

**Plan prospectivo y estratégico para la secretaria de hacienda del municipio de Guamal -
Magdalena**

Angela Yurley Castillo Gomez, Gabriela Mercedes Estrada Nieto, Marinely Navarro

Peñaranda

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Finanzas Públicas

Director

Darío Sierra Arias

PhD en Administración Estratégica de Empresas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División ciencias económicas y contables

Especialización en finanzas públicas

2022

Contenido

Introducción	14
1. Plan prospectivo estratégico y estratégico para la Secretaría de Hacienda del municipio de Guamal	15
1.1 Objetivos	15
1.1.1 Objetivo general.	15
1.1.2 Objetivos específicos	15
2. Marco referencial	15
2.1 Plan prospectivo estratégico.....	16
2.2 ¿Cómo realizar una prospectiva estratégica?	16
2.2.1 Pensamiento apropiado.....	17
2.2.2 Comprensión del presente	17
2.2.3 Considerar escenarios futuros.....	17
2.2.4 Sustentar la planificación estratégica.....	18
2.3 Herramientas de la prospectiva	18
2.3.1 “MICMAC”	18
2.3.2 SMIC – Proexpert	21
2.3.2.1 Descripción método.	21
2.3.3 Árbol de competencias	24
3. Reseña histórica	25
3.1 Reseña histórica municipio de Guamal	25
4. Planeación estratégica.....	27
4.1 Definición del sistema.....	27

4.1.1 Misión de la Alcaldía de Guamal	27
4.1.2 Visión de la Alcaldía de Guamal	28
4.1.3 Misión propuesta	29
4.1.4 Visión propuesta	30
4.1.5 Filosofía	30
4.1.5.1 Liderazgo.	31
4.1.5.2 Transparencia.	31
4.1.5.3 Honestidad.	31
4.1.5.4 Responsabilidad.	31
4.1.5.5 Respeto.	31
4.1.5.6 Eficacia.	32
4.1.5.7 Equidad.	32
4.1.5.8 Justicia.	32
4.1.5.9 Rectitud.	32
4.1.6 Valores deseables	33
4.1.6.1 Compromiso.	33
4.1.6.2 Oportunidad	33
4.1.6.3 Eficiencia.	33
4.1.7 Competencias esenciales	34
4.1.8 Matriz de macrosegmentación	34
4.1.9 Postura ética	35
4.2 Análisis interno	36
4.2.1 Árbol de competencias	36

4.2.2 MEFI.....	41
4.2.3 Variables	43
4.2.4 Análisis de variables (Pasado, Presente y Futuro).....	44
5. Análisis entorno	48
5.1 PESTEL.....	55
5.2 MEFE	57
5.3 Postura estratégica.....	59
5.3.1 Matriz Interna-Externa	59
5.4 Formulación de la estrategia	60
5.4.1 Matriz de planeación estratégica MPEC	60
5.5 Planteamiento del problema	68
5.5.1 Objetivo	69
5.5.2 Justificación	69
5.6 Análisis estructural	70
5.6.1 Variables internas y externas	70
5.6.2 MICMAC.....	71
5.6.2.1 Listado de variables incluidas en el MICMAC.....	71
5.6.2.2 Matriz de evaluación.....	72
5.6.3 Plano de influencias directas	73
5.6.4 Plano de influencias indirectas	74
5.6.5 Plano de desplazamiento	75
5.6.6 Variables estratégicas	76
5.6.6.1 Listado de variables estratégicas.....	77

5.7 Diseño de escenarios	78
5.7.1 SMIC	78
5.7.1.1 Hipótesis.	78
5.7.1.2 Perfil de experto	79
5.7.1.3 Escenarios.	80
5.7.1.4 Histograma.....	81
5.7.1.5 Descripción de escenarios.....	81
5.7.1.5.1 Escenario más probable	83
5.7.1.5.2 Escenario menos probable	84
5.7.1.5.3 Escenarios alternos	84
5.7.1.6 Histogramas expertos.....	87
6. Actores sociales	92
6.1 Cuadro de intereses	92
6.1.1 Objetivos de asociados	96
6.1.2 Valoración de la posición de los actores	97
6.2 Grupo de actores.....	99
6.2.1 Alianzas y enfrentamientos	99
6.2.2 Convergencias entre actores	101
6.2.3 Divergencias entre actores.....	102
6.3 Objetivos conflictivos	102
6.4 Plan de acción.....	103
6.5 Escenario apuesta	105
6.5.1 Matriz RICE	105

6.5.2 Formulación de acciones estratégicas.....	108
6.5.3 Importancia y gobernabilidad	111
6.5.4 Matriz IGO	113
6.5.5 Árbol de pertinencias.....	115
6.6 Tablero de control	117
7. Conclusiones	120
8. Recomendaciones	121
Referencias.....	122

Lista de Figuras

Figura 1. <i>División política administrativa y limites, Municipio de Guamal</i>	25
Figura 2. <i>Matriz de macrosegmentación</i>	35
Figura 3. <i>Gráfico matriz interna - externa</i>	59
Figura 4. <i>Calificación de las variables; a través del software MICMAC, según su nivel de influencia</i>	73
Figura 5. <i>Plano de influencias directas generado a través del software MICMAC donde se identifica el comportamiento de las variables.</i>	74
Figura 6. <i>Plano de influencias indirectas generado a través del software MICMAC donde se identifica el comportamiento de las variables.</i>	75
Figura 7. <i>Plano de desplazamiento de las variables generado a través del software MICMAC, Se determinaron como variables estratégicas, al ubicarse en la parte superior derecha del plano y mostrar un desplazamiento hacia la misma zona.</i>	76
Figura 8. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios generado a través del software SmicProbExpert, donde se pueden observar los escenarios con más probabilidad de ocurrencia según la evaluación de las hipótesis por parte de los expertos.</i>	81
Figura 9. <i>Histograma de probabilidad de escenarios experto No 1 –Gabriela Estrada, Histograma de probabilidad de los escenarios generado a través del software Smic-ProbExpert.</i>	87
Figura 10. <i>Histograma de probabilidad de escenarios experto No 2 –SARA SANMIGUEL, Histograma de probabilidad de los escenarios generado a través del software Smic-ProbExpert.</i>	88

Figura 11. *Histograma de probabilidad de escenarios experto No 3 –MAYRA CHAVEZ,*
Histograma de probabilidad de los escenarios generado a través del software
Smic-ProbExpert. 89

Figura 12. *Histograma de probabilidad de escenarios experto No 4 ELICER CARRILLO,*
Histograma de probabilidad de los escenarios generado a través del software
Smic-ProbExpert. 90

Figura 13. *Histograma de probabilidad de los escenarios generado a través del software*
Smic-ProbExpert. 91

Figura 14. *Valoración de la posición de los actores frente a los objetivos. 98*

Figura 15. *Matriz IGO 114*

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Corregimientos y veredas del Municipio de Guamal, Magdalena.</i>	26
Tabla 2. <i>Misión del municipio de Guamal</i>	28
Tabla 3. <i>Visión del municipio de Guamal</i>	28
Tabla 4. <i>Misión de la Secretaría de Hacienda de Guamal</i>	29
Tabla 5. <i>Visión de la Secretaría de Hacienda de Guamal</i>	30
Tabla 6. <i>Filosofía de la Secretaría de Hacienda de Guamal</i>	33
Tabla 7. <i>Competencias esenciales de la Secretaría de Hacienda de Guamal</i>	34
Tabla 8. <i>Árbol de competencias</i>	36
Tabla 9. <i>Calificación MEFI</i>	41
Tabla 10. <i>Matriz de Evaluación de factores internos - MEFI</i>	41
Tabla 11. <i>Análisis tendencial de variables endógenas</i>	44
Tabla 12. <i>Indicadores de Desempeño Fiscal 2020</i>	48
Tabla 13. <i>Categorización de los Municipios</i>	49
Tabla 14. <i>Análisis PESTEL</i>	55
Tabla 15. <i>Calificación MEFE</i>	57
Tabla 16. <i>Matriz de evaluación de factores externos MEFE</i>	57
Tabla 17. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC</i>	63
Tabla 18. <i>Listado de variables internas</i>	70
Tabla 19. <i>Listado de variables externas</i>	71
Tabla 20. <i>Listado de variables incluidas en el MICMAC</i>	71
Tabla 21. <i>Hipótesis formuladas</i>	78
Tabla 22. <i>Perfil de expertos</i>	79

Tabla 23. <i>Escenarios por expertos</i>	82
Tabla 24. <i>Escenario más probable</i>	83
Tabla 25. <i>Escenario menos probable</i>	84
Tabla 26. <i>Escenario alternativo</i>	84
Tabla 27. <i>Escenario alternativo</i>	85
Tabla 28. <i>Cuadro de intereses</i>	93
Tabla 29. <i>Objetivos de asociados</i>	96
Tabla 30. <i>Alianzas y enfrentamientos entre actores</i>	99
Tabla 31. <i>Convergencias entre actores</i>	101
Tabla 32. <i>Divergencias entre actores</i>	102
Tabla 33. <i>Objetivos conflictivos</i>	103
Tabla 34. <i>Objetivos conflictivos</i>	103
Tabla 35. <i>Plan de acción de Objetivos conflictivos</i>	103
Tabla 36. <i>Matriz RICE Objetivo 1</i>	105
Tabla 37. <i>Matriz RICE Objetivo 2</i>	106
Tabla 38. <i>Matriz RICE Objetivo 3</i>	106
Tabla 39. <i>Matriz RICE Objetivo 4</i>	107
Tabla 40. <i>Matriz RICE Objetivo 5</i>	107
Tabla 41. <i>Matriz RICE Objetivo 6</i>	107
Tabla 42. <i>Acciones estratégicas</i>	108
Tabla 43. <i>Valores de Importancia</i>	111
Tabla 44. <i>Valores de Gobernabilidad</i>	111
Tabla 45. <i>Calificación de importancia y gobernabilidad</i>	112

Tabla 46. *Árbol de pertinencias* 115

Tabla 47. *Tablero de control*..... 118

Resumen

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite a las entidades establecer el camino a recorrer para alcanzar sus objetivos planteados, maximizando el uso de sus recursos humanos y físicos.

En el presente trabajo, se desarrolla un plan prospectivo de la Secretaría de Hacienda del municipio de Guamal – Magdalena, con el cual se busca crear posibles escenarios a partir de un diagnóstico de la situación actual de la entidad. En el proceso se crearon objetivos, se analizaron los factores internos y externos que tienen incidencia en la entidad, con el fin de crear acciones que permitan aprovechar las oportunidades y mitigar aquellas posibles amenazas a las que se pueda enfrentar. Con este trabajo, que tiene fines académicos, se busca presentar a la secretaria de hacienda del municipio de Guamal, una ruta de acciones encaminadas a el logro de su misión y visión.

Palabras claves: prospectiva, hacienda, recaudo, desarrollo, escenario.

Abstract

Strategic planning is a management tool that allows entities to establish the path to follow to achieve their stated objectives, maximizing the use of their human and physical resources.

In the present work, a prospective plan of the Ministry of Finance of the municipality of Guamal - Magdalena is developed, with which it is sought to create possible scenarios from a diagnosis of the current situation of the entity. In the process, objectives were created, the internal and external factors that have an impact on the entity were analyzed, in order to create actions that allow taking advantage of the opportunities and mitigating those possible threats that it may face.

With this work, which has academic purposes, it is sought to present to the secretary of the treasury of the municipality of Guamal, a route of actions aimed at achieving its mission and vision.

Keyword: prospective, tax authorities, collection, develop, stage.

Introducción

La planeación estratégica basada en la prospectiva es una herramienta que nos permite visionar un escenario ideal y plantear las acciones necesarias para lograrlo. Esta fue utilizada en sus inicios por empresas privadas, pero por sus grandes resultados, recientemente ha sido aplicada en entidades de carácter público, ya que les permite planear estratégicamente su futuro.

Motivados por estas situaciones se realiza el diagnóstico de la situación actual de la secretaria de Hacienda del Municipio de Guamal- Magdalena, con el fin de crear un plan basado en la prospectiva que oriente el quehacer de la entidad. Con el propósito de determinar las metas y el camino a seguir para cumplir los objetivos estratégicos de la misma.

La Secretaría de Hacienda es una dependencia de la Alcaldía, encargada principalmente del recaudo y administración de los recursos utilizados para el cumplimiento de los Planes, Programas y Proyectos planteados en el Plan de Desarrollo municipal. Asimismo, vela por la correcta y total ejecución del presupuesto.

El principal objetivo de este trabajo es crear un plan prospectivo que este en concordancia con los objetivos institucionales y las metas estratégicas de la entidad, y así lograr mejorar los procesos. Por esto, se toma como punto de partida el diagnóstico de la situación actual de la secretaria de hacienda del municipio, se formula la misión y visión específica, se analiza los factores internos y el entorno y se diseñan los escenarios deseados.

Por último, se realizan una serie de planes de acción y recomendaciones, con el fin de lograr los objetivos establecidos, ya que actualmente la Secretaría de Hacienda del municipio de Guamal no cuenta con una misión y visión propia, sino que rige su actuar en pro de los objetivos de la administración.

1. Plan prospectivo estratégico y estratégico para la Secretaría de Hacienda del municipio de Guamal

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general.

Elaborar un plan prospectivo 2020-2030 de la Secretaría de Hacienda de Guamal, para generar estrategias a través de las herramientas tecnológicas que le permitan liderar acciones en pro de la eficiencia y agilidad del recaudo, así mismo lograr el reconocimiento en el Sur del Departamento del Magdalena por la implementación de las mismas.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Secretaría de Hacienda de Guamal – Magdalena.
- Identificar los factores claves internos y externos que afectan el sistema.
- Diseñar los escenarios a los cuales puede estar expuesta la Secretaría de Hacienda de Guamal.
- Reconocer los intereses de los diferentes actores sociales que tienen incidencia en la Secretaría, su grado de poder y posibles conflictos.
- Elaborar un plan de acciones estratégicas con el fin de lograr el escenario deseado.

2. Marco referencial

Se aborda este tema de la planeación estratégica basada en la prospectiva, como herramienta para el análisis del estado actual de la secretaria de hacienda del municipio de Guamal y así proyectar su futuro mediante acciones que le permitan encaminar a la entidad hacia el logro

del plan de Gobierno de la administración, lo cual generaría un impacto positivo en lo social, tecnológico y de desarrollo para el municipio.

2.1 Plan prospectivo estratégico

La prospectiva estratégica es una disciplina que diseña y aplica una serie de acciones para anticiparse al futuro y transformarlo. Ante todo, implica una forma de pensar sobre el largo plazo, por ello se toman las estrategias necesarias para influir en el futuro e intentar modificarlo. Si las tendencias analizadas revelan que se tendrá un futuro negativo, se tomarán acciones correctivas para cambiarlo. Si por el contrario las tendencias muestran que se espera un futuro positivo y promisorio, se trata de conservar el estado actual.

En efecto, esta disciplina permite proyectar situaciones en el largo plazo, con el propósito de diseñar una situación futura mejor. Para lograrlo se consideran todos los factores internos y externos que ayuden a tomar las mejores decisiones. Esto facilita poder anticiparse a las posibles amenazas que puede enfrentar la empresa. Así, las firmas logran obtener mayores beneficios sociales y económicos.

Como resultado, la prospectiva estratégica también puede proyectar el futuro mediante el uso de posibles escenarios que se podrían presentar. De acuerdo con cada escenario se diseñan las estrategias pertinentes para enfrentarlos. Este proceso se puede aplicar para anticiparse al futuro de cualquier empresa, organización, proyecto, sistema, país o región.

2.2 ¿Cómo realizar una prospectiva estratégica?

Para realizar una prospectiva estratégica se necesitan cuatro elementos fundamentales:

2.2.1 Pensamiento apropiado

Cuando se propone una visión del futuro, lo que efectivamente hacemos es proyectar el presente con algunas modificaciones. Por ello, para realizar una prospectiva estratégica es necesario tener un pensamiento altamente creativo.

De igual forma, para hacer una buena proyección es conveniente confrontar nuestros argumentos y conclusiones para darles más validez. De esa forma, estamos mejor preparados para las grandes sorpresas, porque evitamos utilizar un sistema de pensamiento convencional.

2.2.2 Comprensión del presente

En realidad, todo futuro alternativo se basa en el presente. Por ello, el trabajo de la prospectiva estratégica debe iniciar con un análisis estratégico de la situación actual, identificando actores, situaciones y variables que resulten determinantes para el futuro. Con ello se pueden establecer: tendencias que se mantienen relativamente estables que afectan parcialmente la evolución de la situación y condiciones de incertidumbre que pueden tener un gran impacto y que generan distintas realidades. Ambas condicionan y configuran las situaciones futuras.

2.2.3 Considerar escenarios futuros

De ahí que, al analizar posibles escenarios futuros, se deben ir considerando y combinando las tendencias y las situaciones de incertidumbre. Para ello se pueden utilizar variables de tipo político, social, económico y tecnológico. También se pueden combinar actores que son claves en distintos escenarios.

