



---

Informe de resultados:

**MDM 2017**

## Contenido

1.	Resumen ejecutivo.....	3
2.	Antecedentes .....	6
3.	Metodología Medición del Desempeño Municipal .....	9
4.	Resultados generales de la MDM 2017 .....	14
4.1	Resultados del componente de gestión .....	18
4.2	Componente de resultados de desarrollo.....	24
4.3	Un premio a la gestión orientada a resultados .....	29
5.	Buenas prácticas para la gestión pública territorial.....	30
6.	Bibliografía .....	34
7.	Anexos .....	35
7.1	Fuentes de Información.....	35
7.2	Primeras y últimas 10 posiciones municipales por grupo de capacidades iniciales.....	38
7.3	Primeros diez puestos a nivel nacional .....	41
7.4	Visor de resultados municipal MDM.....	42

Para más información contacte al equipo de Dirección de Descentralización y Desarrollo Regional:

### **Dirección de Descentralización y Desarrollo Regional**

Jose Santiago Arroyo

**Director**

[jarroyo@dn.gov.co](mailto:jarroyo@dn.gov.co)

### **Grupo de Estudios Territoriales**

Natalie Gómez Arteaga

**Coordinadora**

[nagomez@dn.gov.co](mailto:nagomez@dn.gov.co)

Dalma Sofía Ariza

[dariza@dn.gov.co](mailto:dariza@dn.gov.co)

María Juliana Ruiz

[mariruiz@dn.gov.co](mailto:mariruiz@dn.gov.co)

## 1. Resumen ejecutivo

La Medición de Desempeño Municipal-MDM tiene como objetivo medir y comparar el desempeño municipal entendido como la gestión de las Entidades Territoriales y la consecución de resultados de desarrollo (el aumento de la calidad de vida de la población) teniendo en cuenta las capacidades iniciales de los municipios, para incentivar la inversión orientada a resultados y como instrumento para el diseño de políticas dirigidas al fortalecimiento de capacidades y al cierre de brechas territoriales.

La MDM se mide al interior de 6 grupos que buscan categorizar municipios “similares” según el nivel de capacidades iniciales, esto con el fin de hacer la medición entre grupos homogéneos controlando por diferencias iniciales de desarrollo territorial. Los grupos son: Ciudades (13 principales ciudades) Grupo 1 (nivel alto de capacidades) Grupo 2 (medio alto) Grupo 3 (nivel medio) Grupo 4 (medio bajo) y Grupo 5 (nivel bajo).

En la evaluación del segundo año de las administraciones, la medición se consolida como un instrumento para orientar la toma de decisiones en el territorio y para hacer seguimiento a las principales condiciones de bienestar de la población. Entre los principales resultados de la medición se encuentran los siguientes:

- Los 6 mejores municipios en la Medición de Desempeño Municipal de 2017 que tienen de forma simultánea buena gestión y buenos resultados de desarrollo, por grupo de capacidades iniciales son:

**Ciudades: Bucaramanga** (Santander)

**Grupo 1: Rionegro** (Antioquia)

**Grupo 2: Nilo** (Cundinamarca)

**Grupo 3: Concordia** (Antioquia)

**Grupo 4: Belén de los Andaquíes** (Caquetá)

**Grupo 5: La Cruz** (Nariño)

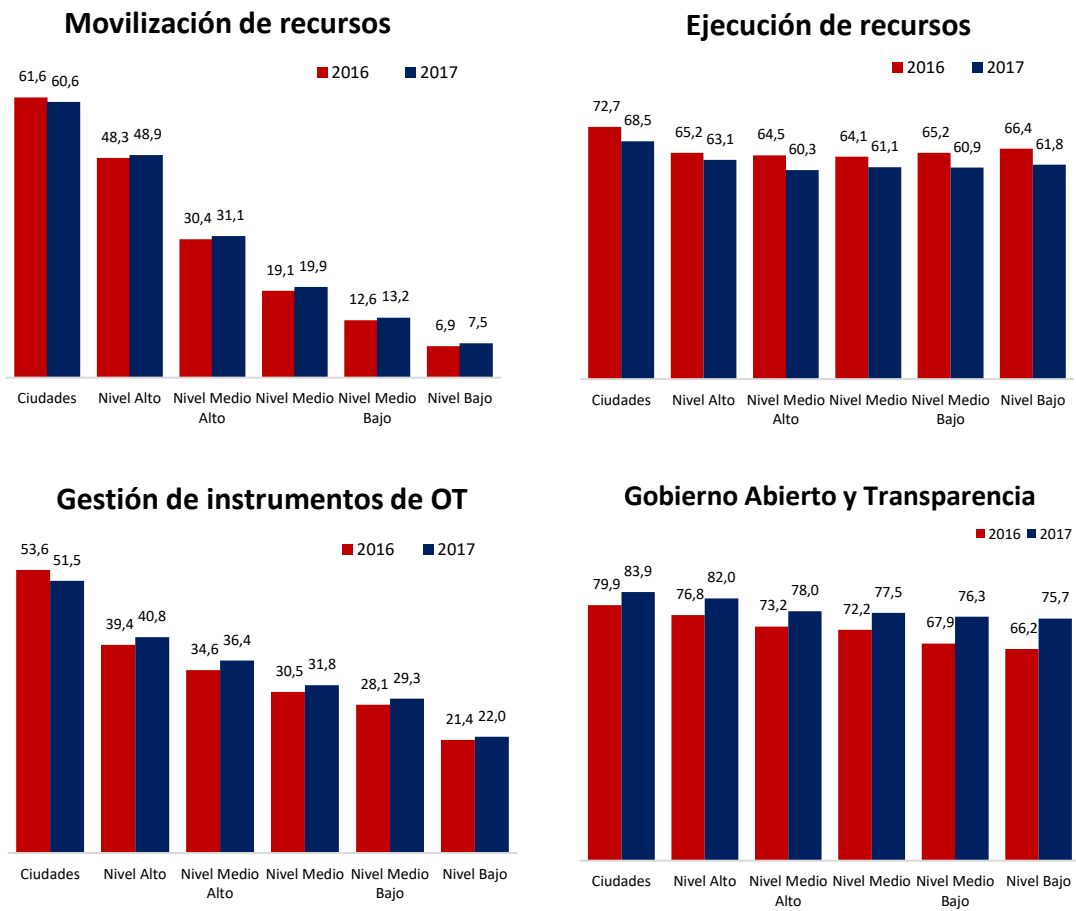
- Las ET que más orientación a resultados mostraron en el año 2017, y que por ende mejoraron en mayor medida su puntaje de gestión por mejoras en indicadores de desarrollo como acceso a educación, salud y servicios públicos por grupo de capacidades iniciales fueron:

Grupo de Capacidades Iniciales	Municipio	Departamento	Posiciones que mejoró
<b>Ciudades</b>	Barranquilla	Atlántico	<b>1</b>
<b>G1- Nivel alto</b>	Los Santos	Santander	<b>35</b>
<b>G2- Nivel medio alto</b>	Ulloa	Valle del Cauca	<b>31</b>
<b>G3- Nivel medio</b>	Chipatá	Santander	<b>37</b>
<b>G4- Nivel medio bajo</b>	Nueva Granada	Magdalena	<b>21</b>
	Elías	Huila	<b>21</b>
<b>G5- Nivel bajo</b>	Tuchín	Córdoba	<b>24</b>

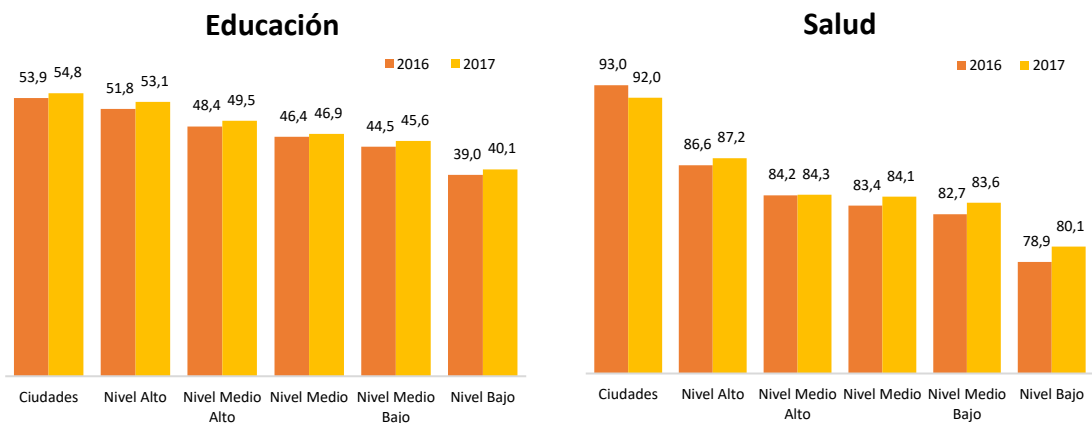
- Los 3 departamentos que presentan el mejor puntaje promedio de Desempeño Municipal, sin diferenciar por grupos de capacidades iniciales son: Valle del Cauca, Quindío y Risaralda. Por su parte, los 3 departamentos que concentran los municipios con mayor orientación a resultados son: Cesar, Atlántico y Sucre.
- Los retos en términos de gestión y resultados son diferentes entre grupos de capacidades iniciales. Mientras en gestión los municipios con menores capacidades iniciales deben mejorar su capacidad para generar recursos propios, las ciudades y municipios con capacidades iniciales altas tienen retos relativamente mayores en términos de uso de instrumentos de ordenamiento territorial, dimensión en la que tienen el menor puntaje. Del mismo modo, las ciudades y municipios con mayores capacidades iniciales tienen un reto importante en las dimensiones de educación y seguridad del componente de resultados. Mientras que, aquellos municipios de los grupos de capacidades más bajas tienen mayor rezago relativo en la dimensión de educación y servicios públicos. El cierre de brechas en estas variables es todavía un reto.

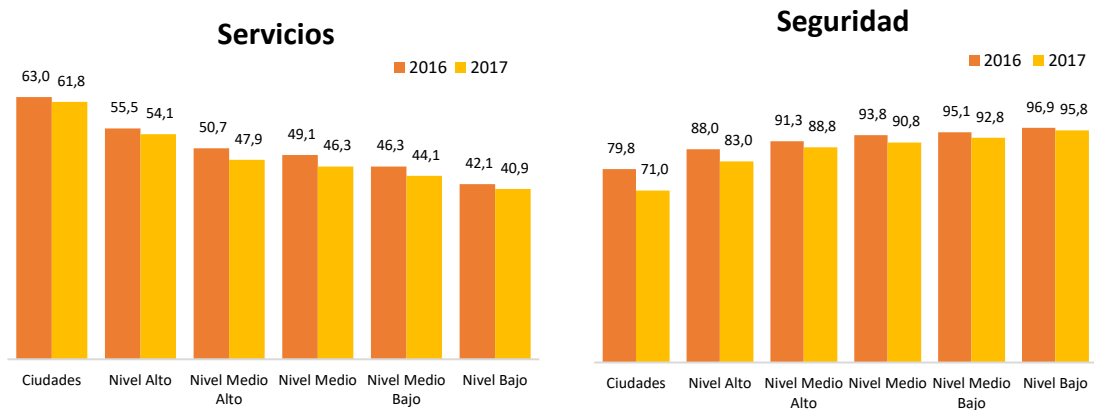
## Puntaje promedio por dimensión de gestión y resultados por Grupo de Capacidades Iniciales

### Componente de gestión



### Componente de resultados de desarrollo





Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

- Otras conclusiones por indicador en el componente de gestión evidencian que la ejecución de recursos es alta independiente del nivel de capacidades iniciales y de la fuente de recursos, sin embargo, hay retos en la gestión de proyectos de regalías. Por su parte, el uso de instrumentos de ordenamiento territorial para el aumento de recursos propios como son plusvalía, delineación urbana, valorización y predial es todavía ineficiente en el país, con casi el 80% de municipios solo utilizando predial.
- Los indicadores en el componente de resultados evidencian que la cobertura en educación media es un reto persistente en todos los municipios del país independiente del nivel de capacidades iniciales. Por su parte, la cobertura en transición es un reto relativamente mayor en los grupos de capacidades iniciales bajas. Por otra parte, el acceso a internet parece estar cubierto solo en las principales ciudades.
- Con respecto al año anterior, el componente de gestión obtuvo un mejor puntaje especialmente en las dimensiones de Movilización de recursos propios, Ordenamiento Territorial y Gobierno Abierto y Transparencia. Mientras que, en resultados, las dimensiones de salud y educación fueron las que evidenciaron el cambio positivo en el componente.
- Por último, se presentan por primera vez un ejercicio de identificación de buenas prácticas, donde se resaltan algunos ejercicios que pueden impactar los puntajes obtenidos en la medición realizados por municipios como: **Sibundoy (Putumayo), Quinchía (Risaralda) y Acacias (Meta)**.

## 2. Antecedentes

Desde 2006 el Departamento Nacional de Planeación ha calculado el Índice de Desempeño Integral (IDI) cuyo objetivo es “evaluar el desempeño de las entidades territoriales en cuanto a la eficacia en el cumplimiento de las metas de sus planes de desarrollo, la eficiencia en la provisión de los servicios básicos, el cumplimiento de los requisitos de ejecución presupuestal definidos por Ley y la gestión administrativa y fiscal”.

El IDI, como primer instrumento comparativo, ha permitido entre otras cosas (i) medir el desempeño de las entidades territoriales (ET), identificar sus retos y compararlas entre sí, (ii) focalizar la oferta según la capacidad institucional de cada una (iii) identificar vacíos en lo relacionado al seguimiento y evaluación de la descentralización, en especial lo que tiene que ver con los resultados de desarrollo.

Diez años después, los resultados han sido exitosos. Entre 2006 y 2015 el índice aumentó en 11 puntos al pasar de 60 a 71 sobre 100, en términos del promedio municipal nacional. Más aún, el número de municipios que estaban en nivel crítico de desempeño bajó de 105 en 2006 a 21 en 2016; es decir, solo el 2% de los municipios del país en 2015 obtuvo un puntaje en el menor nivel de desempeño. Asimismo, el IDI ha recogido información que anteriormente no existía sobre la labor de las entidades territoriales y ha fungido como instrumento de seguimiento a la gestión y a las finanzas públicas municipales.

El DNP, con el apoyo de un grupo de expertos<sup>1</sup> en temas de desarrollo territorial, medición y descentralización, diseñó la nueva Medición de Desempeño Municipal —MDM—, un nuevo índice que abre las puertas para un análisis más detallado. Bajo esta nueva metodología, se actualizaron los estándares de evaluación, y se enfocó el desempeño municipal a la gestión pública orientada a resultados.

**Esta nueva metodología no es una actualización del IDI, y en este sentido no son índices comparables. La nueva medición evalúa el desempeño bajo nuevos criterios, que responden a lineamientos nacionales e internacionales en materia de gestión pública y desarrollo territorial.**

### Objetivos de la MDM

A continuación, se presentan los principales objetivos y ventajas de la nueva Medición de Desempeño Municipal (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Objetivos y ventajas de la Medición de Desempeño Municipal**

<b>Objetivos</b>	<b>Ventajas</b>
(i) Medir la gestión y los resultados de las administraciones locales y ser utilizado como incentivo para mejorar el desempeño municipal, la calidad del gasto y la inversión orientada a resultados de desarrollo.	✓ Refleja nuevos retos de desarrollo territorial para el diseño y focalización de la política pública. ✓ Mide resultados en el bienestar de la población como fin último del desarrollo territorial y del mejor desempeño de las ET.
(ii) Comparar los niveles de bienestar y de gestión pública reflejados en mejores resultados de desarrollo. Esto permite medir resultados que son, por una parte, informativos para el diseño de política, y	✓ Permite hacer comparaciones al interior de grupos más homogéneos que parten de una misma situación con condiciones

<sup>1</sup> La misión de expertos fue coordinada por el Instituto de Estudios Urbanos de la Universidad Nacional. Ésta contó con Jorge Iván González como su director y Roberto Angulo como secretario técnico. Los miembros fueron: Fabio Sánchez (U. de los Andes), Carlos Sepúlveda (U. Rosario), Fernando Rojas (Banco Mundial), Alfredo Batean (Urbana Pro) y Juan Mauricio Ramírez (RIMISP). Por otro lado, como invitados acompañantes asistieron: Juan Carlos Ramírez (CEPAL), Olga Lucía Acosta (CEPAL), Tomás Martín (Banco Mundial) y la Federación de Municipios, y el equipo técnico del DNP.

Objetivos	Ventajas
<p>por otra, estratégicos para la gestión enfocada en el cierre de brechas y en el logro de los mínimos de bienestar enmarcados en el cumplimiento de las metas del PND.</p> <p>(iii) Medir las capacidades de las entidades territoriales y ordenarlas conforme a este criterio para usar la medición como herramienta de focalización. Esto permite estimular la descentralización mediante políticas diferenciadas i.e. programas de fortalecimiento institucional y delegación de competencias según capacidad institucional - recurso humanos, fiscal y físico.</p>	<p>iniciales similares. La nueva medición identifica esto como “capacidades iniciales”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Más sencilla y fácil de comunicar.</li> <li>✓ Tablero de control para su continuo seguimiento y monitoreo.</li> </ul>

Esta medición permitirá orientar la toma de decisiones en torno a las políticas públicas tanto a nivel nacional como territorial y las decisiones de inversión y gestión en las Entidades Territoriales. Como se va a evidenciar en los capítulos subsiguientes, los retos todavía son bastantes, en especial aquellos relacionados con la capacidad institucional de las entidades territoriales para lograr una adecuada autonomía fiscal, el cierre de brechas y la garantía de los mínimos de bienestar en el territorio nacional.

## Recuadro 1:

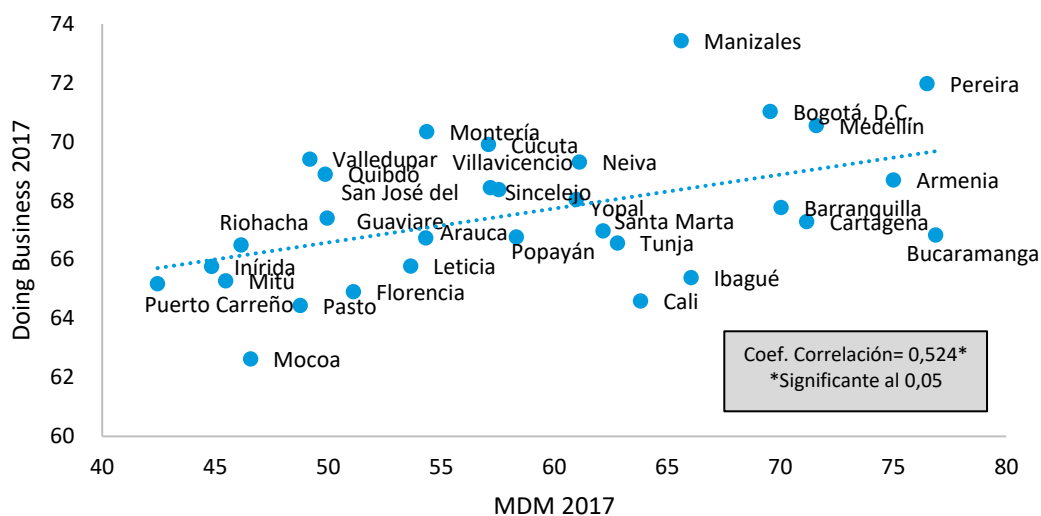
### ¿Por qué es importante medir el desempeño municipal?

