

Análisis de la inestabilidad política y su incidencia en la gestión pública de Duitama en el periodo 2020 – 2024



Silvia Patricia Diaz Serrano

Escuela Superior de Administración Pública ESAP

Territorial Boyacá - Casanare

CETAP Tunja

Administración Pública Territorial

Diciembre 2025

Análisis de la inestabilidad política y su incidencia en la gestión pública de Duitama en el periodo 2020 – 2024

Silvia Patricia Diaz Serrano

Trabajo de grado para obtener el título de Administrador Público

Doctora: Edith Cely Gutiérrez

Escuela Superior de Administración Pública ESAP

Territorial Boyacá -Casanare; CETAP Tunja

Administración Pública Territorial

Diciembre 2025

Tabla de contenido

1. Introducción	5
1.1 Problema	6
1.1.1. Descripción del problema	8
1.1.2. Pregunta Problema	8
1.2 Objetivos	9
1.2.1 Objetivo general	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 Justificación.....	9
2. Marco de referencia.....	10
2.1 Marco Teórico	10
2.2 Marco conceptual.....	11
2.3 Marco normativo	13
2.4. Marco geográfico.....	14
3. Enfoque metodológico	16
4. Contextualización y caracterización de los hechos de inestabilidad política.	17
5. Incidencia en las dimensiones centrales de la administración pública en Duitama durante el periodo 2020 – 2024	25
Conclusiones	40
Recomendaciones	42
Anexo: Resultado de encuesta practicada a los habitantes del municipio de Duitama sobre el Análisis de la inestabilidad política y su incidencia en la gestión pública de Duitama en el periodo 2020 – 2024.....	44
Referencias Bibliográficas	56

Índice de Tablas y Figuras

Figura 1. Mapa municipio de Duitama	15
Figura 2. Pirámide poblacional, municipio de Duitama 2024 y 2035	18
Tabla 1. Votación a elecciones de alcalde en el municipio de Duitama durante el periodo 2004-2027	19
Figura 3. Hechos de violencia contra liderazgos políticos en elecciones territoriales de 2023 en Duitama	23
Figura 4. Irregularidades en elecciones territoriales 2023 en Duitama, Boyacá para elección de autoridad local	24
Figura 5. Medición de desempeño municipal en Duitama 2016-2022	27
Figura 6. Componente de gestión municipal en Duitama 2016-2022	29
Figura 9. Índices de Gestión por Dimensiones	34
Figura 10. Índice de Desempeño Institucional 2024	35
Figura 11. Distribución etaria de los participantes	37
Figura 12. Nivel de confianza en las instituciones municipales	38
Figura 13. Percepción sobre el impacto de las sanciones disciplinarias	39

1. Introducción

El municipio de Duitama, en el departamento de Boyacá, ha afrontado una serie de circunstancias políticas y administrativas entre 2020 y 2024 que han revelado la debilidad institucional provocada por las impugnaciones electorales e inhabilidades. Estas situaciones han ocasionado episodios de inestabilidad en el gobierno local, que se manifiestan a través de modificaciones en la autoridad, cambios en los equipos laborales y variaciones en la continuidad de las políticas públicas. Por lo tanto, la administración municipal ha tenido que adecuarse de manera continua a nuevas directrices políticas, lo cual ha impactado en la planificación, la ejecución del presupuesto y la inversión en proyectos y programas esenciales para los habitantes.

La inestabilidad política, que se refiere a la incertidumbre o falta de continuidad en el ejercicio del poder, es un fenómeno que tiene un impacto directo en la habilidad del Estado para llevar a cabo sus funciones fundamentales. Los efectos de esta inestabilidad son más evidentes en los municipios, cuyos equipos administrativos son menores y dependen en gran parte de la dirección del alcalde y su gabinete. En Duitama, las tensiones institucionales y los retrasos en la realización de proyectos, sobre todo durante un periodo que coincidió con la crisis sanitaria mundial del COVID-19, fueron el resultado de una serie de procesos judiciales y decisiones administrativas vinculadas a la legalidad de los mandatos locales. Esta doble coyuntura (sanitaria y política) intensificó los retos de planificación, administración financiera e inversión pública.

Este trabajo tiene como objetivo examinar el impacto que ha tenido la inestabilidad política, derivada de las impugnaciones e inhabilidades electorales, en la administración pública municipal en términos de planificación, finanzas públicas y gestión de inversiones. Entender esta relación es crucial porque posibilita determinar la manera en que la incertidumbre política y las alteraciones de autoridad afectan a la gobernabilidad, a la eficacia en términos administrativos y a la confianza de los ciudadanos en las instituciones locales.

El análisis se lleva a cabo mediante una perspectiva mixta, que combina la interpretación de sucesos políticos y administrativos ocurridos entre 2020 y 2024 con la revisión de documentos y normas. De esta manera, se pretende construir una perspectiva completa de las consecuencias que la inestabilidad política tiene en el funcionamiento institucional, no solo a través de los datos cuantitativos asociados con la ejecución del presupuesto y el progreso de los proyectos, sino también por medio de los elementos cualitativos que afectan tanto la legitimidad

del gobierno como la percepción ciudadana. Asimismo, este análisis tiene sentido ya que busca ofrecer elementos de reflexión y diagnóstico que ayuden a formular tácticas preventivas ante crisis institucionales futuras y a fortalecer la gobernabilidad local. El estudio de la situación de Duitama brinda una ocasión para entender cómo las dinámicas políticas y legales tienen el potencial de modificar la gestión pública en el territorio, así como cómo una administración que se ve impactada por sucesivas transformaciones del poder afronta el desafío de asegurar la continuidad de las políticas orientadas al desarrollo.

En última instancia, el trabajo está organizado en seis capítulos. El primero muestra la problemática, los objetivos y la razón por la que se realiza el estudio. El segundo desarrolla el marco teórico, normativo y conceptual sobre el cual se apoya la investigación. El tercero se refiere al enfoque metodológico. El cuarto expone y caracteriza los hechos de inestabilidad política que han tenido lugar en el municipio. El quinto analiza su impacto en los aspectos más importantes de la administración pública, mientras que el sexto presenta un planteamiento con sugerencias de política pública destinadas a robustecer la gestión local y la estabilidad institucional.

1.1 Problema

El municipio de Duitama (Boyacá) ha enfrentado, entre 2020 y 2024, una notable inestabilidad política que surge de la nulidad electoral, las impugnaciones judiciales y las sanciones disciplinarias. Estos eventos han puesto en duda la legitimidad de los gobiernos en Duitama, y ha dejado entredicho que los candidatos no tienen conocimiento previo a inscribir su candidatura si se encuentran inhabilitados o son incompatibles para aspirar a este cargo de elección popular. La alcaldesa electa en las elecciones territoriales de 2019 afrontó, posteriormente, acusaciones de presunta incompatibilidad en el desempeño de funciones anteriores; ello ocasionó que el mandato fuera suspendido temporalmente en 2020. En este lapso de tiempo, el municipio tuvo por lo menos tres alcaldes (2 titulares y uno encargado), lo cual propició un clima de incertidumbre a nivel institucional y desintegración en la gestión administrativa.

La Contraloría General de Boyacá (2023) sostiene que la implementación de proyectos priorizados en el Plan de Desarrollo "Duitama, Ciudad que Renace 2020-2023" se vio afectada

por cambios en el liderazgo local, lo cual provocó retrasos en la inversión pública y una baja en los indicadores de cumplimiento de metas. Después, entre los años 2021 y 2023, cambios continuos en el gabinete municipal debido a nuevas decisiones judiciales y medidas de control disciplinario impactaron la estabilidad de los equipos técnicos y la continuidad de las iniciativas económicas y sociales.

Según Londoño (2020), estos acontecimientos impactaron de manera directa en la planificación, la ejecución del presupuesto y el suministro de servicios públicos, sectores que están sujetos a la estabilidad administrativa y a la coordinación entre instituciones. Según Cárdenas (2021), cada cambio de gobierno supuso la llegada de nuevos funcionarios y la redefinición de prioridades políticas, lo que conllevó ajustes en los objetivos, demoras en los cronogramas y alteraciones en el orden de importancia de proyectos sociales y obras. Las áreas que sufrieron un mayor impacto fueron la infraestructura de carreteras, los proyectos de inversión social y los programas de ayuda económica a grupos vulnerables, que vieron sus progresos estancados o disminuidos.

Por lo tanto, la falta de estabilidad política afectó la coherencia institucional y disminuyó la habilidad del municipio para alinear el planeamiento local con las estrategias a nivel departamental y nacional. Esta circunstancia concuerda con lo que García (2020) indicó, que es que los conflictos electorales en los gobiernos locales provocan interrupciones en la administración pública, perjudican la eficacia institucional y reducen la confianza de los ciudadanos.

Para asegurar la eficacia de sus políticas y la sustentabilidad de sus resultados, la administración pública local necesita estabilidad (Ramírez, 2017). Sin embargo, los episodios de inestabilidad política en Duitama pusieron de manifiesto la fragilidad de los sistemas administrativos frente a las variaciones de liderazgo y la ausencia de procedimientos que garanticen la continuidad de los proyectos en marcha (Pérez, 2021). Vega (2019) señala que esto se evidenció en una capacidad de planificación más reducida, demoras en la ejecución del presupuesto, una gestión de la inversión menos eficiente y un debilitamiento de la legitimidad gubernamental ante el pueblo.

Debido a esta problemática, la meta principal de este trabajo es examinar cómo las inhabilidades, los fallos judiciales y las impugnaciones han impactado en el funcionamiento de las dimensiones clave de la administración pública del municipio de Duitama (la planificación, las finanzas y la inversión), entre 2020 y 2024, para determinar sus consecuencias en la gobernabilidad y en la confianza institucional.

Teniendo como base y premisa la información anteriormente relatada, este trabajo tiene como objetivo general examinar la incidencia de la inestabilidad política ocasionada por inhabilidades e impugnaciones electorales en el comportamiento de la gestión de las dimensiones centrales de la administración pública en el municipio de Duitama, entre 2020 y 2024.

1.1.1. Descripción del problema

Duitama ha enfrentado, entre los años 2020 y 2024, múltiples periodos de inestabilidad política a causa de disputas electorales y sentencias judiciales que impactaron la continuidad del liderazgo en el municipio. Estos cambios han causado no solo incertidumbre política, sino también efectos directos en la administración y en la ejecución de los planes de desarrollo. La inestabilidad ha tenido un impacto en sectores fundamentales de la administración pública. En cuanto a la planificación, hay retrasos y modificaciones frecuentes en los proyectos; respecto a las finanzas, se vuelve complicado llevar a cabo el presupuesto y manejar los recursos; y en lo que respecta a la inversión, se demora la implementación de programas y obras que favorecen a la comunidad. Todo esto impacta negativamente la gobernabilidad y el desempeño institucional del municipio.

1.1.2. Pregunta Problema

¿Cómo ha incidido la inestabilidad política, generada por inhabilidades e impugnaciones electorales, en el desempeño de las dimensiones centrales de la administración pública en el municipio de Duitama durante el periodo 2020-2024?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar la incidencia de la inestabilidad política, derivada de inhabilidades e impugnaciones electorales, en la gestión de las dimensiones centrales de la administración pública del municipio de Duitama entre 2020 y 2024, con el fin de identificar sus efectos en la gobernabilidad y el desempeño institucional.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar los hechos de inestabilidad política en Duitama durante 2020-2024 derivados de inhabilidades, impugnaciones y cambios de administración local.
2. Describir los efectos de dicha inestabilidad en las dimensiones centrales de la administración pública municipal: planeación, finanzas y gestión de la inversión.
3. Realizar recomendaciones de fortalecimiento institucional que contribuyan a mitigar los efectos de la inestabilidad política en la administración municipal.

1.3 Justificación

Esta indagación es relevante tanto a nivel institucional como social, ya que aborda un tema de gran relevancia para la gestión pública a nivel local: los efectos que tiene la inestabilidad política en la administración municipal de Duitama entre 2020 y 2024. Este estudio es particularmente significativo porque este periodo se superpuso con la pandemia del COVID-19, lo cual representó un gran reto para la gestión pública. Analizar cómo se interrelacionaron la crisis sanitaria y la inestabilidad política permite comprender de modo más profundo los desafíos que enfrentó el gobierno municipal y los efectos que estos impactos tuvieron en la gobernabilidad, la confianza institucional y la provisión de servicios. En esta línea, el análisis ayuda a fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia, dos elementos esenciales tanto para las autoridades locales como para los ciudadanos.

El estudio, desde el punto de vista de la contribución académica, utiliza un método combinado que integra el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos. Por un lado, se evalúan fuentes específicas como los informes financieros, documentos oficiales y registros de ejecución presupuestal; por otro lado, se consideran hechos políticos, pronunciamientos institucionales y puntos de vista ciudadanos. Al reconocer no sólo los impactos visibles en la administración pública, sino también los efectos más sutiles relacionados con la gobernabilidad y las dinámicas sociales, esta combinación de métodos permite obtener una visión más equilibrada y completa de la realidad municipal. De esta manera, la investigación no solo proporciona pruebas empíricas acerca de un caso local, sino que además contribuye a la discusión académica sobre el vínculo entre desempeño institucional y estabilidad política en situaciones de crisis.

2. Marco de referencia

2.1 Marco Teórico

Como ausencia de seguridad o continuidad en la ejecución del poder público, se define la inestabilidad política. Esta puede presentarse a través de disputas electorales, impugnaciones, inhabilidades o cambios bruscos en el gobierno (Pizarro, 2018). En el ámbito municipal, este fenómeno tiene un impacto sobre la legitimidad de los gobernantes, detiene los procedimientos administrativos y modifica la implementación de los proyectos de desarrollo (García, 2020). La inestabilidad política, de acuerdo con López (2019), no solo afecta la esfera política, sino también las esferas administrativa y económica, ya que reduce la habilidad para gestionar, detiene las inversiones del Estado y socava la confianza de los ciudadanos.

Cárdenas (2021) señala que, en Colombia, las inhabilidades y los fallos de nulidad electoral suelen provocar sustituciones imprevistas en el liderazgo local, generando vacíos de dirección y fragmentación en la continuidad de las políticas públicas. Estas situaciones, además, afectan la coordinación interinstitucional y la eficiencia en la ejecución de los programas municipales.

Por su parte, la administración pública se concibe como el conjunto de acciones mediante las cuales el Estado organiza, gestiona y controla los recursos públicos para satisfacer las

necesidades colectivas (Ramírez, 2017). En el nivel local, las dimensiones centrales de la gestión pública se expresan a través de tres componentes principales: la planeación, que orienta las decisiones estratégicas del gobierno; las finanzas públicas, que garantizan la sostenibilidad fiscal y la transparencia; y la gestión de la inversión, que traduce los recursos en obras y servicios concretos para la ciudadanía (Vega, 2019; Londoño, 2020).