En definitiva, estas combinaciones pueden manifestar las probabilidades de cambio ante las tendencias y las situaciones de incertidumbre. Lo importantes es poder dar una explicación lógica.

2.2.4 Sustentar la planificación estratégica

Seguramente, todo debe estar sustentado en la planificación estratégica. De lo contrario, no tendría sentido la denominación de prospectiva estratégica. El plan diseña las estrategias que se deben seguir utilizando los distintos medios para alcanzar los objetivos. El plan es el sustento teórico de lo que debe realizarse en la práctica. Es un proceso que debe realizarse de manera continua, porque va recibiendo retroalimentación y generando cambios.

2.3 Herramientas de la prospectiva

En el presente trabajo manejaremos dos softwares para analizar las distintas variables que hemos identificado en el estudio realizado en la Secretaría de Hacienda del municipio de Guamal como son el “MICMAC” y SMIC – Proexpert.

2.3.1 “MICMAC”

El análisis estructural es un instrumento de reflexión colectiva que hace parte de la herencia de trabajos de análisis de sistemas que se le debe a la Rand Corporation y que han sido muy bien descritos en el famoso libro de Erik Jantsch (en línea en la memoria prospectiva).

El método Micmac para multiplicación de matrices aplicado a una clasificación fue desarrollado en 1971 por Michel Godet y se aplicó a los factores clave de desarrollo de la energía

nuclear en 1974 con JC Duperrin del CEA. Cf Tomo 2, capítulo 5 del material de prospectiva estratégica. Hacerse buenas preguntas e identificar las variables clave.

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la revisión de "consejeros" externos.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la revisión de relaciones entre variables y la revisión de variables clave.

Fase 1: Listado de las variables. La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de revisión.

Fase 2: Revisión de relaciones entre las variables. Bajo un prisma de sistema, una variable existe revisión por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado revisión en el listado de variables y en su revisión, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? Si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, rev (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Fase 3: Revisión de las variables clave con el Micmac. Esta fase consiste en la revisión de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar, mediante una clasificación directa (de revisión rev), y revisión por una clasificación indirecta (llamada MICMAC* para matrices de impactos cruzados revisión Aplicada para una Clasificación). Esta

clasificación indirecta se obtiene revisi de la elevación en potencia de la matriz. La revisión de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que debido a sus acciones indirectas juegan un papel revisión (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

Los resultados anteriormente anunciados en términos de influencia y de dependencia de cada variable pueden estar representados sobre un plano (el eje de abscisas corresponde a la dependencia y el eje de ordenadas a la influencia). Así, otro punto de referencia de las variables más influyentes del sistema estudiado, dan revisi a las diferentes funciones de las variables en el sistema.

Útiles y límites. La revisión primero del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contra- intuitivos del comportamiento de un sistema. Tales resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar. Está claro que no hay una lectura única y “oficial” de resultados del Micmac y conviene que el grupo forje su propia revisión .

Los límites son los relativos al revisión subjetiva de la lista de variables elaboradas durante la primera fase, tanto como las relaciones entre variables (por ello es de gran revisi la relación con los actores del sistema). Esta subjetividad viene del hecho, bien conocido, de que un análisis estructural no es la realidad, pero es un medio para verla. La revisión de esta herramienta es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) nos dicen como percibe la realidad el grupo de trabajo, en consecuencia, como se ve el propio grupo sobre sí mismo y sobre el sistema estudiado. De hecho, el análisis estructural es un proceso largo

que a veces se convierte en un fin en sí mismo y que no debe de ser emprendido si el sujeto de análisis no se presta a ello.

2.3.2 SMIC – Proexpert

Los métodos de impactos cruzados probabilísticos se orientan a determinar probabilidades simples y condicionales de hipótesis y/o eventos, lo mismo que las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre eventos y/o hipótesis.

El método ProbExpert fue desarrollado en 1974 por Michel Godet a propósito de temas de la energía nuclear. Cf Manual de Prospectiva Estratégica Tomo 2 Capítulo 8 Reducir la incertidumbre.

Los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

2.3.2.1 Descripción método. "Método de impactos cruzados" es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

Hablaremos aquí de uno de estos métodos, SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) que ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las 2^N imágenes

posibles (juegos de hipótesis) aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios.

Fase 1: formulación de hipótesis y elección de expertos. Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias: ahora bien, no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo del análisis estructural (ficha nº 7), reflexión acerca de la estrategia de los actores (ficha nº 8), que permiten identificar mejor las variables clave y una mejor formulación de las hipótesis de partida.

La encuesta se realiza generalmente por vía postal (la tasa de respuestas se sitúa en niveles bastante satisfactorios: 25 a 30%); es preciso contar con 1 mes y 1/2 aproximadamente para la realización de un SMIC. El número de expertos consultados debe superar 100 (los criterios de selección son los mismos que los del delphi); lo que se les pide es: evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable) evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis); habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

Fase 2: Probabilización de escenarios. El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de estos grupos de expertos: corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades), afectando una probabilidad a cada una de las 2^N combinaciones posibles de las N hipótesis.

Gracias a la media, las probabilidades acordadas para cada una de estas imágenes dada por el computo de expertos, se puede determinar una jerarquía de estas imágenes, y, en consecuencia, de los escenarios más probables. Es conveniente entonces realizar en el seno de los escenarios una selección de 3 o 4 entre los cuales debe figurar al menos un escenario de referencia (con una fuerte probabilidad media) y escenarios contrastados.

La etapa posterior se centra en la redacción de los escenarios: camino del presente hacia las imágenes finales, comportamiento de los actores. Este es el método denominado de escenarios (ver ficha nº 3).

Útiles y límites. Los métodos denominados interacciones probabilistas, constituyen un progreso con relación al Delphi ya que tienen como ventaja el tener en cuenta las interacciones entre eventos. Contrariamente al método Delphi, el SMIC tiene en cuenta la interdependencia entre los temas propuestos y asegura la coherencia de las respuestas. Su puesta en marcha es bastante sencilla. Su desarrollo es bastante rápido y los resultados obtenidos son por lo general de fácil interpretación.

Finalmente, es una excelente "barrera defensiva" intelectual que permite a menudo poner en solfa ciertas ideas comúnmente aceptadas y sobre todo cerciorarse de que los escenarios estudiados cubren una parte razonable del campo de probabilidades. Es decir que al menos existan 7 u 8 probabilidades sobre diez de que la realidad futura corresponda a uno de los escenarios adoptados

Hay que permanecer ojo avizor y evitar en la medida de lo posible una aplicación excesivamente mecánica de todos estos métodos y no olvidar que las probabilidades obtenidas son probabilidades subjetivas, es decir, no se basan en frecuencias observadas sino en opiniones. La información reunida en el curso de un SMIC es considerable, al existir tantas jerarquías de

escenarios como expertos interrogados. Se plantea por tanto un problema de agregar las respuestas de varios expertos. Una de las soluciones es efectuar una tipología de expertos en función de la proximidad de sus respuestas o considerarlos por grupos de actores. De hecho, el análisis de las respuestas de los diferentes grupos de expertos contribuye a poner en evidencia el juego de cierto grupo de actores. Los datos brutos y netos obtenidos (y representados frecuentemente en forma de histogramas) permiten de hecho extraer ciertos consensos, y extraer, gracias a los análisis de sensibilidad, tipos de pensamiento, y de este modo, identificar ciertos grupos de expertos o de actores.

2.3.3 Árbol de competencias

El árbol de competencia es una metodología desarrollada por las empresas japonesas para analizar la empresa de una forma muy metafórica. La empresa puede verse como compuesta por 3 elementos como son:

- Las raíces (las competencias técnicas, el know how).
- El tronco (la capacidad de producción).
- Las ramas (las líneas de productos)

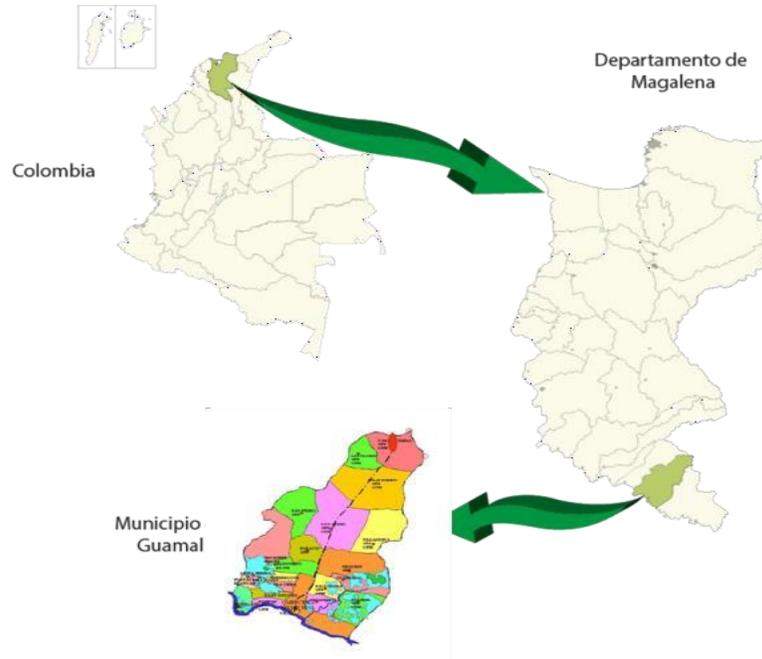
Si queremos ir un poco más allá de los japoneses, podemos pensar en adicionarle a ese árbol un elemento 4 que sería los frutos a los que podríamos relacionarlos con los resultados.

Con este árbol de competencias podemos: hacer un análisis retrospectivo del sistema (empresa, industria, sociedad) y planear el futuro.

3. Reseña histórica

3.1 Reseña histórica municipio de Guamal

Figura 1. *División política administrativa y límites, Municipio de Guamal*



El Municipio forma parte de la subregión sur del Departamento de Magdalena, al Norte limita con el Municipio de San Sebastián de Buenavista, al Sur con el Municipio de El Banco, al Este con el Municipio de Astrea, perteneciente al Departamento del Cesar y al Oeste con el Brazo de Mompo del río Magdalena. La extensión aproximada del Municipio es de 554 Kms², que representan el 2.3% de la superficie del departamento. Con una Extensión en el área rural: 552 Km². Altitud de la cabecera municipal: 20 M sobre el nivel del Mar Temperatura media: 37°C.

El Municipio de Guamal está conformado por la cabecera municipal, 22 corregimientos y 36 veredas como se describen en la siguiente tabla.

Tabla 1. *Corregimientos y veredas del Municipio de Guamal, Magdalena.*

Corregimientos	Veredas
Bellavista, Casa de Tabla, Guaimaral, Hatoviejo, La Ceiba, Las Flores, Pedregoza, Los Andes, Murillo, Pajalar, Playas Blancas, Pampan, San José de Paraco, Ricaurte, Salvadora, San Antonio, San Isidro, San Pedro, Santa Teresa, Sitio Nuevo, Urquijo y Villanueva	Carretero, San Agustín (Km.28), Pueblo Nuevo, Sabana de Maraón, Isla Grande, San Francisco, Campo Amor, Bella Unión, Sabana del Hosco, Bella Unión, Mocuto, Kilómetro 14, Isla Grande, Puerto Rangel, Cuatro Bocas, Sabana de Tasajera, Los Tamaquitos, Las Delicias, La Peña, Cascajal, El Ecuador, El Guáimaro, La Linda, La Estación, Manantial, Aguada de Moreno, El Pantano, Las Guayabitas, Poncio, Coyaima, El Totumo, Las Pachitas, El Dividivi, El Silencio, Cascajal, Santiago.

Tomado de: Secretaría de Planeación 2020

Buena parte de la superficie del territorio está conformada por ciénagas, destacándose por su tamaño las de Chilloa, la Rinconada, Pajalar, Sabayo y Peralejo, además de la Lata y Manuel Pérez entre las más importantes por su riqueza en flora y fauna acuática. También se encuentran los caños de Guamal, Rampla, La Poza, Guapísimo, Manantial, Musangal, El Zaino, El Totumo.

El Rio Magdalena recorre al municipio de Guamal en una longitud de 20 kilómetros y su dinámica hídrica propicia una alta susceptibilidad a la socavación, poniendo en inminente peligro a las poblaciones y cultivos localizados en sus orillas. Otro factor de contaminación se presenta en los cuerpos de agua por aspectos químicos, orgánicos y sedimentación. Su clasificación es alta; afecta la productividad pesquera y la salud humana, en especial la infantil, en donde es frecuente las enfermedades epidérmicas y estomacales en aquellos corregimientos que no cuentan con servicio de agua potable. En el origen de esta contaminación intervienen situaciones externas procedentes de las actividades económicas y vertimientos que se generan aguas arriba de la localización de municipio de Guamal y por los vertimientos indiscriminados a las fuentes hídricas

por falta de infraestructura de tratamiento de las aguas residuales y acciones inconsecuentes por las diferentes comunidades ribereñas. El 10% de la superficie del municipio de Guamal está sometida a una susceptibilidad de mediana a alta de los suelos a la erosión hídrica, proceso que se ha acelerado por la deforestación dada para el desarrollo de actividades agropecuarias en zonas de mediana y alta pendientes.

4. Planeación estratégica

4.1 Definición del sistema

4.1.1 Misión de la Alcaldía de Guamal

La administración busca dirigir al Municipio de Guamal de la mano con la gente; mediante una administración participativa, de manera planificada y coordinada, que permitan la generación de confianza de la comunidad hacia la institucionalidad. Procurando la realización de convenios y alianzas con el gobierno Departamental, Nacional, y Organizaciones del Orden Internacional, en la perspectiva de jalonar recursos que posibiliten el fortalecimiento del tejido social, la base de la economía local y del desarrollo sostenible, a partir de una inversión pública transparente y participativa. Garantizando la búsqueda de alternativas que faciliten el Desarrollo y Oportunidades para Guamal.

Tabla 2. *Misión del municipio de Guamal*

¿Qué necesidades satisface?	La Administración dirige al municipio y trabaja en pro del fortalecimiento del tejido social, la base de la economía local y el desarrollo sostenible.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Estas necesidades se satisfacen mediante una Administración transparente y participativa que permite la generación de confianza de la comunidad.
¿A quién se satisfacen las necesidades?	A los habitantes del municipio de Guamal.
¿En dónde satisfacemos necesidades?	En el municipio de Guamal, garantizando la búsqueda de alternativas que faciliten el desarrollo y oportunidades para el municipio.

Adaptado con información de la Alcaldía de Guamal (2022).

4.1.2 *Visión de la Alcaldía de Guamal*

El municipio de Guamal se visiona para el año 2023 con el Tejido Social y económico fortalecido, y con posicionamiento regional, con un modelo de desarrollo económico, político, cultural y ambiental concertado, articulado y promovido con los distintos sectores sociales de la comunidad, orientado a fortalecer la cultura ciudadana, la democracia, la gestión local y con Desarrollo y Oportunidades para elevar los índices de calidad de vida de los habitantes.

Tabla 3. *Visión del municipio de Guamal*

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	El Municipio al año 2023, se imagina con el tejido social y económico fortalecido y posicionamiento regional.
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Fortalecimiento de la cultura ciudadana y la democracia.
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	No aplica
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Como modelo de desarrollo económico, político, cultural y ambiental concertado, articulado y promovido con los distintos sectores.

¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Como un ente que brinda desarrollo y oportunidades para elevar los índices de calidad de vida.
--	--

Adaptado con información de la Alcaldía de Guamal (2022). Elaborado por autores.

4.1.3 Misión propuesta

Formular, coordinar y evaluar las políticas institucionales respecto a la administración de las finanzas públicas del Municipio de Guamal – Magdalena, con el fin de garantizar la suficiencia de los recursos para cumplir los objetivos y metas de los Planes, Programas y Proyectos.

A través de la administración, distribución, ejecución y control sobre las rentas propias y transferencias en un escenario de racionalidad, transparencia y eficiencia.

Tabla 4. *Misión de la Secretaría de Hacienda de Guamal*

Defina su empresa de forma muy concreta	La Secretaría Municipal de Hacienda de Guamal – Magdalena, es una dependencia de la Alcaldía, que se encarga de recaudar y administrar los Recursos financieros necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas de los Planes, Programas y Proyectos.
¿Qué necesidades satisface?	La SCM coadyuva al desarrollo de mediante el recaudo y distribución de los recursos públicos.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Mediante la correcta administración, ejecución y control de los recursos, los cuales tienen como fin cumplir los Planes, Programas y Proyectos plasmados en el Plan de desarrollo del municipio de Guamal.
¿A quién se satisfacen las necesidades?	A los contribuyentes del municipio de Guamal – Magdalena, entes de control, Ministerio de Hacienda y Crédito público, demás dependencias de la Alcaldía y comunidad en general.
¿En dónde satisfacemos necesidades?	En el municipio de Guamal - Magdalena

Adaptado del material de apoyo de apoyo del Diplomado en Planeación estratégica Aplicada a entidades públicas – 2022.