Contar con administraciones locales robustas, con capacidades institucionales adecuadas para cumplir las diferentes tareas, es una condición necesaria para el desarrollo territorial, en especial en países altamente descentralizados, y más aún en países federales<sup>2</sup>. Hay evidencia de la relación existente entre mayores capacidades institucionales de los gobiernos subnacionales, en especial aquellas relacionadas con la capacidad de recolectar impuestos y proveer servicios públicos, con mayor crecimiento económico y mejores resultados de desarrollo económico y social.

En Colombia la evidencia muestra que un mejor desempeño municipal se asocia con mejores resultados en otras dimensiones como eficiencia en la provisión de servicios públicos, menores tasas de pobreza, y mayor competitividad entre otros. Por ejemplo, el índice de ambiente regulatorio para creación de empresas — Doing Business — promovido por el Banco Mundial, tiene una correlación positiva y significativa con la nueva medición de desempeño municipal. Es decir, los municipios con mejor desempeño tienden en promedio a ser municipios con mejores ambientes para la creación de empresas.

<sup>2</sup> Ver Perry et al, 2015 para un resumen sobre la importancia de capacidades institucionales en Colombia.

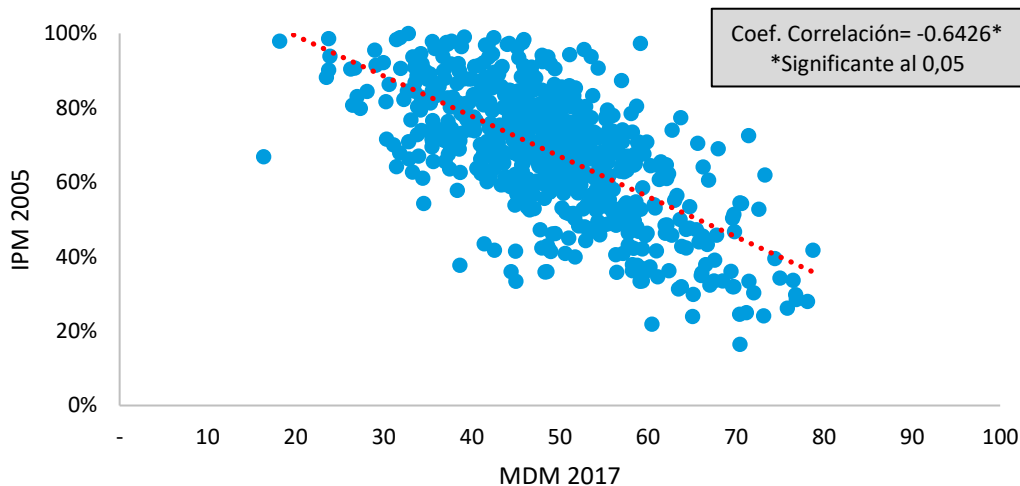
**Gráfico 1. Correlación entre índice Doing Business 2017 y MDM 2017**



Fuente: Banco Mundial, DNP – DDDR. Elaboración propia.

Asimismo, existe una relación entre mejor desempeño municipal y menores tasas de pobreza, medido a través del Índice de Pobreza Multidimensional con base en el censo 2005. Es decir, aquellos municipios que presentan bajos niveles de desempeño municipal presentan a su vez mayores tasas de pobreza.

**Gráfico 2. Correlación entre IPM 2005 y MDM 2017**



Fuente: DANE, DNP – DDDR. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la importancia de contar con administraciones locales con alta capacidad institucional, es necesario tener un instrumento que permita medir estas “capacidades” frente a los procesos internos para mejorar la efectividad y eficiencia de la gestión (Arriagada, 2002). Así las cosas, países como Estados Unidos, Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda, Suecia, Finlandia, Noruega, Dinamarca, Suiza y Holanda han creado herramientas que les permiten medir el desempeño de sus agencias en lo que respecta al proceso de presupuestación, planeación, implementación, rendición de cuentas y manejo de la información, entre otros.

En el contexto latinoamericano, países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Uruguay han desarrollado indicadores que les permiten medir el desempeño municipal y que buscan “adquirir un conocimiento preciso y acabado de su realidad social-territorial; [...] mejorar sus procesos internos para



generar soluciones más eficientes y efectivas y [...] mejorar los canales de comunicación con los beneficiarios directos e indirectos de sus programas” (Arriagada, 2002).

Medir el desempeño municipal es importante y necesario, sobre todo para orientar la toma de decisiones hacia la implementación de políticas públicas que aumenten el desarrollo territorial equilibrado y sostenido, para incentivar el liderazgo de las entidades territoriales en la gestión de los nuevos retos a los que se enfrentan y para mejorar la relación Estado – ciudadano.

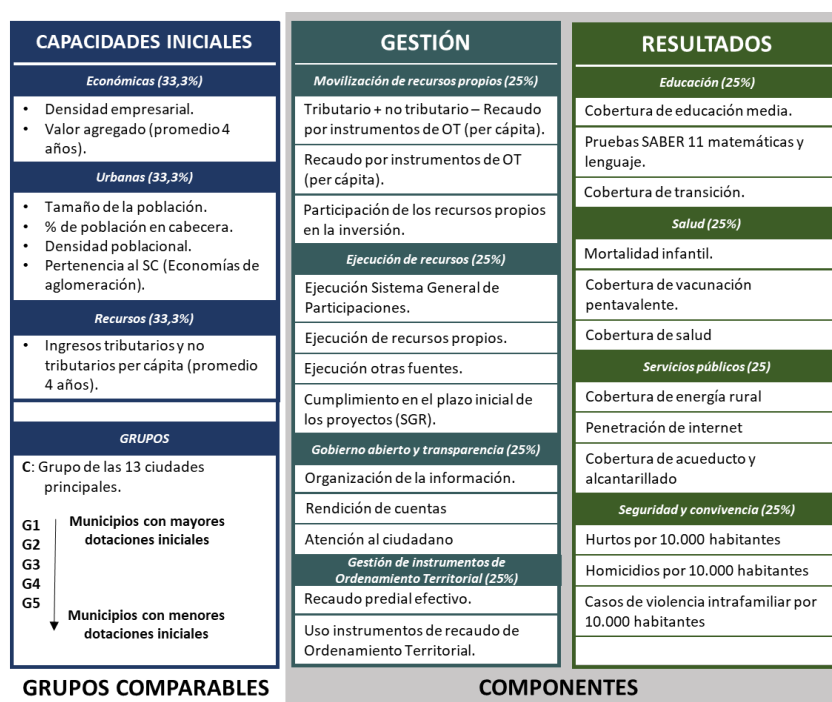
En Colombia, la experiencia del IDI ha dejado lecciones importantes sobre la utilidad de medir el desempeño de los municipios para orientar política pública desde lo nacional y lo territorial. Medir la capacidad de gestión y resultados de desarrollo de las ET es incluso ahora más importante que nunca para la implementación del Acuerdo de Paz. Contar con Entidades de gobierno local, capaces de afrontar sus retos y proveer servicios públicos de manera eficiente y de calidad, es una condición necesaria para el desarrollo territorial, el cierre de brechas y la descentralización.

### 3. Metodología Medición del Desempeño Municipal

La medición de desempeño municipal tiene como objetivo medir el desempeño de las entidades territoriales entendido como: la **capacidad de gestión** y de **generación de resultados** de desarrollo, teniendo en cuenta las **condiciones iniciales** de los municipios, como instrumento para el fortalecimiento de las capacidades territoriales, y la inversión orientada a resultados.

En este sentido la MDM se estructura en dos componentes y una categoría de agrupación. El primero, enfocado en la **gestión**, incluye las acciones y decisiones que adelanta la administración local que buscan transformar los recursos en un mayor bienestar de la población y desarrollo; mientras que el segundo, el componente de **resultados**, mide los elementos constitutivos del bienestar de la población. Por su parte, la **categoría de municipios** agrupa municipios que comparten ciertas características, definidas como capacidades iniciales, que delimitan su capacidad de gestión y obtención de resultados. El Diagrama 1 resume las dimensiones y variables que componen cada componente de la nueva MDM.

Diagrama 1. Estructura de la Medición de Desempeño Municipal - MDM



Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

El componente de gestión está compuesto por cuatro dimensiones y 12 indicadores<sup>3</sup>, los cuales miden la capacidad de las entidades territoriales para: 1) generar recursos propios que se traduzcan en inversión (movilización de recursos propios); 2) ejecutar los recursos de las fuentes de financiamiento de acuerdo con su presupuesto, planeación o asignación inicial (*ejecución de recursos*); 3) atender al ciudadano y presentar la rendición de cuenta de cuentas de las administraciones locales (*gobierno abierto y transparencia*) y 4) la utilización de los instrumentos de ordenamiento territorial para el recaudo local y la efectiva organización de la información (*gestión de instrumentos de ordenamiento territorial*) (Diagrama 2).

Por su parte, el componente de resultados tiene cuatro dimensiones que recogen elementos constituidos de bienestar, como fin último de desarrollo territorial y útiles para orientar política pública. Éstas son: (i) educación, (ii) salud, (iii) servicios públicos y, (iv) seguridad y convivencia. Ver el Diagrama 3. En el anexo 1 se presentan las variables y fuentes de información para la construcción de los componentes del índice.

Tanto para gestión como para resultados, cada indicador tiene la misma participación porcentual al interior de cada dimensión, y a su vez cada dimensión tiene la misma participación en el puntaje final del componente (cada una pesando un 25%). La calificación oscila entre 0 y 100, siendo 100 un desempeño sobresaliente. La puntuación final de cada componente es un promedio ponderado de las cuatro dimensiones<sup>4</sup>.

**Diagrama 2. Estructura del componente de gestión.**

GESTIÓN							
Movilización de recursos propios	25%	Ejecución de recursos	25%	Gobierno abierto y transparencia	25%	Ordenamiento territorial	25%
Tributario + no tributario – Recaudo por instrumentos de OT (per cápita)	8,3%	Ejecución SGP	6,5%	Organización de la información	8,3%	Recaudo predial efectivo	12,5%
Recaudo por instrumentos de OT (per cápita)	8,3%	Ejecución Recursos propios	6,5%	Rendición de cuentas	8,3%	Uso instrumentos de recaudo de Ordenamiento Territorial	12,5%
Participación de los recursos propios en la inversión	8,3%	Ejecución Otras fuentes	6,5%	Atención al ciudadano	8,3%		
		Cumplimiento en el plazo inicial de los proyectos (SGR)	6,5%				

Fuente: DNP – DDDR. Elaboración Propia.

Nota: En la dimensión de *ejecución de recursos*, el indicador de “Cumplimiento en el plazo inicial de los proyectos (SGR)” no será considerado en el caso de que el municipio no tenga proyectos de regalías. El peso de los otros tres indicadores se divide solo entre las 3 variables restantes.

**Diagrama 3. Estructura del componente de resultados<sup>5</sup>**

Resultados							
Educación	25%	Salud	25%	Servicios públicos	25%	Seguridad y convivencia	25%
Cobertura neta educación media	8,3%	Mortalidad infantil	8,3%	Cobertura de energía	8,3%	Hurtos	8,3%
Pruebas Saber 11 (Matemáticas y lenguaje)	8,3%	Cobertura vacunación pentavalente	8,3%	Penetración del internet	8,3%	Homicidios	8,3%
Cobertura Transición	8,3%	Cobertura Salud	8,3%	Cobertura de acueducto y alcantarillado	8,3%	Violencia intrafamiliar	8,3%

Fuente: DNP. Elaboración propia.

<sup>3</sup> Para mayor información ver anexo 1.

<sup>4</sup> Más información sobre el cálculo en el documento metodológico. Esto puede consultarse en: <http://portalterritorial.dnp.gov.co/#/mdm>

<sup>5</sup> En los anexos se especifica la definición de cada una de las variables.

Contar con un componente de gestión y uno de resultados que se constituyan en pilares centrales del desarrollo territorial es necesario en Colombia. Así mismo, poder cruzar ambos componentes permite incentivar e identificar a aquellos municipios que tienen la mejoras en bienestar<sup>6</sup> de la población como fin último de su gestión. Sin embargo, teniendo en cuenta las grandes disparidades existentes en el nivel de desarrollo económico y social de los 1.101 municipios, y que estas disparidades en el desarrollo no solo responden a deficiencias en la gestión pública, sino también a otros factores como las diferencias de los recursos (tanto financieros como económicos) con los que cuenta cada ET o factores exógenos como el nivel de ruralidad o desconexión del sistema de ciudades<sup>7</sup>, es necesario “controlar” por estas condiciones iniciales.

Por esta razón, con el fin de hacer la comparación al interior de grupos de municipios similares, según su nivel de desarrollo y/o las condiciones que afectan la capacidad de su gestión y resultados, la nueva medición se elabora al interior de seis grupos que tienen características “similares” en relación con sus **capacidades iniciales**<sup>8</sup>. Lo anterior permite hacer comparaciones más pertinentes y útiles entre municipios<sup>9</sup> (Ver Recuadro 2).

Esta nueva estructura por componentes permite descomponer el indicador de la MDM en diferentes piezas, generando la posibilidad de identificar la dimensión o variable que presenta mayor rezago en cada municipio, y así focalizar el esfuerzo que éste debe hacer el siguiente año para mejorar su indicador. Asimismo, se da un paso adelante en la evaluación de resultados de la descentralización, y se brinda una herramienta clave para el diseño de políticas dirigidas al cierre de brechas enfocadas en resultados.

El indicador final de la medición se consigue luego de obtener la calificación de la entidad territorial en los dos componentes: gestión y resultados<sup>10</sup>. La agregación del puntaje final de la MDM se describe en la fórmula (1), y busca premiar la buena gestión si ésta, a su vez, está acompañada de buenos resultados, y castigar el retroceso en los resultados de desarrollo, incluso a pesar de presentar buenos resultados en los indicadores de gestión.

Dado que solo en el componente de gestión las ET tienen responsabilidad directa y total autonomía, éste es el eje central de la MDM (es decir el componente con mayor peso en la calificación final). Sin embargo, considerando que una buena gestión debe manifestarse en el aumento del bienestar de la población, bajo este método de agregación se le da un “bono” al puntaje de gestión a aquellos municipios que mejoran sus resultados de desarrollo entre un año y el otro, y castiga a aquellos que empeoraron. Esto con el fin de incentivar la gestión orientada a resultados.

$$(1) \quad MDM_i = G_i * AR_i$$

$$AR_i = \frac{1 + \left( \frac{Resultados_{i2017}}{100} \right)}{1 + \left( \frac{Resultados_{i2016}}{100} \right)}$$

**Donde:**

2017 es el año de la medición.

2016 es el año anterior de la medición.

*i* es el municipio.

$G_i$  es el puntaje del municipio en el componente de Gestión.

$AR_i$  es el factor de ajuste que premia o castiga la gestión del municipio *i* de acuerdo con el cambio en sus resultados de desarrollo frente al año anterior.

<sup>6</sup> Conjunto de indicadores socio económicos, relacionados con temas clave como la salud, pobreza, educación etc. Estos reflejan el bienestar de la población en el territorio

<sup>7</sup> El Sistema de Ciudades es el conjunto de “58 ciudades aglomeradas y uninodales con funciones económicas, político-administrativas y de prestación de servicios fundamentales para sus regiones y para el país” (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

<sup>8</sup> Los grupos de comparación por capacidades iniciales se calculan durante el primer año de gobierno de las administraciones locales y se mantienen durante el periodo de cuatro años de gobierno, después del cual se vuelven a clasificar los municipios para identificar cambios que hayan presentado en sus condiciones iniciales.

<sup>9</sup> Consulte aquí los grupos de capacidades iniciales: <https://portalterritorial.dnp.gov.co/AdmInfoTerritorial/MenuInfoTerrEstMDM>

<sup>10</sup> Ver metodología de cada componente en el link: <https://portalterritorial.dnp.gov.co/AdmInfoTerritorial/MenuInfoTerrEstMDM>

Entendiendo las diferencias estructurales de los municipios, el indicador final no castiga aquellas entidades territoriales que históricamente tienen resultados de desarrollo bajos, sino que, por el contrario, evalúa su avance o retroceso con base en el desempeño de cada entidad territorial en el año anterior. Es decir, la gestión de un municipio será premiada si, respecto al año anterior, el municipio consiguió mejorar sus resultados de desarrollo independientemente del desempeño de las otras entidades territoriales.

El indicador final de la MDM se encuentra expresado entre 0 y 100, donde un municipio con una puntuación cercana a 100 obtuvo un excelente desempeño en el componente de gestión, y a su vez buenos resultados de desarrollo, bien sea porque mantuvo sus condiciones o las mejoró frente al año anterior. Adicionalmente, se han establecido unos rangos de desempeño para determinar la clasificación del municipio de acuerdo con el puntaje final obtenido después del ajuste por resultados como se observa en el Cuadro 2. Por último, con base en la calificación de todos los municipios se realiza un ranking al interior de cada grupo de capacidades de mayor a menor puntaje del MDM.

**Cuadro 2. Rangos de calificación Medición del Desempeño Municipal**

Calificación	Puntaje
Bajo	Menos de 45 puntos
Medio	Entre 45 y 55 puntos
Alto	Más de 55 puntos

Fuente: DNP-DDDR.

## Recuadro 2: Capacidades (Dotaciones) iniciales

Con el fin de reconocer diferencias estructurales en las trayectorias de desarrollo territorial y permitir comparaciones entre municipios más similares, la nueva MDM clasifica los municipios según las capacidades de las ET como condiciones iniciales, entendido como los factores internos y exógenos que condicionan la capacidad de gestión y de obtención de resultados de un municipio.

