ESTUDIO DEMOSTRATIVO

PARA EVALUAR ALTERNATIVAS JURÍDICAS QUE PERMITAN IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN INTEGRAL DE

TURBANA, BOLÍVAR,

EN UN MUNICIPIO INTELIGENTE
Y SOSTENIBLE







ESTUDIO DEMOSTRATIVO PARA EVALUAR ALTERNATIVAS JURÍDICAS QUE PERMITAN IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN INTEGRAL DE TURBANA, BOLÍVAR, EN UN MUNICIPIO INTELIGENTE Y SOSTENIBLE

Contenido

1. INTRODUCCIÓN 5
2. METODOLOGÍA 7
2.1 Enfoque metodológico 7
2.2 Tipo de investigación 7
2.3 Fuentes de información 8
2.4 Desarrollo metodológico 9
3. JUSTIFICACIÓN 11
4. OBJETIVOS 12
4.1 Objetivo general 12
4.2 Objetivos específicos 12
5. DIAGNOSTICO DEL MUNICIPIO DE TURBANA 13
5.1 Caracterización general del municipio 13
5.1.1 Ubicación Geográfica 13
5.1.2 División Político-administrativa 14
5.1.3 Población 15
5.1.4 Actividades económicas 16
5.1.5 Servicios públicos 17
5.2 DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL 18
5.2.1 Estructura organizacional de la Administración Municipal 18
5.2.2 Planeación institucional y gestión del desarrollo territorial 20
5.2.3 Articulación institucional para el desarrollo territorial 22
5.3 CONTEXTUALIZACIÓN POLÍTICAS NACIONALES Y CONTEXTO REGIONAL 23
6. ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS JURÍDICAS PARA IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN HACIA UN MUNICIPIO INTELIGENTE Y SOSTENIBLE. 37
6.1. CONSIDERACIONES PARA LA SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA JURÍDICA 68
6.2. EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LAS ALTERNATIVAS 83
6.3. DETERMINACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA ALTERNATIVA JURÍDICA PROPUESTA 90
6.4. APLICABILIDAD DE LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA PARA EL MUNICIPIO DE TURBANA ..... **¡Error! Marcador no definido.**
6.5 COMPARATIVO DE LAS FIGURAS JURIDICAS ..... **¡Error! Marcador no definido.**
7. FINANCIACIÓN 96
7.1 INVERSIÓN 98

7.1.1 Servicios por Prestar, Ingresos y Costos 100
7.1.2 Inversiones Pre operativas 102
7.1.3 Inversiones Estratégicas 105
7.1.4 Gastos Administrativos 105
7.2 PROYECTOS DE INVERSIÓN 112
7.3 ESTRUCTURA FINANCIERA INICIAL Y CAPITAL DE TRABAJO 114
7.4 LINEAMIENTOS PARA LA INVERSIÓN Y DESARROLLO DE LÍNEAS OPERATIVAS ESPECIALIZADAS 117
7.4.1 DESARROLLO PROGRESIVO DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO 119
7.5 LÍNEA INICIAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL 120
7.6 INVERSIONES ESPECIALIZADAS Y CAPACIDAD DEL SOCIO ESTRATÉGICO 125
7.7 EVALUACIÓN FINANCIERA Y SOSTENIBILIDAD DE LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA MULTIPROPÓSITO 131
7.8. ESTRUCTURA Y DETERMINACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL 134
7.8.1 CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA 136
7.8.2 APORTE DEL MUNICIPIO DE TURBANA 137
7.8.3 APORTE DEL SOCIO ESTRATÉGICO PRIVADO 139
7.8.4 CAPITAL SOCIAL E INVERSIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA 140
7.8.5 RELACIÓN ENTRE CAPITAL SOCIAL, CAPITAL DE TRABAJO E INVERSIÓN ESPECIALIZADA 142
7.8.6 SUFICIENCIA Y FINALIDAD DEL CAPITAL SOCIAL 143
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 146

1. INTRODUCCIÓN

Los municipios tienen el reto permanente de responder a las necesidades de sus habitantes, mejorar la prestación de los servicios, fortalecer su capacidad de gestión y promover un desarrollo que sea sostenible en el tiempo. Para avanzar en estos propósitos, no basta con identificar las necesidades del territorio; también es necesario evaluar las alternativas que permitan atenderlas de manera eficiente, aprovechar las oportunidades de cooperación entre los sectores público y privado y orientar los recursos disponibles hacia iniciativas que generen beneficios reales para la comunidad.

En Colombia, el ordenamiento jurídico ofrece diferentes alternativas para organizar la gestión pública, desarrollar proyectos de interés general y fortalecer la capacidad de actuación de las entidades territoriales. Cada una tiene características, requisitos, alcances y limitaciones que deben analizarse de acuerdo con las necesidades que se pretende atender. Por ello, antes de adoptar una decisión, es necesario establecer qué opciones existen, cuáles resultan jurídicamente viables y qué condiciones técnicas, administrativas, operativas y financieras exige su implementación. Este análisis permite fundamentar las decisiones públicas en criterios objetivos y evitar que la solución se defina antes de conocer sus implicaciones.

En este contexto, el municipio de Turbana, Bolívar, busca avanzar hacia su transformación en un municipio inteligente y sostenible. Este propósito supone abordar de manera integral distintos aspectos del desarrollo local, entre ellos la gestión de los servicios públicos, el acueducto, el saneamiento básico, el aseo, el tránsito y la movilidad, el desarrollo territorial y la sostenibilidad. La atención de estos asuntos exige examinar alternativas que permitan fortalecer la gestión municipal, impulsar iniciativas estratégicas y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, de acuerdo con las competencias y posibilidades del municipio.

Con este propósito, se elabora el Estudio demostrativo para evaluar alternativas jurídicas que permitan impulsar la transformación integral de Turbana, Bolívar, en un municipio inteligente y sostenible. Su finalidad es analizar las opciones que podrían contribuir al cumplimiento de este objetivo, determinar su viabilidad y establecer cuál responde de manera más adecuada a las necesidades identificadas. El estudio no parte de una figura jurídica previamente seleccionada, sino de la necesidad de evaluar las posibilidades existentes y sustentar una recomendación a partir de los resultados del análisis.

Para ello, se examinan las condiciones del municipio y los principales ámbitos de actuación comprendidos en la iniciativa; el marco constitucional y legal aplicable; las competencias de las autoridades municipales, y los aspectos técnicos, administrativos, operativos y financieros que deben considerarse para la puesta en marcha de cada alternativa. También se valoran sus ventajas, limitaciones, riesgos

y requerimientos, con el fin de determinar su pertinencia y su capacidad para contribuir a una gestión eficiente, sostenible y orientada al interés general.

En consecuencia, este estudio busca proporcionar a la Administración Municipal de Turbana elementos suficientes para tomar una decisión informada sobre las alternativas disponibles y definir las actuaciones que correspondan según sus resultados.

2. METODOLOGÍA

2.1 Enfoque metodológico

El presente estudio demostrativo se desarrolla mediante un enfoque integral e interdisciplinario, con componentes cualitativos y cuantitativos, orientado a evaluar las alternativas jurídicas que puedan contribuir a impulsar la transformación del municipio de Turbana, Bolívar, en un municipio inteligente y sostenible.

La metodología parte del reconocimiento de que este propósito comprende diferentes sectores y ámbitos de actuación municipal, por lo que su materialización requiere analizar las necesidades del territorio y las distintas posibilidades jurídicas, institucionales y de gestión que podrían permitir atenderlas. En consecuencia, el estudio no se limita a examinar la viabilidad jurídica de una figura específica, sino que considera también las condiciones administrativas, técnicas, operativas, financieras y territoriales que inciden en la pertinencia y viabilidad de las alternativas.

El componente cualitativo permite interpretar el marco normativo, las competencias municipales, las características de las distintas alternativas y sus implicaciones para la gestión pública. Por su parte, el componente cuantitativo se aplica al análisis de la información estadística, presupuestal, financiera y económica que se encuentre disponible y resulte pertinente para la evaluación. La articulación de ambos componentes permite construir una visión más completa de las posibilidades existentes y fundamentar las conclusiones en criterios objetivos.

De esta manera, el enfoque metodológico busca establecer cuáles alternativas son jurídicamente procedentes y cuáles presentan condiciones adecuadas para responder a las necesidades del municipio.

2.2 Tipo de investigación

El estudio es de carácter descriptivo, analítico, comparativo y propositivo, dado que comprende la caracterización de las necesidades del municipio, el examen de las alternativas disponibles y la formulación de recomendaciones sustentadas en los resultados de la evaluación.

Es descriptivo porque identifica y caracteriza las condiciones territoriales, administrativas, institucionales y sectoriales de Turbana que resultan relevantes para impulsar su transformación en un municipio inteligente y sostenible. Este análisis permite reconocer las necesidades que deben atenderse y establecer el contexto en el que se evaluarán las posibles soluciones.

Es analítico porque examina el marco constitucional y legal aplicable, las competencias de las autoridades municipales y las condiciones que deben cumplirse para implementar las diferentes alternativas. Asimismo, permite identificar los factores que pueden favorecer o limitar su viabilidad, así como los riesgos y las implicaciones asociados a cada posibilidad.

Es comparativo porque permite valorar las alternativas identificadas a partir de criterios comunes, tales como su viabilidad jurídica, los requisitos para su implementación, las necesidades de organización y funcionamiento, la participación pública y privada cuando corresponda, las condiciones de financiación, los mecanismos de control y su sostenibilidad en el tiempo. Esta comparación busca reconocer las ventajas, limitaciones y exigencias de cada alternativa, atendiendo las particularidades del municipio.

Finalmente, es propositivo porque, con fundamento en los análisis realizados, permitirá formular una recomendación sobre la alternativa que resulte más adecuada para impulsar la transformación integral de Turbana. La recomendación deberá responder a los resultados de la evaluación y considerar las condiciones jurídicas, técnicas, administrativas, operativas y financieras necesarias para su eventual implementación.

2.3 Fuentes de información

El estudio se fundamenta en la revisión, recopilación y análisis de información documental, normativa, institucional, administrativa, técnica, financiera, económica, territorial y estadística, seleccionada de acuerdo con su pertinencia para los objetivos de la evaluación.

En el componente jurídico, se examinan las disposiciones constitucionales y legales relacionadas con las competencias de los municipios, la organización de la Administración Pública, la prestación de servicios y las distintas figuras o mecanismos que puedan resultar pertinentes para el desarrollo de la iniciativa. También se consideran, cuando corresponda, los reglamentos, pronunciamientos de las autoridades competentes y demás referentes jurídicos necesarios para determinar los requisitos, alcances y limitaciones de las alternativas analizadas.

En el componente institucional y territorial, se consideran los instrumentos de planificación municipal, los documentos de diagnóstico, la información disponible sobre la gestión administrativa y los antecedentes que permitan comprender las necesidades de Turbana. Esta revisión se complementa con información oficial de carácter demográfico, social, económico, ambiental y sectorial, de acuerdo con su disponibilidad y pertinencia para los diferentes ámbitos comprendidos en la iniciativa.

Para el análisis técnico y financiero, se recurre a la información presupuestal, económica y administrativa que permita examinar las condiciones de implementación y sostenibilidad de las alternativas. Asimismo, se consideran los datos y documentos relacionados con los sectores y servicios involucrados, en la medida en que contribuyan a establecer las necesidades de gestión, los requerimientos operativos y las posibles implicaciones económicas de las soluciones evaluadas.

Las fuentes deberán valorarse atendiendo criterios de confiabilidad, actualidad, pertinencia y correspondencia con el objeto del estudio. Cuando se identifiquen vacíos de información o limitaciones que puedan incidir en las conclusiones, estos deberán señalarse expresamente, evitando formular afirmaciones que no cuenten con respaldo documental suficiente.

La información recopilada se analizará de manera articulada, de modo que los componentes jurídicos, técnicos, administrativos, operativos y financieros contribuyan conjuntamente a la evaluación. Así, las conclusiones no dependerán exclusivamente de la existencia de una figura jurídicamente permitida, sino también de su adecuación a las necesidades del territorio y de las condiciones reales para su implementación.

2.4 Desarrollo metodológico

El desarrollo del estudio se estructura en etapas complementarias que permiten avanzar desde la identificación de las necesidades municipales hasta la evaluación de las alternativas y la formulación de una recomendación sustentada.

En una primera etapa, se realiza la caracterización del contexto territorial e institucional de Turbana, con énfasis en las necesidades y oportunidades relacionadas con la transformación del municipio en un territorio inteligente y sostenible. Esta aproximación permite delimitar los ámbitos de actuación que requieren atención y establecer los objetivos que deberán orientar la evaluación.

En una segunda etapa, se examina el marco constitucional y legal aplicable, con el propósito de identificar las competencias municipales, las restricciones normativas y las condiciones jurídicas que deben observarse para desarrollar la iniciativa. Este análisis constituye el punto de partida para determinar cuáles alternativas pueden considerarse jurídicamente procedentes y bajo qué requisitos podrían implementarse.

En una tercera etapa, se identifican y caracterizan las alternativas jurídicas pertinentes para atender las necesidades previamente establecidas. Su alcance no se restringe, de manera anticipada, a una figura determinada, sino que comprende las posibilidades que resulten relevantes y viables a la luz del marco normativo y de los objetivos del estudio. La inclusión de cada alternativa deberá sustentarse en su pertinencia jurídica y funcional.

En una cuarta etapa, se desarrolla la evaluación comparativa de las alternativas identificadas. Para ello, se consideran criterios relacionados con la viabilidad jurídica, los requisitos de creación o implementación, la estructura organizacional, la capacidad de gestión, la distribución de responsabilidades, los mecanismos de dirección y control, las condiciones de financiación, los riesgos y la sostenibilidad. También se examina la capacidad de cada alternativa para responder a las necesidades de los sectores y servicios comprendidos en la transformación municipal.

En una quinta etapa, se valoran las condiciones técnicas, administrativas, operativas y financieras necesarias para la implementación de las alternativas que

hayan superado el análisis jurídico inicial. Este ejercicio permite identificar los requerimientos, las limitaciones y las actuaciones necesarias para su puesta en marcha, así como los aspectos que deban desarrollarse con mayor profundidad antes de adoptar una decisión definitiva.

Finalmente, se integran los resultados de los análisis y se formula una recomendación debidamente sustentada. Esta deberá identificar la alternativa que presente mayor correspondencia con las necesidades del municipio, explicar las razones jurídicas y técnicas que respaldan su selección y precisar las condiciones que deban cumplirse para su eventual implementación.

De esta manera, la metodología permite que la recomendación final sea consecuencia de un proceso ordenado de identificación, análisis y comparación, y no de la selección anticipada de una solución. El resultado deberá proporcionar a la Administración Municipal de Turbana elementos de juicio suficientes para orientar la decisión y definir las actuaciones administrativas y normativas que correspondan.

3. JUSTIFICACIÓN

Los municipios enfrentan el reto de fortalecer su capacidad de gestión, mejorar la prestación de los servicios y promover un desarrollo económico, social y ambiental acorde con las necesidades de sus comunidades. Estos desafíos requieren una planeación integral y la identificación de mecanismos jurídicos y administrativos que faciliten la ejecución de proyectos estratégicos, optimicen el aprovechamiento de los recursos y permitan articular capacidades institucionales, técnicas y financieras en beneficio del territorio.

La transformación hacia un municipio inteligente y sostenible implica integrar diferentes ámbitos del desarrollo local, como la gestión de los servicios públicos, el desarrollo territorial, la sostenibilidad ambiental, la innovación, la modernización de la gestión municipal, el tránsito y la movilidad. La articulación de estos componentes representa una oportunidad para mejorar la capacidad de respuesta de la Administración Municipal, promover un uso más eficiente de los recursos y generar condiciones que favorezcan el bienestar de la población y el desarrollo sostenible del territorio.

En este contexto, el municipio de Turbana, requiere identificar alternativas que permitan impulsar su transformación integral, considerando las características del territorio, las competencias municipales y las necesidades asociadas a los distintos sectores y servicios. Para avanzar hacia este propósito, resulta fundamental examinar las posibilidades jurídicas y de gestión disponibles, así como las condiciones que permitirían implementar iniciativas estratégicas con criterios de eficiencia, sostenibilidad y generación de valor público.

El presente estudio demostrativo surge de la necesidad de evaluar dichas alternativas desde una perspectiva integral, considerando su viabilidad jurídica, técnica, administrativa, operativa y financiera. Este análisis permitirá establecer el alcance de cada posibilidad, identificar sus requerimientos de implementación, valorar sus ventajas y limitaciones, y determinar su correspondencia con los objetivos de transformación del municipio. De esta manera, la evaluación proporcionará elementos objetivos para seleccionar y sustentar la alternativa que ofrezca las condiciones más adecuadas para atender las necesidades identificadas.

La evaluación también permitirá examinar los mecanismos de articulación entre la Administración Municipal y otros actores que puedan contribuir al desarrollo de la iniciativa, incluida, cuando resulte pertinente, la participación del sector privado. Para ello, se tendrán en cuenta las disposiciones que regulan las competencias municipales, la organización de la Administración Pública, la gestión de los servicios y las distintas figuras jurídicas susceptibles de consideración. Este análisis permitirá precisar los requisitos, responsabilidades, condiciones de funcionamiento y mecanismos de financiación y control asociados a cada alternativa, de acuerdo con su naturaleza y alcance.

En consecuencia, el estudio constituye un instrumento de planeación y fundamentación técnica y jurídica para orientar las decisiones de la Administración Municipal de Turbana. Sus resultados permitirán identificar la alternativa más adecuada para impulsar la transformación integral del territorio y establecer las condiciones y actuaciones necesarias para su eventual implementación.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Evaluar las alternativas jurídicas que permitan impulsar la transformación integral del municipio de Turbana, Bolívar, en un municipio inteligente y sostenible, considerando las necesidades del territorio, las competencias municipales y las condiciones jurídicas, técnicas, administrativas, operativas y financieras requeridas para su implementación.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar las necesidades y oportunidades del municipio de Turbana relacionadas con su transformación en un municipio inteligente y sostenible, considerando los ámbitos de gestión municipal, prestación de servicios, desarrollo territorial, sostenibilidad e innovación que resulten pertinentes.

- Examinar el marco constitucional y legal aplicable, las competencias de la Administración Municipal y las disposiciones que regulan las alternativas jurídicas susceptibles de consideración para impulsar la transformación del municipio

- Identificar y caracterizar las alternativas jurídicas pertinentes, estableciendo su naturaleza, alcance, requisitos, condiciones de implementación y posibilidades de aplicación frente a las necesidades y objetivos de desarrollo de Turbana.

- Comparar las alternativas identificadas mediante criterios jurídicos, técnicos, administrativos, operativos y financieros, considerando sus ventajas, limitaciones, riesgos y condiciones de sostenibilidad, así como su capacidad para contribuir al desarrollo integral del municipio.

- Determinar la viabilidad de las alternativas evaluadas y establecer los requerimientos institucionales, administrativos, operativos y financieros necesarios para su eventual implementación, de acuerdo con su naturaleza y alcance.

- Formular una recomendación sustentada sobre la alternativa jurídica más adecuada para impulsar la transformación integral de Turbana, identificando las actuaciones y condiciones necesarias para su implementación, conforme al marco constitucional y legal aplicable.

5. DIAGNOSTICO DEL MUNICIPIO DE TURBANA

5.1 Caracterización general del municipio

El municipio de Turbana, ubicado en el departamento de Bolívar, forma parte del contexto territorial y económico del norte del departamento, en un entorno relacionado con las dinámicas de desarrollo de Cartagena y de los municipios vecinos. Sus características territoriales, sociales, económicas y ambientales constituyen elementos relevantes para comprender las necesidades de su población, las oportunidades de desarrollo y los retos que enfrenta la Administración Municipal en el cumplimiento de sus funciones.

La caracterización del territorio permite establecer las condiciones en las que se desarrolla la gestión municipal e identificar los factores que inciden en la prestación de los servicios, el desarrollo económico, el ordenamiento territorial, la sostenibilidad ambiental y la movilidad. El análisis de estos aspectos proporciona una base para comprender las prioridades del municipio y determinar qué alternativas jurídicas y de gestión podrían contribuir a fortalecer su capacidad de respuesta frente a las necesidades identificadas.

Desde esta perspectiva, el diagnóstico comprende una aproximación integral a las condiciones de Turbana, considerando tanto las características de su población como las capacidades institucionales, las actividades económicas, la infraestructura, la prestación de los servicios y las condiciones ambientales y territoriales. Esta información permitirá reconocer las principales necesidades y oportunidades del municipio, así como los ámbitos en los que podrían desarrollarse iniciativas orientadas a fortalecer la gestión pública y promover un desarrollo más eficiente y sostenible.

5.1.1 Ubicación Geográfica

El municipio de Turbana se encuentra ubicado en el norte del departamento de Bolívar, en la región Caribe colombiana. La cabecera municipal se localiza en las coordenadas geográficas 10°16′24″ de latitud norte y 75°26′31″ de longitud oeste, a una altura aproximada de 50 metros sobre el nivel del mar. Se encuentra a aproximadamente 21 kilómetros por vía terrestre de Cartagena de Indias, capital del departamento.

Turbana limita al norte con Cartagena de Indias y Turbaco; al este y al sur con Arjona, y al oeste con Cartagena de Indias. Su organización territorial comprende los corregimientos de Ballestas y Lomas de Matunilla, así como las veredas El Chorro y La Legua. Estos asentamientos conforman parte de la distribución territorial de la población y de las necesidades de conectividad entre la cabecera municipal y las zonas rurales.

La conectividad terrestre se establece mediante las vías que comunican a Turbana con Cartagena de Indias, Turbaco y Arjona. Dentro de la red vial regional se destaca

la variante Mamonal-Gambote, que conecta el sector de Gambote, sobre la Troncal de Occidente, con la zona industrial de Mamonal, en Cartagena. Esta infraestructura vial constituye un elemento importante para las conexiones del municipio con los centros urbanos y las áreas de actividad económica de su entorno



Ubicación geográfica municipio Turbana-Bolivar

5.1.2 División Político-administrativa

El municipio de Turbana se encuentra organizado territorialmente en una cabecera municipal y un área rural conformada por corregimientos, veredas y otros asentamientos.

En la cabecera municipal se identifican barrios y sectores como Aires Libres, Alto Bosque, Barrio Arriba, Bellavista, Cachenche, Cachenche Alto, Cerro Norte, Cerro Pelado, El Bosque, El Cementerio, El Oasis, Flor de Capacho, Fundación, La Esperanza, La Florida, La Plaza, La Victoria, Las Delicias, Las Flores, Manantial, Nuevo Bosque, Ricaurte, San Antonio, San Fernando, San Pedro, San Silvestre y Villas de Guadalupe, entre otros. Estas denominaciones deben contrastarse con el inventario oficial del municipio para precisar la relación completa de barrios y sectores urbanos.

En el área rural, el corregimiento de Ballestas se encuentra al sur de la cabecera municipal, a una distancia aproximada de diez kilómetros por carretera. Por su parte, Lomas de Matunilla constituye el segundo corregimiento reconocido. Junto con estos centros poblados se encuentran las veredas El Chorro y La Legua, que también forman parte de la organización territorial rural de Turbana.

Asimismo, se identifica El Covado o Cobado Pueblo Nuevo, situado al sur de la cabecera municipal, a unos quince kilómetros por vía carreteable. Este asentamiento se distingue de los corregimientos, dado que su clasificación territorial lo reconoce como un área incorporada al municipio, pero no como un corregimiento formalmente reconocido.

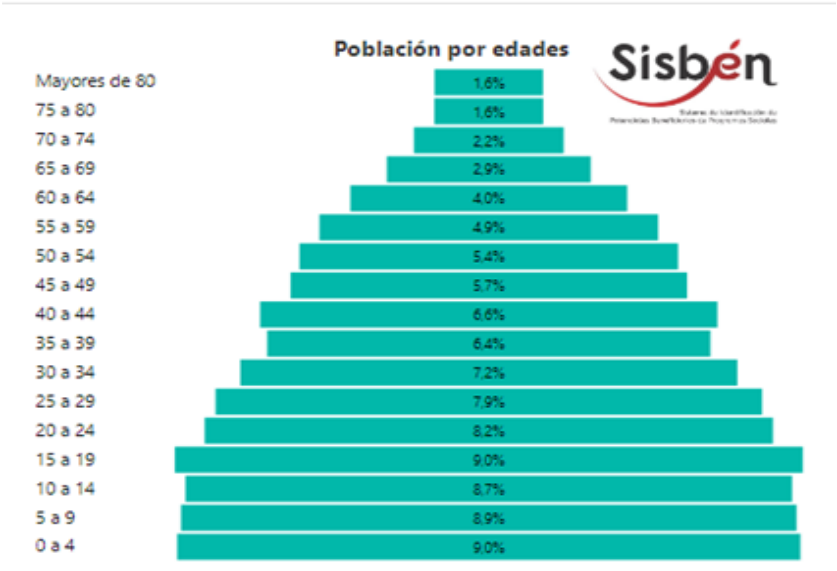
Además, en el territorio se identifican sitios de referencia local como Aguas Vivas, Casa Blanca, Las Charquitas, La Conquista, Evangelista, Monserrate, Monzur, Monterey, Piedrecitas, Recreo, San Francisco, San Javier, Sal Si Puedes, Cerro de la Sierra y Ojo de Morotí.

5.1.3 Población

De acuerdo con la información registrada en la base del Sisbén IV con corte al 8 de febrero de 2024, el municipio de Turbana cuenta con una población de 19.218 habitantes, de los cuales 9.494 son hombres, equivalentes al 49 %, y 9.724 son mujeres, correspondientes al 51 %. De esta población, el 84,7 % reside en la cabecera municipal y el 15,3 % en el área rural, donde se registran 2.940 habitantes. Esta distribución muestra una mayor concentración de la población en la zona urbana, sin dejar de lado las necesidades de las comunidades rurales.

En cuanto a las condiciones habitacionales, se registran 6.265 hogares y 5.607 viviendas, con un promedio de 3,07 personas por hogar. Estos datos permiten dimensionar la distribución de la población y constituyen una referencia para analizar las necesidades relacionadas con la vivienda, la infraestructura y la prestación de servicios públicos.

La estructura por edades refleja la presencia significativa de población infantil, adolescente y joven. En la gráfica de distribución por grupos quinquenales, los rangos de 0 a 4 años y de 15 a 19 años representan, cada uno, el 9 % de la población registrada, seguidos por los grupos de 5 a 9 años, con el 8,9 %, y de 10 a 14 años, con el 8,7 %. Esta composición demográfica hace relevante considerar la demanda de servicios educativos, recreativos, sociales y de atención a la población en las distintas etapas de la vida.



Distribución de la población por grupos de edad.

Las proyecciones demográficas reportadas para el municipio estiman una población de 17.857 habitantes en 2022, 18.035 en 2023, 18.211 en 2024, 18.381 en 2025 y 18.561 en 2026. Esta tendencia proyectada muestra un crecimiento gradual de la población durante el periodo considerado.

Turbaná	2022	Cabecera Municipal	6.651	6.574	13.225
	2022	Centros Poblados y Rural Disperso	2.456	2.176	4.632
	2022	Total	9.107	8.750	17.857
	2023	Cabecera Municipal	6.688	6.622	13.310
	2023	Centros Poblados y Rural Disperso	2.505	2.220	4.725
	2023	Total	9.193	8.842	18.035
	2024	Cabecera Municipal	6.728	6.669	13.397
	2024	Centros Poblados y Rural Disperso	2.547	2.267	4.814
	2024	Total	9.275	8.936	18.211
	2025	Cabecera Municipal	6.771	6.718	13.489
	2025	Centros Poblados y Rural Disperso	2.587	2.305	4.892
	2025	Total	9.358	9.023	18.381
	2026	Cabecera Municipal	6.811	6.772	13.583
	2026	Centros Poblados y Rural Disperso	2.632	2.346	4.978
	2026	Total	9.443	9.118	18.561

Proyección de la población de Turbana, 2022-2026.

5.1.4 Actividades económicas

La economía del municipio de Turbana comprende actividades agrícolas, pecuarias, acuícolas, comerciales e industriales, además de actividades relacionadas con la minería y la construcción. La producción agropecuaria constituye uno de los componentes relevantes de la actividad económica local, especialmente por el aprovechamiento de las tierras rurales y el desarrollo de cultivos destinados a la producción de alimentos y al abastecimiento de los mercados.

En el sector agrícola, las cifras reportadas para 2019 registran 266 hectáreas destinadas a cultivos permanentes, entre los cuales se destacan el mango, con 185 hectáreas, y el limón, con 69 hectáreas. En los cultivos transitorios se identifican 829 hectáreas dedicadas principalmente al maíz, mientras que los cultivos anuales comprenden 473 hectáreas de yuca. Estas actividades representan una base productiva para las comunidades rurales y ofrecen posibilidades de fortalecimiento mediante la asistencia técnica, el mejoramiento de los procesos productivos y el desarrollo de canales de comercialización.

La actividad pecuaria también tiene presencia en el municipio. Los registros correspondientes a 2019 reportan 13.428 cabezas de ganado bovino y 8.835 porcinos, además de 783 ejemplares equinos, 32 caprinos y 58 ovinos. En el sector avícola se registraron 162.000 aves de engorde y 700 aves de traspatio. Por su parte, la producción acuícola comprende especies como bocachico, sábalo y tilapia roja, con una producción reportada de 15.604 kilogramos. Estas actividades complementan la producción agroalimentaria del territorio y constituyen una base para impulsar iniciativas de transformación, asociatividad y comercialización.

En relación con las actividades comerciales e industriales, la información municipal registra 313 establecimientos comerciales y 109 establecimientos industriales para 2017. Dentro de estos últimos, 100 se dedicaban a la elaboración de productos alimenticios, tres a la fabricación de prendas de vestir, cuatro a la fabricación de muebles y dos a la elaboración de productos de madera. Estas cifras muestran la presencia de actividades de comercio y transformación de productos, con una participación destacada de la industria alimentaria. No obstante, debido a los años de referencia de estos registros, es necesario considerar su carácter histórico al analizar la estructura económica actual del municipio.

También se reportan actividades de explotación de calizas y otros minerales, con regalías por valor de $1.549.353 a abril de 2020. En construcción, se registraron 617 metros cuadrados aprobados para edificar durante 2019, mientras que para 2018 se reportaron 18 corresponsales bancarios. Estos datos permiten reconocer la presencia de otras actividades económicas y de servicios que complementan la producción agropecuaria, comercial e industrial.

En materia de empleo e ingresos, la información correspondiente a 2016 señala que el 4,8 % de las personas en edad de aportar al sistema de seguridad social cotizaba en este. Aunque este indicador requiere actualización para establecer la situación laboral actual, constituye una referencia sobre la vinculación al sistema formal de protección social en el periodo reportado. A su vez, la generación de oportunidades económicas para los jóvenes, el fortalecimiento de los emprendimientos y la ampliación de las capacidades productivas representan aspectos relevantes para el desarrollo del municipio.

5.1.5 Servicios públicos

En el municipio de Turbana se registran servicios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica y gas natural, además de alumbrado público y telecomunicaciones. Las condiciones de estos servicios se describen a partir de los datos de cobertura y usuarios reportados, así como de los aspectos relacionados con su infraestructura y prestación que se encuentran documentados para el municipio.

En materia de acueducto, alcantarillado y saneamiento básico, se reportan dificultades relacionadas con la infraestructura de captación y distribución de agua, la cobertura en algunos sectores de mayor altura, las fugas en las redes de

alcantarillado y las condiciones del sistema de tratamiento de aguas residuales. La información también hace referencia a la situación de la laguna de oxidación municipal. En los indicadores de pobreza multidimensional correspondientes a 2023, la privación en el acceso a una fuente de agua mejorada se registra en el 41,4 %, mientras que la privación por eliminación inadecuada de excretas alcanza el 41,2 %.

Respecto de los servicios de energía eléctrica y gas natural, se registran 3.638 usuarios de energía eléctrica, con una cobertura reportada del 99,70 %, y 2.745 abonados de gas natural, correspondientes a una cobertura del 82,59 %. En el caso de la energía eléctrica, también se menciona una situación relacionada con la legalización del suministro en la institución educativa del corregimiento de Ballestas.

En cuanto al aseo y el manejo de residuos sólidos, se documentan dificultades en la frecuencia y cobertura de la recolección en Ballestas, además de referencias a la acumulación de residuos, las quemas de basuras y la disposición inadecuada en determinados puntos del territorio. En relación con el alumbrado público, se señala la falta de iluminación en algunas vías de acceso al municipio.

En el componente de telecomunicaciones y conectividad, los registros consignan 515 abonados de telefonía pública, equivalentes a una cobertura reportada del 20,65 %, y 325 abonados de internet mediante conexiones satelitales y conmutadas. También se mencionan dificultades de conectividad en instituciones educativas, relacionadas con el acceso a información y herramientas digitales

5.2 DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico institucional del municipio de Turbana, Bolívar, tiene como propósito analizar la estructura organizacional de la Administración Municipal, la distribución de competencias y funciones entre sus dependencias, así como las responsabilidades que les corresponden en el ejercicio de la gestión pública territorial. Este análisis permite conocer la organización administrativa existente, identificar las capacidades institucionales disponibles y establecer las condiciones bajo las cuales el municipio desarrolla sus funciones de planeación, coordinación, gestión y ejecución de las políticas, programas y proyectos orientados al cumplimiento de sus fines constitucionales y legales.

5.2.1 Estructura organizacional de la Administración Municipal

La estructura organizacional de la Administración Municipal de Turbana, Bolívar, se encuentra encabezada por el Despacho del Alcalde Municipal, instancia desde la cual se ejerce la dirección de la administración local, se orienta la gestión institucional y se coordinan las actuaciones necesarias para el cumplimiento de las competencias y responsabilidades asignadas al municipio

La organización administrativa comprende dependencias de dirección, asesoría,

control y gestión sectorial, mediante las cuales se atienden los diferentes asuntos relacionados con el funcionamiento de la entidad territorial y la prestación de los servicios a cargo del municipio.

En el nivel de apoyo a la dirección se identifican la Jefatura de Control Interno y la Asesoría Jurídica. La primera se relaciona con la evaluación y el seguimiento del sistema de control interno institucional, mientras que la segunda brinda acompañamiento jurídico a la gestión administrativa, dentro del ámbito de las funciones que le corresponden.

La estructura contempla, igualmente, la Secretaría de Gobierno, la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de Salud, la Secretaría de Planeación y Obras Públicas y la Dirección de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA). Estas dependencias representan áreas de gestión fundamentales para el desarrollo de las competencias municipales.

La Secretaría de Gobierno se vincula con la atención de asuntos relacionados con la convivencia ciudadana, el orden público, la participación comunitaria y la articulación de las actuaciones administrativas propias del sector gobierno. En su ámbito de gestión se identifican instancias relacionadas con la Comisaría de Familia y la Inspección de Policía.

Por su parte, la Secretaría de Hacienda constituye el área encargada de los procesos asociados con la administración de los recursos financieros municipales, incluyendo actividades relacionadas con el presupuesto, la contabilidad, la tesorería y la gestión de los ingresos públicos, conforme a la distribución de funciones establecida para la entidad.

La Secretaría de Salud desarrolla actividades institucionales vinculadas con la gestión de la salud pública, el aseguramiento, la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, así como con las demás responsabilidades que corresponden al municipio en el marco de sus competencias territoriales.

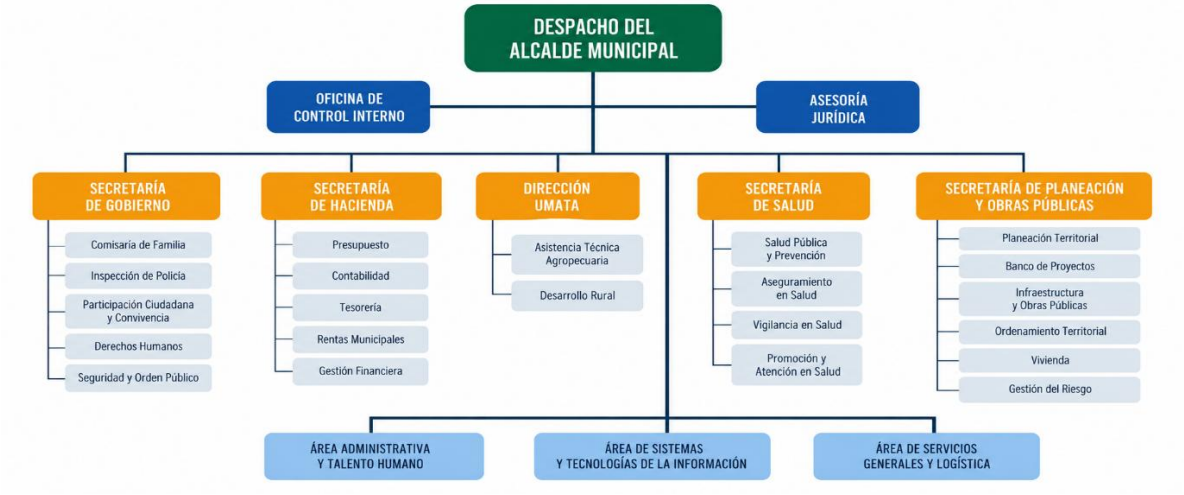
La Secretaría de Planeación y Obras Públicas participa en los procesos de planificación del desarrollo municipal, ordenamiento territorial, formulación y seguimiento de proyectos de inversión, infraestructura y obras públicas. Su ámbito de actuación reviste especial importancia para la articulación de las iniciativas de desarrollo físico y territorial del municipio.

A su vez, la Dirección de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) se encuentra vinculada con la atención de los asuntos relacionados con el desarrollo agropecuario y rural, particularmente aquellos orientados al acompañamiento técnico de las actividades productivas del territorio.

La organización institucional comprende también funciones de apoyo administrativo y operativo relacionadas con la gestión del talento humano, los sistemas de información, los servicios generales y otras actividades necesarias para el

funcionamiento de la Administración Municipal.

En conjunto, esta configuración permite identificar una distribución de responsabilidades por áreas funcionales y sectoriales, bajo la dirección del alcalde municipal.



5.2.2 Planeación institucional y gestión del desarrollo territorial

La planeación del desarrollo territorial en el municipio de Turbana, Bolívar, se estructura a partir de instrumentos que orientan la inversión pública, definen las prioridades de intervención y establecen las metas que deben alcanzarse durante cada período de gobierno. Estos instrumentos constituyen el marco de referencia para la identificación, formulación y gestión de proyectos dirigidos a atender las necesidades del territorio y aprovechar sus oportunidades de desarrollo.

El Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027, “Turbana Activa Social por la Vida”, adoptado mediante el Acuerdo Municipal No. 009 del 29 de mayo de 2024, establece una agenda de desarrollo organizada en cinco líneas estratégicas que comprenden la seguridad y la justicia social, el bienestar de la población, la infraestructura y la conectividad, el fortalecimiento de las actividades productivas y la sostenibilidad ambiental. A través de estas líneas se definen programas, metas e inversiones que orientan la actuación municipal durante el cuatrienio.

La agenda de desarrollo de Turbana incorpora iniciativas relacionadas con el mejoramiento de la infraestructura vial, los equipamientos públicos, los servicios de agua potable y saneamiento básico, la infraestructura social, el desarrollo agropecuario y la protección ambiental. Estas intervenciones representan ámbitos de inversión relevantes para las condiciones de vida de la población y para el fortalecimiento de las actividades económicas del municipio, tanto en su cabecera como en las áreas rurales.

En materia de planeación institucional, la Secretaría de Planeación y Obras Públicas ocupa una posición relevante dentro de la estructura administrativa municipal, por su vinculación con los procesos de planificación territorial, gestión de la inversión pública e infraestructura. Su participación en la formulación del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 permite identificarla como una dependencia de referencia para el análisis de los instrumentos y procedimientos relacionados con la gestión de proyectos de desarrollo territorial.

La programación de las inversiones municipales se desarrolla mediante instrumentos que permiten relacionar las prioridades estratégicas con las metas, los recursos y las actuaciones previstas para cada vigencia fiscal. Entre ellos se encuentran el Plan Indicativo, los planes de acción y el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI), cuya articulación facilita la programación de las intervenciones y el seguimiento de los compromisos establecidos en el Plan de Desarrollo.

El componente financiero de la planeación territorial se expresa en el Plan Plurianual de Inversiones, que contiene la programación de recursos para la ejecución de las líneas estratégicas y los programas municipales. Asimismo, la incorporación de inversiones con cargo al Sistema General de Regalías permite identificar esta fuente dentro de los instrumentos de financiación considerados para el desarrollo de iniciativas de inversión pública en el territorio.

La gestión de los proyectos estratégicos comprende un conjunto de actividades técnicas, jurídicas, financieras y administrativas que determinan sus condiciones de viabilidad y ejecución. Entre ellas se encuentran la elaboración de estudios y diseños, la definición de presupuestos, la identificación de fuentes de financiación, el análisis de riesgos, la obtención de permisos y autorizaciones aplicables, la estructuración de los mecanismos de contratación y la programación de las actividades necesarias para desarrollar cada iniciativa.

Estas actividades adquieren especial relevancia en proyectos de infraestructura, servicios públicos, equipamientos colectivos, desarrollo productivo y sostenibilidad ambiental, debido a la diversidad de componentes que intervienen en su preparación y ejecución. Su gestión exige considerar las características particulares de cada proyecto, las condiciones del territorio, los recursos requeridos y los compromisos asociados con su operación y sostenibilidad.