4.1.4 *Visión propuesta*

Para el año 2030 la Secretaría de Hacienda Municipal, será reconocida como modelo de gestión de las finanzas públicas territoriales, por su excelencia en la administración, distribución y ejecución de los recursos públicos, el fácil acceso a la información a través del desarrollo tecnológico que integre al ciudadano y un talento humano comprometido con su labor.

Tabla 5. *Visión de la Secretaría de Hacienda de Guamal*

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	La Secretaría de hacienda en el 2030, reconocida como modelo de gestión de las finanzas territoriales, excelente administración, distribución y ejecución de los recursos públicos.
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	En el recaudo electrónico por medio de la página web de la alcaldía con el fin de garantizar un fácil acceso e interacción con el ciudadano.
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	No aplica
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Como modelo de eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Como una entidad que valora el trabajo de su personal y lo mantiene actualizado en materia de los procesos necesarios para desarrollar sus funciones de acuerdo a la normatividad vigente en Colombia.

Adaptado del material de apoyo de apoyo del Diplomado en Planeación estratégica Aplicada a entidades públicas – 2022.

4.1.5 *Filosofía*

Por medio de acuerdo 002 del 6 de Julio de 2020, el concejo Municipal de Guamal adopta el Plan de Desarrollo “Desarrollo y Oportunidades para Guamal”, donde encontramos plasmados los valores institucionales que deben regir el actuar de todas las áreas integrantes de la Alcaldía de Guamal. Estos son detallados en su contenido así:

4.1.5.1 Liderazgo. Entendidas como las disposiciones encaminadas para asumir y liderar como propios los objetivos estratégicos del plan.

4.1.5.2 Transparencia. Una de las características básicas de la transparencia es la actitud para hacer públicas las actuaciones y sus resultados. La administración local comunicará ampliamente los resultados de la gestión del plan de desarrollo y entregará al público la información solicitada de manera veraz, clara y oportuna contribuyendo a una mejor comprensión de la labor que se desempeña.

4.1.5.3 Honestidad. Se refiere a la honradez y la decencia, es una forma de actuar conforme a lo que se piensa respetando y siendo justo con los demás. Por tanto, los funcionarios y servidores públicos de la Alcaldía actuarán con pudor, decoro y recato.

4.1.5.4 Responsabilidad. Capacidad para reconocer y hacerse cargo de las consecuencias de las actuaciones y omisiones. Los funcionarios de la administración municipal se comprometerán a corregir las consecuencias negativas de sus actuaciones y omisiones, de este modo contribuirá a un clima organizacional y laboral óptimo en la Alcaldía Municipal.

4.1.5.5 Respeto. Atención, consideración, diferencia con el otro. La administración municipal, reconocerá el derecho de cada persona a tener actuaciones según sus propias convicciones y sentimientos, dentro del marco de la ley. El trato a los demás es y será amable y digno; se escucharán y considerarán las sugerencias de los funcionarios y servidores públicos y de la comunidad, con el fin de fortalecer el servicio público a la sociedad.

4.1.5.6 Eficacia. Fuerza y capacidad para obrar, para obtener resultados previstos en el menor tiempo posible y con la mayor economía de medios. El personal la administración municipal encaminará sus acciones para cumplir los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

4.1.5.7 Equidad. Disposición que mueve a dar a cada uno lo que se merece. Atribuir a cada uno, aquello a lo que tiene derecho. La administración municipal trabajará para toda la comunidad del municipio de Guamal Magdalena, tendrán acceso a la ejecución de todos los programas del plan de desarrollo y a las acciones, sin discriminación alguna por su condición social, raza, credo y convicciones políticas.

4.1.5.8 Justicia. Las actuaciones de los funcionarios del municipio de Guamal Magdalena buscarán construir procesos equitativos e íntegros en el acceso a las oportunidades y beneficios, de manera que se hagan extensivos a todos los habitantes. Así, sus acciones promoverán la más amplia participación ciudadana.

4.1.5.9 Rectitud. Los miembros de la administración del municipio de Guamal Magdalena actuarán con prudencia, de manera que busquen construir acuerdos que permitan equilibrar los diversos intereses expresados por los diferentes sectores de la comunidad, siempre buscando el interés público y el cumplimiento de los fines sociales del Estado. Para garantizar su rectitud, todos los funcionarios públicos que toman decisiones con efectos sobre el municipio y la comunidad deben garantizar su independencia, de manera que en el desempeño de sus funciones sólo busquen el interés público.

Tabla 6. *Filosofía de la Secretaría de Hacienda de Guamal*

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	Dentro de los Principios y valores de la Secretaría de Hacienda del Municipio están: Liderazgo, Transparencia, Honestidad, Responsabilidad, Respeto, Eficacia, Equidad, Justicia y Rectitud.
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	Dentro de los Principios y valores deseados de la Secretaría de Hacienda del Municipio están: Compromiso, Oportunidad y Eficiencia.

Adaptado del material de apoyo de apoyo del Diplomado en Planeación estratégica Aplicada a entidades públicas – 2022.

4.1.6 Valores deseables

Son aquellas calidades que se pretende adquirir en la entidad, con el fin de guiar el comportamiento de los involucrados en cada uno de los procesos y así contribuir al logro de los objetivos deseados.

4.1.6.1 Compromiso. Capacidad para asumir y tomar conciencia de la importancia de los proyectos y propósitos de la administración municipal, colocando al máximo las capacidades de cada uno de los involucrados.

4.1.6.2 Oportunidad. Capacidad de realizar las tareas en el tiempo propuesto, de acuerdo con las circunstancias convenientes. Se pretende con esta acción cumplir con los tiempos de entrega de información a los diferentes entes y con los tiempos propuestos para el desarrollo de los diferentes procesos que la entidad tiene a cargo.

4.1.6.3 Eficiencia. Capacidad de acción para lograr un propósito con el menor uso de energía o recursos. Se pretende con esta acción realizar cumplidamente las funciones a las que está

destinado, haciendo las cosas bien, evitando el desgaste, logrando los objetivos planteados; trabajando con ahínco y esmero, de forma tal que las acciones den cuenta del adecuado uso y óptimo aprovechamiento de los recursos públicos.

4.1.7 Competencias esenciales

Tabla 7. *Competencias esenciales de la Secretaría de Hacienda de Guamal*

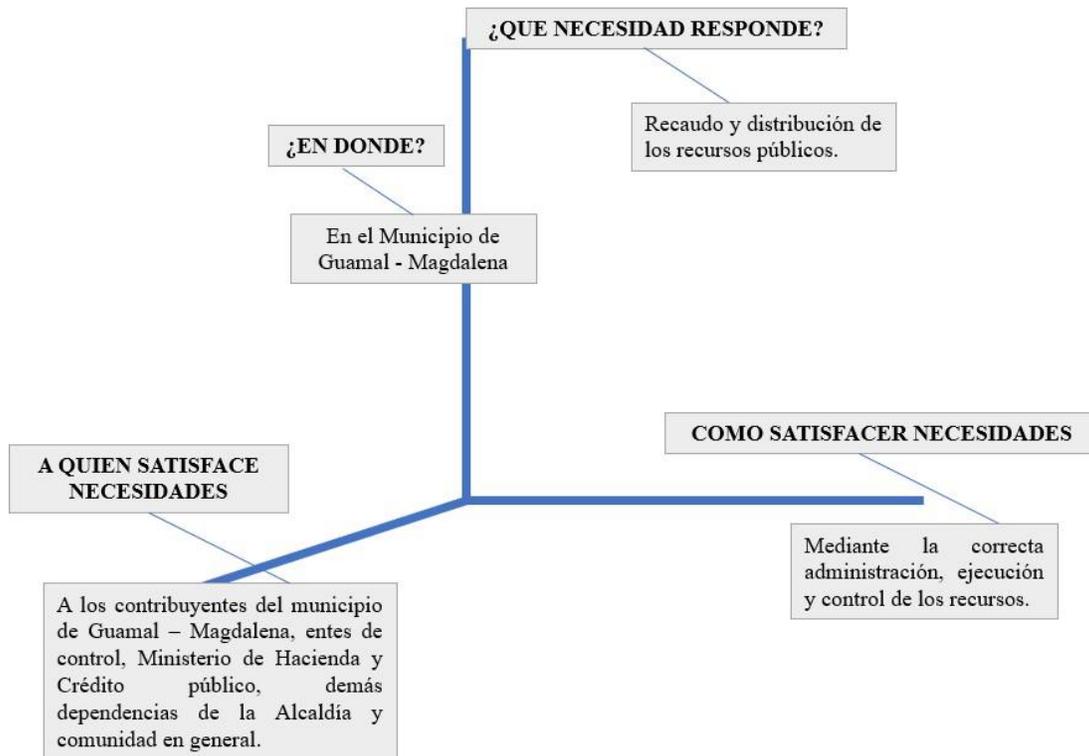
¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	La secretaria de Hacienda Municipal es reconocida por la función de recaudar y administrar los recursos del municipio.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Por qué somos la única Secretaría del municipio, creada para atender las necesidades de recaudo y asignación de recursos para llevar a cabo los Programas, Planes y proyectos plasmados en el Pla de Desarrollo.
¿Por qué nos escogen los clientes?	Nuestros clientes que son nuestros contribuyentes nos escogen porque somos la dependencia de la Alcaldía encargada del recaudo.

Adaptado del material de apoyo de apoyo del Diplomado en Planeación estratégica Aplicada a entidades públicas – 2022.

4.1.8 Matriz de macrosegmentación

La matriz macrosegmentación es una división que se realiza con el fin de referenciar a quien vamos a ofrecer nuestros productos, a donde, como y que necesidades vamos a satisfacer.

Figura 2. Matriz de macrosegmentación



4.1.9 Postura ética

La postura ética, es el conjunto de prácticas que definen la forma de relacionamiento de la entidad, tanto interna como externamente con los diferentes grupos de interés. La entidad tiene una posición *Conformadora de la sociedad*, donde todas sus acciones están encaminadas a la satisfacción de las necesidades de la población del Municipio de Guamal. Las entidades conformadoras de la sociedad, tienen como objeto la inversión social, procurando aumentar los niveles de bienestar de sus grupos sociales por medio de la articulación de Políticas, Programas, Planes y Proyectos de nivel nacional, departamental y municipal.

4.2 Análisis interno

4.2.1 Árbol de competencias

De acuerdo con el análisis interno realizado de la Secretaría de Hacienda del municipio, se evidenciaron las siguientes fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de la entidad:

Tabla 8. *Árbol de competencias*

Áreas	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Variables
Administrativa	El secretario de Hacienda cumple con el perfil exigido en el manual de funciones de la Alcaldía para ejercer el cargo.	Al ser personal de confianza, el secretario de Hacienda cambiado cada administración.	La dependencia de cuenta es rutas con estrategias para el desarrollo de las actividades realizadas.	Poco personal para el desarrollo y las estrategias y procesos de la Secretaría.	La Secretaría brinda información a la comunidad en general cuando es solicitada.	Entrega tardía de CDP, RP, soportes de pagos y demás.	Soporte de pago
	El secretario lidera los procesos y procedimientos desarrollados en cada dependencia.	No cuenta con personal de planta cualificado para que apoye en los procesos.	El Secretario hace seguimiento a los procesos desarrollados en la Secretaría.	El cumplimiento de los procesos depende de las demás áreas.	La Entidad destina \$199.543.739 para procesos integrales de evaluación institucional y	La inversión realizada en fortalecimiento institucional va dirigida a personal de OPS, los cuales	Inversiones

Áreas	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Variables
					reorganización administrativa.	son cambiados periódicamente	
Presupuesto	La secretaria cuenta con profesionales especializados, contratados por OPS para realizar procesos y procedimientos de la misma.	El personal adscrito a la entidad tiene multiplicidad de funciones y injerencia en varias áreas de la Secretaría.	Los profesionales especializados implementan acciones de mejora en la secretaria.	El personal de nómina es avanzada y muestran renuentes a implementar procesos de mejora.	Realizar el plan de anual de capacitaciones, que propenda la cualificación del talento humano de nómina que hace parte de esta secretaria.	El costo anual para de la contratación de personal especializado es alrededor de \$180.000.000	Contratación de personal Prestación de Servicios
	El presupuesto es elaborado por profesionales contratados por OPS, que poseen los conocimientos en la materia.	El personal de Nomina delegado para apoyar en la elaboración del presupuesto no está actualizado en la normatividad vigente.	En el proceso de distribución de los recursos en el presupuesto no se prioriza el cumplimiento de los indicadores planteados en el plan de desarrollo municipal 2020-2023	La ejecución de la presupuestal por personal de OPS, lo ocasiona traumatismo cuando hay cambios en personal.	Se elabora el presupuesto anual de la entidad, incorporando recursos provenientes del SGP y propios por un valor de \$30.623.900.000	La Secretaría no cuenta con la planta que realice la elaboración del presupuesto y apoye en la distribución de los recursos.	Presupuesto de personal que elabora el presupuesto y apoya en la distribución de los recursos.
	El personal de planta y apoyo está comprometido con el cumplimiento de la experiencia en el manejo de un	El personal de la entidad no tiene experiencia en el manejo de un	La ejecución de acuerdo con la normatividad vigente, en lo	Dentro de la planta de personal de nómina no se cuenta con una		La Secretaría no cuenta con herramientas tecnológicas (software)	Ejecución Presupuestal

Áreas	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Variables
	ejecución total del presupuesto.	del software presupuestal que permita monitorear la ejecución de forma efectiva.	que se refiere a los traslados, y adiciones de reducciones presupuestales.	persona que desarrolle estas actividades, para esto se apoyan en OPS.	Se ejecuta las partidas apropiadas al municipio.	presupuestal) para el desarrollo de la ejecución presupuestal	
	Se cuenta con un profesional contratado por OPS especializado en el cargue de información presupuestal en las diferentes plataformas.	En el personal de planta no existe alguien con conocimientos de las plataformas establecidas para el cargue de información.	El cargue de los informes presupuestales se realiza de acuerdo con los instructivos establecidos por las diferentes plataformas.	La consolidación de información es realizada manualmente.	Los informes presupuestales son cargados de manera oportuna.	La Secretaría no cuenta con un software presupuestal, contable y financiero.	Software presupuestal
Contabilidad	Se cuenta con una persona idónea para realizar la liquidación de los procesos contractuales que adelanta la entidad.	El personal encargado de la liquidación de los procesos contractuales es contratado por OPS, por lo que existe una alta rotación de este.	Existe un procedimiento establecido para la liquidación de contratos celebrados en las diferentes modalidades de selección.	No existe un Software contable lo que retrasa el proceso de liquidación contractual.	El área de contabilidad realiza descuentos y retenciones a los contratos de acuerdo a la normatividad vigente.	Liquidación tardía de los contratos, y que genera retrasos en los pagos.	Liquidación de contratos
	El personal adscrito en el área de Contabilidad.	El Contador del área es contratado por OPS, por lo que	Se cuenta con un Manual de funciones personal de	Alta rotación del personal del cualificado de área.	El personal adscrito a la secretaria realiza las	Retrasos en la entrega de informes contables a	Rotación de personal

Áreas	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Variables
		existe una alta planta rotación de este.	actualizado a 2021.		tareas contables de manera manual (libros de Excel y libros de contabilidad físicos)	entes de control e inconsistencias en la información cargada a las diferentes plataformas financieras	
	Se cuenta con personal contratado por OPS, capacitado en el uso del Manual de Políticas Contables aplicado en la entidad.	No se cuenta con personal de planta capacitado en el uso del Manual de Políticas Contables aplicado en la entidad.	El desarrollo de los procesos del área está basado en el Manual de políticas contables.	El Manual de políticas contables no ha sido socializado con todo el personal de las áreas de la Secretaría.	La información contable es obtenida a las normas de contabilidad generalmente aceptadas	Mayor gasto en contratación de personal para la implementación del Manual de políticas contables	Manual de políticas contables
Tesorería	El perfil requerido del personal de planta es a fin a las áreas contables con amplio conocimiento en administración y finanzas.	La experiencia requerida en el manual de funciones es solo 1 año.	Durante los primeros meses del año se obtiene un aumento en el recaudo de impuestos, debido a los descuentos otorgados por la entidad.	El proceso de liquidación de los impuestos es realizado de manera manual, utilizando talonarios.	La entidad recauda alrededor de \$804.898.738.00 en la vigencia anual.	El recaudo presupuestado es menor al real \$722.883.500.00 debido a la carencia de un software que me permita hacer mayor gestión de cobro.	Liquidación de impuestos Recaudo Impuestos
	El personal contratado por OPS	El personal de planta no se cuenta	La entidad no se cuenta con un	No se cuenta con bases de		Incurren errores	en Estatuto de tributario

Áreas	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Variables
	se encuentra altamente capacitado en cuanto a la normatividad vigente en materia de tributación.	encuentra capacitado a la cuanto a la normatividad vigente de materia de tributación.	Estatuto tributario adoptado por decreto en municipal. de	datos sistematizadas necesarias para agilizar la gestión de cobro.	N/A	procedimiento que se ven reflejados en las auditorias lo que se convierte en hallazgos de los entes de control.	
	El personal está comprometido y toma iniciativas que promueven el pago por parte de contribuyentes.	El personal de planta no posee conocimientos sobre la realización de campañas para promover el pago de los contribuyentes.	Se realizan campañas de pago dirigidas a los contribuyentes, donde se ofrecen descuentos y reducciones en intereses.	No existe una plataforma que permita realizar los pagos por parte de los contribuyentes de forma virtual.	Los recaudos son destinados a mejorar la calidad de vida de la comunidad de Guamalera.	No existe una cultura de pago de tributos en los habitantes del Municipio de Guamal.	Cultura de no pago

Nota: Árbol de competencias de SHM.