Cuando existe estabilidad política, estas dimensiones funcionan de manera coordinada y armónica. Sin embargo, los cambios administrativos constantes interrumpen la continuidad de los proyectos, provocan baja ejecución presupuestal y generan pérdida de confianza institucional (Pérez, 2021).

En este sentido, la gobernabilidad (entendida como la capacidad del gobierno para tomar decisiones legítimas, coordinar acciones y mantener la confianza de la ciudadanía), depende en gran medida de la estabilidad política (O'Donnell, 1999). La gobernabilidad se ve afectada cuando las disputas electorales y las decisiones judiciales generan incertidumbre, dificultando el cumplimiento de los objetivos del desarrollo local.

El análisis de la relación entre inestabilidad política y gestión pública resulta esencial para evaluar la eficiencia institucional en el contexto colombiano. Como lo plantea Pizarro (2018), la estabilidad institucional es un elemento indispensable para el desarrollo local sostenible, pues garantiza la ejecución continua de políticas públicas y la articulación entre los distintos niveles de gobierno.

2.2 Marco conceptual

- **Inestabilidad política:** se refiere a la falta de continuidad en el ejercicio del poder, provocada por conflictos, impugnaciones, sanciones o inhabilidades que alteran la normalidad institucional (Pizarro, 2018).
- **Gobernabilidad:** es la capacidad de las autoridades para tomar decisiones efectivas, mantener la legitimidad y garantizar la coordinación entre instituciones y ciudadanía (O'Donnell, 1999).
- **Administración pública municipal:** comprende el conjunto de procesos, estructuras y decisiones que desarrollan los gobiernos locales para planificar, ejecutar y evaluar políticas orientadas al bienestar colectivo (Ramírez, 2017).

- **Planeación, finanzas e inversión pública:** son las tres dimensiones básicas de la gestión municipal, que permiten definir metas, asignar recursos y materializar proyectos de desarrollo (Vega, 2019; Londoño, 2020).

La articulación de estos conceptos permite comprender cómo la inestabilidad política puede erosionar la capacidad institucional y debilitar el desempeño de los gobiernos locales, afectando directamente la calidad de vida de la ciudadanía.

Relación entre inestabilidad política y gestión pública: Diversos estudios han mostrado que la inestabilidad política tiene un impacto negativo en el funcionamiento de las administraciones públicas. Según García (2020), los conflictos electorales y los cambios de autoridad generan demoras en la ejecución de los proyectos, reducen la eficiencia institucional y afectan la credibilidad del gobierno ante la ciudadanía.

De igual forma, Vega (2019) señala que cada vez que un gobierno local sufre una interrupción en su mandato, los procesos administrativos deben ajustarse a nuevas directrices, lo que produce pérdida de tiempo, recursos y continuidad. Cárdenas (2021) agrega que en Colombia los periodos de transición política suelen traer consigo la rotación del personal administrativo, lo que debilita la memoria institucional y la planeación a largo plazo.

A nivel internacional, López (2019) afirma que la inestabilidad política en gobiernos locales provoca una “parálisis administrativa”, donde las autoridades se concentran en resolver conflictos políticos en lugar de dar continuidad a los programas sociales y económicos. Esto coincide con lo expuesto por Pizarro (2018), quien sostiene que la estabilidad institucional es uno de los factores más determinantes para el desarrollo local sostenible.

En el caso de Duitama, estos planteamientos son relevantes, ya que entre 2020 y 2024 se presentaron cambios administrativos derivados de impugnaciones e inhabilidades electorales que pudieron afectar la gobernabilidad y el desempeño de la administración municipal (Contraloría General de Boyacá, 2023). Por ello, analizar cómo estos hechos incidieron en la gestión pública permite comprender las consecuencias reales de la inestabilidad en el ámbito local.

2.3 Marco normativo

El marco normativo que sustenta esta investigación está compuesto por las leyes, normas y principios constitucionales que regulan la organización del Estado colombiano, el funcionamiento de los municipios, las inhabilidades e impugnaciones electorales, y los mecanismos de control institucional. Estas disposiciones permiten comprender cómo la inestabilidad política derivada de procesos judiciales y electorales impacta la administración pública municipal.

2.3.1. Constitución Política de Colombia de 1991

La investigación se sustenta en las principales normas constitucionales y legales que regulan la organización del Estado colombiano, el régimen municipal y los mecanismos de control institucional:

1. Constitución Política de 1991: establece a Colombia como un Estado social de derecho, descentralizado y participativo (arts. 1, 2 y 287). Define los principios de la función administrativa (art. 209) y la autonomía de las entidades territoriales (art. 287).

2. Ley 136 de 1994: organiza el régimen municipal y precisa las funciones de los alcaldes, concejos y demás autoridades locales, consolidando la estructura de la administración territorial.

3. Ley 1551 de 2012: moderniza el régimen municipal, promoviendo la eficiencia, transparencia y continuidad de la gestión administrativa.

4. Leyes 617 de 2000 y 734 de 2002: regulan las inhabilidades e incompatibilidades para el ejercicio de cargos públicos, así como las sanciones disciplinarias aplicables.

5. Ley 1437 de 2011 (CPACA): establece los procedimientos para la nulidad electoral, que son una de las principales causas de inestabilidad política en los municipios.

6. Ley 996 de 2005 (Ley de Garantías Electorales): busca evitar el uso indebido de los recursos públicos en tiempos de campaña, preservando la transparencia y equidad electoral.

7. Ley 42 de 1993 y Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción): refuerzan los mecanismos de control fiscal y responsabilidad administrativa, garantizando la vigilancia en la gestión de los recursos públicos.

8. Ley 1757 de 2015: promueve la participación ciudadana y la veeduría en la gestión pública, fundamentales para mantener la legitimidad institucional en escenarios de crisis política.

En el caso del municipio de Duitama, la aplicación de este marco normativo se ha visto afectada por los procesos judiciales y administrativos derivados de inhabilidades e impugnaciones que han modificado la dirección política local. Tales cambios han repercutido en la ejecución de los planes de desarrollo y en la estabilidad de la gestión pública, poniendo de relieve la necesidad de fortalecer los mecanismos de prevención, control y continuidad institucional.

2.4. Marco geográfico

El municipio de Duitama, que se encuentra en el departamento de Boyacá, en la zona centro-oriental de Colombia, es donde se lleva a cabo este estudio. Duitama está localizado a una altura media de 2.530 metros sobre el nivel del mar, dentro de la provincia del Tundama; su extensión es de alrededor de 118 kilómetros cuadrados. Se ubica al norte con el municipio de Santa Rosa de Viterbo, al sur con Paipa, al este con Tibasosa y al oeste con Belén y Nobsa; se convierte así en un lugar clave dentro del corredor económico y vial del altiplano boyacense.

La ciudad de Duitama es conocida por ser un centro de comercio, industria, turismo y servicios en el norte del departamento. Por su localización en la Ruta del Sol y su vinculación con los municipios de Sogamoso y Paipa, además de con Tunja, la capital departamental, se establece como un centro de articulación a nivel regional. Estas particularidades han contribuido a establecer una estructura institucional y administrativa importante en la región, en la que convergen diversas entidades públicas y privadas.

Según la Ley 617 de 2000, Duitama es un municipio de segunda categoría en el plano político-administrativo. Esta clasificación le brinda un grado importante de autonomía en lo que respecta a la planificación del desarrollo y gestión del presupuesto. La Procuraduría Provincial, la Contraloría General de Boyacá (seccional Duitama), la Personería y la sede del Gobierno Municipal fortalecen su condición como centro de administración a nivel regional.

urbano, importancia administrativa regional y retos estructurales típicos de las ciudades intermedias del país.

3. Enfoque metodológico

La metodología utilizada en este trabajo de investigación es descriptiva, no experimental, y utiliza información mixta: cuantitativa para el análisis y para validar se enfoca en el aspecto cualitativo. Se basa en una revisión documental, de plataformas y estudios nacionales sobre los cuales haya literatura y resultados sobre la inestabilidad política y las consecuencias de esto en la ciudad de Duitama durante el periodo 2020-2024.

Según Sampieri, los estudios descriptivos pretenden definir las cualidades importantes de las personas, los grupos, las comunidades o cualquier otro fenómeno que se quiera investigar. Es esencialmente lo que se busca a través de esta investigación, describir a través de la medición descriptiva como método científico, las diferentes variables que implican la inestabilidad política y las consecuencias de esto en la ciudad de Duitama durante el periodo 2020-2024.

En consecuencia, Arias señala que caracterizar un hecho, fenómeno, persona o grupo para determinar su marco o comportamiento constituye una investigación descriptiva. Las percepciones de los implicados directa e indirectamente en el problema, así como el análisis de los datos recogidos por fuentes oficiales, son las principales fuentes de información porque los resultados suelen situarse en un nivel intermedio en cuanto a la rigurosidad del estudio y la dificultad de la técnica de investigación

Para el desarrollo metodológico se plantean los siguientes pasos:

1. El análisis de la estructura, planteamiento de variables y el tipo de indicadores para su supervisión.
2. Analizar los procesos metodológicos que se utilizaron en la identificación de las problemáticas que se pueden percibir con la implementación de herramientas y sistemas alternativos para mejorar la estabilidad política y las consecuencias en la gestión pública en la ciudad de Duitama.

3. Solicitud de información pertinente y apoyo en la que existe en bases de datos digitales sobre las entidades nacionales, regionales departamentales y locales sobre el estado de la estabilidad política en Duitama, los actores que intervienen y las acciones realizadas para mejorar y estabilizar la gobernanza en la entidad territorial.

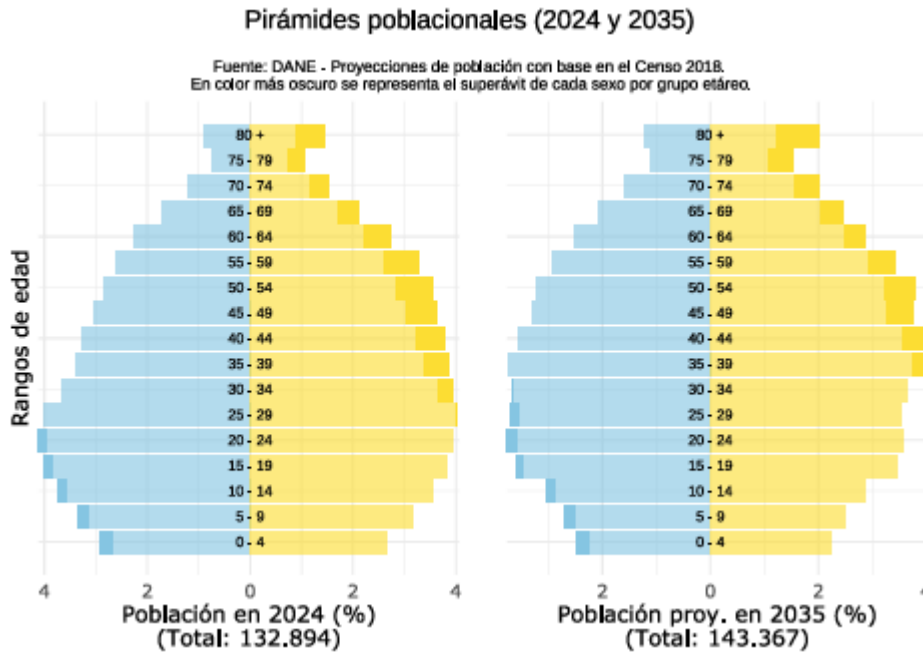
La investigación corresponde al alcance de dos tipos investigación; exploratorio en cuanto al análisis de una información puntual, para lograr una investigación profunda sobre el tema, con el fin de analizar la gestión y el cumplimiento del tema de investigación que se está analizando, y descriptiva en cuanto al estudio de la implementación de alternativas para combatir las problemáticas en materia del tema de investigación.

4. Contextualización y caracterización de los hechos de inestabilidad política.

Duitama es una ciudad situada en la provincia de Tundama, en el departamento de Boyacá. Se encuentra a 2.530 metros sobre el nivel del mar y tiene según la pirámide poblacional del DANE 2024, un total de 132.894 habitantes, y según las proyecciones del DANE para 2035 un total de 143.367 habitantes. Está situado el municipio en el altiplano boyacense, su economía se sustenta fundamentalmente en la producción agropecuaria, la industria metalmecánica, el turismo y el comercio, lo que la convierte en un núcleo de desarrollo regional, además de ser parte del denominado corredor industrial de Boyacá.

A continuación, se relaciona la pirámide poblacional donde se evidencia la situación demográfica actual y en prospectiva la población total esperada para 2035:

Figura 2. Pirámide poblacional, municipio de Duitama 2024 y 2035



Fuente: DNP, TerriData

Como podemos observar en la figura 2, se proyecta un aumento en la población, sin embargo, se prevé una disminución en los nacimientos para el municipio, dejando una mayoritaria población de 20 a 60 años, y como novedad mayor, se espera que las mujeres mayores de 80 años sea una población muy cercana a la de los bebés recién nacidos hasta los 4 años, generando una conducta atípica de cara a las problemáticas futuras que pueden desprenderse de esta situación.

Duitama ha tenido históricamente una gran participación en las elecciones y la presencia de partidos tradicionales y movimientos locales desde el punto de vista político. Su estructura administrativa está constituida por un gobierno municipal liderado por el alcalde, el Concejo Municipal y diversas dependencias que se encargan de administrar el desarrollo local en consonancia con los planes de desarrollo tanto departamental como municipal.

Mediante la tabla 1, podemos observar el total de votantes a través de las diferentes elecciones para elección de mandatario local desde 2004 a las últimas en 2023 de la siguiente manera:

Tabla 1. Votación a elecciones de alcalde en el municipio de Duitama durante el periodo 2004-2027

Periodo de elección	Votos candidato ganador	Total votos	Candidato elegido
2004-2007	15.347	39.436	Rafael Antonio Pirajón
2008-2011	22.152	44.267	Franckyn Rincón G.
2012-2015	13.959	49.292	Constanza Ramírez
2016-2019	28.409	55.166	Alfonso Miguel Silva
2020-2021	21.218	59.889	Constanza Ramírez
2021-2023	8.909	31.618	David Ortega
2024-2025	12.843	58.794	José L. Bohórquez
2025-2027	22.755	39.693	Rocio Bernal

Fuente: Elaboración propia con datos de la registraduría

La información anterior, nos permite comprender cómo se ha comportado el proceso electoral para elegir autoridad local en el municipio de Duitama, durante un poco más de los últimos 20 años, teniendo casi siempre un porcentaje superior a la media nacional en cuanto a participación y ejercicio del voto, ubicándose para el caso de Duitama entre el 61% y 72,3% de los ciudadanos habilitados para votar su participación, exceptuando y estando muy por debajo en las dos elecciones atípicas que se han realizado en el municipio, dejando un claro mensaje también sobre el rechazo y falta de confianza en los procesos democráticos y el estado frente a la estabilidad y seguridad que pueda brindar, especialmente en la continuidad de procesos estratégicos que se ven interrumpidos con cada cambio realizado y el trauma a la administración pública en las finanzas públicas, la planeación y la gestión.