El seguimiento de la planeación municipal se encuentra previsto mediante indicadores de producto y resultado, metas y mecanismos de evaluación de la gestión. El Plan de Desarrollo 2024–2027 contempla la utilización de tableros de control como instrumentos para registrar avances, examinar el cumplimiento de los compromisos programados y disponer de información que apoye las decisiones administrativas y la rendición de cuentas.

De esta manera, la planeación institucional y la gestión del desarrollo territorial

configuran un ámbito de análisis relevante para evaluar alternativas jurídicas y organizacionales que contribuyan a impulsar la transformación integral de Turbana hacia un municipio inteligente y sostenible, en correspondencia con sus prioridades de desarrollo y las características de su territorio.

5.2.3 Articulación institucional para el desarrollo territorial

La articulación institucional constituye un componente estratégico para la gestión del desarrollo territorial, al facilitar la integración de capacidades técnicas, financieras, administrativas y operativas entre entidades públicas, organizaciones privadas y otros actores vinculados con la ejecución de iniciativas de interés colectivo. A través de estos mecanismos, los municipios pueden ampliar sus posibilidades de gestión, acceder a conocimientos especializados y promover proyectos que contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental de sus territorios.

En el municipio de Turbana, Bolívar, las oportunidades de articulación institucional se relacionan con las prioridades de inversión en infraestructura, servicios públicos, desarrollo agropecuario, conectividad, equipamientos sociales y sostenibilidad ambiental. Estos ámbitos ofrecen posibilidades para promover iniciativas conjuntas con entidades del orden nacional y departamental, organismos de cooperación, instituciones académicas y actores del sector productivo, considerando las características de cada proyecto y los objetivos de desarrollo municipal.

La localización de Turbana en el entorno territorial de Cartagena y de los municipios del norte de Bolívar constituye un elemento relevante para el análisis de sus relaciones regionales. Esta condición permite considerar oportunidades de cooperación en materias como infraestructura, movilidad, desarrollo económico, prestación de servicios, protección ambiental y fortalecimiento de las actividades productivas, especialmente cuando las intervenciones presentan efectos o beneficios que trascienden los límites municipales.

En el ámbito público, la articulación con entidades nacionales y departamentales representa una vía para gestionar asistencia técnica, acompañamiento especializado, programas sectoriales y recursos destinados a la inversión territorial. La participación en convocatorias, programas de cofinanciación y proyectos de alcance regional permite explorar alternativas para desarrollar iniciativas relacionadas con las prioridades establecidas en los instrumentos de planificación municipal.

La vinculación de actores privados ofrece, igualmente, posibilidades de cooperación en actividades asociadas con la innovación, la transformación digital, el desarrollo empresarial, la infraestructura y la sostenibilidad. Su participación puede materializarse mediante los instrumentos jurídicos previstos en el ordenamiento colombiano, atendiendo a la naturaleza de las actividades, las competencias de las entidades participantes, las condiciones de financiación y la

distribución de responsabilidades y riesgos.

Las instituciones académicas y los centros de investigación constituyen otro ámbito de articulación relevante para el desarrollo territorial. La cooperación con estas organizaciones puede contribuir a la elaboración de estudios técnicos, la transferencia de conocimiento, la formación de capacidades, la incorporación de tecnologías y la formulación de soluciones aplicables a las necesidades del municipio. Estas posibilidades adquieren importancia en iniciativas relacionadas con información territorial, gestión ambiental, modernización administrativa y fortalecimiento de los sectores productivos.

La articulación institucional también comprende la participación de organizaciones comunitarias, asociaciones de productores y demás actores sociales presentes en el territorio. Su vinculación permite incorporar conocimientos sobre las condiciones locales, identificar oportunidades de intervención y promover iniciativas acordes con las actividades económicas y las necesidades de la población, particularmente en los ámbitos del desarrollo rural, el emprendimiento y la sostenibilidad.

Desde el punto de vista de la gestión de proyectos, los mecanismos de cooperación y asociación requieren definir objetivos comunes, compromisos institucionales, aportes de los participantes, responsabilidades de ejecución y condiciones de seguimiento. La selección del instrumento jurídico correspondiente depende del objeto de la iniciativa, la naturaleza de los actores involucrados y las disposiciones legales aplicables a cada modalidad de participación.

Para Turbana, el análisis de estas posibilidades permite identificar escenarios de colaboración orientados a la estructuración y financiación de proyectos estratégicos, la incorporación de capacidades especializadas y el aprovechamiento de oportunidades de desarrollo regional. Asimismo, proporciona elementos para valorar las condiciones jurídicas, administrativas y operativas de las distintas alternativas de articulación institucional que pueden contribuir a la transformación integral del municipio.

En este contexto, la articulación institucional representa un ámbito de especial interés para el presente estudio demostrativo, en cuanto permite examinar las posibilidades de participación de actores públicos y privados en iniciativas de desarrollo territorial y establecer criterios para evaluar los mecanismos jurídicos y organizacionales que resulten pertinentes para su implementación, con una orientación hacia la innovación, la sostenibilidad y la generación de valor público para Turbana.

5.3 CONTEXTUALIZACIÓN POLÍTICAS NACIONALES Y CONTEXTO REGIONAL

La transformación de Turbana hacia un municipio inteligente y sostenible encuentra referentes técnicos y normativos en las políticas colombianas de Gobierno Digital, ciudades y territorios inteligentes, ordenamiento territorial, sostenibilidad ambiental

y desarrollo regional. Estos instrumentos permiten relacionar las necesidades de infraestructura, servicios públicos, conectividad y gestión del territorio con modelos de innovación y con alternativas de estructuración de proyectos estratégicos.

La Política de Gobierno Digital, articulada con la transformación digital del Estado, orienta el aprovechamiento de las tecnologías de la información, la gestión de datos, la seguridad digital y la prestación de servicios centrados en las personas. Para Turbana, estas orientaciones ofrecen un marco para examinar iniciativas de modernización administrativa, información territorial, participación ciudadana y servicios digitales.

La Resolución No. 01117 de abril de 2022, "*Por la cual se establecen los lineamientos de transformación digital para las estrategias de ciudades y territorios inteligentes de las entidades territoriales, en el marco de la Política de Gobierno Digital, contiene los lineamientos y estándares del Modelo de Madurez para ciudades y territorios inteligentes y sostenibles"*.

Su objetivo principal es apoyar a las entidades territoriales en la implementación y adopción de proyectos, promoviendo el desarrollo inteligente y sostenible de sus territorios a través de asesorías, generación de incentivos y opciones de cofinanciación

El Modelo de Madurez permite examinar el avance de un territorio mediante niveles y criterios de evaluación que sirven de referencia para la formulación de una hoja de ruta de transformación:

> *"Una herramienta que permite identificar los niveles a través de los cuales una persona, organización o ente territorial avanza hacia la realización de un objetivo final, permitiendo medir ese proceso continuamente y estableciendo desde el inicio una hoja de ruta para llegar al estado o etapa deseada."*

El enfoque de cuádruple hélice incorpora cuatro grupos de actores relevantes para la transformación territorial:

1. Sociedad civil,
2. Tejido empresarial,
3. Gobierno y
4. Academia.

El modelo contempla seis dimensiones, veintisiete subdimensiones y cinco ejes habilitantes, cuya relación se presenta en la siguiente ilustración:



Ilustración Estructura Modelo de medición de madurez de ciudades y territorios inteligentes. MinTIC

Las dimensiones representan ámbitos funcionales del territorio en los que pueden formularse iniciativas de desarrollo inteligente y sostenible. Su análisis facilita relacionar necesidades sectoriales con soluciones institucionales y tecnológicas.

Estas dimensiones se dividen en seis ámbitos, que se describen a continuación:



Ilustración Ámbitos del modelo

Los ejes habilitantes corresponden a capacidades transversales que facilitan el desarrollo de las dimensiones y permiten integrar la gestión institucional, la información y la tecnología dentro de una visión territorial.

Estos componentes complementan e influyen en la visión integral del Modelo de Madurez, trascendiendo hacia una perspectiva que abarca el desarrollo tecnológico.

Esto se representa en la siguiente gráfica:



Ilustración– Ejes Habilitantes - modelo madurez ciudades y territorios inteligente – MinTIC

El proceso de evaluación del modelo reúne elementos de percepción, resultados y capacidades habilitantes, cuya articulación se presenta en la siguiente ilustración:

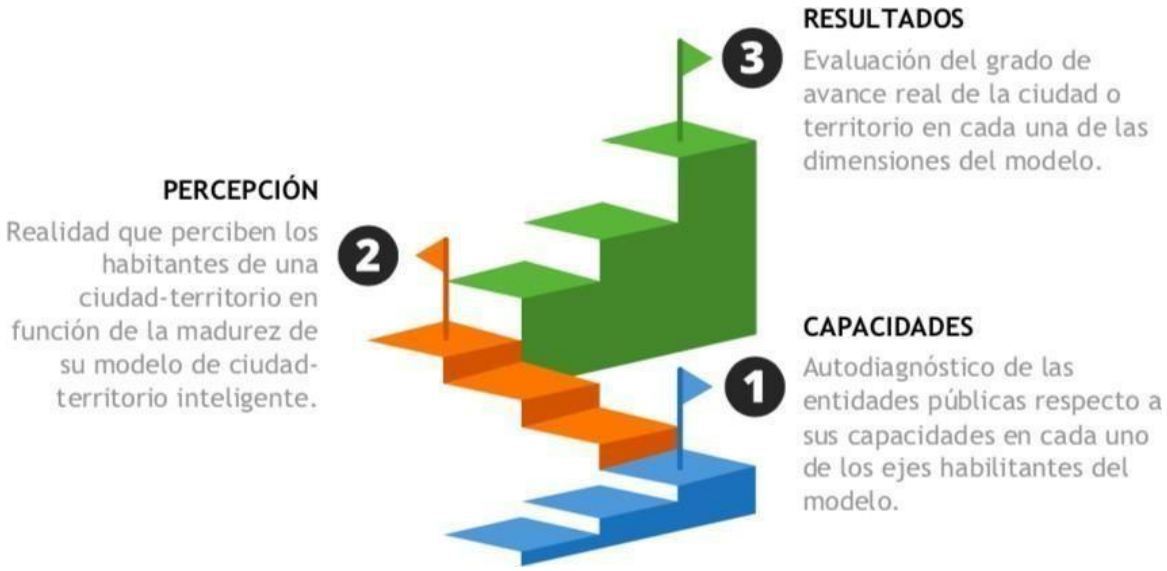


Ilustración Estructura del proceso de evaluación del Modelo – Min. TIC

Para Turbana, este enfoque constituye una referencia metodológica para valorar condiciones de conectividad, disponibilidad de información, servicios, infraestructura y participación ciudadana, y para priorizar iniciativas de transformación según su pertinencia territorial y sus requerimientos de ejecución.

a. Arquitectura e Infraestructura para ciudades inteligentes

La arquitectura de un territorio inteligente organiza la relación entre infraestructura, sistemas de información, servicios y ciudadanía. Su finalidad es facilitar el intercambio de información, la interoperabilidad y el aprovechamiento de capacidades tecnológicas en la prestación de servicios y en la toma de decisiones públicas.

Los modelos integrados de operación territorial, entre ellos los referentes desarrollados por organismos internacionales de normalización, sitúan las necesidades de las personas en el centro del diseño de servicios e incorporan la información como un recurso transversal para la gestión.

En el desarrollo de referentes para ciudades inteligentes se han considerado propuestas del Smart Cities Council, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y City Protocol. Estos enfoques aportan criterios de integración de sistemas, gobernanza de datos y diseño de soluciones tecnológicas adaptables a diferentes escalas territoriales.

La arquitectura integra componentes físicos, digitales, institucionales y de servicio que permiten estructurar iniciativas coherentes y escalables. La siguiente gráfica representa sus relaciones generales.

La aplicación de esta arquitectura a Turbana requiere considerar tanto la cabecera municipal como sus áreas rurales, la infraestructura disponible, las necesidades de conectividad y los servicios que se pretenda fortalecer.

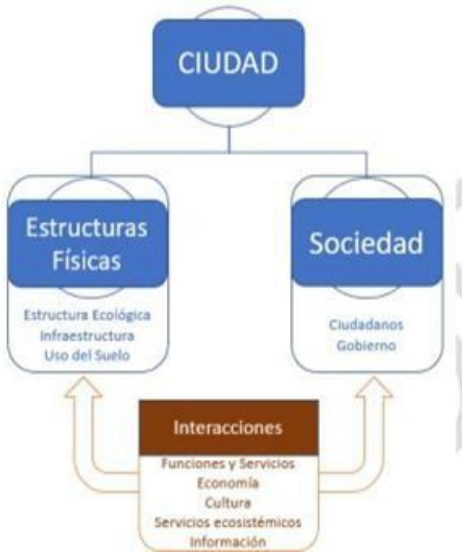


Gráfico Arquitectura de una ciudad o territorio inteligente

Los componentes de la arquitectura se desarrollan mediante capas funcionales interrelacionadas. Esta clasificación permite identificar los recursos y las capacidades que deben considerarse durante la formulación de proyectos.

Las siete capas que se describen a continuación ofrecen una lectura integral de la infraestructura, los datos, las aplicaciones, la gobernanza y la sostenibilidad de los territorios inteligentes.

1. Capa de Infraestructura Física

La base material y estructural de una ciudad inteligente está conformada por la

infraestructura física. Esta capa agrupa los activos tangibles indispensables para el funcionamiento urbano, y constituye el soporte de todos los sistemas tecnológicos y sociales:

✓ Redes de energía eléctrica: distribución eficiente y estable de electricidad para hogares, industria y servicios.

✓ Sistemas de acueducto y alcantarillado: provisión de agua potable y manejo de aguas residuales con eficiencia y cobertura.

✓ Vías y sistemas de transporte: redes viales, infraestructura peatonal y ciclista, transporte público y equipamientos de movilidad.

✓ Edificaciones e instalaciones públicas: hospitales, escuelas, centros culturales y administrativos.

✓ Redes de telecomunicaciones: infraestructura física como fibra óptica, torres de antenas y nodos de comunicación.

La planeación de esta capa en Turbana debe considerar la calidad, cobertura y sostenibilidad de los activos físicos que sirven de soporte a los proyectos de transformación territorial.

2. Capa de Sensores y Dispositivos (IoT)

La incorporación de sensores y dispositivos conectados permite obtener información sobre variables ambientales, consumo de recursos, movilidad y funcionamiento de servicios. Su pertinencia depende de los objetivos de cada proyecto y de las condiciones técnicas de operación.

✓ Sensores ambientales: miden variables como calidad del aire, temperatura, humedad, ruido y radiación solar.

✓ Cámaras de videovigilancia: aportan información visual para seguridad, movilidad y análisis urbano.

✓ Sensores de tráfico y movilidad: registran flujo vehicular, velocidad, congestiones y uso de transporte.

✓ Contadores inteligentes: miden y reportan consumo de agua, gas y electricidad de forma remota.

✓ Dispositivos móviles ciudadanos: teléfonos, wearables y aplicaciones móviles que recopilan datos de uso, localización y servicios.

La información capturada mediante estos dispositivos puede apoyar el seguimiento de indicadores y la adopción de decisiones basadas en evidencia.

3. Capa de Conectividad y Redes

La conectividad vincula dispositivos, plataformas, entidades y usuarios, y determina las condiciones de transmisión e intercambio de información necesarias para los servicios digitales.

✓ Redes Wi-Fi públicas: facilitan la conectividad gratuita o subsidiada en espacios urbanos.

✓ Redes celulares 4G/5G/LTE: permiten transmisión de grandes volúmenes de datos de forma rápida y segura.

✓ Redes de baja potencia (LPWAN): tecnologías como LoRaWAN y NB-IoT que permiten conectar dispositivos IoT con bajo consumo de energía.

✓ Plataformas de comunicación M2M: permiten la interacción autónoma entre máquinas, sin intervención humana.

La selección de tecnologías de conectividad debe responder a la cobertura territorial, los costos de operación, la seguridad y las necesidades de cada iniciativa.

4. Capa de Plataforma de Gestión de Datos

La gestión de datos comprende la organización, almacenamiento, análisis y utilización de información para apoyar la planeación territorial, el seguimiento de proyectos y la mejora de servicios.

✓ Big Data: sistemas capaces de almacenar y procesar grandes volúmenes de datos estructurados y no estructurados.

✓ Infraestructura en la nube (cloud computing): proporciona escalabilidad, almacenamiento seguro y acceso remoto.

✓ Inteligencia Artificial y analítica predictiva: algoritmos que analizan patrones, generan alertas y permiten decisiones automatizadas.

✓ Sistemas de Información Geográfica (GIS): georreferencian los datos para análisis espacial.

✓ Plataformas de interoperabilidad: integran datos de distintas entidades y sistemas para una visión unificada.

La interoperabilidad y el aprovechamiento responsable de los datos permiten relacionar información de diferentes sectores y construir herramientas útiles para la gestión municipal.

5. Capa de Aplicaciones y Servicios Inteligentes

Las aplicaciones inteligentes traducen las capacidades de infraestructura y datos en soluciones concretas para la ciudadanía, la administración y los sectores

productivos.

✓ Movilidad y tráfico inteligente: gestión dinámica de semáforos, rutas óptimas, control de estacionamientos.

✓ Alumbrado público inteligente: iluminación adaptativa y control remoto.

✓ Seguridad ciudadana: detección automática de incidentes, alertas tempranas, reconocimiento de patrones de riesgo.

✓ Gestión de residuos: rutas óptimas, sensores de llenado, monitoreo de flota.

✓ Gobierno digital: trámites en línea, sistemas de información al ciudadano, ventanillas únicas.

✓ Servicios sociales digitales: salud telemática, educación virtual, cultura digital.

En Turbana, la selección de aplicaciones deberá vincularse con necesidades verificadas de los servicios públicos, la gestión ambiental, la movilidad, la información ciudadana y los demás sectores priorizados.

6. Capa de Participación Ciudadana y Gobernanza

La participación ciudadana y la gobernanza permiten incorporar a la comunidad en la identificación de necesidades, la priorización de iniciativas, el seguimiento de resultados y el uso de servicios digitales.

✓ Plataformas de participación: para proponer ideas, priorizar proyectos o reportar incidencias.

✓ Aplicaciones de reporte ciudadano: apps para alertar sobre fallas, emergencias o sugerencias en tiempo real.

✓ Herramientas de consulta pública: encuestas, foros, presupuestos participativos.

✓ Sistemas de transparencia: seguimiento a presupuestos, contratación, indicadores.

✓ Marcos legales y normativos: que garantizan protección de datos, uso ético de tecnologías y derechos digitales.

La gobernanza de la transformación digital incorpora criterios de transparencia, accesibilidad, protección de datos personales, seguridad de la información y participación efectiva.

7. Capa de Sostenibilidad y Resiliencia

La sostenibilidad y la resiliencia integran criterios ambientales, sociales y de continuidad operativa en el diseño y la gestión de los proyectos.

✓ Monitoreo de huella de carbono: seguimiento al impacto ambiental de actividades urbanas.

✓ Eficiencia energética e hídrica: control y reducción de consumos innecesarios.

✓ Planeación urbana resiliente: infraestructuras adaptadas al cambio climático y desastres naturales.

✓ Economía circular y gestión responsable de recursos.

✓ Inclusión y equidad digital: acceso a tecnología sin brechas sociales o de género.

Esta capa vincula la innovación tecnológica con la eficiencia en el uso de recursos, la inclusión y la adaptación del territorio frente a riesgos ambientales y climáticos.

b Condiciones previas requeridas en los territorios

La construcción de una estrategia de territorio inteligente comprende una secuencia de actividades de preparación, diseño, materialización y evaluación. Estas etapas permiten organizar responsabilidades, recursos y decisiones de inversión.

1. Preparación,
2. Diseño y construcción,
3. Materialización y
4. Evaluación.

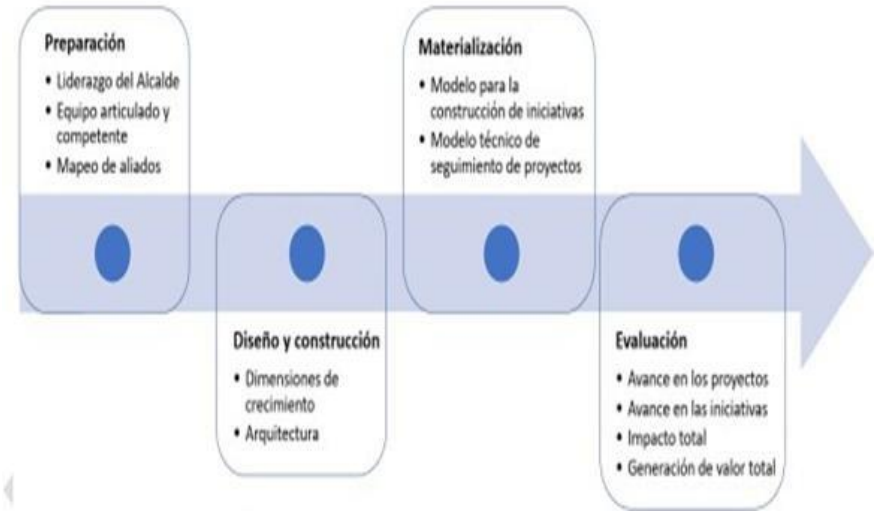


Gráfico: Desarrollo de hitos y sus actividades principales

Preparación institucional

La preparación comprende la definición de una visión territorial, la identificación de capacidades disponibles, la conformación de equipos técnicos y el reconocimiento de aliados estratégicos.

Liderazgo del alcalde: la dirección institucional permite establecer prioridades, promover acuerdos y orientar la formulación de una hoja de ruta para la transformación territorial.

Equipo multidisciplinario: la articulación de perfiles técnicos, administrativos, jurídicos y financieros permite abordar las dimensiones de los proyectos y preparar sus condiciones de ejecución

Mapeo de aliados: la identificación de entidades públicas, empresas, instituciones académicas y organizaciones sociales permite reconocer capacidades complementarias y oportunidades de cooperación con enfoque regional.

Diseño y construcción

Esta etapa comprende la selección de ámbitos de intervención, la identificación de necesidades y la definición de la arquitectura y de los componentes técnicos de cada iniciativa.

Dimensiones de crecimiento: Se deben abordar estas dimensiones teniendo en cuenta las potencialidades del territorio y la vocación de ciudad. Mientras más de estas dimensiones puedan abordarse, más íntegro será el modelo de ciudad inteligente.

Dimensiones de desarrollo: la priorización de dimensiones debe responder a las características productivas, ambientales, sociales y territoriales de Turbana.

Arquitectura de soluciones: la definición de infraestructura, conectividad, datos, aplicaciones y gobernanza permite establecer los componentes de los proyectos y sus requerimientos de implementación.

La formulación de alternativas incorpora la participación ciudadana, la información técnica disponible y la identificación de riesgos, costos, fuentes de financiación y condiciones de sostenibilidad.

Materialización de iniciativas

La materialización comprende la estructuración de proyectos, la definición de responsabilidades, la identificación de fuentes de recursos y la ejecución de soluciones con mecanismos de seguimiento técnico, financiero y operativo.

Evaluación y aprendizaje

La evaluación permite medir resultados, verificar el funcionamiento de las soluciones implementadas y ajustar las decisiones de gestión con base en indicadores y evidencia territorial.

Los referentes metodológicos del MinTIC sobre madurez de territorios inteligentes ofrecen criterios adicionales para organizar la evaluación de capacidades y orientar decisiones de mejora institucional y tecnológica.

c Recomendaciones para subdimensiones y dimensiones en los territorios

Las dimensiones de desarrollo inteligente permiten vincular la transformación digital con la actividad económica, el hábitat, la gobernanza y el bienestar social. Su aplicación a Turbana requiere priorizar intervenciones que contribuyan a fortalecer las capacidades productivas y mejorar la prestación de servicios.

La gestión del espacio público, la infraestructura y los servicios urbanos y rurales puede apoyarse en herramientas de información, participación y seguimiento que faciliten la identificación de necesidades y la programación de inversiones.

Gobernanza: promover información pública accesible, participación ciudadana, seguimiento de proyectos y coordinación con actores regionales.

Hábitat: impulsar la planificación de infraestructura y servicios básicos con criterios de accesibilidad, eficiencia, sostenibilidad y adaptación al riesgo.

Desarrollo económico: fortalecer las actividades productivas, la conectividad y las oportunidades de innovación y comercialización, atendiendo a las características del territorio.

Estas orientaciones permiten relacionar las capacidades institucionales con proyectos de infraestructura, tecnología y sostenibilidad que requieran estructuración técnica, financiación y mecanismos de ejecución adecuados.

Fundamentos para la construcción de ciudades inteligentes y sostenibles

El concepto de territorio inteligente y sostenible integra innovación, uso estratégico de información, calidad de vida, eficiencia de servicios y responsabilidad ambiental. Su aplicación exige una lectura de las necesidades reales y de las capacidades de cada territorio.

Organismos como ONU-Hábitat y la Unión Internacional de Telecomunicaciones han desarrollado marcos conceptuales que vinculan la tecnología con la sostenibilidad, la inclusión y el desempeño de los servicios territoriales.

"*Una ciudad innovadora que utiliza las TIC para mejorar la calidad de vida, la eficiencia de las operaciones y los servicios urbanos, y la competitividad, garantizando que se satisfagan las necesidades de las generaciones presentes y futuras con respecto a los aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales.*"

Relación con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 ofrece un marco de referencia para incorporar criterios de inclusión, sostenibilidad, infraestructura resiliente y fortalecimiento institucional en la formulación de proyectos. Para Turbana, resultan especialmente pertinentes los objetivos relacionados con agua y saneamiento, energía, innovación, comunidades sostenibles y acción climática.

La planificación urbana sostenible e inclusiva.

✓ El acceso equitativo a servicios, vivienda e infraestructura.

✓ La resiliencia frente al cambio climático y los desastres naturales.

✓ La gestión eficiente y transparente del entorno urbano.

✓ La Agenda 2030 actúa como un marco estratégico que orienta políticas, inversiones y proyectos para construir entornos urbanos más inclusivos, sostenibles y resilientes.

La Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN) es una iniciativa global respaldada por Naciones Unidas que propone una agenda de 10 principios estratégicos para guiar el desarrollo de ciudades sostenibles. Estos puntos pueden ser adoptados como ejes de transformación urbana:

✓ Todo eléctrico: Impulsar la electrificación total con tecnologías limpias, reduciendo la dependencia de combustibles fósiles.

✓ Energía verde y sostenible: Implementar fuentes de energía renovable que no generen emisiones de carbono.

✓ Matriz energética inteligente: Incorporar tecnologías digitales para optimizar la producción, distribución y consumo energético.

✓ Ciudades innovadoras: Promover el desarrollo tecnológico continuo mediante innovación, emprendimiento y nuevos modelos económicos.

✓ Ciudades saludables y placenteras: Diseñar entornos urbanos centrados en las personas, con prioridad para peatones, bicicletas y espacios públicos seguros.

✓ Seguridad física: Superar cinturones de pobreza mediante entornos urbanos seguros, accesibles y dignos para toda la población.

✓ Inclusión social y economía colaborativa: Fomentar el uso compartido de infraestructura y servicios para generar eficiencia e inclusión económica.

✓ Todo electrónico: Digitalizar los servicios urbanos para mejorar la eficiencia, reducir costos y ampliar el acceso.

✓ Áreas metropolitanas inclusivas: Promover una planificación regional integrada que articule zonas urbanas, periurbanas y rurales.

✓ Resiliencia ambiental: Preparar las ciudades para los desafíos del cambio climático, desarrollando capacidades de adaptación y transformación.

Escenarios para las ciudades sostenibles en Colombia

Los ejercicios prospectivos sobre el futuro de las ciudades colombianas muestran la incidencia de las decisiones ambientales, tecnológicas, económicas e institucionales en las trayectorias de desarrollo. Su lectura permite considerar distintos escenarios de inversión y sostenibilidad para las iniciativas territoriales.



Las experiencias colombianas de ciudades y territorios inteligentes ofrecen referencias sobre transformación digital y modelos de evaluación. Su aprovechamiento en Turbana exige considerar la escala municipal, la infraestructura disponible y las prioridades de desarrollo local.

Los modelos de medición de madurez permiten organizar información sobre capacidades territoriales, identificar oportunidades de mejora y orientar decisiones de inversión con indicadores verificables.

La experiencia comparada destaca la importancia de integrar dimensiones tecnológicas, institucionales, sociales y ambientales en una misma visión de desarrollo.

La implementación de soluciones inteligentes en Colombia comprende aplicaciones en servicios, movilidad, ambiente, seguridad y atención ciudadana. Para Turbana, estas experiencias funcionan como referentes para examinar soluciones pertinentes a su contexto.

La generación de datos mediante dispositivos y plataformas digitales requiere reglas de gestión, calidad, seguridad y protección de la información personal. Estos criterios deben incorporarse desde la estructuración de los proyectos.

La transparencia y la participación ciudadana contribuyen a orientar el diseño de soluciones tecnológicas, el seguimiento de resultados y la confianza en los procesos de transformación territorial.

La cooperación entre actores públicos, privados, académicos y comunitarios ofrece posibilidades para integrar conocimientos y recursos en proyectos de innovación y sostenibilidad.

Política nacional de economía circular y sostenibilidad.

La Estrategia Nacional de Economía Circular, promovida desde 2018 por entidades del Gobierno nacional y actores productivos, constituye un referente para la eficiencia en el uso de materiales, agua y energía, el aprovechamiento de residuos y la innovación en modelos de producción y consumo.

Administrativo Nacional de Estadística (DANE), junto con representantes de entidades, gremios y empresas del sector privado, estructuraron e implementaron la Estrategia Nacional de Economía Circular (ENEC) 8.

La estrategia orienta la identificación de oportunidades de aprovechamiento de recursos y desarrollo de proyectos que articulen productividad y sostenibilidad ambiental. Sus metas y ámbitos de intervención se presentan en la siguiente gráfica:



Gráfico: Metas de la Estrategia Nacional de Economía Circular

La economía circular promueve la optimización de recursos, la prolongación de la vida útil de materiales y la recuperación de valor mediante innovación, cooperación y modelos productivos sostenibles.

En este enfoque, los sistemas de producción y consumo se orientan hacia la eficiencia en el uso de materiales, agua y energía, la recuperación de ecosistemas y la circulación de recursos mediante soluciones tecnológicas y alianzas entre actores.

Gráfico: Economía circular



Para Turbana, la economía circular ofrece criterios para examinar proyectos de manejo y aprovechamiento de residuos, eficiencia hídrica y energética, fortalecimiento productivo y sostenibilidad de los servicios. Su incorporación en el estudio permite valorar oportunidades de inversión y modalidades de gestión ajustadas a las características de cada iniciativa.

6. ANÁLISIS DE LAS FIGURAS JURÍDICAS DE PARTICIPACIÓN PÚBLICO-PRIVADA PARA APOYAR LA TRANSFORMACIÓN HACIA UN MUNICIPIO INTELIGENTE Y SOSTENIBLE.

La transformación integral del municipio de Turbana, Bolívar, hacia un territorio inteligente y sostenible requiere examinar los instrumentos jurídicos que ofrece el ordenamiento colombiano para promover la estructuración, financiación, ejecución y gestión de proyectos estratégicos de desarrollo. Este análisis adquiere relevancia frente a las oportunidades identificadas en materia de infraestructura, servicios públicos, conectividad, transformación digital, desarrollo productivo y sostenibilidad ambiental, cuyos requerimientos técnicos, económicos y operativos permiten considerar diferentes modalidades de participación y colaboración entre el sector público y los particulares.

El ordenamiento jurídico colombiano contempla instrumentos contractuales, asociativos y societarios mediante los cuales las entidades estatales pueden vincular capacidades técnicas, tecnológicas, administrativas, operativas y financieras para el cumplimiento de sus fines. Cada mecanismo presenta características particulares relacionadas con su naturaleza jurídica, objeto, requisitos de implementación, régimen de funcionamiento, distribución de responsabilidades y riesgos, así como con las condiciones de financiación y sostenibilidad de las actividades que se pretenden desarrollar.

En el ámbito municipal, la utilización de estos instrumentos se encuentra vinculada con las competencias constitucionales y legales de las entidades territoriales, los principios que orientan la función administrativa y las disposiciones que regulan la

contratación estatal, la organización administrativa y la participación pública en actividades económicas. Su aplicación requiere establecer la correspondencia entre el instrumento jurídico seleccionado, las características del proyecto, las capacidades de los participantes y las condiciones institucionales y financieras necesarias para su desarrollo.

Para el municipio de Turbana, la evaluación de estas alternativas permite examinar mecanismos que faciliten la incorporación de inversión, tecnología, conocimiento especializado y capacidad empresarial en iniciativas orientadas al mejoramiento de la infraestructura, la modernización de los servicios, la gestión de información territorial, el fortalecimiento de las actividades productivas y el aprovechamiento sostenible de los recursos. La diversidad de estos proyectos hace pertinente considerar tanto instrumentos destinados a la ejecución de actividades específicas como estructuras de colaboración con capacidad para desarrollar iniciativas de mediano y largo plazo.

En este sentido, el estudio contempla el análisis de las asociaciones público-privadas, los contratos de concesión, los contratos de prestación de servicios, los esquemas de tercerización u outsourcing, las alianzas empresariales a riesgo compartido o Joint Venture y las sociedades de economía mixta. La evaluación de estas alternativas permitirá establecer sus características jurídicas, condiciones de aplicación y posibilidades de articulación con los objetivos de desarrollo territorial del municipio de Turbana.

Las diferencias entre estas alternativas adquieren especial importancia al examinar la naturaleza de las inversiones, la duración de los proyectos, la participación económica de los actores involucrados, los mecanismos de remuneración, la asignación de riesgos y las condiciones de dirección, vigilancia y control. En particular, los proyectos de infraestructura y servicios asociados pueden presentar requerimientos distintos de aquellos relacionados con asistencia técnica, modernización tecnológica, desarrollo empresarial o gestión integral de iniciativas territoriales.

En este contexto, la evaluación de las figuras jurídicas se desarrollará mediante el análisis de sus fundamentos normativos, características, requisitos de implementación y condiciones de aplicación al municipio de Turbana. Se considerarán aspectos relacionados con la competencia y habilitación jurídica, la capacidad de inversión, la sostenibilidad fiscal y financiera, la gestión institucional, la distribución de riesgos, la continuidad de las actividades y la generación de valor público.

El estudio incorporará igualmente una evaluación comparativa orientada a establecer la correspondencia de cada alternativa con los objetivos de transformación territorial del municipio. Para ello, se examinarán las condiciones que permitan estructurar proyectos con viabilidad técnica, jurídica y financiera, así como los mecanismos necesarios para asegurar una adecuada participación de los actores involucrados y la protección del interés público.

A partir de este análisis se identificarán las alternativas que presenten mayores posibilidades de aplicación a las iniciativas estratégicas de Turbana y las condiciones que deberán considerarse para su eventual estructuración. Los resultados proporcionarán el fundamento para valorar la conveniencia de los diferentes instrumentos y formular una recomendación sustentada en las características del territorio, las prioridades de desarrollo municipal y las exigencias del marco jurídico colombiano.

A. Asociaciones público-privadas (APP)

Las Asociaciones Público-Privadas (APP) constituyen un mecanismo de vinculación de capital privado para la estructuración, financiación, ejecución, operación y mantenimiento de proyectos de infraestructura y de los servicios asociados a esta. En el ordenamiento jurídico colombiano, su regulación se encuentra contenida principalmente en la Ley 1508 de 2012, sus modificaciones y las disposiciones reglamentarias incorporadas en el Decreto 1082 de 2015.

El artículo 1 de la Ley 1508 de 2012 define las Asociaciones Público-Privadas como un instrumento de vinculación de capital privado que se materializa en un contrato celebrado entre una entidad estatal y una persona natural o jurídica de derecho privado, destinado a la provisión de bienes públicos y sus servicios relacionados. Este mecanismo incorpora la retención y transferencia de riesgos entre las partes, así como mecanismos de pago relacionados con la disponibilidad de la infraestructura y el cumplimiento de los niveles de servicio y estándares de calidad establecidos contractualmente.

Desde su concepción jurídica, las APP permiten articular la participación del sector público y del inversionista privado en proyectos que requieren inversiones de capital, capacidad técnica especializada y una organización contractual que comprenda diferentes etapas de desarrollo. Dependiendo de las características del proyecto, estas etapas pueden incluir el diseño, la construcción, la rehabilitación, el mejoramiento, la operación y el mantenimiento de infraestructura.

Una de las características centrales de este mecanismo es la asignación de riesgos entre los participantes. Su estructuración exige identificar las circunstancias que puedan afectar el desarrollo del proyecto, valorar sus posibles consecuencias y distribuir las responsabilidades conforme a la capacidad de gestión de cada parte. Entre los riesgos relevantes pueden encontrarse los relacionados con la construcción, financiación, operación, mantenimiento, disponibilidad de la infraestructura y comportamiento de la demanda, según las particularidades de la iniciativa.

El régimen de las APP contempla proyectos de iniciativa pública y de iniciativa privada. En los primeros, la entidad estatal identifica la necesidad, promueve la estructuración y adelanta el procedimiento correspondiente para seleccionar al contratista. En los segundos, el particular formula y presenta una propuesta de proyecto, cuya evaluación y eventual desarrollo se sujetan a los requisitos, etapas y procedimientos previstos en la legislación aplicable.

La estructuración de estos proyectos comprende la elaboración de estudios técnicos, jurídicos, financieros y de riesgos que permitan determinar las condiciones de ejecución,

los costos de inversión, las fuentes de financiación y remuneración, las obligaciones de las partes y los mecanismos de seguimiento contractual. Igualmente, requiere acreditar los presupuestos de procedencia establecidos en el régimen especial, obtener las aprobaciones correspondientes y demostrar la conveniencia de utilizar este mecanismo frente a otras modalidades de ejecución.

En materia de remuneración, las APP incorporan mecanismos asociados a la disponibilidad de la infraestructura y al cumplimiento de los niveles de servicio y estándares de calidad establecidos. La estructura económica puede contemplar aportes públicos y otras fuentes de ingreso legalmente admisibles, según la modalidad del proyecto y las condiciones previstas en la Ley 1508 de 2012. En consecuencia, la distribución de obligaciones económicas debe encontrarse respaldada por un modelo financiero que permita establecer la sostenibilidad del proyecto durante su ejecución.

La utilización de este instrumento también implica considerar su duración y los compromisos que se generan para la entidad estatal. Por tratarse de proyectos que pueden desarrollarse durante períodos prolongados, resulta necesario examinar las condiciones de financiación, los compromisos presupuestales y fiscales, la asignación de riesgos y los mecanismos de supervisión e interventoría que permitan verificar el cumplimiento de las obligaciones contractuales.

En el ámbito municipal, la estructuración de una APP debe corresponder a las competencias de la entidad territorial y a las condiciones legales que regulan la inversión pública, la contratación estatal y la responsabilidad fiscal. Su implementación demanda capacidad institucional para formular proyectos, evaluar propuestas, gestionar autorizaciones, administrar riesgos y ejercer seguimiento técnico, financiero y jurídico durante las distintas etapas contractuales.

Estas características permiten identificar a las Asociaciones Público-Privadas como un instrumento orientado principalmente al desarrollo de proyectos determinados de infraestructura y servicios asociados. Su estructura contractual responde a un objeto previamente definido, con inversiones, obligaciones, mecanismos de remuneración y resultados susceptibles de medición y seguimiento.

Aplicabilidad de las Asociaciones Público-Privadas al municipio de Turbana

En el contexto del municipio de Turbana, Bolívar, las Asociaciones Público-Privadas representan una alternativa susceptible de evaluación para el desarrollo de proyectos estratégicos de infraestructura que requieran inversiones significativas, participación de operadores especializados y compromisos de construcción, operación o mantenimiento durante períodos prolongados.
Ok
Su aplicación podría examinarse, entre otros ámbitos, frente a iniciativas de infraestructura y equipamientos públicos, soluciones de conectividad vinculadas a infraestructura física, proyectos de eficiencia energética y otras intervenciones territoriales que, por su naturaleza, características económicas y condiciones de operación, puedan estructurarse conforme al régimen previsto en la Ley 1508 de 2012.

La pertinencia de este mecanismo dependerá de la identificación de proyectos concretos que cuenten con un alcance técnico definido, una estimación sustentada de las inversiones requeridas, fuentes de remuneración jurídicamente procedentes y condiciones que

permitan demostrar su viabilidad financiera y contractual. También será necesario examinar las exigencias legales de estructuración, las autorizaciones aplicables, los compromisos fiscales que asumiría el municipio y la capacidad institucional para administrar relaciones contractuales de largo plazo.

Desde la perspectiva de la transformación hacia un municipio inteligente y sostenible, las APP podrían contribuir a la ejecución de componentes de infraestructura que favorezcan la modernización territorial y la incorporación de soluciones tecnológicas. Su utilidad estaría relacionada con proyectos cuya inversión, operación y mantenimiento puedan organizarse mediante obligaciones contractuales y estándares de desempeño previamente establecidos.

Ahora bien, el propósito del presente estudio comprende una perspectiva de desarrollo territorial más amplia, que incluye iniciativas de transformación digital, fortalecimiento institucional, innovación, desarrollo productivo, sostenibilidad ambiental y articulación de capacidades empresariales. Estas líneas de intervención presentan características diversas y pueden requerir mecanismos de gestión, financiación y operación distintos de los propios de un contrato de APP.