4.2.2 MEFI

La matriz de evaluación de factores internos es un instrumento de diagnóstico que nos permite identificar las fortalezas y debilidades de la entidad. A cada una de estas se les asigna un peso, que indica la importancia dentro de la entidad en el logro de los objetivos y una calificación que representa el nivel de debilidad o fortaleza al que se refiere.

Tabla 9. Calificación MEFI

	Puntaje
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fuerza menor	3
Fuerza mayor	4

Tabla 10. Matriz de Evaluación de factores internos - MEFI

	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Trabajo en Equipo.	0,03	3	0,09
Ambiente laboral favorable.	0,03	3	0,09
Personal capacitado profesionalmente.	0,06	3	0,18
Presentación de informes a autoridades competentes a tiempo.	0,07	3	0,21
Aprovechamiento de los Recursos para el bienestar de la población.	0,08	4	0,32
Buen servicio al cliente.	0,04	3	0,12
Motivación al personal que labora en la Secretaría (Trabajador del mes).	0,04	3	0,12
Presentación de proyectos para la toma de decisiones de la Administración.	0,06	4	0,24
Buen administración y control de los recaudos del municipio	0,07	4	0,28

	Peso	Calificación	Ponderado
Organización y distribución de los recursos monetarios según las prioridades del municipio.	0,03	4	0,12
Debilidades			
Sistemas de información obsoletos.	0,12	1	0,12
Falta de personal para el desarrollo de todas las actividades.	0,06	1	0,06
Mal distribución de espacios	0,02	2	0,04
No posee página Web para atención virtual al contribuyente.	0,03	2	0,06
Falta de capacitación para los nuevos procesos.	0,04	1	0,04
Poco presupuesto asignado para mejora de infraestructura	0,03	2	0,06
No se cumplen las metas de recaudo tributario.	0,04	1	0,04
Presenta baja ejecución presupuestal.	0,04	1	0,04
No posee una adecuada y eficaz estrategia de recaudo	0,05	1	0,05
Poca implementación de tecnología para agilizar los procesos.	0,06	1	0,06
Sumatoria del ponderado			2,34

Nota: Matriz de evaluación de factores internos SHM.

Conforme a la calificación otorgada en esta matriz a cada una de las fortalezas y debilidades identificadas al interior de la Secretaría de Hacienda, se puede observar una calificación de 2.34 , de la cual las fortalezas representan una calificación ponderada de 1,77y las debilidades una calificación ponderada de 0,57 para la secretaria de hacienda del Guamal.

Se observa que se debe adoptar procesos para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión que se realiza en la secretaria de Hacienda del municipio de Guamal con la premisa de poder cumplir con los objetivos propuestos a corto y largo plazo y así lograr con las metas del plan de

desarrollo proyectado por la administración municipal. De lo contrario las debilidades se podrían convertir en amenazas a futuro ya que en el diagnóstico realizado se identificaron debilidades significativas que ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de este trabajo.

4.2.3 Variables

Analizado el árbol de competencia podemos observar las variables que afectan en los procesos que realiza la Secretaría de Hacienda del municipio de Guamal.

1. Soporte de pago
2. Inversiones
3. Capacitaciones
4. Contratación de personal
5. Presupuesto
6. Prestación de servicios
7. Recaudo
8. Liquidación de contratos
9. Liquidación de impuestos
10. Impuestos
11. Cultura de no pago de impuestos
12. Manual de políticas contables
13. Estatuto tributario
14. Ejecución presupuestal
15. Software presupuestal

4.2.4 Análisis de variables (Pasado, Presente y Futuro)

Se analizará las variables endógenas basadas en las fortalezas y debilidades de la secretaria de hacienda que se han percibido en el árbol de competencias anteriormente exhibido, se analizará el pasado, presente y futuro de dichas variables.

A continuación, se describe el análisis de las variables endógenas.

Tabla 11. Análisis tendencial de variables endógenas

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
	Soporte de pago	CDP, Orden pago	RPC, No de rendición de cuentas de los pagos realizados.	se se entregaba de los cuando solicitada.	Se entrega a la comunidad es la información solicitada. los pagos que anualmente se realizan en la secretaria de hacienda.
Administración	Inversiones	Procesos	La entidad destinaba poco presupuesto a procesos integrales de evaluación institucional.	La Entidad destina \$199.543.739 Para procesos integrales de evaluación institucional y reorganización administrativa.	Se espera incrementar en un 1,5% la inversión para los procesos integrales de evaluación institucional y reorganización administrativa
	Contratación de personal	Ordenes de prestación de servicios (OPS)	El personal de Nomina es de avanzada edad renuente al cambio.	El costo anual de la contratación de personal especializado al alrededor de \$180.000.000.	Se espera contar con personal capacitado para apoyo de los nuevos procesos de mejora en la secretaria de hacienda

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
	<i>Prestación de Servicios</i>	Ordenes de prestación de servicios (OPS)	El personal que labora en la secretaria de hacienda en su mayoría tiene contrato de prestación de servicios	75% del personal es contratada por OPS y solo el 25% es de planta	Lograr que el personal que labora en todas las dependencias de la secretaria de hacienda sea 100% de planta para el año 2030
<i>Presupuesto</i>	<i>Presupuesto</i>	Anteproyecto o presupuesto	En la vigencia del 2020 obtuvo ingresos por valor de 34.054.551,54	En la vigencia de 2021 se obtuvo ingresos por valor de 35.039.583.682,34	Para la Vigencia 2022 se proyectó aumentar los ingresos.
	<i>Ejecución Presupuestal</i>	Informes Mensuales	En la vigencia de 2021 la ejecución presupuestal de gastos fue del 97%.	En la vigencia de 2021 la ejecución presupuestal de gastos fue 89,64%.	Para la vigencia de 2022 se espera una ejecución de gastos del 100%.
	<i>Software presupuestal</i>	Informes presupuestales	La información presupuestal y financiera se realiza manualmente en libros contables.	Actualmente carece de un sistema tecnológico que permita llevar la información digitalmente.	Se espera implementar un software contable y presupuestal para obtener la información en tiempo real y con mayor precisión.
<i>Contabilidad</i>	<i>Liquidación de contratos</i>	Contratos	Existe un procedimiento establecido para la liquidación de contratos celebrados en las diferentes modalidades de selección.	La Liquidación de los contratos está realizando de la manera que genera retrasos en los pagos.	Se espera contar con software y personal capacitado en temas de contratación para no retrasar los pagos por demoras en la

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
					liquidación de contratos
	<i>Rotación de personal</i>	Contratación por OPS	Un solo funcionario realizaba la función de contador, tesorero y presupuesto, teniendo sobrecarga laboral y no pudiendo cumplir con las funciones a cabalidad.	El Contador del área es contratado por OPS, por lo que existe una alta rotación del mismo.	Se espera tener un contador de planta capacitado para asumir los procesos contables y que deriven de este, pudiendo evitar el retraso de entrega de información a los entes de control y a la comunidad en general.
	<i>Manual de políticas contables</i>	Normatividad contable vigente	No se contaba con personal de planta capacitado en el uso del Manual de Políticas Contables aplicado en la entidad.	El Manual de políticas contables no ha sido socializado con todo el personal de las áreas de la Secretaria.	Se espera implementar las NIIF basadas en el manual de política contable realizando capacitación del personal.
<i>Tesorería</i>	<i>Liquidación de impuestos</i>	Ingresos	El proceso de liquidación de los impuestos es realizado de manera manual, utilizando talonarios.	Se continua con el proceso de liquidación de los impuestos manualmente haciendo lentos los demás procesos adheridos a este.	Se espera sistematizar el proceso de liquidación de impuestos haciendo de este un procedimiento más ágil y veraz para el año 2030
	<i>Estatuto tributario</i>	Normatividad vigente	La entidad cuenta con un Estatuto tributario adoptado por	Incurren en errores de procedimiento que se ven reflejados en las	Se proyecta tener personal cualificado el cual realice los procedimientos

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
			decreto municipal.	auditorias lo que se convierte en hallazgos de los entes de control.	s financieros fundamentand o en la normatividad vigente (estatuto tributario) y así disminuir a cero los hallazgos de los entes de control.
	<i>impuestos</i>	Acuerdo municipal	No se tenía base de datos ni control sobre quienes debían declarar impuestos.	Actualmente según el acuerdo 009 del 2008 que se encuentra vigente se tiene 23 impuestos municipales.	Se proyecta obtener una base de datos para realizar cruce de información exacta de quienes deben declarar impuestos, sus bases y respectivas tarifas.
	Cultura no pago	de Cobro coactivo	Se presentaba alta evasión de impuestos lo que incurría en un menor ingreso a lo proyectado.	Se realizan campañas de pago dirigidas a los contribuyentes, donde se ofrecen descuentos y reducciones en intereses.	Se espera que estas campañas aumenten en más de un 50% los ingresos por pago de impuestos en el municipio.
	Recaudo	Ingresos por tributos	En la vigencia 2020 recaudó un valor de 34.054.551,50	En la vigencia 2021 se recaudó un valor de 35.039.583.682,34	Para la Vigencia 2022 se proyectó aumentar los ingresos por tributos recibido es un 9%.

5. Análisis entorno

Se realiza un análisis del entorno con el fin de identificar el punto de partida para la implementación de acciones de mejora en cuanto a la posición actual del Municipio de Guamal, Magdalena en materia contable y financiera el cual medido por el desempeño fiscal; dicha medición es realizada anualmente por el Departamento de Planeación Nacional (DNP), a fin de crear objetivos estratégicos que permitan que la Secretaria de Hacienda de Guamal, Magdalena se posicione en la región en el primer por implementación de herramientas tecnológicas, que permitan la ejecución eficiente de los recursos recibidos por transferencias de orden nacional y los recaudados por conceptos tributarios.

Los Municipios que conforman el sur del Magdalena son Guamal, El Banco y San Sebastián de Buenavista, Magdalena, se encuentran en una zona geográfica de condiciones parecidas, están categorizados como municipios de sexta (6ta) categoría, sus finanzas públicas son sustancialmente diferentes, según el índice de desempeño fiscal que “es una medición del desempeño de la gestión financiera de las entidades territoriales que da cuenta de la sostenibilidad financiera a la luz de la viabilidad fiscal, la capacidad de generación de recursos propios, el endeudamiento, los niveles de inversión y la capacidad de gestión financiera en los municipios y departamentos del país” (Departamento Nacional de Planeación, 2021), de acuerdo a lo establecido en el visor de índice de desempeño fiscal del DNP (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

Tabla 12. *Indicadores de Desempeño Fiscal 2020*

Municipios Sur del Magdalena	Guamal	El Banco	San Sebastián
Dimensión Resultados Fiscales	39.78	52.49	35.81
Dimensión Gestión Financiera Territorial	68.27	56.69	53.33
Índice de desempeño Fiscal	45.48	53.33	39.31

Fuente: Datos del visor de desempeño fiscal DNP.

Con relación a lo expuesto anteriormente podemos deducir que el índice de desempeño fiscal del Municipio de Guamal, en cuanto a los Municipios del Sur del Departamento, necesita acciones de mejor, lo que permitirá una mejor calificación en el desempeño y mayores posibilidades de aumento de recursos por concepto de transferencias nacionales.

De acuerdo con el documento CT01 de la contaduría general de la nación, los municipios del Sur del Departamento del Magdalena, se encuentran clasificados de acuerdo a su categoría, a sus ingresos corrientes de libre destinación y a sus gastos de funcionamiento y la relación que se encuentra entre los ingresos corrientes de libre destinación y los gastos de funcionamiento, siendo esta una variable importante pues se conoce que los ingresos corrientes de libre destinación son la fuente mediante la que se financian los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio a la deuda de los municipios.

Tabla 13. *Categorización de los Municipios*

Municipio	Población DANE	ICLD Contraloría (Miles de Pesos)	Gastos Funcionamiento Contraloría (Miles de Pesos)	% Gastos Funcionamiento / ICLD	Categoría
Guamal	27.918	\$1.731.737	\$1.453.310	83.92%	6
El Banco	69.701	\$5.196.539	\$3.589.723	69.08%	6
San Sebastián	20.696	\$2.696.648	\$1.186.337	43.99%	6

Fuente: datos del documento CT01 de la Contaduría General de la Nación

En este sentido se puede establecer que los municipios que conforman el Sur del Departamento del Magdalena, se clasifican como municipios de 6ta categoría, por lo cual se puede observar cómo los municipios de 6ta categoría gastan entre el 40 y 60% de sus ICLD en funcionamiento quedando un porcentaje un poco reducido para la inversión y el servicio a la deuda.

Es necesario no dejar de lado las afectaciones económicas ocasionadas por la pandemia del Covid 19 a nivel nacional, se vieron reflejadas en los municipios que conforman el Sur del Departamento, evidenciándose en la disminución del recaudo de recursos tributarios y no tributarios; en razón a lo expuesto anteriormente se hizo necesario replantear la ejecución planeada de los recursos para la atención de la emergencia sanitaria.

La Secretaría de Hacienda del Municipio de Guamal, Magdalena viene desempeñando sus labores de manera arcaica, haciéndose necesaria la utilización de la tecnología para cumplir con las metas y objetivos trazados por el ente territorial.

A continuación, realizaremos un análisis de la Secretaría de Hacienda de Bogotá, D.C la cual nos permitirá tener en cuenta algunas estrategias para ser implementadas en la Secretaría de Hacienda de Guamal.

En primer lugar, tomamos como referencia la Secretaría de hacienda distrital de Bogotá (Secretaría de Hacienda de Bogotá, 2022).

- *Misión:* La Secretaría Distrital de Hacienda tiene la misión de contribuir al desarrollo sostenible de Bogotá y al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, mediante una recaudación eficiente y distribución efectiva de recursos, para la implementación de políticas y proyectos de alto impacto.
- *Visión:* Para el 2030, la Secretaría Distrital de Hacienda fortalecerá la confianza de los ciudadanos y contribuyentes a través de la visibilizarían de un gasto público efectivo, de calidad y transparente, para la construcción colectiva de una ciudad desarrollada y sostenible.
- *Meta intermedia:* Para el 2024, la Secretaría Distrital de Hacienda habrá consolidado un esquema de ejecución, con altos niveles de eficacia y rendición de cuentas, en al menos cinco

sectores que ejecutan gasto del Distrito, a fin de elevar el recaudo oportuno al 93% e incrementar el aporte voluntario en un 50%.

- Funciones:
- Diseñar la estrategia financiera del Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital y del Plan de Ordenamiento Territorial, de conformidad con el marco fiscal de mediano plazo y el marco de gasto de mediano plazo.
- Preparar el presupuesto anual de rentas e ingresos y de gastos e inversiones y el Plan Financiero Plurianual del Distrito.
- Formular, orientar y coordinar las políticas en materia fiscal y de crédito público; en este sentido, tendrá a su cargo el asesoramiento y la coordinación de préstamos, empréstitos y créditos de recursos de la banca multilateral y extranjera.
- Formular orientar y coordinar las políticas en materia pensional, de obligaciones contingentes y cesantías.
- Formular, orientar, coordinar y ejecutar las políticas tributarias, presupuestales, contables y de tesorería.
- Proveer y consolidar la información, las estadísticas, los modelos y los indicadores financieros y hacendarios de la ciudad.
- Asesorar a la Administración distrital en la priorización de recursos y la asignación presupuestal del gasto distrital y local.
- Gestionar la consecución de recursos de donaciones, cooperación y aportes voluntarios que financien el presupuesto distrital.
- Gestionar, hacer el seguimiento y controlar los recursos provenientes del orden nacional.

- Supervisar, coordinar y realizar el seguimiento de la articulación contable, presupuestal y financiera entre la Nación y las entidades centralizadas y descentralizadas del Distrito Capital, de la inversión pública realizada con recursos del Sistema General de Regalías –SGR–.

