicos de escogencia y la ponderación precisa y detallada de los mismos, contenida en los pliegos de condiciones o sus equivalentes, resulte ser la más ventajosa para la entidad, sin que la favorabilidad la constituyan factores diferentes a los contenidos en dichos documentos. (...)” A su vez, el artículo 88 de la Ley 1474/2011, determina como el ofrecimiento más favorable refiriéndose al artículo 5º de la ley 1150 de 2007, lo siguiente: “En los procesos de selección por licitación, de selección abreviada para la contratación de menor cuantía, y para los demás que se realicen aplicando este último procedimiento, la oferta más ventajosa será la que resulte de aplicar alguna de las siguientes alternativas: a. La ponderación de los elementos de calidad y precio soportados en puntajes o fórmulas señaladas en el pliego de condiciones. b. La ponderación de los elementos de calidad y precio que representen la mejor relación de costo – beneficio para la entidad...”

De conformidad con lo establecido en el artículo 5 de la ley 1150 de 2007, la capacidad jurídica, capacidad financiera y capacidad organizacional, serán objeto de verificación de cumplimiento como requisitos habilitantes para la participación en el proceso de selección y no otorgarán puntaje. Para garantizar la escogencia de la propuesta más favorable a la entidad y el cumplimiento de los fines trazados con las obligaciones a ejecutar, se definen los siguientes Factores de Selección:

20.1 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE OFERENTES El municipio seleccionará la oferta más favorable de conformidad con el principio de selección objetiva establecido en el artículo 5 de la Ley 1150 de 2007. Los criterios a través de requisitos habilitantes y puntuables para seleccionar las ofertas son los siguientes:

20.1.1 REQUISITOS HABILITANTES:

La entidad verificará los requisitos habilitantes dentro del término señalado en el cronograma del presente pliego de condiciones, de acuerdo con los soportes documentales que acompañan la propuesta presentada.

Los requisitos habilitantes serán objeto de verificación, por lo tanto, si la propuesta cumple con todos los aspectos se evaluarán como “*cumple*”. En caso contrario, se evaluará como “*no cumple*”.

De conformidad con la normativa aplicable, la entidad realizará la verificación de requisitos habilitantes de los proponentes (personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras domiciliadas o con sucursal en Colombia) con base en la información contenida en los documentos señalados en el pliego de condiciones.

Concepto	Habilitado / No Habilitado
Capacidad Jurídica	Habilitado / No Habilitado
Capacidad Financiera	Habilitado / No Habilitado
Capacidad Técnica	Habilitado / No Habilitado

20.1.2 REQUISITOS PONDERABLES:

La Entidad calificará las ofertas que hayan cumplido con los requisitos habilitantes con los siguientes puntajes:

Concepto	Puntaje máximo
Factor de calidad	88,5
Apoyo a la industria nacional	10
Vinculación de personas con discapacidad	1
Emprendimientos y empresas de mujeres	0,25
Mipyme	0,25
Total	100

Las Entidades deberán reducir durante la evaluación de las ofertas dos (2) puntos a los Proponentes que se les haya impuesto una o más multas o cláusulas penales durante el último año, contado a partir de la fecha prevista para el cierre del proceso, sin importar la cuantía y sin perjuicio de las demás consecuencias derivadas del incumplimiento. Esta reducción también afectará a los Consorcios y a las Uniones Temporales si alguno de sus integrantes se encuentra en la situación anterior.

La reducción del puntaje antes señalada no se materializará en caso de que los actos administrativos que hayan impuesto las multas sean objeto de medios de control jurisdiccional previstos en la Ley 1437 de 2011 o las normas que la modifiquen, adicionen o sustituyan. Además, se aplicará sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 6 de la Ley 2020 de 2020. Lo anterior de conformidad con el artículo 58 de la Ley 2195 de 2022 y las normas que lo modifiquen, sustituyan, adicionen o reglamenten.

21. EL ANÁLISIS DE RIESGO Y LA FORMA DE MITIGARLO

La Matriz 2 – Riesgos identifica los posibles eventos que pueden materializarse durante la ejecución del contrato. En ella se describen los riesgos específicos, sus posibles consecuencias, el asignado responsable, el tratamiento previsto en caso de ocurrencia y la entidad o persona encargada de ejecutar dicho tratamiento, entre otros aspectos relevantes para la gestión contractual.

22. LAS GARANTÍAS QUE LA ENTIDAD ESTATAL CONTEMPLA EXIGIR EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.

De conformidad con lo establecido en el análisis del sector, en el artículo 7 de la Ley 1150 de 2007, la Ley 1474 de 2011 y el artículo 2.2.1.2.3.1.1, Sección 3, Subsección 1 del Decreto 1082 de 2015, se determina que las garantías deben cubrir los riesgos en la contratación estatal. Estas garantías deben amparar el cumplimiento de las obligaciones surgidas en favor de las entidades estatales con ocasión de: (i) la presentación de las ofertas; (ii) los contratos y su liquidación; y (iii) los riesgos a los que se encuentran expuestas las entidades estatales, derivados de la responsabilidad extracontractual que pueda surgir por las actuaciones, hechos u omisiones de sus contratistas y subcontratistas.

Teniendo en cuenta el valor de la contratación, se solicita la constitución de garantías que deberán mantenerse vigentes durante la ejecución y liquidación final del contrato. Estas deberán ser expedidas por una entidad bancaria o compañía de seguros legalmente establecida en Colombia y autorizada por la Superintendencia Financiera, e incluirán como riesgos amparados los siguientes:

En el proceso de selección del socio estratégico, la entidad estatal prevé exigir a los proponentes la constitución de una garantía de seriedad de la oferta, de conformidad con los parámetros, condiciones y requisitos que se establezcan en el pliego de condiciones del proceso de selección.