En este sentido, el alcance de las Asociaciones Público-Privadas se encuentra vinculado a la estructuración y ejecución de proyectos específicos de infraestructura y servicios asociados, mientras que una estrategia municipal de carácter multipropósito puede comprender actividades económicas, tecnológicas y de gestión que demanden instrumentos jurídicos con otras formas de organización y participación.

Adicionalmente, las exigencias de estructuración técnica y financiera, la identificación y distribución de riesgos, los procedimientos de aprobación, la definición de fuentes de remuneración y los compromisos contractuales de largo plazo constituyen factores determinantes para su implementación. Estas condiciones deben valorarse frente a la naturaleza y dimensión de las iniciativas que el municipio pretenda desarrollar.

Por consiguiente, las Asociaciones Público-Privadas presentan posibilidades de aplicación a componentes específicos de infraestructura que contribuyan a los objetivos de transformación territorial de Turbana. Su especialización en proyectos determinados y las condiciones legales, técnicas, financieras e institucionales que exige su estructuración delimitan su alcance frente al conjunto de actividades contempladas en una estrategia de desarrollo municipal multipropósito.

Esta consideración constituye un elemento relevante para la evaluación comparativa de las alternativas jurídicas, en la cual se examinará la correspondencia de cada mecanismo con las necesidades de inversión, gestión, continuidad operativa, participación pública y privada y articulación de proyectos estratégicos del municipio de Turbana.

B. Contrato de concesión

El contrato de concesión constituye uno de los instrumentos jurídicos previstos por el ordenamiento colombiano para vincular la participación de particulares en la prestación, operación, explotación y gestión de servicios públicos, así como en la construcción, conservación y aprovechamiento de obras y bienes destinados al servicio o uso público. Su utilización responde a la posibilidad constitucional de organizar la prestación de determinados servicios y la ejecución de proyectos de interés general mediante esquemas

de colaboración contractual, bajo la dirección, vigilancia y control que corresponden a las autoridades competentes.

El fundamento constitucional de esta figura se encuentra en el artículo 365 de la Constitución Política de Colombia, que reconoce el carácter esencial de los servicios públicos dentro de la finalidad social del Estado y establece su deber de asegurar una prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional. La disposición señala expresamente:

"Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado."

Asimismo, el citado precepto constitucional reconoce la participación del Estado, las comunidades organizadas y los particulares en la prestación de servicios públicos, dentro del régimen jurídico establecido por la ley, conservando las autoridades públicas las competencias de regulación, control y vigilancia que les correspondan.

En desarrollo de este fundamento constitucional, el artículo 32, numeral 4, de la Ley 80 de 1993, contempla expresamente el contrato de concesión como una de las modalidades contractuales que pueden celebrar las entidades estatales.

> **"*ARTÍCULO 32. DE LOS CONTRATOS ESTATALES.*** *Son contratos estatales todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que celebren las entidades a que se refiere el presente estatuto, previstos en el derecho privado o en disposiciones especiales, o derivados del ejercicio de la autonomía de la voluntad, así como los que, a título enunciativo, se definen a continuación:*
>
> ***4o. Contrato de concesión.***
>
> *Son contratos de concesión los que celebran las entidades estatales con el objeto de otorgar a una persona llamada concesionario la prestación, operación, explotación, organización o gestión, total o parcial, de un servicio público, o la construcción, explotación o conservación total o parcial, de una obra o bien destinados al servicio o uso público, así como todas aquellas actividades necesarias para la adecuada prestación o funcionamiento de la obra o servicio por cuenta y riesgo del concesionario y bajo la vigilancia y control de la entidad concedente, a cambio de una remuneración que puede consistir en derechos, tarifas, tasas, valorización, o en la participación que se le otorgue en la explotación del bien, o en una suma periódica, única o porcentual, y, en general, en cualquier otra modalidad de contraprestación que las partes acuerden".*

La disposición legal identifica desprende que el contrato de concesión constituye una modalidad contractual mediante la cual una entidad estatal encomienda a un particular el desarrollo de determinadas actividades de interés público, bajo condiciones previamente establecidas y con una distribución de obligaciones, responsabilidades y riesgos.

La definición legal permite identificar varios elementos esenciales de esta figura. En primer lugar, la existencia de una entidad estatal concedente que, en ejercicio de sus competencias, determina el objeto y las condiciones de la relación contractual. En segundo lugar, la participación de un concesionario encargado de desarrollar las actividades encomendadas. En tercer lugar, la ejecución de obligaciones vinculadas con un servicio público, una obra o un bien destinado al servicio o uso público. Finalmente, la existencia de

una contraprestación económica y de mecanismos de vigilancia y control por parte de la entidad concedente.

La referencia legal a la ejecución por cuenta y riesgo del concesionario debe interpretarse conjuntamente con las condiciones particulares del contrato y la asignación de riesgos que resulte procedente. En este sentido, la estructuración contractual exige identificar los riesgos relacionados con la inversión, financiación, construcción, operación, mantenimiento, explotación y demás circunstancias que puedan incidir en el cumplimiento de las obligaciones pactadas.

La distribución de estos riesgos adquiere relevancia en la determinación de la viabilidad económica del proyecto y en la definición de las responsabilidades de cada participante. Su asignación debe encontrarse sustentada en los estudios previos y responder a criterios de eficiencia, capacidad de gestión y sostenibilidad contractual.

En cuanto a la remuneración, el artículo 32, numeral 4, de la Ley 80 de 1993 contempla diferentes modalidades de contraprestación económica, entre ellas derechos, tarifas, tasas, valorización, participación en la explotación del bien y pagos periódicos, únicos o porcentuales. La aplicación de cada mecanismo deberá corresponder a las condiciones legales que regulen el respectivo servicio, actividad o proyecto, así como a las fuentes de financiación jurídicamente procedentes.

Desde esta perspectiva, el contrato de concesión permite estructurar proyectos en los cuales la participación del particular se encuentra asociada al desarrollo de una actividad definida y a la recuperación de las inversiones o costos mediante los mecanismos de remuneración establecidos contractualmente.

Otro elemento relevante corresponde a la duración de la relación contractual. El plazo de una concesión debe encontrarse sustentado en las características técnicas, operativas y financieras del proyecto, considerando las inversiones previstas, las obligaciones de mantenimiento, las condiciones de explotación y las fuentes de ingreso que respaldan su ejecución.

Régimen de reversión y control contractual

El régimen jurídico de las concesiones contempla disposiciones especiales relacionadas con los bienes vinculados a la ejecución contractual. En particular, el artículo 19 de la Ley 80 de 1993, denominado “*De la reversión*”, regula la transferencia a la entidad contratante de los elementos y bienes directamente afectados a la explotación o concesión de bienes estatales, al finalizar el término contractual, en las condiciones previstas por dicha disposición.

Esta regulación exige identificar, desde la estructuración del proyecto, la naturaleza jurídica de los bienes, su titularidad, destinación, vinculación con el objeto contractual y condiciones de entrega al finalizar la concesión. La determinación del régimen aplicable debe considerar las características particulares de cada contrato y las disposiciones legales que regulen el respectivo sector.

En materia de vigilancia y control, el contrato de concesión conserva una relación directa con las competencias de la entidad concedente. La participación del particular comprende las actividades que puedan ser legítimamente encomendadas mediante el instrumento

contractual, mientras que las funciones administrativas y potestades públicas se ejercen conforme a las competencias atribuidas por la Constitución y la ley.

De igual manera, la estructuración y ejecución de la concesión debe observar los principios de transparencia, economía, responsabilidad y selección objetiva, así como las disposiciones que regulan la planeación contractual, la supervisión, la interventoría y la protección de los recursos públicos.

Relación entre el contrato de concesión y las Asociaciones Público-Privadas

La regulación del contrato de concesión debe examinarse conjuntamente con el régimen especial de Asociaciones Público-Privadas, teniendo en cuenta la relación establecida por el legislador entre ambas figuras.

El artículo 2 de la Ley 1508 de 2012, establece:

> ***"ARTÍCULO 2. CONCESIONES.*** *Las concesiones de que trata el numeral 4 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, se encuentran comprendidas dentro de los esquemas de Asociación Público Privadas.*
>
> *Las concesiones vigentes al momento de la promulgación de la presente ley se seguirán rigiendo por las normas vigentes al momento de su celebración".*

El régimen jurídico colombiano establece una relación expresa entre las concesiones previstas en la Ley 80 de 1993 y los esquemas de Asociación Público-Privada regulados por la Ley 1508 de 2012. Esta articulación normativa resulta relevante para la estructuración de proyectos que contemplen la participación de inversionistas privados en la construcción, intervención, operación o mantenimiento de infraestructura pública.

La determinación del régimen jurídico aplicable exige examinar la naturaleza del proyecto, las obligaciones contractuales, los mecanismos de financiación y remuneración, la distribución de riesgos y las condiciones especiales previstas en la legislación. Estos elementos permiten establecer los requisitos de estructuración, aprobación y selección que correspondan a cada iniciativa.

En relación con las concesiones celebradas con anterioridad a la promulgación de la Ley 1508 de 2012, el legislador estableció la continuidad del régimen normativo vigente al momento de su celebración, como expresión de la seguridad jurídica y de la estabilidad de las condiciones legales bajo las cuales se constituyeron las respectivas relaciones contractuales.

Por su parte, el artículo 3 de la Ley 1508 de 2012, regula las condiciones de procedencia del régimen especial de APP respecto de proyectos que comprenden infraestructura y servicios asociados.

Entre los elementos contemplados en esta disposición se encuentran las obligaciones de diseño, construcción, reparación, mejoramiento o equipamiento de infraestructura, vinculadas con actividades de operación y mantenimiento. Asimismo, se prevén mecanismos de retribución relacionados con la explotación económica de la infraestructura o del servicio y la posibilidad de incorporar aportes estatales en las condiciones legalmente establecidas.

La relación entre ambas disposiciones permite precisar que la estructuración de proyectos mediante concesión debe atender las características materiales de las obligaciones contractuales y las condiciones que determinan la aplicación del régimen especial de APP. En particular, cuando se trate de iniciativas de infraestructura que incorporen inversión privada, operación y mantenimiento, deberán examinarse los requisitos y procedimientos establecidos en la Ley 1508 de 2012 y sus disposiciones reglamentarias.

Para efectos del presente estudio, el análisis individual del contrato de concesión permite identificar sus fundamentos jurídicos y características contractuales, mientras que su relación con las APP constituye un elemento necesario para determinar el régimen aplicable a las iniciativas que eventualmente se estructuren en el municipio de Turbana.

Aplicabilidad del contrato de concesión al municipio de Turbana

En el contexto del municipio de Turbana, Bolívar, el contrato de concesión representa una alternativa susceptible de evaluación para el desarrollo de proyectos determinados de infraestructura, obras, bienes y servicios de interés público que puedan ejecutarse mediante la participación de un operador privado.

Su aplicación podría examinarse frente a iniciativas de infraestructura municipal, equipamientos públicos y determinadas actividades de operación o mantenimiento especializado, siempre que las características del proyecto, las competencias de la entidad territorial y el régimen sectorial correspondiente permitan acudir a esta modalidad contractual.

La estructuración de una concesión municipal exige identificar previamente el objeto específico del proyecto, las obligaciones que asumiría el concesionario, las inversiones requeridas, las fuentes de remuneración, la distribución de riesgos, el plazo contractual y las condiciones de seguimiento y control que corresponderían a la Administración Municipal.

Desde el punto de vista financiero, la viabilidad de esta alternativa estará relacionada con la existencia de fuentes de ingreso que permitan respaldar las obligaciones económicas previstas, así como con la capacidad del proyecto para sostener las actividades de inversión, operación y mantenimiento durante el período contractual. Cuando se contemplen compromisos presupuestales a cargo del municipio, deberán examinarse las condiciones fiscales y las autorizaciones que resulten aplicables.

En el ámbito institucional, la Administración Municipal deberá valorar su capacidad para formular y estructurar proyectos, adelantar los procedimientos de selección correspondientes, administrar los riesgos contractuales y ejercer seguimiento técnico, financiero y jurídico sobre las actividades desarrolladas por el concesionario.

La transformación integral de Turbana hacia un municipio inteligente y sostenible comprende, además de las necesidades de infraestructura, iniciativas relacionadas con transformación digital, innovación, fortalecimiento institucional, desarrollo productivo, sostenibilidad ambiental y articulación de capacidades empresariales. Estas líneas de intervención presentan características diferenciadas que deben considerarse al determinar el alcance de cada instrumento jurídico.

Frente a este propósito, el contrato de concesión presenta una estructura orientada a la

ejecución, operación o explotación de un objeto contractual determinado, con obligaciones, inversiones, riesgos, mecanismos de remuneración y condiciones de terminación previamente establecidos. Esta característica permite su utilización en proyectos específicos, cuya naturaleza técnica y económica justifique la vinculación de un concesionario.

Sin embargo, su configuración contractual presenta un alcance limitado frente a una estrategia municipal multipropósito que comprende diferentes sectores, actividades y oportunidades de desarrollo territorial. La implementación de varias iniciativas mediante concesiones requeriría examinar individualmente las condiciones jurídicas, técnicas y financieras de cada proyecto, así como los procedimientos de estructuración y selección correspondientes.

Adicionalmente, la duración de las relaciones contractuales, la asignación de riesgos, los mecanismos de remuneración y las obligaciones de vigilancia y control representan factores que deben valorarse frente a la capacidad institucional y fiscal del municipio.

En consecuencia, el contrato de concesión constituye una alternativa jurídicamente procedente para proyectos específicos de infraestructura, obras, bienes y servicios de interés público que puedan contribuir a la transformación territorial de Turbana. Su especialización en objetos contractuales determinados y las condiciones exigidas para su estructuración delimitan su alcance frente al propósito integral de desarrollar una estrategia municipal multipropósito.

Esta circunstancia será considerada en la evaluación comparativa de las alternativas jurídicas, particularmente respecto de la capacidad de inversión, continuidad operativa, articulación de diferentes iniciativas, participación pública y privada y sostenibilidad de los proyectos estratégicos del municipio de Turbana.

C. Contrato de prestación de servicios

El contrato de prestación de servicios constituye una modalidad de contratación estatal mediante la cual las entidades públicas pueden vincular personas naturales o jurídicas para desarrollar actividades relacionadas con su administración o funcionamiento, conforme a las necesidades institucionales y a las condiciones previstas en el ordenamiento jurídico colombiano.

Esta figura representa un instrumento de apoyo a la gestión administrativa, técnica, profesional y operativa de las entidades territoriales, especialmente cuando el cumplimiento de determinadas actividades requiere conocimientos especializados, experiencia específica o capacidades adicionales para atender las necesidades del servicio.

En el contexto de los mecanismos de participación del sector privado en la gestión pública, el contrato de prestación de servicios permite incorporar capacidades profesionales y técnicas para el desarrollo de actividades previamente determinadas. Su aplicación se encuentra vinculada con el cumplimiento de obligaciones contractuales concretas, la disponibilidad de recursos presupuestales y las condiciones que justifican la contratación.

Fundamento jurídico del contrato de prestación de servicios

El artículo 32, numeral 3, de la Ley 80 de 1993*, define el contrato de prestación de servicios

en los siguientes términos:

> ***ARTÍCULO 32. DE LOS CONTRATOS ESTATALES.*** *Son contratos estatales todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que celebren las entidades a que se refiere el presente estatuto, previstos en el derecho privado o en disposiciones especiales, o derivados del ejercicio de la autonomía de la voluntad, así como los que, a título enunciativo, se definen a continuación:*
>
> *3o. Contrato de prestación de servicios.*
>
> *Son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimiento especializados.*
>
> *En ningún caso estos contratos generan relación laboral ni prestaciones sociales y se celebrarán por el término estrictamente indispensable".*

El contrato de prestación de servicios se encuentra asociado al desarrollo de actividades que contribuyen al funcionamiento de las entidades estatales y al cumplimiento de sus responsabilidades institucionales. Su objeto debe responder a una necesidad identificada por la administración y guardar relación con las funciones, programas, proyectos o actividades que justifican la contratación.

La configuración jurídica de esta modalidad contractual exige establecer con precisión las obligaciones que asumirá el contratista, los productos o resultados esperados, las condiciones de ejecución, la duración del vínculo y los mecanismos mediante los cuales la entidad verificará el cumplimiento del objeto contratado.

La regulación legal contempla condiciones específicas para la contratación de personas naturales, relacionadas con la capacidad del personal de planta para desarrollar las actividades requeridas y con la necesidad de contar con conocimientos especializados. Estas circunstancias deben encontrarse debidamente sustentadas durante la etapa de planeación contractual.

La vinculación de personas jurídicas también resulta procedente dentro de los supuestos previstos en la normativa de contratación estatal, atendiendo a la naturaleza del servicio, la capacidad del contratista y las condiciones particulares del objeto contractual.

La prestación de servicios se caracteriza por la ejecución de obligaciones contractuales bajo criterios de autonomía técnica y administrativa, de acuerdo con la naturaleza de las actividades encomendadas. La entidad contratante conserva las facultades de supervisión y seguimiento necesarias para verificar el cumplimiento de las obligaciones pactadas.

Naturaleza contractual, autonomía y duración

El contrato de prestación de servicios se caracteriza por la existencia de una relación jurídica de naturaleza contractual, mediante la cual el contratista asume obligaciones determinadas y recibe una remuneración por su cumplimiento.

La ejecución del contrato debe corresponder a las condiciones pactadas, respetando la autonomía que caracteriza esta modalidad de vinculación y las facultades de supervisión que corresponden a la entidad contratante.

La distinción entre una relación contractual de prestación de servicios y una relación laboral adquiere especial importancia en la administración pública, debido a las consecuencias jurídicas que pueden derivarse de la forma en que se desarrollan las actividades contratadas.

En este ámbito, la jurisprudencia constitucional ha examinado los elementos que permiten diferenciar ambas relaciones, particularmente respecto de la prestación personal del servicio, la remuneración y la subordinación.

La Sentencia C-154 de 1997 de la Corte Constitucional constituye un referente para la interpretación del numeral 3 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993, al examinar la constitucionalidad de las disposiciones relativas a la naturaleza del contrato de prestación de servicios y su diferenciación respecto de las relaciones laborales.

La ejecución de estos contratos exige que las obligaciones, los mecanismos de seguimiento y las condiciones de coordinación institucional correspondan a la naturaleza jurídica de la vinculación. La supervisión contractual debe orientarse a verificar el cumplimiento del objeto, la calidad de los servicios y la entrega de los resultados previstos.

La duración también constituye una condición esencial. El artículo 32, numeral 3, de la Ley 80 de 1993 establece que estos contratos se celebrarán por el término estrictamente indispensable, lo cual exige justificar el plazo de ejecución en función de las actividades contratadas y de las necesidades que les dieron origen.

La planeación contractual debe considerar el alcance del servicio, la complejidad de las obligaciones, los productos esperados, la disponibilidad de recursos y el período razonablemente requerido para su cumplimiento.

Alcance de la prestación de servicios en la gestión de proyectos públicos

Dentro de la gestión pública territorial, los contratos de prestación de servicios pueden contribuir al desarrollo de actividades profesionales y técnicas vinculadas con la formulación, estructuración, seguimiento y evaluación de programas y proyectos institucionales.

Su utilización resulta pertinente cuando la Administración requiere capacidades específicas para atender necesidades identificadas, especialmente en áreas que demandan conocimientos especializados o apoyos técnicos durante períodos determinados.

En materia de planeación y gestión de proyectos, esta modalidad puede permitir la vinculación de profesionales para elaborar diagnósticos, desarrollar análisis especializados, acompañar procesos administrativos, apoyar la preparación de documentos técnicos y fortalecer actividades de seguimiento y evaluación.

De igual manera, puede contribuir al desarrollo de actividades relacionadas con sistemas de información, gestión documental, transformación digital, formulación de proyectos de inversión, gestión ambiental y fortalecimiento de procesos administrativos, siempre que el

objeto contractual corresponda a los supuestos legales aplicables.

Su alcance debe examinarse en relación con las características de cada actividad. Los contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión permiten atender necesidades institucionales concretas, mientras que los proyectos de inversión, infraestructura, operación empresarial y explotación económica pueden requerir instrumentos jurídicos diferentes, atendiendo a sus características y al régimen de contratación correspondiente.

La distinción resulta relevante para establecer el papel de esta figura dentro de una estrategia de desarrollo territorial que contempla iniciativas de diversa naturaleza y alcance.

Aplicabilidad del contrato de prestación de servicios al municipio de Turbana

En el contexto del municipio de Turbana, Bolívar, el contrato de prestación de servicios representa una alternativa susceptible de evaluación para atender necesidades específicas de apoyo profesional, técnico, administrativo y operativo relacionadas con el fortalecimiento de la gestión municipal y el desarrollo de iniciativas institucionales.

Su aplicación podría examinarse frente a actividades de formulación y estructuración de proyectos, asistencia técnica especializada, modernización administrativa, fortalecimiento de sistemas de información, gestión documental, transformación digital y acompañamiento de procesos de planeación, siempre que las características de las actividades y las condiciones legales permitan acudir a esta modalidad contractual.

La estructuración de estos contratos exige identificar previamente las necesidades institucionales, determinar las obligaciones que asumiría el contratista, establecer los productos o resultados esperados, verificar la idoneidad o experiencia requerida y definir las condiciones de seguimiento que corresponderían a la Administración Municipal.

Desde el punto de vista financiero, la viabilidad de esta alternativa estará relacionada con la disponibilidad de recursos presupuestales para atender las obligaciones contractuales y con la capacidad del municipio para programar las actividades requeridas durante los períodos de ejecución correspondientes.

En el ámbito institucional, la Administración Municipal deberá valorar las capacidades existentes en sus dependencias, las necesidades de conocimientos especializados y los requerimientos de apoyo técnico que puedan contribuir al cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de los proyectos estratégicos.

La transformación integral de Turbana hacia un municipio inteligente y sostenible comprende iniciativas relacionadas con innovación, desarrollo productivo, sostenibilidad ambiental, transformación digital, fortalecimiento institucional y articulación de capacidades empresariales. Estas líneas de intervención pueden requerir servicios profesionales especializados durante sus etapas de diagnóstico, formulación, estructuración, implementación y seguimiento.

Frente a este propósito, el contrato de prestación de servicios ofrece una estructura orientada a la ejecución de actividades previamente determinadas, mediante obligaciones contractuales, productos verificables, plazos definidos y mecanismos de supervisión. Esta característica permite su utilización para atender necesidades específicas que contribuyan

al fortalecimiento de la capacidad administrativa y técnica del municipio.

Sin embargo, su configuración contractual presenta un alcance limitado frente a una estrategia municipal multipropósito que comprende la estructuración, financiación, ejecución y operación sostenida de diferentes iniciativas de desarrollo territorial. La implementación de una estrategia de esta naturaleza puede requerir mecanismos de inversión, organización empresarial, articulación institucional y participación privada con características distintas de las previstas para los contratos de prestación de servicios.

La utilización de esta modalidad para apoyar diferentes componentes del proceso de transformación exigiría identificar individualmente las necesidades que justifican cada contratación, determinar los resultados esperados y observar los procedimientos y requisitos aplicables.

Adicionalmente, la duración de los contratos, las condiciones de autonomía del contratista, la disponibilidad presupuestal y las responsabilidades de supervisión constituyen factores que deben valorarse frente a la capacidad institucional y financiera del municipio.

En consecuencia, el contrato de prestación de servicios constituye una alternativa jurídicamente procedente para atender necesidades específicas de apoyo profesional, técnico y administrativo que puedan contribuir al fortalecimiento institucional y a la transformación territorial de Turbana. Su especialización en actividades contractuales determinadas y las condiciones exigidas para su celebración delimitan su alcance frente al propósito integral de desarrollar una estrategia municipal multipropósito.

Esta circunstancia será considerada en la evaluación comparativa de las alternativas jurídicas, particularmente respecto de la capacidad de inversión, continuidad operativa, articulación de diferentes iniciativas, participación pública y privada, fortalecimiento institucional y sostenibilidad de los proyectos estratégicos del municipio de Turbana.

D. Outsourcing o tercerización de servicios

El outsourcing, también denominado tercerización de servicios, constituye un mecanismo de organización y gestión mediante el cual una entidad contrata con un tercero especializado la ejecución de determinadas actividades, procesos o servicios, con el propósito de incorporar capacidades técnicas, tecnológicas, administrativas u operativas que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos institucionales.

En el ámbito de la administración pública, esta modalidad permite vincular operadores externos para desarrollar actividades específicas, de acuerdo con las necesidades identificadas por la entidad contratante, la naturaleza de las obligaciones y las condiciones jurídicas que regulan la contratación estatal.

La tercerización puede comprender actividades de soporte tecnológico, administración de plataformas informáticas, mantenimiento de infraestructura, gestión documental, operación logística y otros servicios especializados. Su implementación requiere establecer las responsabilidades del contratista, los resultados esperados, los niveles de calidad, los mecanismos de remuneración y las condiciones de seguimiento y control.

Desde el punto de vista jurídico, el outsourcing constituye una modalidad de organización de actividades que debe materializarse mediante instrumentos contractuales reconocidos

por el ordenamiento colombiano. La determinación del contrato aplicable depende del contenido de las obligaciones, la naturaleza del servicio y las características de la relación que se pretende establecer.

Fundamento jurídico de la tercerización de servicios

El régimen general de contratación estatal proporciona el marco jurídico para la vinculación de particulares en la ejecución de actividades requeridas por las entidades públicas.

El artículo 32 de la Ley 80 de 1993, establece:

> *"ARTÍCULO 32. DE LOS CONTRATOS ESTATALES. Son contratos estatales todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que celebren las entidades a que se refiere el presente estatuto, previstos en el derecho privado o en disposiciones especiales, o derivados del ejercicio de la autonomía de la voluntad, así como los que, a título enunciativo, se definen a continuación:"*

El régimen contractual colombiano reconoce que las entidades estatales pueden celebrar diferentes negocios jurídicos generadores de obligaciones, atendiendo a las disposiciones del derecho público, del derecho privado y de los regímenes especiales que resulten aplicables.

Esta previsión permite examinar la tercerización como una estrategia de contratación mediante la cual una entidad pública encomienda a un operador externo el desarrollo de actividades específicas. Su utilización requiere determinar el tipo contractual correspondiente, el procedimiento de selección procedente y las obligaciones que asumirán las partes.

La naturaleza de las actividades contratadas adquiere especial relevancia, puesto que la tercerización puede involucrar prestaciones de distinta clase. Los servicios profesionales y de apoyo a la gestión, la operación de sistemas tecnológicos, el mantenimiento de bienes, la ejecución de obras y la gestión de determinados servicios públicos presentan características jurídicas que deben evaluarse individualmente.

En consecuencia, la estructuración de un esquema de outsourcing debe partir de la identificación del objeto contractual y de las condiciones de ejecución, de manera que el instrumento seleccionado corresponda a las características reales de la actividad que será desarrollada por el tercero.

Tercerización y contratación de servicios

La contratación de servicios puede constituir uno de los instrumentos mediante los cuales se desarrollen determinadas actividades de tercerización, particularmente cuando el objeto se encuentra relacionado con el funcionamiento institucional y corresponde a las condiciones previstas en el régimen de contratación estatal.

La selección del instrumento contractual exige distinguir las actividades de apoyo profesional o administrativo de aquellas que comprenden la operación integral de servicios, el suministro de bienes, la ejecución de obras o el desarrollo de proyectos con obligaciones de inversión y mantenimiento.

En este sentido, la tercerización presenta un alcance organizacional más amplio que el contrato de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión. Su implementación puede requerir modalidades contractuales diferentes, según el contenido de las prestaciones y las reglas de selección que correspondan.

Esta distinción resulta importante para las entidades territoriales, especialmente cuando se pretende contratar la operación de sistemas tecnológicos, servicios de mantenimiento, actividades logísticas o procesos especializados que demanden capacidades empresariales y operativas.

Tercerización y prestación de servicios públicos

La tercerización puede relacionarse con actividades vinculadas a la prestación de servicios públicos, particularmente cuando se requiere la participación de operadores especializados en determinados componentes técnicos u operativos.

El artículo 10 de la Ley 142 de 1994, establece:

> *"ARTÍCULO 10. LIBERTAD DE EMPRESA. Es derecho de todas las personas organizar y operar empresas que tengan por objeto la prestación de los servicios públicos, dentro de los límites de la Constitución y la ley*".

La legislación reconoce la participación empresarial en la prestación de servicios públicos domiciliarios, dentro del régimen especial establecido para estas actividades. Esta posibilidad permite considerar la vinculación de operadores privados y empresas especializadas, atendiendo a las condiciones de habilitación, operación, responsabilidad y vigilancia que correspondan.

La participación de terceros puede comprender actividades complementarias o de apoyo a la prestación del servicio, según las condiciones del régimen sectorial. La contratación de estas actividades exige identificar las responsabilidades del prestador, las obligaciones del operador contratado y las condiciones que permitan asegurar la continuidad y calidad del servicio.

Para efectos de la evaluación jurídica, resulta necesario distinguir la contratación de actividades complementarias de la vinculación de una empresa encargada de prestar directamente un servicio público domiciliario, dado que cada supuesto puede encontrarse sujeto a condiciones regulatorias y contractuales diferentes.

Condiciones técnicas, financieras e institucionales de la tercerización

La implementación de un esquema de outsourcing requiere identificar las actividades que serán desarrolladas por el operador externo y establecer las condiciones necesarias para garantizar su ejecución.

Desde el punto de vista técnico, la estructuración debe precisar el alcance del servicio, las especificaciones de calidad, los recursos requeridos, los productos o resultados esperados y los mecanismos mediante los cuales se verificará el cumplimiento de las obligaciones.

Cuando la tercerización comprenda servicios tecnológicos, también resulta pertinente definir las condiciones de disponibilidad, continuidad, seguridad de la información,

protección de datos, interoperabilidad, mantenimiento y transferencia de conocimiento que correspondan al objeto contratado.

En el ámbito financiero, la entidad debe evaluar los costos de contratación, los gastos asociados al seguimiento del servicio, las obligaciones de pago y la disponibilidad de recursos presupuestales durante el período de ejecución.

La conveniencia económica de esta modalidad debe examinarse en relación con las capacidades existentes en la entidad, las necesidades de especialización, los costos de operación y las condiciones de calidad que se espera alcanzar mediante la participación del tercero.

Desde la perspectiva institucional, la tercerización exige contar con mecanismos de supervisión que permitan verificar la ejecución de las obligaciones, evaluar los resultados obtenidos y adoptar las medidas contractuales que correspondan frente a situaciones que afecten la prestación del servicio.

También resulta importante considerar las condiciones de continuidad operativa. Cuando una actividad se encuentra vinculada con procesos institucionales esenciales, la estructuración contractual debe contemplar mecanismos de transición, entrega de información, transferencia de conocimiento y continuidad de los servicios al finalizar la relación contractual.

Estas condiciones permiten valorar el outsourcing como un instrumento de apoyo a la gestión institucional, cuya efectividad depende de la adecuada delimitación del objeto contratado y de la capacidad de la entidad para administrar la relación con el operador externo.

Aplicabilidad del outsourcing o tercerización de servicios al municipio de Turbana

En el contexto del municipio de Turbana, Bolívar, el outsourcing o tercerización de servicios representa una alternativa susceptible de evaluación para el desarrollo de actividades específicas que requieran capacidades técnicas, tecnológicas, administrativas u operativas especializadas, mediante la participación de operadores externos.

Su aplicación podría examinarse frente a iniciativas relacionadas con la administración de plataformas tecnológicas, mantenimiento de sistemas de información, soporte informático, gestión documental, servicios logísticos y determinadas actividades de operación o mantenimiento, siempre que las características del servicio, las competencias de la entidad territorial y el régimen contractual correspondiente permitan acudir a esta modalidad de organización.

La estructuración de un esquema de tercerización municipal exige identificar previamente las actividades que serán encomendadas al operador externo, las obligaciones contractuales, los niveles de calidad esperados, los recursos necesarios, los mecanismos de remuneración y las condiciones de seguimiento y control que corresponderían a la Administración Municipal.

Desde el punto de vista financiero, la viabilidad de esta alternativa estará relacionada con la disponibilidad de recursos presupuestales que permitan atender las obligaciones contractuales y con la evaluación de los costos asociados a la prestación de los servicios

durante el período previsto. Asimismo, deberán considerarse las condiciones de continuidad y sostenibilidad de las actividades contratadas.

En el ámbito institucional, la Administración Municipal deberá valorar las capacidades existentes en sus dependencias, las necesidades de especialización técnica y la conveniencia de vincular operadores externos para desarrollar actividades determinadas. Esta evaluación deberá comprender la capacidad de supervisión, la gestión de riesgos y los mecanismos que permitan asegurar la calidad y continuidad de los servicios.

La transformación integral de Turbana hacia un municipio inteligente y sostenible comprende iniciativas relacionadas con transformación digital, innovación, fortalecimiento institucional, desarrollo productivo, sostenibilidad ambiental y articulación de capacidades empresariales. Algunas de estas líneas de intervención pueden requerir servicios especializados que contribuyan a mejorar las capacidades operativas y tecnológicas de la Administración Municipal.

Frente a este propósito, el outsourcing presenta una estructura orientada a la contratación de actividades o procesos específicos mediante operadores externos, con obligaciones, niveles de servicio, mecanismos de remuneración y condiciones de ejecución previamente definidos. Esta característica permite su utilización para atender necesidades especializadas que contribuyan al funcionamiento institucional y al desarrollo de determinados componentes de los proyectos municipales.

Sin embargo, su configuración contractual presenta un alcance limitado frente a una estrategia municipal multipropósito que comprende diferentes sectores, actividades y oportunidades de desarrollo territorial. La implementación de diversas iniciativas mediante tercerización requeriría identificar individualmente los servicios susceptibles de contratación, determinar el instrumento jurídico aplicable y establecer las condiciones técnicas, económicas y operativas de cada relación contractual.

Adicionalmente, la dependencia operativa respecto de proveedores externos, la duración de las relaciones contractuales, los mecanismos de supervisión, la continuidad de los servicios y las obligaciones asociadas a la gestión de información y recursos públicos representan factores que deben valorarse frente a la capacidad institucional y fiscal del municipio.

La aplicación de esta modalidad también exige considerar las condiciones de articulación entre los operadores externos y las dependencias municipales, especialmente cuando los servicios contratados se relacionen con procesos institucionales que requieran continuidad, intercambio de información o coordinación entre diferentes áreas de la Administración.

En consecuencia, el outsourcing o tercerización de servicios constituye una alternativa jurídicamente viable para el desarrollo de actividades específicas de apoyo técnico, tecnológico, administrativo y operativo que puedan contribuir al fortalecimiento institucional y a la transformación territorial de Turbana, siempre que su implementación se realice mediante los instrumentos contractuales y procedimientos legalmente aplicables.

Su especialización en servicios y procesos determinados, así como las condiciones exigidas para su estructuración, delimitan su alcance frente al propósito integral de desarrollar una estrategia municipal multipropósito que contemple inversión, operación empresarial, articulación de iniciativas y sostenibilidad de proyectos de desarrollo territorial.

Esta circunstancia será considerada en la evaluación comparativa de las alternativas jurídicas, particularmente respecto de la capacidad de inversión, continuidad operativa, articulación de diferentes iniciativas, participación pública y privada, fortalecimiento institucional y sostenibilidad de los proyectos estratégicos del municipio de Turbana.

E. Alianza para la explotación de un negocio a riesgo compartido o joint venture

La alianza para la explotación de un negocio a riesgo compartido, conocida en el ámbito empresarial como *Joint Venture*, constituye un mecanismo de colaboración mediante el cual dos o más participantes acuerdan aportar recursos, conocimientos, capacidades técnicas, experiencia empresarial o medios de financiación para desarrollar conjuntamente una actividad económica, ejecutar un proyecto o aprovechar una oportunidad de negocio, distribuyendo las responsabilidades, los riesgos y los resultados derivados de su ejecución.

Esta figura ha adquirido importancia en la estructuración de proyectos que requieren la concurrencia de diferentes capacidades empresariales y financieras, particularmente cuando su desarrollo demanda inversiones, conocimientos especializados, articulación de actividades productivas o participación de distintos actores económicos.

En el ámbito de la gestión pública, las alianzas empresariales pueden constituir instrumentos de colaboración para el desarrollo de iniciativas de interés territorial, siempre que la participación de las entidades estatales encuentre fundamento en sus competencias, responda al cumplimiento de finalidades públicas y se estructure mediante los mecanismos jurídicos previstos en el ordenamiento colombiano.

El *Joint Venture* se caracteriza por su flexibilidad organizacional, en la medida en que permite definir contractualmente los aportes, las responsabilidades, los mecanismos de administración y las condiciones de distribución de resultados. Su configuración puede comprender acuerdos de colaboración para proyectos determinados o estructuras empresariales que requieran la constitución de una persona jurídica, de acuerdo con las necesidades y condiciones de los participantes.

La utilización de esta figura en el sector público exige distinguir su naturaleza como mecanismo de colaboración empresarial de los instrumentos contractuales, asociativos y societarios que habilitan jurídicamente la participación de las entidades estatales.

Fundamento jurídico de los acuerdos de colaboración empresarial

El ordenamiento jurídico colombiano reconoce la posibilidad de celebrar acuerdos contractuales que respondan a las finalidades de las partes, dentro de los límites establecidos por la Constitución, la ley y los principios aplicables.

La definición legal de los contratos estatales comprende los negocios jurídicos generadores de obligaciones que celebren las entidades sometidas al Estatuto General de Contratación, incluidos aquellos previstos en el derecho privado, en disposiciones especiales o derivados del ejercicio de la autonomía de la voluntad.

Esta amplitud permite examinar la utilización de acuerdos de colaboración empresarial dentro de la contratación pública, siempre que el negocio jurídico responda a las competencias de la entidad, persiga finalidades estatales y observe las disposiciones que

regulan su celebración y ejecución.

La posibilidad de estructurar acuerdos contractuales también encuentra fundamento en el artículo 40 de la Ley 80 de 1993, cuyo texto establece:

> **"ARTÍCULO 40. DEL CONTENIDO DEL CONTRATO ESTATAL.** *Las estipulaciones de los contratos serán las que de acuerdo con las normas civiles, comerciales y las previstas en esta ley, correspondan a su esencia y naturaleza.*
>
> *Las entidades podrán celebrar los contratos y acuerdos que permitan la autonomía de la voluntad y requieran el cumplimiento de los fines estatales".*

La autonomía contractual reconocida a las entidades estatales permite definir las condiciones jurídicas y económicas de los negocios que celebren para atender sus necesidades institucionales. Su ejercicio debe articularse con las reglas de competencia, planeación, selección, ejecución y control previstas en el ordenamiento jurídico.

En consecuencia, la estructuración de una alianza a riesgo compartido requiere establecer con precisión el objeto de la colaboración, las obligaciones asumidas por cada participante, la naturaleza de los aportes, los mecanismos de administración, la distribución de riesgos y las condiciones de terminación.

Cuando una entidad pública participe en un acuerdo de esta naturaleza, la definición de sus compromisos deberá responder a las funciones que legalmente le corresponden y a las condiciones presupuestales y fiscales aplicables.

Naturaleza y características del Joint Venture

El *Joint Venture* corresponde a una modalidad de colaboración empresarial cuya configuración depende de los acuerdos establecidos entre los participantes y de las disposiciones jurídicas aplicables al negocio.

Una de sus principales características consiste en la concurrencia de aportes de diferente naturaleza. Los participantes pueden contribuir con recursos financieros, infraestructura, tecnología, conocimientos especializados, experiencia comercial, capacidades administrativas u otros medios necesarios para desarrollar el proyecto.

La participación de cada integrante debe encontrarse definida en el acuerdo correspondiente, considerando el valor y la naturaleza de los aportes, las responsabilidades asumidas y los mecanismos de distribución de los resultados.

Otro elemento característico corresponde a la existencia de un propósito económico o empresarial compartido. Los participantes articulan sus capacidades para desarrollar una actividad determinada, cuya ejecución puede comprender diferentes etapas de inversión, operación, comercialización o prestación de servicios.

La distribución de riesgos constituye un componente esencial de este mecanismo. Los acuerdos deben establecer las responsabilidades que asumirá cada participante frente a las inversiones, los costos de operación, las contingencias técnicas, las obligaciones contractuales y los resultados económicos del proyecto.

Desde el punto de vista organizacional, las alianzas pueden adoptar diferentes configuraciones. En algunos casos, los participantes mantienen su independencia jurídica y desarrollan el proyecto mediante un acuerdo contractual de colaboración. En otros, las características de la iniciativa pueden justificar la constitución de una estructura empresarial específica, sometida al régimen jurídico correspondiente.

Esta flexibilidad permite adaptar la organización del proyecto a sus necesidades técnicas y económicas. Sin embargo, cuando participa una entidad estatal, la selección de la estructura debe atender las autorizaciones y competencias legalmente previstas para la vinculación de recursos públicos y la participación en actividades empresariales.

Participación de entidades públicas en mecanismos asociativos

La participación de entidades públicas en acuerdos de colaboración debe examinarse conjuntamente con las disposiciones que regulan las formas de asociación administrativa. El artículo 95 de la Ley 489 de 1998, establece:

> **"ARTÍCULO 95. ASOCIACIÓN ENTRE ENTIDADES PÚBLICAS.** *Las entidades públicas podrán asociarse con el fin de cooperar en el cumplimiento de funciones administrativas o de prestar conjuntamente servicios que se hallen a su cargo, mediante la celebración de convenios interadministrativos o la conformación de personas jurídicas sin ánimo de lucro".*

La disposición contempla mecanismos de asociación entre entidades públicas orientados a la cooperación en el cumplimiento de funciones administrativas y a la prestación conjunta de servicios. Su ámbito de aplicación corresponde a relaciones de colaboración institucional entre entidades estatales.