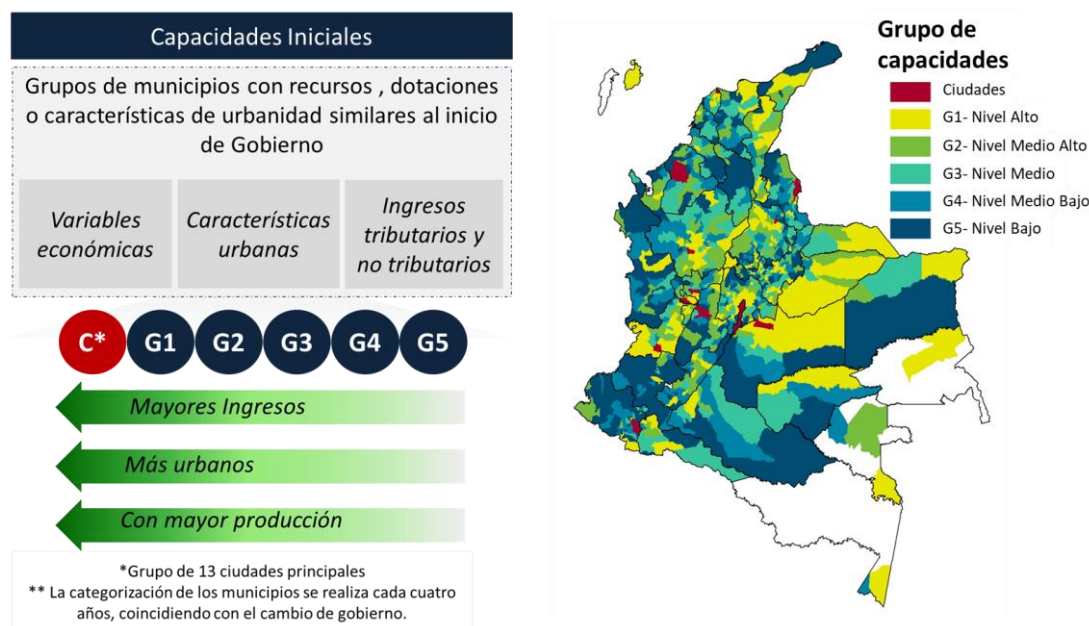
Para cumplir con los objetivos de la nueva medición de desempeño municipal, se definen grupos de municipios que comparativamente se enfrentan a las mismas restricciones para desarrollar políticas públicas dirigidas a la consecución de resultados y/o mejorar sus capacidades de gestión. Esta división permite por ejemplo reconocer que, entre los municipios más rurales, aquellos que hacen parte de una aglomeración presentan mayores niveles de productividad y desarrollo económico y social (como lo identificó la Misión Rural (DNP, 2014)) y por ende tienen una ventaja relativa como capacidad inicial.

La categorización de los municipios en la MDM, se aproxima a las “condiciones iniciales” de los municipios, es decir a aquellos factores que afectan y determinan el desempeño de las ET mediante 3 dimensiones: 1) la actividad económica, medida por la densidad empresarial del municipio y el valor agregado promedio del último cuatrienio de gobierno local (2011-2015); 2) las características demográficas y geográficas urbanas, que dependen de variables como el tamaño de la población urbana, la densidad poblacional y si pertenece a economías de aglomeraciones de ciudades. Estas variables son las mismas cuatro variables que se utilizan en las categorías de ruralidad de la Misión Rural (Dirección de Desarrollo Rural Sostenible, 2014); y 3) los recursos propios de las ET (tributarios y no tributarios), que permiten ordenar los municipios de acuerdo con su capacidad de recaudar y generar recursos propios.

Para la estimación se utiliza el promedio de estas variables en los cuatro años del gobierno saliente (2011-2015), y se estandarizan los indicadores entre todos los municipios<sup>11</sup>. Luego se define un índice de 0 a 1, donde 1 representa a aquellos municipios con mayor dinamismo económico (mayor valor agregado y mayor densidad empresarial), altamente urbanos y con los mayores recursos corrientes, y 0 para sus respectivas contrapartes.

<sup>11</sup> Se estandarizó bajo una fórmula de Max-Min, en donde todas las variables se estandarizan de 0 a 1, donde 1 es el valor máximo observado en los municipios 0 el mínimo.

**Diagrama 4. Estructura de la conformación de las capacidades iniciales**



Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

Con base en este índice, se clasifica a todos los municipios del país en cinco grupos comparables de capacidades iniciales (cada grupo de 217 municipios aproximadamente), donde el grupo 1 es aquel que cuenta con mayores recursos y un mayor nivel de desarrollo urbano y económico, mientras que el grupo 5 es el de menor recursos y más rural. Adicionalmente, se definió un grupo especial que contiene las 13 ciudades principales, que por sus características tienen dinámicas de desarrollo considerablemente distintas a la mayoría de los municipios. Estas ciudades cuentan además con mayor información por lo que a futuro se espera hacer un índice más exigente y pertinente para estas. La Tabla 1 muestra el promedio por variable por grupo y evidencia las diferencias estructurales entre cada categoría.

**Tabla 1. Promedio simple municipal de variables analizadas para definir los grupos de capacidades iniciales.**

Grupos de capacidades iniciales	% Población en cabecera 2015	Densidad poblacional (personas/km <sup>2</sup> )	Ingresos tributarios y no tributarios per cápita (promedio 2012 - 2015)	Valor agregado municipal per cápita (promedio 2012 - 2015)	Habitantes por establecimiento comercial activo 2016
Ciudades	93,5%	2.423	\$463.402	\$13.999.937	33
G1- Nivel Alto	64,5%	393	\$468.923	\$29.588.891	51
G2- Nivel Medio Alto	46,6%	88	\$254.596	\$11.231.278	79
G3- Nivel Medio	42,1%	53	\$138.929	\$9.144.677	104
G4- Nivel Medio Bajo	39,2%	55	\$89.592	\$7.485.768	132
G5- Nivel Bajo	27,5%	58	\$50.638	\$5.240.294	233

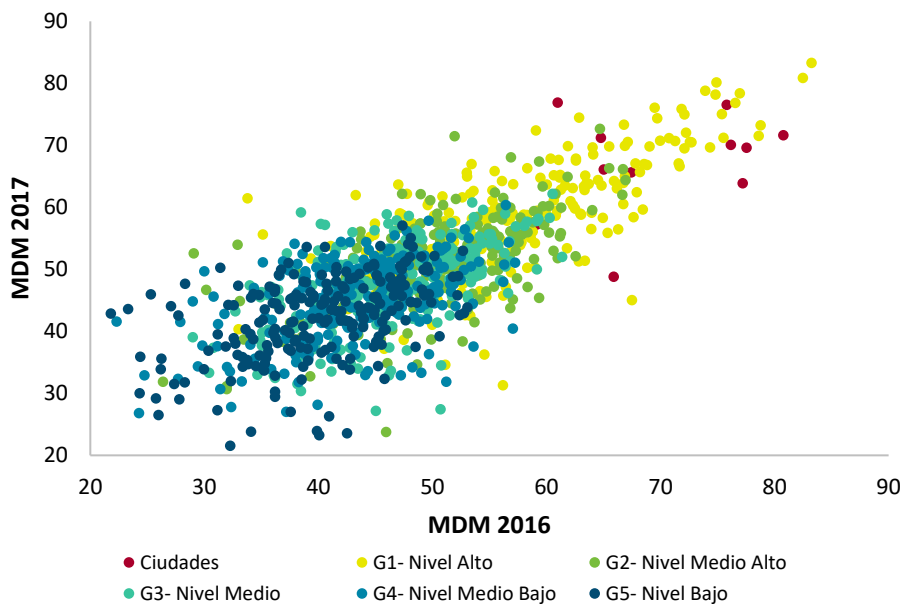
Fuente: DANE. IGAC. FUT. DNP, Confecámaras. Elaboración propia.

Un ejemplo de estas diferencias estructurales son los ingresos per cápita de las ET. En los municipios con mayores capacidades iniciales, G1 (sin contar las ciudades), los ingresos con los que cuenta la ET llegan en promedio a \$468.923 por persona, mientras que en los municipios con menos recursos esta

cifra es de \$50.638. También existe una diferencia estructural en el desarrollo urbano: para el grupo G1 la población que vive en las cabeceras es en promedio el 64,5% del total, mientras que en el grupo G5 es del 27,5%. Con la creación de estos grupos los análisis de la MDM pueden hacerse entre municipios con características similares capturando una realidad del país, y permite que las ET tengan un punto de referencia para fijarse objetivos alcanzables.

Por último, como se muestra en el gráfico 3, si se analiza el cambio en la puntuación entre el año 2016 y 2017 en la medición, los municipios pertenecientes a los grupos de capacidades iniciales más bajos son los que presentan una mayor dispersión en los puntajes entre los dos años. La razón para que esto suceda es que son aquellas entidades territoriales las que tienen una mayor oportunidad de generar intervenciones generales en la población que logren un impacto en sus indicadores, mientras que, las ciudades con mayores niveles de desarrollo deben focalizar sus intervenciones para llegar a las poblaciones más necesitadas.

**Gráfico 3. Correlación entre la Medición del Desempeño Municipal 2016- 2017 por grupo de capacidades iniciales.**



Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

**El componente de capacidades iniciales se realizará una vez cada cuatro años con el fin de definir los grupos comparables de municipios siempre en el primer año de los nuevos mandatarios.**

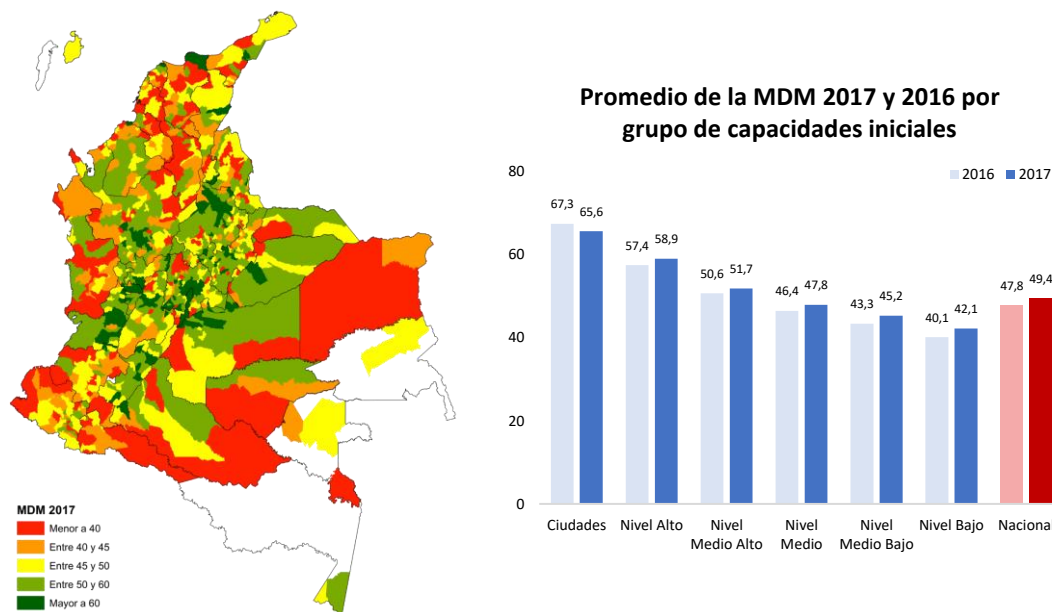
## 4. Resultados generales de la MDM 2017

La puntuación promedio de la medición para el año 2017 incrementó a nivel nacional en 1,6 puntos, pasando de 47,8 a 49,4 de los 100 puntos posibles. Mientras que los municipios de los grupos de capacidades iniciales del G1 (Nivel Alto) al G5 (Nivel Bajo) presentaron mejoras en el indicador, la puntuación de las ciudades obtuvo una reducción promedio de 1,7 puntos, cambios promovidos principalmente por mejoras en las dimensiones de movilización de recursos, gestión de instrumentos de ordenamiento territorial, gobierno abierto y transparencia (en gestión); y educación y salud (en resultados). Adicionalmente, la diferencia entre la puntuación del Grupo Alto y Bajo se disminuyó de 17,3 puntos a 16,8.



En términos generales lo anterior implica que los municipios en el segundo período de su gobierno local consiguieron mayor capacidad de recaudo, utilizando los instrumentos de recaudo disponibles, cumpliendo con su presupuesto y programación inicial y consolidando su estrategia de gobierno abierto. A su vez, orientaron estas acciones hacia la mejora de las condiciones de bienestar de su población en necesidades primordiales como son la educación, salud, acceso a servicios públicos y garantía de seguridad y convivencia.

**Gráfico 4. Mapa de la MDM 2017 y puntaje promedio por Grupo de Capacidades iniciales.**

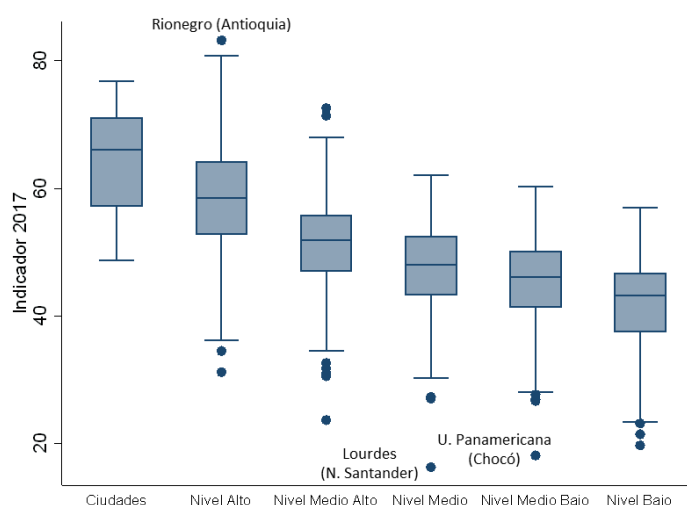


Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

En comparación con los resultados del año 2016, los municipios del Grupo Alto de capacidades iniciales se encuentran en promedio más cerca a los puntajes obtenidos por las 13 ciudades del primer grupo. En los siguientes apartes se revisarán cuáles fueron los determinantes de este cambio y si obedece a mejoras en el componente de gestión, en los resultados de desarrollo alcanzados por este grupo de entidades territoriales o en ambos componentes.

Por su parte, las diferencias persistentes entre el grupo C y el G5 evidencian la necesidad de comparar los municipios entre grupos con características iniciales similares, donde su esfuerzo sea proporcional a la capacidad de recursos y las condiciones urbanas y económicas con las que inicia la administración. Más aún, como se evidencia en el mapa y en el Gráfico 5, los rezagos de desempeño están geográficamente concentrados en algunas zonas y en el grupo de capacidades más bajo. Los municipios de la periferia por ejemplo presentan en promedio menores puntajes que los del centro.

**Gráfico 5. Dispersión de los resultados obtenidos por los municipios (cuartiles de cada grupo).**



Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

En la MDM 2017, las 6 mejores puntuaciones dentro de su grupo de capacidades iniciales correspondieron a los siguientes municipios: Bucaramanga-Santander, Rionegro-Antioquia, Nilo-Cundinamarca, Concordia -Antioquia, Belén de los Andaquíes- Caquetá y La Cruz- Nariño. Los municipios Rionegro, Envigado y Concordia permanecen entre los primeros dos puestos por segundo año consecutivo.

**Tabla 2. Primer y segundo puesto por grupo de capacidades iniciales**

Grupo de Capacidades iniciales	Puesto por Grupo de CI	Municipio	Departamento	MDM
Ciudades	1	Bucaramanga	Santander	76,87
	2	Pereira	Risaralda	76,49
G1- Nivel Alto	1	Rionegro	Antioquia	83,24
	2	Envigado	Antioquia	80,80
G2- Nivel Medio Alto	1	Nilo	Cundinamarca	72,61
	2	Betulia	Santander	71,43
G3- Nivel Medio	1	Concordia	Antioquia	62,14
	2	Arbeláez	Cundinamarca	60,73
G4- Nivel Medio Bajo	1	Belén de los Andaquíes	Caquetá	60,34
	2	Viracachá	Boyacá	57,82
G5- Nivel Bajo	1	La Cruz	Nariño	57,00
	2	Linares	Nariño	55,00

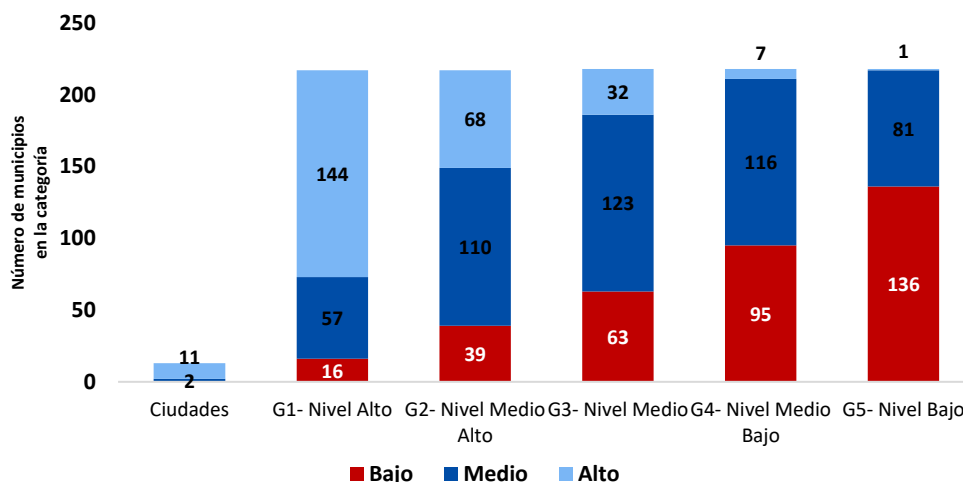
Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados y el nivel de desempeño según nivel alto, medio y bajo, 349 municipios (32%) obtuvieron un puntaje de desempeño Bajo, 489 municipios (44%) un nivel de desempeño Medio y 263 municipios (24%) presentaron un nivel de desempeño Alto. Con respecto al primer año de la medición (2016), 83 municipios aumentaron su desempeño Bajo y 33 municipios más se ubicaron en la calificación “Alto”. El Gráfico 6, muestra la distribución por nivel de desempeño al interior de los grupos de capacidades iniciales. Como se puede ver 11 de las 13 principales ciudades están en el nivel alto, aunque como ya se



evidencia en el Gráfico 6, con altas diferencias entre ellas, y el grupo 5 concentra la mayoría de los municipios en desempeño bajo, también con importantes diferencias en los puntajes.

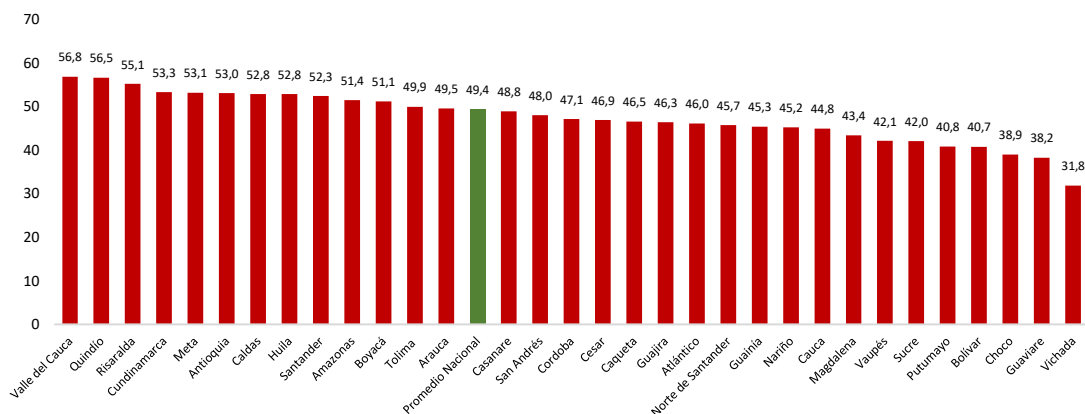
**Gráfico 6. Distribución de municipios por nivel de desempeño por grupos de capacidades iniciales**



Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

A nivel departamental, el Gráfico 7 expone la puntuación promedio de los municipios, los departamentos con puntajes superiores al promedio nacional son Valle del Cauca (56,8), Quindío (56,5), Risaralda (55,1), Cundinamarca (53,3), Meta (53,1), Antioquia (53,0), Caldas (52,8), Huila (52,8), Santander (52,3), Amazonas (51,4), Boyacá (51,1), Tolima (49,9), Arauca (49,5) y Cauca (49,4).