Para poder entender el fenómeno reciente en Duitama, es necesario detallar caso por caso de manera individual y examinar cómo ha influido en la administración pública de Duitama. Para esto, vamos a analizar los casos de Constanza Ramírez Acevedo y José Luis Bohórquez, teniendo ambos sobre su espalda la marca de haber salido de la administración municipal de Duitama sin haber podido demostrar el alcance e impacto real de su plan de desarrollo en el municipio de Duitama, y haber generado para ambos casos un desgaste institucional, de recursos

y demás, por el presunto desconocimiento de las normas electorales, la indebida formación y capacitación en causales de inhabilidad e incompatibilidad para ejercer cargos públicos de elección popular, tales como el Alcalde municipal.

Caso 1. Constanza Isabel Ramírez Acevedo

Constanza Isabel Ramírez Acevedo fue elegida alcaldesa de Duitama para el periodo 2020-2023. Sin embargo, su elección fue declarada nula por el Consejo de Estado conforme al fallo radicado 15001-23-33-000-2019-00596-01. La exalcaldesa había inscrito su candidatura al cargo de alcaldesa el 26 de julio de 2019 con la coalición denominada “Duitama Florece”. Sin embargo, se acreditó que pesaba sobre ella una sanción disciplinaria impuesta por la Procuraduría General de la Nación (suspensión e inhabilidad especial por dos meses, a partir del 25 de julio de 2019) que la inhabilitaba para ejercer cargos públicos.

Otro aspecto clave fue que, tras la revocatoria de su primera inscripción, Ramírez presentó una nueva inscripción el 27 de septiembre de 2019 avalada por el partido Cambio Radical, lo que implicó un cambio en la agrupación política que la había avalado originalmente (la coalición “Duitama Florece”). La demanda de nulidad adujo que este cambio vulneró las reglas del artículo 31 de la Ley 1475 de 2011, pues la norma regula modificaciones de candidaturas y requiere que cualquier variación se ajuste a los plazos y condiciones legales para que no haya engaño al elector.

Algunos de los agravantes o particularidades que marcaron este caso son los siguientes:

Inhabilidad vigente al momento de inscripción: Aunque Constanza Ramírez sostenía que la sanción ya había terminado al momento de su segunda inscripción, la acción de nulidad se centró también en que la primera inscripción se hizo durante la inhabilidad.

Cambio de agrupación política y posible engaño al elector: La variación de aval de la coalición hacia el partido Cambio Radical generó dudas sobre la transparencia del proceso de inscripción y la legitimidad de la candidatura, en especial bajo la óptica del artículo 31 de la Ley 1475.

Procedimiento complejo: El desarrollo incluyó una primera inscripción, una revocatoria por parte del Consejo Nacional Electoral (inscripción del 26 de julio de 2019 fue revocada mediante resoluciones 4645 y 4856).

El caso tuvo un efecto importante en la política local de Boyacá y en la ciudad de Duitama. La nulidad de la elección supuso una modificación en la gestión local, distracciones para el desarrollo del mandato y interrogantes públicos acerca de la claridad del proceso electoral. Asimismo, destaca la importancia de acatar todos los deberes legales –como el registro, el aval, los plazos y las inhabilidades– para asegurar que los cargos públicos sean válidos. La destitución de Constanza Ramírez Acevedo como alcaldesa de Duitama fue resultado de una decisión del Consejo de Estado que halló irregularidades en su nombramiento (por un lado, por una inhabilidad que estaba vigente cuando fue inscrita por primera vez; por otro, por un cambio de agrupación política que suscitaba incertidumbres sobre la transparencia del proceso).

Caso 2. Hernel David Ortega

Hernel David Ortega, es electo alcalde de Duitama, producto de elecciones atípicas que tuvieron cita el día 12 de septiembre de 2021, desde entonces se desempeñó como alcalde hasta terminar el periodo constitucional el día 31 de diciembre de 2023. Sin embargo, en este corto periodo, Ortega se enfrentó a varias demandas que buscaban obtener su nulidad y desequilibrar aún más el proceso administrativo, organizativo y de planificación del municipio de Duitama.

El caso de Hernel David Ortega frente a la posibilidad de una destitución por violación al régimen de inhabilidades e incompatibilidades se sustenta en una demanda judicial que solicitó la nulidad de su elección como alcalde atípico de Duitama en septiembre de 2021, argumentando posibles inhabilidades e incompatibilidades. La demanda sostenía que Ortega habría violado el régimen de incompatibilidades por celebrar un contrato con la Gobernación de Boyacá mientras era concejal, y el régimen de inhabilidades por haber suscrito dicho contrato y desempeñado un cargo público (concejal) en el año anterior a su elección como alcalde. Sin embargo, el Tribunal Administrativo de Boyacá negó la solicitud de nulidad y también la suspensión provisional de su credencial como alcalde, según un comunicado de la Rama Judicial.

Finalmente, y llevando varios procesos, puede terminar con su periodo como alcalde, mientras se defiende en términos judiciales de los procesos que lleva en su contra, tanto por su

elección, como por su desempeño como servidor público, frente a extralimitaciones, acciones y omisiones que presuntamente se cometieron durante su administración y lo tuvieron respondiendo en las diferentes entidades, sobre su responsabilidad en los hechos.

Caso 3. José Luis Bohórquez

El referente de la izquierda en el municipio de Duitama, José Luis Bohórquez, participa en los comicios de octubre de 2023, ingresando en un espacio que históricamente se han abierto de a pocos en el municipio “perla de Boyacá”, haciendo que más ciudadanos se vayan integrando a sectores alternativos y partidos diferentes a los tradicionales. Los comicios estuvieron marcados por intercambios acalorados entre los candidatos, polarización por parte de los candidatos y seguidores; y un apretado margen de diferencia entre varios de los candidatos.

En el marco de estas elecciones, unas de las más reñidas en la historia reciente de Duitama es electo José Luis Bohórquez, como la primera autoridad del municipio de Duitama, en los comicios celebrados en Octubre de 2023, en los que salió electo con un total de 12.483 votos, superando por tan solo 178 votos a quien quedó en el segundo lugar, el candidato Alexander Serrato, desde el primer momento y por la diferencia tan pequeña de la victoria existió un conflicto mediático y polarización que se fue radicalizando por parte del sector político que representa Bohórquez, frente a la representada por Serrato, y los otros candidatos que obtuvieron una votación nada despreciable y quedaron en una posición de poder volver a sus seguidores grupos de presión importante en la ciudad.

Inclusive, según la MOE¹, se llegaron a presentar denuncias por acoso al elector, presunta corrupción y una amenaza denunciada formalmente, por parte de un candidato, (no refiere el visor de resultados en específico el nombre o partido que representa la amenaza, simplemente refiere ser un candidato de género masculino), lo que prende alarmas sobre la situación política y electoral en Duitama, el impacto que tiene en la sociedad civil y actores políticos del municipio y el riesgo que puede representar expresar de alguna forma sus ideas o radicalizarse políticamente con el fin de ganar adeptos políticos.

¹ “(...) Misión de Observación Electoral, una plataforma independiente de organizaciones de la sociedad civil que se dedica a observar y analizar los procesos electorales para promover la transparencia y la participación ciudadana”.

A continuación, se muestra el único hecho formalmente expuesto ante las autoridades electorales sobre una amenaza a candidato:

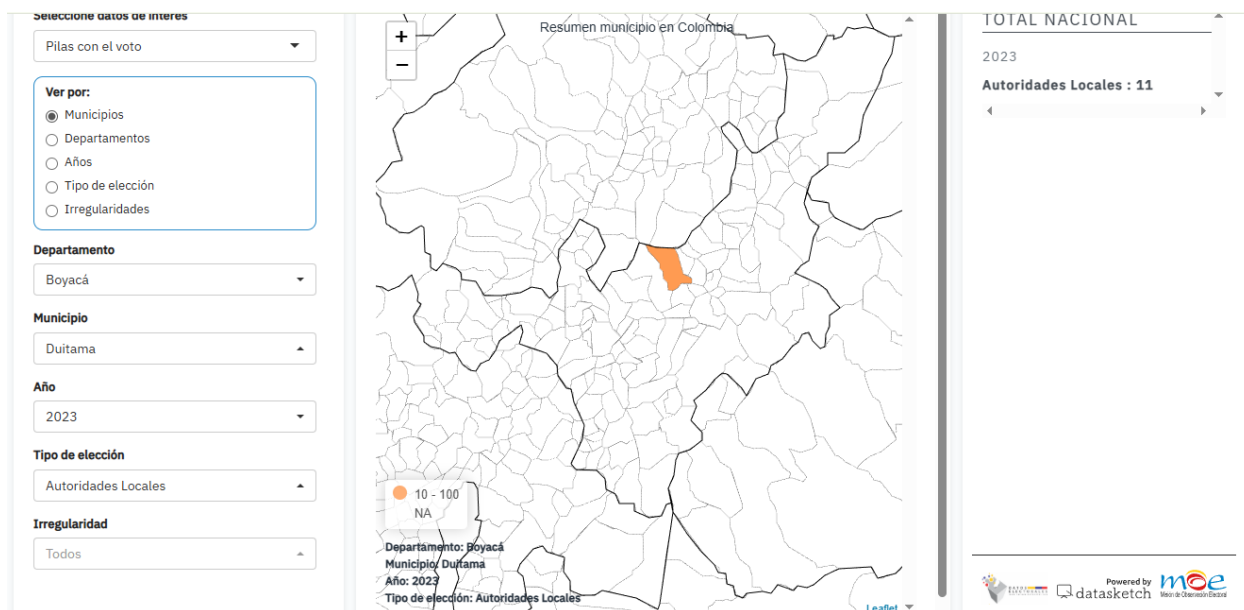
Figura 3. Hechos de violencia contra liderazgos políticos en elecciones territoriales de 2023 en Duitama



Fuente: MOE, Datos electorales, 2023

Este resultado es producto de múltiples choques entre los candidatos, lo que hace que se despierten diferencias entre grupos de interés político, seguidores más radicales y la innegable cultura violenta que aún no se ha podido superar como sociedad. En total se presentaron 11 casos de irregularidades en estas elecciones, específicamente relacionadas con el caso de elección de autoridad municipal (Alcalde), tal como se muestra en la figura 4:

Figura 4. Irregularidades en elecciones territoriales 2023 en Duitama, Boyacá para elección de autoridad local



Fuente: MOE, Datos electorales, 2023

Los casos de irregularidades están agrupadas en un subgrupo de denuncias entre los que se ubican, irregularidades en el voto libre, inscripciones de cédula, seguridad, orden público, libros de registro, entre otros, que comprenden la totalidad de este subgrupo y que, para el caso de Duitama, teniendo en cuenta el marco de las elecciones para candidato a la Alcaldía municipal únicamente, son un resultado de anomalías y eventos irregulares altos, debilitando los procesos democráticos y electorales, y generando una mayor percepción de desconfianza e inseguridad en las instituciones públicas.

5. Incidencia en las dimensiones centrales de la administración pública en Duitama durante el periodo 2020 – 2024

En la etapa de 2020 a 2024, Duitama experimentó un panorama político caracterizado por la anulación de elecciones, juicios judiciales, castigos disciplinarios y sucesivas alteraciones en los líderes locales. La alternancia no programada entre alcaldes titulares y encargados generó un clima de incertidumbre que afectó tanto la continuidad de los procedimientos administrativos como la conducción estratégica del municipio. La inestabilidad política, como indica Pizarro (2018), distorsiona la normalidad institucional y perjudica la habilidad del estado para implementar políticas públicas a largo plazo. En Duitama, esta circunstancia se notó particularmente en la planificación, la programación presupuestaria y la administración de proyectos de inversión pública.

La crisis política, al coexistir con el escenario extraordinario causado por la pandemia de COVID-19, intensificó las tensiones dentro de las instituciones. La administración local tuvo que manejar al mismo tiempo las emergencias sanitarias, los impactos sociales y las adaptaciones político-administrativas que surgieron de resoluciones judiciales; esto fragmentó la gestión del gobierno y disminuyó la eficacia de las acciones del estado. En este contexto, la planificación fue revisada de manera continua, las finanzas del sector público tuvieron problemas para ejecutarse y la inversión municipal sufrió demoras y cambios de dirección que afectaron la ejecución del Plan de Desarrollo "Duitama, Ciudad que Renace 2020-2023".

En Duitama, los procedimientos de suspensión temporal del mandato de la alcaldesa electa y nulidad electoral resultaron en una alternancia entre mandatarios con enfoques diferentes, lo que causó demoras en el establecimiento de las herramientas para supervisar y evaluar el Plan de Desarrollo. Varios objetivos estratégicos mostraron retrasos debido a la escasa coordinación entre las dependencias encargadas de la planificación sectorial y a los ajustes institucionales, según reportó la Contraloría General de Boyacá (2023). Cada vez que se producía un cambio de administración, las prioridades se redefinían, lo cual generaba incoherencias en los documentos programáticos y en los cronogramas establecidos al principio.