Estas formas de asociación pueden resultar pertinentes cuando el desarrollo de una iniciativa requiere la participación coordinada de diferentes entidades públicas, mediante la articulación de competencias, recursos y capacidades institucionales.

La utilización de esta disposición para estructurar proyectos territoriales exige identificar las funciones que corresponden a cada participante y las condiciones jurídicas bajo las cuales pueden desarrollarse las actividades de manera conjunta.

En relación con la participación de particulares, el artículo 96 de la Ley 489 de 1998, denominado establece:

> **"ARTÍCULO 96. CONSTITUCIÓN DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS CON PARTICIPACIÓN DE PARTICULARES.** *Las entidades estatales, cualquiera sea su naturaleza y orden administrativo podrán, con la observancia de los principios señalados en el artículo 209 de la Constitución, asociarse con personas jurídicas particulares, mediante la celebración de convenios de asociación o la creación de personas jurídicas, para el desarrollo conjunto de actividades en relación con los cometidos y funciones que les asigna a aquéllas la ley".*

La regulación contempla la participación conjunta de entidades estatales y personas jurídicas particulares para desarrollar actividades relacionadas con las funciones y cometidos legalmente asignados a las primeras.

La aplicación de este mecanismo debe examinarse atendiendo a su finalidad asociativa, a las condiciones previstas para los convenios de asociación y a las reglas que regulan la constitución de personas jurídicas sin ánimo de lucro.

La disposición constituye un referente para la colaboración público-privada orientada al cumplimiento de finalidades públicas. Su alcance debe distinguirse de las alianzas empresariales de explotación comercial que contemplan la distribución de utilidades entre los participantes, las cuales requieren una habilitación y una estructura jurídica acordes con su naturaleza.

En este sentido, los mecanismos asociativos de la Ley 489 de 1998 y los acuerdos empresariales a riesgo compartido presentan características que deben examinarse individualmente al determinar su procedencia en una iniciativa territorial.

Diferencias entre el Joint Venture contractual y el Joint Venture societario

La configuración de una alianza a riesgo compartido puede adoptar una modalidad contractual o una estructura societaria, dependiendo de las necesidades del proyecto y de las condiciones jurídicas de los participantes.

En el *Joint Venture* contractual, las partes mantienen su personalidad jurídica y establecen mediante un acuerdo las obligaciones, aportes, responsabilidades, mecanismos de administración y condiciones de distribución de resultados. Esta modalidad permite organizar la colaboración para una actividad o proyecto determinado.

La ejecución del acuerdo requiere definir las responsabilidades de cada participante frente a terceros, los mecanismos de representación, la administración de recursos, el tratamiento de los activos y las condiciones de terminación de la relación contractual.

En el *Joint Venture* societario, los participantes pueden estructurar su colaboración mediante la constitución de una persona jurídica destinada al desarrollo de la actividad económica. Esta modalidad implica examinar las disposiciones comerciales aplicables al tipo societario seleccionado y, cuando exista participación estatal, las reglas especiales que regulan la creación y funcionamiento de entidades con capital público.

En el caso de las entidades territoriales, la participación en estructuras societarias debe examinarse a partir de las competencias constitucionales y legales que regulan la organización administrativa municipal, la autorización para la constitución de entidades y la disposición de recursos públicos.

Esta distinción resulta relevante para el presente estudio, puesto que una alianza contractual orientada a la ejecución de un proyecto específico presenta condiciones diferentes de una organización empresarial destinada a desarrollar de manera permanente diversas actividades económicas o proyectos territoriales.

La evaluación de estas modalidades permitirá determinar su correspondencia con las necesidades de inversión, gestión empresarial, continuidad operativa y articulación de iniciativas contempladas en la estrategia de transformación integral de Turbana.

Condiciones jurídicas, técnicas y financieras para la estructuración de una alianza a

riesgo compartido

La implementación de un esquema de *Joint Venture* exige identificar previamente la actividad económica o el proyecto que justifica la colaboración entre los participantes.

La estructuración jurídica debe comprender la determinación del objeto, la identificación de las competencias de los participantes, la naturaleza de los aportes y la definición de los derechos y obligaciones que asumirán durante la ejecución.

Cuando exista participación de una entidad pública, deberán examinarse las autorizaciones requeridas, las condiciones de vinculación de recursos estatales, el régimen contractual aplicable y los mecanismos de control y seguimiento que correspondan.

Desde la perspectiva técnica, resulta necesario establecer las capacidades que aportará cada participante, los requerimientos de infraestructura, tecnología, personal y operación, así como las condiciones necesarias para desarrollar las actividades previstas.

La estructuración financiera debe identificar las inversiones requeridas, las fuentes de financiación, los costos de operación, las proyecciones de ingresos y los mecanismos de distribución de resultados económicos.

La distribución de riesgos debe corresponder a las responsabilidades y capacidades de los participantes, considerando las contingencias que puedan afectar la ejecución del proyecto, la recuperación de las inversiones y el cumplimiento de las obligaciones asumidas.

En el ámbito administrativo, la alianza requiere mecanismos de dirección, coordinación y seguimiento que permitan adoptar decisiones, verificar resultados y administrar los recursos comprometidos.

La definición de estos elementos adquiere especial importancia cuando el acuerdo contempla una relación de mediano o largo plazo, inversiones relevantes o actividades que requieren coordinación permanente entre diferentes actores.

Aplicabilidad de la alianza para la explotación de un negocio a riesgo compartido o Joint Venture al municipio de Turbana

En el contexto del municipio de Turbana, Bolívar, la alianza para la explotación de un negocio a riesgo compartido o *Joint Venture* representa una alternativa susceptible de evaluación para el desarrollo de proyectos económicos y empresariales que requieran la articulación de capacidades públicas y privadas, mediante mecanismos de inversión, colaboración técnica y distribución de responsabilidades.

Su aplicación podría examinarse frente a iniciativas de desarrollo productivo, innovación, aprovechamiento de oportunidades económicas, incorporación de tecnologías y estructuración de proyectos empresariales que contribuyan a la transformación territorial, siempre que las competencias municipales y el régimen jurídico aplicable permitan establecer la participación de la entidad territorial.

La estructuración de una alianza de esta naturaleza exige identificar previamente el proyecto o actividad económica que justifica la colaboración, determinar las capacidades y aportes de los participantes, establecer los mecanismos de administración y definir las

condiciones de distribución de riesgos y resultados.

Desde el punto de vista financiero, la viabilidad de esta alternativa estará relacionada con la existencia de oportunidades de inversión y actividades económicas capaces de generar ingresos que permitan respaldar las obligaciones asumidas y sostener la operación del proyecto. Cuando se contemple la participación de recursos municipales, deberán examinarse las autorizaciones y condiciones fiscales y presupuestales correspondientes.

En el ámbito institucional, la Administración Municipal deberá valorar su capacidad para identificar oportunidades de colaboración empresarial, estructurar proyectos, evaluar los riesgos asociados a la inversión pública y ejercer seguimiento sobre los compromisos asumidos.

La transformación integral de Turbana hacia un municipio inteligente y sostenible comprende iniciativas relacionadas con transformación digital, innovación, fortalecimiento institucional, desarrollo productivo, sostenibilidad ambiental y articulación de capacidades empresariales. Estas líneas de intervención pueden generar oportunidades de colaboración con actores privados que aporten recursos, tecnología, conocimientos especializados y experiencia en la ejecución de proyectos.

Frente a este propósito, el *Joint Venture* presenta una estructura orientada a la colaboración empresarial y a la distribución de responsabilidades y resultados derivados de una actividad económica compartida. Esta característica permite considerar su utilización en proyectos específicos que requieran la concurrencia de capacidades y recursos de diferentes participantes.

La flexibilidad de los acuerdos a riesgo compartido constituye un elemento relevante para la estructuración de iniciativas de inversión y desarrollo productivo. Sin embargo, cuando se contempla la participación directa del municipio, resulta indispensable determinar el instrumento jurídico que permita materializar la colaboración y las condiciones bajo las cuales se comprometerían recursos públicos.

La configuración de un *Joint Venture* contractual presenta un alcance asociado a las actividades y obligaciones definidas en el respectivo acuerdo. Su utilización para diferentes iniciativas exigiría evaluar las condiciones jurídicas, técnicas y financieras de cada proyecto y establecer los mecanismos contractuales correspondientes.

Por su parte, una estructura empresarial con participación pública y privada puede ofrecer condiciones de continuidad organizacional y articulación de diferentes actividades económicas, dependiendo del régimen societario aplicable y de las autorizaciones necesarias para su constitución. Esta posibilidad debe examinarse de manera diferenciada respecto de las figuras jurídicas que regulan expresamente la participación estatal en sociedades comerciales.

Adicionalmente, la distribución de riesgos empresariales, las condiciones de financiación, los mecanismos de administración, la participación en los resultados y las responsabilidades asociadas al manejo de recursos públicos representan factores que deben valorarse frente a la capacidad institucional y fiscal del municipio.

En consecuencia, la alianza para la explotación de un negocio a riesgo compartido o Joint Venture constituye una alternativa de colaboración empresarial susceptible de evaluación

para proyectos específicos de inversión, innovación y desarrollo productivo que puedan contribuir a la transformación territorial de Turbana. Su aplicación con participación municipal requiere identificar el fundamento jurídico que habilite la intervención de la entidad territorial y estructurar los mecanismos contractuales o societarios que correspondan a la naturaleza del proyecto.

Su flexibilidad para articular capacidades públicas y privadas constituye una característica relevante dentro de la evaluación jurídica. Al mismo tiempo, la necesidad de determinar el instrumento legal de participación estatal y las condiciones de cada proyecto limita su alcance frente al propósito integral de desarrollar una estrategia municipal multipropósito.

Esta circunstancia será considerada en la evaluación comparativa de las alternativas jurídicas, particularmente respecto de la capacidad de inversión, continuidad operativa, articulación de diferentes iniciativas, participación pública y privada, distribución de riesgos empresariales y sostenibilidad de los proyectos estratégicos del municipio de Turbana.

F. Sociedades de economía mixta

La Sociedad de Economía Mixta constituye una alternativa de naturaleza diferente a las figuras contractuales anteriormente examinadas, puesto que supone la creación de una persona jurídica societaria en la que concurren capital público y privado para desarrollar actividades de naturaleza industrial o comercial.
Esta modalidad de organización empresarial permite articular recursos financieros, capacidades técnicas, experiencia administrativa y conocimientos especializados de los sectores público y privado, mediante una estructura societaria con patrimonio propio, órganos de dirección y administración y reglas específicas de participación en las decisiones y resultados de la actividad económica.

Las Sociedades de Economía Mixta encuentran su principal desarrollo normativo en los artículos 97 al 102 de la Ley 489 de 1998, los cuales establecen:

> **“ARTÍCULO 97. SOCIEDADES DE ECONOMÍA MIXTA.** *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.*
>
> *Las inversiones temporales de carácter financiero no afectan su naturaleza jurídica ni su régimen.*
>
> **PARÁGRAFO.** *Los regímenes de las actividades y de los servidores de las sociedades de economía mixta en las cuales el aporte de la Nación, de entidades territoriales y de entidades descentralizadas, sea igual o superior al noventa (90%) del capital social es el de las empresas industriales y comerciales del Estado.*
>
> **ARTÍCULO 98. CONDICIONES DE PARTICIPACIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS.** *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.*

ARTÍCULO 99. REPRESENTACIÓN DE LAS ACCIONES DE LA NACIÓN Y DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS. *La representación de las acciones que posean las entidades públicas o la Nación en una Sociedad de Economía Mixta corresponde al Ministro o Jefe de Departamento Administrativo a cuyo despacho se halle vinculada dicha Sociedad.*
Lo anterior no se aplicará cuando se trate de inversiones temporales de carácter financiero en el mercado bursátil.
Cuando el accionista sea un establecimiento público o una empresa industrial y comercial del Estado, su representación corresponderá al respectivo representante legal, pero podrá ser delegada en los funcionarios que indiquen los estatutos internos.

ARTÍCULO 100. NATURALEZA DE LOS APORTES ESTATALES. *En las sociedades de economía mixta los aportes estatales podrán consistir, entre otros, en ventajas financieras o fiscales, garantía de las obligaciones de la sociedad o suscripción de los bonos que la misma emita. El Estado también podrá aportar títulos mineros y aportes para la explotación de recursos naturales de propiedad del Estado. El aporte correspondiente se computará a partir del momento en que se realicen de manera efectiva o se contabilicen en los respectivos balances los ingresos representativos.*

ARTÍCULO 101. TRANSFORMACIÓN DE LAS SOCIEDADES EN EMPRESAS. *Cuando las acciones o cuotas sociales en poder de particulares sean transferidas a una o varias entidades públicas, la sociedad se convertirá, sin necesidad de liquidación previa, en empresa industrial y comercial o Sociedad entre entidades públicas. Los correspondientes órganos directivos de la entidad procederán a modificar los estatutos internos en la forma a que hubiere lugar.*

ARTÍCULO 102. INHABILIDADES E INCOMPATIBILIDADES. *Los representantes legales y los miembros de los consejos y juntas directivas de los establecimientos públicos, de las empresas industriales y comerciales del Estado y de las sociedades de economía mixta en las que la Nación o sus entidades posean el noventa por ciento (90%) o más de su capital social y de las empresas oficiales de servicios públicos domiciliarios, estarán sujetos al régimen de inhabilidades, incompatibilidades, y responsabilidades previstas en el Decreto 128 de 1976 y demás normas que lo modifiquen o adicionen".*

El régimen establecido en la Ley 489 de 1998 permite identificar las condiciones fundamentales que caracterizan a las Sociedades de Economía Mixta y que deben considerarse para evaluar su constitución en el ámbito territorial.

1. Autorización para su constitución. Las Sociedades de Economía Mixta requieren una autorización pública previa, expedida por el órgano competente de acuerdo con el nivel administrativo al que corresponda la participación estatal.

En el nivel municipal, el fundamento de esta competencia se encuentra en el artículo 313, numeral 6, de la Constitución Política de Colombia, que atribuye a los concejos municipales la facultad de determinar la estructura de la administración municipal y autorizar la constitución de Sociedades de Economía Mixta.

En consecuencia, para el municipio de Turbana, la eventual estructuración de esta

alternativa deberá contar con la correspondiente autorización del Concejo Municipal, atendiendo a las competencias del alcalde y a las disposiciones que regulan la organización administrativa territorial.

La autorización deberá encontrarse sustentada en la finalidad pública que justifica la participación municipal, la naturaleza de las actividades económicas propuestas, las condiciones de vinculación de capital público y privado y la correspondencia de la iniciativa con las competencias y objetivos de desarrollo del municipio.

2. Constitución bajo una forma societaria comercial. Las Sociedades de Economía Mixta se constituyen bajo las formas previstas en la legislación comercial y se someten, en principio, a las reglas del derecho privado, con las excepciones establecidas por el ordenamiento jurídico.

La autorización pública para constituir una Sociedad de Economía Mixta constituye un presupuesto jurídico de su creación. La adquisición de personalidad jurídica requiere, además, la formalización de los actos societarios correspondientes, la definición del tipo de sociedad, la aprobación de los estatutos, la determinación de los aportes y el cumplimiento de las solemnidades y registros exigidos por la legislación aplicable.

Esta característica permite distinguir el acto de autorización pública de los actos propios de constitución y organización de la sociedad comercial.
Además de las condiciones correspondientes al tipo societario seleccionado, deben observarse las disposiciones especiales previstas en el artículo 98 de la Ley 489 de 1998 y en el artículo 462 del Código de Comercio, relacionadas con la participación estatal, el carácter territorial de la sociedad y su vinculación administrativa.

El artículo 462 del Código de Comercio establece:

> *"En el acto de constitución de toda sociedad de economía mixta se señalarán las condiciones que para la participación del Estado contenga la disposición que autorice su creación; el carácter nacional, departamental o municipal de la sociedad; así como su vinculación a los distintos organismos administrativos, para efectos de la tutela que debe ejercerse sobre la misma".*

La definición de estas condiciones resulta esencial para establecer la posición jurídica del municipio como accionista, las reglas de representación del capital público y las relaciones institucionales que correspondan para el ejercicio del control.

Una vez formalizado el acto de constitución conforme al tipo societario seleccionado y cumplidas las solemnidades aplicables, deberá efectuarse la inscripción correspondiente en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio competente, junto con los demás registros que procedan según la naturaleza de la sociedad y de sus aportes.

3. Participación de capital público y privado. La concurrencia de aportes estatales y privados constituye uno de los elementos que definen la naturaleza de las Sociedades de Economía Mixta.

La composición del capital social debe establecerse en los actos de autorización y constitución, considerando los aportes que realizará cada participante, su valoración económica, las condiciones de suscripción y pago y los derechos derivados de la

participación accionaria.

El porcentaje de participación estatal tiene consecuencias jurídicas relevantes para determinar determinados aspectos del régimen aplicable a la sociedad. En este sentido, la **Sentencia C-953 de 1999 de la Corte Constitucional** declaró inexequible la exigencia general de una participación pública mínima del cincuenta por ciento prevista originalmente en el artículo 97 de la Ley 489 de 1998.

Esta decisión permite distinguir la existencia de capital público y privado como elemento característico de la Sociedad de Economía Mixta de los porcentajes específicos que el legislador utiliza para determinar la aplicación de determinados regímenes jurídicos.

Para el municipio de Turbana, la definición de la participación accionaria deberá considerar las capacidades financieras disponibles, las necesidades de inversión, las condiciones de vinculación de los socios privados y los mecanismos de protección de los intereses públicos comprometidos.

4. Naturaleza y modalidades de los aportes estatales. La participación pública en una Sociedad de Economía Mixta puede comprender diferentes clases de aportes, de acuerdo con las condiciones previstas en el ordenamiento jurídico.

El artículo 100 de la Ley 489 de 1998 contempla modalidades relacionadas con ventajas financieras o fiscales, garantías de obligaciones, suscripción de bonos y determinados derechos sobre recursos naturales.

En términos semejantes, el artículo 463 del Código de Comercio regula los aportes estatales y contempla, entre otras modalidades, ventajas financieras o fiscales, garantías, suscripción de bonos, auxilios especiales y concesiones.

La estructuración de los aportes deberá considerar su naturaleza jurídica, valoración económica, condiciones de incorporación al patrimonio social y autorizaciones correspondientes.

En el ámbito municipal, la eventual participación mediante recursos financieros, bienes u otros activos exige verificar las competencias de la entidad territorial, las condiciones presupuestales, las reglas de disposición del patrimonio público y las disposiciones especiales que regulen los bienes o derechos objeto del aporte.

La valoración de estos aportes constituye un elemento determinante para establecer la composición accionaria, los derechos económicos de los participantes y las responsabilidades asociadas a la inversión pública.

Por otra parte, la legislación comercial precisa el alcance de los aportes estatales provenientes de diferentes entidades públicas.

El artículo 467 del Código de Comercio establece:

> *“Se entienden por aportes estatales los que hace la Nación o las entidades territoriales o los organismos descentralizados de las mismas personas. Cuando el aporte lo haga una sociedad de economía mixta, se entiende que hay aporte de capital público en el mismo porcentaje o proporción en que la sociedad aportante tiene, a su vez, capital*

público o estatal dentro de su capital social".

La disposición permite determinar la naturaleza pública de los aportes realizados directamente por entidades estatales y establecer la proporción de capital público cuando la inversión proviene de otra Sociedad de Economía Mixta.

Esta previsión adquiere relevancia en la estructuración de proyectos empresariales que contemplen la participación de entidades descentralizadas o sociedades con capital público, debido a que permite identificar la composición real de la inversión estatal.

5. Régimen de funcionamiento y organización empresarial. Por su naturaleza societaria y comercial, las Sociedades de Economía Mixta desarrollan actividades industriales o comerciales y pueden generar utilidades derivadas de su operación.

La participación pública en la sociedad debe encontrarse vinculada con las finalidades institucionales que justifican su constitución y sujetarse a las condiciones previstas en el acto de autorización, los estatutos y las normas aplicables.
La sociedad cuenta con órganos de dirección y administración, reglas de representación, patrimonio propio y mecanismos para adoptar decisiones relacionadas con el desarrollo de su objeto social.

Esta configuración permite estructurar una organización empresarial con capacidad para administrar recursos, contratar, desarrollar proyectos y ejecutar actividades económicas comprendidas dentro de su objeto social.

El régimen aplicable a sus actuaciones deberá determinarse atendiendo a la composición del capital, la actividad desarrollada y las disposiciones especiales que regulan la participación estatal en organizaciones empresariales.

En particular, la existencia de una Sociedad de Economía Mixta exige examinar las reglas aplicables en materia contractual, laboral, presupuestal, contable, fiscal y de control, considerando las características jurídicas de la entidad.

6. Gobierno corporativo y representación de la participación pública. La estructura societaria requiere establecer mecanismos de dirección y administración que permitan organizar las relaciones entre los accionistas públicos y privados.

El artículo 99 de la Ley 489 de 1998 regula aspectos relacionados con la representación de las acciones estatales, mientras que los estatutos sociales deben desarrollar las reglas de participación en los órganos societarios, adopción de decisiones y ejercicio de los derechos accionarios.

Para el municipio de Turbana, la definición de estas condiciones deberá considerar los mecanismos de representación de la participación municipal, las facultades de los órganos de dirección y administración y los instrumentos necesarios para ejercer seguimiento sobre los resultados de la sociedad.

La organización del gobierno corporativo adquiere especial importancia cuando la sociedad contempla inversiones, participación de diferentes actores empresariales y desarrollo de actividades económicas durante períodos prolongados.

7. Transformación y cambios en la composición accionaria. El artículo 101 de la Ley 489 de 1998 contempla las consecuencias jurídicas derivadas de la transferencia de las participaciones privadas a entidades públicas.

La modificación de la composición accionaria puede incidir en la naturaleza jurídica de la organización y en el régimen aplicable a sus actividades. En consecuencia, la estructuración societaria deberá considerar las condiciones bajo las cuales podrían producirse cambios en la participación de los accionistas y las responsabilidades asociadas a dichas modificaciones.

La definición de mecanismos de ingreso y retiro de socios, transferencia de acciones, capitalización y reforma estatutaria constituye un componente relevante para la estabilidad y continuidad de la organización empresarial.

8. Inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades. El artículo 102 de la Ley 489 de 1998 establece reglas especiales aplicables a representantes legales y miembros de órganos directivos de determinadas entidades, incluidas las Sociedades de Economía Mixta que cumplan las condiciones de participación estatal señaladas por la disposición.

La estructuración de una sociedad con participación municipal exige identificar los regímenes de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades que correspondan a sus administradores y representantes, considerando la naturaleza de la entidad, la composición del capital y las disposiciones legales aplicables.

Estos aspectos deberán integrarse en la definición de los órganos de administración, los mecanismos de designación y las reglas de gobierno corporativo.

Aplicabilidad de las Sociedades de Economía Mixta al municipio de Turbana

En el contexto del municipio de Turbana, Bolívar, las Sociedades de Economía Mixta representan una alternativa susceptible de evaluación para estructurar una organización empresarial con participación pública y privada, orientada al desarrollo de actividades industriales o comerciales que contribuyan a los objetivos de transformación territorial.
Su aplicación podría examinarse frente a iniciativas relacionadas con desarrollo productivo, innovación, aprovechamiento económico de infraestructura y activos, servicios empresariales especializados y proyectos de inversión que requieran la articulación de capacidades públicas y privadas, siempre que las actividades propuestas correspondan a las competencias municipales y al objeto social autorizado.

La constitución de una sociedad de esta naturaleza exige identificar previamente las finalidades públicas que justificarían la participación del municipio, las actividades económicas que desarrollaría la organización, las necesidades de inversión, los aportes de los participantes y las condiciones de administración y control.

Desde el punto de vista jurídico, la viabilidad de esta alternativa estará relacionada con la autorización del Concejo Municipal, la definición de las condiciones de participación estatal, la selección del tipo societario y el cumplimiento de las disposiciones que regulan la constitución y funcionamiento de las Sociedades de Economía Mixta.
La estructuración deberá precisar el carácter municipal de la sociedad, su vinculación administrativa, el régimen jurídico aplicable, los mecanismos de representación accionaria

y las responsabilidades que asumirían los participantes públicos y privados.

Desde la perspectiva financiera, la viabilidad estará vinculada con la capacidad del municipio para efectuar los aportes autorizados, la posibilidad de incorporar inversión privada y la existencia de actividades económicas que permitan generar ingresos suficientes para respaldar las obligaciones empresariales y sostener la operación de los proyectos.

La participación municipal también exige evaluar los riesgos asociados a la inversión pública, las necesidades de capitalización, los compromisos financieros y los mecanismos de protección del patrimonio público.

En el ámbito institucional, la Administración Municipal deberá valorar su capacidad para participar en una estructura societaria, ejercer los derechos correspondientes a sus acciones y realizar seguimiento a los resultados empresariales, administrativos y financieros.

La transformación integral de Turbana hacia un municipio inteligente y sostenible comprende iniciativas relacionadas con transformación digital, innovación, fortalecimiento institucional, desarrollo productivo, sostenibilidad ambiental y articulación de capacidades empresariales. Estas líneas de intervención pueden generar oportunidades de inversión y desarrollo económico que requieran la concurrencia de diferentes actores y capacidades.
Frente a este propósito, la Sociedad de Economía Mixta presenta una estructura organizacional que permite articular capital público y privado mediante una persona jurídica con patrimonio propio, órganos de administración y capacidad para desarrollar actividades empresariales comprendidas dentro de su objeto social.

Esta característica constituye un elemento relevante para una estrategia municipal multipropósito, particularmente cuando se contempla la posibilidad de estructurar iniciativas económicas complementarias, organizar inversiones y desarrollar proyectos con continuidad operativa.

La configuración societaria permite examinar la articulación de diferentes líneas de negocio, siempre que exista correspondencia con el objeto social autorizado y con las competencias de la entidad territorial participante. La viabilidad de cada actividad deberá sustentarse en estudios técnicos, jurídicos y financieros que permitan establecer sus condiciones de inversión, operación y sostenibilidad.

Adicionalmente, la participación de capital privado exige establecer reglas claras de gobierno corporativo, representación accionaria, adopción de decisiones, distribución de resultados y administración de riesgos empresariales.

La sostenibilidad de la sociedad dependerá de la existencia de actividades económicas viables, de la capacidad de gestión de sus órganos de administración y de las condiciones de financiación que permitan atender sus obligaciones y desarrollar los proyectos previstos.

En consecuencia, las Sociedades de Economía Mixta constituyen una alternativa jurídicamente reconocida para estructurar organizaciones empresariales con participación pública y privada que puedan contribuir al desarrollo de proyectos económicos y productivos vinculados con la transformación territorial de Turbana.

Su configuración como persona jurídica societaria, la posibilidad de incorporar capital privado, la existencia de patrimonio propio y la capacidad de desarrollar actividades empresariales representan características relevantes frente al propósito de articular diferentes iniciativas de desarrollo territorial.

La viabilidad de esta alternativa deberá evaluarse frente a las demás figuras jurídicas, considerando la capacidad de inversión, la distribución de riesgos, el gobierno corporativo, la sostenibilidad financiera, los mecanismos de selección y vinculación de socios privados y la delimitación de las actividades empresariales respecto de las competencias administrativas que corresponden al municipio.

Estas condiciones serán consideradas en la evaluación comparativa de las alternativas jurídicas, particularmente respecto de la capacidad de inversión, continuidad operativa, articulación de diferentes iniciativas, participación pública y privada, distribución de riesgos empresariales, gobierno corporativo y sostenibilidad de los proyectos estratégicos del municipio de Turbana.

6.1. CONSIDERACIONES PARA LA SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA JURÍDICA

El análisis de las alternativas jurídicas desarrollado en el presente capítulo permite identificar diferentes mecanismos mediante los cuales el municipio de Turbana, Bolívar, podría articular capacidades institucionales, técnicas, operativas, financieras y empresariales para impulsar su transformación integral hacia un municipio inteligente y sostenible. Cada una de las figuras examinadas presenta características particulares en cuanto a su naturaleza jurídica, alcance, requisitos de implementación, distribución de responsabilidades, participación del sector privado y mecanismos de dirección y control.

Las Asociaciones Público-Privadas (APP) ofrecen un instrumento para estructurar proyectos que requieren inversiones y compromisos de largo plazo, mediante la vinculación de capital privado y la asignación contractual de riesgos. El contrato de concesión permite encomendar a un particular, bajo la vigilancia y control de la entidad competente, la ejecución, operación, mantenimiento o explotación de determinadas obras, bienes o servicios, conforme a las condiciones jurídicas y económicas establecidas contractualmente.

Por su parte, los contratos de prestación de servicios y los esquemas de tercerización constituyen mecanismos para incorporar capacidades especializadas en el desarrollo de actividades técnicas, tecnológicas, administrativas y operativas, de acuerdo con las necesidades institucionales y las disposiciones legales aplicables.

Las alianzas para la explotación de negocios a riesgo compartido o Joint Venture permiten articular aportes, conocimientos, recursos y capacidades de diferentes participantes para desarrollar iniciativas específicas, mediante acuerdos que determinan las responsabilidades, los riesgos y los resultados esperados.

Finalmente, las Sociedades de Economía Mixta constituyen una alternativa de organización empresarial que contempla la participación de capital público y privado en una persona jurídica societaria, orientada al desarrollo de actividades industriales o comerciales vinculadas con los fines de interés público que justifican su creación.

Las diferencias entre estas figuras adquieren especial relevancia frente al propósito de transformación integral del municipio de Turbana, en la medida en que las necesidades territoriales comprenden diversos ámbitos de actuación, entre ellos la modernización de la gestión pública, la transformación digital, el fortalecimiento de los servicios, el desarrollo económico y productivo, la sostenibilidad ambiental, la movilidad y la estructuración de proyectos estratégicos de interés municipal.

En este contexto, la selección de la alternativa jurídica requiere establecer su correspondencia con las necesidades identificadas en el diagnóstico territorial e institucional, las competencias de la Administración Municipal y las condiciones necesarias para promover iniciativas que contribuyan al desarrollo sostenible del territorio. Esta valoración comprende tanto la procedencia jurídica de cada mecanismo como su capacidad para responder a las características de los proyectos que se pretende desarrollar.

Desde la perspectiva institucional, resulta relevante examinar la capacidad de cada alternativa para facilitar la coordinación entre las dependencias municipales, incorporar conocimientos y recursos especializados, fortalecer la gestión de proyectos y establecer mecanismos adecuados de seguimiento y control. También deberá considerarse la continuidad de las actividades, la capacidad de adaptación a nuevas necesidades y la articulación con los instrumentos de planeación y gestión territorial.

En el componente técnico y operativo, la evaluación deberá considerar los requerimientos de infraestructura, tecnología, talento humano, experiencia especializada y capacidad de ejecución asociados a cada figura. Estos aspectos permitirán determinar las condiciones bajo las cuales las alternativas podrían contribuir al desarrollo de iniciativas municipales, así como los recursos y capacidades que serían necesarios para su funcionamiento.

Desde el punto de vista financiero, corresponde valorar las necesidades de inversión, los costos de estructuración y operación, las fuentes potenciales de financiación, los compromisos presupuestales, la distribución de riesgos y las posibilidades de sostenibilidad económica. La evaluación deberá considerar las características de las actividades y proyectos susceptibles de desarrollo, así como la disponibilidad de información suficiente para sustentar las proyecciones y obligaciones correspondientes.

La participación del sector privado constituye igualmente un elemento de análisis, especialmente en aquellas alternativas que permiten incorporar capital, experiencia

empresarial, innovación tecnológica y capacidad de gestión. Su vinculación deberá estructurarse mediante los procedimientos jurídicamente aplicables, con una definición precisa de las obligaciones de los participantes, los mecanismos de supervisión y las condiciones que permitan proteger el patrimonio público y orientar las actuaciones hacia el cumplimiento de los fines municipales.

Dentro de las figuras examinadas, la Sociedad de Economía Mixta presenta una naturaleza estructural particular frente a las alternativas predominantemente contractuales, debido a que supone la constitución de una persona jurídica con patrimonio propio, órganos de dirección y administración y participación accionaria pública y privada. Esta configuración permite considerar sus posibilidades de aplicación en iniciativas empresariales relacionadas con diferentes sectores del desarrollo territorial, siempre que las actividades previstas correspondan a su naturaleza jurídica y se encuentren debidamente delimitadas en el objeto social.

La eventual constitución de una Sociedad de Economía Mixta en Turbana exige, por tanto, un examen específico de las competencias de las autoridades municipales, las autorizaciones requeridas, la definición de los aportes públicos y privados, la estructura del capital, los mecanismos de vinculación del socio estratégico, las reglas de gobierno corporativo y las condiciones de funcionamiento y control. También resulta necesario establecer la relación entre la futura sociedad y la Administración Municipal, precisando el alcance de sus actividades y las responsabilidades que corresponderían a cada participante.

La profundización en esta figura permitirá determinar las condiciones jurídicas e institucionales que deberían cumplirse para su eventual estructuración y establecer su pertinencia frente a las necesidades de transformación del municipio. Este análisis constituye un componente de la evaluación integral y deberá complementarse con la comparación de las alternativas examinadas, atendiendo a criterios de viabilidad jurídica, capacidad técnica y operativa, conveniencia institucional, sostenibilidad financiera, distribución de riesgos y generación de valor público.

En consecuencia, la selección de la alternativa jurídica más adecuada para Turbana deberá sustentarse en una valoración integral que relacione las necesidades del municipio con las características, posibilidades y exigencias de cada mecanismo. Los resultados de esta evaluación proporcionarán los elementos necesarios para formular una recomendación técnica y jurídicamente fundamentada, orientada a fortalecer la capacidad de gestión municipal y promover proyectos que contribuyan a la transformación inteligente y sostenible del territorio.

Bajo estas consideraciones, el siguiente numeral examina las condiciones jurídicas para una eventual Sociedad de Economía Mixta en el municipio de Turbana, con el propósito de identificar los requisitos y elementos institucionales que deben valorarse dentro del proceso de selección de la alternativa jurídica.

6.1.1. Condiciones jurídicas para una eventual sociedad de economía mixta en Turbana

La eventual constitución de una Sociedad de Economía Mixta en el municipio de Turbana, Bolívar, requiere examinar las disposiciones constitucionales, legales y administrativas que regulan la creación de entidades descentralizadas, la participación de capital público y privado en organizaciones empresariales y las competencias de las autoridades territoriales para intervenir en su estructuración.

Este análisis adquiere especial importancia frente al propósito de impulsar la transformación integral del municipio hacia un modelo inteligente y sostenible, mediante iniciativas relacionadas con la modernización tecnológica, la innovación, el desarrollo económico, la sostenibilidad ambiental, la gestión de servicios y la ejecución de proyectos estratégicos de interés territorial.

La Sociedad de Economía Mixta constituye una figura jurídica que permite integrar recursos públicos y privados dentro de una organización empresarial, cuya constitución, objeto social, estructura de capital y funcionamiento deben responder a las disposiciones legales aplicables y a las finalidades que justifican la participación del municipio.

a. Naturaleza jurídica de las Sociedades de Economía Mixta

El fundamento legal de esta figura se encuentra en el artículo 97 de la Ley 489 de 1998, que establece:

> *"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".*

Esta disposición permite identificar tres elementos esenciales: la autorización de la autoridad competente, la concurrencia de aportes estatales y privados y el desarrollo de actividades de naturaleza industrial o comercial mediante una organización societaria.

En el caso de Turbana, la aplicación de esta figura exige determinar las actividades económicas que podrían integrar el objeto social de una eventual sociedad y establecer su relación con los objetivos de desarrollo municipal. La estructuración deberá precisar los proyectos, bienes o servicios que podrían desarrollarse empresarialmente, así como las condiciones técnicas, financieras e institucionales necesarias para su ejecución.

La participación municipal en una Sociedad de Economía Mixta también implica definir las responsabilidades derivadas de su condición de accionista y los mecanismos mediante los cuales se garantizaría que la inversión pública contribuya

al cumplimiento de los fines de interés general.

b. Competencia del Concejo Municipal y autorización para su constitución

La competencia para autorizar la constitución de una Sociedad de Economía Mixta del orden municipal tiene fundamento en el artículo 313, numeral 6, de la Constitución Política de Colombia, que atribuye a los concejos municipales la función de:

> *"Determinar la estructura de la administración municipal y las funciones de sus dependencias; las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos; crear, a iniciativa del alcalde, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales y autorizar la constitución de sociedades de economía mixta".*

Esta disposición establece la intervención del Concejo Municipal en la conformación de la estructura administrativa territorial y en la autorización para constituir sociedades con participación de capital público y privado.

En consecuencia, una eventual iniciativa de constitución de una Sociedad de Economía Mixta en Turbana deberá someterse a consideración del Concejo Municipal mediante el correspondiente proyecto de acuerdo, sustentado en los estudios jurídicos, técnicos, institucionales y financieros que permitan establecer su justificación y condiciones de implementación.

La iniciativa deberá definir, entre otros aspectos, las finalidades de la participación municipal, las actividades empresariales previstas, los aportes que efectuaría el municipio, las condiciones generales de participación del capital privado y las responsabilidades institucionales asociadas a su estructuración.

El acuerdo municipal constituiría el instrumento de autorización para adelantar las actuaciones posteriores de conformación societaria, de conformidad con el régimen legal aplicable.

c. Requisitos de constitución y contenido de la autorización

El artículo 69 de la Ley 489 de 1998 establece el marco de creación de las entidades descentralizadas y dispone que las sociedades de economía mixta se constituyen con autorización de la autoridad competente.

De manera complementaria, el artículo 98 de la Ley 489 de 1998 contempla las condiciones relacionadas con el acto de constitución de las sociedades de economía mixta, particularmente la determinación de las condiciones de participación estatal y el carácter de sus actividades.

En el ámbito municipal, la estructuración deberá articular la autorización del Concejo Municipal con los actos societarios requeridos para constituir la persona jurídica,

atendiendo a las disposiciones comerciales y administrativas aplicables.

Para este propósito, deberán definirse elementos como la denominación social, el domicilio, el objeto, la duración, el capital, la composición accionaria, los órganos de dirección y administración, las reglas de representación legal y los mecanismos de control correspondientes.

La precisión de estos componentes permitirá establecer una estructura societaria acorde con las actividades económicas previstas y con las condiciones de participación del municipio.

d. Definición del objeto social y alcance de las actividades empresariales

La delimitación del objeto social constituye uno de los elementos centrales para evaluar la pertinencia de una eventual Sociedad de Economía Mixta en Turbana.

Dado el carácter multipropósito de la estrategia de transformación territorial, resulta necesario identificar las actividades susceptibles de desarrollo empresarial y determinar su correspondencia con la naturaleza industrial o comercial de la sociedad.

En este contexto, podrían examinarse iniciativas vinculadas con soluciones tecnológicas, infraestructura digital, innovación, servicios especializados, aprovechamiento económico de determinados bienes y proyectos relacionados con el desarrollo sostenible, siempre que su estructuración cuente con fundamento jurídico, técnico y financiero.

La definición del objeto social deberá establecer actividades concretas y jurídicamente viables, así como los límites de actuación de la organización. También deberá precisar la relación entre las actividades empresariales y las competencias que corresponden a las autoridades municipales.

Esta delimitación permitirá organizar las responsabilidades de la eventual sociedad y establecer las condiciones de coordinación con las dependencias de la Administración Municipal.

e. Participación accionaria y aportes públicos y privados

La constitución de una Sociedad de Economía Mixta requiere la concurrencia de capital estatal y privado, cuya participación deberá determinarse a partir de las necesidades de inversión, las características de las actividades proyectadas y los objetivos institucionales de la iniciativa.

Los aportes del municipio podrán examinarse conforme a las modalidades jurídicamente admisibles, considerando los recursos financieros, bienes o derechos susceptibles de aportación y las autorizaciones que correspondan en cada caso.

La definición de los aportes deberá sustentarse en valoraciones técnicas, financieras y patrimoniales que permitan establecer su cuantía, naturaleza y condiciones de incorporación al patrimonio societario.

Por su parte, la participación del inversionista privado deberá relacionarse con las necesidades de capital, experiencia empresarial, capacidades tecnológicas y conocimientos especializados que resulten relevantes para el desarrollo de las actividades previstas.

La composición accionaria constituye un elemento determinante para establecer los derechos de los socios, su participación en las decisiones empresariales y las reglas de administración y control. Asimismo, deberá analizarse su incidencia en el régimen jurídico aplicable a la sociedad, atendiendo a las disposiciones especiales relacionadas con la participación estatal.

f. Vinculación del socio privado y estructuración de la participación empresarial

La identificación y vinculación del socio privado representa una etapa relevante dentro de la eventual estructuración de la Sociedad de Economía Mixta.

Para ello, resulta necesario definir previamente las condiciones de participación, las capacidades técnicas y financieras requeridas, los aportes esperados, las responsabilidades empresariales y los compromisos asociados al desarrollo del objeto social.

La selección del participante privado deberá examinarse conforme al régimen jurídico aplicable a la operación proyectada, considerando la naturaleza de los aportes, el alcance de las actividades y las disposiciones que regulen la intervención de la Administración Municipal.

En particular, deberán valorarse los principios de transparencia, igualdad, responsabilidad y selección objetiva cuando resulten exigibles, así como las reglas especiales que correspondan a los procedimientos de constitución societaria y vinculación de capital privado.