En un segundo escenario analizaremos la secretaria de Hacienda del Departamento del Magdalena, para tomar como base el nivel regional, la cual esta creada como una dependencia del gobierno departamental, la cual tiene las siguientes funciones:

- Dirigir la política tributaria y la gestión fiscal del Departamento, de conformidad con la Constitución y la Ley.
- Elaborar el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) del Departamento y coordinar su elaboración en los establecimientos públicos departamentales, adoptando las medidas necesarias para su cumplimiento.
- Realizar los estudios de evaluación de la situación fiscal y financiera del Departamento, recomendando a las autoridades, dependencias, organismos y entidades competentes, las acciones y medidas que permitan mejorar la gestión fiscal y la eficiencia en el uso de los recursos propios y del crédito.
- Apoyar en la formulación de las estrategias de financiamiento de los planes y programas de desarrollo económico y social en coordinación con la oficina asesora de planeación.
- Establecer las metodologías financieras requeridas para el seguimiento, control y evaluación financiera de los planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social, en colaboración con la oficina asesora de planeación.
- Diseñar y orientar la aplicación de las normas, procedimientos y manejo presupuestal contable y financiero a cargo de las distintas dependencias de la administración central.

- Elaborar el proyecto de presupuesto general del Departamento en estrecha coordinación con la oficina asesora de planeación y de conformidad con las normas orgánicas de presupuesto aplicables al Departamento.
- Efectuar la ejecución presupuestal y ejercer la vigilancia administrativa, económica y financiera de las actividades presupuestales de todas las dependencias de Departamento y las entidades descentralizadas.
- Preparar, en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación, los proyectos de plan financiero y el Plan Operativo de Inversiones POAI, teniendo en cuenta las fases, procesos y procedimientos del Estatuto Orgánico de Presupuesto.
- Organizar y vigilar el crédito público de conformidad con las disposiciones legales, y atender el servicio de la deuda pública departamental.
- Administrar y controlar el sistema presupuestal, contable y de tesorería del Departamento.
- Adoptar las políticas necesarias para la prevención y represión de fraude, evasión y elusión de las rentas departamentales, de conformidad con las disposiciones vigentes.
- Contribuir con asistencia técnica de los municipios del Departamento en materia financiera de acuerdo con las indicaciones formuladas en la política departamental.
- Coordinar el sistema de pagos, para una correcta atención a los acreedores del Departamento.
- Velar por el cumplimiento de los indicadores de gestión contemplados en las leyes 617 de 2000 y 358 de 1997, y demás normas que las modifiquen o adicionen.
- Coordinar, con la Secretaría del Interior, la prevención, aprehensión y represión del contrabando en todas sus manifestaciones, de conformidad con las competencias atribuidas por la normatividad vigente.

- Dirigir el recaudo, administración, aseguramiento y contabilización de los ingresos corrientes, los fondos especiales, las rentas y recursos de capital del Departamento, de conformidad con la Ley.
- Tramitar el pago de las obligaciones a cargo del Departamento y fijar la prioridad de ellos de acuerdo con las normas vigentes.
- Adelantar los estudios relacionados con las necesidades de endeudamiento y administrar la deuda pública del Departamento.
- Realizar las demás que surjan de la naturaleza de la Secretaría y le sean asignadas por la autoridad competente.

La Secretaría de Hacienda del Departamento del Magdalena ofrece los siguientes tramites y servicios a la comunidad:

- Declaración de Impuestos al consumo de licores, cervezas y cigarrillos nacionales y extranjeros.
- Liquidación de impuesto de registro sobre actos sujetos a registro en Instrumentos Públicos (Escrituras)
- Liquidación de impuestos de vehículos automotores.
- Expedición de actas para señalización de licores.
- Declaración de sobretasa a la gasolina.
- Expedición de tornaguías para el transporte de productos gravados con Imp consumo.
- Recaudo del impuesto al degüello de ganado mayor.
- Identificación de recursos para su registro ante Fiduciaria de Occidente.
- Atención a PQR relacionadas.

La Misión y visión de esta dependía se encuentran dentro de la de la Gobernación del Magdalena (Gobernacion del Magdalena, s.f.).

5.1 PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para analizar todos los factores externos que tienen un impacto relevante en la entidad. Este análisis nos ayuda a identificar las oportunidades y amenazas a las que no enfrentamos en el ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Tabla 14. *Análisis PESTEL*

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
Políticos	El municipio diseño un plan de desarrollo denominado "desarrollo y oportunidad para el municipio de Guamal".	Empresas que se retirarían del sector si el nuevo Gobierno Nacional llegase afectar sus intereses.
	Se aproxima cambio de Gobierno Nacional lo que generara una modificación en las políticas actuales.	Conflictos de grupos armados al margen de la ley en la región. (Comisión de la verdad)
Económico	La actual política monetaria en el país tiene como objetivo mantener una tasa de inflación baja y estable, y alcanzar el máximo nivel sostenible del producto y del empleo. (Banco de la Republica)	Incremento de la inflación en el país. (DANE) Devaluación de la moneda. (índice the economist)
		Pandemia COVID, que aumenta la pobreza de los habitantes del municipio. (DANE)
Socio cultural	Cambio de perspectiva al ver la inversión en el municipio de Guamal.	El nivel de educación de los habitantes solo el 80% de la población

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
Tecnología	Proyecto de ley que contempla el cierre de la brecha digital y el incremento de la conectividad en todas las regiones del país. (Min Tic)	<p>sabe leer y escribir según boletín del DANE.</p> <p>Alta tasa de desempleo no hay fuentes de empleo en el municipio de Guamal. (El tiempo)</p> <p>Migración venezolana, la cual incide en el aumento de la pobreza entre los habitantes del municipio. (Migración Colombia)</p> <p>Alto costo para adquisición de equipos y redes necesarios para implementar software en la secretaria de Hacienda del Municipio de Guamal.</p> <p>Acceso de internet limitado para las familias del Municipio.</p>
	<p>Directiva presidencial 04 de 2012, política de cero papel en la administración pública.</p> <p>La Ley del medio ambiente promulgada en 1998, que busca asegurar el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las personas.</p> <p>Acuerdo municipal, donde se discriminan los impuestos y las tasas a pagar por los contribuyentes. Acuerdo 09 de 2018</p> <p>Legislación política de Colombia.</p> <p>Normatividad vigente: estatuto tributario, Leyes de impuesto territorial.</p>	

Nota: Análisis PESTEL SHM. El análisis PESTEL permitió identificar los factores externos que influyen en la operación de la secretaria de Hacienda del municipio de Guamal.

5.2 MEFE

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) es una herramienta que permite identificar y evaluar los factores externos, a través de las Oportunidades y Amenazas más importantes de la Entidad, que puedan influir en su normal desarrollo. A cada una de estas se les asigna un peso, que indica la importancia dentro del sector en el logro de los objetivos de la entidad y una calificación que representa el nivel respuesta.

Tabla 15. *Calificación MEFE*

	Puntaje
Respuesta mala	1
Respuesta media	2
Respuesta superior a la media	3
Respuesta superior	4

Tabla 16. *Matriz de evaluación de factores externos MEFE*

	Ponderación	Calificación	Total
Oportunidades			
Plan de Desarrollo	0,04	4	0,16
Cambio de Gobierno genera cambios en las políticas actuales.	0,05	3	0,15
Política Monetaria tiene por objetivo una mantener una inflación baja.	03	3	0,09
Perspectiva de los Habitantes al ver la inversión en el municipio.	0,03	4	0,12
Era digital contempla el cierre de las brechas digitales.	0,03	4	0,12
Cultural ambiental	0,01	3	0,03
Políticas ambientales para el uso sostenible de los recursos.	0,01	3	0,03

	Ponderación	Calificación	Total
Incremento en la Conectividad a nivel nacional.	0,05	4	0,2
Políticas Tributarias (impuestos territoriales).	0,07	4	0,28
Decretos Municipales	0,06	4	0,24
Amenazas			0
Baja remuneración de los habitantes del municipio.	0,05	2	0,1
Inflación	0,07	2	0,14
Conflicto armado que afecta a nivel nacional.	0,09	2	0,18
Cambio de Gobierno	0,05	2	0,1
Pandemia (Covid)	0,05	2	0,1
Corrupción	0,09	2	0,18
Alta tasa de desempleo de los habitantes del municipio.	0,07	2	0,14
Migración Venezolana lo que genera más pobreza e inseguridad en la región.	0,05	2	0,1
Internet limitado para las familias del municipio	0,05	2	0,1
Alto costo en las tecnologías de información	0,05	2	0,1
	1		2,66

Nota: Matriz de evaluación de factores externos SHM.

El total del peso ponderado de la Matriz MEFE fue 2,66 en donde las oportunidades son 1,42 y las amenazas 1,24 lo que representa que las oportunidades son mayores a las amenazas y el entorno es favorable para la secretaria de hacienda, pero se debe analizar y crear planes de contingencia para bloquear el ambiente externo que pueda perjudicar el funcionamiento y la competitividad de la secretaria de hacienda. Esta ponderación demuestra que la Secretaría de

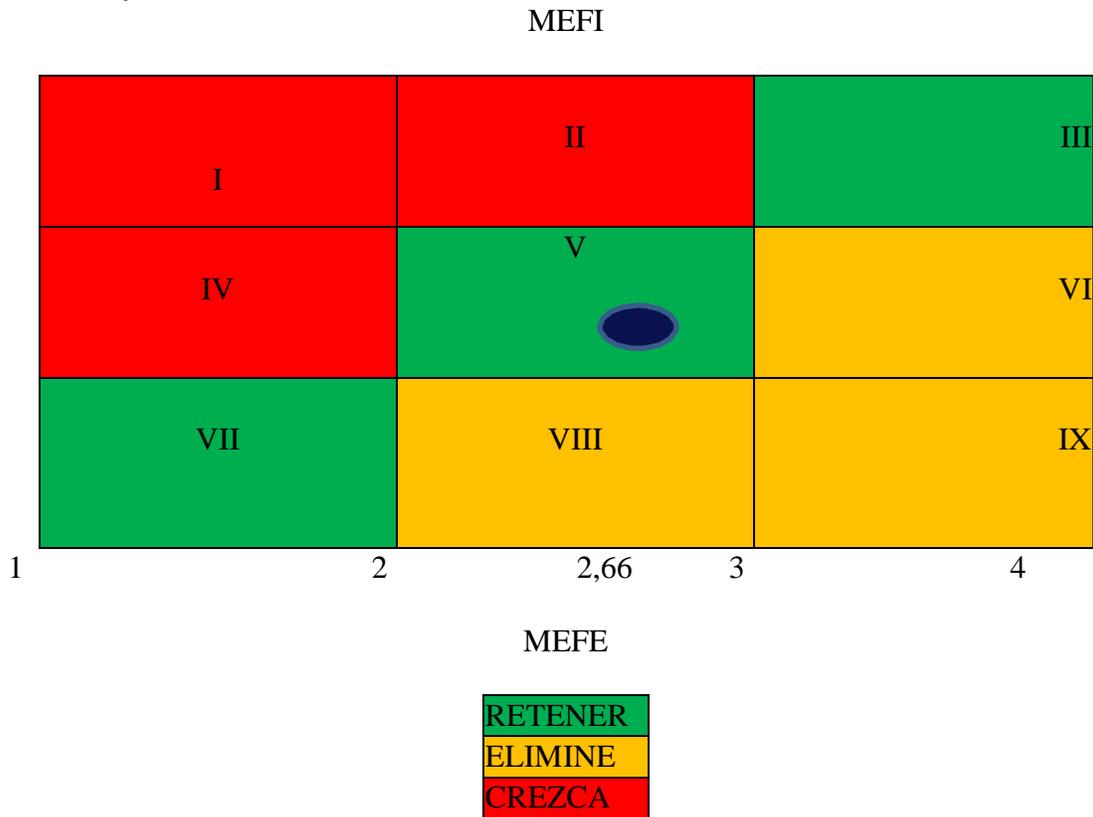
Hacienda está aprovechando con eficacia las oportunidades, pero también evidencia que aún no ha logrado disminuir las posibles consecuencias negativas de las variables externas.

5.3 Postura estratégica

5.3.1 Matriz Interna-Externa

La matriz interna-externa es una herramienta utilizada para evaluar a una entidad, teniendo en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Figura 3. Gráfico matriz interna - externa



Adaptado del material de apoyo – Diplomado en Planeación Estratégica Aplicada a Entidades Públicas 2022.

La representación gráfica da la matriz IE la cual se realizó teniendo en cuenta los valores de las calificaciones arrojadas por la MEFI el cual fue de 2.34 y de la MEFE cuyo ponderado fue de 2.66 ubicó a la SHMG dentro del cuadrante V que corresponde a la estrategia de retener y mantener, donde es factible elaborar propuestas que se centren en el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que impulsen el desarrollo de la secretaria de hacienda y por ende el desarrollo y crecimiento del municipio de Guamal

5.4 Formulación de la estrategia

5.4.1 Matriz de planeación estratégica MPEC

El Plan de Desarrollo Municipal, “Desarrollo y Oportunidades para Guamal 2020-2023” establece cuatro líneas estratégicas, que a su vez relacionan los sectores involucrados, con los que se pretenden encaminar al Municipio de Guamal, hacia el fortalecimiento del tejido social y el desarrollo económico sostenible. Estas líneas estratégicas se abordan bajo el enfoque de: garantía y restitución de derechos, inclusión, transversalidad y complementariedad.

A través de esta matriz podemos analizar la MEFI y la MEFE y 3 planes estratégicos del plan de desarrollo del municipio de Guamal que son:

Inclusión y desarrollo social para Guamal:

Este plan estratégico busca brindar condiciones de vida digna a la población más vulnerable, por medio del fortalecimiento de la institucionalidad para ofrecer servicios oportunos y la formulación de políticas públicas, programas y proyectos que mejoren el acceso a las

oportunidades. Además, plantea realizar control y vigilancia a la prestación de los servicios de salud y educación, así como también propiciar alianzas estratégicas para la mejora en la calidad de estos. Mejorar la prestación de los servicios públicos, gestionar soluciones de vivienda y utilizar el deporte y la recreación como herramienta para la construcción de paz y oportunidades para el desarrollo de todos.

Liderazgo, emprendimiento y economía naranja:

Este plan estratégico busca tomar la cultura, la creatividad, la innovación y el emprendimiento como pilar para la generación de ingresos en la comunidad y la creación de trabajos decentes. Liderando la generación de un entorno que promueva la innovación, y el emprendimiento de manera transversal. Además, con este se busca avanzar hacia una cultura del conocimiento mediante procesos que promuevan la creatividad y productividad con Ciencia, Tecnología e Innovación.

Gobierno de resultados con transparencia:

Con este plan se pretende mejorar la capacidad de gestión y resultados de la entidad, basados en los principios de transparencia, bajo los preceptos éticos y morales administrando con valores y principios, con sentido de pertenencia y pertinencia del servicio público como elemento esencial del bienestar social. Además, busca promover el acceso a la información, la participación comunitaria y la convivencia ciudadana.

Este PDT, además de articularse al Plan de Desarrollo Nacional, Pacto por Colombia, Pacto por la equidad y el Plan de desarrollo departamental, Magdalena, Colombia renace, busca aportar al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Los ODS son el gran reto de todas las Naciones del Mundo, en general son 17 Objetivos que fueron establecidos en septiembre

de 2015 por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad de todos los pueblos del Planeta a partir del 2030.

En la actualidad pasan quizás por la mayor prueba, con la emergencia sanitaria por la Pandemia del COVID 19. Entendiendo que “Por primera vez en la historia moderna de la humanidad, una pandemia asesta un duro golpe a la economía mundial con efectos políticos impredecibles al prácticamente paralizar todas las actividades productivas, industriales y de servicios de la mayoría de los países en los cinco continentes del planeta”.

Nuestro compromiso como Municipio no puede ser ajeno a las necesidades globales, por eso se incorporan principales ODS y metas asociadas, al PDT 2020-2023.