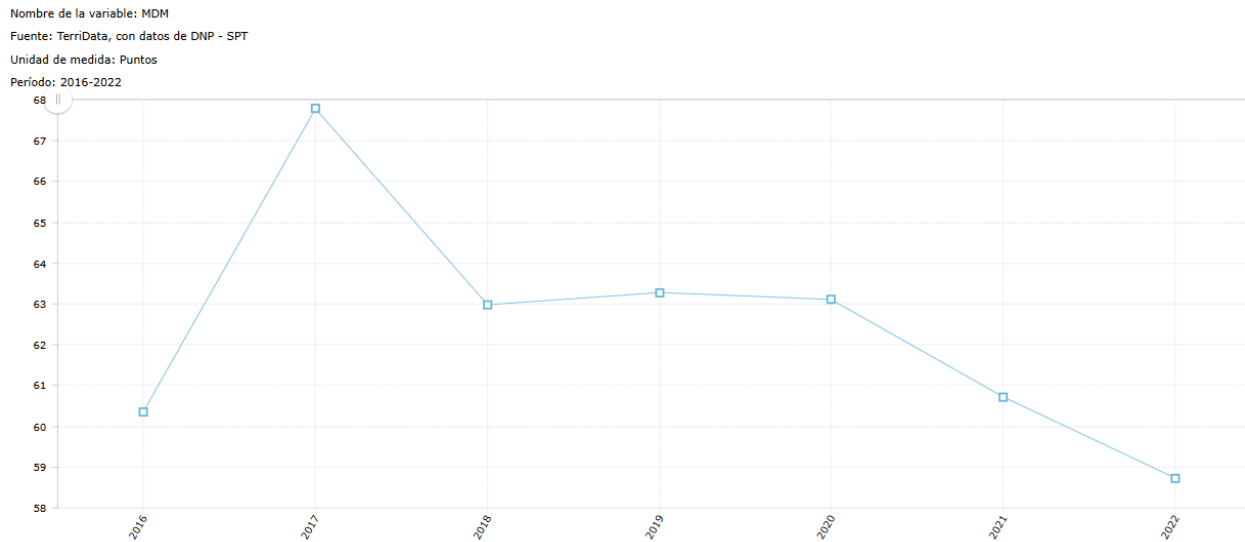
La memoria institucional se ve afectada por la rotación en los equipos de gobierno y la planificación a mediano plazo se vuelve más difícil, según señala Cárdenas (2021). Esto se hizo visible en Duitama por medio de demoras en la elaboración de proyectos bajo la Metodología General Ajustada (MGA), retrasos en la actualización de los planes operativos anuales de

inversión (POAI) y obstáculos para coordinar los programas locales con las directrices nacionales y departamentales. Así, la habilidad para prever, planificar y dar seguimiento (componentes clave de la planificación pública) se vio debilitada en un tiempo en que el municipio necesitaba decisiones rápidas y coordinadas debido a la crisis sanitaria.

La afectación en la capacidad administrativa del municipio no se evidencia únicamente a partir de los informes institucionales o del análisis de documentos, sino que también quedó corroborada mediante indicadores objetivos de rendimiento estatal. La inestabilidad política y las alternancias en la administración que ocurrieron entre 2020 y 2024 tuvieron un impacto directo en la posibilidad de planificar, elaborar el presupuesto y ejecutar los gastos públicos en Duitama. Esto se manifiesta especialmente cuando revisamos los resultados anteriores en la administración municipal, que mostraron una tendencia a la consolidación administrativa en años anteriores, pero luego se estancó y retrocedió. Así, los cambios de gobierno, la división institucional y las determinaciones judiciales no funcionaron simplemente como sucesos independientes, sino como elementos que obstaculizaron el funcionamiento de los mecanismos fundamentales de la administración pública y la aplicación real del Plan de Desarrollo.

La medición del desempeño municipal (MDM), un indicador que resume la evolución de la calidad administrativa en el área muestra este comportamiento de manera evidente. La MDM refleja una tendencia entre 2016 y 2022, que evidencia que el municipio pasa por un ciclo de progreso, deterioro y estancamiento; estos períodos se corresponden con aquellos en los que se acentúa la crisis política y se siente el efecto de la pandemia. En consecuencia, la Figura 5 no solo proporciona evidencia estadística acerca del rendimiento institucional, sino que también confirma empíricamente el impacto de la inestabilidad en el ámbito político-administrativo en tres áreas clave: la planificación, la administración financiera y la implementación del gasto público. Por tanto, los cambios en el indicador muestran que la crisis política va más allá de las elecciones y tiene un impacto estructural en la administración pública del municipio.

Figura 5. Medición de desempeño municipal en Duitama 2016-2022



Fuente: TerriData, DNP

La conducta de la MDM entre 2016 y 2022 revela un ciclo de mejora seguido de una declinación en la actuación institucional del municipio. La calidad de la administración pública se resume en este indicador, que considera aspectos como el cumplimiento de las normas, la planificación, la inversión, la gestión financiera y administrativa, y el informe institucional. Por lo tanto, su análisis posibilita mostrar la evolución de la capacidad del gobierno local en los años recientes y qué elementos pueden estar justificando esas tendencias.

La MDM experimenta un aumento notable entre 2016 y 2017, ya que sube de alrededor de 60 a cerca de 68 puntos. Este aumento muestra un tiempo de consolidación administrativa, de capacidad administrativa más amplia, de progresos en la planificación y potencialmente de una gestión del gasto y la inversión municipal más organizada. Cuando la administración goza de una estabilidad técnica y política, es común que los primeros años de un gobierno local fortalezcan las mejoras rápidas y los ajustes administrativos.

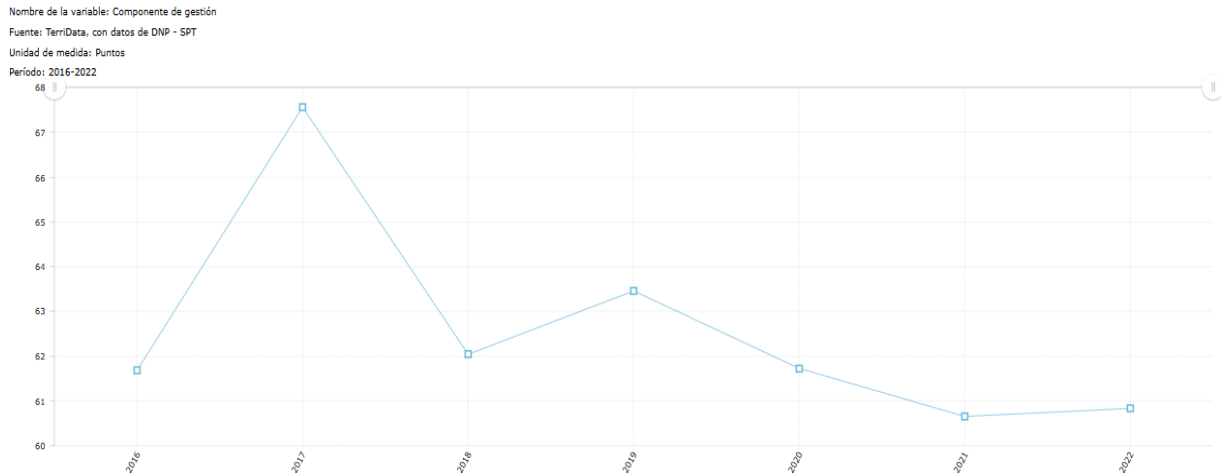
No obstante, desde 2018 se inicia una tendencia de descenso que es primero ligera y luego más marcada. El descenso en 2018 podría estar vinculado a factores internos de administración o a cambios estructurales que son propios del final del periodo de gobierno, lo cual tiende a incidir sobre la ejecución y los procedimientos contractuales. Una pequeña

recuperación se detecta en 2019, que puede explicarse por los esfuerzos realizados al final del gobierno para alcanzar las metas del plan de desarrollo y optimizar los indicadores finales.

El descenso más significativo sucede entre 2020 y 2022, tiempo que coincide exactamente con las dificultades para implementar el nuevo gobierno, los efectos de la pandemia y la inestabilidad política del municipio. El indicador se mantiene casi igual que en 2019 en 2020, pero a partir de 2021 y especialmente en 2022, se observa un deterioro importante, llegando a su punto más bajo desde el comienzo de la serie (cerca de 59 puntos). Esto evidencia problemas estructurales en la administración pública, que son causados por tres fenómenos principalmente:

1. Inestabilidad en la administración y la política, debido a que, la suspensión temporal de la alcaldesa, las modificaciones al plan de desarrollo en los alcaldes que se encargan de la administración, los cambios en las secretarías, la reorientación del plan de desarrollo y la división de equipos laborales impactaron el funcionamiento continuo del municipio. La MDM se ve afectada de manera directa por la inestabilidad política, que suele provocar demoras, una disminución en la ejecución del gasto y una pérdida de eficiencia.
2. Efecto de la pandemia en la gestión municipal: A pesar de que todos los municipios del país enfrentaron problemas entre 2020 y 2021, este impacto fue más profundo en contextos institucionales débiles. La implementación de proyectos se vio retrasada debido a las limitaciones en los procesos presenciales, la reorientación del gasto hacia emergencias y las restricciones presupuestarias, lo que afectó negativamente los elementos de gestión y eficacia.
3. Desmejoramiento en la administración de las finanzas y de las inversiones públicas: La disminución en el rendimiento indica que la capacidad para llevar a cabo el presupuesto, gestionar proyectos de inversión, alcanzar los objetivos del plan de desarrollo, supervisar el gasto y mantener la información exigida por el DNP se ha reducido. Estos factores explican la disminución en los años 2021 y 2022.

Figura 6. Componente de gestión municipal en Duitama 2016-2022



Fuente: DNP, TerriData

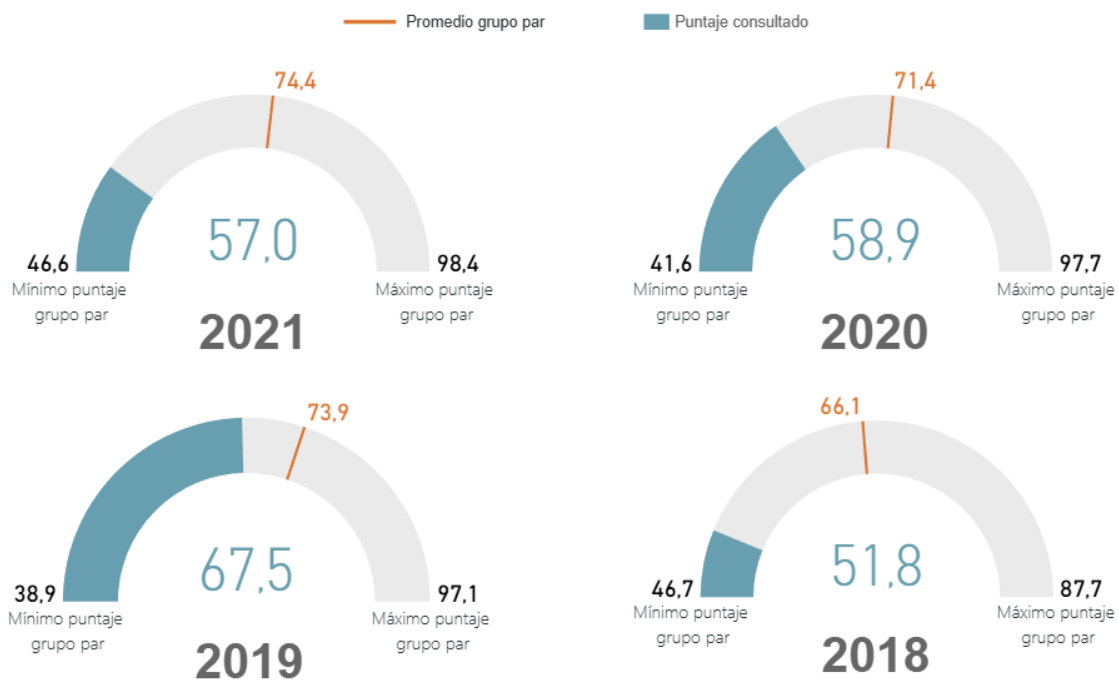
Entre 2020 y 2022, la inestabilidad política del municipio y las consecuencias negativas de la pandemia marcaron el período. Durante ese tiempo se observó la tendencia más significativa. El indicador presenta un leve descenso en 2020 con respecto a 2019, lo que demuestra que el comienzo del nuevo gobierno estuvo marcado por problemas para consolidar equipos de trabajo, elaborar correctamente el plan de desarrollo y hacer frente a los retos de la emergencia sanitaria. En 2021, la serie muestra un empeoramiento más significativo, llegando a uno de sus valores más bajos: cerca de 60,5 puntos. La interrupción temporal de la alcaldesa titular, los encargos administrativos sucesivos y la división de la estructura directiva se produjeron al mismo tiempo que este descenso, lo cual tuvo un impacto en la continuidad operativa del municipio. Los cambios en secretarías, las reorientaciones de prioridades y la baja estabilidad de los equipos técnicos redujeron la eficiencia administrativa, generaron retrasos en los reportes ante el DNP y afectaron la coherencia en la formulación y ejecución de proyectos.

En 2022 se registra una leve recuperación, aunque marginal, que refleja una estabilidad temporal dentro de la administración. Sin embargo, el valor continúa siendo significativamente inferior al observado en 2017 y 2019, lo que indica que los efectos de la inestabilidad política no solo generaron un deterioro inmediato, sino también un impacto acumulativo sobre la capacidad

institucional del municipio. La administración, una vez afectada por constantes cambios, requería procesos de reorganización, reentrenamiento de equipos y fortalecimiento de la estructura administrativa para recuperar los niveles previos de desempeño.

Si se evalúan los datos desde la perspectiva de MIPG², tenemos unos resultados comparados con el grupo par³ del municipio que dejan aún mayor preocupación en los diferentes sectores de la administración pública del municipio de Duitama y de los “usuarios internos”⁴ de la administración, como se muestra a continuación, en la figura 7:

Figura 7. Desempeño municipal 2019-2021



Fuente: MIPG, 2022

El desempeño municipal de Duitama entre 2018 y 2021 muestra una conducta variable en su capacidad administrativa. El indicador comienza con una puntuación de 51,8 en 2018, lo que

² “(...) significa Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Es un marco de referencia del gobierno colombiano para que las entidades públicas planeen, ejecuten, hagan seguimiento, evalúen y controlen su gestión. Su objetivo es generar valor público y mejorar la atención al ciudadano, integrando los sistemas de gestión y de control interno.

³ “(...) Metodología para agrupar entidades territoriales de manera homogénea, facilitando el análisis comparativo para evaluar el desempeño y la implementación de políticas públicas”.

⁴ “(...) en el contexto de entidades públicas son los **servidores públicos** dentro de la misma organización que interactúan entre sí y que se ven afectados por los procesos y servicios.

indica un nivel de actuación institucional más bien bajo comparado con otros municipios del grupo par. Sin embargo, durante el año 2019 se produce un aumento significativo y llega a los 67,5 puntos. Este comportamiento posibilita deducir un periodo de más estabilidad administrativa, consolidación en la ejecución del gasto público y progresos en los procesos de gestión institucional que son característicos del cierre de una administración. En esta etapa, es habitual ver intentos por lograr las metas del Plan de Desarrollo y optimizar la ejecución presupuestal.

No obstante, esta mejora no se sostiene en los años posteriores. Se ve una disminución sostenida en la medición durante 2020 y 2021, con puntuaciones de 58,9 y 57,0 respectivamente. Estos resultados no solo señalan un empeoramiento en el rendimiento de la institución, sino que también están directamente vinculados con el comienzo de la crisis política que tuvo lugar en el municipio: cese provisional de la alcaldesa electa, alternancia entre gobernantes, modificaciones incesantes en el gabinete municipal y redefinición de prioridades institucionales. Las complicaciones para llevar a cabo proyectos de inversión y garantizar la continuidad de los procedimientos de planificación y gestión pública se intensificaron debido a los efectos administrativos y presupuestales derivados del COVID-19 que ocurrieron en este mismo periodo.