Esta evaluación deberá permitir estructurar condiciones de participación verificables, orientadas a proteger los intereses patrimoniales del municipio y a garantizar la idoneidad del socio que eventualmente participe en la iniciativa.

g. Gobierno corporativo, administración y mecanismos de control

La eventual Sociedad de Economía Mixta deberá contar con una estructura de gobierno corporativo que permita definir las competencias de sus órganos de dirección y administración, los derechos de los accionistas y los mecanismos de seguimiento a la gestión empresarial.

Las reglas de funcionamiento deberán establecerse en los estatutos sociales, conforme al tipo societario adoptado y a las disposiciones legales aplicables.

Entre los aspectos que requieren especial atención se encuentran la conformación de los órganos de administración, las atribuciones del representante legal, las reglas para adoptar decisiones, los mecanismos de prevención de conflictos de interés y las condiciones de rendición de cuentas.

La participación del municipio deberá acompañarse de instrumentos que permitan realizar seguimiento a los resultados de la inversión pública, a la ejecución de las actividades empresariales y al cumplimiento de las finalidades que justificaron la constitución de la sociedad.

Asimismo, corresponde identificar los mecanismos de control fiscal y demás controles públicos que resulten aplicables en razón de la participación estatal y de la naturaleza de los recursos comprometidos.

h. Régimen jurídico y relaciones con la Administración Municipal

El régimen jurídico de una Sociedad de Economía Mixta debe analizarse a partir de su naturaleza societaria, la composición del capital, las actividades desarrolladas y las disposiciones especiales aplicables.

El artículo 97 de la Ley 489 de 1998 contempla la aplicación de las reglas del derecho privado al desarrollo de sus actividades industriales o comerciales, con las excepciones establecidas por el ordenamiento jurídico.

En consecuencia, la estructuración deberá precisar el régimen de contratación, las condiciones de vinculación del personal, las obligaciones contables y financieras, el régimen presupuestal que corresponda y los mecanismos de vigilancia y control aplicables.

También deberá establecerse la forma en que la eventual sociedad se relacionaría con el municipio y sus dependencias, especialmente cuando el desarrollo de sus actividades requiera instrumentos contractuales, autorizaciones administrativas o mecanismos de coordinación institucional.

Esta definición resulta esencial para organizar las relaciones entre la Administración Municipal y la sociedad, delimitar responsabilidades y establecer las condiciones bajo las cuales podrían desarrollarse los proyectos previstos.

i. Condiciones institucionales y financieras para su eventual implementación

Además de los requisitos jurídicos de constitución, la evaluación de una Sociedad de Economía Mixta en Turbana requiere examinar las condiciones institucionales y financieras que permitirían sustentar su funcionamiento.

Desde la perspectiva institucional, corresponde determinar las capacidades de la Administración Municipal para participar en la estructuración de la sociedad, ejercer sus derechos como accionista, realizar seguimiento a la gestión empresarial y coordinar las actuaciones relacionadas con los proyectos de interés territorial.

En el componente financiero, resulta necesario establecer las necesidades de capital, las fuentes de financiación, los costos de constitución y funcionamiento, las proyecciones de ingresos y egresos, los riesgos asociados a las actividades económicas y las condiciones de sostenibilidad empresarial.

La evaluación deberá incorporar las implicaciones patrimoniales y presupuestales de la participación municipal, así como las condiciones bajo las cuales podrían asumirse compromisos de inversión y desarrollarse actividades generadoras de ingresos.

Estos elementos permitirán valorar la capacidad de la eventual sociedad para ejecutar iniciativas relacionadas con la transformación inteligente y sostenible de Turbana, atendiendo a criterios de eficiencia, sostenibilidad y protección de los recursos públicos.

El marco jurídico examinado permite establecer que la constitución de una Sociedad de Economía Mixta en Turbana constituye una posibilidad sujeta al cumplimiento de requisitos constitucionales, legales, societarios, institucionales y financieros.

Su eventual aplicación requiere una autorización del Concejo Municipal, la definición precisa de las actividades empresariales, la estructuración de los aportes públicos y privados, la determinación de las condiciones de vinculación del socio particular y el establecimiento de reglas adecuadas de administración, funcionamiento y control.

La evaluación de estos componentes deberá relacionarse con las necesidades y oportunidades identificadas en el diagnóstico municipal, de manera que la eventual configuración societaria responda a iniciativas concretas de desarrollo territorial y cuente con fundamentos suficientes para sustentar su conveniencia.

En este sentido, el análisis de las condiciones jurídicas constituye la base para abordar la necesidad, conveniencia y oportunidad de evaluar una eventual Sociedad de Economía Mixta como alternativa para impulsar la transformación integral del municipio de Turbana hacia un modelo inteligente y sostenible

6.1.2. Necesidad, conveniencia y oportunidad de evaluar una eventual sociedad de economía mixta en Turbana

La transformación integral del municipio de Turbana, Bolívar, hacia un modelo de municipio inteligente y sostenible constituye un propósito de desarrollo territorial que requiere articular capacidades institucionales, recursos financieros, conocimientos especializados, innovación tecnológica y mecanismos de gestión que permitan

estructurar y ejecutar iniciativas estratégicas en beneficio de la población.

El alcance de este propósito comprende diferentes ámbitos de intervención relacionados con la modernización de la gestión pública, el fortalecimiento de la infraestructura y los servicios, el desarrollo económico y productivo, la sostenibilidad ambiental, la transformación digital y la incorporación de soluciones innovadoras para atender las necesidades del territorio.

En este contexto, resulta pertinente examinar alternativas jurídicas que permitan establecer mecanismos de colaboración entre el sector público y el sector privado, aprovechando las capacidades y recursos de cada participante para impulsar proyectos de interés municipal.

Entre las figuras analizadas, la Sociedad de Economía Mixta presenta características particulares que justifican una evaluación específica, especialmente por la posibilidad de constituir una organización empresarial con participación de capital público y privado, patrimonio propio, órganos de administración y capacidad para desarrollar actividades industriales o comerciales dentro del marco de su objeto social.

La necesidad, conveniencia y oportunidad de considerar esta alternativa deben examinarse a partir de las condiciones del municipio, las características de las iniciativas que se pretende desarrollar y los requerimientos jurídicos, institucionales, técnicos y financieros asociados a su eventual implementación.

a. Necesidad de evaluar una alternativa de organización empresarial para el desarrollo de proyectos estratégicos

La necesidad de examinar una eventual Sociedad de Economía Mixta surge de la importancia de identificar instrumentos jurídicos y organizacionales que puedan contribuir al desarrollo de iniciativas estratégicas relacionadas con la transformación inteligente y sostenible de Turbana.

La ejecución de proyectos que incorporan componentes tecnológicos, infraestructura, innovación, prestación de servicios especializados y actividades económicas requiere valorar diferentes modalidades de organización y gestión, considerando las particularidades de cada intervención y las capacidades institucionales disponibles.

En este sentido, la evaluación de una Sociedad de Economía Mixta permite estudiar la posibilidad de articular recursos públicos y privados mediante una estructura empresarial destinada al desarrollo de actividades económicas determinadas, con responsabilidades, aportes y mecanismos de administración previamente definidos.

Esta alternativa adquiere relevancia cuando las iniciativas proyectadas presentan

características que podrían justificar una organización empresarial con continuidad operativa, capacidad de gestión de recursos y posibilidades de desarrollar distintas actividades relacionadas con un objeto social jurídicamente delimitado.

Para el municipio de Turbana, el análisis deberá establecer cuáles de las necesidades identificadas en el diagnóstico territorial podrían atenderse mediante actividades de naturaleza industrial o comercial, así como las condiciones que permitirían estructurar proyectos susceptibles de desarrollo empresarial.

La identificación de estas actividades constituye un elemento fundamental para determinar la pertinencia de la figura, en la medida en que permite relacionar las necesidades municipales con las posibilidades jurídicas y operativas de una organización societaria.

De igual manera, resulta necesario valorar la capacidad de la Administración Municipal para participar en una estructura empresarial, ejercer los derechos derivados de su condición de accionista y establecer mecanismos de seguimiento que permitan orientar la participación pública hacia los objetivos de desarrollo territorial.

b. Conveniencia institucional y administrativa

Desde la perspectiva institucional, la conveniencia de evaluar una Sociedad de Economía Mixta se relaciona con la posibilidad de disponer de una organización empresarial que articule la participación municipal con capacidades técnicas, financieras y administrativas del sector privado.

Esta configuración podría facilitar la estructuración y gestión de iniciativas económicas de interés territorial, particularmente aquellas que requieran conocimientos especializados, continuidad en su operación, inversiones y mecanismos de administración empresarial.

La eventual participación del municipio permitiría intervenir en la definición de las finalidades societarias y ejercer los derechos que le correspondan conforme a su participación accionaria, los estatutos y el régimen jurídico aplicable.

Por su parte, la vinculación de capital privado podría contribuir a incorporar experiencia empresarial, capacidades de gestión, herramientas tecnológicas y conocimientos especializados que resulten pertinentes para el desarrollo de las actividades previstas.

La conveniencia institucional deberá valorarse considerando las responsabilidades que asumiría la Administración Municipal, los requerimientos de coordinación con sus dependencias y las condiciones necesarias para realizar seguimiento a la gestión de la eventual sociedad.

Asimismo, será importante establecer si la estructura societaria propuesta ofrece ventajas organizacionales frente a las alternativas contractuales examinadas, teniendo en cuenta la naturaleza, duración, complejidad y alcance de los proyectos que se pretende desarrollar.

La evaluación deberá prestar especial atención a los costos administrativos de constitución y funcionamiento, la capacidad de supervisión institucional y la correspondencia entre la estructura empresarial y los resultados esperados.

c. Conveniencia técnica y operativa

La transformación hacia un municipio inteligente y sostenible demanda la incorporación progresiva de soluciones técnicas y tecnológicas que contribuyan al mejoramiento de los servicios, la eficiencia de los procesos y el aprovechamiento de las oportunidades de desarrollo territorial.

En este escenario, la eventual Sociedad de Economía Mixta podría evaluarse como un mecanismo para desarrollar actividades empresariales que requieran capacidades especializadas, infraestructura, equipamiento, tecnología y personal con experiencia en la ejecución y operación de proyectos.

Su conveniencia técnica dependerá de la identificación de iniciativas concretas que puedan integrarse dentro de un objeto social compatible con la naturaleza jurídica de la sociedad y de la existencia de condiciones que permitan sustentar su ejecución.

Entre los ámbitos susceptibles de análisis se encuentran los proyectos de infraestructura tecnológica, las soluciones digitales, las actividades de innovación, determinados servicios especializados y las iniciativas económicas asociadas con el desarrollo sostenible del territorio, conforme a las competencias municipales y las disposiciones sectoriales aplicables.

La valoración deberá considerar los requerimientos técnicos de cada actividad, la disponibilidad de infraestructura, las necesidades de inversión, la capacidad operativa de los participantes y los mecanismos de seguimiento a los resultados.

También corresponde determinar si la eventual organización empresarial permitiría generar eficiencias operativas, integrar capacidades complementarias y facilitar la ejecución de proyectos que compartan componentes técnicos o administrativos.

Estos aspectos deberán contrastarse con las posibilidades ofrecidas por los demás mecanismos jurídicos examinados, con el propósito de establecer cuál responde de manera más adecuada a las características de las iniciativas municipales.

d. Conveniencia económica y financiera

La conveniencia económica de una eventual Sociedad de Economía Mixta se relaciona con la posibilidad de estructurar actividades empresariales mediante aportes de capital público y privado, bajo condiciones que permitan determinar las obligaciones, responsabilidades y expectativas económicas de los participantes.

Para el municipio de Turbana, esta evaluación requiere identificar las inversiones necesarias, las fuentes potenciales de financiación, los costos de constitución y operación, las proyecciones de ingresos y los riesgos financieros asociados al desarrollo de las actividades propuestas.

La participación de capital privado podría representar una oportunidad para complementar los recursos disponibles y facilitar el desarrollo de determinadas iniciativas económicas. Sin embargo, su contribución efectiva dependerá de las condiciones de inversión, la capacidad financiera del participante y la viabilidad de los proyectos que integrarían el objeto social.

La estructuración financiera deberá examinar la naturaleza y cuantía de los aportes municipales, su incidencia patrimonial y presupuestal, las condiciones de participación accionaria y las obligaciones que podrían derivarse de la operación empresarial.

De igual manera, será necesario valorar la sostenibilidad de la eventual sociedad, considerando su capacidad de generar ingresos, atender los costos de funcionamiento, financiar las actividades previstas y cumplir las obligaciones que asuma.

La evaluación deberá incorporar escenarios financieros que permitan identificar las condiciones de equilibrio económico, las necesidades de capital y los factores que podrían afectar la continuidad de las operaciones.

Desde esta perspectiva, la conveniencia de la figura estará asociada a la existencia de actividades empresariales viables y a la posibilidad de establecer una estructura financiera proporcional a las necesidades y capacidades del municipio.

e. Oportunidad de evaluar la figura frente a los objetivos de transformación territorial

La oportunidad de considerar una Sociedad de Economía Mixta debe analizarse en relación con los objetivos de desarrollo municipal, las prioridades de inversión, las condiciones institucionales y las posibilidades de estructurar iniciativas estratégicas.

El propósito de avanzar hacia un municipio inteligente y sostenible plantea la necesidad de examinar instrumentos que contribuyan a modernizar la gestión

territorial, promover la innovación, fortalecer la infraestructura y desarrollar actividades económicas que generen beneficios para la comunidad.

En este contexto, la evaluación de una estructura societaria con participación pública y privada podría resultar pertinente cuando se identifiquen proyectos que requieran continuidad empresarial, inversiones, capacidades técnicas especializadas y mecanismos de gestión acordes con su naturaleza económica.

La oportunidad de su eventual implementación dependerá del grado de maduración de los proyectos, la disponibilidad de estudios técnicos y financieros, las autorizaciones requeridas, las condiciones de participación privada y la capacidad institucional para asumir las responsabilidades correspondientes.

También deberá examinarse la articulación de las iniciativas con los instrumentos de planeación territorial, las prioridades de desarrollo y las competencias de la Administración Municipal, de manera que las actividades proyectadas respondan a necesidades identificadas y cuenten con una justificación suficiente.

La evaluación de oportunidad permitirá establecer las condiciones bajo las cuales podría adelantarse la estructuración de la figura y determinar si su eventual constitución representa una respuesta adecuada a las características de los proyectos municipales.

f. Generación de valor público y contribución al desarrollo sostenible

La valoración de una eventual Sociedad de Economía Mixta debe incorporar los beneficios públicos que podrían derivarse de las actividades empresariales proyectadas, considerando su contribución al desarrollo territorial y al bienestar de la población.

En el marco de la transformación inteligente y sostenible de Turbana, la generación de valor público puede relacionarse con el mejoramiento de la infraestructura y los servicios, la incorporación de tecnologías, el fortalecimiento de capacidades locales, la promoción de actividades productivas y la implementación de soluciones orientadas a la sostenibilidad ambiental.

La evaluación deberá establecer resultados esperados e indicadores que permitan valorar la contribución de los proyectos al cumplimiento de las finalidades municipales.

También será necesario considerar la accesibilidad de los servicios o soluciones desarrolladas, la sostenibilidad de las inversiones, la eficiencia en la utilización de los recursos y los beneficios económicos y sociales asociados a las iniciativas.

La participación del municipio en una organización empresarial deberá sustentarse

en finalidades de interés general claramente identificadas, acompañadas de mecanismos que permitan verificar los resultados obtenidos y realizar seguimiento a la utilización de los recursos públicos comprometidos.

La generación de valor público constituye, por tanto, un criterio transversal para determinar la conveniencia de esta alternativa frente a los demás mecanismos jurídicos examinados.

g. Condiciones para determinar su pertinencia frente a las demás alternativas jurídicas

La necesidad, conveniencia y oportunidad de evaluar una Sociedad de Economía Mixta deben apreciarse conjuntamente con las características de las otras figuras jurídicas analizadas en el presente capítulo.

Las Asociaciones Público-Privadas, los contratos de concesión, los contratos de prestación de servicios, los esquemas de tercerización y los mecanismos de colaboración empresarial presentan posibilidades de aplicación que dependen de las condiciones particulares de cada proyecto.

Por esta razón, la valoración de una eventual Sociedad de Economía Mixta deberá considerar su capacidad para responder a las necesidades municipales en comparación con dichas alternativas, especialmente en aspectos relacionados con la viabilidad jurídica, los requerimientos de inversión, la capacidad institucional, la sostenibilidad financiera, la distribución de riesgos y la eficiencia operativa.

La comparación deberá establecer si las características de los proyectos justifican la constitución de una persona jurídica societaria o si las necesidades identificadas pueden atenderse de manera más adecuada mediante otros instrumentos de contratación o colaboración.

Asimismo, será necesario valorar las obligaciones administrativas y financieras que surgirían de la participación municipal, los mecanismos de control aplicables y las condiciones de vinculación del sector privado.

Este análisis permitirá sustentar la recomendación de la alternativa jurídica a partir de criterios verificables, relacionados con las necesidades del territorio y las características de los proyectos estratégicos que se pretende impulsar.

La evaluación de una eventual Sociedad de Economía Mixta en Turbana encuentra fundamento en la necesidad de explorar mecanismos jurídicos y empresariales que permitan articular recursos, capacidades técnicas, inversión y experiencia especializada para impulsar iniciativas relacionadas con la transformación inteligente y sostenible del municipio.

Su posible conveniencia institucional, técnica, operativa y financiera dependerá de la identificación de actividades empresariales concretas, la definición de un objeto social jurídicamente viable, la disponibilidad de recursos y la existencia de condiciones que permitan sustentar la participación pública y privada.

La oportunidad de su eventual constitución deberá relacionarse con las prioridades de desarrollo territorial, la maduración de los proyectos, las capacidades institucionales y los resultados esperados en términos de generación de valor público.

6.2. EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LAS ALTERNATIVAS JURÍDICAS

El análisis de las alternativas jurídicas desarrollado en los numerales anteriores permite establecer un marco de referencia para valorar los mecanismos mediante los cuales el municipio de Turbana, Bolívar, podría promover la participación de actores públicos y privados en iniciativas orientadas a su transformación integral hacia un municipio inteligente y sostenible.

Las figuras examinadas presentan diferencias relacionadas con su naturaleza jurídica, estructura de funcionamiento, requisitos de implementación, capacidad de movilización de recursos, distribución de responsabilidades y posibilidades de aplicación a los proyectos de interés municipal. Estas particularidades requieren una evaluación comparativa que permita identificar las condiciones bajo las cuales cada alternativa podría contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo territorial.

La comparación se fundamenta en criterios jurídicos, institucionales, técnicos, operativos y financieros, considerando las características de las Asociaciones Público-Privadas, los contratos de concesión, los contratos de prestación de servicios, los esquemas de tercerización, las alianzas empresariales a riesgo compartido y las Sociedades de Economía Mixta.

El propósito de esta evaluación consiste en establecer la correspondencia entre las posibilidades ofrecidas por cada mecanismo y las necesidades de estructuración, financiación, ejecución y gestión de las iniciativas que podrían integrar la estrategia municipal de transformación inteligente y sostenible.

6.2.1. Criterios para la evaluación comparativa

La evaluación de las alternativas jurídicas requiere considerar un conjunto de criterios que permitan examinar su pertinencia desde diferentes dimensiones de la gestión pública territorial.

a. Viabilidad jurídica

Comprende el análisis de las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias que regulan cada figura, las competencias de las autoridades municipales, las autorizaciones necesarias y los procedimientos requeridos para su implementación.

Este criterio permite establecer las condiciones jurídicas bajo las cuales podría aplicarse cada alternativa y su correspondencia con las actividades y proyectos que se pretende desarrollar.

b. Pertinencia institucional

Examina la relación entre la estructura de cada alternativa y las capacidades de la Administración Municipal para participar en su implementación, ejercer funciones de dirección, supervisión o control y articular las actividades con las prioridades de desarrollo territorial.

También considera los requerimientos organizacionales y las responsabilidades institucionales que surgirían de la utilización de cada mecanismo.

c. Capacidad técnica y operativa

Valora las posibilidades de incorporar conocimientos especializados, infraestructura, herramientas tecnológicas, experiencia empresarial y capacidades operativas para ejecutar las iniciativas previstas.

Este criterio adquiere relevancia frente a proyectos relacionados con innovación, transformación digital, modernización de servicios e infraestructura para el desarrollo sostenible.

d. Capacidad de financiación e inversión

Considera los mecanismos mediante los cuales cada alternativa permite estructurar inversiones, incorporar recursos privados, establecer compromisos financieros y desarrollar proyectos con diferentes necesidades de capital.

Su valoración debe relacionarse con las características económicas de las iniciativas y con la capacidad financiera del municipio.

e. Distribución de riesgos y responsabilidades

Examina la forma en que cada figura permite asignar obligaciones, responsabilidades técnicas, operativas y financieras, así como establecer mecanismos para gestionar los riesgos asociados a la ejecución de los proyectos.

La distribución deberá responder a las capacidades de los participantes y a las características particulares de cada iniciativa.

f. Sostenibilidad y continuidad

Valora las condiciones que ofrece cada alternativa para mantener la ejecución de las actividades durante el período requerido, atender las obligaciones económicas y operativas y facilitar la continuidad de los proyectos.

Este criterio comprende tanto la sostenibilidad financiera como la capacidad de adaptación a las necesidades de desarrollo municipal.

g. Articulación de proyectos de carácter multipropósito

Examina la capacidad de cada figura para desarrollar diferentes actividades o proyectos relacionados con los objetivos de transformación territorial.
Su valoración considera el alcance jurídico y operativo de cada mecanismo, la posibilidad de integrar actividades complementarias y las condiciones necesarias para estructurar iniciativas en distintos sectores.

6.2.2. Análisis comparativo de las figuras jurídicas

Las Asociaciones Público-Privadas representan una alternativa de estructuración contractual para proyectos que requieren inversiones, financiación y asignación de riesgos durante períodos de ejecución y operación generalmente prolongados. Su pertinencia depende de la existencia de proyectos que cumplan los requisitos del régimen aplicable y cuenten con estudios suficientes para sustentar su estructuración.

El contrato de concesión constituye un mecanismo que permite vincular a un particular para desarrollar actividades relacionadas con obras, bienes o servicios, mediante obligaciones contractuales definidas y bajo la vigilancia de la entidad competente. Su aplicación resulta especialmente relevante cuando es posible delimitar el objeto contractual, las inversiones, las condiciones de operación y los mecanismos de remuneración.

Los contratos de prestación de servicios permiten atender necesidades determinadas mediante la contratación de actividades especializadas, conforme a las reglas aplicables a la contratación estatal. Su utilización puede resultar pertinente para componentes técnicos, profesionales o de apoyo vinculados con proyectos de modernización institucional y transformación tecnológica.

Los esquemas de tercerización ofrecen posibilidades de organización y ejecución de actividades de apoyo mediante operadores especializados. Su aplicación exige identificar las actividades susceptibles de contratación, las responsabilidades de la entidad pública y las condiciones jurídicas y operativas correspondientes.

Las alianzas empresariales a riesgo compartido o *Joint Venture* permiten estructurar mecanismos de colaboración para desarrollar proyectos o negocios específicos mediante aportes, distribución de responsabilidades y participación en los resultados. Su aplicación por parte de entidades públicas exige determinar la modalidad jurídica concreta de vinculación y las disposiciones que regulan las actuaciones de los participantes.

Por su parte, la Sociedad de Economía Mixta contempla la constitución de una persona jurídica societaria con participación de capital público y privado, destinada al desarrollo de actividades industriales o comerciales. Esta característica permite examinar su posible aplicación a iniciativas empresariales que requieran una estructura organizacional propia, aportes de capital, órganos de administración y continuidad en el desarrollo de las actividades previstas en su objeto social.
Las diferencias identificadas se presentan de manera sintética en la siguiente matriz.

Tabla 6. Matriz comparativa de las alternativas jurídicas

Alternativa jurídica	Naturaleza y alcance	Participación privada	Principal condición de aplicación
Asociación Público-Privada (APP)	Instrumento contractual para estructurar proyectos de infraestructura y sus servicios asociados, conforme al régimen especial.	Financiación, inversión, gestión y asunción de riesgos contractuales.	Proyecto elegible, estudios de estructuración y cumplimiento de requisitos legales.
Contrato de concesión	Contrato estatal para desarrollar actividades sobre obras, bienes o servicios bajo condiciones pactadas.	Inversión, ejecución, operación o explotación, según el contrato.	Objeto definido, modelo económico y distribución de riesgos.
Contrato de prestación de servicios	Instrumento contractual para atender actividades o necesidades específicas.	Aporte de capacidades profesionales, técnicas o especializadas.	Justificación de la necesidad y aplicación del régimen de contratación correspondiente.
Outsourcing o tercerización	Esquema operativo de contratación de actividades	Ejecución de actividades contratadas	Delimitación de actividades, responsabilidades y

	especializadas.	mediante capacidades externas.	modalidad contractual aplicable.
Joint Venture	Mecanismo de colaboración empresarial para proyectos o negocios determinados.	Aportes, capacidades y riesgos compartidos.	Definición del negocio, modalidad jurídica y reglas de participación.
Sociedad de Economía Mixta	Persona jurídica societaria con capital público y privado para actividades industriales o comerciales.	Aportes de capital, participación accionaria y gestión empresarial.	Autorización competente, objeto social viable y estructuración societaria y financiera.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis jurídico de las alternativas examinadas en el presente estudio.

6.2.3. Valoración de las alternativas frente al carácter multipropósito del estudio

El carácter multipropósito de la estrategia de transformación de Turbana constituye un elemento relevante para determinar la pertinencia de las alternativas jurídicas examinadas.

Las iniciativas relacionadas con modernización tecnológica, infraestructura, innovación, sostenibilidad ambiental y desarrollo económico pueden presentar diferentes necesidades de inversión, condiciones de operación, períodos de ejecución y mecanismos de recuperación de recursos.

En consecuencia, la evaluación debe considerar tanto la posibilidad de estructurar proyectos individuales mediante instrumentos contractuales como la eventual conveniencia de disponer de una organización empresarial destinada al desarrollo de actividades económicas determinadas.

Las APP y los contratos de concesión pueden resultar pertinentes para iniciativas que cuenten con un objeto claramente delimitado, requerimientos de inversión identificados y condiciones técnicas y económicas que permitan estructurar obligaciones contractuales de mediano o largo plazo.

Los contratos de prestación de servicios y los esquemas de tercerización ofrecen alternativas para atender necesidades especializadas de carácter técnico, administrativo u operativo, de acuerdo con el alcance de cada contratación.

Los mecanismos de colaboración empresarial pueden ser considerados cuando existan proyectos económicos específicos que justifiquen la participación conjunta de diferentes actores, mediante una estructura jurídica compatible con las

competencias y responsabilidades de las entidades participantes.

La Sociedad de Economía Mixta presenta una configuración diferente, al contemplar una organización societaria que podría desarrollar varias actividades industriales o comerciales relacionadas entre sí, siempre que se encuentren debidamente definidas en su objeto social y cuenten con sustento técnico y financiero.

Esta característica justifica examinar su posible pertinencia para iniciativas empresariales de carácter multipropósito. Sin embargo, la amplitud de las necesidades territoriales, por sí sola, constituye un criterio insuficiente para justificar la creación de una nueva entidad. La conveniencia de la estructura societaria deberá relacionarse con la existencia de actividades económicas concretas, su viabilidad, los requerimientos de inversión y los beneficios esperados para el municipio.

De igual manera, deberá valorarse la posibilidad de utilizar mecanismos contractuales complementarios para atender necesidades específicas, aun cuando se considere la implementación de una estructura empresarial.

6.2.4. Resultados preliminares de la evaluación

La comparación jurídica y funcional de las alternativas permite identificar que su pertinencia depende principalmente de la naturaleza de las actividades que se pretende desarrollar, las condiciones de financiación, las capacidades institucionales y los requerimientos técnicos y operativos de los proyectos.

Las APP y las concesiones ofrecen mecanismos de vinculación privada para proyectos contractualmente delimitados, particularmente cuando existen inversiones y riesgos susceptibles de estructuración.

Los contratos de prestación de servicios y los esquemas de tercerización presentan posibilidades de aplicación para actividades específicas que requieren conocimientos especializados o capacidades externas.

Las alianzas empresariales a riesgo compartido permiten examinar formas de colaboración para iniciativas económicas determinadas, sujetas a la definición de su estructura jurídica y a las reglas aplicables a la participación pública.

La Sociedad de Economía Mixta, por su parte, representa una alternativa organizacional que podría resultar pertinente cuando se identifique la necesidad de desarrollar actividades industriales o comerciales mediante una persona jurídica con participación pública y privada, estructura administrativa propia y posibilidades de continuidad empresarial.

Desde esta perspectiva, la Sociedad de Economía Mixta constituye una opción que amerita una evaluación más profunda por su naturaleza societaria y sus posibilidades de articulación de actividades económicas. Su eventual conveniencia dependerá de que los estudios correspondientes demuestren la necesidad de esta

estructura, su viabilidad financiera, la disponibilidad de aportes y la existencia de condiciones institucionales suficientes para su implementación.

La valoración preliminar permite, por tanto, diferenciar los ámbitos de aplicación de cada figura y establecer los aspectos que deberán profundizarse antes de formular una recomendación definitiva.

6.2.5. Consideraciones para la determinación de la alternativa más conveniente

La determinación de la alternativa jurídica más conveniente para apoyar la transformación integral de Turbana requiere relacionar los resultados del análisis comparativo con las necesidades identificadas en el diagnóstico municipal y con las características de los proyectos estratégicos susceptibles de implementación.

Para este propósito, corresponde profundizar en la identificación de actividades, inversiones, fuentes de financiación, capacidades institucionales, riesgos y resultados esperados.

En particular, la evaluación deberá establecer si las necesidades municipales pueden atenderse mediante instrumentos contractuales específicos, si existen iniciativas que justifiquen mecanismos de colaboración empresarial o si determinadas actividades económicas requieren una estructura societaria con participación pública y privada.

La eventual selección de una Sociedad de Economía Mixta deberá sustentarse en la identificación de un objeto social viable, la definición de los aportes, la estructuración de la participación privada, la valoración de los costos de constitución y funcionamiento y el análisis de sostenibilidad financiera.

Asimismo, deberá verificarse la competencia de las autoridades municipales para adelantar las actuaciones correspondientes y la aplicación de los procedimientos jurídicos requeridos.

Los resultados deberán permitir establecer una relación verificable entre la alternativa propuesta, las necesidades territoriales y los beneficios públicos esperados, atendiendo a criterios de eficiencia, responsabilidad fiscal, sostenibilidad y adecuada gestión de los recursos públicos.

Conclusión del análisis comparativo

La evaluación desarrollada evidencia que las seis alternativas jurídicas examinadas ofrecen mecanismos diferenciados para promover la participación de capacidades públicas y privadas en iniciativas de desarrollo municipal.

Las figuras contractuales presentan posibilidades de aplicación para proyectos y actividades delimitadas, mientras que los mecanismos de colaboración empresarial

y las estructuras societarias permiten considerar modalidades de participación orientadas al desarrollo de iniciativas económicas determinadas.

La Sociedad de Economía Mixta merece especial atención dentro del estudio por su naturaleza organizacional y la posibilidad de integrar capital público y privado en una persona jurídica destinada al desarrollo de actividades industriales o comerciales. Su pertinencia deberá establecerse mediante una evaluación específica de las condiciones jurídicas, institucionales, técnicas y financieras asociadas a su eventual constitución.

En consecuencia, la selección de la alternativa jurídica para Turbana deberá fundamentarse en los resultados de la estructuración de los proyectos y en la valoración de las condiciones reales de implementación, con el propósito de identificar el mecanismo que ofrezca mayores posibilidades de contribuir a la transformación inteligente y sostenible del municipio, bajo criterios de viabilidad, eficiencia y generación de valor público.

6.3. DETERMINACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA ALTERNATIVA JURÍDICA PROPUESTA

El análisis de las alternativas jurídicas desarrollado en el presente estudio permite identificar las características, posibilidades de aplicación y condiciones de implementación de los diferentes mecanismos de participación pública y privada que podrían contribuir a la transformación integral del municipio de Turbana, Bolívar, hacia un modelo de municipio inteligente y sostenible.

A partir de la evaluación jurídica y funcional de las figuras examinadas, y considerando el carácter multipropósito de las iniciativas que se pretende impulsar, **se recomienda la Sociedad de Economía Mixta como alternativa jurídica para estructurar un modelo empresarial con participación pública y privada**, orientado al desarrollo de actividades económicas y proyectos estratégicos que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades territoriales y a la generación de valor público.

Esta recomendación se fundamenta en la naturaleza organizacional de la figura, su capacidad para integrar aportes estatales y privados dentro de una persona jurídica societaria y las posibilidades de desarrollar actividades industriales o comerciales mediante una estructura empresarial con patrimonio propio, órganos de dirección y administración y mecanismos de participación accionaria.

La selección propuesta responde a la necesidad de considerar un instrumento jurídico que permita articular iniciativas económicas relacionadas con distintos ámbitos de desarrollo territorial, bajo un objeto social definido y con una estructura organizacional susceptible de mantener continuidad en la gestión empresarial.

En este sentido, la Sociedad de Economía Mixta presenta características que justifican su consideración como modelo jurídico propuesto para Turbana, especialmente frente a iniciativas relacionadas con la transformación tecnológica, la innovación, el desarrollo económico, la sostenibilidad ambiental y otros proyectos que puedan estructurarse como actividades de naturaleza industrial o comercial.

6.3.1. Fundamentos jurídicos de la alternativa propuesta

La recomendación de la Sociedad de Economía Mixta encuentra fundamento en el ordenamiento jurídico colombiano, que contempla la participación conjunta de capital estatal y privado en organizaciones empresariales destinadas al desarrollo de actividades industriales o comerciales.

El artículo 313, numeral 6, de la Constitución Política de Colombia atribuye a los concejos municipales la competencia para autorizar la constitución de sociedades de economía mixta, dentro de las funciones relacionadas con la organización de la administración territorial.

Por su parte, el artículo 97 de la Ley 489 de 1998 establece:

> *"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."*

Esta disposición define los elementos esenciales de la figura y permite establecer su pertinencia como mecanismo de organización empresarial cuando existe interés público en desarrollar actividades económicas mediante la participación de capital estatal y privado.

En el ámbito municipal, la aplicación de esta alternativa exige adelantar las actuaciones correspondientes ante el Concejo Municipal, estructurar la participación del municipio, definir el objeto social y determinar las condiciones jurídicas y financieras necesarias para la constitución de la sociedad.

La propuesta deberá desarrollarse conforme a las disposiciones constitucionales, administrativas, comerciales, presupuestales y fiscales aplicables, considerando la composición accionaria, las actividades previstas y las responsabilidades que asumirían los participantes.

6.3.2. Justificación institucional y organizacional

La Sociedad de Economía Mixta presenta una configuración organizacional que permite considerar la participación del municipio de Turbana en una estructura empresarial con capacidad para desarrollar actividades económicas determinadas y articular recursos y capacidades provenientes de diferentes participantes.

Su naturaleza societaria constituye un elemento diferenciador frente a los mecanismos predominantemente contractuales, en la medida en que contempla la conformación de una persona jurídica con órganos de administración, patrimonio propio y reglas de funcionamiento establecidas en sus estatutos.

Desde la perspectiva institucional, esta característica podría contribuir a organizar la gestión de iniciativas empresariales relacionadas con los objetivos de transformación territorial, especialmente aquellas que requieran continuidad operativa, capacidades técnicas especializadas y mecanismos de coordinación entre diferentes actores.

La participación municipal permitiría ejercer los derechos derivados de su condición de accionista e intervenir en las decisiones societarias conforme a la composición del capital, los estatutos y las disposiciones legales aplicables.

La vinculación del sector privado, por su parte, podría facilitar la incorporación de experiencia empresarial, conocimientos especializados, innovación tecnológica y recursos financieros que complementen las capacidades disponibles para el desarrollo de las actividades proyectadas.

La conveniencia institucional de esta estructura estará asociada a la definición de responsabilidades, la capacidad de seguimiento de la Administración Municipal y la correspondencia entre las actividades empresariales y los fines de interés público que justificarían la participación estatal.

6.3.3. Justificación frente al carácter multipropósito de la transformación municipal

Uno de los principales elementos que sustentan la recomendación de la Sociedad de Economía Mixta es la posibilidad de examinar una estructura empresarial orientada al desarrollo de distintas actividades económicas relacionadas con los objetivos de transformación integral de Turbana.

El propósito de avanzar hacia un municipio inteligente y sostenible comprende diferentes dimensiones del desarrollo territorial, entre ellas la modernización tecnológica, la innovación, el fortalecimiento de la infraestructura, la sostenibilidad ambiental, la promoción de actividades productivas y la estructuración de iniciativas que contribuyan al mejoramiento de los servicios y las condiciones de vida de la población.

Estas dimensiones pueden dar lugar a proyectos con características técnicas, financieras y operativas diferenciadas, algunos de los cuales podrían desarrollarse mediante actividades industriales o comerciales susceptibles de organización empresarial.

La Sociedad de Economía Mixta ofrece la posibilidad jurídica de establecer un objeto social que comprenda actividades económicas complementarias, siempre que se encuentren suficientemente determinadas y correspondan a la naturaleza y

capacidad jurídica de la organización.

Esta característica resulta relevante para el enfoque multipropósito del estudio, debido a que permite considerar una estructura empresarial con capacidad para desarrollar iniciativas relacionadas entre sí, mediante mecanismos de administración, financiación y gestión ajustados a sus necesidades.

La definición de las actividades deberá sustentarse en estudios específicos que permitan establecer su viabilidad jurídica, técnica y financiera, así como las condiciones de operación y los beneficios esperados para el municipio.

En consecuencia, la recomendación de la Sociedad de Economía Mixta se relaciona con la posibilidad de estructurar una organización empresarial que contribuya a desarrollar proyectos económicos de interés territorial, dentro de un marco de actuación jurídicamente delimitado.

6.3.4. Justificación técnica y operativa

La transformación inteligente y sostenible de Turbana requiere considerar la incorporación de capacidades técnicas y operativas para desarrollar proyectos relacionados con tecnología, infraestructura, innovación, servicios especializados y actividades económicas de interés municipal.

La eventual Sociedad de Economía Mixta podría constituir un mecanismo de articulación de dichas capacidades, mediante la participación de actores que aporten experiencia, conocimientos, recursos y herramientas para la ejecución de las iniciativas empresariales previstas.

Desde esta perspectiva, la estructura societaria permitiría organizar actividades de carácter técnico y operativo conforme a su objeto social, establecer responsabilidades empresariales y desarrollar mecanismos de seguimiento a los resultados.

La participación de un socio privado con capacidades especializadas podría contribuir a fortalecer la estructuración y ejecución de proyectos, especialmente cuando se requieran tecnologías, conocimientos o experiencia empresarial vinculados con las actividades económicas de la sociedad.

La viabilidad técnica de esta alternativa deberá sustentarse en la identificación de proyectos concretos, la definición de los recursos necesarios, la valoración de las capacidades de los participantes y el establecimiento de condiciones operativas que permitan atender las obligaciones correspondientes.

6.3.5. Justificación económica y financiera

La recomendación de la Sociedad de Economía Mixta también considera la posibilidad de estructurar iniciativas empresariales mediante la participación de capital público y privado, bajo condiciones que permitan definir los aportes, las

responsabilidades económicas y los mecanismos de financiación.

Esta modalidad ofrece un marco societario para examinar la concurrencia de recursos y capacidades financieras de diferentes participantes, de acuerdo con las necesidades de inversión y las características de las actividades proyectadas.

Para el municipio de Turbana, la estructuración de la participación pública deberá considerar la disponibilidad de recursos, las condiciones presupuestales, la valoración de los aportes y las implicaciones patrimoniales de la inversión.

La participación privada deberá relacionarse con las necesidades de capital y con las capacidades empresariales requeridas para el desarrollo del objeto social.

La sostenibilidad de la eventual sociedad dependerá de la existencia de actividades económicamente viables, de la adecuada estimación de los costos de constitución y funcionamiento y de la capacidad para generar los recursos necesarios para atender sus obligaciones.

En consecuencia, la recomendación jurídica de esta alternativa deberá complementarse con estudios financieros que permitan determinar las necesidades de inversión, las fuentes de financiación, los escenarios de ingresos y egresos, los riesgos económicos y las condiciones de sostenibilidad empresarial.

6.3.6. Justificación frente a las demás alternativas examinadas

La recomendación de la Sociedad de Economía Mixta se sustenta igualmente en las diferencias identificadas frente a las otras figuras jurídicas analizadas.

Las Asociaciones Público-Privadas y los contratos de concesión constituyen mecanismos adecuados para estructurar proyectos que cuentan con objetos, inversiones, obligaciones y condiciones de operación contractualmente definidas.

Los contratos de prestación de servicios y los esquemas de tercerización permiten atender necesidades específicas mediante la vinculación de capacidades técnicas, profesionales, administrativas u operativas.

Por su parte, los mecanismos de colaboración empresarial a riesgo compartido ofrecen posibilidades de articulación para desarrollar proyectos o negocios determinados, conforme a la modalidad jurídica aplicable y a las condiciones acordadas por los participantes.

La Sociedad de Economía Mixta presenta una diferencia estructural frente a estas alternativas, debido a que permite constituir una organización empresarial con participación accionaria pública y privada, órganos de administración y capacidad para desarrollar actividades industriales o comerciales comprendidas en su objeto social.