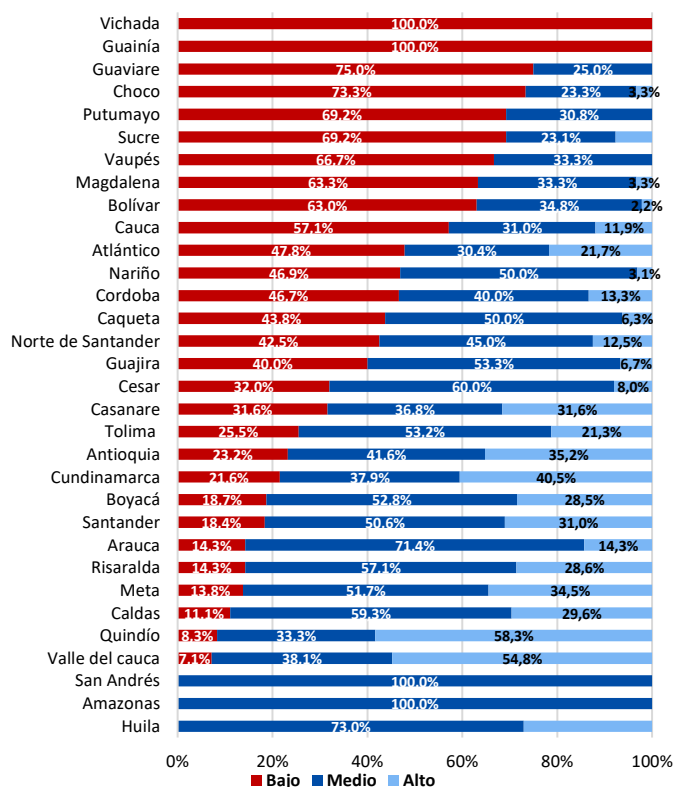
**Gráfico 7. Promedio calificación departamental MDM 2017.**



Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia. **Nota:** El análisis por departamentos permite ubicar a los municipios entre los rangos de la medición, sin embargo, no considera las diferencias en las condiciones iniciales de los municipios al interior de cada departamento.

Por su parte, los departamentos que mejoraron su puntuación promedio frente al año anterior fueron Guainía (12,2), Amazonas (6,8), Huila (6,3), Chocó (4,1), Santander (3,8), Córdoba (3,2), La Guajira (3), Magdalena (2,4), Tolima (2,4), Atlántico (2,3), Caldas (2,3), Risaralda (2), San Andrés (2), Bolívar (1,9), Caquetá (1,8), Boyacá (1,8), Nariño (1,7), Vaupés (1,4), Sucre (1,4), Cauca (1,2), Norte de Santander (1), Valle del Cauca (0,7), Cundinamarca (0,5) y Putumayo (0,4).

**Gráfico 8. Porcentaje de municipios en calificación Alta, Media y Baja MDM por departamento.**



Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia. **Nota:** El análisis por departamentos permite ubicar a los municipios entre los rangos de la medición, sin embargo, no considera las diferencias en las condiciones iniciales de los municipios al interior de cada departamento.

Finalmente, el Gráfico 8 describe el porcentaje de municipios en cada una de las categorías de la medición por departamento. Los departamentos con más municipios en el rango “Bajo” son Vichada, Guainía, Guaviare, Chocó, Putumayo y Sucre. Por el contrario, Quindío, Valle del Cauca, Cundinamarca, Antioquia y Meta tienen la mayor proporción de municipios en la categoría “Alta”.

A continuación, se detallarán los principales resultados para los dos componentes con los principales cambios frente al año 2016, los retos y desafíos encontrados por grupos de capacidades iniciales y las brechas existentes entre estos grupos diferenciados de municipios.

**Los resultados de la Medición del Desempeño Municipal pueden desagregarse de manera que cada municipio puede conocer su puntuación en gestión, en resultados y en la medición definitiva que agrega los dos componentes. Adicionalmente, los municipios pueden conocer su puesto en el grupo de capacidades iniciales al que pertenecen, así como en el ranking nacional. Esta información podrá consultarse de manera desagregada en el visor (Anexo 7.4) que se ha preparado para consulta pública en el link: <http://portalterritorial.dnp.gov.co/AdmInfoTerritorial/MenuInfoTerrEstMDM>.**

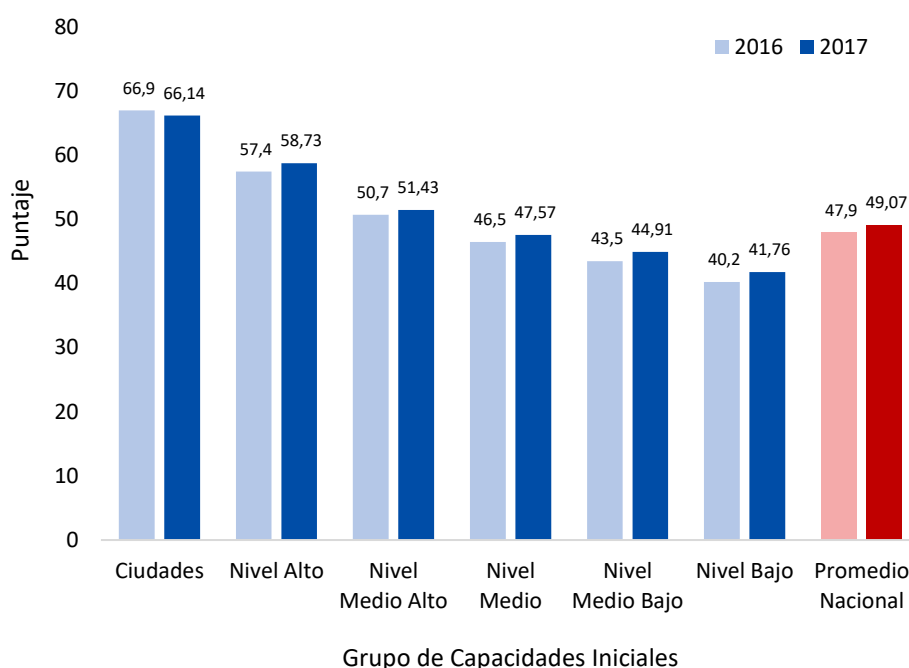
## 4.1 Resultados del componente de gestión

El componente de gestión juega un papel muy importante en la medición, pues constituye las variables que determinan en gran medida el puntaje final de la medición, en este sentido, gran parte de las acciones que realiza el gobierno local se reflejan en este indicador. Para el año 2017, los resultados obtenidos son alentadores por varias razones. En primer lugar, 5 de los 6 grupos de municipios de la medición lograron obtener mejores puntajes en promedio, en segundo lugar, esto se refleja a su vez en mejores condiciones de desarrollo como se podrá revisar más adelante y, en tercer lugar, gracias a la participación en los

instrumentos puestos a disposición de los municipios por parte del DNP, será posible identificar buenas prácticas para incentivar que estos buenos puntajes sean cada vez más frecuentes.

A nivel nacional, el promedio de la puntuación de gestión para el año 2017 es de 49,1 sobre 100 (Gráfico 9), lo que implica una mejora en 1,2 puntos frente al año inmediatamente anterior. Las ciudades presentan un puntaje promedio de 66,1 y corresponden al único grupo que desmejoró su desempeño en la medición. Por su parte, el grupo de capacidades iniciales que tuvo la mayor mejora promedio en gestión fue el grupo de municipios con capacidades bajas.

**Gráfico 9. Promedio de la puntuación de gestión por capacidades iniciales.**



Fuente: DNP - DDDR. Elaboración propia.

Por su parte, la tabla a continuación presenta el primer y segundo puesto por grupo de capacidades iniciales y su puntaje en cada una de las 4 dimensiones de Gestión. Se encuentran por segunda vez en los primeros puestos los municipios Rionegro, Envigado y Concordia. Las mejores puntuaciones de estos municipios se encuentran en el componente de gobierno abierto y transparencia, así como en ejecución de recursos.

**Tabla 3. Primer y segundo puesto por cada grupo de capacidades iniciales componente de gestión 2017.**

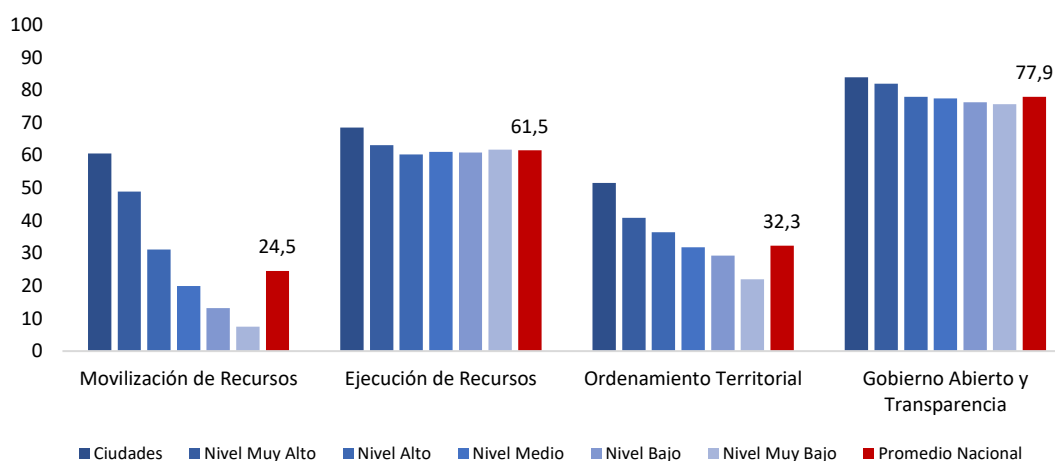
Capacidades iniciales	Puesto por capacidades iniciales	Municipio	Departamento	Movilización de Recursos	Ejecución de Recursos	Ordenamiento Territorial	Gobierno Abierto y Transparencia	Puntuación de Gestión
Ciudades	1	Bucaramanga	Santander	77,85	77,09	55,84	100	77,70
	2	Pereira	Risaralda	71,22	84,97	73,25	77,78	76,80
G1- Nivel Alto	1	Rionegro	Antioquia	89,64	86,43	60,78	100	84,21
	2	Envigado	Antioquia	88,50	83,60	55,45	100	81,89
G2- Nivel Medio Alto	1	Nilo	Cundinamarca	59,18	63,11	73,23	94,22	72,44
	2	Betulia	Santander	61,39	68,04	58,57	97,10	71,28
G3- Nivel Medio	1	Concordia	Antioquia	25,10	77,85	47,06	100	62,50
	2	Surata	Santander	22,55	81,77	37,99	100	60,58
G4- Nivel Medio Bajo	1	Belén de los Andaquíes	Caqueta	24,21	69,65	47,62	95,71	59,30
	2	Tibaná	Boyacá	20,50	64,18	42,31	97,47	56,11

Capacidades iniciales	Puesto por capacidades iniciales	Municipio	Departamento	Movilización de Recursos	Ejecución de Recursos	Ordenamiento Territorial	Gobierno Abierto y Transparencia	Puntuación de Gestión
G5- Nivel Bajo	1	La cruz	Nariño	15,50	59,44	57,78	96,62	57,33
	2	Milán	Caqueta	10,78	73,16	38,57	96,36	54,72

Fuente: DNP - DDDR. Elaboración propia.

Es interesante resaltar que el primer puesto a nivel nacional lo obtuvo Rionegro, un municipio del grupo 1, superando la puntuación de las 13 ciudades. Del mismo modo, 7 municipios del grupo 5 hacen parte del 30% con mayores puntuaciones a nivel nacional, incluso por encima del promedio de los municipios de los grupos 2,3 y 4. Al analizar los resultados del componente de gestión en sus 4 dimensiones, se evidencia que a nivel nacional la puntuación promedio más alta la obtuvo la dimensión de *Gobierno abierto y transparencia* (77,9), seguido por la de *ejecución de recursos* (61,5), *recaudo a través de instrumentos de OT* (32,3), y finalmente, *movilización de recursos* (24,5) (Gráfico 10).

**Gráfico 10. Puntuaciones de las cuatro dimensiones del componente de gestión por grupo de capacidades iniciales**



Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

Frente a los puntajes obtenidos en el año 2016, las dimensiones que aumentaron su puntuación fueron movilización de recursos propios (0,6), gobierno abierto y transparencia (6,5) y ordenamiento territorial (1,2), mientras que ejecución de recursos disminuyó 3,7 puntos en el año 2017.

Por su parte, los retos más importantes en términos de la gestión para el desarrollo siguen siendo: *la movilización de recursos* y el *recaudo a través de instrumentos de ordenamiento territorial*<sup>12</sup>, dimensiones que presentan los puntajes más bajos en todos los grupos. Estas dos dimensiones son además las que presentan las mayores diferencias entre los municipios que componen cada grupo de capacidades iniciales.

Sobresalen dos retos importantes en materia de gestión:

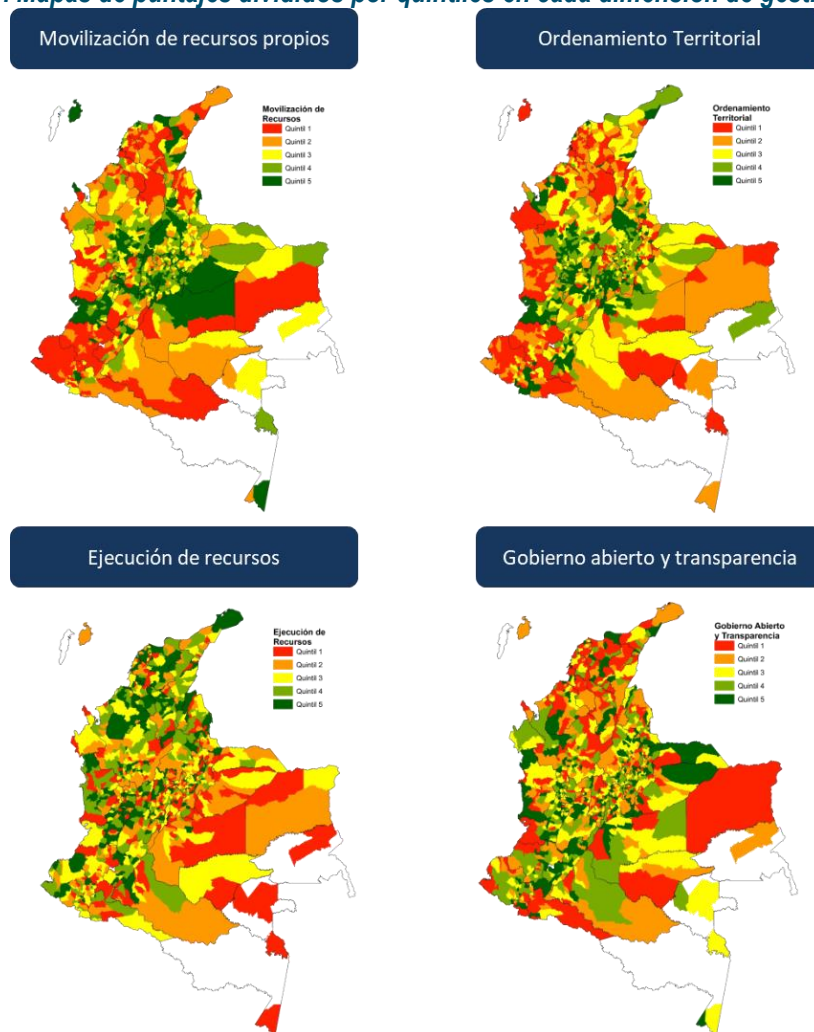
1. En la dimensión de movilización de recursos la brecha entre los municipios pertenecientes a los grupos de capacidades iniciales más altos y más bajos es mayor. Esto evidencia una baja capacidad de recaudo y de inversión con recursos propios en municipios pertenecientes a los grupos Medio, Medio Bajo y Bajo.

<sup>12</sup> Los cuatro instrumentos de recaudo por ordenamiento territorial son: predial, valorización, delineación urbana y plusvalía.

- Para las ciudades y el grupo de capacidades Alto, los principales retos se enfocan en la dimensión de recaudo a través de instrumentos de ordenamiento territorial. Es importante que se siga desarrollando cada uno de los cuatro instrumentos posibles para su recaudo (Predial, plusvalía, valorización urbana y delineación) en ciudades y municipios con un desarrollo urbano medio alto.

La dimensión de *Gobierno abierto y transparencia* también obtuvo la mayor calificación en la medición al interior de cada grupo de municipios. La “ejecución presupuestal” tiene puntajes altos y homogéneos entre los grupos, inclusive con unos resultados levemente mejores en los municipios de los grupos Bajo y Medio Bajo en comparación a los municipios más cercanos a las ciudades. Sin embargo, hay alta dispersión entre los puntajes de los municipios al interior de los grupos.

**Mapa 1. Mapas de puntajes divididos por quintiles en cada dimensión de gestión, 2017**



Fuente: DNP - DDDR. Elaboración propia.

Nota: los mapas se muestran por quintiles (se divide el total de los 1101 municipios en 5 grupos según su puntaje en cada dimensión), donde el quintil 1 muestra el 20% de menor puntuación y el quintil 5 el de mayor puntuación.

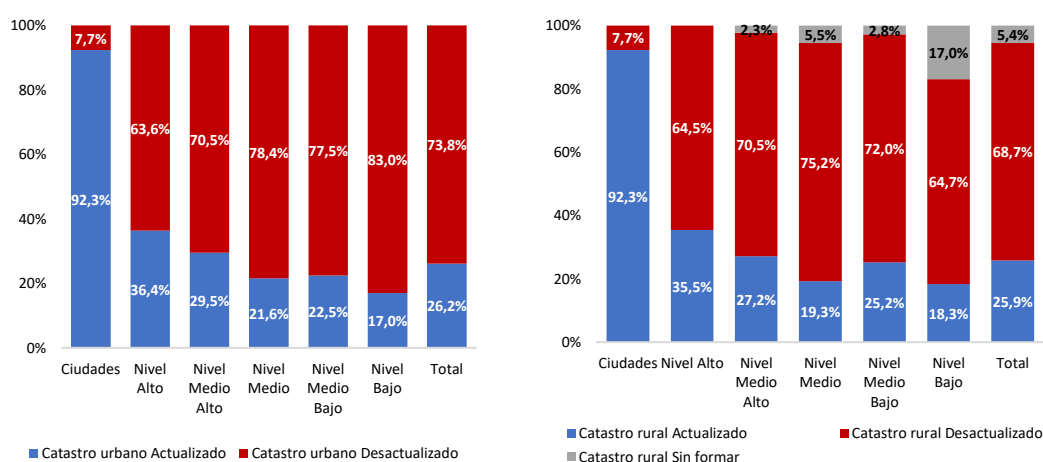
Las diferencias a nivel municipal en cada una de las dimensiones se pueden observar en los mapas de resultados por dimensión (Mapa 1). Estos mapas muestran los resultados por dimensión al interior de quintiles (grupos de 20%) donde el 20% de municipios con puntaje más bajo en cada dimensión son señalados en color rojo, y el 20% de los municipios mejores puntajes son representados por el color verde.