Otro punto importante acerca de la medición es que Duitama no llega a los puntajes más altos ni supera el promedio del grupo par en ninguno de los años estudiados. En realidad, sobre todo en 2020 y 2021, el indicador se encuentra más próximo al mínimo regional que a la media del grupo comparable, lo que demuestra una reducción de la capacidad operativa del municipio en comparación con otras entidades territoriales con condiciones parecidas y una disminución de la competitividad institucional. Este estado de cosas corrobora que el deterioro no es únicamente una consecuencia del contexto nacional durante la pandemia, sino que posee un elemento estructural relacionado con la inestabilidad política a nivel local.

Desde un punto de vista analítico, esta tendencia hace posible sostener que la inestabilidad político-administrativa no solo causó que la continuidad del gobierno se interrumpiera, sino que también afectó directamente a la administración municipal. Los datos sobre el desempeño indican que los retrocesos más significativos ocurren precisamente cuando la crisis institucional se agudiza, lo cual, valida empíricamente la correlación entre la gobernabilidad, la estabilidad de las autoridades y la capacidad de gestión pública. Por lo tanto,

se puede deducir que los indicadores correspondientes al periodo 2018-2021 constituyen una evidencia estadística de cómo las alteraciones políticas impactaron la ejecución del Plan de Desarrollo, la gestión presupuestal y la eficiencia administrativa del municipio.

La puntuación del Índice de Desempeño Institucional (IDI) del municipio de Duitama, que asciende a 55,6, se muestra en la Figura 8. Este indicador mide la capacidad de gestión municipal a través de elementos como la planificación, la transparencia, el control interno, la eficacia en la implementación de políticas públicas y la gestión financiera. El valor obtenido por el municipio está mucho más cerca del mínimo del grupo par (55 puntos) que de su promedio (67,7 puntos). Esta distancia muestra una diferencia estructural en comparación con entidades que poseen un nivel administrativo similar y condiciones socioeconómicas parecidas.

Figura 8. Índice de desempeño institucional 2022



Fuente: MIPG, 2023

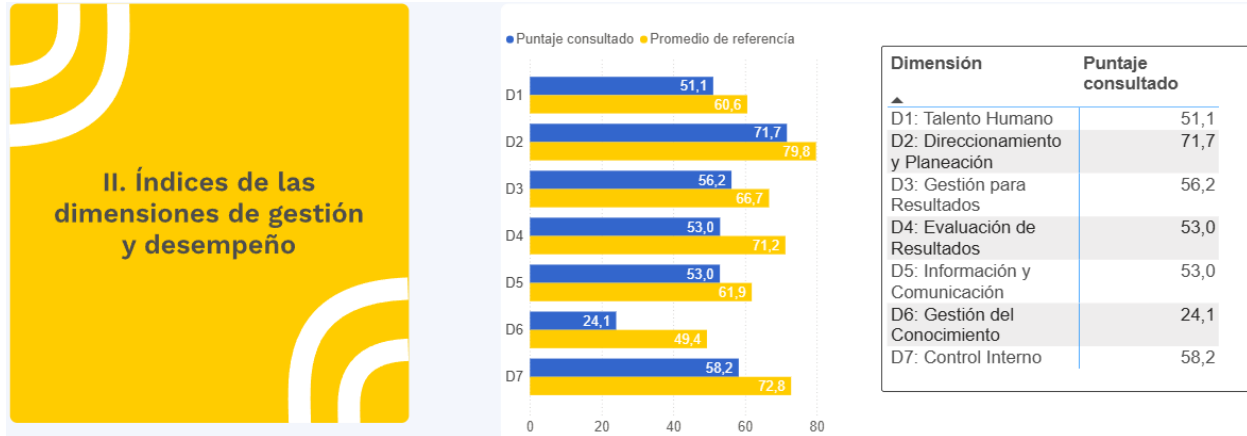
Duitama, además, se ubica en el quintil 1 de la clasificación por quintiles, que es una categoría reservada para las entidades con los niveles más bajos de rendimiento institucional. Esta posición representa una advertencia respecto a las dificultades internas que enfrenta la administración local para establecer procedimientos administrativos eficaces y sostenibles en cuanto a la ejecución del presupuesto, la colaboración entre instituciones y el cumplimiento de los propósitos del Plan de Desarrollo Municipal.

Este resultado es particularmente significativo durante el período analizado en la investigación. La puntuación observada se corresponde con los ciclos de inestabilidad política y administrativa que el municipio experimentó entre 2020 y 2024, que comprendieron la suspensión de autoridades, la alternancia de alcaldes interinos y la reconfiguración regular de los equipos gubernamentales. Este indicador, según la evidencia empírica, señala que los cambios en el liderazgo incidieron directamente en la capacidad institucional de la administración local, lo cual tuvo un impacto negativo en la continuidad de las políticas públicas y la implementación de proyectos estratégicos.

En términos generales, el indicador confirma una tendencia de debilitamiento en la gestión pública a nivel municipal. Esto coincide con la baja calificación en el Índice de Desempeño Municipal que se presentó anteriormente y se relaciona con los hallazgos sobre la ejecución presupuestaria y los atrasos en la implementación de herramientas de planificación. Por lo tanto, la hipótesis principal de la investigación se respalda con la Figura 6: los problemas políticos llevaron a una disminución clara de las destrezas institucionales y administrativas del municipio, lo cual repercutió directamente en el rendimiento de la gestión pública en Duitama durante el período analizado.

Por otra parte, la Figura 9 muestra el contraste entre el puntaje obtenido por la entidad analizada y el promedio nacional de referencia en cada una de las siete dimensiones del Índice de Desempeño Institucional. Los hallazgos muestran diferencias significativas que explican los niveles generales de rendimiento administrativo y la capacidad institucional disponible como se muestra a continuación:

Figura 9. Índices de Gestión por Dimensiones



Fuente: MIPG, 2023

En primer lugar, las dimensiones que obtuvieron la puntuación más alta son Planeación y Direccionamiento (71,7) y Control Interno (58,2), lo cual es importante para el fortalecimiento y mejoramiento de acciones de la entidad hacia la prestación del servicio a los ciudadanos. En las dos dimensiones, a pesar de que la entidad logra sobrepasar el límite mínimo de rendimiento aceptable, aún está por debajo del promedio nacional (79,8 y 72,8, respectivamente). Esto indica que hay esfuerzos institucionales relacionados con la planificación estratégica y el control, pero todavía existe una diferencia con respecto a los estándares promedio de rendimiento del grupo de referencia. Esto señala que existen oportunidades para mejorar tanto en diseño estratégico como en mecanismos de seguimiento.

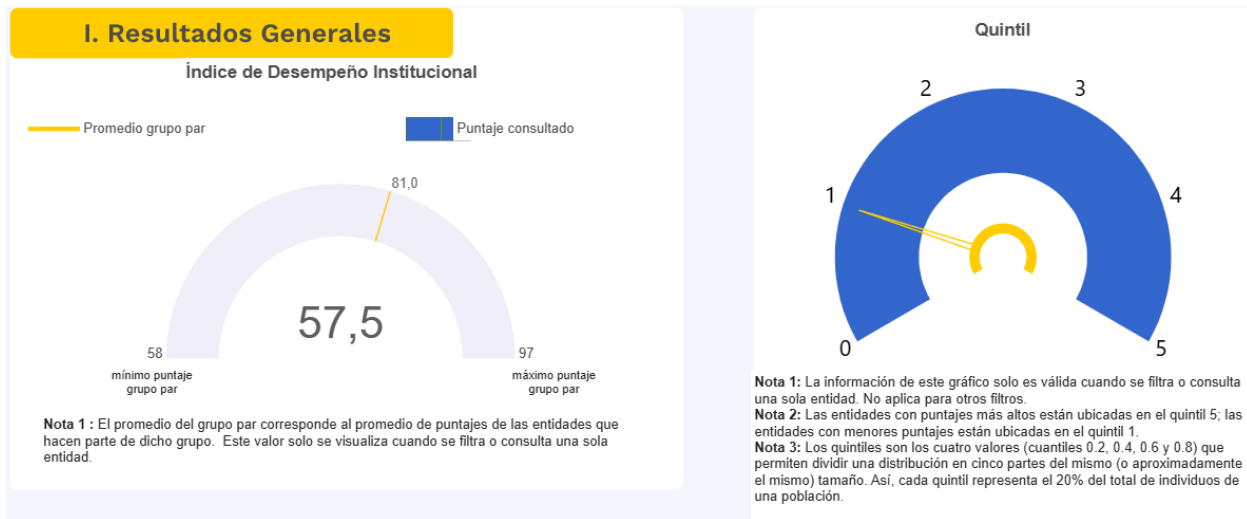
Las dimensiones Evaluación de Resultados (53,0) y Comunicación e Información (53,0), así como la dimensión Gestión para Resultados (56,2), muestran un comportamiento uniforme y están por debajo del promedio de referencia. Esta información es importante porque dichas áreas representan el núcleo operativo de la administración pública moderna. Los resultados obtenidos indican una capacidad moderada para implementar metodologías de evaluación, enfocarse en alcanzar los objetivos institucionales y llevar a cabo procesos de comunicación tanto interna como externa.

En contraste, la dimensión de Gestión del Conocimiento (24,1) muestra el mayor retraso; se encuentra considerablemente por debajo de la media de referencia (49,4). Este resultado muestra una fragilidad estructural en lo que respecta a la producción, gestión, transmisión y

utilización del conocimiento organizacional. Una calificación tan baja indica que hay muchas limitaciones y problemáticas en la utilización de tecnologías para la administración pública, organización de procedimientos, prácticas de aprendizaje institucional y manejo de información estratégica. Por último, el componente de Talento Humano, que obtuvo una puntuación de 51,1 comparada con un promedio de referencia de 60,6, corroboró que las habilidades del personal todavía no llegan al nivel necesario para fortalecer la institución en su totalidad. Esto conlleva retos en cuanto a contratación, capacitación, rendimiento, motivación y retención del talento humano.

El comportamiento del Índice de Desempeño Institucional para el año 2024, que es el primer año de la administración municipal del entonces alcalde Bohórquez, se muestra a continuación en la Figura 10:

Figura 10. Índice de Desempeño Institucional 2024



Fuente; MIPG, 2025

La entidad logró una puntuación de 57,5, en comparación con un promedio del grupo de referencia de 81,0; esto muestra una diferencia notable con respecto al estándar medio del conjunto de entidades comparables. Este resultado ubica al municipio en un lugar de rendimiento medio-bajo, mostrando que la calidad del desarrollo institucional todavía está lejos de las mejores prácticas en gestión pública a nivel nacional. El puntaje obtenido indica que la

administración local logró progresos limitados en cuanto al fortalecimiento institucional durante 2024, si se tiene en cuenta que el Índice de Desempeño Institucional mide la capacidad que tienen las entidades territoriales para planificar, gestionar recursos, comunicarse, evaluar y controlar su gestión administrativa. A pesar de que el puntaje es superior al mínimo documentado por el grupo de referencia (58), todavía está muy por debajo del máximo obtenido en ese mismo periodo (97). Esto demuestra la posibilidad de mejorar los procesos misionales y la capacidad operativa del gobierno municipal.

El gráfico del quintil muestra que el municipio se ubica en el quintil 1, es decir, dentro del grupo de entidades con menores puntajes a nivel nacional. Esta ubicación indica que el desempeño institucional fue situado dentro del 20 % inferior de la distribución total. Este resultado cobra mayor relevancia si se tiene en cuenta que corresponde al primer año de gestión del alcalde José Luis Bohórquez, lo que podría evidenciar dificultades iniciales en el proceso de transición gubernamental, en la implementación de estrategias de planificación, en la consolidación de equipos técnicos y administrativos, sin dejar de lado que estuvo desde el inicio de su gobierno enfrentando su dignidad como representante de los duitamenses ante las instancias administrativas y electorales por lo que finalmente fue la nulidad de su elección.

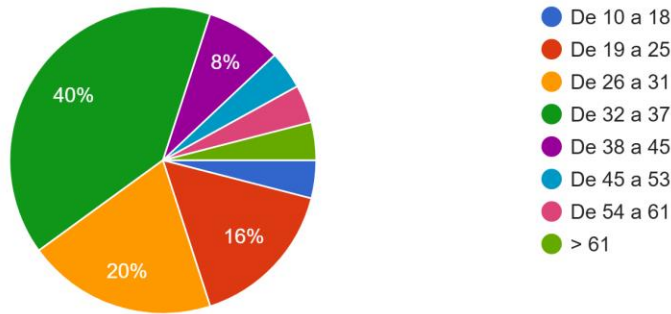
Para resumir, la Figura 10 muestra que el desempeño institucional todavía no coincide con las expectativas del estándar nacional, lo que coloca al municipio en el quintil más bajo durante el 2024. Este resultado, además de proporcionar un primer punto de referencia para valorar cómo avanza la gestión pública a nivel local, es también una herramienta fundamental para establecer prioridades de fortalecimiento institucional en las siguientes vigencias.

Es relevante agregar la opinión ciudadana sobre la gestión local después de estudiar el comportamiento del Índice de Desempeño Institucional como una medida imparcial del nivel de administración pública municipal. La incorporación de datos obtenidos de encuestas a los residentes del municipio posibilita comparar los resultados institucionales con la evaluación social del gobierno municipal, lo que brinda una visión más completa del ambiente político-administrativo analizado. En esta línea, las figuras que siguen muestran los resultados de la consulta hecha, en los cuales se pone de manifiesto cómo la ciudadanía entiende la gestión pública, la confianza en las instituciones y las decisiones administrativas que han caracterizado el periodo estudiado.

A continuación, se muestran los resultados de los encuestados por grupos etarios:

Figura 11. Distribución etaria de los participantes

Edad (años)
25 respuestas

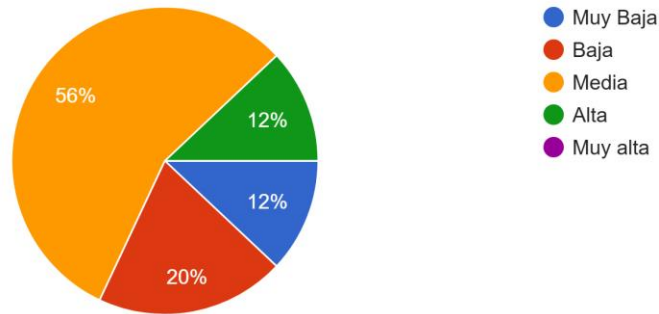


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta, (2025)

La Figura 11 evidencia una amplia diversidad etaria entre los encuestados, aunque con una alta concentración en el grupo de personas entre los 32 y 37 años (40 %), seguido por los rangos de 26 a 31 años (20 %) y 19 a 25 años (16 %). Esta participación mayoritaria de personas jóvenes-adultas permite inferir un alto nivel de interés del sector productivo y laboralmente activo de la población frente a la coyuntura institucional que ha marcado la administración municipal. La presencia de diversos rangos de edad fortalece la validez del resultado, al tratarse de percepciones provenientes de ciudadanos en diferentes etapas de vida y con distintos grados de experiencia en la interacción con las instituciones públicas locales. En términos generales, esta composición asegura una visión amplia del fenómeno administrativo evaluado y evita sesgos generacionales en la percepción ciudadana.