Tabla 17. *Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC*

Factores claves	Inclusión y desarrollo social para Guamal			Liderazgo, emprendimiento y economía naranjas		Gobierno de resultados con transparencia	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Fortalezas							
Trabajo en Equipo	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12
Se elabora el presupuesto anual de la entidad, incorporando recursos provenientes del SGP.	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Personal capacitado profesionalmente.	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Presentación de informes a autoridades competentes a tiempo	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Aprovechamiento de los Recursos para el bienestar de la población.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Buen servicio al cliente	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
El personal toma iniciativas que promueven el pago por parte de los contribuyentes.	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Presentación de proyectos para la toma de decisiones de la Administración.	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24

Factores claves	Inclusión y desarrollo social para Guamal			Liderazgo, emprendimiento y economía naranjas		Gobierno de resultados con transparencia	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Buena administración y control de los recaudos del municipio.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Organización y distribución de los recursos monetarios según las prioridades del municipio.	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Debilidades							
Sistemas de información obsoletos.	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Falta de personal para el desarrollo de todas las actividades.	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Alta rotación del personal cualificado del área contable.	0,02	3	0,06	2	0,04	3	0,06
No posee página Web para atención al cliente virtual.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Falta de capacitación para los nuevos procesos.	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Poco presupuesto asignado para mejora de infraestructura.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
No se cumplen las metas de recaudo tributario.	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08

Factores claves	Inclusión y desarrollo social para Guamal			Liderazgo, emprendimiento y economía naranjas		Gobierno de resultados con transparencia	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Liquidación tardía de los contratos, lo que genera retrasos en los pagos.	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08
No posee una adecuada y eficaz estrategia de recaudo	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Falta implementar tecnología para tener procesos más rápidos.	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Oportunidades							
Plan de Desarrollo	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Cambio de Gobierno genera cambios en las políticas actuales.	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Política Monetaria tiene por objetivo una mantener una inflación baja.	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06
Perspectiva de los Habitantes al ver la inversión en el municipio.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Era digital contempla el cierre de las brechas digitales.	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06
Cultural ambiental	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02

Factores claves	Inclusión y desarrollo social para Guamal			Liderazgo, emprendimiento y economía naranjas		Gobierno de resultados con transparencia	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Políticas ambientales para el uso sostenible de los recursos.	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
Incremento en la Conectividad a nivel nacional.	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Políticas Tributarias (impuestos territoriales).	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Decretos Municipales	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Amenazas							
Baja remuneración de los habitantes del municipio.	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Inflación	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Conflicto armado que afecta a nivel nacional.	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Cambio de Gobierno	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Pandemia (Covid)	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Corrupción	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Alta tasa de desempleo de los habitantes del municipio.	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Migración Venezolana lo que genera más pobreza e inseguridad en la región.	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15

Factores claves	Inclusión y desarrollo social para Guamal			Liderazgo, emprendimiento y economía naranjas		Gobierno de resultados con transparencia	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Internet limitado para las familias del municipio	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Alto costo en las tecnologías de información	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
TOTALES	2		6,68		6,42		6,08

La calificación matriz MPEC dio como resultado que la estrategia Inclusión y desarrollo social para Guamal es la de mayor puntuación. Esta sumatoria se dio de la multiplicación de P(Ponderado) por A (Atractivo) Mediante la matriz MPEC se determinó la estrategia que tiene mayor grado de atractivo para el municipio de Guamal fortaleciendo las actividades de la secretaria de Hacienda del municipio, en este caso el puntaje fue de 6.68.

Esto nos indica que se debe seguir fortaleciendo esta estrategia para poder cumplir con los demás ejes estratégicos del plan de desarrollo del municipio, toda vez, que la ejecución de estos tres ejes estratégicos conllevarían al cumplimiento de las metas planteadas por la administración municipal y alcanzar la visión propuesta a 2030 de ser reconocida como modelo de gestión de las finanzas públicas territoriales, por su excelencia en la administración, distribución y ejecución de los recursos públicos.

5.5 Planteamiento del problema

Implementar el uso de herramientas tecnológicas y cualificar el talento humano adscrito a la secretaria de hacienda de Guamal, Magdalena, para lograr una ejecución eficaz de los recursos percibidos por diferentes fuentes de financiación (transferencias nacionales y recaudo); lo cual se verá reflejado en una mayor inversión social que contribuirá al desarrollo y a su vez a mejorar la calidad de vida de sus habitantes y posicionará al Municipio a 2030 en el mejor a nivel de desempeño fiscal y ejecutor de recursos públicos.

5.5.1 Objetivo

Formular estrategias que permitan implementar la planeación estratégica en la Secretaría de hacienda del Municipio de Guamal y así lograr el escenario deseado, bajo el propósito de la inclusión y el desarrollo social.

5.5.2 Justificación

En los últimos años, las entidades públicas se han preocupado por realizar una planificación que oriente su accionar y la del resto de los actores sociales que tienen incidencia en los procesos que cada una desarrolla, por lo cual, se debe garantizar su participación e involucramiento en el proceso de construcción del futuro. La visión del futuro les permite a las entidades prepararse y adaptarse a todos aquellos desafíos existentes o que están por llegar. Por lo tanto y bajo esta perspectiva, se hace necesario el diseño del plan prospectivo para la Secretaría de Hacienda del municipio de Guamal - Magdalena.

La secretaria de hacienda del Municipio de Guamal tiene como objetivo principal recaudar y administrar los recursos financieros propios y los provenientes de las transferencias nacionales para el cumplimiento de las metas de los Planes, Programas y Proyectos contenidos en el Plan de desarrollo Municipal. Con el fin de que esta sea reconocida en el sur del Departamento del Magdalena, por la implementación de herramientas tecnológicas que permiten mejorar los procesos y tiempos de desarrollo de estos, se hace necesario cumplir los objetivos planteados al inicio de este trabajo.

El plan estratégico basado en la prospectiva es una herramienta que nos permite disminuir la incertidumbre del entorno y lograr determinar aquellos escenarios que representen la imagen deseada de la Secretaría de Hacienda para el año 2030. Este permite al Secretario y a su equipo de

trabajo tomar decisiones encaminadas a la consecución de los objetivos mediante el desarrollo de las acciones estratégicas. Todo esto con la finalidad de aumentar el recaudo de los impuestos y a su vez la inversión y, en términos generales mejorar los niveles de eficiencia de los procesos desarrollados en la entidad.

5.6 Análisis estructural

5.6.1 Variables internas y externas

A lo largo del desarrollo del Capítulo 4. Planeación estratégica, luego de realizar el diagnóstico actual de la entidad, se identificaron una serie de variables utilizadas como insumo para el desarrollo del análisis estructural.

Tabla 18. *Listado de variables internas*

<i>Variables Internas</i>	
<i>1</i>	Soporte de Pago
<i>2</i>	Inversiones
<i>3</i>	Capacitaciones
<i>4</i>	Contratación de personal
<i>5</i>	Presupuesto
<i>6</i>	Prestación de Servicios
<i>7</i>	Recaudo
<i>8</i>	Liquidación de contratos
<i>9</i>	Liquidación de impuestos
<i>10</i>	Impuestos
<i>11</i>	Cultura de no Pago de Impuestos
<i>12</i>	Manual de Políticas contables
<i>13</i>	Estatuto tributario
<i>14</i>	Ejecución Presupuestal
<i>15</i>	Software Presupuestal

Tabla 19. *Listado de variables externas*

<i>Variables Externas</i>	
<i>1</i>	Cambio de Gobierno
<i>2</i>	Inflación
<i>3</i>	Empresas
<i>4</i>	Política Monetaria
<i>5</i>	Desempleo
<i>6</i>	Conflicto Armado
<i>7</i>	Covid
<i>8</i>	Migración Venezolana
<i>9</i>	Directivas Presidenciales
<i>10</i>	Acceso a internet limitado
<i>11</i>	Plan de desarrollo
<i>12</i>	Código Tributario
<i>13</i>	Proyectos de Ley
<i>14</i>	Acuerdo Municipal
<i>15</i>	Alto costo de Equipos y Redes

5.6.2 MICMAC

5.6.2.1 Listado de variables incluidas en el MICMAC. Teniendo en cuenta las variables encontradas mediante el diagnóstico de la entidad, se incluyen en el programa MIC MAC agrupándolas por internas y externas, entre las cuales obtuvimos 30 variables.

Tabla 20. *Listado de variables incluidas en el MICMAC*

N°	Long label	Short label	Description
<i>1</i>	Soporte de Pago	Sop pag	variable interna
<i>2</i>	Inversiones	inv	variable interna
<i>3</i>	Capacitaciones	cap	variable interna
<i>4</i>	Contratación de personal	cont per	variable interna
<i>5</i>	presupuesto	ppto	variable interna
<i>6</i>	Prestación de Servicios	pres serv	variable interna

N°	Long label	Short label	Description
7	recaudo	rec	variable interna
8	Liquidación de contratos	liqu contr	variable interna
9	Liquidación de impuestos	liq impto	variable interna
10	Impuestos	impto	variable interna
11	Cultura de no Pago de Impuestos	cult no pa	variable interna
12	Manual de Políticas contables	mpolitica	variable interna
13	Estatuto tributario	est tribu	variable interna
14	Ejecución Presupuestal	eje pptal	variable interna
15	Software Presupuestal	soft pptal	variable interna
16	Cambio de Gobierno	camb gob	variable externa
17	Inflación	infl	variable externa
18	empresas	empr	variable externa
19	Política monetaria	pol mone	variable externa
20	desempleo	des emp	variable externa
21	conflicto armado	confl arm	variable externa
22	Covid	covid	variable externa
23	Migración venezolana	migr vene	variable externa
24	directivas presidenciales	direc pres	variable externa
25	Acceso a internet limitado	acc inter	variable externa
26	plan de desarrollo	plan des	variable externa
27	Código tributario	cod tribu	variable externa
28	proyectos de ley	proy ley	variable externa
29	acuerdo municipal	acu muni	variable externa
30	Alto costo de Equipos y Redes	alt costo	variable externa

5.6.2.2 Matriz de evaluación. La matriz de evaluación muestra la calificación y relación de las variables, medida a través del nivel de influencia entre cada una de ellas. Esta evaluación se realizó a través del Software MICMAC.

Los valores utilizados fueron 0,1,2,3 con las siguientes consideraciones:

- 0 influencia nula
- 1 influencia débil
- 2 influencia media
- 3 influencia fuerte.

Figura 4. Calificación de las variables; a través del software MICMAC, según su nivel de influencia

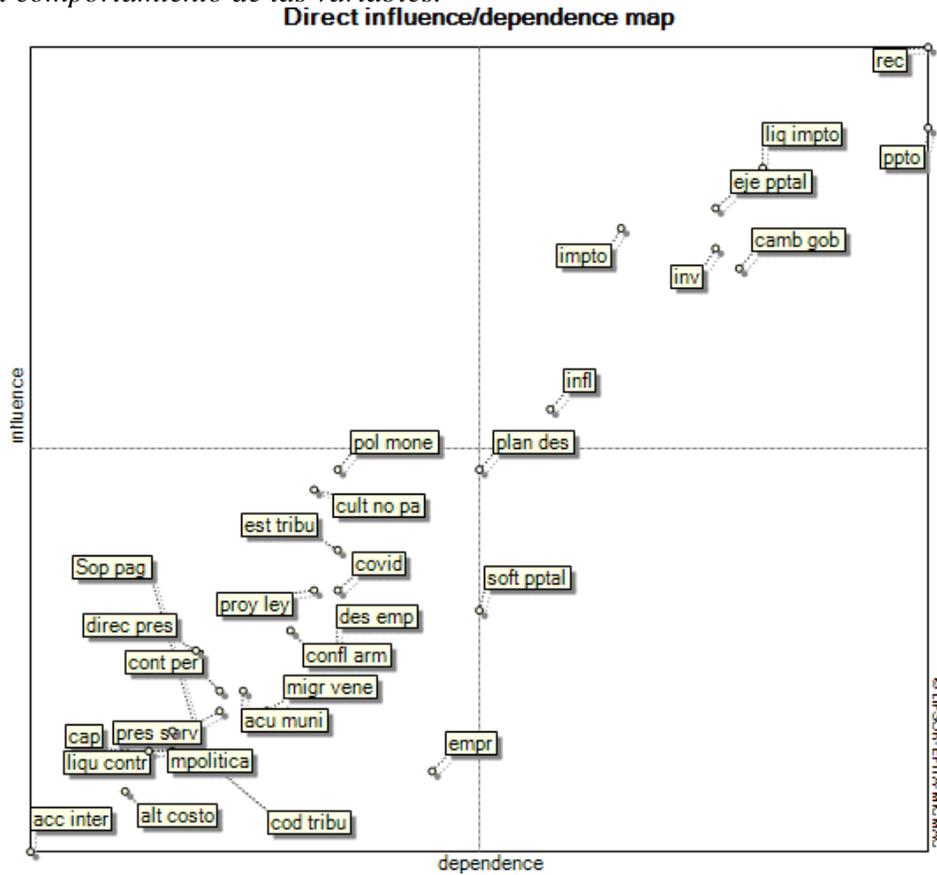
	1 : Sop pag	2 : inv	3 : cap	4 : cont per	5 : ppto	6 : pres serv	7 : rec	8 : liqu contr	9 : liq imppto	10 : imppto	11 : cult no pa	12 : mpolitica	13 : est tribu	14 : eje pptal	15 : soft pptal	16 : camb gob	17 : infl	18 : empr	19 : pol mone	20 : des emp	21 : confl arm	22 : covid	23 : migr vene	24 : direc pres	25 : acc inter	26 : plan des	27 : cod tribu	28 : proy ley	29 : acu muni	30 : alt costo
1 : Sop pag	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 : inv	0	0	0	0	3	2	3	0	1	3	0	0	0	3	1	2	2	1	0	0	2	1	0	1	0	2	0	0	2	1
3 : cap	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : cont per	0	1	2	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : ppto	0	3	0	1	0	0	3	0	2	3	0	2	1	3	3	2	2	0	2	0	1	1	0	0	0	3	2	2	0	0
6 : pres serv	0	0	2	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
7 : rec	3	3	0	0	3	0	0	0	3	3	3	0	2	3	2	1	2	3	1	1	1	1	0	0	0	2	0	1	2	0
8 : liqu contr	2	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : liq imppto	1	2	0	0	3	0	3	0	0	3	2	0	2	3	3	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	2	0
10 : imppto	0	2	0	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	3	3	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
11 : cult no pa	0	2	0	0	2	0	3	0	2	3	0	0	0	3	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : mpolitica	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
13 : est tribu	0	0	0	0	2	0	3	0	3	3	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : eje pptal	1	3	0	0	3	0	3	2	3	2	2	1	3	0	3	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0
15 : soft pptal	0	0	0	0	3	0	2	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
16 : camb gob	0	1	0	0	2	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	3	3	0	3	3	0	3	1	3	1	0
17 : infl	0	2	0	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	3	0	1	3	2	1	2	1	1	0	0	0	1	0	0
18 : empr	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 : pol mone	0	1	0	0	2	0	1	0	2	2	0	0	1	0	0	2	3	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0
20 : des emp	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0
21 : confl arm	0	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
22 : covid	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
23 : migr vene	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
24 : direc pres	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0
25 : acc inter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26 : plan des	0	2	0	0	3	1	2	0	1	0	0	1	0	2	0	3	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0
27 : cod tribu	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28 : proy ley	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3	1	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0
29 : acu muni	0	2	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
30 : alt costo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Adaptado de software MICMAC®

5.6.3 Plano de influencias directas

El Mapa de influencia directa permitió identificar el comportamiento de las variables, a través de su ubicación en el plano se pudo identificar la influencia o dependencia directa de las variables evaluadas.

Figura 5. Plano de influencias directas generado a través del software MICMAC donde se identifica el comportamiento de las variables.

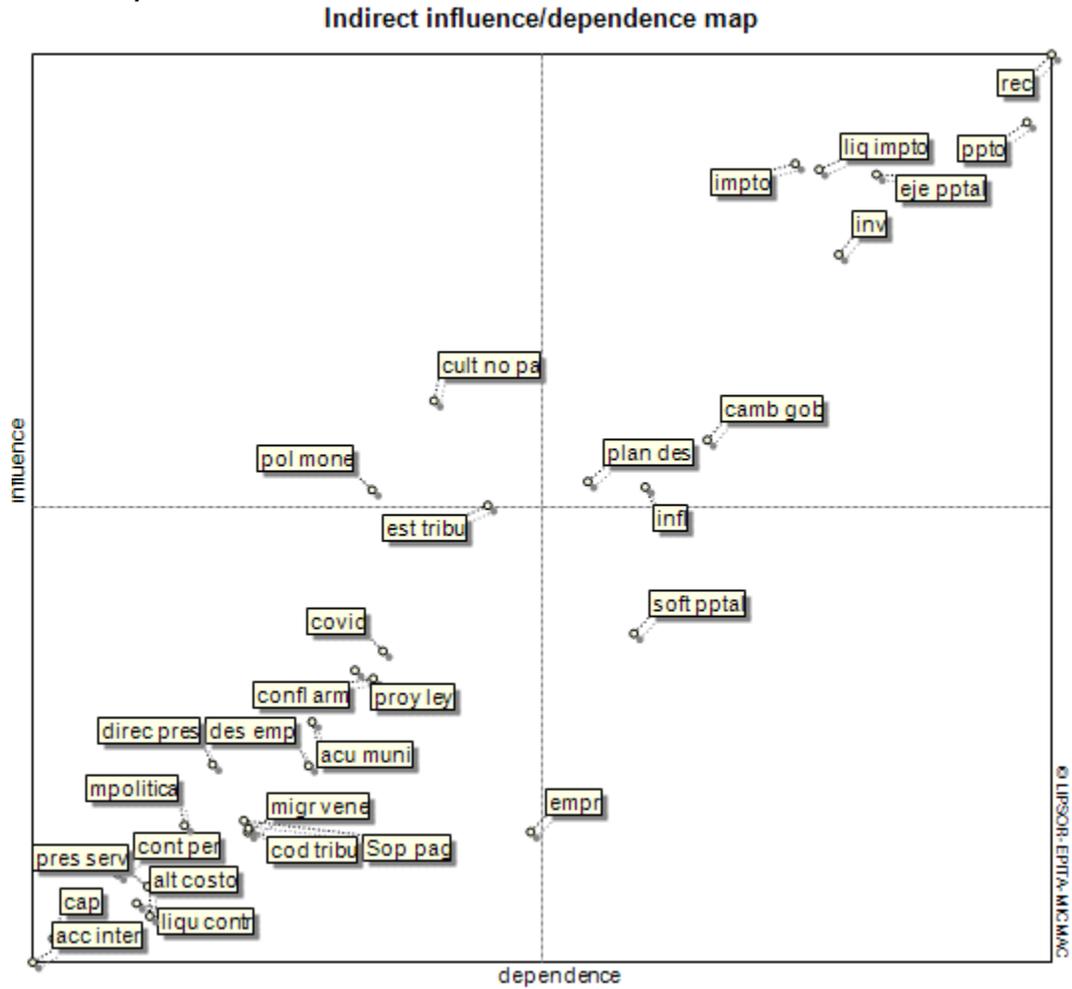


Adaptado de software MICMAC®

5.6.4 Plano de influencias indirectas

El Mapa de influencia indirecta permitió identificar el comportamiento de las variables. A través de su ubicación en el plano se pudo identificar la influencia o dependencia indirecta de las variables evaluadas

Figura 6. Plano de influencias indirectas generado a través del software MICMAC donde se identifica el comportamiento de las variables.