Como se puede evidenciar, los retos en cada una de las dimensiones de gestión, se concentra en zonas distintas. Es decir, el 20% de los municipios con las calificaciones más bajas para cada dimensión (municipios color rojo en cada uno de los mapas), no necesariamente coincide entre dimensiones ni están

concentrados en áreas similares. De manera similar, el 20% con mejores resultados (municipios en verde), no son los mismos ni están concentrados en las mismas zonas.

En el caso de la dimensión de movilización de recursos propios, el recaudo por instrumentos de ordenamiento territorial representa uno de los grandes retos en las entidades territoriales, mientras que las ciudades recaudan en promedio por esta variable \$151.738 por personas, los municipios pertenecientes al Nivel Bajo de capacidades en promedio recaudan \$5.334. Una de las causas de esta diferencia se puede observar en el Gráfico 11, la actualización del catastro rural y urbano del municipio permite contar con un inventario reciente de los bienes inmuebles de la entidad territorial de manera que se cuente con información pertinente para llevar a cabo el proceso de facturación para el cobro del impuesto predial y otros cobros fundamentados en el avalúo catastral. Sin embargo, a nivel nacional cerca del 74% de los municipios tienen desactualizado su catastro urbano y el 69% el catastro rural. Más preocupante aún, el 5,4% de las entidades territoriales no han formado su catastro rural, situación que se concentra en los municipios del grupo de capacidades bajo de la medición. Luego del grupo Bajo, el Nivel Medio es el que presenta las mayores proporciones de desactualización, estos dos grupos de capacidades son los que presentan el mayor reto en esta variable.

**Gráfico 11. Estado del catastro rural y urbano por grupo de capacidades iniciales 2017.**



Fuente: IGAC 2017. DNP. Elaboración propia.

Así mismo, se puede detallar que estos resultados están relacionados con otra variable de la segunda dimensión con peor puntaje dentro de la medición (después de movilización de recursos propios). La variable de *utilización de instrumentos fiscales de OT*, la cual mide el uso de los cuatro instrumentos, siendo estos predial, plusvalía, delineación urbana y valorización, en las 13 ciudades principales (Grupo C) el 15% utiliza los cuatro instrumentos, 54% utiliza tres y 31% utiliza dos o menos, mientras que, en los municipios con capacidades iniciales bajas (p.ej. grupo 5) más de la mitad de las ET (66%) utiliza uno de los instrumentos (casi siempre el predial) (Tabla 4).

**Tabla 4. Utilización de instrumentos fiscales de OT, 2017**

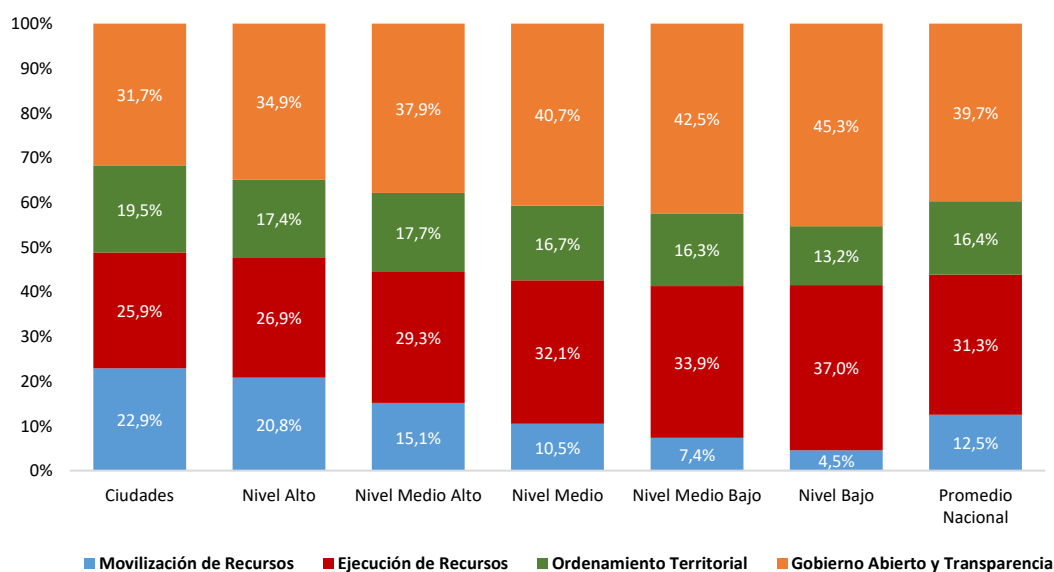
Grupos de capacidades iniciales	Número de instrumentos fiscales de OT utilizados				
	0	1	2	3	4
Ciudades	0%	0%	31%	54%	15%
G1- Nivel Alto	0%	13%	75%	11%	1%
G2- Nivel Medio Alto	2%	22%	71%	5%	0%
G3- Nivel Medio	1%	36%	62%	0%	0%
G4- Nivel Medio Bajo	2%	37%	61%	1%	0%
G5- Nivel Bajo	9%	57%	33%	1%	0%
<b>Total Nacional</b>	<b>3%</b>	<b>33%</b>	<b>60%</b>	<b>4%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Operación efectivas de Caja. DNP. Elaboración propia.

A nivel nacional, solo el 4% de los municipios del país hacen uso de cuatro o tres instrumentos, mientras que casi el 96% del país utiliza dos o menos.

Al analizar los puntajes de cada dimensión al interior de los cinco grupos de capacidades iniciales, se evidencian los retos específicos para las ET por grupo. El Gráfico 12 muestra la participación relativa de cada dimensión en la puntuación final del componente gestión<sup>13</sup>. El mayor peso relativo de cada dimensión refleja los mejores puntajes, por el contrario el menor peso relativo refleja los retos<sup>14</sup>. Como se puede ver, las dimensiones tienen participaciones relativas diferentes en cada grupo de capacidades iniciales lo que evidencia que los avances y retos son distintos en cada grupo. Mientras que el principal reto en las ciudades y el grupo Alto es gestión de instrumentos de Ordenamiento Territorial, en el resto de los grupos es movilización de recursos.

**Gráfico 12. Importancia relativa de las dimensiones en el indicador de gestión por grupo de capacidades iniciales años 2017.**



Fuente: DNP - DDDR. Elaboración propia.

En las ciudades, las cuatro dimensiones tienen una participación relativa más o menos similar, con una participación de 20% para gestión de instrumentos de OT y 30% para gobierno abierto y transparencia. No obstante, para el resto de los municipios, las diferencias en la participación de cada dimensión en el puntaje total evidencia los rezagos y retos a los que se enfrentan.

De igual forma, se evidenció que a medida que las capacidades iniciales disminuyen, el problema deja de ser netamente el uso de estos instrumentos de OT, y pasa a ser, primordialmente, la movilización de recursos, llegando a un nivel crítico en el grupo 5, en donde el puntaje es mínimo (tan solo un 4,5% del puntaje) en comparación con las demás dimensiones. Esto evidencia que los resultados en materia de gestión son heterogéneos entre grupos de municipios.

Finalmente, los principales cambios en el componente entre los años 2016 y 2017 en las ciudades se presenta en gobierno abierto y transparencia, que ganó participación en el puntaje final mientras la

<sup>13</sup> La importancia relativa pretende esclarecer la puntuación obtenida en el componente asignándole un peso a la puntuación promedio en cada dimensión. Es decir, en un escenario ideal si todas las dimensiones tuvieran un peso similar (25% cada una) podría decirse que la puntuación obtenida en cada dimensión es la misma o, lo que es lo mismo, hay poca diferencia entre una dimensión y otra. Contrario a esto, si una dimensión pesa más que otra en el puntaje del municipio quiere decir que el puntaje obtenido en esta dimensión supera el de las demás, es decir, el municipio presenta rezago en las otras dimensiones.

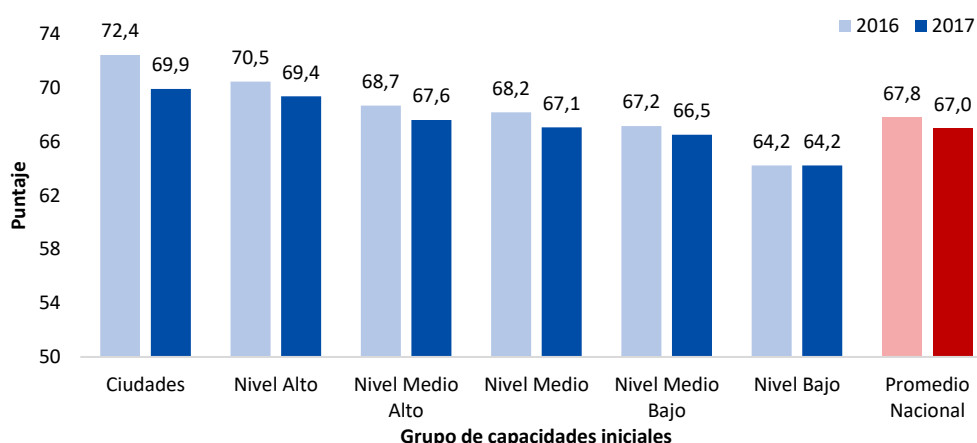


dimensión de ejecución de recursos perdió 1,3 puntos porcentuales de participación en el puntaje final. Entre tanto, los demás grupos de dotaciones iniciales presentaron una reducción en la participación de la dimensión Ejecución de recursos justificada en el aumento de la participación de las demás dimensiones, lo que permite inferir que se vienen obteniendo mejores resultados en términos del recaudo de las entidades territoriales por ordenamiento territorial, demás fuentes propias y en las condiciones de transparencia y atención al cliente.

## 4.2 Componente de resultados de desarrollo

Garantizar un bienestar homogéneo y las condiciones mínimas de desarrollo en todo el país independientemente del lugar de origen es todavía un reto. El componente de resultados presenta importantes rezagos entre grupos de capacidades iniciales y alta dispersión a nivel nacional. A este nivel, el promedio de la puntuación del componente de resultados para 2017 es de 67,8 lo que representa 0,8 puntos menos que el puntaje obtenido en el año 2016 en el componente (Gráfico 13). Como se observará en el siguiente capítulo, la reducción en el componente se da principalmente por disminución en los puntajes de las dimensiones de seguridad y servicios.

**Gráfico 13. Promedio de la puntuación de resultados por capacidades iniciales 2016-2017.**



Fuente: DNP - DDDR. Elaboración propia.

La tabla que se presenta a continuación muestra el primer y segundo puesto por cada grupo de capacidades iniciales y su puntaje en cada una de las 4 dimensiones de Resultados. Repiten primer lugar Candelaria y Gualmatán.

**Tabla 5. Primer y segundo puesto por cada grupo de capacidades iniciales componente de resultados 2017.**

Capacidades iniciales	Puesto por capacidades iniciales	Municipio	Departamento	Educación	Salud	Servicios	Seguridad	Puntuación de Resultados
Ciudades	1	Barranquilla	Atlántico	58,4	94,6	72,0	80,1	76,3
	2	Manizales	Caldas	53,2	94,4	69,1	82,1	74,7
G1- Nivel Muy Alto	1	San Gil	Santander	82,0	96,8	67,0	85,1	82,7
	2	Sabaneta	Antioquia	75,0	97,0	84,4	68,6	81,3
G2- Nivel Medio Alto	1	La Unión	Antioquia	55,7	95,3	67,5	89,5	77,0
	2	San pedro	Sucre	67,3	90,0	53,4	95,0	76,4
G3- Nivel Medio	1	Gualmatán	Nariño	55,8	92,3	66,2	98,1	78,1
	2	Soata	Boyacá	78,3	93,6	46,4	91,4	77,4
	1	Campo de la Cruz	Atlántico	52,2	90,1	66,7	96,3	76,3

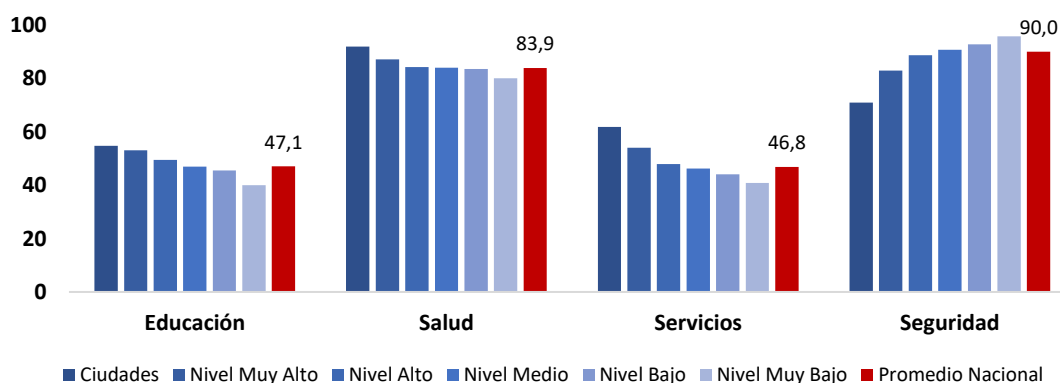


Capacidades iniciales	Puesto por capacidades iniciales	Municipio	Departamento	Educación	Salud	Servicios	Seguridad	Puntuación de Resultados
G4- Nivel Medio Bajo	2	Salamina	Magdalena	66,8	88,3	51,9	97,0	76,0
G5- Nivel Bajo	1	Candelaria	Atlántico	56,6	95,4	64,4	96,7	78,3
	2	El Tambo	Nariño	49,3	94,6	67,3	96,9	77,0

Fuente: DNP - DDDR. Elaboración propia.

Al analizar el componente de resultados en cada una de sus 4 dimensiones, se evidencia que en promedio nacional el mejor puntaje lo obtiene la dimensión de seguridad y convivencia (90,0), seguido por salud (83,9). Por su parte las dimensiones de servicios públicos (46,8) y educación (47,1) son los principales retos (Gráfico 14). Frente a los resultados del año 2016, las dimensiones de salud y educación obtuvieron mejoras, mientras servicios y seguridad presentaron reducciones en su puntuación.

**Gráfico 14. Puntuación para cada dimensión del componente de resultados por capacidades iniciales, 2017**

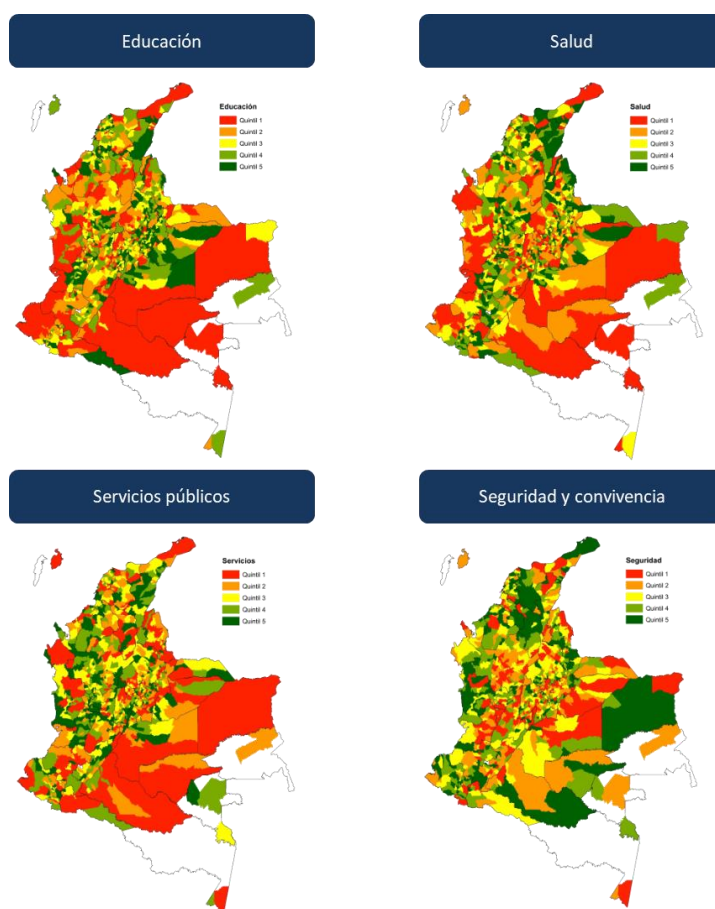


Fuente: DNP. Elaboración propia.

De lo anterior pueden extraerse diferentes conclusiones:

1. Los retos no son tan heterogéneos entre grupos de capacidades iniciales como en el componente de gestión, es decir, no siempre los municipios con mayores recursos y más urbanos están mejor. Esto se debe a los resultados del componente de seguridad, en donde los municipios de menores capacidades iniciales están relativamente mejor.
2. Todos los municipios tienen altos rezagos en servicios públicos y educación independientemente de su nivel de capacidades iniciales.
3. En promedio, las ciudades tienen la puntuación más baja en la dimensión de seguridad y convivencia, por lo que es uno de sus principales retos. Esto se debe a la frecuencia con que se presentan por ejemplo hurtos, los cuales suelen ser particularmente altos en las ciudades en comparación a los demás municipios.

**Mapa 2. Mapas de puntajes divididos por quintiles en cada dimensión de resultados, 2017**



Fuente: DNP-DDDR. Elaboración propia. **Nota:** los mapas se muestran por quintiles (se divide el total de los 1101 municipios en 5 grupos según su puntaje en cada dimensión), donde el quintil 1 muestra el 20% de menor puntuación y el quintil 5 el de mayor puntuación.

De nuevo, al igual que en el componente de gestión, los mapas muestran las diferencias relacionadas a los retos en resultados de desarrollo que tienen los municipios. Recordando que los mapas señalan en rojo al 20% de los municipios con peores resultados (el quintil más bajo) y en verde el 20% de los municipios con resultados más avanzados (el quintil más alto), si los retos se centralizaran en los mismos municipios, los cuatro mapas se verían idénticos. No obstante, se observa que tanto los municipios verdes y los municipios rojos no son exactamente los mismos en cada mapa, demostrando que, comparativamente, las prioridades son diferentes para cada región. Esto es útil para focalización de políticas tanto nacionales como para las gobernaciones, las cuales pueden diferenciar los esfuerzos según temática y necesidad.