Esta configuración permite considerar su aplicación a iniciativas económicas que requieran una estructura organizacional propia y continuidad en el desarrollo de las actividades empresariales.

En el contexto de Turbana, dicha característica constituye el principal fundamento de la recomendación, teniendo en cuenta el interés de impulsar proyectos estratégicos asociados a diferentes dimensiones de la transformación territorial.

La selección propuesta se formula desde la perspectiva de la pertinencia jurídica y organizacional de la figura. Su implementación deberá sustentarse en la estructuración de proyectos concretos y en la comprobación de las condiciones institucionales, técnicas y financieras correspondientes.

Con fundamento en el análisis jurídico y funcional de las alternativas examinadas, así como en el propósito de promover una estrategia de transformación integral del municipio de Turbana, Bolívar, hacia un modelo inteligente y sostenible, **el presente estudio recomienda la Sociedad de Economía Mixta como alternativa jurídica para estructurar un modelo empresarial con participación pública y privada orientado al desarrollo de actividades económicas y proyectos estratégicos de interés municipal**.

La recomendación se fundamenta principalmente en la naturaleza societaria de esta figura, la posibilidad de integrar aportes públicos y privados, la existencia de una estructura organizacional propia y su capacidad jurídica para desarrollar actividades industriales o comerciales relacionadas con los objetivos de desarrollo territorial.

La Sociedad de Economía Mixta constituye, desde esta perspectiva, un instrumento susceptible de contribuir a la articulación de capacidades empresariales, conocimientos especializados, recursos financieros e iniciativas económicas orientadas a la modernización tecnológica, la innovación, el desarrollo productivo y la sostenibilidad del municipio.

La materialización de esta propuesta requiere avanzar en la identificación y estructuración de proyectos concretos, la definición del objeto social, la evaluación financiera, la determinación de los aportes y el cumplimiento de las autorizaciones y procedimientos legales correspondientes.

Por tanto, se propone que el municipio de Turbana avance hacia la fase de estructuración jurídica, institucional, técnica y financiera de una eventual Sociedad de Economía Mixta, con el propósito de establecer las condiciones necesarias para su constitución y funcionamiento, de acuerdo con los resultados de los estudios específicos y las decisiones que adopten las autoridades competentes.

7. FINANCIACIÓN

La estructuración financiera proyectada para la constitución, puesta en marcha y desarrollo de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, Bolívar, se fundamenta en un esquema de participación público-privada orientado a garantizar la disponibilidad de los recursos económicos, técnicos, administrativos y operativos necesarios para el inicio de sus actividades, así como a establecer las condiciones que permitan su sostenibilidad financiera durante el horizonte de operación previsto de veinte (20) años.

Este esquema se desarrolla en concordancia con el Acuerdo Municipal N.º 005 del 28 de mayo de 2026, mediante el cual se autoriza la constitución de una Sociedad de Economía Mixta del orden municipal, bajo la modalidad de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), con una participación accionaria del cincuenta y uno por ciento (51 %) correspondiente al Municipio de Turbana y del cuarenta y nueve por ciento (49 %) correspondiente al socio estratégico privado.

La estructura de financiación contempla la articulación de los aportes patrimoniales de los accionistas con la capacidad de inversión, financiación, gestión y operación del socio estratégico privado, procurando que la implementación y consolidación inicial de la sociedad se desarrollen bajo criterios de eficiencia económica, sostenibilidad empresarial y adecuada administración de los recursos, sin generar obligaciones presupuestales adicionales para el Municipio que no se encuentren previamente autorizadas y debidamente sustentadas.

En este contexto, se proyecta que el socio estratégico privado aporte los recursos financieros necesarios para la puesta en funcionamiento de la sociedad, incluyendo aquellos destinados a su organización administrativa, adecuación de instalaciones, adquisición de mobiliario y equipos, implementación de herramientas tecnológicas, disponibilidad de capital de trabajo y demás requerimientos indispensables para el desarrollo inicial de sus actividades. Estas obligaciones deberán definirse expresamente en los instrumentos de selección, constitución y contratación correspondientes.

La estructuración financiera distingue tres componentes fundamentales: el capital social de la sociedad, la inversión requerida para su constitución y funcionamiento inicial, y las inversiones especializadas destinadas al desarrollo de proyectos o líneas de negocio específicas. Esta diferenciación permite identificar adecuadamente las necesidades de financiación de cada componente, evitando que la totalidad de los recursos destinados a la operación empresarial se confunda con los aportes que conforman el patrimonio social.

En virtud de su naturaleza multipropósito, la sociedad estará orientada al desarrollo progresivo de actividades relacionadas con la modernización institucional, transformación tecnológica, infraestructura, gestión territorial, sostenibilidad ambiental, prestación de servicios y demás iniciativas que contribuyan al desarrollo

económico y social del Municipio de Turbana, dentro del marco de las competencias y disposiciones legales aplicables.

No obstante, para efectos de la estructuración económica y financiera inicial, se establece como primera línea operativa el desarrollo de actividades de apoyo a la gestión del tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, considerando su potencial para integrar componentes tecnológicos, administrativos, logísticos y operativos, así como para generar ingresos derivados de servicios y actividades que puedan ser legal y contractualmente desarrollados por la sociedad.

Esta línea constituye el eje principal de la evaluación financiera inicial, por cuanto permite identificar necesidades concretas de inversión, infraestructura, tecnología, personal, operación y mantenimiento, así como establecer una estructura de costos y posibles fuentes de ingresos susceptibles de proyección durante el horizonte de evaluación. Su desarrollo deberá sustentarse en las competencias de las autoridades correspondientes, las condiciones contractuales aplicables y la información técnica y económica disponible para el Municipio.

La priorización de esta actividad no implica restringir el carácter multipropósito de la sociedad ni limitar su capacidad para desarrollar otras unidades de negocio. Por el contrario, se plantea como una estrategia de implementación gradual que permita consolidar una base operativa y financiera inicial, a partir de la cual puedan estructurarse nuevas iniciativas en los diferentes sectores comprendidos dentro de su objeto social.

En consecuencia, las inversiones especializadas que requieran las diferentes líneas de negocio podrán desarrollarse progresivamente, atendiendo las necesidades técnicas y operativas de cada proyecto, las condiciones de contratación, la disponibilidad de recursos y las oportunidades de desarrollo empresarial. Estas inversiones podrán financiarse mediante recursos propios, aportes adicionales, mecanismos de financiación permitidos o compromisos específicos del socio estratégico, según corresponda, sin que necesariamente constituyan incrementos del capital social.

Una vez iniciada la operación comercial, la sostenibilidad financiera de la Sociedad de Economía Mixta estará determinada por su capacidad efectiva para generar ingresos operacionales, administrar eficientemente sus costos y gastos, mantener niveles adecuados de liquidez y disponer de recursos suficientes para atender sus obligaciones, financiar nuevas inversiones y garantizar la continuidad de sus actividades.

Para tal efecto, el modelo financiero deberá evaluar de manera diferenciada los ingresos asociados a la línea inicial de tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, así como aquellos que eventualmente puedan generarse mediante otras actividades multipropósito. Las proyecciones incorporarán únicamente las fuentes de ingresos que cuenten con supuestos técnicos, económicos y contractuales suficientemente sustentados, evitando atribuir rentabilidades a proyectos cuya

implementación no se encuentre debidamente definida.

El análisis financiero comprenderá la determinación de las inversiones iniciales y especializadas, la identificación de las fuentes de financiación, la proyección de ingresos, costos y gastos, las necesidades de capital de trabajo, los estados financieros proyectados y la estimación de los flujos de caja durante el horizonte de evaluación de veinte (20) años.

A partir de estos elementos se desarrollará la evaluación de indicadores financieros como el punto de equilibrio, el resultado operacional, el EBITDA, el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), el período de recuperación de la inversión y los análisis de sensibilidad que permitan determinar el comportamiento del proyecto ante diferentes escenarios económicos y operativos.

De esta manera, la estructura financiera propuesta busca establecer las condiciones necesarias para la constitución y consolidación de una Sociedad de Economía Mixta Multipropósito económicamente sostenible, que articule la participación institucional del Municipio de Turbana con la capacidad financiera, técnica y empresarial del socio estratégico privado, priorizando inicialmente la gestión del tránsito y la movilidad como actividad operativa estructurante, sin perjuicio del desarrollo progresivo de las demás líneas de negocio que integran su objeto social.

7.1 INVERSIÓN

La determinación de las inversiones requeridas para la constitución, puesta en funcionamiento y desarrollo de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, Bolívar, constituye un elemento fundamental de su estructuración financiera, en la medida en que permite establecer las necesidades de recursos económicos, administrativos, tecnológicos y operativos indispensables para el cumplimiento de su objeto social y la sostenibilidad de sus actividades durante el horizonte de evaluación de veinte (20) años.

Considerando la naturaleza multipropósito de la sociedad, el análisis de inversión se fundamenta en un esquema de implementación progresiva, mediante el cual se diferencian los recursos destinados a la organización y habilitación de su estructura empresarial de aquellos requeridos para la ejecución de proyectos, la prestación de servicios especializados y el desarrollo de las distintas líneas de negocio que integran su portafolio de actividades.

Bajo este enfoque, se contempla inicialmente la disposición de una estructura administrativa, tecnológica y operativa que permita a la sociedad desarrollar sus procesos de dirección, planeación, gestión financiera, administración contractual, coordinación institucional, formulación de proyectos y seguimiento de las actividades empresariales. Esta estructura constituye el soporte organizacional necesario para iniciar operaciones y garantizar condiciones adecuadas de

funcionamiento.

Los requerimientos asociados a esta etapa comprenden mobiliario y equipos de oficina, equipos de comunicación y computación, herramientas tecnológicas de supervisión, licencias de software, asesorías iniciales, gastos de registro y demás conceptos de organización y puesta en funcionamiento contemplados en el presupuesto preoperativo del modelo financiero.

De manera complementaria, se considera la disponibilidad de capital de trabajo para atender las obligaciones derivadas del funcionamiento ordinario de la sociedad, particularmente durante los primeros períodos de operación, cuando resulta necesario garantizar el pago oportuno de los compromisos administrativos, laborales, contractuales y operativos mientras se consolida la generación y el recaudo de ingresos.

En cuanto al desarrollo de las actividades empresariales, la estructuración financiera establece como primera línea operativa la prestación de servicios y el desarrollo de actividades relacionadas con el tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, por constituir un componente prioritario dentro del modelo de funcionamiento proyectado para la sociedad.

La implementación de esta línea podrá requerir inversiones especializadas en infraestructura tecnológica, sistemas de información, equipos operativos, herramientas de control, comunicaciones y demás elementos necesarios para la ejecución de las actividades que sean legal y contractualmente asignadas a la SEM. Estas inversiones se analizarán de manera diferenciada respecto de los requerimientos generales de organización administrativa, con el propósito de identificar sus costos, necesidades de financiación y condiciones de ejecución.

Asimismo, la sociedad podrá incorporar progresivamente otras líneas de negocio relacionadas con su objeto multipropósito, cuya implementación estará determinada por las oportunidades de contratación, la capacidad operativa, los requerimientos técnicos y la viabilidad económica y financiera de cada proyecto.

Para la evaluación de las inversiones se adopta como referencia el modelo financiero estructurado para el proyecto, en el cual se identifican los requerimientos preoperativos, las necesidades de capital de trabajo, los gastos administrativos, los costos de funcionamiento y las proyecciones de ingresos correspondientes al horizonte de evaluación.

Las proyecciones relacionadas con el talento humano consideran los costos salariales, prestaciones sociales, aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y demás obligaciones laborales aplicables, con el propósito de reflejar el costo integral del personal requerido para el funcionamiento de la sociedad. De igual manera, los gastos administrativos y operativos se incorporan conforme a los valores y supuestos económicos establecidos en el modelo financiero.

En relación con los activos y herramientas tecnológicas, se consideran las vidas útiles y los períodos de reposición o renovación previstos en la estructura de inversiones, de manera que la evaluación financiera refleje las necesidades de actualización y continuidad operativa durante los veinte (20) años de funcionamiento proyectados.

La identificación de estos componentes permite establecer la relación entre las inversiones requeridas, la estructura de costos y gastos y la capacidad de generación de ingresos de la sociedad, proporcionando los elementos necesarios para la elaboración del Estado de Resultados, el Flujo de Caja y los indicadores de evaluación financiera del proyecto.

En consecuencia, el análisis de inversión constituye la base para determinar la capacidad económica de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, articulando los requerimientos de organización empresarial con el desarrollo de su primera línea operativa de tránsito y movilidad, sin limitar la posibilidad de incorporar progresivamente otras actividades comprendidas dentro de su objeto social.

7.1.1 Servicios por Prestar, Ingresos y Costos

La Sociedad de Economía Mixta Multipropósito proyecta la generación de ingresos mediante la prestación de servicios especializados a entidades públicas y privadas, relacionados con la estructuración, administración, gerencia, ejecución, operación, supervisión y apoyo técnico de proyectos, programas y actividades de interés general, de conformidad con las líneas de negocio contempladas en su objeto social.

Para efectos de la modelación financiera, los ingresos han sido agrupados en unidades de negocio que incluyen la gerencia integral de proyectos, administración de contratos, ejecución de programas institucionales, asistencia técnica especializada, apoyo a la gestión pública y demás actividades complementarias que puedan desarrollarse dentro del marco normativo aplicable a este tipo de sociedades.

La estimación de ingresos se fundamenta en la capacidad operativa proyectada para la entidad durante sus primeros años de funcionamiento, considerando un proceso gradual de posicionamiento institucional y comercial que le permita consolidar relaciones con entidades territoriales, organismos públicos, empresas privadas y demás potenciales usuarios de sus servicios.

Los costos directos asociados a la prestación de los servicios comprenden principalmente el personal técnico y profesional requerido para la ejecución de las actividades contratadas, los costos de supervisión, apoyo logístico, herramientas tecnológicas, desplazamientos, gastos operativos y demás erogaciones directamente atribuibles a cada proyecto o contrato administrado. Adicionalmente, se consideran los costos de estructuración, formulación y puesta en marcha de

nuevos proyectos, necesarios para garantizar la adecuada ejecución de las actividades contratadas.

Para la proyección financiera se adopta un escenario conservador de crecimiento, sustentado en la capacidad de expansión gradual de la sociedad, el fortalecimiento de su experiencia operativa, el posicionamiento de la marca institucional y el incremento progresivo de oportunidades de negocio en los mercados público y privado. Bajo estas premisas, se proyecta una evolución favorable de los ingresos que permite garantizar la sostenibilidad financiera y operativa de la sociedad durante el horizonte de evaluación.

Tabla. LÍNEAS DE NEGOCIO Y FUENTES POTENCIALES DE INGRESOS DE LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA MULTIPROPÓSITO

Línea de Negocio	**Descripción General**	**Clientes Potenciales**	**Fuente de Ingresos**
Gerencia Integral de Proyectos	Administración técnica, financiera, jurídica y operativa de proyectos públicos y privados.	Municipios, departamentos, entidades descentralizadas y empresas privadas.	Honorarios de gerencia y administración.
Administración de Contratos	Apoyo en la gestión, seguimiento y administración de contratos y convenios.	Entidades públicas y privadas.	Comisiones y honorarios por administración.
Estructuración de Proyectos	Formulación, diseño y estructuración técnica, financiera y jurídica de proyectos de inversión.	Entidades territoriales, empresas y organizaciones.	Honorarios por consultoría y estructuración.
Asistencia Técnica Especializada	Prestación de servicios profesionales y técnicos en diferentes áreas de gestión.	Entidades públicas, empresas y organizaciones sociales.	Contratos de prestación de servicios.
Operación de Programas Institucionales	Ejecución y apoyo de programas sociales, ambientales, culturales y comunitarios.	Entidades públicas y organismos de cooperación.	Convenios y contratos de operación.

Servicios Tecnológicos y Administrativos	Implementación de herramientas tecnológicas, gestión documental y apoyo administrativo.	Entidades públicas y privadas.	Contratos de prestación de servicios y licenciamiento.
Gestión de Proyectos de Infraestructura	Apoyo en la ejecución, supervisión y control de obras y proyectos de infraestructura.	Municipios, departamentos y empresas constructoras.	Honorarios y contratos de gestión.
Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible	Ejecución de programas y proyectos ambientales y de sostenibilidad.	Entidades públicas, empresas y organismos de cooperación.	Convenios, contratos y proyectos financiados.

7.1.2 Inversiones Pre operativas

Las inversiones preoperativas comprenden los recursos necesarios para habilitar las condiciones administrativas, físicas, tecnológicas y organizacionales requeridas para el inicio de actividades de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, Bolívar.

Su determinación responde a la necesidad de disponer de una estructura empresarial funcional, con capacidad para adelantar procesos de planeación, administración, gestión contractual, coordinación operativa, seguimiento financiero y desarrollo de proyectos, conforme a las actividades comprendidas dentro del objeto social de la sociedad.

Para efectos de la estructuración financiera, estas inversiones se organizan en los siguientes grupos:

- Mobiliario y equipos de oficina: comprende puestos de trabajo, mobiliario para reuniones, elementos de dotación y demás bienes requeridos para el funcionamiento administrativo.

- Equipos de comunicación y computación: incluye computadores, impresoras, escáneres y herramientas audiovisuales necesarias para el procesamiento de información y la gestión empresarial.

- Equipos tecnológicos de supervisión: corresponde a herramientas destinadas al seguimiento, monitoreo y control de las actividades administrativas y operativas de la sociedad.

- Software y licenciamiento: comprende herramientas informáticas para la

gestión contable, administrativa, documental, técnica y de proyectos.

- Gastos de constitución y organización: incorpora los conceptos asociados a asesorías, formalización societaria, registros, estructuración institucional e identidad corporativa.

La identificación de estos componentes permite establecer una estructura de recursos de uso transversal, destinada a respaldar el funcionamiento de la sociedad y facilitar la implementación progresiva de sus diferentes líneas de negocio.

En particular, esta infraestructura administrativa servirá como soporte para la primera línea operativa relacionada con tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, sin que ello implique incorporar dentro de estos rubros las inversiones especializadas que demande su implementación.

Para la cuantificación de los requerimientos preoperativos se adopta una estimación presupuestal por componentes, considerando cantidades, valores unitarios, necesidades de funcionamiento y características de los bienes y servicios requeridos.

Los valores estimados deberán verificarse durante la etapa de implementación, teniendo en cuenta las condiciones de adquisición, disponibilidad de infraestructura, características técnicas y necesidades efectivas de la sociedad.

Asimismo, los bienes y herramientas adquiridos estarán sujetos a los tratamientos contables correspondientes, considerando su reconocimiento como activos, gastos o servicios, según su naturaleza y las normas de información financiera aplicables.

Las necesidades de reposición, mantenimiento y renovación tecnológica durante el horizonte de evaluación deberán incorporarse en las proyecciones financieras, de acuerdo con la vida útil y las condiciones de utilización de cada componente.

En consecuencia, las inversiones preoperativas constituyen un componente específico de la estructuración económica de la SEM, orientado a garantizar su capacidad administrativa y empresarial, sin representar la totalidad de los recursos que podrán requerirse para el desarrollo de sus actividades y proyectos durante los veinte (20) años de funcionamiento.

Grupo - Ítem	***Valor Unitario***	***Cantidad***	***Valor Total***	***Vida Útil en Meses***	***Número de Recompras o Renovaciones***	***Valor Total en el Horizonte del Proyecto***
Mobiliario y Equipo de Oficina	**23.500.000**	**9**	**41.000.000**	**480**		**82.000.000**

Puestos de Trabajo	3.500.000	8	21.000.000	120	2	42.000.000
Sala de Juntas	6.000.000	1	6.000.000	120	2	12.000.000
Otros Muebles	2.000.000	1	2.000.000	120	2	4.000.000
Circuito Cerrado de Televisión	12.000.000	1	12.000.000	120	2	24.000.000
Equipos de Comunicación y Computación	**16.800.000**	**11**	**44.800.000**			**179.200.000**
Equipos de Computo	4.000.000	8	32.000.000	60	4	128.000.000
TV Sala de Juntas	5.500.000	1	5.500.000	60	4	22.000.000
Escáneres	2.500.000	1	2.500.000	60	4	10.000.000
Impresoras	4.800.000	1	4.800.000	60	4	19.200.000
Equipos Tecnológicos de Supervisión	**15.000.000**	**1**	**15.000.000**	**60**	**4**	**60.000.000**
Drones para Interventoría	15.000.000	1	15.000.000	60	4	60.000.000
Asesorías Iniciales, Gastos de Registro y Otros	**30.000.000**	**3**	**30.000.000**	**720**	**3**	**30.000.000**
Implementación y auditorías iniciales	5.000.000	1	5.000.000	240	1	5.000.000
Gastos de Registro	10.000.000	1	10.000.000	240	1	10.000.000
Diseño de Marca y MPIG	15.000.000	1	15.000.000	240	1	15.000.000
Software (Licencias)	**21.900.000**	**21**	**31.900.000**	**84**	**140**	**638.000.000**

Auto CAD	3.200.000	1	3.200.000	12	20	64.000.000
Revit	3.500.000	1	3.500.000	12	20	70.000.000
MS Project	3.200.000	1	3.200.000	12	20	64.000.000
Licencias Sistema			0			0
Licencias Sistema Operativo	1.000.000	6	6.000.000	12	20	120.000.000
Licencias Sistema Offi	1.000.000	6	6.000.000	12	20	120.000.000
Licencia Software Contable	5.000.000	1	5.000.000	12	20	100.000.000
Licencia Software Gestión Documental	5.000.000	1	5.000.000	12	20	100.000.000
Total Inversión + Gastos Preoperativos	**107.200.000**		**162.700.000**			**989.200.000**

De acuerdo con lo anterior, se estima una inversión preoperativa de CIENTO SESENTA Y DOS MILLONES SETECIENTOS MIL PESOS M/CTE ($162.700.000) millones, destinada a cubrir las inversiones requeridas para la puesta en marcha de la operación. Las reposiciones o renovaciones posteriores se proyectan financiar con cargo a los recursos generados durante el ciclo ordinario del negocio.

7.1.3 Inversiones Estratégicas

Para este activo, se considera la vida útil para depreciar, equivalente los meses restantes para la finalización del horizonte del proyecto.

7.1.4 Gastos Administrativos

Para los Gastos Administrativos, se tuvieron en cuenta los siguientes:

Gastos de Administración	**Mes Inicio**	**Valor**
Servicios Públicos	1	2.000.000
Arriendo Oficina Principal	1	1.500.000

Gastos administrativos	1	5.000.000
Pólizas y Seguros (2%)	1	200.000
Imprevistos	1	1.000.000
Vigilancia	1	300.000
Publicidad	0	0
Arriendo Oficina Sucursal	6	2.500.000
TOTAL		12.500.000

El crecimiento de estos gastos se estima con el IPC que se calcula para el horizonte del proyecto.

- Evaluación del Proyecto:

Con base en la información descrita, se realizó la estimación del Estado de Resultados Integral y del Flujo de Caja del Proyecto. Estos estados son los necesarios para hacer la evaluación del proyecto y arroja como resultado una Tasa Interna de Retorno de 19,71% anual, lo que descontando una inflación anual aproximada del 3%, arrojaría una Tasa Real del 16%.

Así mismo, el Valor Presente Neto del proyecto asciende a la suma de SEIS MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y TRES MILLONES DE PESOS M/CTE ($6.993.000.000) siendo este muy atractivo teniendo en cuenta el monto de las inversiones.

El siguiente es el Estado de Resultados Integral Anual del proyecto:

ESTADO DE RESULTADOS	*2026*	*2027*	*2028*	*2029*
Detallado por Concepto	*1*	*2*	*3*	*4*
+) INGRESOS BRUTOS	**6.000.000.000**	**13.200.000.000**	**18.600.000.000**	**21.200.000.000**
(+) Administración de Contratos	6.000.000.000	13.200.000.000	18.600.000.000	21.200.000.000
(=) TOTAL DE INGRESOS	**6.000.000.000**	**13.200.000.000**	**18.600.000.000**	**21.200.000.000**
(-) GASTOS OPERACIONALES	**5.775.000.000**	**12.615.000.000**	**17.745.000.000**	**20.215.000.000**
(+) Administración de Contratos	5.775.000.000	12.615.000.000	17.745.000.000	20.215.000.000
(=) UTILIDAD OPERATIVA	**225.000.000**	**585.000.000**	**855.000.000**	**985.000.000**
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	**321.099.539**	**411.173.719**	**423.500.713**	**436.211.214**
(-) Gastos administrativos	125.327.428	155.200.937	159.853.864	164.651.548
(-) Gastos Personal	195.772.111	255.972.782	263.646.849	271.559.666
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES (EBITDA	**-96.099.539**	**173.826.281**	**431.499.287**	**548.788.786**
(-) INTERESES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	**91.093.334**	**177.212.000**	**229.376.000**	**254.492.000**
(-) Impuesto ICA	57.960.000	127.512.000	179.676.000	204.792.000
(-) Intereses	-	-	-	-
(-) Depreciaciones	13.466.667	20.200.000	20.200.000	20.200.000
(-) Amortizaciones	19.666.667	29.500.000	29.500.000	29.500.000
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**-187.192.873**	**-3.385.719**	**202.123.287**	**294.296.786**
(-) Impuesto de Renta	-	-	70.743.150	103.003.875
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**-187.192.873**	**-3.385.719**	**131.380.137**	**191.292.911**

ESTADO DE RESULTADOS	*2030*	*2031*	*2032*	*2033*
Detallado por Concepto	*5*	*6*	*7*	*8*
+) INGRESOS BRUTOS	**23.800.000.000**	**26.600.000.000**	**29.600.000.000**	**32.600.000.000**
(+) Administración de Contratos	23.800.000.000	26.600.000.000	29.600.000.000	32.600.000.000
(=) TOTAL DE INGRESOS	**23.800.000.000**	**26.600.000.000**	**29.600.000.000**	**32.600.000.000**
(-) GASTOS OPERACIONALES	**22.685.000.000**	**25.345.000.000**	**28.195.000.000**	**31.045.000.000**
(+) Administración de Contratos	22.685.000.000	25.345.000.000	28.195.000.000	31.045.000.000
(=) UTILIDAD OPERATIVA	**1.115.000.000**	**1.255.000.000**	**1.405.000.000**	**1.555.000.000**
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	**449.277.826**	**462.755.340**	**476.643.752**	**490.943.065**
(-) Gastos administrativos	169.583.649	174.670.849	179.913.145	185.310.540
(-) Gastos Personal	279.694.177	288.084.491	296.730.607	305.632.525
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES (EBITDA	**665.722.174**	**792.244.660**	**928.356.248**	**1.064.056.935**
(-) INTERESES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	**293.930.917**	**322.281.000**	**351.261.000**	**380.241.000**
(-) Impuesto ICA	229.908.000	256.956.000	285.936.000	314.916.000
(-) Intereses	-	-	-	-
(-) Depreciaciones	34.522.917	35.825.000	35.825.000	35.825.000
(-) Amortizaciones	29.500.000	29.500.000	29.500.000	29.500.000
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**371.791.257**	**469.963.660**	**577.095.248**	**683.815.935**
(-) Impuesto de Renta	130.126.940	164.487.281	201.983.337	239.335.577
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**241.664.317**	**305.476.379**	**375.111.911**	**444.480.358**

ESTADO DE RESULTADOS	*2034*	*2035*	*2036*	*2037*
Detallado por Concepto	*9*	*10*	*11*	*12*
+) INGRESOS BRUTOS	**35.600.000.000**	**38.600.000.000**	**41.600.000.000**	**44.600.000.000**
(+) Administración de Contratos	35.600.000.000	38.600.000.000	41.600.000.000	44.600.000.000
(=) TOTAL DE INGRESOS	**35.600.000.000**	**38.600.000.000**	**41.600.000.000**	**44.600.000.000**
(-) GASTOS OPERACIONALES	**33.895.000.000**	**36.745.000.000**	**39.595.000.000**	**42.445.000.000**
(+) Administración de Contratos	33.895.000.000	36.745.000.000	39.595.000.000	42.445.000.000
(=) UTILIDAD OPERATIVA	**1.705.000.000**	**1.855.000.000**	**2.005.000.000**	**2.155.000.000**
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	**505.653.277**	**520.856.570**	**536.470.761**	**552.578.033**
(-) Gastos administrativos	190.863.032	196.601.641	202.495.347	208.575.171
(-) Gastos Personal	314.790.245	324.254.929	333.975.414	344.002.862
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES (EBITDA	**1.199.346.723**	**1.334.143.430**	**1.468.529.239**	**1.602.421.967**
(-) INTERESES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	**409.221.000**	**438.201.000**	**467.181.000**	**496.161.000**
(-) Impuesto ICA	343.896.000	372.876.000	401.856.000	430.836.000
(-) Intereses	-	-	-	-
(-) Depreciaciones	35.825.000	35.825.000	35.825.000	35.825.000
(-) Amortizaciones	29.500.000	29.500.000	29.500.000	29.500.000
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**790.125.723**	**895.942.430**	**1.001.348.239**	**1.106.260.967**
(-) Impuesto de Renta	276.544.003	313.579.851	350.471.884	387.191.339
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**513.581.720**	**582.362.579**	**650.876.355**	**719.069.628**

ESTADO DE RESULTADOS	*2038*	*2039*	*2040*	*2041*
Detallado por Concepto	*13*	*14*	*15*	*16*
+) INGRESOS BRUTOS	**47.600.000.000**	**50.600.000.000**	**31.200.000.000**	**44.200.000.000**
(+) Administración de Contratos	47.600.000.000	50.600.000.000	31.200.000.000	44.200.000.000
(=) TOTAL DE INGRESOS	**47.600.000.000**	**50.600.000.000**	**31.200.000.000**	**44.200.000.000**
(-) GASTOS OPERACIONALES	**45.295.000.000**	**48.145.000.000**	**29.715.000.000**	**42.065.000.000**
(+) Administración de Contratos	45.295.000.000	48.145.000.000	29.715.000.000	42.065.000.000
(=) UTILIDAD OPERATIVA	**2.305.000.000**	**2.455.000.000**	**1.485.000.000**	**2.135.000.000**
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	**569.150.990**	**586.217.028**	**603.803.540**	**621.910.523**
(-) Gastos administrativos	214.830.771	221.272.489	227.910.664	234.745.295
(-) Gastos Personal	354.320.219	364.944.539	375.892.876	387.165.228
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES (EBITDA	**1.735.849.010**	**1.868.782.972**	**881.196.460**	**1.513.089.477**
(-) INTERESES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	**525.141.000**	**554.121.000**	**366.717.000**	**492.297.000**
(-) Impuesto ICA	459.816.000	488.796.000	301.392.000	426.972.000
(-) Intereses	-	-	-	-
(-) Depreciaciones	35.825.000	35.825.000	35.825.000	35.825.000
(-) Amortizaciones	29.500.000	29.500.000	29.500.000	29.500.000
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**1.210.708.010**	**1.314.661.972**	**514.479.460**	**1.020.792.477**
(-) Impuesto de Renta	423.747.803	460.131.690	180.067.811	357.277.367
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**786.960.207**	**854.530.282**	**334.411.649**	**663.515.110**

ESTADO DE RESULTADOS	*2042*	*2043*	*2044*	*2045*
Detallado por Concepto	*17*	*18*	*19*	*20*
+) INGRESOS BRUTOS	**57.800.000.000**	**60.800.000.000**	**63.800.000.000**	**108.800.000.000**
(+) Administración de Contratos	57.800.000.000	60.800.000.000	63.800.000.000	108.800.000.000
(=) TOTAL DE INGRESOS	**57.800.000.000**	**60.800.000.000**	**63.800.000.000**	**108.800.000.000**
(-) GASTOS OPERACIONALES	**54.985.000.000**	**57.835.000.000**	**60.685.000.000**	**103.435.000.000**
(+) Administración de Contratos	54.985.000.000	57.835.000.000	60.685.000.000	103.435.000.000
(=) UTILIDAD OPERATIVA	**2.815.000.000**	**2.965.000.000**	**3.115.000.000**	**5.365.000.000**
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	**640.565.374**	**659.795.483**	**679.600.853**	**760.061.880**
(-) Gastos administrativos	241.786.724	249.045.288	256.520.990	286.891.673
(-) Gastos Personal	398.778.650	410.750.195	423.079.863	473.170.207
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES (EBITDA	**2.174.434.626**	**2.305.204.517**	**2.435.399.147**	**4.604.938.120**
(-) INTERESES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	**623.673.000**	**652.653.000**	**681.633.000**	**1.121.776.750**
(-) Impuesto ICA	558.348.000	587.328.000	616.308.000	1.051.008.000
(-) Intereses	-	-	-	-
(-) Depreciaciones	35.825.000	35.825.000	35.825.000	38.810.417
(-) Amortizaciones	29.500.000	29.500.000	29.500.000	31.958.333
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**1.550.761.626**	**1.652.551.517**	**1.753.766.147**	**3.483.161.370**
(-) Impuesto de Renta	542.766.569	578.393.031	613.818.151	1.219.106.480
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**1.007.995.057**	**1.074.158.486**	**1.139.947.996**	**2.264.054.890**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	*2026*	*2027*	*2028*	*2029*
Detallado por Concepto	*1*	*2*	*3*	*4*
INGRESOS				
Utilidad Operativa	-134.752.840,00	-135.560.728	-5.609.489	50.628.016
(+) Depreciación / Amortización	28.991.667	49.700.000	49.700.000	49.700.000
(+) Cuentas por Pagar Proveedores	13.040.068	1.061.491	1.027.249	1.059.208
(+) Aportes de Capital	-	29.500.000	29.500.000	29.500.000
(+) Préstamos Bancarios	-	-	-	
(=) TOTAL DE INGRESOS	**-92.721.105**	**-55.299.237**	**74.617.760**	**130.887.224**
EGRESOS				
(-) Plan de Inversion	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**
Flujo de Caja	-92.721.105	-55.299.237	74.617.760	130.887.224
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**-92.721.105**	**-148.020.342**	**-73.402.582**	**57.484.642**
FLUJO DE CAJA LIBRE	**1**	**2**	**3**	**4**
Utilidad Operativa	-134.752.840,00	-135.560.728	-5.609.489	50.628.016
(+) Depreciación / Amortización	28.991.667	49.700.000	49.700.000	49.700.000
(+) Cuentas por Pagar Proveedores	13.040.068	1.061.491	1.027.249	1.059.208
(+) Préstamos Bancarios	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	**-92.721.105**	**-84.799.237**	**45.117.760**	**101.387.224**
EGRESOS				
(-) Efectivo (Caja Mínima)	-	-	-	-
(-) Plan de Inversion	-	-	-	-
(-) Pago Préstamos Bancarios	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**
Flujo de Caja	-92.721.105	-84.799.237	45.117.760	101.387.224
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**-92.721.105**	**-177.520.342**	**-132.402.582**	**-31.015.358**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	*2030*	*2031*	*2032*	*2033*
Detallado por Concepto	*5*	*6*	*7*	*8*
INGRESOS				
Utilidad Operativa	93.962.794	152.576.073	218.195.059	283.427.115
(+) Depreciación / Amortización	62.720.833	65.325.000	65.325.000	65.325.000
(+) Cuentas por Pagar Proveedores	2.390.968	1.123.126	1.157.368	1.191.609
(+) Aportes de Capital	279.500.000	99.500.000	29.500.000	29.500.000
(+) Préstamos Bancarios	-	-	-	-
(=) TOTAL DE INGRESOS	**438.574.595**	**318.524.199**	**314.177.427**	**379.443.724**
EGRESOS				
(-) Plan de Inversion	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**
Flujo de Caja	438.574.595	318.524.199	314.177.427	379.443.724
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**496.059.237**	**814.583.436**	**1.128.760.863**	**1.508.204.587**
FLUJO DE CAJA LIBRE	**5**	**6**	**7**	**8**
Utilidad Operativa	93.962.794	152.576.073	218.195.059	283.427.115
(+) Depreciación / Amortización	62.720.833	65.325.000	65.325.000	65.325.000
(+) Cuentas por Pagar Proveedores	2.390.968,00	1.123.126,00	1.157.368,00	1.191.609,00
(+) Préstamos Bancarios	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	**159.074.595**	**219.024.199**	**284.677.427**	**349.943.724**
EGRESOS				
(-) Efectivo (Caja Mínima)	-	-	-	-
(-) Plan de Inversion	-	-	-	-
(-) Pago Préstamos Bancarios	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**
Flujo de Caja	159.074.595	219.024.199	284.677.427	349.943.724
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**128.059.237**	**347.083.436**	**631.760.863**	**981.704.587**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	*2034*	*2035*	*2036*	*2037*
Detallado por Concepto	*9*	*10*	*11*	*12*
INGRESOS				
Utilidad Operativa	348.272.240	412.659.897	476.653.774	540.190.184
(+) Depreciación / Amortización	65.325.000	65.325.000	65.325.000	65.325.000
(+) Cuentas por Pagar Proveedores	1.225.851	1.266.941	1.301.183	1.342.273
(+) Aportes de Capital	29.500.000	29.500.000	136.500.000	29.500.000
(+) Préstamos Bancarios	-	-	-	-
(=) TOTAL DE INGRESOS	**444.323.091**	**508.751.838**	**679.779.957**	**636.357.457**
EGRESOS				
(-) Plan de Inversion	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**
Flujo de Caja	444.323.091	508.751.838	679.779.957	636.357.457
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**1.952.527.678**	**2.461.279.516**	**3.141.059.473**	**3.777.416.930**
FLUJO DE CAJA LIBRE	**9**	**10**	**11**	**12**
Utilidad Operativa	348.272.240	412.659.897	476.653.774	540.190.184
(+) Depreciación / Amortización	65.325.000	65.325.000	65.325.000	65.325.000
(+) Cuentas por Pagar Proveedores	1.225.851	1.266.941	1.301.183	1.342.273
(+) Préstamos Bancarios	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	**414.823.091**	**479.251.838**	**543.279.957**	**606.857.457**
EGRESOS				
(-) Efectivo (Caja Mínima)	-	-	-	-
(-) Plan de Inversion	-	-	-	-
(-) Pago Préstamos Bancarios	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**
Flujo de Caja	414.823.091	479.251.838	543.279.957	606.857.457
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**1.396.527.678**	**1.875.779.516**	**2.419.059.473**	**3.025.916.930**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	*2038*	*2039*	*2040*	*2041*
Detallado por Concepto	*13*	*14*	*15*	*16*
INGRESOS				
Utilidad Operativa	603.285.789	665.919.360	140.714.701	464.580.331
(+) Depreciación / Amortización	65.325.000	65.325.000	65.325.000	65.325.000
(+) Cuentas por Pagar Proveedores	1.381.080	1.422.170	1.465.543	1.508.915
(+) Aportes de Capital	29.500.000	29.500.000	29.500.000	99.500.000
(+) Préstamos Bancarios	-	-	-	-
(=) TOTAL DE INGRESOS	**699.491.869**	**762.166.530**	**237.005.244**	**630.914.246**
EGRESOS				
(-) Plan de Inversion	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**
Flujo de Caja	699.491.869	762.166.530	237.005.244	630.914.246
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**4.476.908.799**	**5.239.075.329**	**5.476.080.573**	**6.106.994.819**
FLUJO DE CAJA LIBRE	**13**	**14**	**15**	**16**
Utilidad Operativa	603.285.789	665.919.360	140.714.701	464.580.331
(+) Depreciación / Amortización	65.325.000	65.325.000	65.325.000	65.325.000
(+) Cuentas por Pagar Proveedores	1.381.080	1.422.170	1.465.543	1.508.915
(+) Préstamos Bancarios	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	**669.991.869**	**732.666.530**	**207.505.244**	**531.414.246**
EGRESOS				
(-) Efectivo (Caja Mínima)	-	-	-	-
(-) Plan de Inversion	-	-	-	-
(-) Pago Préstamos Bancarios	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**
Flujo de Caja	669.991.869	732.666.530	207.505.244	531.414.246
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**3.695.908.799**	**4.428.575.329**	**4.636.080.573**	**5.167.494.819**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	*2042*	*2043*	*2044*	*2045*
Detallado por Concepto	*17*	*18*	*19*	*20*
INGRESOS				
Utilidad Operativa	803.664.936	864.267.521	924.328.402	920.072.041
(+) Depreciación / Amortización	65.325.000	65.325.000	65.325.000	70.768.750
(+) Cuentas por Pagar Proveedores	1.554.571	1.602.509	1.650.447	1.698.386
(+) Aportes de Capital	29.500.000	29.500.000	29.500.000	29.500.000
(+) Préstamos Bancarios	-	-	-	-
(=) TOTAL DE INGRESOS	**900.044.507**	**960.695.030**	**1.020.803.849**	**1.022.039.177**
EGRESOS				
(-) Plan de Inversion	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**
Flujo de Caja	900.044.507	960.695.030	1.020.803.849	1.022.039.177
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**7.007.039.326**	**7.967.734.356**	**8.988.538.205**	**10.010.577.382**
FLUJO DE CAJA LIBRE	**17**	**18**	**19**	**20**
Utilidad Operativa	803.664.936	864.267.521	924.328.402	920.072.041
(+) Depreciación / Amortización	65.325.000	65.325.000	65.325.000	70.768.750
(+) Cuentas por Pagar Proveedores	1.554.571	1.602.509	1.650.447	1.698.386
(+) Préstamos Bancarios	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	**870.544.507**	**931.195.030**	**991.303.849**	**992.539.177**
EGRESOS				
(-) Efectivo (Caja Mínima)	-	-	-	-
(-) Plan de Inversion	-	-	-	-
(-) Pago Préstamos Bancarios	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**
Flujo de Caja	870.544.507	931.195.030	991.303.849	992.539.177
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**6.038.039.326**	**6.969.234.356**	**7.960.538.205**	**8.953.077.382**

TIRM 1,51% Mensual 19,71% Efectivo Anual
VAN 6.992.382.694
TIO 1,50% Mensual

7.2 PROYECTOS DE INVERSIÓN

Una vez constituida y puesta en funcionamiento la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, Bolívar, su estrategia de desarrollo y consolidación empresarial estará orientada a la identificación, estructuración, financiación, ejecución, administración y operación de proyectos que contribuyan al fortalecimiento institucional, económico, social, tecnológico, ambiental y territorial del municipio, de conformidad con las actividades comprendidas dentro de su objeto social y las disposiciones legales aplicables.