Figura 12. Nivel de confianza en las instituciones municipales

En general, ¿qué nivel de confianza tiene en las instituciones municipales de Duitama hoy?
25 respuestas



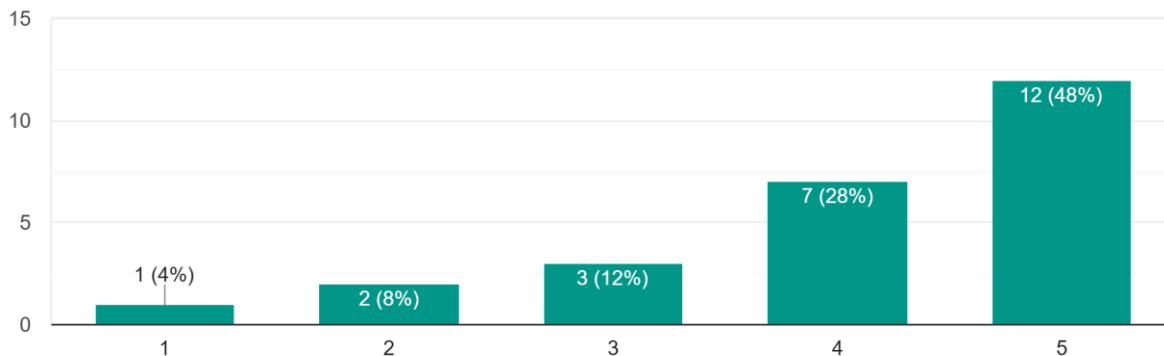
Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta, (2025)

Respecto al nivel de confianza en las instituciones, se puede apreciar que la mayor parte de los encuestados (el 56 %) expresó una confianza media en las entidades municipales. Este resultado es importante porque indica que hay una percepción intermedia de la gestión del gobierno, sin llegar a posiciones extremas de aprobación o rechazo total. No obstante, es importante destacar que un 32 % de los ciudadanos manifiesta una confianza baja o muy baja, lo cual indica la existencia de un sector crítico en cuanto a la gestión administrativa del municipio. Apenas un 12 % expresa una confianza elevada. Esta tendencia concuerda con los hallazgos del IDI en años anteriores, lo que indica un ambiente institucional caracterizado por expectativas de mejora e incertidumbre.

Figura 13. Percepción sobre el impacto de las sanciones disciplinarias

Las sanciones disciplinarias a funcionarios influyeron significativamente en los cambios administrativos.

25 respuestas



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta, (2025)

La percepción de la ciudadanía sobre cómo las sanciones disciplinarias influyen en las modificaciones administrativas a nivel municipal se presenta en la Figura 13. Un 48% de los participantes sostiene que las sanciones tienen una incidencia importante (valor 5), y un 28% está de acuerdo en que la influencia es elevada (valor 4). Estos dos grupos representan un 76 %, lo que demuestra de manera contundente que las personas consideran a las medidas disciplinarias como un elemento clave en la reconfiguración de puestos administrativos y en la toma de decisiones dentro del municipio. Este resultado concuerda con los problemas institucionales detectados en el IDI del 2024, lo que indica que la dinámica de la administración no solo fue influenciada por factores técnicos, sino también por incidentes disciplinarios y decisiones correctivas adoptadas dentro del control y supervisión institucional.

Por último, es importante señalar que los resultados mostrados en las figuras anteriores tienen que ver solamente con las variables elegidas por su importancia directa al analizar el rendimiento de la institución y la opinión de los ciudadanos acerca de la gestión del municipio. Los resultados adicionales de la encuesta realizada, junto con los datos específicos de cada pregunta y su tratamiento estadístico, están contenidos en el anexo pertinente. Esto es para complementar la información y asegurar que la metodología del estudio sea rastreable.

Conclusiones

Esta investigación demuestra que la inestabilidad política que experimentó Duitama entre 2020 y 2024 impactó de manera significativa y medible en la percepción ciudadana y en la capacidad institucional, lo cual revela un deterioro a nivel estructural en la administración pública municipal. En primer lugar, los resultados de los indicadores institucionales indican una tendencia a la baja. El Índice de Desempeño Institucional (IDI) llegó a 57,5 en 2024, lo que está muy por debajo del promedio del grupo de referencia (81,0), lo que sitúa al municipio en el quintil más bajo del ranking nacional. Esto muestra que, a pesar de los posibles esfuerzos administrativos, se vio fuertemente afectada la capacidad de planificación, control, gestión financiera y seguimiento.

En segundo lugar, el examen de las dimensiones de gestión demuestra que las deficiencias no se limitan a un único aspecto, sino que abarcan diversas áreas esenciales. Aunque "Direccionamiento y Planeación" y "Control Interno" tienen puntuaciones relativas más elevadas, dimensiones fundamentales como "Gestión del Conocimiento", "Talento Humano", "Información y Comunicación" y "Evaluación de Resultados" reflejan un desempeño insatisfactorio. Esto indica una disminución en la fortaleza del capital institucional, los procedimientos de rendición de cuentas, la continuidad administrativa y la habilidad para adaptarse a situaciones críticas.

En tercer lugar, la encuesta de percepción ciudadana ofrece una perspectiva social que complementa el diagnóstico institucional. La confianza en las instituciones municipales es media para la mayoría de los encuestados; sin embargo, hay un grupo considerable (alrededor del 32%) que califica dicha confianza como baja o muy baja. Asimismo, el 76 % opina que las sanciones disciplinarias a los funcionarios han tenido un impacto importante en las modificaciones administrativas. Estas visiones apoyan la noción de que la gobernabilidad local se vio afectada no solo a nivel técnico-administrativo, sino además en términos simbólicos y de legitimidad ante la comunidad.

Por lo tanto, se confirma la hipótesis principal de la investigación: la inestabilidad política, junto con procesos disciplinarios y cambios en las autoridades, así como un ambiente de

crisis (por ejemplo, una pandemia), impactó malamente en la gestión pública, debilitando el poder institucional y disminuyendo la efectividad del Plan de Desarrollo al mismo tiempo que erosionaba la confianza de los ciudadanos. Por lo tanto, la administración pública no pudo establecerse como estable, eficiente y con responsabilidad técnica adecuada durante el lapso de tiempo que fue objeto de la investigación.

Estos resultados, además, aportan al conocimiento que ya existe acerca de la gobernabilidad territorial en contextos locales colombianos, al demostrar empíricamente cómo las interrupciones en la continuidad administrativa pueden resultar en una disminución de la eficiencia, un debilitamiento de las instituciones y un juicio negativo por parte de los ciudadanos. Esto pone de manifiesto aún más la necesidad de contar con mecanismos para garantizar estabilidad institucional y transparencia en el manejo público.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos anteriores, se presentan a continuación recomendaciones priorizadas y accionables para fortalecer la gestión pública en Duitama, mejorar la gobernabilidad local y recuperar la confianza ciudadana:

1. A través de procedimientos institucionales, estabilizar la gestión municipal. Crear y poner en práctica una herramienta de gobernanza que fomente la continuidad administrativa y disminuya los riesgos que provienen de cambios súbitos. Esto podría abarcar la elaboración de un plan institucional de contingencia, protocolos bien definidos para el traspaso de gobierno y reglas sucesorias que aseguren que los proyectos y las políticas públicas se mantengan.
2. Consolidar la administración del conocimiento y la institucionalización de los recursos humanos. Poner en práctica políticas de capacitación, formación continua y retención del talento humano, además de mecanismos internos para documentar, sistematizar y transferir el conocimiento institucional. Esto aseguraría que la salida de funcionarios no conlleve la pérdida de información o habilidades, lo que aumentaría la resiliencia institucional.
3. Perfeccionar los sistemas de evaluación, planeación, comunicación e información. Actualizar los instrumentos de gestión (planes operativos, POAI, plan de desarrollo), incorporando sistemas sólidos para la evaluación y el monitoreo de resultados. Garantizar la transparencia de la información hacia los ciudadanos y fortalecer las vías institucionales de comunicación con ellos.
4. Concentrarse en la prevención, no solo en la reacción, para fortalecer el control interno y la disciplina administrativa. Crear protocolos internos de control que eviten la corrupción, los conflictos de interés o la mala administración, así como sistemas proactivos de ética pública, rendición de cuentas y participación ciudadana que posibiliten prevenir crisis antes de que sucedan.
5. Fomentar la participación de los ciudadanos y restaurar la confianza en las instituciones. Crear tácticas de participación, consulta y rendición de cuentas, que incluyan métodos continuos de diálogo entre la comunidad y el gobierno local. Promover la transparencia,

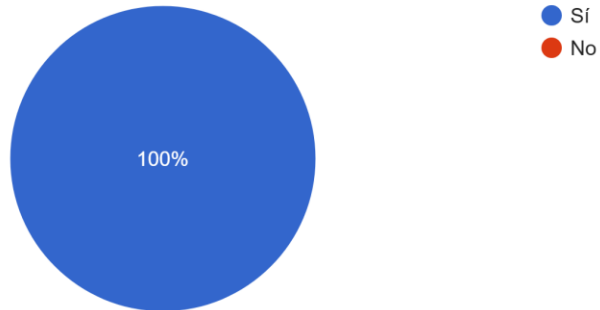
la apertura de información y la participación en el diseño y valoración de políticas públicas.

6. Establecer un sistema para evaluar periódicamente el rendimiento institucional. Para promover la responsabilidad pública, preservar la institucionalidad y posibilitar correcciones a tiempo, se recomienda que cada año se haga un seguimiento del rendimiento municipal (ID, MDM u otros indicadores) y que los resultados se divulguen públicamente.
7. Llevar a cabo estudios adicionales de seguimiento. Este estudio abarca hasta 2024, por lo que se aconseja continuar evaluando en los siguientes periodos de gobierno. Las muestras deben ser extensas y abarcar una diversidad de actores (gremios, comunidad y funcionarios) y métodos mixtos para fortalecer una línea de análisis sobre la gestión pública y la gobernabilidad en Duitama.
8. Incorporar en la estructura de la institución métodos para proteger la memoria organizacional. Establecer un archivo institucional permanente, imparcial desde el punto de vista político, que guarde planes administrativos, documentos programáticos, informes de gestión y evaluaciones. Esto ayudará a reducir el impacto de la rotación de funcionarios y asegurará que la administración continúe.

Anexo: Resultado de encuesta practicada a los habitantes del municipio de Duitama sobre el Análisis de la inestabilidad política y su incidencia en la gestión pública de Duitama en el periodo 2020 – 2024

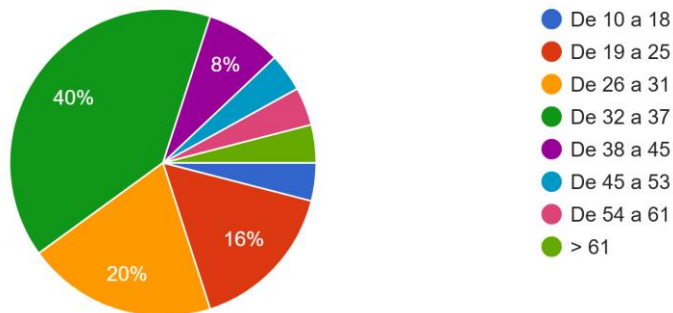
Usted está invitado(a) a participar en una encuesta anónima que hace parte de la investigación "Análisis de la inestabilidad política y su incidenc...l continuar usted da su consentimiento informado.

25 respuestas



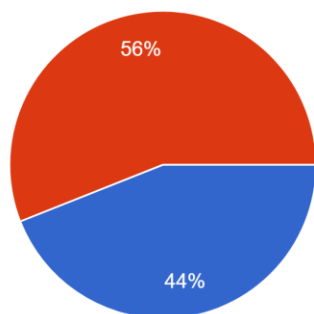
Edad (años)

25 respuestas



Sexo

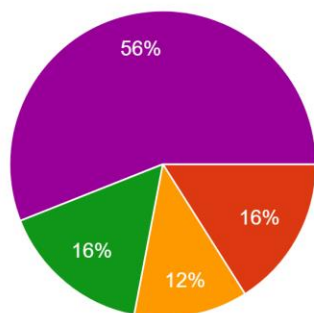
25 respuestas



- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo

Nivel educativo

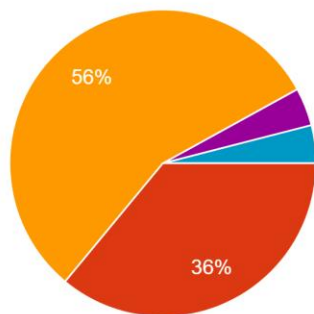
25 respuestas



- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Tecnológico
- Profesional

Ocupación

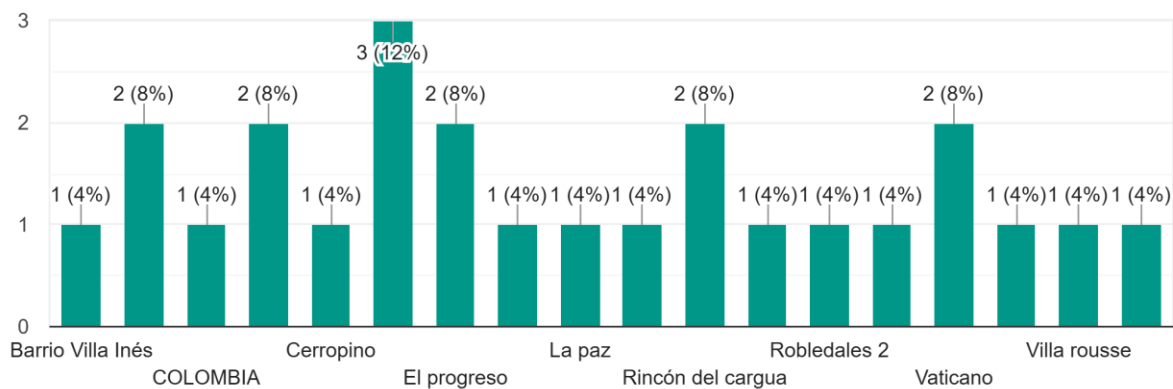
25 respuestas



- Comerciante / Empresario
- Independiente
- Empleado (público o privado)
- Líder comunitario
- Estudiante
- Desempleado

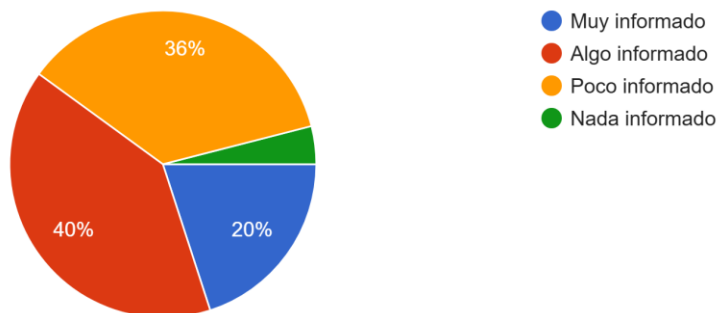
Barrio o vereda

25 respuestas



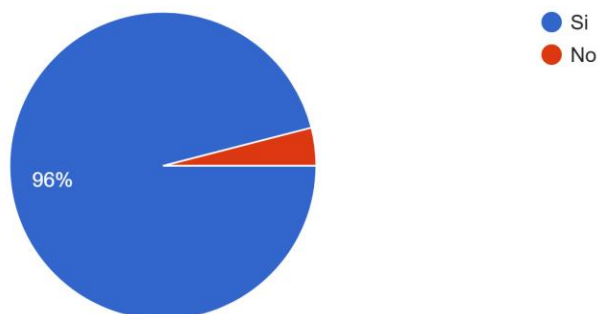
¿Está usted al tanto de procesos de impugnación, nulidad electoral o inhabilidades que afectaron la alcaldía en Duitama entre 2020 y 2024?