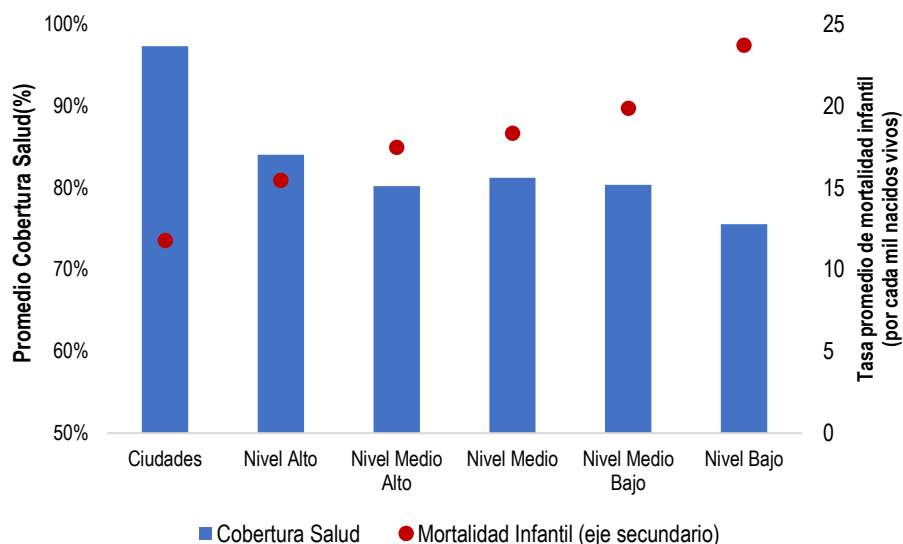
Entender las necesidades de las entidades territoriales no es una tarea fácil, requiere contar con información completa, actualizada y de excelente calidad. Terridata<sup>15</sup> hace un gran avance en esta tarea, poniendo a disposición de la población cifras municipales y departamentales en tiempo real de los diferentes ministerios y entidades sectoriales, de manera que la población encuentre en un solo repositorio toda la información organizada de su entidad territorial. Usando este tipo de herramientas se facilita el análisis de situaciones particulares al interior de los indicadores de desarrollo.

Por ejemplo, en la dimensión de salud, donde se evalúa la cobertura en aseguramiento, en vacunación pentavalente y la tasa de mortalidad infantil, pueden encontrarse diferencias en el bienestar de la población como se observa en el Gráfico 15. Mientras el grupo de ciudades tiene una cobertura casi universal en salud y unas bajas tasas de mortalidad infantil, el grupo de capacidades más bajo cuenta con una situación

<sup>15</sup> Terridata es un repositorio de información consolidada a nivel territorial de múltiples fuentes del orden nacional. La plataforma permite hacer consultas de información municipal y departamental, así como realizar comparaciones y revisiones históricas de indicadores. Se encuentra disponible para consulta en el link: <https://terridata.dnp.gov.co>

menos prometedora, su nivel de cobertura en aseguramiento más baja se encuentra a su vez acompañada de una tasa promedio de mortalidad infantil superior en 10 puntos a la de las ciudades. Estas diferencias en condiciones de bienestar visibilizan las necesidades a nivel territorial, de manera que expone la utilidad de utilizar los indicadores de resultados para priorizar las intervenciones en el territorio.

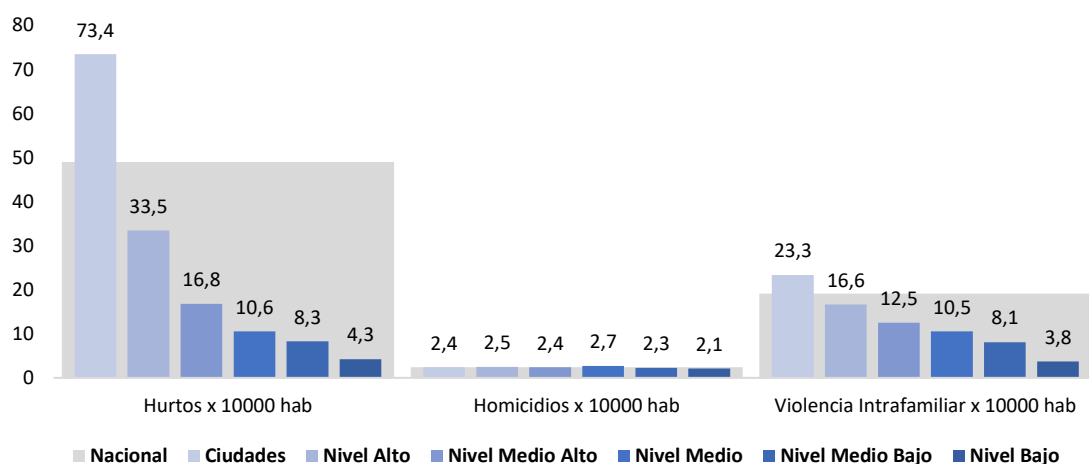
**Gráfico 15. Promedio<sup>16</sup> de coberturas de salud y tasa de mortalidad infantil (eje secundario) 2017.**



Fuente: Ministerio de Salud. Elaboración propia.

Por otro lado, frente a la dimensión de seguridad, se puede observar que el principal problema son los hurtos por cada 10.000 habitantes, ya que esta tasa llega en promedio a 53 en las 13 ciudades del primer grupo, mientras que, en el Grupo 1 se encuentra en 22,8. Este fenómeno, que es principalmente urbano, es un reto mayor para las 13 ciudades principales y algunos municipios del Grupo 1 (Gráfico 16).

**Gráfico 16. Promedios de las tasas por cada 10.000 habitantes<sup>17</sup> de los indicadores en la dimensión de seguridad, 2017.**



Fuente: Dirección de Estudios Estratégicos DEE del Ministerio de Defensa Nacional. Elaboración propia.

A su vez, frente al año inmediatamente anterior los hurtos y la violencia intrafamiliar han incrementado en promedio en todos los grupos de capacidades iniciales, reflejando altos retos en materia de seguridad, así mismo, los homicidios en el grupo de capacidades “Bajo” ha presentado un leve incremento. Todos los

<sup>16</sup> Los datos por grupos de capacidades son los promedios simples de las coberturas de todos los municipios pertenecientes a cada grupo.

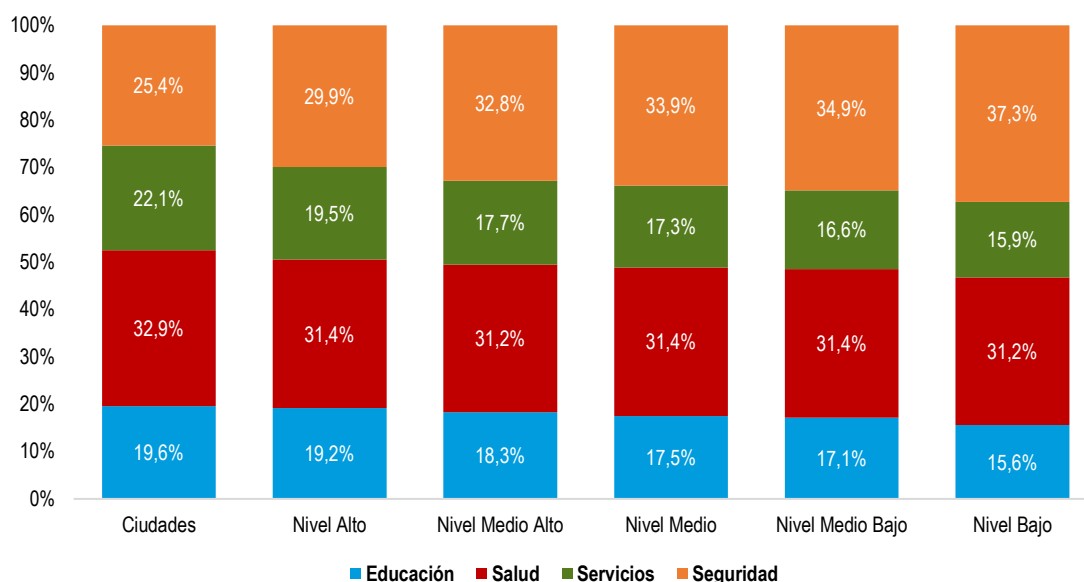
<sup>17</sup> Promedio simple de todos los municipios pertenecientes a cada grupo.

indicadores estarán disponibles para su revisión en el visor<sup>18</sup>, de manera que la herramienta les permita hacer seguimiento tanto a indicadores de gestión como de resultado del municipio.

Este tipo de análisis permite identificar retos de manera más precisa y focalizar los recursos en aquellos temas que están generando un mayor rezago. En cualquier momento los municipios podrán consultar todas las variables en cada una de las dimensiones, de manera que el cálculo sea transparente, y las acciones para mejorar el desempeño sean mucho más claras.

Analizando la importancia relativa de cada dimensión en el puntaje de resultados, es decir, cuales dimensiones tiene mejores resultados en comparación a las demás (Gráfico 12), se observa que los principales retos y fortalezas de los municipios no cambia considerablemente entre los diferentes grupos de capacidades iniciales, y a su vez no presenta casos críticos (Gráfico 17) en donde alguna dimensión aporte menos del 10% del puntaje final (como si sucedía en gestión). No obstante, existen algunos resultados particulares de cada dimensión en el puntaje final del componente de resultados.

**Gráfico 17. Importancia de las dimensiones en el indicador de resultados por grupo de capacidades iniciales componente de resultados 2017.**



Fuente: DNP-DDDR. Elaboración propia.

Primero, en la mayoría de los grupos de capacidades iniciales (exceptuando el nivel Medio Bajo), el componente de educación es el que menos aporta al puntaje final del componente de resultados (es decir el que presenta mayores rezagos en comparación a los demás resultados). Esto evidencia que tanto el acceso como la calidad siguen siendo un reto importante en Colombia, independiente del nivel de desarrollo. El caso de la dimensión de servicios presenta una situación similar, siendo el segundo elemento con mayor rezago en comparación a salud y seguridad, evidencia los rezagos en materia de coberturas de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica y gas.

Segundo, mientras que en el grupo de ciudades y el grupo de nivel alto el componente con mayores avances es salud, es decir las ciudades presentan altos puntajes de cobertura y acceso, en el resto de los municipios el componente que más aporta es el de seguridad. Esto evidencia que los problemas de seguridad se concentran en las ciudades grandes, mientras que, en el resto de los municipios esa dimensión presenta resultados relativamente mejores que las otras dimensiones (Mapa 2).

Finalmente, los principales cambios en el componente entre los años 2016 y 2017 en las ciudades se presenta en seguridad, que perdió 2,1 puntos porcentuales de participación en el indicador final, esto en

<sup>18</sup> Disponible para descarga en el siguiente link: <https://portalterritorial.dnp.gov.co/AdmInfoTerritorial/MenuInfoTerrEstfMDM>.

particular se presentó por el aumento en los casos de hurtos y violencia intrafamiliar que se presentó en estos municipios. Por su parte, los demás grupos de dotaciones iniciales presentaron aumentos en la participación de las dimensiones de salud y educación principalmente impulsado por las variables de vacunación y pruebas saber.

### 4.3 Un premio a la gestión orientada a resultados

Teniendo en cuenta que los resultados de desarrollo no dependen únicamente de la gestión de la administración local, sino que también dependen de factores históricos y exógenos, la MDM busca premiar a aquellos municipios que vienen mejorando las condiciones de desarrollo frente a su nivel de resultados del año anterior.

En este sentido, se estima el cambio en el puntaje del componente de resultados de cada municipio entre 2016 (año anterior de la medición) y 2017 (año de medición), es decir, se define si el municipio mejoró o retrocedió en sus resultados de desarrollo con el fin de premiar aquellos municipios con avances en el bienestar de su población. Esto se utiliza para ajustar la puntuación de gestión, de manera que, aquellos municipios que mejoraron sus resultados (sin importar si estos son bajos o altos en relación con el promedio nacional) obtienen un ajuste positivo en la puntuación de gestión (aumenta la puntuación por obtener mejores resultados), y un ajuste a la baja en caso de que en los resultados hayan retrocedido (disminuye la puntuación por el retroceso en los resultados de desarrollo). Por lo anterior, algunas de las posiciones de los municipios del ranking de gestión cambian al ajustar el puntaje por la consecución o retroceso de los resultados. La Tabla 6 muestra los municipios por grupo de capacidades iniciales que más mejoraron sus resultados de desarrollo frente al nivel de 2016 y por ende recibieron un ajuste positivo en su ranking de MDM.

**Tabla 6. Municipios que más posiciones mejoraron en su indicador luego del premio por resultados 2017.**

Grupo	Municipio	Departamento	Ranking gestión	Cambio resultados 2016-2017	Ranking MDM	Cambio posiciones
<b>Ciudades</b>	Barranquilla	Atlántico	6	0,39	5	1
<b>G1- Nivel alto</b>	Los Santos	Santander	131	6,75	98	33
<b>G2- Nivel medio alto</b>	Ulloa	Valle del cauca	68	6,97	37	31
<b>G3- Nivel medio</b>	Chipatá	Santander	88	8,24	51	37
<b>G4- Nivel medio bajo</b>	Elías	Huila	65	4,09	42	23
<b>G5- Nivel bajo</b>	Tuchín	Córdoba	74	6,56	51	23

Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

Por su parte, la Tabla 7, muestra aquellos municipios que entre 2016 y 2017 disminuyeron su nivel de bienestar y por ende tuvieron un ajuste negativo en su ranking de gestión. Estos cambios son consecuencia directa de que los municipios tuvieron una contracción importante en sus resultados de desarrollo con respecto a 2016 o, que en su grupo de capacidades iniciales los demás municipios mejoraron más en promedio sus resultados.

**Tabla 7. Municipios que más posiciones disminuyeron en su indicador luego del castigo por resultados**

Grupo	Municipio	Departamento	Ranking gestión	Cambio resultados 2016-2017	Ranking MDM	Cambio posiciones
<b>Ciudades</b>	Bogotá	Bogotá	4	-7,32	6	-2
<b>G1- Nivel alto</b>	Zarzal	Valle del Cauca	81	-8,02	114	-33
<b>G2- Nivel medio alto</b>	Buenavista	Quindío	84	-6,67	108	-24
<b>G3- Nivel medio</b>	Nuevo Colón	Boyacá	116	-5,68	135	-19

Grupo	Municipio	Departamento	Ranking gestión	Cambio resultados 2016-2017	Ranking MDM	Cambio posiciones
G4- Nivel medio bajo	Alcalá	Valle del Cauca	61	-5,45	84	-23
G5- Nivel bajo	S. Pablo de Borbur	Boyacá	63	-4,74	88	-25

Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que el fin último de una buena gestión debe ser el mayor bienestar de la población, el ajuste de gestión orientado a resultados busca promover y fortalecer este enfoque, y generar buenas prácticas a ser replicadas por otros municipios en términos de provisión de bienes y servicios sociales. En el capítulo a continuación se mencionarán algunas buenas prácticas identificadas en los sistemas de información del DNP.

## 5. Buenas prácticas para la gestión pública territorial

A partir de la teoría de la tragedia de los comunes y de estudios realizados a propósito de la acción colectiva y de la Nueva Economía Institucional (NEI), Elinor Ostrom, premio nobel de economía en 2009, propuso que “el rol más importante del gobierno es ayudar a las jurisdicciones locales a resolver sus conflictos de interés de una forma que sea consistente con los estándares sociales de justicia” (McGinnis, 1999, pág. 16). Así las cosas, “las autoridades políticas deben actuar para apoyar la capacidad de autogobierno de los grupos y las comunidades que actúan a todos los niveles de agregación”, teniendo en cuenta que la diversidad institucional es una característica de los entornos sociales y por ende, “las propuestas institucionales deben ir más allá de aquellas “panaceas” que recomiendan un único sistema de gobernanza para todos los problemas” (Becker & Ostrom, 1995).

En este sentido, y desde una perspectiva de gobernanza Ostrom (Ostrom, 2008) señala que al estudiar experiencias concretas de propiedad privada, de propiedad estatal y de propiedad comunal, se encuentran tanto casos con resultados satisfactorios como otros insatisfactorios. Siguiendo esta idea y entendiendo el impacto de iniciativas locales que pueden ser escalables y replicables en otras entidades territoriales, el DNP desde el Grupo de Estudios Territoriales, puso en marcha un ejercicio que le dio la oportunidad a los municipios para presentar las acciones realizadas por ellos para dar solución de manera innovadora a problemas relacionados a la gestión pública local.

Entendiendo esta dinámica y el impacto de las iniciativas locales que pueden ser escalables y replicables en otras entidades territoriales, el DNP desde el Grupo de Estudios Territoriales, puso en marcha un ejercicio que le dio la oportunidad a los municipios para presentar las acciones realizadas por ellos para dar solución de manera innovadora a problemas relacionados a la gestión pública local.

Para poder recopilar la información de buenas prácticas se hizo uso de la plataforma Gestión Web. Mediante ésta, el DNP recopila anualmente información sobre características administrativas y gerenciales de los gobiernos locales. Este año se añadió el módulo de buenas prácticas en el que los municipios podían presentar dos propuestas de acciones realizadas por su gobierno, en donde se haya reconocido una buena práctica y se quiera compartir.

Para este ejercicio se definió como buena práctica aquellas acciones innovadoras o creativas que generan valor público y están dirigidas a encontrar soluciones alternativas a problemáticas o retos comunes de los gobiernos locales. En esta ocasión, se buscaron identificar buenas prácticas con relación a las siguientes temáticas:

### *Usos de las herramientas del DNP*

Iniciativas que la alcaldía haya realizado para incorporar y mejorar las herramientas entregadas por el DNP en su gestión pública. Cualquier avance innovador basado en los KIT territoriales, o el uso de tableros de
--

control adaptados a las necesidades de cada municipio, son elementos que potencialmente se pueden considerar como buena práctica.

### Gestión Financiera y presupuestación

Nuevos mecanismos o acciones realizadas por la alcaldía dirigidas a mejorar las actividades asociadas a la gestión financiera y presupuestación.

### Gestión de proyectos, ejecución e inversión

Acciones y actividades para hacer seguimiento a sus proyectos y asegurar una mejor ejecución. En esta sección se puede presentar aquellas buenas prácticas asociadas a la gestión de proyectos, y aquellas acciones que las alcaldías consideran innovadoras en su manejo de proyectos.

### ODS – Objetivos de Desarrollo Sostenible

Acciones adelantadas por la alcaldía que apunte directamente a la planeación, implementación y/o seguimiento de las acciones y los resultados asociados al cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### Planeación estratégica

Actividades asociadas con el proceso de elaboración y formulación del Plan de Desarrollo, como también en el proceso de presentación y diálogo con la ciudadanía.

### Ordenamiento territorial

Buenas prácticas en la elaboración de Planes de Ordenamiento Territorial, así como buena gestión del suelo y de los instrumentos de ordenamiento territorial.

### Seguimiento y evaluación

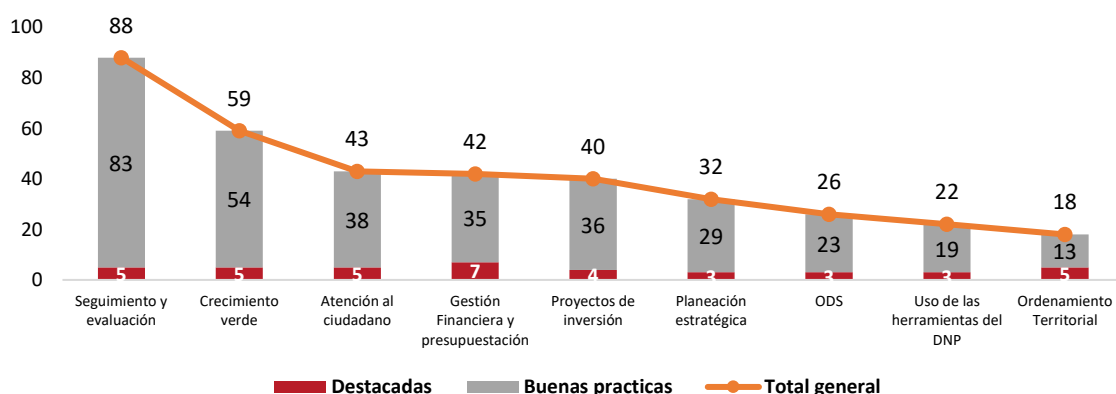
Cualquier instrumento, herramienta o conjunto de acciones adelantada por la alcaldía y dirigida a generar un seguimiento estratégico de los resultados alcanzados por el gobierno local. Acá entra el uso de plataformas, tableros de control, evaluaciones de política, entre otros.