Cualquier error o imprecisión en el texto de la garantía presentada será susceptible de aclaración por parte del proponente hasta el término del traslado del informe de evaluación.

Sin embargo, la no entrega de la garantía no es subsanable y dará lugar al rechazo de la oferta.

Las condiciones específicas de cobertura, vigencia y valor de las garantías serán definidas en el pliego de condiciones del proceso de selección, conforme a la naturaleza del negocio societario y al capital suscrito definitivo establecido en la sección 14 del presente estudio (\$400.000.000).

Las características de las garantías son las siguientes:

Característica	Condición
Clase	Cualquiera de las clases permitidas por el artículo 2.2.1.2.3.1.2 del Decreto 1082 de 2015, a saber: (i) contrato de seguro contenido en una póliza, (ii) patrimonio autónomo y (iii) garantía bancaria.
Asegurado/ beneficiario	MUNICIPIO DE MALAMBO identificada con NIT 890114335-1
Amparos	Los perjuicios derivados del incumplimiento del ofrecimiento en los eventos señalados en el artículo 2.2.1.2.3.1.6 del Decreto 1082 de 2015.
Vigencia	3 meses contados a partir de la fecha de cierre del proceso de contratación.
Valor asegurado	Diez por ciento (10%) del capital suscrito.
Tomador	<ul style="list-style-type: none"> Para las personas jurídicas: la garantía deberá tomarse con el nombre o razón social y tipo societario que figura en el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio respectiva, y no solo con su sigla, a no ser que en el referido documento se exprese que la sociedad podrá denominarse de esa manera. Para los proponentes plurales: la garantía deberá ser otorgada por todos los integrantes del proponente plural, para lo cual se deberá relacionar claramente los integrantes, su identificación y porcentaje de participación, quienes para todos los efectos serán los otorgantes de la misma.

Si en desarrollo del proceso de selección se modifica el cronograma, el proponente deberá ampliar la vigencia de la garantía de seriedad de la oferta, hasta tanto no se hayan perfeccionado y cumplido los requisitos de ejecución del respectivo contrato.

La propuesta tendrá una validez igual al término de vigencia establecido para la garantía de seriedad de la oferta. Durante este período, la propuesta será irrevocable, de tal manera que el proponente no podrá retirarla ni modificar sus términos o condiciones, so pena de que la entidad pueda hacer efectiva la garantía de seriedad de la oferta.

23. REFERENCIAS

- AGR - Concepto 110 103 de 2022. Del presupuesto territorial - de los recursos endógenos exógenos y su control fiscal.
- AGR - Concepto 110 054 de 2022 De la capacitación a funcionarios.
- Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo. Radicado 5000-23-27-000-2005-000431-01(16442). 26 de junio de 2015. Conjuez ponente: Luis Miguel Gómez Soberg.
- Consejo De Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo. Radicado 8001-23-33-000-2020-00760-01(66718). 21 de octubre de 2021. Consejero Ponente: Nicolas Yepes Corrales.
- Constitución Política de Colombia.
- Acuerdo Municipal No. 009 de 2025 del Concejo Municipal de Malambo, sancionado el 6 de junio de 2025.
- Acuerdo Municipal No. 025 de noviembre de 2025 del Concejo Municipal de Malambo, sancionado el 3 de diciembre de 2025.
- Corte Constitucional de Colombia. Sentencia C-953 de 1999. MP. Alfredo Beltrán Sierra.
- Corte Constitucional de Colombia. Sentencia C-629 de 2003. MP. Álvaro Tafur Galvis.
- Corte Constitucional de Colombia. Sentencia C-306 de 2019. MP. Gloria Stella Ortiz Delgado.
- Corte Constitucional de Colombia. Sentencia C-062 de 2021. MP. Gloria Stella Ortiz Delgado.
- CONPES 3851 del 23 de noviembre de 2015.
- Decreto 111 de 1996.
- Decreto 1073 de 2015.
- Decreto 1077 de 2015.
- Decreto 1082 de 2015.
- Decreto 415 de 2016.
- Decreto 943 de 2018.
- Decreto 1008 de 2018
- Decreto 149 de 2020.
- Decreto 1341 de 2020.
- Decreto 523 de 2021.
- Decreto 802 de 2022.
- Decreto 1247 de 2022
- Fleiner, T. (1933). *Instituciones de derecho administrativo* (Ed. española). Barcelona.
- Gaceta del Congreso No. 607 del 07/09/2010
- García de Enterría, E. (2007). *La administración española* (4.^a ed.). Alianza Editorial.
- Ley 9 de 1989.

- Ley 80 de 1993.
- Ley 115 de 1994.
- Ley 136 de 1994.
- Ley 489 de 1998.
- Ley 550 de 1999.
- Ley 564 de 2000.
- Ley 629 de 2000.
- Ley 697 de 2001.
- Ley 1150 de 2007.
- Ley 1258 de 2008.
- Ley 1474 de 2011.
- Ley 1551 de 2012.
- Ley 1715 de 2014.
- Ley 1753 de 2015.
- Marienhoff, M. (2005). *Tratado de derecho administrativo* (Tomo I). Abeledo Perrot.
- Ministerio de Minas y Energías. Resolución MME 18-0919 de 2010
- Montaña Plata, A. (2005). *El concepto de servicio público en el derecho administrativo*. Universidad Externado de Colombia.
- Penagos, G. (1996). *Entidades descentralizadas*. Ediciones Librería del Profesional.
- Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 “*Nos mueve Malambo*”.
- Superintendencia de Sociedades. OFICIO 220-164328 DE 2014.
- Vélez Luís-Guillermo (2011). Régimen de Insolvencia Empresarial Colombiano. Una breve historia del derecho concursal moderno en Colombia. Superintendencia de Sociedades.