25 respuestas



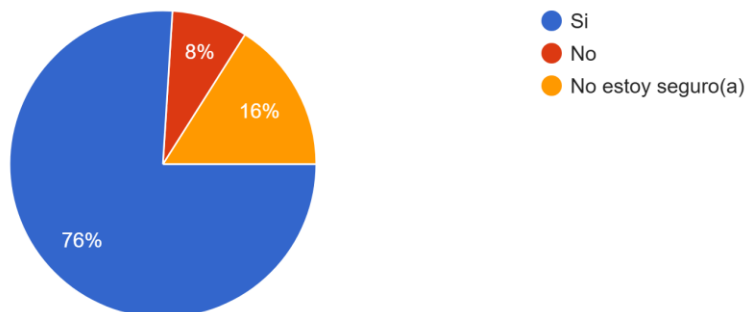
¿Reside en Duitama?

25 respuestas



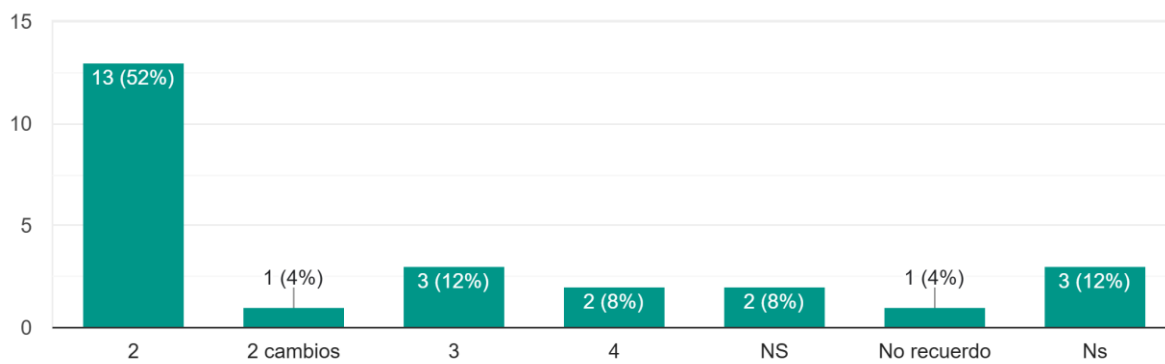
¿Cree que entre 2020 y 2024 hubo cambios de alcalde en Duitama debido a procesos judiciales o disciplinarios?

25 respuestas



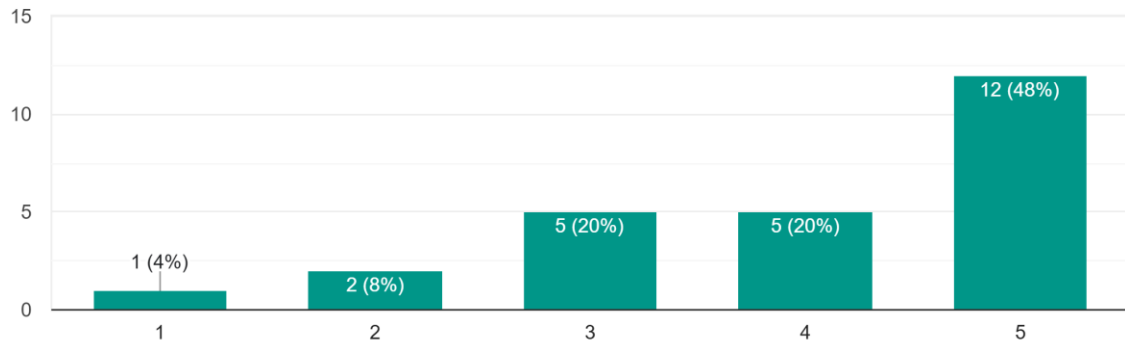
¿cuántos cambios de administración recuerda en ese periodo? ____ (si no recuerda, escriba «NS/NR»).

25 respuestas



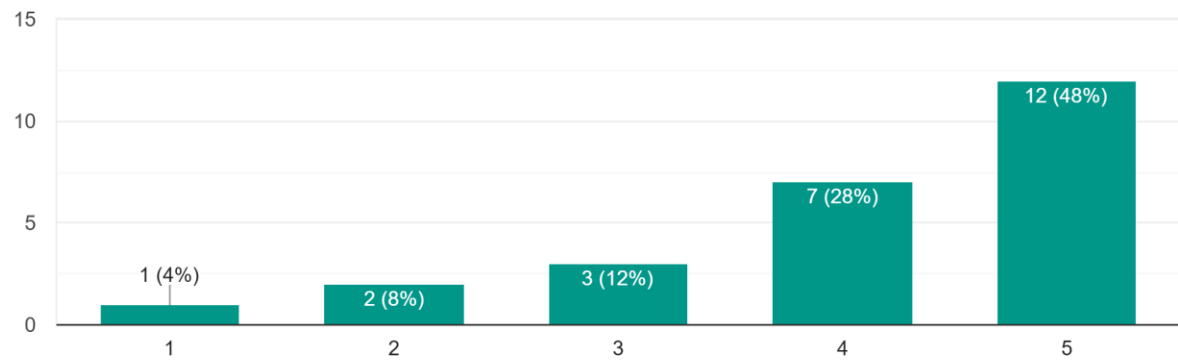
Las inhabilidades e impugnaciones electorales fueron la causa principal de la inestabilidad política en Duitama (2020–2024).

25 respuestas



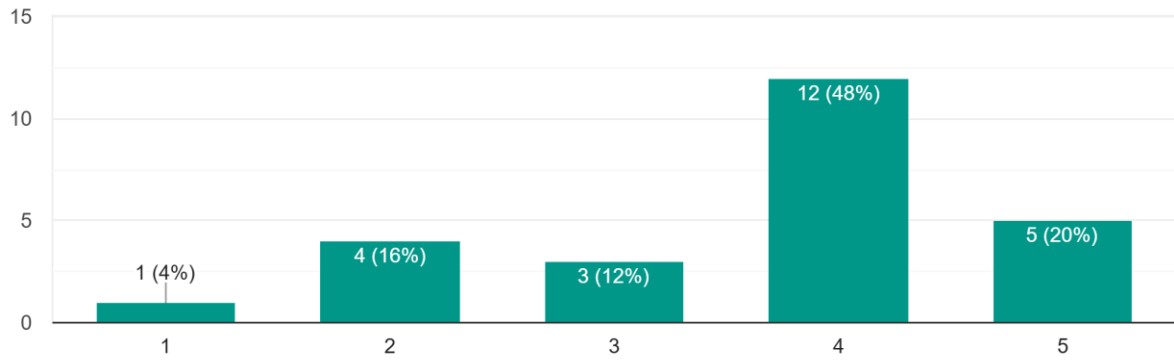
Las sanciones disciplinarias a funcionarios influyeron significativamente en los cambios administrativos.

25 respuestas



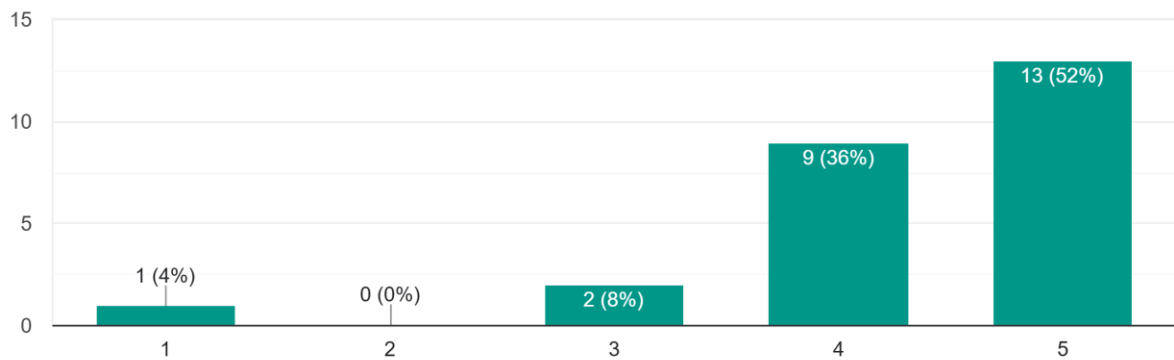
La falta de claridad en las hojas de vida y antecedentes de los candidatos aumentó los riesgos de nulidad electoral.

25 respuestas



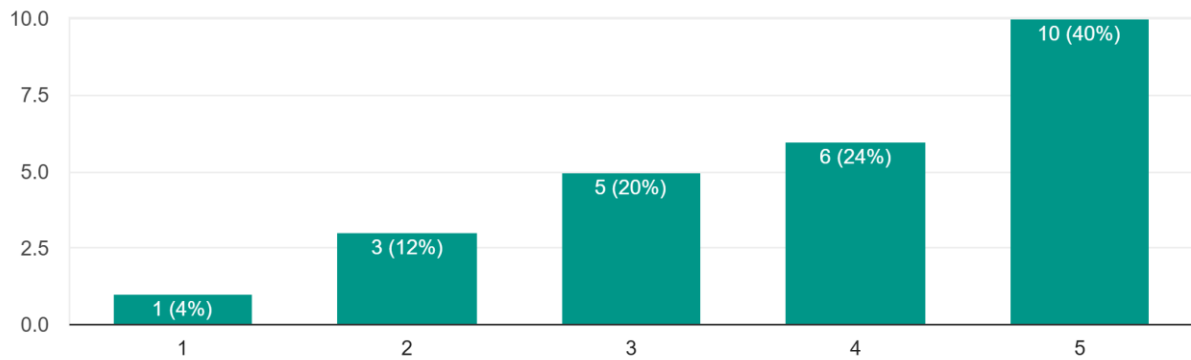
La intervención de actores externos (política regional, presiones partidistas) contribuyó a la inestabilidad.

25 respuestas



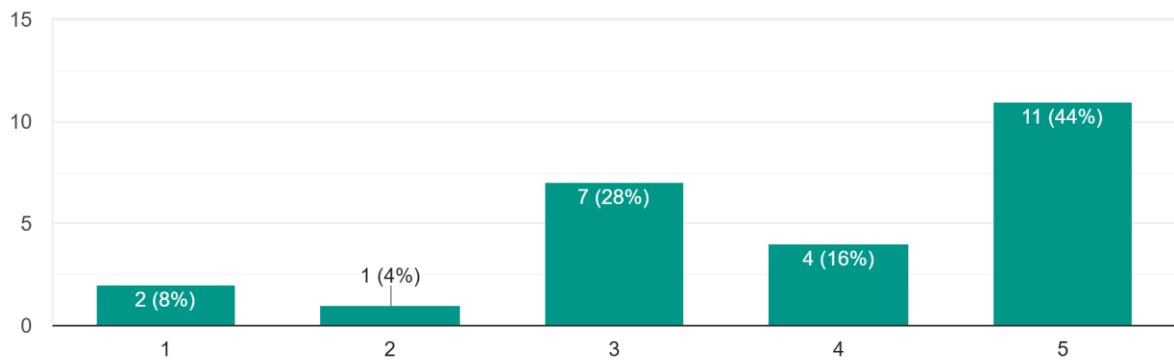
Procesos judiciales prolongados (tiempos largos) fueron la principal razón de vacíos de poder en la alcaldía.

25 respuestas



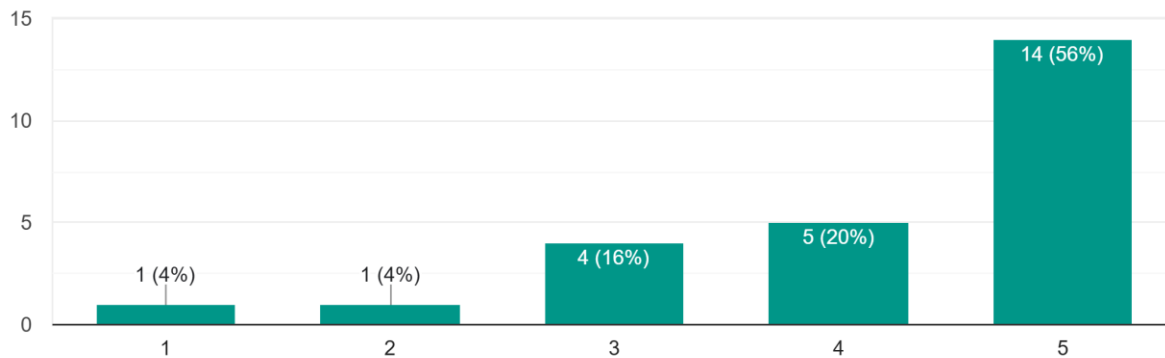
En qué medida está de acuerdo con: «Los cambios en la alcaldía afectaron la continuidad del Plan de Desarrollo municipal»

25 respuestas



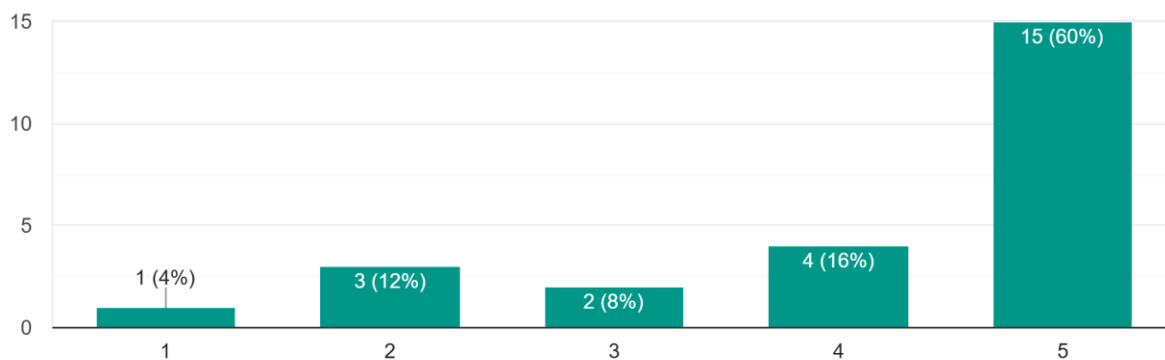
En qué medida está de acuerdo con: «La inestabilidad provocó retrasos en la ejecución de obras públicas (vías, equipamientos, etc.)»