### Crecimiento Verde

Acciones y políticas creadas por la alcaldía y dirigidas al desarrollo económico del municipio de manera comprensiva y acertada, de tal modo que se proteja y asegure el uso sostenible del capital natural y de los servicios de los ecosistemas, así como también se promueva un crecimiento económico resiliente ante los desastres y el cambio climático. Innovaciones y buenas prácticas que han adelantado los gobiernos municipales para mejorar su atención al ciudadano y sus procesos de transferencias.

En el sistema se registraron un total de 1.566 propuestas de buenas prácticas provenientes de 800 municipios y 22 departamentos. Para el análisis, se realizó un primer filtro que permitió descartar las iniciativas que, tenían información incompleta, proponían la misma iniciativa dos veces o se repetían entre municipios (de éstas solo se analizó la de un municipio, pues la propuesta era exactamente la misma). Después de esto, quedaron 1.312 (83% de los registros iniciales) provenientes de 671 municipios y 20 departamentos (Los Departamentos de Choco y Cesar reportaron valores nulos en sus dos propuestas).

Gráfico 18. Buenas prácticas identificadas por temáticas.



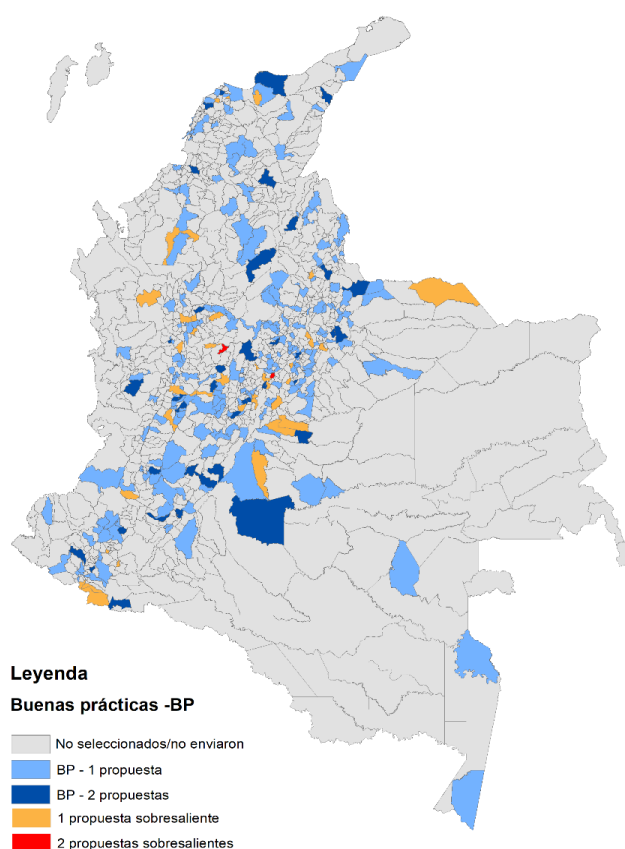
Fuente: Gestión Web. DNP, 2017.



Con base en la información reportada se identificó que varios municipios se limitaban a describir acciones rutinarias que no generan valor agregado y que hacen parte del accionar de las entidades territoriales. Así las cosas, se dividieron las propuestas en “Acciones cotidianas” y “Buenas prácticas”. De estas últimas se hallaron 370 buenas prácticas (de 286 municipios y 13 departamentos) que fueron analizadas por los miembros del Grupo de Estudios Territoriales teniendo en cuenta la innovación, creatividad, utilidad y resultados de cada una de ellas. Esto permitió identificar 40 prácticas, siendo la temática de Gestión financiera y presupuestación la que más tuvo (7 en total), seguida por Ordenamiento territorial con 5 (Gráfico 18).

Tal y como se observa en el Mapa 3, estas buenas prácticas fueron creadas e implementadas en municipios que se encuentran ubicados, principalmente, en la región central y caribe del país, so pena, de hallarse algunas en departamentos de la Amazonía y del Pacífico Sur.

**Mapa 3. Distribución de buenas prácticas por municipio**



Fuente: Gestión Web. DNP, 2017.

De estas 40 buenas prácticas identificadas, este capítulo hace un *zoom* en las que, de una u otra forma, conllevan acciones que podrían redundar en una mejor calificación en la Medición de Desempeño Municipal, porque generarían un cambio en alguna de las variables del componente de gestión.

#### **1. Estrategia integral de gestión financiera (Sibundoy, Putumayo):**

Esta estrategia de gestión financiera y presupuestación se materializó a través de la creación de alivios tributarios, censo comercial, atención y capacitación al comerciante para el pago de impuestos y en la generación de acuerdos de pago del ICA. Para esto, en el año 2017 la entidad presentó un proyecto de acuerdo donde se incentivó al comerciante a realizar el pago oportuno para acceder proporcionalmente con los descuentos y alivios tributarios. A través del censo a establecimientos comerciales, se identificó la existencia de nuevas actividades económicas abarcando y reconociendo a potenciales tributantes y aumentando así los recursos propios obtenidos por el municipio vía Impuesto de Industria y Comercio ICA.



Esta estrategia permitió que los ingresos tributarios y no tributarios sin recaudo por medio instrumentos de ordenamiento territorial per cápita, aumentara de \$76.250 a \$87.228. Esto, a su vez, generó un aumento de otra de las variables incluidas en el componente de gestión: porcentaje de inversión financiada con recursos propios que pasó de 4.0% a 5.6%. Esto, y otras mejorías en las variables de gestión, generó un aumento en el puntaje obtenido en este componente que pasó de 48.0 a 53.4. Esto conllevó a que el municipio de Sibundoy mejorara 30 puestos dentro de su grupo de capacidades iniciales (medio bajo) entre el 2016 y el 2017 (pasó del puesto 51 al 21) aumentando su puntaje de 48.38 a 52.40.

**2. Herramienta metodológica on-line para la clasificación de PQRSD (Quinchía, Risaralda):**

Basados en los principios de transparencia y en la política de eficiencia administrativa, Quinchía, Risaralda, desarrolló una herramienta interna que permite la clasificación y la publicación de PQRSD de acuerdo con su fecha de radicación. Esta herramienta on-line brinda la posibilidad de trabajar de forma colaborativa y por etapas generando mejores respuestas a los requerimientos hechos por la comunidad y disminuyendo los tiempos de respuesta. Asimismo, permite hacer seguimiento a las respuestas, y reclasificar de forma acertada los requerimientos, generar informes trimestrales sobre el estado de las PQRSD y un tablero de control online para su consulta.

Esto se evidencia en el buen desempeño del municipio en los temas relacionados tanto con el servicio al ciudadano, dimensión en la que obtuvo una puntuación de 1 (mejor puntuación posible) en ambos años (2016 y 2017) y una mejora de la puntuación en la dimensión de organización de la información, que pasó de 0.33 a 1 (mejor puntuación posible) entre un año y otro. Así mismo, el municipio de Quinchía mejoró 48 posiciones entre el 2016 y el 2017, pues pasó del puesto 63 al 15 en su grupo de capacidades iniciales (Grupo 5- bajo).

**3. Aplicación Móvil para recepción de PQRD (Acacías, Meta):**

En el mismo sentido de la práctica resaltada anteriormente, la administración central del municipio de Acacías, Meta (pertenece al G1 – Alto de capacidades iniciales), creó una aplicación móvil disponible en Play Store® por medio de la cual la ciudadanía puede generar peticiones, quejas, reclamos y denuncias a través de dispositivos móviles que funcionen con sistema operativo Android®. Éstas se sincronizan ingresando automáticamente al sistema de correspondencia, generando un ID para atención por el funcionario responsable. Lo anterior permite disminuir los tiempos de respuesta y mejorar la relación entre el gobierno local y la ciudadanía. Esto permite que en las dimensiones de atención al ciudadano y organización de la información el municipio obtenga la mejor puntuación posible (1).

En términos generales, las propuestas dejaron entrever dos conclusiones. Primero que las buenas prácticas no son acciones que se limitan a los municipios de mayor tamaño y con alta solvencia de recursos, pues se recibieron propuestas de todo tipo de entidades y de todo tipo de alcances, lo que demuestra la heterogeneidad del territorio y que la recursividad de los municipios no depende de sus capacidades. Segundo, las buenas prácticas se pueden implementar en distintas partes del ciclo de la gestión y que ayudan a tener un buen desempeño.

## 6. Bibliografía

- Angulo, R., & González, J. I. (2017). *Revisión y validación de la propuesta de modificación de la metodología de medición de desempeño integral municipal*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Arriagada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- CEPAL. (1 de Octubre de 2018). *Desarrollo Territorial*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL: <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-territorial>
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Misión Sistema de Ciudades*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Guía de orientaciones para realizar la medición del desempeño de las entidades territoriales, vigencia 2017*. Obtenido de Portal Territorial DNP: <https://portalterritorial.dnp.gov.co/AdmInfoTerritorial/MenuInfoTerrEstMDM>.
- Dirección de Desarrollo Rural Sostenible. (2014). En D. N. Planeación, *Misión para la Transformación del Campo*.
- Faguet, J.-P., & Sanchez, F. (2013). Decentralization and access to social services in Colombia. *Springer Science+Business Media New York*.
- González, J. I. (2011). *Reflexiones sobre las mediciones del desempeño municipal*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Pérez, Gómez, Ariza, & Ruiz. (2018). Medición del Desempeño Municipal: hacia una gestión orientada a resultados. *Archivos de economía. Departamento Nacional de planeación*(473).
- Perry, G., García, E., & Jiménez, P. (2015). *State Capabilities in Colombian Municipalities Measurement and Determinants*. Documentos CEDE.
- Sanchez, F., & Zenteno, J. (2011). Descentralización y sostenibilidad fiscal subnacional: El caso de Colombia. (37).

## 7. Anexos

### 7.1 Fuentes de Información

#### A. Variables base para las capacidades iniciales

Capacidades iniciales			
Dimensión	Variable	Metodología	Fuente
Económicos (33,3%)	Densidad empresarial	Número de personas por empresa	Confecámaras - DANE
	Valor agregado	Valor proxy del PIB municipal estimado a partir del Indicador de Importancia Económica Municipal del DANE.	DANE
Urbanos (33,3%)	Población	Total de habitantes del municipio según las proyecciones del DANE	DANE
	Porcentaje de la población en cabecera	Proporción de habitantes del municipio que viven en la cabecera (zona urbana).	DANE
	Sistema de ciudades	Variable que define la pertenencia del municipio al sistema de ciudades, donde: 1 = nodo de aglomeración, 0,5=aglomerado y 0=resto.	DNP
	Densidad poblacional	Total de habitantes dividido por el área del municipio (habitantes por km <sup>2</sup> )	DANE - IGAC
Recursos (33,3%)	Ingresos tributarios y no tributarios per cápita	Total de ingresos tributarios y no tributarios definidos por los municipios en el Formulario Único Territorial, dividido la población total.	DDDR- DNP

Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

#### B. Variables base para el componente de gestión

Resultados			
Dimensión	Variable	Metodología	Fuente
Movilización de recursos (25%)	Ingresos tributarios y no tributarios sin recaudo por OT per cápita	(Ingresos tributarios y no tributarios – recaudo por instrumentos de OT / población)	Operaciones Efectivas de Caja (DNP) y DANE
	Recaudo por instrumentos de OT (per cápita)	Recaudo total mediante los cuatro instrumentos de ordenamiento territorial (predial, delineación urbana, valorización y plusvalía) / población total	FUT y Operaciones Efectivas de Caja
	Participación de los recursos propios en la inversión	(Inversión financiada con recursos propios/ Inversión total del municipio)	FUT y Operaciones Efectivas de Caja

Resultados			
Dimensión	Variable	Metodología	Fuente
Ejecución de calidad (25%)	Ejecución Sistema General de Participaciones	Recursos obligados en la vigencia de la fuente SGP en relación con lo asignado	FUT y SICODIS
	Ejecución de recursos propios	Recursos obligados respecto a los presupuestado con fuentes propias	FUT
	Ejecución de otras fuentes	Recursos obligados respecto a lo presupuestado con fuentes distintas a las propias y a las transferencias del SGP	FUT
	Cumplimiento en el plazo inicial de los proyectos de regalías (SGR)	Cumplimiento de la programación inicial de los proyectos	SGR
Gobierno abierto y transparente (25%)	Gestión documental	Implementación de la Ley 594 de 2000	Archivo general de la nación
	Rendición de cuentas	Evalúa los mecanismos que permite la participación ciudadana, propiciado por las entidades u organismos de la administración pública.	IGA - Procuraduría
	Atención al ciudadano	Evalúa el nivel de cumplimiento por parte de las entidades territoriales frente las disposiciones básicas en materia de atención y servicio al ciudadano.	Programa Nacional de Servicio al Ciudadano del DNP
Gestión de instrumentos de OT (25%)	Tasa efectiva de recaudo predial	Recaudo predial/ valorización de los predios en la vigencia	IGAC
	Uso de instrumentos de OT	Número de instrumentos de ordenamiento territorial que usa la Entidad Territorial (plusvalía, predial, valorización y delineación)	FUT

Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

### A. Variables base para el componente de resultados

Resultados			
Dimensión	Variable	Metodología	Fuente
Educación (25%)	Cobertura en educación media neta	Cantidad o porcentaje de estudiantes matriculados en educación media; sin contar los que están en extra-edad (por encima de la edad correspondiente para cada grado).	Min. Educación
	Cobertura en transición media neta	Cantidad o porcentaje de estudiantes matriculados en educación transición; sin contar los que están en extra-edad (por encima de la edad correspondiente para cada grado).	Min. Educación
	Pruebas Saber 11	Puntaje promedio en las secciones de matemáticas y lenguaje de las pruebas Saber 11.	ICFES

Resultados			
Dimensión	Variable	Metodología	Fuente
Salud (25%)	Mortalidad infantil, menores de un año	Cociente entre las defunciones de menores de un año ocurridas en un área geográfica, durante un año calendario, y los nacimientos ocurridos en el mismo período por mil nacidos vivo	DANE
	Cobertura de vacunación pentavalente	(terceras dosis aplicadas de vacuna pentavalente en los menores de un año / población total menor de un año a vacunarse) x 100	Min. Salud
	Cobertura en salud	Cobertura en salud calculada a partir del número de afiliados registrados en la BDUA en los regímenes contributivo y subsidiado a diciembre	Min. Salud
Servicios (25%)	Cobertura energía, zona resto	Relación entre los usuarios del servicio de energía eléctrica y las viviendas.	UPME
	Penetración de internet (Banda Ancha Residencia)	Número de suscriptores con acceso dedicado a Internet sobre la población total	MINTIC
	Coberturas de acueducto y alcantarillado*	la relación entre los predios residenciales que tienen servicio y el total de los predios residenciales	REC - SSPD
Seguridad (25%)	Hurtos por cada 10.000 habitantes	Casos de hurtos reportados por cada 10.000 habitantes	Fiscalía General de la Nación
	Homicidios por cada 10.000 habitantes	Casos de homicidios por cada 10.000 habitantes	Policía Nacional
	Casos de violencia intrafamiliar por cada 10.000 habitantes	Casos de violencia intrafamiliar por cada 10.000 habitantes	Medicina Legal

\*Las coberturas de acueducto y alcantarillado han sido suavizadas con base en la información histórica, con el fin de corregir datos atípicos. En el año 2017, los resultados de cobertura y alcantarillado no fueron publicados por la entidad encargada por lo que la variable no fue modificada en el indicador. Su puntuación corresponde a la misma del año 2016.

Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

## 7.2 Primeras y últimas 10 posiciones municipales por grupo de capacidades iniciales

### A. Primeras diez posiciones grupo ciudades

Municipio	Departamento	MDM			Componentes					
		Puntaje (1-100)	Posición Grupo C (Entre 13)	Posición Nacional (Entre 1101)	Gestión			Resultados		
					Puntaje (1-100)	Posición Grupo C (Entre 13)	Posición Nacional (Entre 1101)	Puntaje (1-100)	Posición Grupo C (Entre 13)	Posición Nacional (Entre 1101)
Bucaramanga	Santander	76,87	1	7	77,70	1	7	70,21	6	277
Pereira	Risaralda	76,49	2	9	76,80	2	9	69,62	7	333
Medellín	Antioquia	71,59	3	21	72,87	3	19	74,08	3	80
Cartagena	Bolívar	71,17	4	25	72,10	5	25	71,26	5	200
Barranquilla	Atlántico	70,04	5	32	69,88	6	38	76,28	1	26
Bogotá, D.C.	Bogotá, D.C.	69,56	6	39	72,57	4	22	68,82	9	395
Ibagué	Tolima	66,06	7	57	66,72	7	53	68,10	11	473
Manizales	Caldas	65,61	8	60	66,00	8	60	74,72	2	58
Cali	Valle del Cauca	63,82	9	76	64,48	9	74	69,18	8	367
Villavicencio	Meta	57,17	10	196	57,74	11	183	62,44	13	933
Cúcuta	Norte de Santander	57,09	11	199	57,94	10	179	68,59	10	421
Montería	Córdoba	54,35	12	287	54,23	12	300	71,66	4	176
Pasto	Nariño	48,76	13	565	50,83	13	446	63,87	12	844

Fuente: DNP – DDR. Elaboración propia.

### B. Primeras diez posiciones grupo 1

Municipio	Departamento	MDM			Componentes					
		Puntaje (1-100)	Posición Grupo G1 (Entre 217)	Posición Nacional (Entre 1101)	Gestión			Resultados		
					Puntaje (1-100)	Posición Grupo G1 (Entre 217)	Posición Nacional (Entre 1101)	Puntaje (1-100)	Posición Grupo G1 (Entre 217)	Posición Nacional (Entre 1101)
Rionegro	Antioquia	83,24	1	1	84,21	1	1	72,87	48	124
Envigado	Antioquia	80,80	2	2	81,89	2	2	71,23	68	203
Itagüi	Antioquia	80,07	3	3	80,35	3	3	74,31	30	70
Yumbo	Valle del Cauca	78,74	4	4	77,98	5	5	71,08	74	215
La Estrella	Antioquia	78,32	5	5	77,97	6	6	70,95	75	219
Floridablanca	Santander	78,13	6	6	78,31	4	4	75,41	21	39
Palмира	Valle del Cauca	76,77	7	8	76,72	8	10	75,93	18	31
Sabaneta	Antioquia	76,01	8	10	76,11	9	11	81,27	2	2
Sopó	Cundinamarca	75,83	9	11	77,19	7	8	69,68	107	325
Armenia	Quindío	75,01	10	12	75,70	10	12	73,44	42	102

Fuente: DNP – DDR. Elaboración propia.