La estructuración de los proyectos de inversión se fundamenta en un modelo de desarrollo empresarial progresivo, mediante el cual la Sociedad podrá ampliar su capacidad operativa y diversificar sus fuentes de ingresos, procurando que cada iniciativa responda a necesidades identificadas, oportunidades de contratación y condiciones verificables de viabilidad técnica, jurídica, económica y financiera.

Para efectos de la implementación inicial del modelo empresarial, se establece como actividad operativa prioritaria el desarrollo de proyectos relacionados con el tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, considerando su importancia para el fortalecimiento de la gestión territorial y su capacidad para integrar servicios tecnológicos, administrativos, logísticos y operativos.

En esta primera línea de negocio podrán estructurarse iniciativas relacionadas con la modernización de los procesos de gestión del tránsito, implementación y operación de herramientas tecnológicas, apoyo administrativo y operativo a las autoridades competentes, sistemas de información, señalización, seguridad vial y demás actividades que puedan ser desarrolladas por la Sociedad dentro del marco de las competencias y autorizaciones correspondientes.

La ejecución de estas iniciativas deberá estar respaldada por los instrumentos contractuales y jurídicos que resulten procedentes, así como por la definición de las obligaciones operativas, los requerimientos de inversión, las fuentes de financiación y los mecanismos de remuneración aplicables. En consecuencia, los ingresos proyectados para esta línea deberán corresponder a los derechos económicos que efectivamente puedan reconocerse a la SEM por las actividades contratadas, sin confundirlos con recursos públicos o recaudos cuya titularidad corresponda a otras entidades.

Sin perjuicio de esta prioridad operativa, la Sociedad podrá participar progresivamente en proyectos asociados a otras actividades de su objeto multipropósito, incluyendo iniciativas de modernización institucional, transformación

digital, infraestructura, desarrollo territorial, gestión ambiental, sostenibilidad y prestación de servicios especializados, siempre que su ejecución resulte jurídicamente procedente y económicamente sustentable.

En desarrollo de su actividad empresarial, la SEM podrá intervenir, según la naturaleza de cada proyecto y las habilitaciones que correspondan, como estructuradora, ejecutora, operadora, administradora, gestora, inversionista o prestadora de servicios especializados. Cuando las características de una iniciativa requieran mecanismos particulares de asociación, financiación o ejecución, su utilización deberá evaluarse conforme al régimen jurídico aplicable y a las condiciones técnicas y financieras del proyecto.

La incorporación de nuevas iniciativas al portafolio empresarial deberá estar precedida de un proceso de planeación, estructuración y evaluación que permita determinar su conveniencia y viabilidad. Este proceso comprenderá, según corresponda, la identificación de la necesidad que se pretende atender, el análisis de demanda, las condiciones del mercado, la definición del alcance técnico, la estimación de las inversiones requeridas, la identificación de fuentes de financiación, la proyección de costos y gastos, la evaluación de riesgos y la determinación de los resultados económicos y operativos esperados.

Desde la perspectiva financiera, los proyectos que impliquen compromisos significativos de recursos deberán contar con una evaluación individual, sin perjuicio de su posterior incorporación a las proyecciones consolidadas de la Sociedad. Dicha evaluación permitirá identificar las necesidades de inversión, los costos de implementación y funcionamiento, los ingresos esperados, los requerimientos de capital de trabajo, las obligaciones financieras y la capacidad de recuperación de los recursos comprometidos.

Para las iniciativas que generen flujos económicos identificables, podrán emplearse indicadores como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el período de recuperación de la inversión, la relación beneficio-costo y los análisis de sensibilidad, de acuerdo con las características de cada proyecto y la información disponible para su evaluación.

La aplicación de estos instrumentos permitirá valorar la rentabilidad esperada, el comportamiento de los flujos de caja, la exposición a riesgos financieros y la capacidad de cada iniciativa para contribuir a la sostenibilidad empresarial. Asimismo, facilitará la identificación de posibles efectos sobre la liquidez, el endeudamiento, los costos operativos y las necesidades de financiación de la SEM.

En atención a su naturaleza multipropósito, se reconoce que las diferentes líneas de negocio podrán presentar estructuras de inversión, costos, ingresos, riesgos y períodos de recuperación distintos. Por esta razón, la viabilidad financiera general de la Sociedad no supone automáticamente la viabilidad de todos los proyectos que puedan incorporarse a su portafolio durante los veinte (20) años de funcionamiento.

En consecuencia, la aprobación y ejecución de nuevas inversiones deberá considerar tanto la conveniencia particular de cada iniciativa como sus efectos sobre la estabilidad financiera de la Sociedad, procurando que los compromisos adquiridos guarden correspondencia con su capacidad económica, las condiciones de contratación y la disponibilidad de recursos.

Las inversiones especializadas que demande la primera línea de tránsito y movilidad, así como las que posteriormente requieran otras actividades multipropósito, deberán identificarse de manera diferenciada respecto de los gastos preoperativos y de funcionamiento general de la SEM, evitando duplicidades en la cuantificación de los recursos y garantizando su adecuada incorporación al modelo financiero cuando corresponda.

De esta manera, los proyectos de inversión constituyen un instrumento para el crecimiento, fortalecimiento y diversificación de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, permitiendo desarrollar progresivamente nuevas oportunidades empresariales a partir de una primera línea operativa de tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, bajo criterios de planeación, eficiencia económica, viabilidad financiera y sostenibilidad institucional.

7.3 ESTRUCTURA FINANCIERA INICIAL Y CAPITAL DE TRABAJO

La estructura financiera inicial de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, Bolívar, comprende los recursos necesarios para su constitución, organización y puesta en funcionamiento, así como la disponibilidad de capital de trabajo requerida para atender las obligaciones administrativas y operativas durante sus primeras etapas de actividad empresarial.

La determinación de estos recursos constituye un elemento fundamental de la evaluación financiera, en la medida en que permite identificar las necesidades de financiación asociadas al inicio de operaciones y establecer las condiciones de liquidez necesarias para garantizar la continuidad de las actividades de la sociedad mientras se consolida la generación y el recaudo de ingresos.

Para efectos del modelo financiero, se contempla una necesidad base de recursos de CUATROCIENTOS MILLONES DE PESOS ($400.000.000 M/CTE), destinada a financiar las inversiones y gastos preoperativos, así como a respaldar el capital de trabajo requerido durante la fase inicial de funcionamiento.

Tabla. Estructura de recursos para la puesta en funcionamiento de la SEM Multipropósito

Concepto	Valor proyectado	Participación
Inversiones y gastos preoperativos	$ 162.700.000	40,68%
Capital de trabajo	$ 237.300.000	59,32%
Total de recursos requeridos	$ 400.000.000	100,00%

Las inversiones y gastos preoperativos, estimados en CIENTO SESENTA Y DOS MILLONES SETECIENTOS MIL PESOS ($162.700.000 M/CTE), corresponden a los componentes de mobiliario y equipos de oficina, equipos de comunicación y computación, herramientas tecnológicas de supervisión, software, licenciamiento, asesorías iniciales, gastos de registro y demás conceptos de organización identificados en el presupuesto de inversión.

Estos recursos permitirán disponer de una estructura administrativa y tecnológica que respalde el desarrollo de los procesos de dirección, gestión financiera, administración contractual, coordinación operativa, formulación de proyectos y seguimiento de las actividades empresariales.

Por su parte, el capital de trabajo se estima en DOSCIENTOS TREINTA Y SIETE MILLONES TRESCIENTOS MIL PESOS ($237.300.000 M/CTE), equivalentes al 59,32 % de los recursos proyectados para la fase inicial. Su finalidad consiste en proporcionar respaldo financiero para atender las obligaciones corrientes de la sociedad durante el período comprendido entre el inicio de sus actividades y la consolidación de los ingresos operacionales.

Dentro de estas necesidades se encuentran los gastos administrativos, obligaciones laborales y de seguridad social, servicios públicos, arrendamientos, pólizas, vigilancia y demás erogaciones recurrentes contempladas en la estructura de funcionamiento del modelo financiero.

La disponibilidad de capital de trabajo adquiere especial importancia durante los primeros períodos de operación, debido a que la sociedad deberá asumir compromisos económicos antes de recibir la totalidad de los ingresos derivados de los contratos, convenios y servicios que desarrolle.

En consecuencia, la suficiencia de estos recursos deberá analizarse en correspondencia con el comportamiento del flujo de caja proyectado, considerando los períodos de causación y pago de los gastos, los tiempos de facturación y recaudo, las obligaciones contractuales y las necesidades de liquidez que puedan presentarse durante el ciclo operativo.

Para la implementación de la primera línea de negocio relacionada con tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, la estructura financiera inicial permitirá respaldar el funcionamiento administrativo general de la SEM, sin que ello implique que los recursos identificados comprendan automáticamente la totalidad de las inversiones tecnológicas, operativas o de infraestructura especializada que puedan requerirse para desarrollar dicha actividad.

Las inversiones particulares asociadas a sistemas de información, plataformas tecnológicas, equipos de control, infraestructura operativa y demás componentes especializados deberán identificarse de acuerdo con las condiciones técnicas,

económicas y contractuales de los respectivos proyectos, manteniendo su diferenciación frente a los recursos destinados a la organización y funcionamiento general de la sociedad.

Esta separación resulta necesaria para evitar duplicidades en la identificación de las inversiones, facilitar la evaluación financiera de las diferentes actividades y determinar las fuentes de financiación correspondientes a cada componente.

En cuanto a la financiación de los recursos de puesta en marcha, su disponibilidad deberá quedar respaldada por los compromisos económicos y mecanismos de financiación establecidos en los instrumentos de selección del socio estratégico, constitución y demás documentos aplicables. La participación accionaria de los socios no implica, por sí sola, que todos los aportes patrimoniales se encuentren disponibles en efectivo para atender las obligaciones operativas.

La administración financiera de la SEM deberá orientarse a preservar niveles adecuados de liquidez, controlar los gastos recurrentes y garantizar que la incorporación de nuevos proyectos guarde correspondencia con su capacidad económica y operativa.

Asimismo, la ejecución de contratos y el desarrollo de nuevas unidades de negocio deberán considerar las necesidades de financiación de sus costos directos, los períodos de recuperación de cartera y los compromisos de inversión asociados, con el propósito de evitar que el crecimiento empresarial genere desequilibrios en el flujo de caja.

La sostenibilidad financiera de la Sociedad dependerá progresivamente de su capacidad para generar ingresos propios mediante la prestación de servicios y la ejecución de actividades comprendidas dentro de su objeto social, priorizando inicialmente la línea de tránsito y movilidad y permitiendo la incorporación posterior de otras iniciativas multipropósito financieramente viables.

En este sentido, los recursos destinados a la puesta en marcha constituyen el soporte económico de la etapa inicial, mientras que la continuidad empresarial durante los veinte (20) años de funcionamiento estará determinada por la generación efectiva de ingresos, el control de costos y gastos, la administración eficiente del capital de trabajo y la capacidad de atender las inversiones y reposiciones previstas en el modelo financiero.

Finalmente, la suficiencia de la estructura inicial de recursos será examinada mediante las proyecciones del Estado de Resultados y del Flujo de Caja, así como a través de los indicadores financieros contemplados en la evaluación del proyecto, con el propósito de establecer la capacidad de la SEM para atender sus obligaciones, mantener la continuidad operativa y desarrollar sus actividades bajo condiciones de sostenibilidad económica y financiera.

7.4 LINEAMIENTOS PARA LA INVERSIÓN Y DESARROLLO DE LÍNEAS OPERATIVAS ESPECIALIZADAS

La estructuración financiera de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, Bolívar, contempla la diferenciación entre los recursos necesarios para su constitución y puesta en funcionamiento, las necesidades de capital de trabajo y las inversiones especializadas que demande el desarrollo de las distintas actividades comprendidas dentro de su objeto social.

De acuerdo con el modelo financiero adoptado, la fase inicial de funcionamiento contempla una necesidad base de recursos de CUATROCIENTOS MILLONES DE PESOS ($400.000.000 M/CTE), distribuida entre inversiones y gastos preoperativos por CIENTO SESENTA Y DOS MILLONES SETECIENTOS MIL PESOS ($162.700.000 M/CTE) y capital de trabajo por DOSCIENTOS TREINTA Y SIETE MILLONES TRESCIENTOS MIL PESOS ($237.300.000 M/CTE).

Esta estructura corresponde a los requerimientos económicos identificados para habilitar y respaldar el funcionamiento administrativo y empresarial inicial de la sociedad. Por consiguiente, no representa la totalidad de las inversiones que podrán demandar las actividades operativas, los proyectos especializados y las nuevas unidades de negocio que se desarrollen durante el horizonte de evaluación de veinte (20) años.

La diferenciación resulta especialmente importante debido a la naturaleza multipropósito de la SEM, cuya actividad empresarial podrá comprender proyectos de diversa complejidad técnica, magnitud económica y alcance operativo, con necesidades de infraestructura, tecnología, equipamiento, talento humano y financiación que deberán determinarse de acuerdo con las características de cada iniciativa.

Para efectos de la estructuración económica y financiera inicial, se identifica como primera línea operativa el desarrollo de actividades relacionadas con tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, la cual constituye el eje prioritario de implementación del modelo empresarial.

El desarrollo de esta línea podrá comprender, de acuerdo con las competencias de las autoridades correspondientes y las condiciones de los instrumentos contractuales aplicables, la implementación de sistemas tecnológicos, herramientas de información, infraestructura de apoyo, equipos de operación, mecanismos de seguimiento y control, señalización y demás componentes necesarios para la prestación de los servicios que sean asignados a la sociedad.

Los requerimientos de inversión asociados a estas actividades deberán identificarse de manera diferenciada respecto de los recursos preoperativos destinados al funcionamiento general de la SEM, permitiendo establecer sus cantidades,

especificaciones técnicas, costos, cronogramas de implementación, necesidades de mantenimiento, reposición y fuentes de financiación.

Esta metodología permitirá determinar los compromisos económicos correspondientes a cada proyecto y evitar que las inversiones especializadas se confundan con los recursos previstos para la organización administrativa y el capital de trabajo inicial de la sociedad.

En consecuencia, para efectos del análisis financiero se distinguen tres componentes fundamentales:

1. Capital social: Constituye la base patrimonial de la sociedad y determina la participación accionaria de sus integrantes, de conformidad con las condiciones establecidas para su constitución. Su cuantificación y composición se desarrollan de manera específica en el apartado correspondiente a la estructura del capital social.

2. Recursos para la puesta en marcha y funcionamiento inicial: Comprenden las inversiones y gastos preoperativos, así como el capital de trabajo identificado en el modelo financiero, destinados a habilitar la estructura empresarial y respaldar sus primeras etapas de operación.

3. Inversiones especializadas: Corresponden a los recursos requeridos para implementar, ampliar, modernizar o fortalecer las actividades operativas y los proyectos específicos que desarrolle la sociedad. Su magnitud y condiciones de financiación dependerán de las características técnicas, económicas, jurídicas y contractuales de cada iniciativa.

La identificación separada de estos componentes permite establecer una relación adecuada entre la estructura patrimonial, las necesidades de financiación y los compromisos de inversión, evitando duplicidades en la asignación de recursos y facilitando la evaluación de la sostenibilidad financiera empresarial.

Asimismo, las inversiones especializadas deberán analizarse considerando su incidencia sobre los ingresos, costos, gastos, capital de trabajo y flujos de caja de los respectivos proyectos, de manera que las decisiones de implementación respondan a criterios de viabilidad económica, eficiencia operativa y capacidad de recuperación de los recursos comprometidos.

En este contexto, la capacidad de inversión de la sociedad no se encuentra limitada exclusivamente a los recursos identificados para su puesta en marcha, sino que dependerá también de la generación de ingresos, la disponibilidad de financiación, los compromisos asumidos por el socio estratégico y los mecanismos de inversión que resulten jurídicamente procedentes.

La incorporación de nuevas inversiones deberá guardar correspondencia con la capacidad financiera de la SEM y con las obligaciones derivadas de los contratos y proyectos que efectivamente desarrolle, procurando que el crecimiento empresarial no comprometa injustificadamente su liquidez ni la continuidad de sus operaciones.

De esta manera, los lineamientos de inversión permiten establecer una estructura financiera flexible y organizada, que prioriza inicialmente el desarrollo de la línea de tránsito y movilidad y conserva la capacidad de incorporar progresivamente otras actividades comprendidas dentro del objeto multipropósito de la sociedad.

7.4.1 Desarrollo progresivo de las líneas de negocio

La naturaleza multipropósito de la Sociedad de Economía Mixta del Municipio de Turbana permite estructurar un modelo empresarial de desarrollo progresivo, mediante el cual las diferentes líneas de negocio podrán incorporarse de acuerdo con las necesidades territoriales, las oportunidades de contratación, la disponibilidad de recursos y las condiciones técnicas, económicas y operativas requeridas para su implementación.

Este esquema parte del reconocimiento de que las actividades comprendidas dentro del objeto social pueden presentar requerimientos de inversión y funcionamiento diferentes, razón por la cual no resulta necesario ni financieramente conveniente disponer, desde el momento de constitución de la sociedad, de la totalidad de los activos, equipos, plataformas e infraestructura que eventualmente puedan demandar todos los proyectos durante los veinte (20) años de operación.

En consecuencia, la implementación de las distintas unidades de negocio deberá responder a una programación gradual, sustentada en la identificación de necesidades concretas, la estructuración de proyectos y la evaluación de sus condiciones de viabilidad.

Para la etapa inicial de funcionamiento, se establece como prioridad el desarrollo de la línea de tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, alrededor de la cual se proyecta la consolidación de las capacidades administrativas, tecnológicas y operativas de la sociedad.

La priorización de esta actividad permitirá orientar los esfuerzos iniciales de organización y gestión empresarial hacia una línea de servicios identificada, sin desconocer que la SEM conservará la posibilidad de desarrollar otras actividades comprendidas dentro de su objeto social.

La incorporación posterior de nuevos proyectos podrá comprender iniciativas relacionadas con modernización institucional, infraestructura, transformación tecnológica, desarrollo territorial, gestión ambiental, sostenibilidad y demás sectores habilitados por el marco jurídico y estatutario de la sociedad.

Cada nueva iniciativa deberá contar con una evaluación previa que permita establecer su alcance, demanda potencial, requerimientos técnicos, necesidades de inversión, costos de implementación, fuentes de financiación, ingresos esperados y riesgos asociados.

Cuando la ejecución de una línea de negocio requiera inversiones especializadas, estas deberán programarse conforme a las necesidades efectivas del proyecto, considerando las etapas de implementación, los cronogramas contractuales y la disponibilidad de recursos.

La adquisición progresiva de activos permitirá evitar la inmovilización anticipada de capital en bienes que no sean requeridos para las actividades efectivamente desarrolladas, reduciendo los costos asociados a mantenimiento, depreciación, almacenamiento, reposición y obsolescencia tecnológica.

De igual manera, este enfoque permitirá que las decisiones de inversión se fundamenten en información actualizada sobre condiciones del mercado, disponibilidad tecnológica, costos de adquisición, necesidades operativas y posibilidades de generación de ingresos.

Para efectos de la gestión financiera, cada línea de negocio podrá contar con una estructura de costos e inversiones diferenciada, incluyendo, cuando corresponda, equipos, infraestructura, software, personal especializado, mantenimiento, reposiciones y capital de trabajo específico.

Esta identificación facilitará el seguimiento económico de los proyectos y permitirá evaluar su contribución a los resultados consolidados de la SEM, evitando que los costos o compromisos de una actividad se atribuyan indistintamente a otras unidades de negocio.

Asimismo, la programación de nuevas inversiones deberá considerar su efecto sobre la liquidez, el endeudamiento, los compromisos contractuales y la capacidad de financiación de la sociedad, procurando mantener un equilibrio entre el crecimiento de las operaciones y la sostenibilidad de su estructura financiera.

En consecuencia, el desarrollo progresivo de las líneas de negocio constituye un mecanismo de organización y gestión de las inversiones que permitirá a la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana consolidar inicialmente su actividad de tránsito y movilidad y ampliar posteriormente su portafolio empresarial, de acuerdo con las condiciones de viabilidad y sostenibilidad de cada proyecto.

7.5 LÍNEA INICIAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

La estructuración de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, Bolívar, contempla como primera línea de desarrollo operativo la implementación de actividades relacionadas con el tránsito, transporte, movilidad y

seguridad vial, considerando la importancia de este sector para el fortalecimiento de la gestión territorial, la modernización institucional y el mejoramiento de las condiciones de circulación y seguridad de los diferentes actores viales.

La definición de esta línea como actividad inicial responde a la necesidad de establecer una base operativa concreta que permita orientar la organización empresarial, identificar los requerimientos técnicos y tecnológicos, estructurar las necesidades de inversión y determinar las condiciones económicas necesarias para el inicio de actividades de la sociedad.

Su priorización no modifica la naturaleza multipropósito de la SEM ni restringe las demás actividades comprendidas dentro de su objeto social. Por el contrario, constituye una estrategia de implementación empresarial que permite concentrar inicialmente los esfuerzos administrativos, tecnológicos, financieros y operativos en una actividad determinada, manteniendo la posibilidad de incorporar progresivamente nuevos proyectos y unidades de negocio.

7.5.1 Justificación de la línea operativa inicial

La gestión del tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial comprende un conjunto de actividades que requieren coordinación institucional, disponibilidad de información, infraestructura tecnológica, herramientas operativas y mecanismos adecuados de seguimiento y control.

El fortalecimiento de estas capacidades resulta relevante para apoyar a las autoridades competentes en el cumplimiento de sus funciones, mejorar la eficiencia de los procesos administrativos y operativos y contribuir al desarrollo de estrategias orientadas a la prevención de siniestros viales, la organización de la circulación y la modernización de los servicios relacionados con el sector.

En este contexto, la Sociedad de Economía Mixta podrá constituirse en un instrumento de apoyo técnico, administrativo, tecnológico, logístico y operativo para el desarrollo de proyectos y actividades relacionadas con la movilidad municipal, siempre dentro del marco de las competencias de las autoridades correspondientes y de las habilitaciones contractuales y normativas que resulten aplicables.

La incorporación de esta línea permitirá orientar el desarrollo de capacidades empresariales especializadas, promover la utilización de herramientas tecnológicas y establecer mecanismos de operación y seguimiento que contribuyan a mejorar la prestación de los servicios asociados al sector.

Desde la perspectiva financiera, su identificación como primera actividad operativa permite relacionar las necesidades de inversión y funcionamiento con las posibles fuentes de remuneración derivadas de los servicios efectivamente contratados, facilitando la evaluación de los costos, gastos, requerimientos de capital de trabajo y flujos económicos correspondientes.

7.5.2 Alcance técnico y operativo

La línea de tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial podrá comprender actividades de apoyo y servicios especializados que contribuyan al fortalecimiento de la capacidad institucional y operativa del municipio, de acuerdo con las necesidades identificadas y las condiciones de los respectivos instrumentos contractuales.

Dentro de los componentes susceptibles de estructuración se encuentran:

a) Modernización tecnológica y sistemas de información. Implementación, integración, administración técnica, mantenimiento y soporte de herramientas informáticas destinadas al procesamiento de información, gestión de trámites, seguimiento de actividades y fortalecimiento de los procesos relacionados con el tránsito y la movilidad.

b) Apoyo administrativo y operativo. Desarrollo de actividades de soporte documental, tecnológico, logístico y administrativo que faciliten la gestión de los procedimientos a cargo de las autoridades competentes, sin sustituir el ejercicio de funciones públicas que legalmente les correspondan.

c) Seguridad vial y prevención. Apoyo en la estructuración y ejecución de programas de educación vial, campañas de sensibilización, estrategias de prevención y proyectos orientados al mejoramiento de las condiciones de seguridad de peatones, conductores, pasajeros y demás actores viales.

d) Señalización y gestión de la movilidad. Estructuración y ejecución de proyectos relacionados con señalización vial, dispositivos de regulación, organización de la circulación y demás intervenciones de apoyo a la movilidad, conforme a los estudios técnicos, autorizaciones y disposiciones sectoriales aplicables.

e) Infraestructura y equipamiento tecnológico. Implementación, operación y mantenimiento de equipos, plataformas, redes, dispositivos y sistemas especializados que sean requeridos para los proyectos de movilidad y seguridad vial debidamente estructurados y autorizados.

f) Seguimiento, supervisión y gestión de información. Implementación de herramientas para el monitoreo de indicadores operativos, elaboración de informes, trazabilidad de procesos, análisis de información y evaluación de resultados asociados a los proyectos desarrollados.

La ejecución de estos componentes dependerá de su viabilidad técnica, jurídica y financiera, así como de las competencias de las autoridades involucradas, los compromisos contractuales y las condiciones específicas de implementación.

En particular, la intervención de la sociedad en actividades relacionadas con sistemas nacionales de información, registros, procedimientos sancionatorios o

mecanismos de detección tecnológica deberá sujetarse a las autorizaciones, requisitos y limitaciones establecidos en la normativa aplicable, sin que la constitución de la SEM implique por sí misma la transferencia de competencias públicas.

7.5.3 Requerimientos de infraestructura y capacidad operativa

La implementación de la primera línea de negocio requiere considerar una estructura de recursos que permita atender las necesidades tecnológicas, administrativas, logísticas y operativas de los proyectos que sean desarrollados.

Dependiendo del alcance de las actividades contratadas, podrán requerirse plataformas informáticas especializadas, sistemas de almacenamiento y respaldo de información, equipos de comunicación, redes de conectividad, dispositivos electrónicos, herramientas de trabajo en campo, infraestructura de apoyo, elementos de seguridad vial y demás componentes necesarios para garantizar la continuidad y eficiencia de la operación.

Asimismo, deberán considerarse las necesidades de talento humano especializado, soporte técnico, mantenimiento preventivo y correctivo, actualización tecnológica, protección de la información y mecanismos de continuidad operativa.

Estos requerimientos deberán guardar correspondencia con el alcance efectivo de las actividades asumidas por la SEM, evitando la adquisición anticipada de infraestructura o equipamiento que no cuente con una necesidad operativa identificada.

La infraestructura administrativa general prevista para la puesta en marcha de la sociedad constituirá el soporte organizacional de esta línea. No obstante, los equipos, sistemas y demás recursos especializados que demande su implementación deberán identificarse de manera diferenciada, con el propósito de determinar sus costos y fuentes de financiación sin duplicar las inversiones preoperativas contempladas en el modelo financiero.

7.5.4 Estructura económica y financiera de la línea

Desde la perspectiva económica, la implementación de la línea de tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial deberá sustentarse en la identificación de los servicios susceptibles de contratación, los costos necesarios para su prestación y los mecanismos de remuneración que resulten jurídicamente procedentes.

La estructura financiera deberá permitir diferenciar las inversiones requeridas para habilitar la operación especializada de los costos recurrentes asociados a su funcionamiento, mantenimiento, soporte tecnológico, personal y demás obligaciones derivadas de la ejecución de los proyectos.

Los ingresos atribuibles a la sociedad deberán corresponder exclusivamente a las

contraprestaciones económicas que legal y contractualmente le sean reconocidas por los servicios y actividades efectivamente desarrollados.

En consecuencia, los recaudos públicos, las multas, las sanciones y demás recursos cuya titularidad o destinación se encuentre regulada no podrán considerarse automáticamente como ingresos propios de la SEM. Su tratamiento financiero deberá corresponder a la naturaleza jurídica de los recursos y a las condiciones establecidas en los instrumentos contractuales y mecanismos de administración aplicables.

Para la evaluación económica de esta primera línea se utilizarán las proyecciones de ingresos, costos, gastos e inversiones contempladas en el modelo financiero del estudio, conservando la metodología y el horizonte de evaluación adoptados.

De igual manera, las necesidades de capital de trabajo deberán analizarse considerando los compromisos de funcionamiento, los períodos de facturación y recaudo, las obligaciones contractuales y la disponibilidad efectiva de recursos para atender la operación.

Las inversiones especializadas que no se encuentren comprendidas dentro de la estructura preoperativa general deberán contar con identificación y soporte propios, sin que su incorporación implique modificar automáticamente los valores establecidos para la puesta en funcionamiento administrativo de la sociedad.

7.5.5 Implementación y desarrollo operativo

La implementación de esta línea deberá desarrollarse mediante una programación que articule los requerimientos administrativos, tecnológicos, financieros y operativos con las condiciones de los proyectos y contratos que se estructuren.

En una primera etapa se contemplará la organización de las capacidades institucionales y empresariales necesarias para asumir las actividades de apoyo que correspondan, incluyendo la disposición de herramientas administrativas, procedimientos operativos, mecanismos de gestión de información y personal requerido para el funcionamiento.

Posteriormente, de acuerdo con los compromisos contractuales y las necesidades identificadas, podrán incorporarse los equipos, plataformas, sistemas y demás recursos especializados necesarios para la ejecución de los proyectos.

Durante la operación deberán establecerse mecanismos de seguimiento que permitan evaluar el cumplimiento de las obligaciones, el desempeño de los servicios, los costos de funcionamiento, las necesidades de mantenimiento y la suficiencia de los recursos financieros.

La programación gradual de las inversiones permitirá relacionar la adquisición y puesta en servicio de los activos con las actividades efectivamente desarrolladas,

procurando evitar tanto la insuficiencia de capacidad operativa como la inmovilización de recursos en bienes que no sean requeridos.

7.5.6 Contribución a la sostenibilidad de la sociedad multipropósito

La identificación de tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial como primera línea operativa permite establecer una orientación inicial para el desarrollo empresarial de la SEM, facilitando la organización de sus capacidades técnicas y administrativas y la estructuración de proyectos susceptibles de generar ingresos por la prestación de servicios especializados.

Su contribución a la sostenibilidad financiera estará determinada por la contratación efectiva de actividades, la suficiencia de los mecanismos de remuneración, el control de costos y gastos, la adecuada administración de las inversiones y el comportamiento de los flujos de caja asociados a la operación.

En este sentido, la consolidación de esta línea deberá evaluarse a partir de resultados económicos y operativos verificables, sin presumir que la sola existencia de oportunidades de contratación garantiza ingresos o rentabilidades determinadas.

Asimismo, las capacidades administrativas, tecnológicas y de gestión desarrolladas durante su implementación podrán servir de soporte para la estructuración de nuevas iniciativas comprendidas dentro del objeto multipropósito de la sociedad, siempre que las condiciones técnicas y financieras de cada proyecto justifiquen su incorporación.

En consecuencia, la línea de movilidad, tránsito y seguridad vial constituye el componente operativo prioritario para el inicio de actividades de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, sin alterar su naturaleza empresarial ni limitar el desarrollo progresivo de otras unidades de negocio.

Su implementación deberá mantenerse articulada con la estructura financiera general, las obligaciones de inversión y las proyecciones económicas del estudio, procurando que el crecimiento operativo contribuya al fortalecimiento patrimonial, la generación de ingresos y la sostenibilidad de la sociedad durante el horizonte de evaluación de veinte (20) años.

7.6 INVERSIONES ESPECIALIZADAS YCAPACIDAD DEL SOCIO ESTRATÉGICO

La vinculación del socio estratégico privado a la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, Bolívar, constituye un componente fundamental para garantizar la capacidad financiera, técnica, tecnológica y operativa requerida para la implementación y consolidación de sus actividades empresariales.

Su participación no se limita al aporte patrimonial correspondiente al cuarenta y

nueve por ciento (49 %) del capital social, sino que podrá comprender compromisos adicionales de inversión, financiación, implementación tecnológica, dotación de infraestructura y fortalecimiento operativo, conforme a las condiciones establecidas en el proceso de selección y en los instrumentos jurídicos correspondientes.

En este contexto, considerando que la primera línea operativa de la sociedad estará orientada al tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, se incorpora un inventario técnico y económico de referencia destinado a dimensionar los recursos especializados necesarios para apoyar su implementación.

Este inventario comprende infraestructura informática, plataformas de software, redes de telecomunicaciones, distribución eléctrica, dotación de espacios, sistemas automáticos y semiautomáticos de detección de infracciones, herramientas de gestión documental, vehículos y elementos de seguridad vial.

Su estructuración permite identificar los bienes, cantidades y valores asociados a la capacidad operativa especializada, diferenciándolos de las inversiones preoperativas y del capital de trabajo contemplados para el funcionamiento administrativo general de la SEM.

Las inversiones aquí identificadas no constituyen automáticamente aportes adicionales al capital social ni generan modificaciones en la participación accionaria de los socios. Su naturaleza y mecanismo de financiación deberán establecerse expresamente, de acuerdo con las obligaciones de inversión que se definan para el socio estratégico y las condiciones particulares de los proyectos.

7.6.1 Inventario técnico y económico de la línea de tránsito y movilidad

Para efectos de la estructuración financiera, el inventario especializado se presenta mediante fichas presupuestales organizadas por componentes funcionales, conservando las cantidades, especificaciones y valores consignados en el presupuesto técnico de referencia.

01 · PLATAFORMAS Y EQUIPOS INFORMÁTICOS				
N.º	**Descripción técnica del bien o servicio**	**Cantidad**	**Valor unitario (COP)**	**Valor total (COP)**
1	Equipos de cómputo, Windows 11 Pro, 64 bits, OptiPlex 7060	4	$ 4.580.000	$ 18.320.000
2	Impresora láser multifuncional MPC-5503 Ricoh	1	$ 8.400.000	$ 8.400.000
3	Impresora láser	1	$ 1.650.000	$ 1.650.000
4	Control de acceso, 2000 huellas	2	$ 762.237	$ 1.524.474
5	Software LPR	1	$ 28.000.000	$ 28.000.000
6	Contravenciones 2.0 web	1	$ 170.000.000	$ 170.000.000
7	Kit cámaras IP + DVR + instalación 16	1	$ 9.921.180	$ 9.921.180
8	Servidores y Racks SAST C	2	$ 18.148.500	$ 36.297.000
TOTAL DEL COMPONENTE				**$ 274.112.654**

Este componente comprende los recursos tecnológicos destinados al procesamiento de información, soporte informático, operación de plataformas, gestión de registros y administración de herramientas especializadas.

02 · CONECTIVIDAD Y DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA				
N.º	**Descripción técnica del bien o servicio**	**Cantidad**	**Valor unitario (COP)**	**Valor total (COP)**
1	Cableado estructurado (por puesto de trabajo)	4	$ 3.024.750	$ 12.099.000
2	Access Point inalámbrico AC 1.2 Gb	1	$ 592.851	$ 592.851
3	Switch administrable, 24gb	1	$ 1.693.860	$ 1.693.860
4	Firewall	1	$ 3.024.750	$ 3.024.750
5	UPS trámites sedes 6kva	1	$ 12.099.000	$ 12.099.000
6	Red eléctrica regulada	7	$ 226.178	$ 1.583.246
7	Red eléctrica no regulada	7	$ 338.772	$ 2.371.404
8	Aire acondicionado 24k Btu	1	$ 4.104.586	$ 4.104.586
9	Aire acondicionado 12k Btu	1	$ 2.550.000	$ 2.550.000
TOTAL DEL COMPONENTE				**$ 40.118.697**

Este componente corresponde a la infraestructura de conectividad, seguridad informática, suministro eléctrico y condiciones ambientales requeridas para el funcionamiento de los sistemas y equipos tecnológicos.

03 · DOTACIÓN Y ARQUITECTURA INTERIOR				
N.º	Descripción técnica del bien o servicio	Cantidad	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
1	Escritorio L 1.5	2	$ 1.380.000	$ 2.760.000
2	Escritorio lineal	4	$ 385.000	$ 1.540.000
3	Sillas secretariales	4	$ 375.000	$ 1.500.000
4	Sillas interlocutoras	4	$ 169.000	$ 676.000
5	Tándem 3 puestos	2	$ 420.000	$ 840.000
6	Archivador pequeño	7	$ 420.000	$ 2.940.000
7	Archivo	1	$ 20.000.000	$ 20.000.000
TOTAL DEL COMPONENTE				**$ 30.256.000**

Este componente permite dimensionar la dotación física destinada a la atención, gestión documental y funcionamiento de los espacios vinculados a la operación especializada.

04 · SISTEMAS SAST				
N.º	Descripción técnica del bien o servicio	Cantidad	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
1	Provisión de dispositivos, no incluye mantenimiento, o costos adicionales	1	$ 298.000.000	$ 298.000.000
2	Instalación, puesta en marcha y señalización	1	$ 78.845.000	$ 78.845.000
TOTAL DEL COMPONENTE				**$ 376.845.000**

Este componente comprende los recursos de referencia asociados a la provisión e instalación de medios tecnológicos especializados.

Su implementación estará condicionada al cumplimiento de los requisitos técnicos, legales y administrativos establecidos para este tipo de sistemas, incluidas las autorizaciones que correspondan a las autoridades competentes. La inclusión presupuestal de estos equipos no supone que exista autorización para su instalación u operación.

05 · SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL				
N.º	Descripción técnica del bien o servicio	Cantidad	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
1	Sistema de Gestión Documental	1	$ 4.600.000	$ 4.600.000
TOTAL DEL COMPONENTE				**$ 4.600.000**

Este componente contempla una herramienta de soporte documental para los procedimientos que correspondan a la autoridad competente. Su incorporación no implica la transferencia a la SEM de facultades administrativas de cobro coactivo.

06 · VEHÍCULOS Y DOTACIÓN DE SEGURIDAD VIAL				
N.º	Descripción técnica del bien o servicio	Cantidad	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
1	Motos con adaptaciones de patrulla	2	$ 5.200.000	$ 10.400.000
2	Motocicleta Yamaha XTZ 150	2	$ 15.100.000	$ 30.200.000
3	Casco	4	$ 450.000	$ 1.800.000
4	GPS	2	$ 300.000	$ 600.000
5	Impermeable	4	$ 230.000	$ 920.000
TOTAL DEL COMPONENTE				**$ 43.920.000**

Este componente contempla los medios de desplazamiento y los elementos de dotación necesarios para apoyar las actividades operativas de campo, conforme a las funciones y servicios que puedan desarrollarse legalmente.

07 · PUESTO DE CONTROL GENERAL				
N.º	Descripción técnica del bien o servicio	Cantidad	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
1	Carpa DITRA 4X4	2	$ 3.500.000	$ 7.000.000
2	Cono reflectivo de 70 CMS, con dos franjas reflectivas de alta intensidad	20	$ 169.900	$ 3.398.000
3	Reductor de velocidad modular de 100X30X5 CMA, más módulos o terminales, con dos tachas reflectivas, color amarillo marcación relieve	4	$ 129.900	$ 519.600
4	Lámpara flasher para cono, recargable mínimo 10 leds, según especificaciones técnicas ET-PN-195-A5	2	$ 90.000	$ 180.000
5	funciones, lente mínimo de 17 CMS de diámetro y 9 lentes, posee un sensor de activación de encendido y apagado según especificaciones técnicas ET-PN-195-	2	$ 108.000	$ 216.000
6	Paletas reflectivas octagonal (Pare y siga) de 47,7 CM de color rojo y verde, con alto de 66 CM, ancho 47,5 CM y un peso de 1,08 KG	4	$ 90.900	$ 363.600
7	Vallas plásticas tipo plegable de 1080 MM X 710 M	4	$ 309.400	$ 1.237.600
8	Comparenderas electrónicas	4	$ 12.800.000	$ 51.200.000
TOTAL DEL COMPONENTE				**$ 64.114.800**

7.6.2 Consolidación de las inversiones especializadas

La agrupación de los componentes permite identificar el valor global de referencia de los recursos requeridos para la implementación de la primera línea operativa de tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial.

Este componente agrupa herramientas destinadas al apoyo logístico y tecnológico de actividades de campo, seguridad vial y gestión operativa, cuya utilización deberá desarrollarse bajo la dirección de las autoridades competentes y conforme a los instrumentos contractuales aplicables.

Componente de inversión	Valor de referencia
1. Infraestructura informática y plataformas tecnológicas	$274.112.654
2. Redes de telecomunicaciones y soporte eléctrico	$40.118.697
3. Dotación y acondicionamiento de espacios operativos	$30.256.000
4. Sistemas tecnológicos SAST	$376.845.000
5. Herramientas de gestión documental	$4.600.000
6. Vehículos y dotación de seguridad vial	$43.920.000
7. Equipamiento para puestos de control	$64.114.800
Total de inversión especializada de referencia	**$833.967.151**

El valor consolidado corresponde a la suma de los componentes del inventario técnico y constituye una referencia para dimensionar los requerimientos de inversión asociados a la línea inicial de movilidad y tránsito.

Este presupuesto se diferencia de los recursos destinados a la organización y funcionamiento administrativo general de la sociedad, así como del capital social previsto para su constitución.

7.6.3 Capacidad financiera y compromisos del socio estratégico

La implementación de las inversiones especializadas requiere que el socio estratégico cuente con capacidad financiera, técnica y operativa suficiente para atender los compromisos que se establezcan en los documentos del proceso de selección.