25 respuestas



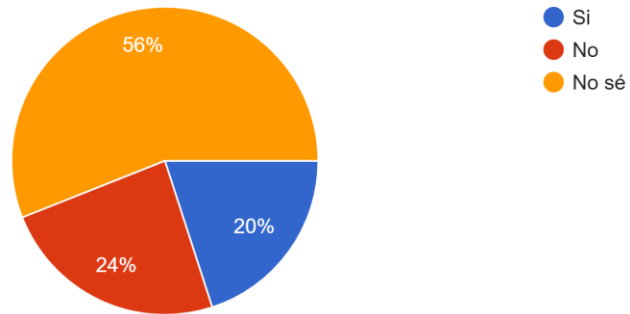
En qué medida está de acuerdo con: «La inestabilidad redujo la capacidad del municipio para conseguir cofinanciación departamental y/o nacional»

25 respuestas



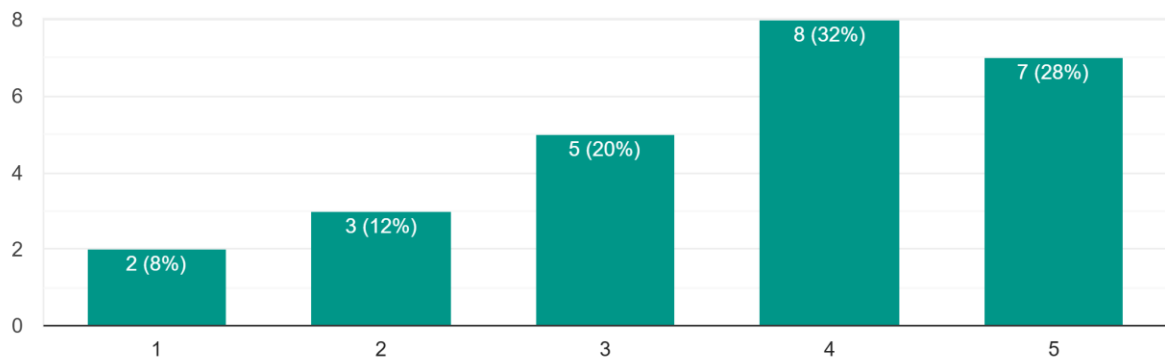
¿Observó alguna modificación o cancelación de programas sociales por cambios administrativos?

25 respuestas



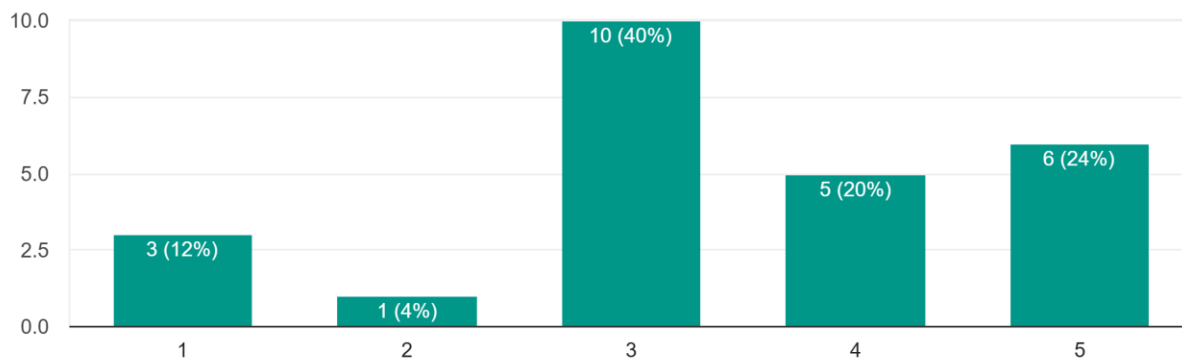
¿Percibe que la transparencia y el control fiscal disminuyeron durante los periodos de inestabilidad?

25 respuestas



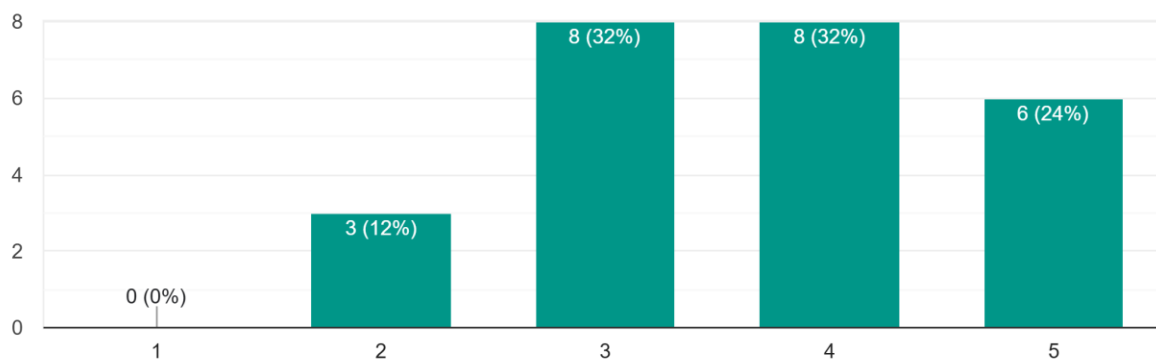
¿En qué medida la inestabilidad afectó la prestación de servicios públicos esenciales (salud, aseo, agua, etc.)?

25 respuestas



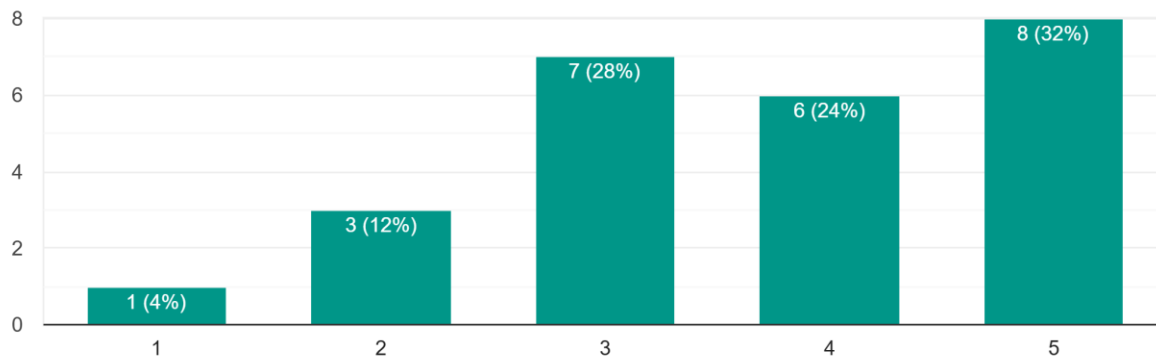
¿En qué medida la inestabilidad afectó proyectos de inversión en educación, salud o infraestructura social?

25 respuestas



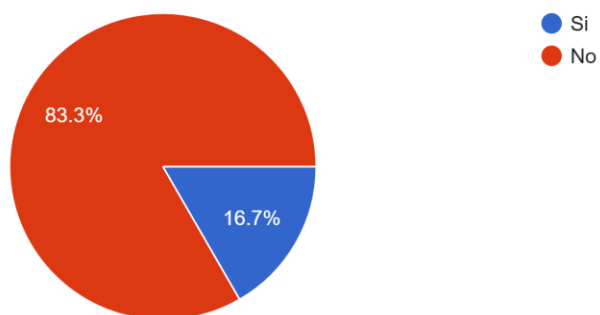
¿Sentía usted mayor incertidumbre o desconfianza hacia el gobierno municipal durante los cambios de alcalde?

25 respuestas



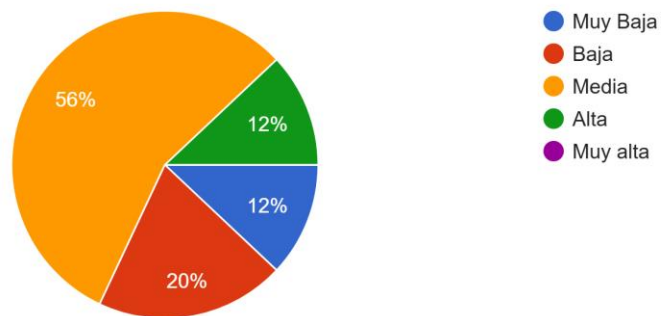
¿Asistió o participó en algún espacio de veeduría ciudadana, cabildo abierto o control social durante 2020–2024?

24 respuestas



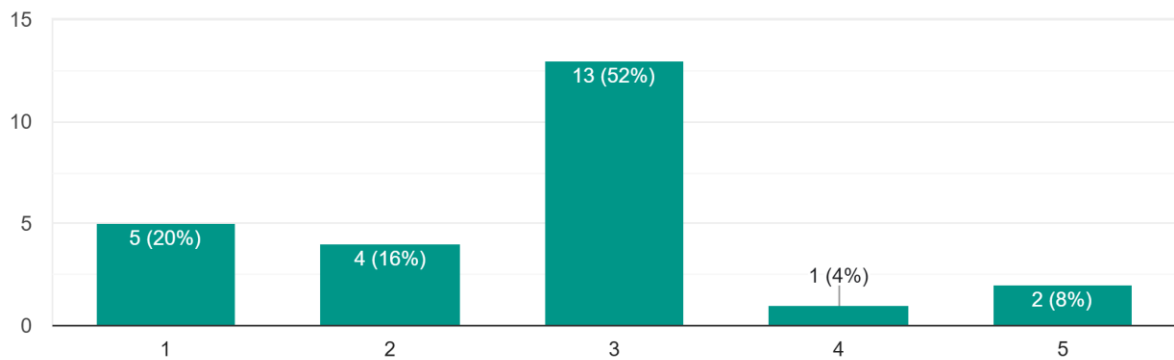
En general, ¿qué nivel de confianza tiene en las instituciones municipales de Duitama hoy?

25 respuestas



¿Considera que el Concejo Municipal y los entes de control (Contraloría, Personería) actuaron eficazmente frente a los episodios de inestabilidad?

25 respuestas



Referencias Bibliográficas

- Cárdenas, J. (2021). *Transiciones políticas y gobernabilidad local en Colombia: desafíos para la gestión pública municipal*. Universidad Nacional de Colombia.
- Contraloría General de Boyacá. (2023). *Informe de auditoría sobre la gestión fiscal del municipio de Duitama, vigencias 2020–2022*. Contraloría General de Boyacá.
<https://www.contraloriaboyaca.gov.co>
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2025), TerriData. Fichas. Duitama.
<https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/15238>
- García, L. (2020). *La estabilidad política como determinante de la eficiencia administrativa en gobiernos locales colombianos*. *Revista de Estudios Políticos y Administrativos*, 15(2), 45–63. <https://doi.org/10.1234/repa.v15i2.2020>
- Londoño, P. (2020). *Gestión de la inversión pública en los municipios colombianos: retos de planeación y control fiscal*. Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).
- Londoño, P. (2020). *Gobernabilidad y ejecución del gasto público en tiempos de crisis*. *Revista Economía y Territorio*, 8(1), 77–95.
- López, R. (2019). *Gobernanza y estabilidad institucional en los gobiernos locales latinoamericanos*. *Revista Iberoamericana de Administración Pública*, 12(1), 77–94.
<https://doi.org/10.5678/riap.v12i1.2019>
- López, R. (2019). *Inestabilidad política y parálisis administrativa en entidades territoriales*. Universidad Externado de Colombia.
- O'Donnell, G. (1999). *Democracia, agencia y estado: teoría con intención comparativa*. Prometeo Libros.
- Pérez, A. (2021). *Continuidad administrativa y desarrollo local: análisis de casos en municipios intermedios de Colombia*. *Revista Colombiana de Gestión Pública*, 9(1), 101–122.
<https://doi.org/10.5678/rcgp.v9i1.2021>
- Pérez, A. (2021). *Continuidad administrativa y gestión de la inversión en municipios colombianos*. *Revista Gestión y Territorio*, 12(3), 101–119.
- Pizarro, E. (2018). *Estabilidad institucional y desarrollo territorial en América Latina*. Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Sociales.
- Ramírez, D. (2017). *Introducción a la administración pública: fundamentos y perspectivas para el contexto colombiano*. Ecoe Ediciones.

Vega, M. (2019). *Planeación, finanzas públicas y gestión territorial en Colombia*. Universidad Externado de Colombia.

Procuraduría General de la Nación (2020). *Procuraduría sancionó con suspensión a alcaldesa y 17 exconcejales de Duitama, Boyacá*.

http://apps.procuraduria.gov.co/portal/Procuraduria-sanciono-con-suspension-a-alcaldesa-y-17-exconcejales-de-Duitama_-Boyaca.news

Infobae (2025). *Consejo de Estado anula elección de Constanza Ramírez como alcaldesa de Duitama, Boyacá*. <https://www.infobae.com/america/colombia/2021/04/24/consejo-de-estado-anula-eleccion-de-constanza-ramirez-como-alcaldesa-de-duitama-boyaca/>

Contraloría General de Boyacá. (2022). *Auto 052 de 2022*. <https://cgb.gov.co/ARCHIVOS-2022/RESPONSABILIDAD-FISCAL/FEBRERO/04/auto-052-p-116-2021.pdf>

Consolidación de información fiscal y financiera territorial (2024). Índice de desempeño fiscal Duitama.

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNjFjZGJiZjltZWQ0Zi00ZTQyLWFMMGU0NTI4MzVI0GVlMzBiIiwidCI6IjA0MjYwZTIwLTlzMGMtNGM5Zi1hOWRkLTc5Mjg2YjFiNzBhYyIsImMiOjR9>

Departamento Nacional de Planeación (2022). *Portal Territorial. Medición de desempeño municipal*.

<https://portalterritorial.dnp.gov.co/AdmInfoTerritorial/MenuInfoTerrEstMDM>