### C. Primeras diez posiciones grupo 2

Municipio	Departamento	MDM			Componentes					
		Puntaje (1-100)	Posición Grupo G2 (Entre 217)	Posición Nacional (Entre 1101)	Gestión			Resultados		
					Puntaje (1-100)	Posición Grupo G2 (Entre 217)	Posición Nacional (Entre 1101)	Puntaje (1-100)	Posición Grupo G2 (Entre 217)	Posición Nacional (Entre 1101)
Nilo	Cundinamarca	72,61	1	18	72,44	1	24	59,38	211	1023
Betulia	Santander	71,43	2	23	71,28	2	29	62,91	192	906
Alvarado	Tolima	68,00	3	42	67,95	3	43	63,12	189	888
San Jerónimo	Antioquia	67,34	4	47	67,20	4	51	68,10	93	472
Gigante	Huila	66,27	5	54	66,67	5	54	67,24	114	555
Subachoque	Cundinamarca	66,13	6	56	66,33	6	57	71,87	40	168
La Pintada	Antioquia	64,88	7	67	64,97	8	67	71,94	38	165
Anapoima	Cundinamarca	64,35	8	70	65,68	7	62	67,27	112	550
Montenegro	Quindío	63,31	9	84	63,47	9	86	69,32	69	358
Cubarral	Meta	62,35	10	92	61,10	15	105	69,28	71	361

Fuente: DNP – DDR. Elaboración propia.

### D. Primeras diez posiciones grupo 3

Municipio	Departamento	MDM			Componentes					
		Puntaje (1-100)	Posición Grupo G3 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)	Gestión			Resultados		
					Puntaje (1-100)	Posición Grupo G3 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)	Puntaje (1-100)	Posición Grupo G3 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)
Concordia	Antioquia	62,14	1	94	62,50	1	94	64,86	158	773
Arbeláez	Cundinamarca	60,73	2	112	60,30	3	119	70,15	49	283
Suratá	Santander	59,57	3	126	60,58	2	113	66,78	119	593
Bojaya	Chocó	59,16	4	133	59,10	4	142	68,34	86	448
Génova	Quindío	58,94	5	142	58,68	5	155	68,47	80	433
San Joaquín	Santander	58,82	6	144	58,40	7	164	69,01	69	380
Matanza	Santander	58,57	7	152	57,48	15	188	67,37	104	542
Restrepo	Valle del Cauca	58,35	8	159	58,24	8	167	75,35	6	41
Roldanillo	Valle del Cauca	58,25	9	163	57,99	11	177	77,29	3	14
Sotaquirá	Boyacá	58,09	10	168	57,30	16	197	66,93	116	581

Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

### E. Primeras diez posiciones grupo 4

Municipio	Departamento	MDM			Componentes					
		Puntaje (1-100)	Posición Grupo G4 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)	Gestión			Resultados		
					Puntaje (1-100)	Posición Grupo G4 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)	Puntaje (1-100)	Posición Grupo G4 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)
Belén de los Andaquíes	Caquetá	60,34	1	114	59,30	1	138	66,26	117	634
Viracachá	Boyacá	57,82	2	175	55,92	3	232	65,67	131	694
Tibaná	Boyacá	56,39	3	213	56,11	2	225	69,24	65	364
Togúí	Boyacá	56,12	4	223	55,00	6	269	65,84	127	681
Tierralta	Córdoba	55,44	5	252	53,49	13	324	68,14	88	466
Granada	Antioquia	55,05	6	262	55,92	4	233	69,83	58	310
Tota	Boyacá	55,03	7	263	55,22	5	260	68,82	71	396
Teruel	Huila	54,40	8	283	54,97	7	270	65,17	142	737
Santa Bárbara de Pinto	Magdalena	54,36	9	285	54,01	11	311	64,96	148	761
Tangua	Nariño	54,36	10	286	54,33	9	297	66,63	114	610

Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

### F. Primeras diez posiciones grupo 5

Municipio	Departamento	MDM			Componentes					
		Puntaje (1-100)	Posición Grupo G5 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)	Gestión			Resultados		
					Puntaje (1-100)	Posición Grupo G5 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)	Puntaje (1-100)	Posición Grupo G5 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)
La Cruz	Nariño	57,00	1	201	57,33	1	195	68,73	51	407
Linares	Nariño	55,00	2	264	54,05	4	309	69,81	32	313
Milán	Caquetá	54,03	3	298	54,72	2	280	59,14	180	1027
Zona Bananera	Magdalena	53,73	4	309	52,45	7	368	66,01	85	661
Consaca	Nariño	53,60	5	313	54,19	3	304	70,30	25	271
San Zenón	Magdalena	53,56	6	317	53,23	5	333	72,05	13	156
Tarqui	Huila	53,55	7	318	53,13	6	338	71,62	16	183
Iles	Nariño	52,93	8	347	52,37	8	369	68,60	55	419
Guadalupe	Huila	52,13	9	379	51,79	10	398	65,39	95	713
San Benito	Santander	52,04	10	382	52,09	9	385	62,61	143	925

Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

## A. Últimas diez posiciones grupo 1

Municipio	Departamento	MDM			Componentes					
		Puntaje (1-100)	Posición Grupo G1 (Entre 217)	Posición Nacional (Entre 1101)	Gestión			Resultados		
					Puntaje (1-100)	Posición Grupo G1 (Entre 217)	Posición Nacional (Entre 1101)	Puntaje (1-100)	Posición Grupo G1 (Entre 217)	Posición Nacional (Entre 1101)
Puerto Nare	Antioquia	31,24	217	1073	31,37	217	1074	66,01	165	658
Pinchote	Santander	34,56	216	1029	35,50	216	1017	59,61	211	1018
Caucasia	Antioquia	36,21	215	1003	36,45	215	997	66,76	153	598
Cantagallo	Bolívar	37,15	214	987	39,74	212	923	58,78	215	1036
Ciénaga	Magdalena	38,59	213	952	38,07	214	958	70,64	84	243
Barrancas	La Guajira	38,64	212	950	38,16	213	954	65,39	175	715
Puerto Asís	Putumayo	40,31	211	916	40,55	211	909	62,95	201	899
Ubaque	Cundinamarca	41,03	210	904	41,15	209	888	70,57	88	251
Albán	Cundinamarca	42,09	209	863	42,15	207	860	65,87	168	677
Villagarzón	Putumayo	42,35	208	853	40,80	210	901	65,04	179	750

Fuente: DNP – DDR. Elaboración propia.

## B. Últimas diez posiciones grupo 2

Municipio	Departamento	MDM			Componentes					
		Puntaje (1-100)	Posición Grupo G2 (Entre 217)	Posición Nacional (Entre 1101)	Gestión			Resultados		
					Puntaje (1-100)	Posición Grupo G2 (Entre 217)	Posición Nacional (Entre 1101)	Puntaje (1-100)	Posición Grupo G2 (Entre 217)	Posición Nacional (Entre 1101)
Santa Rosalía	Vichada	23,73	217	1095	23,96	217	1093	53,63	217	1086
Istmina	Chocó	30,62	216	1075	31,05	216	1075	67,43	108	537
Cepitá	Santander	31,11	215	1074	31,86	215	1070	63,07	190	895
Juradó	Chocó	31,84	214	1067	32,28	214	1065	68,87	76	393
San Pedro	Sucre	32,69	213	1060	32,50	213	1062	76,41	2	22
Segovia	Antioquia	34,59	212	1028	34,78	212	1023	62,24	200	943
Aguachica	Cesar	34,82	211	1023	35,99	211	1004	66,92	124	582
Pachavita	Boyacá	37,50	210	975	36,57	210	996	67,92	97	487
Pisba	Boyacá	38,27	209	960	37,29	209	978	62,44	199	932
Sabanalarga	Casanare	38,34	208	957	37,69	208	969	73,00	24	116

Fuente: DNP – DDR. Elaboración propia.

## C. Últimas diez posiciones grupo 3

Municipio	Departamento	MDM			Componentes					
		Puntaje (1-100)	Posición Grupo G3 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)	Gestión			Resultados		
					Puntaje (1-100)	Posición Grupo G3 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)	Puntaje (1-100)	Posición Grupo G3 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)
Lourdes	Norte de Santander	16,36	218	1101	16,25	218	1101	70,91	38	224
Zambrano	Bolívar	27,12	217	1087	27,14	217	1088	67,28	106	548
Recetor	Casanare	27,36	216	1085	27,73	216	1086	49,74	218	1097
Puerto Santander	Norte de Santander	30,33	215	1077	29,93	215	1078	72,71	21	128
Sácama	Casanare	31,45	214	1071	31,92	214	1069	61,99	196	954
Solita	Caquetá	32,42	213	1061	32,03	213	1068	58,21	212	1046
Enciso	Santander	32,86	212	1057	33,13	210	1051	70,00	50	296
Buriticá	Antioquia	32,88	211	1055	32,97	211	1054	70,60	44	247
Murindó	Antioquia	32,95	210	1053	34,08	207	1036	60,83	202	989
Leguízamo	Putumayo	33,29	209	1050	32,90	212	1057	72,56	25	134

Fuente: DNP – DDR. Elaboración propia.



## D. Últimas diez posiciones grupo 4

Municipio	Departamento	MDM			Componentes					
		Puntaje (1-100)	Posición Grupo G4 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)	Gestión			Resultados		
					Puntaje (1-100)	Posición Grupo G4 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)	Puntaje (1-100)	Posición Grupo G4 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)
Unión Panamericana	Chocó	18,19	218	1100	18,28	218	1100	63,29	176	883
Pedraza	Magdalena	26,75	217	1090	26,88	217	1089	68,43	77	438
Sardinata	Norte de Santander	27,00	216	1088	27,33	216	1087	63,20	177	886
Soplaviento	Bolívar	27,74	215	1084	27,82	215	1084	68,35	82	447
Sampués	Sucre	28,11	214	1083	27,99	214	1083	74,26	9	71
El Guamo	Bolívar	30,62	213	1076	31,05	213	1076	63,94	166	840
Rondón	Boyacá	31,77	212	1069	31,86	211	1071	66,09	122	652
Tibacuy	Cundinamarca	31,83	211	1068	33,27	205	1050	58,32	203	1045
Ponedera	Atlántico	31,88	210	1066	31,61	212	1072	68,87	69	392
La Playa	Norte de Santander	32,31	209	1062	32,13	210	1067	64,98	147	758

Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

## E. Últimas diez posiciones grupo 5

Municipio	Departamento	MDM			Componentes					
		Puntaje (1-100)	Posición Grupo G5 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)	Gestión			Resultados		
					Puntaje (1-100)	Posición Grupo G5 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)	Puntaje (1-100)	Posición Grupo G5 (Entre 218)	Posición Nacional (Entre 1101)
San Jacinto del Cauca	Bolívar	19,76	218	1099	19,28	218	1099	55,98	204	1074
Córdoba	Bolívar	21,51	217	1098	20,93	217	1098	69,35	38	353
Hatillo de Loba	Bolívar	23,21	216	1097	22,70	216	1097	70,17	27	281
Cerro San Antonio	Magdalena	23,50	215	1096	23,26	215	1096	67,96	63	484
Atrato	Chocó	23,76	214	1094	23,83	213	1094	54,89	207	1081
Puerto Guzmán	Putumayo	23,89	213	1093	23,52	214	1095	60,02	175	1008
Cumaribo	Vichada	26,27	212	1092	26,41	212	1092	52,43	211	1090
Miraflores	Guaviare	26,48	211	1091	27,79	209	1085	50,72	214	1096
El Peñón	Bolívar	26,95	210	1089	26,58	211	1091	63,67	125	859
López	Cauca	27,22	209	1086	26,71	210	1090	63,62	126	861

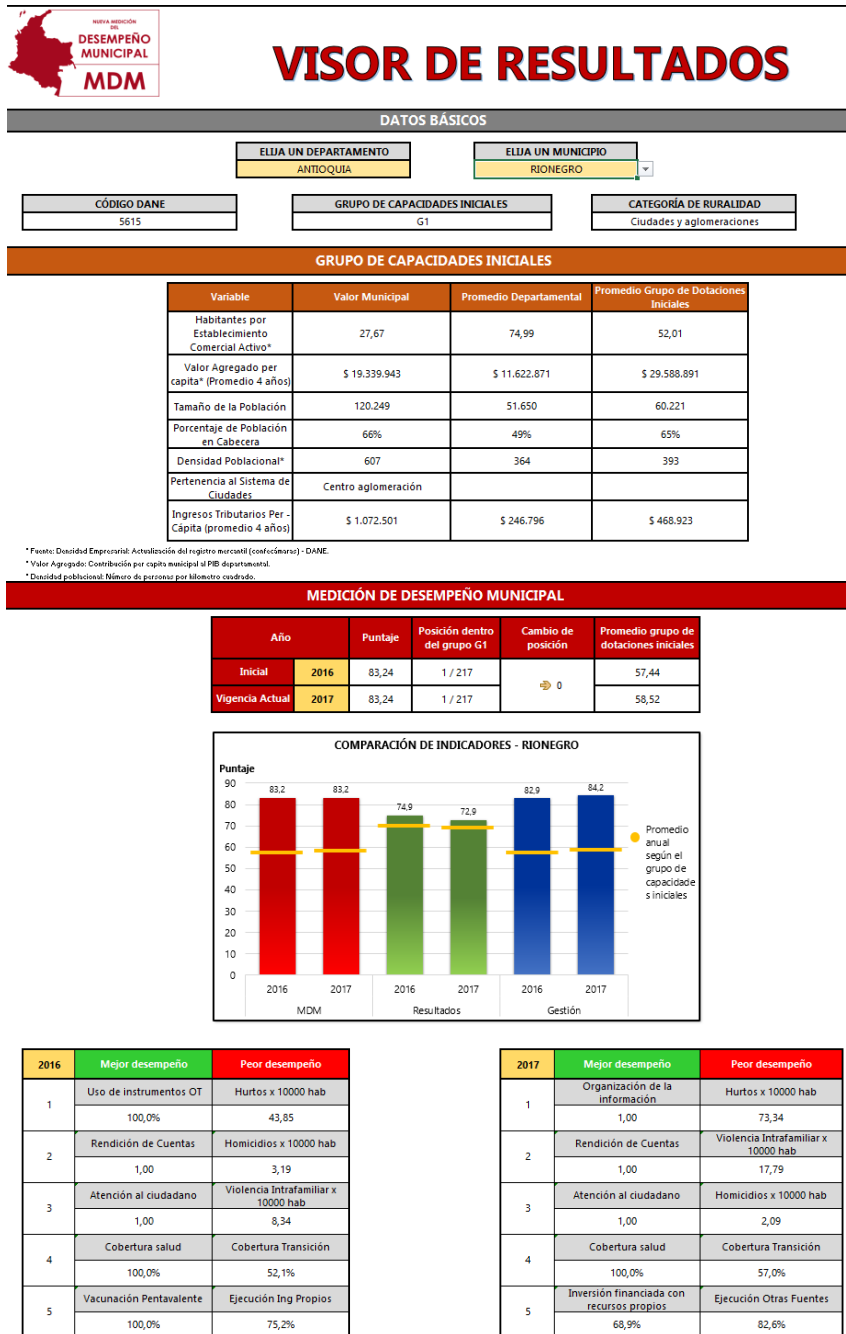
Fuente: DNP – DDDR. Elaboración propia.

## 7.3 Primeros diez puestos a nivel nacional

Puesto	Municipio	Departamento	MDM 2017
1	Rionegro	Antioquia	83,24
2	Envigado	Antioquia	80,80
3	Itagüí	Antioquia	80,07
4	Yumbo	Valle del Cauca	78,74
5	La Estrella	Antioquia	78,32
6	Floridablanca	Santander	78,13
7	Bucaramanga	Santander	76,87
8	Palmira	Valle del Cauca	76,77
9	Pereira	Risaralda	76,49
10	Sabaneta	Antioquia	76,01

Fuente: DNP — DDDR. Elaboración propia.

## 7.4 Visor de resultados municipal MDM



### GESTIÓN

Año	Puntaje	Posición dentro del grupo G1	Cambio de posición	Promedio Grupo de Dotaciones Iniciales
Inicial	2016	82,88	1 / 217	57,41
Vigencia actual	2017	84,21	1 / 217	58,73

TABLERO DE CONTROL POR VARIABLE				
Variable		2016	2017	Cambio
Movilización de recursos	Ingreso tributario y no tributario sin recaudo OT	\$326.133	\$335.486	⬆️
	Recaudo por instrumentos OT	\$463.111	\$539.793	⬆️
	% de inversión financiada con recursos propios	57,1%	68,3%	⬆️
Ejecución de Recursos	% de ejecución SGP	93,7%	93,0%	⬇️
	% de ejecución recursos propios	75,2%	83,7%	⬆️
	% de ejecución otras fuentes	83,7%	82,6%	⬇️
SGP Cumplimiento del plazo inicial	NA	NA	-	
Ordenamiento Territorial	Tasa efectiva de recaudo	6,64	7,45	⬆️
	% Uso de instrumentos OT	100,0%	75,0%	⬇️
Gobierno Abierto y transparencia	Organización de la información	0,67	1,00	⬆️
	Rendición de cuentas	1,00	1,00	➡️
	Atención al ciudadano	1,00	1,00	➡️
	<b>Indicador de Gestión</b>	<b>82,9</b>	<b>84,2</b>	⬆️

### RESULTADOS

Año	Puntaje	Posición dentro del grupo G1	Cambio de Posición	Promedio Grupo de Dotaciones Iniciales
Inicial	2016	74,88	37 / 217	69,91
Vigencia Actual	2017	72,87	48 / 217	69,36

TABLERO DE CONTROL POR VARIABLE				
Variable		2016	2017	Cambio
Educativa	Cobertura media neta	43,7%	46,3%	⬇️
	SABER 11 Matemáticas	50,46	52,13	⬆️
	SABER 11 Lenguaje	52,33	54,79	⬆️
	Cobertura transición	52,1%	57,0%	⬆️
Salud	Cobertura salud	100,0%	100,0%	➡️
	Vacunación pentavalente	100,0%	99,4%	⬇️
	Mortalidad infantil	9,17	8,98	⬆️
Servicios	Cobertura eléctrica rural	98,0%	99,1%	⬆️
	Cobertura Internet	21,4%	23,8%	⬆️
	Cobertura Acueducto	97,8%	97,8%	➡️
Seguridad	Cobertura Alcantarillado	67,7%	67,7%	➡️
	Hurtos x 10,000 hab	43,85	73,34	⬇️
	Homicidios x 10,000 hab	3,19	2,09	⬆️
	Violencia intrafamiliar x 10,000 hab	8,34	17,79	⬇️
<b>Indicador de Resultados</b>		<b>74,9</b>	<b>72,9</b>	⬇️