Para estos efectos, la evaluación de su capacidad deberá considerar los recursos propios disponibles, las posibilidades de financiación, la experiencia empresarial, la capacidad de implementación tecnológica y los mecanismos mediante los cuales podrá garantizarse la ejecución de las inversiones comprometidas.

La definición de las obligaciones de inversión deberá establecer con claridad los bienes y servicios requeridos, sus condiciones de entrega, los plazos de implementación, los mecanismos de verificación y las responsabilidades asociadas a su operación y mantenimiento.

Asimismo, deberá precisarse la naturaleza jurídica y financiera de los recursos comprometidos, diferenciando los aportes al capital social de las inversiones adicionales que puedan realizarse mediante obligaciones contractuales, financiación u otros mecanismos legalmente procedentes.

Cuando corresponda, el proceso de selección podrá exigir la presentación de un Plan Comercial y de Inversión que permita acreditar la capacidad del proponente para respaldar el desarrollo de la línea operativa inicial y promover posteriormente otras actividades comprendidas dentro del objeto multipropósito de la sociedad.

Dicho plan deberá guardar correspondencia con la capacidad económica acreditada, las necesidades de implementación y los compromisos de inversión definidos, evitando establecer obligaciones que no cuenten con respaldo financiero suficiente.

7.6.4 Programación y ejecución de las inversiones

La ejecución de las inversiones especializadas podrá organizarse mediante etapas de implementación, de acuerdo con los requerimientos técnicos, los compromisos contractuales, las autorizaciones aplicables y las necesidades operativas identificadas.

La programación deberá establecer los bienes y sistemas necesarios para el inicio de actividades, los componentes cuya incorporación pueda desarrollarse posteriormente y las condiciones para garantizar el mantenimiento, actualización y reposición de los activos.

Este mecanismo permitirá articular la disponibilidad de infraestructura y tecnología con el crecimiento efectivo de la operación, procurando una utilización eficiente de los recursos y evitando compromisos de inversión que no guarden correspondencia con las actividades contratadas.

Los valores incorporados en el inventario constituyen referencias económicas del presupuesto técnico utilizado en la estructuración del estudio. Cualquier actualización de precios, cantidades o especificaciones deberá encontrarse debidamente sustentada y reflejarse de manera consistente en los documentos del proceso y en las obligaciones de inversión correspondientes.

En consecuencia, el inventario especializado representa una base para dimensionar las necesidades de inversión de la primera línea operativa de tránsito y movilidad, sin constituir el inventario general de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito ni limitar las inversiones que puedan requerir otras actividades empresariales.

La implementación de estos componentes deberá contribuir al fortalecimiento de la capacidad técnica y operativa de la SEM, manteniendo la diferenciación entre su estructura patrimonial, los recursos destinados al funcionamiento inicial y las inversiones especializadas necesarias para el desarrollo de sus proyectos.

7.7 EVALUACIÓN FINANCIERA Y SOSTENIBILIDAD DE LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA MULTIPROPÓSITO

La evaluación financiera de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, Bolívar, constituye un componente fundamental del presente estudio demostrativo, en la medida en que permite analizar la capacidad económica del modelo empresarial proyectado para atender sus obligaciones, recuperar las inversiones realizadas, generar resultados operacionales y mantener condiciones

de sostenibilidad durante el horizonte de funcionamiento previsto de veinte (20) años.

Una vez identificados los requerimientos de inversión preoperativa, las necesidades de capital de trabajo, la estructura de funcionamiento administrativo y las inversiones especializadas asociadas al desarrollo de las actividades empresariales, corresponde examinar el comportamiento financiero proyectado de la sociedad mediante el análisis de sus ingresos, costos, gastos, resultados operacionales y flujos de caja.

La evaluación se desarrolla considerando la naturaleza multipropósito de la SEM, cuya estructura jurídica y empresarial permite participar en diferentes sectores de actividad, estructurar y ejecutar proyectos, prestar servicios especializados y desarrollar progresivamente nuevas unidades de negocio, de conformidad con su objeto social y las disposiciones legales aplicables.

No obstante, para efectos de la estructuración económica y financiera inicial, se establece como primera línea operativa el desarrollo de actividades relacionadas con el tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, identificada como el componente prioritario para la puesta en funcionamiento y consolidación empresarial de la sociedad.

En consecuencia, la evaluación financiera deberá guardar correspondencia con las actividades, fuentes de ingresos, costos, gastos e inversiones efectivamente contemplados en el modelo de proyección adoptado, evitando incorporar ingresos hipotéticos provenientes de otras líneas de negocio cuya implementación no se encuentre suficientemente estructurada o respaldada.

Esta metodología permite evaluar las condiciones económicas de la operación inicialmente prevista, sin desconocer que la sociedad podrá ampliar progresivamente su portafolio de servicios y desarrollar otras actividades multipropósito durante su horizonte empresarial.

Las inversiones y los resultados financieros asociados a nuevas unidades de negocio podrán ser objeto de evaluaciones particulares, de acuerdo con sus características técnicas, económicas y contractuales, y deberán incorporarse a las proyecciones consolidadas cuando existan elementos suficientes para sustentar su ejecución y comportamiento financiero.

Para el desarrollo del análisis se adopta como referencia el modelo financiero del proyecto, que contempla las inversiones preoperativas, los requerimientos de capital de trabajo, los gastos administrativos y las proyecciones económicas correspondientes al horizonte de evaluación.

A partir de esta información se examina la capacidad de generación de ingresos operacionales, la suficiencia de los recursos para atender los costos y gastos de funcionamiento, la disponibilidad de efectivo, la recuperación de las inversiones y el

comportamiento de los resultados financieros durante los períodos proyectados.

La evaluación comprende el análisis del Estado de Resultados Integral y del Flujo de Caja, instrumentos que permiten identificar el desempeño económico y la disponibilidad de recursos derivados de la operación empresarial.

El Estado de Resultados permite establecer la relación entre los ingresos, costos y gastos proyectados, así como determinar la capacidad de la sociedad para generar resultados operacionales y utilidades durante el horizonte de evaluación.

Por su parte, el Flujo de Caja permite analizar los movimientos efectivos de recursos, las necesidades de financiación, la atención de las obligaciones económicas y la capacidad de la sociedad para mantener la continuidad de sus actividades y respaldar los compromisos de inversión.

De manera complementaria, la evaluación financiera contempla indicadores de rentabilidad y valoración que permiten examinar la conveniencia económica del proyecto y su capacidad para generar valor a partir de los recursos comprometidos.

Entre estos indicadores se encuentran la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Presente Neto (VPN o VAN) y la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), conforme a las variables y resultados establecidos en el modelo financiero.

Asimismo, cuando la información proyectada lo permita, podrán analizarse indicadores complementarios como el EBITDA, el punto de equilibrio, el período de recuperación de la inversión y otros instrumentos de evaluación financiera que contribuyan a determinar la eficiencia y sostenibilidad de la operación.

La utilización de estos indicadores deberá mantener correspondencia con los estados financieros y flujos de caja utilizados, evitando presentar resultados que no se encuentren sustentados en las proyecciones económicas del proyecto.

Desde la perspectiva de la sostenibilidad, la evaluación deberá considerar no solamente la rentabilidad estimada, sino también la capacidad de la sociedad para mantener niveles adecuados de liquidez, controlar sus costos y gastos, atender las obligaciones laborales y contractuales, financiar las necesidades de funcionamiento y asumir las reposiciones de activos previstas durante el horizonte empresarial.

De igual manera, resulta necesario considerar los efectos que puedan generar las variaciones en los niveles de contratación, los tiempos de recaudo, los costos operativos, las necesidades de mantenimiento y los requerimientos de inversión sobre la disponibilidad de recursos de la SEM.

La identificación de estos factores permitirá evaluar la estabilidad del modelo financiero y reconocer los riesgos que puedan afectar la continuidad de las operaciones, especialmente durante los primeros períodos de funcionamiento y consolidación de la actividad empresarial.

En atención al carácter multipropósito de la sociedad, la diversificación progresiva de las fuentes de ingresos podrá constituir una estrategia de fortalecimiento y reducción de la dependencia económica de una sola actividad. Sin embargo, dicha diversificación deberá fundamentarse en proyectos efectivamente estructurados y financieramente viables, sin atribuir anticipadamente ingresos o rentabilidades a actividades cuya ejecución no se encuentre definida.

En consecuencia, la evaluación financiera permitirá establecer las condiciones de sostenibilidad de la estructura empresarial proyectada, tomando como referencia las actividades y supuestos económicos incorporados en el modelo financiero, con especial atención a la primera línea operativa de tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial.

Los resultados obtenidos servirán de fundamento para analizar la capacidad de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana para atender sus obligaciones, recuperar las inversiones, generar recursos y desarrollar progresivamente su actividad empresarial durante el horizonte de evaluación de veinte (20) años, manteniendo coherencia entre su estructura financiera, su capacidad operativa y las condiciones de participación público-privada establecidas para su constitución.

7.8. ESTRUCTURA Y DETERMINACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL

Con la finalidad de establecer la estructura patrimonial requerida para la constitución y puesta en funcionamiento de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, Bolívar, y teniendo en consideración los resultados del estudio demostrativo, la naturaleza empresarial de la entidad proyectada, el alcance multipropósito de su objeto social y las necesidades financieras asociadas a su desarrollo, se propone establecer un capital social inicial de OCHOCIENTOS CINCUENTA MILLONES DE PESOS MONEDA CORRIENTE ($850.000.000 M/CTE).

La determinación de este capital tiene como finalidad proporcionar a la Sociedad una base patrimonial adecuada para su constitución, organización y desarrollo empresarial, respaldando su capacidad económica inicial y estableciendo una estructura de capital coherente con la dimensión y proyección de las actividades que podrá desarrollar durante su horizonte de funcionamiento de veinte (20) años.

La estructura patrimonial propuesta contempla un esquema de participación público-privada, mediante el cual el Municipio de Turbana conservará una participación accionaria mayoritaria del cincuenta y uno por ciento (51 %), mientras que el socio estratégico privado tendrá una participación del cuarenta y nueve por ciento (49 %). Esta distribución busca garantizar la participación institucional mayoritaria del municipio y, simultáneamente, incorporar las capacidades económicas, técnicas, tecnológicas, administrativas y operativas del sector privado.

No obstante, el capital social constituye la base patrimonial de la Sociedad y el referente para determinar la participación accionaria de sus integrantes, por lo que su cuantía no deberá interpretarse como equivalente al valor total de las inversiones, gastos, capital de trabajo o recursos financieros que la SEM podrá requerir para desarrollar integralmente su objeto social.

En efecto, como se ha establecido en los numerales precedentes, la naturaleza multipropósito de la Sociedad supone la incorporación progresiva de diferentes líneas de negocio, algunas de las cuales podrán demandar inversiones especializadas de magnitud superior a los requerimientos generales de funcionamiento administrativo y empresarial.

Para efectos de la estructuración inicial, se contempla como primera línea operativa el desarrollo de actividades relacionadas con el tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, cuya implementación podrá requerir inversiones tecnológicas, operativas y de infraestructura específicas, diferenciadas de los recursos destinados a la constitución y funcionamiento general de la sociedad.

En consecuencia, las necesidades de inversión asociadas a esta primera línea y a las demás actividades que puedan incorporarse posteriormente deberán determinarse conforme a las características técnicas, financieras y operativas de los proyectos que sean estructurados e implementados.

Para efectos de la adecuada interpretación del modelo financiero y patrimonial de la SEM, deberá mantenerse una clara diferenciación entre el capital social, los recursos requeridos para la puesta en marcha y funcionamiento inicial, el capital de trabajo y las inversiones especializadas asociadas a proyectos o líneas operativas específicas.

En este sentido, la existencia de requerimientos adicionales de inversión no implica, por sí misma, una modificación del capital social ni de la participación accionaria establecida para los socios. La forma de financiación y el tratamiento económico, financiero y societario de dichas inversiones deberá determinarse de acuerdo con su naturaleza, la estructura definida para cada proyecto y los mecanismos jurídicos y financieros que resulten aplicables.

Asimismo, la cuantía del capital social no deberá confundirse con la disponibilidad inmediata de recursos líquidos, particularmente cuando parte de los aportes corresponda a bienes o derechos valorados en especie. Por esta razón, la suficiencia de los recursos para atender las obligaciones iniciales deberá analizarse considerando la naturaleza de los aportes, su disponibilidad efectiva y los mecanismos de financiación previstos para la puesta en marcha.

Bajo esta estructura, el capital social proyectado de OCHOCIENTOS CINCUENTA MILLONES DE PESOS ($850.000.000 M/CTE) constituye el soporte patrimonial inicial de la Sociedad, mientras que las necesidades adicionales de recursos podrán atenderse mediante los mecanismos de financiación, inversión o reinversión que

sean definidos para el desarrollo de las diferentes líneas de negocio, preservando la sostenibilidad financiera de la SEM y la adecuada diferenciación entre propiedad accionaria y compromisos adicionales de inversión.

7.8.1 Capital social de la sociedad de economía mixta

El capital social inicial propuesto para la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, Bolívar, se establece en la suma de OCHOCIENTOS CINCUENTA MILLONES DE PESOS MONEDA CORRIENTE ($850.000.000 M/CTE), distribuido entre el municipio y el socio estratégico privado conforme a la composición accionaria definida en el presente estudio demostrativo.

La participación pública será mayoritaria, correspondiendo al Municipio de Turbana el cincuenta y uno por ciento (51 %) del capital social, equivalente a CUATROCIENTOS TREINTA Y TRES MILLONES QUINIENTOS MIL PESOS ($433.500.000 M/CTE), y al socio estratégico privado el cuarenta y nueve por ciento (49 %), equivalente a CUATROCIENTOS DIECISÉIS MILLONES QUINIENTOS MIL PESOS ($416.500.000 M/CTE).

La composición inicial del capital será la siguiente:

Tabla. Composición del capital social de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito

Capital de la Sociedad de Economía Mixta		
Accionista	**Porcentaje de Participación**	**Valor del aporte**
Municipio de Turbana, Bolívar	51%	$ 433.500.000 (en especie)
Socio Estratégico Privado	49%	$ 416.500.000 (en dinero)
Total	**100%**	**$ 850.000.000**

La composición anterior permite mantener la participación pública mayoritaria y, simultáneamente, incorporar un socio estratégico privado que aporte capital, experiencia, capacidad técnica, tecnológica, administrativa, financiera y operativa para contribuir al desarrollo de la Sociedad.

La participación patrimonial del Municipio se proyecta mediante aportes en especie, los cuales deberán contar con la identificación, valoración y soportes técnicos y jurídicos correspondientes, de manera que su incorporación al patrimonio social se efectúe conforme a las disposiciones legales aplicables.

Por su parte, el aporte del socio estratégico privado deberá definirse en los instrumentos correspondientes a su selección y a la constitución de la sociedad,

garantizando la correspondencia entre el valor de su participación accionaria y los compromisos patrimoniales efectivamente asumidos.

El capital social deberá diferenciarse de los demás compromisos económicos que pueda asumir el socio estratégico. En particular, la participación accionaria del privado no impide que dentro del proceso de selección se establezcan obligaciones adicionales relacionadas con la financiación de la puesta en marcha, dotación, infraestructura, tecnología y demás inversiones requeridas para las líneas operativas priorizadas.

Estas obligaciones deberán identificarse y estructurarse de manera independiente, precisando su alcance, condiciones de ejecución y mecanismos de financiación, sin que constituyan automáticamente un incremento del capital social o una modificación de los porcentajes de participación accionaria.

En consecuencia, la estructura patrimonial propuesta permite articular la participación institucional del Municipio de Turbana con la capacidad económica y empresarial del socio estratégico, estableciendo una base de capital para la constitución y desarrollo de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito, sin desconocer las necesidades adicionales de financiación e inversión que puedan surgir durante su funcionamiento.

7.8.2 Aporte del municipio de Turbana

El Municipio de Turbana, Bolívar, en su calidad de accionista público mayoritario de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito proyectada, tendrá una participación equivalente al cincuenta y uno por ciento (51 %) del capital social, correspondiente a CUATROCIENTOS TREINTA Y TRES MILLONES QUINIENTOS MIL PESOS MONEDA CORRIENTE ($433.500.000 M/CTE).

La participación patrimonial del Municipio se propone mediante aportes en especie, los cuales deberán estar representados en bienes o derechos susceptibles de valoración económica y de incorporación al patrimonio de la Sociedad, de conformidad con las disposiciones legales aplicables y las condiciones que se establezcan para su constitución.

La determinación definitiva de estos aportes requerirá identificar su naturaleza, titularidad, disponibilidad jurídica y valor económico, así como establecer los soportes técnicos y documentales necesarios para acreditar su incorporación al capital social. De esta manera, se garantizará la correspondencia entre el valor de la participación accionaria municipal y los aportes patrimoniales efectivamente realizados.

Adicionalmente, la participación del Municipio permitirá incorporar al modelo empresarial su capacidad de articulación institucional, gestión administrativa y coordinación con las diferentes dependencias municipales, aspectos que resultan

relevantes para facilitar la estructuración y ejecución de las actividades comprendidas dentro del objeto social de la SEM.

Este acompañamiento institucional podrá comprender el suministro de información, la coordinación administrativa, el apoyo en la identificación de necesidades territoriales y la articulación de iniciativas y proyectos, siempre dentro del ámbito de las competencias municipales y de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables.

No obstante, estas actividades de acompañamiento y coordinación deberán diferenciarse de los aportes patrimoniales en especie que conformen el capital social, en tanto su desarrollo no representa, por sí mismo, un aporte susceptible de reconocimiento como capital pagado.

La participación pública adquiere especial relevancia considerando el carácter multipropósito de la Sociedad, cuya finalidad comprende la posibilidad de estructurar y desarrollar progresivamente diferentes líneas de actividad orientadas al fortalecimiento institucional, económico, tecnológico y territorial del Municipio de Turbana.

En este contexto, la primera línea operativa propuesta corresponde al desarrollo de actividades relacionadas con el tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, sin que ello limite la posibilidad de incorporar posteriormente otras unidades de negocio comprendidas dentro del objeto social de la entidad.

La participación del Municipio permitirá contribuir a la identificación de necesidades, la articulación institucional y la estructuración de proyectos asociados a estas actividades, preservando las competencias de las autoridades públicas y las condiciones jurídicas requeridas para su ejecución.

Asimismo, se contempla la posibilidad de establecer instrumentos contractuales entre el Municipio y la Sociedad para el desarrollo de actividades comprendidas dentro de su objeto social, siempre que se cumplan los requisitos legales, las condiciones de contratación aplicables y las competencias de las respectivas entidades.

La eventual celebración de estos instrumentos deberá sustentarse en la identificación de necesidades, la definición de obligaciones y la determinación de las condiciones técnicas, económicas y jurídicas correspondientes, sin que la participación accionaria municipal constituya por sí sola una autorización para contratar directamente o transferir competencias públicas.

En este sentido, el aporte público se complementará con las capacidades técnicas, financieras, tecnológicas, administrativas y operativas del socio estratégico privado, permitiendo integrar dentro de una misma estructura empresarial la participación institucional del Municipio y la capacidad de inversión y gestión del sector privado.

En consecuencia, la participación municipal del cincuenta y uno por ciento (51 %) representa una contribución patrimonial mayoritaria a la estructura de capital propuesta, acompañada de una función de articulación institucional que permitirá orientar el desarrollo de la Sociedad hacia proyectos compatibles con las necesidades territoriales y las finalidades públicas que justifican su constitución

7.8.3 Aporte del socio estratégico privado

El socio estratégico privado tendrá una participación equivalente al cuarenta y nueve por ciento (49 %) del capital social de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, Bolívar, correspondiente a CUATROCIENTOS DIECISÉIS MILLONES QUINIENTOS MIL PESOS MONEDA CORRIENTE ($416.500.000 M/CTE)

El aporte correspondiente a esta participación se proyecta en dinero, conforme a las condiciones de suscripción y pago que se establezcan en los estatutos sociales y en los documentos que regulen el proceso de selección y vinculación del socio estratégico.

La incorporación del socio privado responde a la necesidad de complementar la participación patrimonial e institucional del Municipio mediante la vinculación de un inversionista con capacidad económica, experiencia empresarial y competencias técnicas, tecnológicas, administrativas y operativas que contribuyan a la puesta en funcionamiento y consolidación de la Sociedad.

En este sentido, su participación no se limitará exclusivamente al aporte económico correspondiente a su porcentaje accionario, sino que podrá comprender compromisos adicionales de inversión, dotación, implementación tecnológica, apoyo operativo y desarrollo empresarial, de acuerdo con las condiciones que se establezcan en los instrumentos de selección y constitución.

Tales compromisos deberán encontrarse debidamente definidos y diferenciados de los aportes que integran el capital social, precisando su alcance, valor, fuente de financiación, condiciones de ejecución y tratamiento jurídico y financiero.

En concordancia con el carácter multipropósito de la SEM, el socio estratégico deberá acreditar capacidad suficiente para respaldar su puesta en funcionamiento y contribuir al desarrollo progresivo de las líneas operativas que sean priorizadas, considerando los requerimientos económicos, técnicos y administrativos asociados a cada una de ellas.

Particularmente, teniendo en cuenta que la primera línea operativa propuesta corresponde a actividades relacionadas con el tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, el socio estratégico deberá contar con la capacidad necesaria para contribuir a la implementación de los componentes tecnológicos, logísticos y operativos requeridos, conforme a la estructuración técnica y financiera de los proyectos que se desarrollen.

Dentro de este contexto, las inversiones especializadas identificadas en los numerales precedentes constituyen una referencia para determinar los requerimientos de infraestructura, equipamiento, tecnología y capacidad operativa que podrán ser necesarios para el desarrollo de esta línea, sin que su cuantificación implique automáticamente que la totalidad de dichas inversiones forme parte del capital social o deba ser financiada exclusivamente con el aporte accionario privado.

La financiación y ejecución de estas inversiones deberán definirse conforme a las obligaciones que asuma el socio estratégico, las condiciones de los proyectos y los mecanismos financieros y contractuales que resulten procedentes.

De igual manera, la participación privada deberá contribuir al fortalecimiento de la gestión empresarial, la incorporación de herramientas tecnológicas, la eficiencia administrativa y la sostenibilidad económica de la SEM, procurando que el desarrollo de nuevas unidades de negocio se encuentre respaldado por estudios y proyecciones que permitan determinar su viabilidad.

La vinculación del socio estratégico permitirá complementar la capacidad institucional y patrimonial del Municipio mediante la incorporación de recursos, conocimientos especializados, experiencia y capacidades de gestión, fortaleciendo las condiciones requeridas para el desarrollo de las actividades empresariales proyectadas.

Bajo esta estructura, se mantiene la composición accionaria propuesta del cincuenta y uno por ciento (51 %) de participación pública y cuarenta y nueve por ciento (49 %) de participación privada, preservando la diferenciación entre los aportes de capital, las obligaciones adicionales de inversión y los mecanismos de financiación que puedan requerirse durante el funcionamiento de la Sociedad.

En consecuencia, el aporte del socio estratégico privado constituye un componente esencial de la estructura patrimonial y empresarial propuesta, en la medida en que permitirá articular la inversión privada con la participación pública mayoritaria y contribuir a la implementación y sostenibilidad de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana.

7.8.4 Capital social e inversión para la puesta en marcha

La determinación del capital social constituye la base patrimonial para la conformación de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, Bolívar, sin que por sí sola represente la totalidad de los recursos, capacidades y medios requeridos para garantizar su adecuada puesta en funcionamiento y el desarrollo progresivo de las actividades comprendidas dentro de su objeto social.

En este sentido, el capital social inicial propuesto de OCHOCIENTOS CINCUENTA MILLONES DE PESOS MONEDA CORRIENTE ($850.000.000 M/CTE) representa

la estructura patrimonial de la Sociedad y determina la participación accionaria del Municipio y del socio estratégico privado, mientras que los recursos requeridos para la puesta en marcha corresponden a las necesidades económicas identificadas para iniciar y sostener su funcionamiento.

Los recursos destinados a inversión y gastos preoperativos comprenden los componentes administrativos, tecnológicos, de dotación y organización identificados para la etapa inicial de funcionamiento, mientras que el capital de trabajo tiene como finalidad respaldar la atención de las obligaciones operativas y administrativas durante el período de puesta en marcha y consolidación de la Sociedad.

Es importante precisar que estos requerimientos no constituyen un capital social adicional ni deben sumarse automáticamente al valor de los aportes accionarios, puesto que representan necesidades de aplicación de recursos cuya financiación deberá determinarse considerando la naturaleza de los aportes, su disponibilidad efectiva y los compromisos económicos que sean establecidos para la constitución y funcionamiento de la SEM.

En particular, considerando que la participación del Municipio se proyecta mediante aportes en especie, la disponibilidad de recursos líquidos para atender los gastos iniciales deberá analizarse de manera diferenciada, teniendo en cuenta el aporte en dinero del socio estratégico privado y los demás mecanismos de financiación que resulten procedentes.

La vinculación del socio estratégico deberá contribuir al fortalecimiento de la capacidad financiera, técnica, tecnológica y operativa de la Sociedad, de manera que la estructura empresarial proyectada cuente con condiciones suficientes para atender los requerimientos asociados a su etapa inicial y avanzar progresivamente en la implementación de las diferentes líneas de negocio.

Adicionalmente, el desarrollo de la primera línea operativa relacionada con tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial contempla requerimientos de inversión especializada en infraestructura tecnológica, sistemas de información, equipamiento, herramientas operativas y demás componentes identificados en el inventario técnico y económico desarrollado en el numeral 7.6 del presente estudio.

El valor de referencia de dichas inversiones especializadas asciende a OCHOCIENTOS TREINTA Y TRES MILLONES NOVECIENTOS SESENTA Y SIETE MIL CIENTO CINCUENTA Y UN PESOS ($833.967.151 M/CTE), conforme a los conceptos y cantidades contemplados en el inventario correspondiente.

Este valor deberá interpretarse como una referencia de inversión para el desarrollo de los componentes especializados de la línea operativa inicialmente priorizada, y no como una suma que deba adicionarse automáticamente al capital social o a los recursos generales de puesta en marcha.

La financiación, programación y ejecución de estas inversiones deberá determinarse de acuerdo con las condiciones técnicas, financieras y contractuales que se establezcan para su implementación, verificando la disponibilidad de recursos y evitando duplicidades con los conceptos de inversión que ya se encuentren contemplados en la estructura general de funcionamiento.

La magnitud y oportunidad de los requerimientos de inversión deberá guardar correspondencia con el desarrollo progresivo de la Sociedad y con las necesidades efectivas de los proyectos que sean estructurados, evitando concentrar desde la etapa de constitución inversiones correspondientes a actividades cuya implementación se encuentre prevista para períodos posteriores.

En consecuencia, los documentos que soporten la estructuración y selección del socio estratégico deberán establecer las condiciones técnicas, financieras y operativas necesarias para garantizar la adecuada puesta en funcionamiento de la Sociedad, diferenciando expresamente los aportes que integran el capital social de las obligaciones adicionales de financiación, dotación e inversión que puedan asumirse.

Para las líneas de negocio que requieran capacidades especializadas, los correspondientes compromisos deberán sustentarse mediante inventarios, especificaciones técnicas, cantidades, valores de referencia y cronogramas de implementación, de acuerdo con el alcance y las condiciones particulares de cada componente.

De esta manera, la estructura patrimonial de la Sociedad se complementará con los recursos de funcionamiento inicial y las capacidades técnicas, financieras y operativas necesarias para respaldar su puesta en marcha y crecimiento progresivo, manteniendo coherencia entre el capital social, las necesidades de inversión, la disponibilidad de recursos y la sostenibilidad financiera de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana.

7.8.5 Relación entre capital social, capital de trabajo e inversión especializada

La estructuración financiera de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, Bolívar, contempla diferentes componentes económicos que, aunque se encuentran relacionados dentro del modelo empresarial, cumplen funciones específicas y deben administrarse de manera diferenciada.

El capital social, propuesto en OCHOCIENTOS CINCUENTA MILLONES DE PESOS ($850.000.000 M/CTE), constituye la base patrimonial de la Sociedad y determina la participación accionaria de sus integrantes. Por su parte, el capital de trabajo representa los recursos necesarios para atender las obligaciones de corto plazo y garantizar la continuidad de las operaciones, mientras que las inversiones

especializadas permiten incorporar las capacidades técnicas, tecnológicas y operativas requeridas para ejecutar proyectos y desarrollar las distintas líneas de negocio.

La relación entre estos componentes debe analizarse desde la capacidad efectiva de financiación de la Sociedad, considerando que la existencia de un patrimonio social determinado no implica necesariamente la disponibilidad inmediata de recursos líquidos ni garantiza, por sí sola, la financiación integral de las actividades proyectadas.

En este sentido, la programación de las inversiones deberá guardar correspondencia con las fuentes de financiación disponibles, los compromisos asumidos por los accionistas, la generación esperada de ingresos y las necesidades de liquidez de cada etapa de funcionamiento.

De igual manera, será necesario mantener una adecuada coordinación entre los desembolsos destinados a inversión y los recursos requeridos para sostener la operación, evitando que la ejecución de proyectos especializados comprometa la capacidad de la Sociedad para atender sus obligaciones administrativas, laborales, contractuales y financieras.

Esta consideración adquiere especial importancia durante la implementación de la primera línea operativa de tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, en la cual las necesidades de equipamiento e infraestructura deberán articularse con la disponibilidad de recursos y las condiciones reales de ejecución de los proyectos.

A medida que se incorporen nuevas líneas de negocio, la Sociedad deberá evaluar sus necesidades particulares de financiación, procurando que las decisiones de inversión respondan a criterios de viabilidad económica, disponibilidad de recursos y sostenibilidad empresarial.

En consecuencia, la adecuada articulación entre capital social, capital de trabajo e inversiones especializadas permitirá mantener una estructura financiera equilibrada, respaldar la continuidad de las operaciones y facilitar el crecimiento progresivo de la Sociedad, sin comprometer su estabilidad patrimonial y financiera.

7.8.6 Suficiencia y finalidad del capital social

El capital social propuesto de OCHOCIENTOS CINCUENTA MILLONES DE PESOS MONEDA CORRIENTE ($850.000.000 M/CTE) proporciona una base patrimonial consistente con la dimensión empresarial proyectada para la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, Bolívar, y superior a los requerimientos inicialmente estimados para su organización administrativa y puesta en funcionamiento.

La determinación de este capital responde a la necesidad de dotar a la Sociedad de una estructura patrimonial que respalde su constitución, organización y desarrollo

empresarial, manteniendo la flexibilidad necesaria para implementar progresivamente las diferentes actividades comprendidas dentro de su objeto social.

Su finalidad no consiste en financiar anticipadamente la totalidad de los proyectos, inversiones o líneas de negocio que puedan desarrollarse durante los veinte (20) años previstos como horizonte de funcionamiento, sino en proporcionar una base patrimonial inicial que contribuya a respaldar la capacidad económica y la estabilidad empresarial de la SEM.

En este sentido, la suficiencia del capital social debe analizarse considerando la naturaleza de los aportes que lo conforman, su disponibilidad efectiva, las necesidades de liquidez de la operación y los compromisos de financiación e inversión que sean asumidos para el desarrollo de las actividades proyectadas.

La participación pública mayoritaria, representada en el cincuenta y uno por ciento (51 %) del capital social, permitirá integrar al Municipio de Turbana dentro de la estructura patrimonial de la Sociedad, mientras que la participación privada del cuarenta y nueve por ciento (49 %) contribuirá a incorporar recursos económicos y capacidades empresariales para su funcionamiento y consolidación.

La sostenibilidad financiera de la SEM dependerá, además, de su capacidad para generar ingresos efectivos, mantener una estructura eficiente de costos y gastos, administrar adecuadamente el capital de trabajo y programar las inversiones conforme a las necesidades reales de los proyectos que sean implementados.

Particularmente, durante la etapa inicial de funcionamiento, será fundamental mantener correspondencia entre la disponibilidad de recursos y los requerimientos derivados de la primera línea operativa de tránsito, transporte, movilidad y seguridad vial, procurando que su implementación se desarrolle bajo condiciones que no comprometan la continuidad administrativa y financiera de la Sociedad.

De igual manera, la incorporación posterior de otras líneas de negocio deberá sustentarse en evaluaciones técnicas, económicas y financieras que permitan determinar su viabilidad, identificar sus fuentes de financiación y establecer su contribución a la sostenibilidad empresarial.

La suficiencia financiera de la Sociedad deberá evaluarse de manera permanente a partir de su comportamiento operativo, la generación de flujos de caja, los ciclos de ejecución y recaudo, las necesidades de capital de trabajo y los compromisos de inversión derivados de su crecimiento.

En consecuencia, el capital social constituye el punto de partida de la estructura patrimonial de la SEM, pero no representa un límite a su capacidad futura de inversión ni una estimación anticipada del valor económico de los proyectos que pueda desarrollar.

Bajo esta perspectiva, se considera que el capital social propuesto de $850.000.000 constituye una base patrimonial inicial razonable para la estructuración de la Sociedad de Economía Mixta Multipropósito del Municipio de Turbana, cuya sostenibilidad durante el horizonte proyectado dependerá de la adecuada articulación entre los aportes de sus accionistas, la disponibilidad de recursos, la generación efectiva de ingresos y la gestión eficiente de sus operaciones e inversiones.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo del presente estudio permitió examinar las condiciones jurídicas e institucionales que deben considerarse para impulsar la transformación integral del municipio de Turbana, Bolívar, hacia un municipio inteligente y sostenible, a partir de la identificación y evaluación de alternativas que favorezcan la articulación de capacidades públicas y privadas, el fortalecimiento de la gestión territorial y la promoción de iniciativas estratégicas orientadas al desarrollo económico, social y ambiental del municipio.

El análisis realizado partió del reconocimiento de las características territoriales, administrativas e institucionales de Turbana, así como de las oportunidades que ofrece su contexto para avanzar en procesos de modernización, innovación y fortalecimiento de la capacidad de gestión municipal. Esta aproximación permitió establecer la importancia de contar con instrumentos jurídicos y organizacionales que faciliten la formulación, estructuración y ejecución de iniciativas de interés territorial, mediante esquemas que promuevan la eficiencia administrativa, la sostenibilidad y el aprovechamiento de capacidades técnicas, empresariales y financieras.

La evaluación de las diferentes alternativas jurídicas contempladas en el ordenamiento colombiano permitió identificar sus características, alcances y condiciones de aplicación frente a las necesidades del municipio. En este ejercicio se examinaron las Asociaciones Público-Privadas, los contratos de concesión, los contratos de prestación de servicios, los esquemas de tercerización, las alianzas de riesgo compartido y las Sociedades de Economía Mixta, considerando su naturaleza jurídica, las posibilidades de participación pública y privada, su alcance operativo y su pertinencia para el desarrollo de actividades de carácter multipropósito.

Como resultado de este análisis, se identificó que las Sociedades de Economía Mixta ofrecen características que permiten considerar su utilización como instrumento empresarial para articular la participación institucional del municipio con los aportes, conocimientos, experiencia y capacidades especializadas del sector privado. Su naturaleza societaria y la posibilidad de desarrollar actividades industriales o comerciales dentro de un objeto social definido constituyen elementos relevantes para estructurar una organización orientada a promover iniciativas estratégicas y generar oportunidades de desarrollo territorial.

En este sentido, **el estudio recomienda la Sociedad de Economía Mixta como la alternativa jurídica más pertinente para avanzar en la estructuración de un modelo empresarial con participación pública y privada que contribuya a la transformación integral del municipio de Turbana hacia un municipio inteligente y sostenible**. Esta recomendación responde a los resultados de la evaluación comparativa y a la posibilidad de configurar una estructura organizacional con capacidad para integrar recursos, desarrollar actividades

empresariales y establecer mecanismos de administración y gestión acordes con las finalidades previstas.

La alternativa propuesta encuentra fundamento en las disposiciones constitucionales y legales que regulan la organización administrativa territorial y la constitución de entidades descentralizadas, particularmente en la competencia atribuida a los concejos municipales para autorizar la constitución de Sociedades de Economía Mixta y en las disposiciones de la Ley 489 de 1998 que regulan su naturaleza y funcionamiento. Este marco normativo proporciona las bases jurídicas para que el municipio, en ejercicio de sus competencias y mediante las actuaciones correspondientes, pueda evaluar y promover la constitución de una sociedad de esta naturaleza.

La eventual implementación de la figura recomendada deberá responder a una definición precisa de su objeto social, de las actividades económicas que desarrollaría y de las responsabilidades que asumirían sus participantes. En este proceso adquiere especial importancia la articulación con la estructura administrativa municipal, de manera que la sociedad pueda contribuir al desarrollo de iniciativas empresariales y proyectos estratégicos en coordinación con las dependencias competentes y dentro del ámbito de las atribuciones que legalmente le correspondan.

Desde la perspectiva institucional, la constitución de una Sociedad de Economía Mixta representa una oportunidad para incorporar capacidades de gestión empresarial y fortalecer la articulación entre el sector público y el sector privado. Su adecuada estructuración permitirá establecer mecanismos de dirección, administración, seguimiento y control orientados a proteger el interés público, promover la transparencia y facilitar el cumplimiento de los objetivos que justifiquen la participación del municipio.

En materia económica y financiera, la sostenibilidad de la sociedad propuesta deberá sustentarse en la identificación de actividades y proyectos con condiciones verificables de operación, inversión y generación de ingresos. Para ello, será necesario precisar las necesidades de capital, valorar los aportes de los participantes, establecer los costos de funcionamiento y examinar los riesgos y oportunidades asociados a las líneas de negocio que se proyecten desarrollar. Estos elementos resultan determinantes para definir una estructura empresarial compatible con las capacidades financieras del municipio y con las expectativas de participación del sector privado.

De igual manera, la vinculación de un socio estratégico deberá sustentarse en criterios jurídicos, técnicos, financieros y empresariales que permitan identificar las capacidades requeridas para el desarrollo del objeto social. La definición del mecanismo de selección o vinculación correspondiente, de los compromisos de inversión y de las reglas de participación societaria constituirá una etapa fundamental para consolidar un modelo institucional que articule adecuadamente los intereses y responsabilidades de los participantes.

La transformación hacia un municipio inteligente y sostenible también exige reconocer que el desarrollo territorial comprende diferentes dimensiones que deben abordarse de manera articulada. La modernización de los servicios, la incorporación de herramientas tecnológicas, el fortalecimiento de la movilidad y la infraestructura, la sostenibilidad ambiental y la promoción de oportunidades económicas representan ámbitos en los cuales podrán identificarse iniciativas susceptibles de evaluación y estructuración, atendiendo a su pertinencia, viabilidad y correspondencia con las competencias municipales y las actividades autorizadas a la futura sociedad.

Bajo esta perspectiva, la Sociedad de Economía Mixta propuesta se concibe como una alternativa para promover la participación empresarial en proyectos de interés territorial, mediante una organización que combine la orientación institucional del municipio con capacidades especializadas del sector privado. Su contribución al desarrollo local estará determinada por la calidad de los proyectos que se estructuren, la eficiencia de su gestión, la sostenibilidad de sus operaciones y los beneficios que efectivamente genere para la comunidad.

En consecuencia, se recomienda que la Administración Municipal de Turbana, con fundamento en los resultados del presente estudio, avance hacia una fase de estructuración jurídica, institucional, técnica y financiera de la Sociedad de Economía Mixta propuesta. Esta etapa permitirá precisar su objeto social, definir las actividades económicas prioritarias, establecer las condiciones de participación accionaria, desarrollar el modelo de gobierno corporativo y determinar los requerimientos necesarios para su eventual constitución y puesta en funcionamiento.

La fase de estructuración deberá acompañarse de la consolidación de los estudios, soportes y documentos que permitan a las autoridades municipales valorar integralmente la conveniencia de la iniciativa y adoptar las decisiones que correspondan dentro del marco de sus competencias. De esta manera, la recomendación formulada en el presente estudio podrá traducirse en una propuesta institucional concreta, sustentada en condiciones jurídicas, administrativas y financieras verificables.

En términos generales, el estudio permite establecer que el municipio de Turbana cuenta con un marco jurídico habilitante para evaluar la constitución de una Sociedad de Economía Mixta como alternativa de organización empresarial con participación pública y privada. La pertinencia identificada a partir del análisis comparativo constituye un fundamento para continuar su estructuración, mientras que la decisión de implementación deberá sustentarse en la verificación de las condiciones particulares de viabilidad, sostenibilidad y conveniencia para el municipio.

En virtud de lo anterior, se concluye que la Sociedad de Economía Mixta constituye la alternativa jurídica recomendada para orientar la estructuración de un instrumento empresarial multipropósito que contribuya al

fortalecimiento de la capacidad de gestión y al desarrollo de iniciativas estratégicas en el municipio de Turbana, Bolívar. Su eventual constitución representa una oportunidad para articular esfuerzos institucionales y empresariales alrededor de objetivos de interés territorial, mediante un modelo de participación que permita aprovechar capacidades complementarias y promover la ejecución de proyectos con criterios de eficiencia, responsabilidad y sostenibilidad.

Así, el presente Estudio Demostrativo proporciona elementos de análisis y una recomendación jurídica para orientar las decisiones de la Administración Municipal frente a la alternativa evaluada, y establece una base para continuar el proceso de estructuración de un modelo empresarial que contribuya al desarrollo económico y social, al fortalecimiento institucional y a la transformación progresiva de Turbana hacia un municipio inteligente y sostenible.