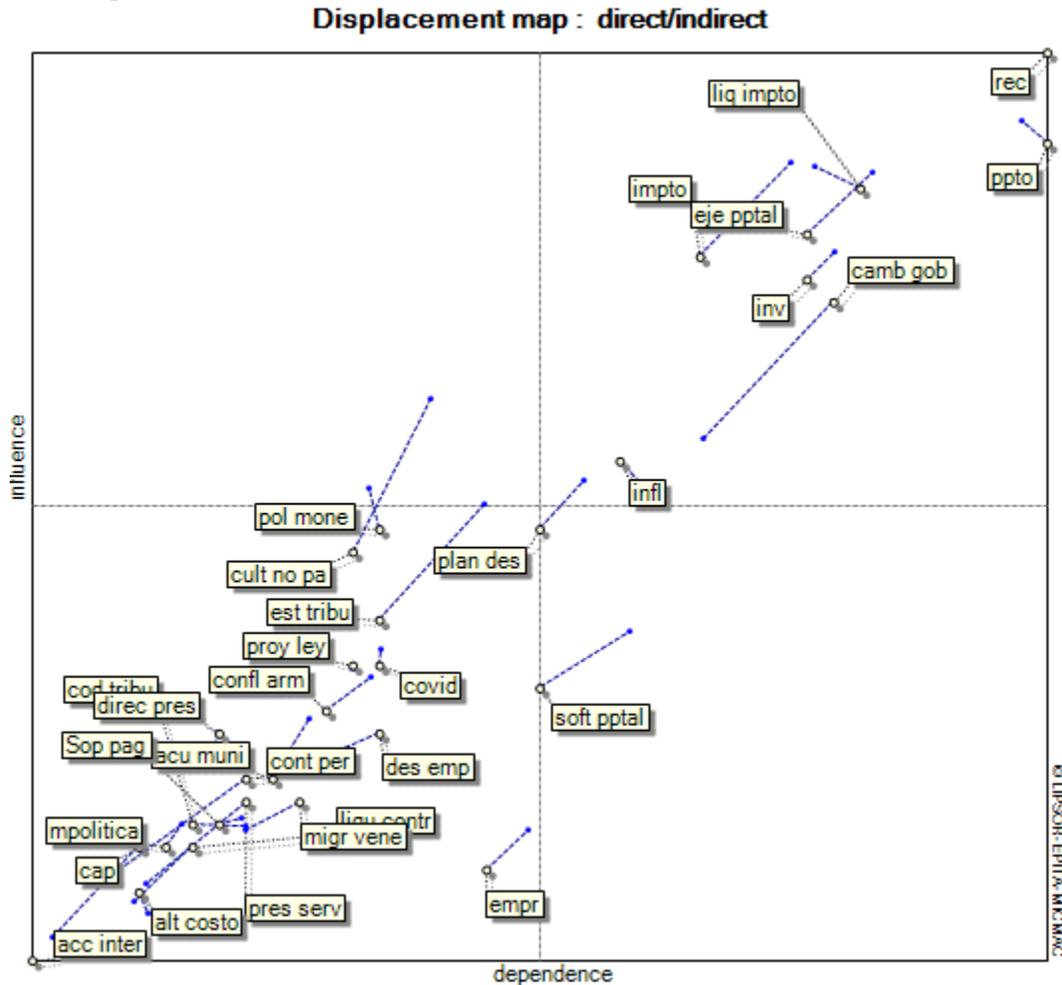


Adaptado de software MICMAC®

5.6.5 Plano de desplazamiento

El plano de desplazamiento permite identificar y determinar las variables estratégicas para el objeto de estudio.

Figura 7. Plano de desplazamiento de las variables generado a través del software MICMAC, Se determinaron como variables estratégicas, al ubicarse en la parte superior derecha del plano y mostrar un desplazamiento hacia la misma zona.



Adaptado de software MICMAC®.

5.6.6 Variables estratégicas

El resultado del análisis realizado mediante el software MICMAC, nos arrojó las variables estratégicas claves para el objeto de estudio, es sobre estas variables que se deben formular las estrategias para lograr los objetivos planteados. Se obtienen 8 variables las cuales son: Liquidación de impuesto, inversiones, ejecución presupuestal, presupuesto, cambio de Gobierno, inflación, recaudo e impuestos.

5.6.6.1 Listado de variables estratégicas

- Liquidación de impuesto. Es el acto que realiza la Administración dirigido a un contribuyente en el cual se le notifica y cuantifica la existencia de una obligación tributaria.
- Inversiones. Una inversión es una cantidad limitada de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones, con la finalidad de que genere beneficios a la sociedad.
- Ejecución presupuestal. Es el proceso mediante el cual, en el transcurso de una vigencia fiscal, las entidades adquieren compromisos, previa expedición del certificado de disponibilidad presupuestal, para la adquisición de bienes y servicios, así como las obligaciones de pago una vez recibidos a satisfacción por parte de la entidad de dichos bienes y servicios y realiza los correspondientes pagos con el cumplimiento de todos los requisitos que hacen exigible su pago. (Ministerio de Ambiente, 2022)
- Presupuesto. Es el conjunto de los gastos e ingresos previstos para un determinado período de tiempo.
- Cambio de Gobierno. Es el evento que se produce cuando un jefe de Gobierno cambia o se cambia por otro motivo la composición de su gabinete.
- Inflación. Aumento de forma sostenida de los precios del conjunto de bienes y servicios de una economía.
- Recaudo. Es el acopio de recursos monetarios que se protegen de forma eficiente para asumir cualquier tipo de obligación que se presente en el futuro.
- Impuestos. Son los tributos que se pagan al Municipio para soportar los gastos públicos.

Estos pagos obligatorios son exigidos tanto a personas naturales, como a personas jurídicas.

5.7 Diseño de escenarios

5.7.1 SMIC

El método Smic fue utilizado para evaluar la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis diseñadas con base a las variables estratégicas definidas a través del MICMAC. Esta probabilidad de ocurrencia de cada hipótesis fue determinada por un grupo de 5 expertos quienes tiene conocimiento del sector.

5.7.1.1 Hipótesis. Las hipótesis fueron formuladas con base a las 6 variables estratégicas definidas con anterioridad. Se toman solo 6 de las 8 variables arrojadas en MICMAC toda vez que el software SMIC solo recibe 6, se realizó la escogencia de las variables según el control que se puede tener sobre ellas, no se incluyó el cambio de gobierno y la inflación ya que estos factores se encuentran fuera del control de la secretaria de hacienda. Estas hipótesis se compartieron con un grupo de 5 expertos, quienes evaluaron la probabilidad de ocurrencia de cada una de ellas

Tabla 21. *Hipótesis formuladas*

Variable	Horizonte	Hipótesis de futuro	Objetivo
Liquidación de impuestos	Que tan probable es que para el año 2030	La secretaria de Hacienda cuente con un software que permita liquidar los impuestos de los contribuyentes de manera precisa y oportuna	Liquidar el 100% de los impuestos de forma precisa y oportuna al año 2030.
Inversiones	Que tan probable es que para el año 2030	Los recursos obtenidos y gestionados en la Secretaría de Hacienda del municipio de Guamal aumenten en un 15% más para inversión del	Aumentar en un 15% la inversión en el municipio para su desarrollo y mejorar la calidad de vida de

Variable	Horizonte	Hipótesis de futuro	Objetivo
Ejecución Presupuestal	Que tan probable es que para el año 2030	municipio teniendo en cuenta que para el año 2020 la inversión fue de 199.543.739 a ejecución presupuestal sea del 100% de los recursos asignados.	sus habitantes para el año 2030. Ejecutar el 100% de los recursos asignados en el presupuesto para el año 2030.
Presupuesto	Que tan probable es que para el año 2030	La realización del presupuesto se ajuste a la realidad económica del municipio	Elaborar el presupuesto anual de acuerdo con la normatividad vigente y las condiciones económicas del Municipio.
Recaudo	Que tan probable es que para el año 2030	El recaudo de impuestos aumente en un 8% teniendo en cuenta que el recaudo a 2020 fue de 35.039.583.682	Que en el año 2030 se logre el incremento del 8% en el recaudo.
Impuestos	Que tan probable es que para el año 2030	Se plantee un plan de choque contra la evasión de impuestos aumentando el recaudo de ellos	Eliminar la evasión de los contribuyentes en un 50% al 2030.

5.7.1.2 Perfil de experto

Tabla 22. *Perfil de expertos*

Apellido	Nombre	Rol	Profesión	Sociedad
Estrada	Gabriela	CPS apoyo	Administradora de empresas	Secretaria de hacienda Guamal
San miguel	Sara	Profesional-pagadora	Administradora de empresas	Secretaria de hacienda Guamal
Chávez	Mayra	Profesional-contador	Contadora publica	Secretaria de hacienda Guamal

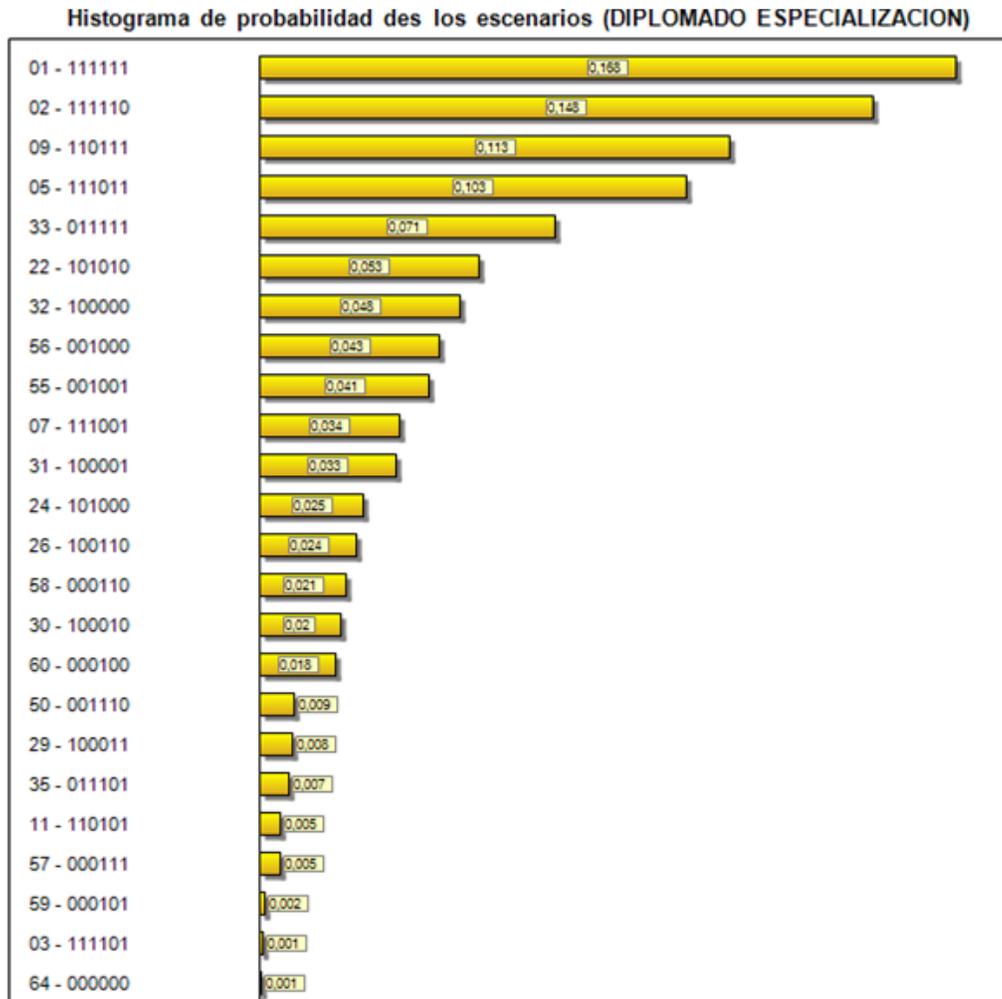
Apellido	Nombre	Rol	Profesión	Sociedad
Carrillo	Elicer	Cps apoyo	Contador publico	Secretaria de hacienda Guamal
Duarte	Javier	Cps apoyo	Contador publico	Secretaria de hacienda Guamal

5.7.1.3 Escenarios. A través de la herramienta SMIC analizamos los escenarios diferentes de acuerdo con las variables más representativas para la planeación estratégica en la secretaria de hacienda del municipio de Guamal, dándole una calificación de la siguiente manera según sus criterios

- 0.1 Muy improbable
- 0.3 Improbable
- 0.5 Duda
- 0.7 Probable
- 0.9 Muy probable

5.7.1.4 Histograma

Figura 8. *Histograma de probabilidad de los escenarios generado a través del software SmicProbExpert, donde se pueden observar los escenarios con más probabilidad de ocurrencia según la evaluación de las hipótesis por parte de los expertos.*



Adaptado de software Smic-Prob-Expert.

5.7.1.5 Descripción de escenarios. El resultado arrojado por el SMIC nos entrega unos escenarios los cuales se analizan de la siguiente manera:

Tabla 23. *Escenarios por expertos*

	Gabriela	Sara	Mayra	Eliecer	Javier	Diplomado espec...
01 - 111111	0,168	0,213	0,193	0,235	0,364	0,235
64 - 000000	0,001	0,274	0,22	0,238	0,259	0,198
05 - 111011	0,103	0,047	0,101	0,095	0,084	0,086
02 - 111110	0,148	0,075	0,074	0,081	0,023	0,08

Escenario	Variable probabilidad
Optimista	01-111111
Pesimista	64-000000
Alternativo	05-111011/02-111110

Adaptado de software Smic-Prob-Expert

En el grupo de los expertos el optimista se da en un 16,8%, para el escenario 01-111111 al cumplirse permite visionar el escenario probable y deseado.

El escenario pesimista es el 64-000000 con una probabilidad de ocurrencia del 0,1% de acuerdo con la valoración de los expertos en la que se pone en riesgo la ocurrencia de las hipótesis propuestas.

Así mismo se presentan dos escenarios alternos analizados 05-111011 se dan en un 10,3% y 02-111110 se da en un 14,8% los cuales son los resultantes de las posiciones particulares de cada experto de acuerdo con la experticia en el área analizada.

5.7.1.5.1 Escenario más probable**Tabla 24.** *Escenario más probable*

Escenario 1: 11111 Optimista - deseado	
Causas ¿Qué paso en el camino?	Consecuencias ¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
La secretaria de Hacienda adquirió e implemento nuevas tecnologías de la información haciendo posible la liquidación de impuesta de forma oportuna y veraz.	Lograr liquidar 100% de los impuestos de manera veraz.
Aumento de las inversiones en el municipio en un 15% logrando así una inversión de 229.475.299,85 en el municipio.	Desarrollo del municipio de Guamal y mejoramiento de calidad de vida de sus habitantes.
Se Realizo seguimiento a la ejecución presupuestal aplicando estrategias y procesos de mejora para poder llegar al 100% de ejecución presupuestal.	Logra el mejoramiento de sus finanzas públicas, sustentar el gasto público e invertir en el municipio de Guamal.
Se realiza una adecuada planeación del presupuesto con base en indicadores pasados y actuales.	Conlleva a tener indicadores de ejecución presupuestal del 100% y buena gestión de Recursos.
La secretaria de Hacienda aumento el recaudo de sus impuestos en un 8%, es decir, 37.842.750.376	Se obtiene recursos para ejecutar el 100% del presupuesto de gasto y cumplir con el plan de Desarrollo del municipio de Guamal.
Se establecen estrategias para evitar la evasión de impuestos tales como incentivos al pronto pago, reducción de interés entro otros.	Recaudar el 100% de lo presupuestado, obteniendo el cumplimiento del plan de desarrollo del municipio y mayor inversión en el municipio.

5.7.1.5.2 Escenario menos probable

Tabla 25. *Escenario menos probable*

Escenario 64: 000000 Pesimista – No deseado	
Causas	Consecuencias
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
La secretaria de Hacienda no implemento softwares presupuestales ni tecnico sus procesos.	No se obtiene una liquidación en momento oportuno de los impuestos.
No se logró el aumento de las inversiones en el municipio en un 15% estimado para el 2030.	Lentitud en el Desarrollo y crecimiento del municipio de Guamal.
No se lleva un control y seguimiento a la ejecución presupuestal provocando que no se llegue a un 100% de esta.	Calificación baja en el índice de desempeño fiscal.
No se contó con estudios adecuados para realizar una correcta planeación del presupuesto.	Por ende, calificación baja en el desempeño fiscal.
No se cumple con el objetivo de ejecución presupuestal del 100% de los rubros asignados.	No es posible financiar en su totalidad el Plan de Desarrollo ni cumplir con la inversión social.
No se logra aumentar el recaudo de ingresos planteado a 2030.	No es posible financiar el Plan de Desarrollo.

5.7.1.5.3 Escenarios alternos

Tabla 26. *Escenario alterno*

escenario 5: 111011 Escenario Alterno	
Causas	Consecuencias
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
La secretaria de Hacienda adquirió e implemento nuevas tecnologías de la información haciendo posible la liquidación de impuesta de forma oportuna y veraz	Lograr liquidar 100% de los impuestos de manera veraz.

escenario 5: 111011 Escenario Alterno	
Causas	Consecuencias
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
Aumento de las inversiones en el municipio en un 15% logrando así una inversión de 229.475.299,85 en el municipio.	Desarrollo del municipio de Guamal y mejoramiento de calidad de vida de sus habitantes.
Se Realizo seguimiento a la ejecución presupuestal aplicando estrategias y procesos de mejora para poder llegar al 100% de ejecución presupuestal	Logra el mejoramiento de sus finanzas públicas, sustentar el gasto público e invertir en el municipio de Guamal
No se contó con estudios adecuados para realizar una correcta planeación del presupuesto.	No se cumple con el objetivo de ejecución presupuestal del 100% de los rubros asignados, Por ende calificación baja en el desempeño fiscal.
Se logro el aumento en el recaudo de sus ingresos en un 8% , es decir, 37.842.750.376	Se obtiene recursos para ejecutar el 100% del presupuesto de gasto y cumplir con el plan de Desarrollo del municipio de Guamal.
Se establecen estrategias para evitar la evasión de impuestos tales como incentivos al pronto pago, reducción de intereses entre otros.	Recaudar el 100% de lo presupuestado logrando así el cumplimiento del plan de Desarrollo y mayor inversión en el municipio

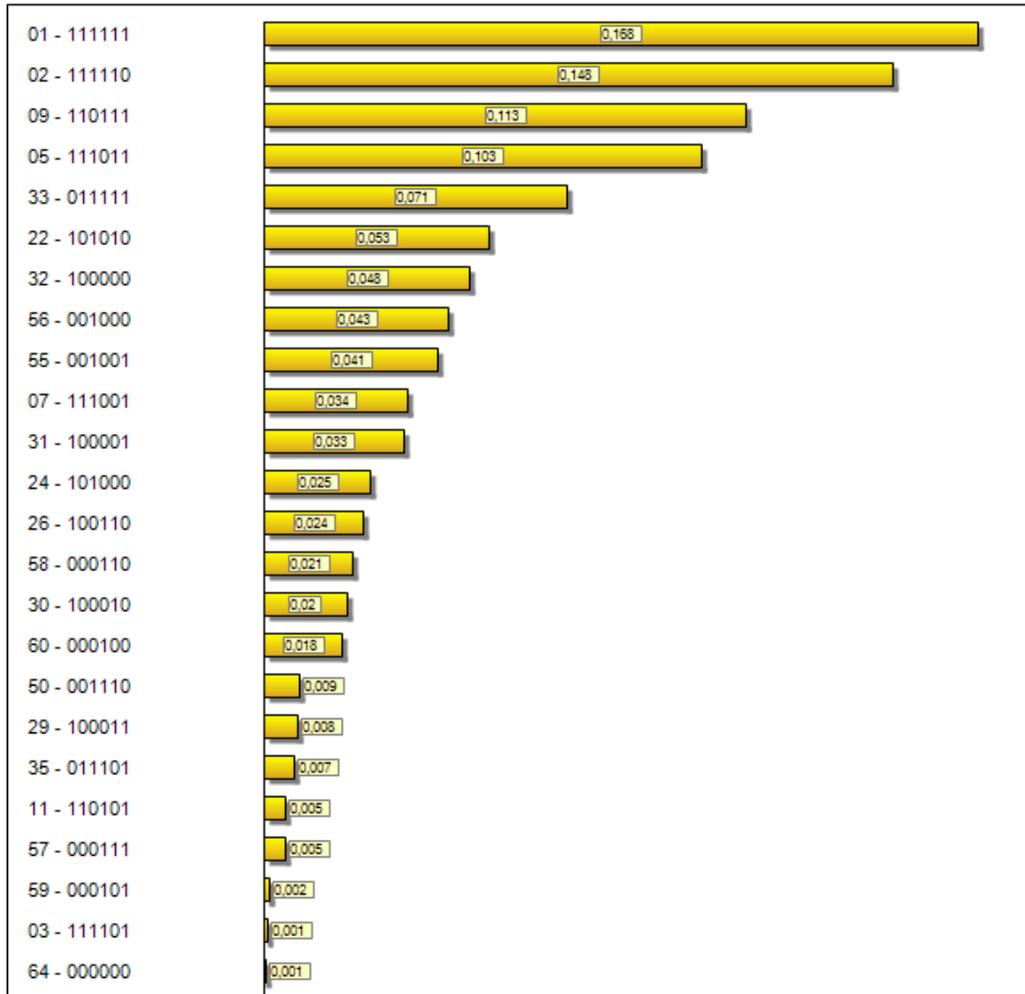
Tabla 27. Escenario alterno

Escenario 2: 111110 Escenario Alterno	
Causas	Consecuencias
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
La secretaria de Hacienda adquirió e implemento nuevas tecnologías de la información haciendo posible la liquidación de impuesta de forma oportuna y veraz	Lograr liquidar 100% de los impuestos de manera veraz.
Aumento de las inversiones en el municipio en un 15% logrando así una inversión de 229.475.299,85 en el municipio	Desarrollo del municipio de Guamal y mejoramiento de calidad de vida de sus habitantes.
Se Realizo seguimiento a la ejecución presupuestal aplicando estrategias y procesos de mejora para poder llegar al 100% de ejecución presupuestal	Logra el mejoramiento de sus finanzas públicas, sustentar el gasto público e invertir en el municipio de Guamal

Escenario 2: 111110 Escenario Alterno	
Causas	Consecuencias
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
Se realizo una adecuada planeación del presupuesto en base a indicadores pasados y actuales.	Conlleva a tener indicadores de ejecución presupuestal del 100% y buena gestión de recursos.
Se logro el aumento en el recaudo de sus ingresos en un 8% , es decir, 37.842.750.376	Se obtiene recursos para ejecutar el 100% del presupuesto de gasto y cumplir con el plan de Desarrollo del municipio de Guamal.
Las estrategias utilizadas para disminuir la evasión de impuestos no logro su objetivo de disminución al 50% de evasores.	No se logra recaudar los ingresos con los que se cuenta para financiar el plan de desarrollo.

5.7.1.6 Histogramas expertos

Figura 9. *Histograma de probabilidad de escenarios experto No 1 –Gabriela Estrada, Histograma de probabilidad de los escenarios generado a través del software Smic-ProbExpert.*
Histograma de probabilidad des los escenarios (gabriela)

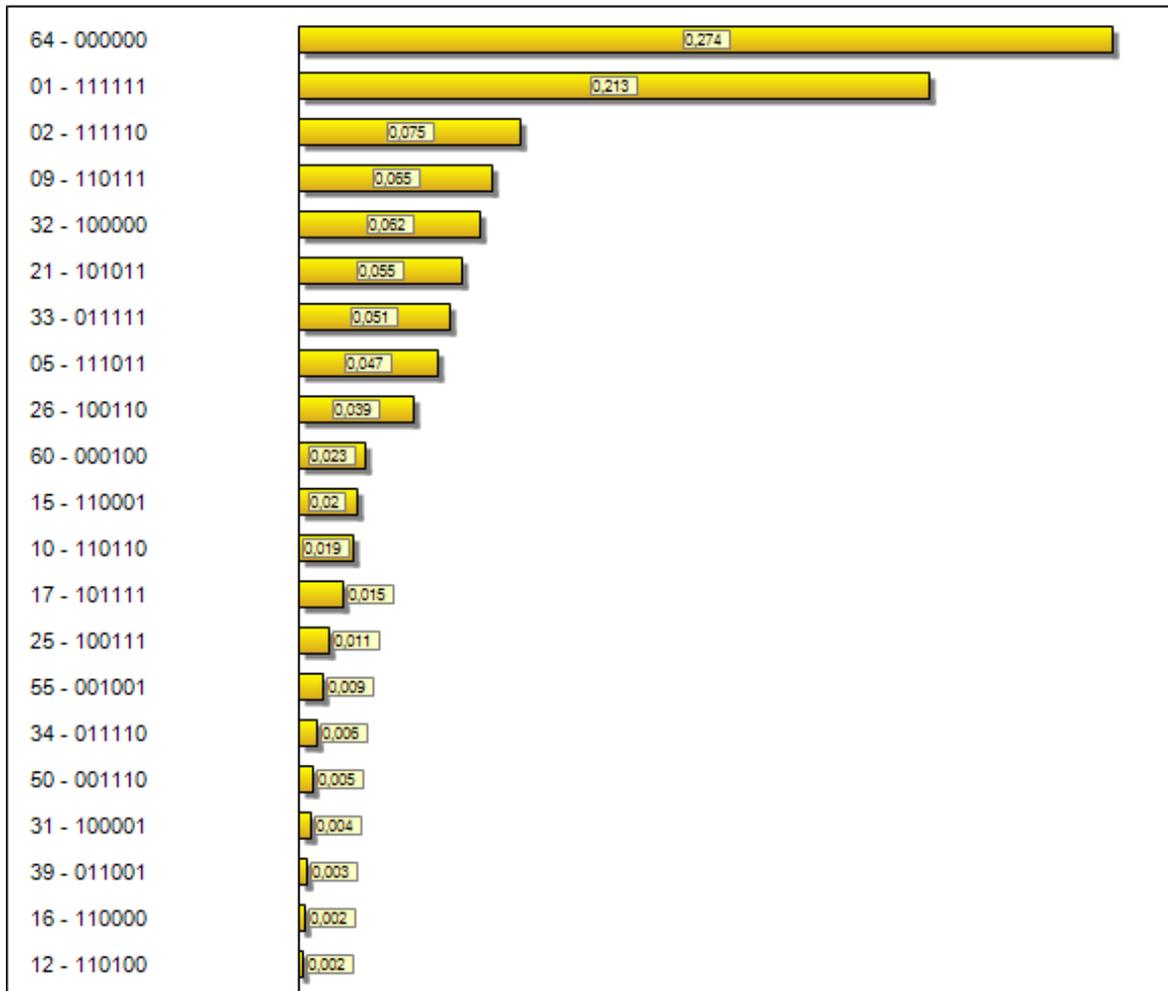


Fuente: Obtenido de software Smic-Prob-Expert.

El histograma del experto No 1 arrojo como resultado una probabilidad de ocurrencia del 16.8% en el escenario donde todas las hipótesis ocurren más conocido como escenario optimista o deseado. Por otro lado, su posición frente a las demás variables, cuyo resultado es alterno frente

a la ocurrencia como conocedora de la labor dentro de la secretaria de hacienda le apunta estrategia optimista.

Figura 10. *Histograma de probabilidad de escenarios experto No 2 –SARA SANMIGUEL, Histograma de probabilidad de los escenarios generado a través del software Smic-ProbExpert.*
Histograma de probabilidad des los escenarios (SARA)

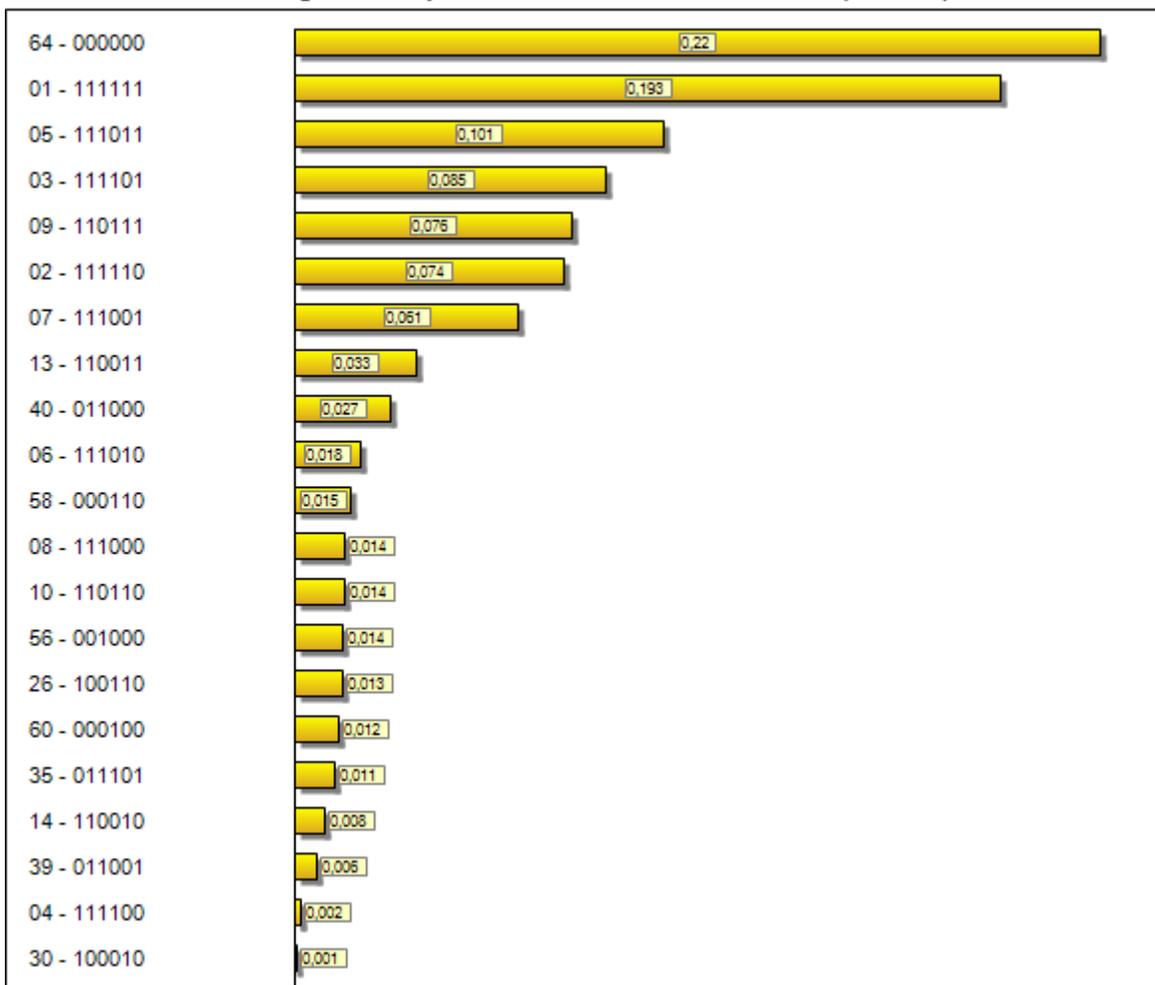


Obtenido de software Smic-Prob-Expert.

El histograma del experto No 2 arrojo como resultado una la probabilidad de ocurrencia del 27.4% en el escenario donde ninguna de las hipótesis ocurre más conocido como escenario pesimista o no deseado. Lo anterior posiblemente, porque el experto tiene experiencia en el manejo

de recursos y administración de los mismos y conoce bien las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta la secretaria de Hacienda, por esta razón, puede no considerar probable poder alcanzar las metas propuestas en el periodo de tiempo determinado.

Figura 11. *Histograma de probabilidad de escenarios experto No 3 –MAYRA CHAVEZ, Histograma de probabilidad de los escenarios generado a través del software Smic-ProbExpert. Histograma de probabilidad des los escenarios (MAYRA)*

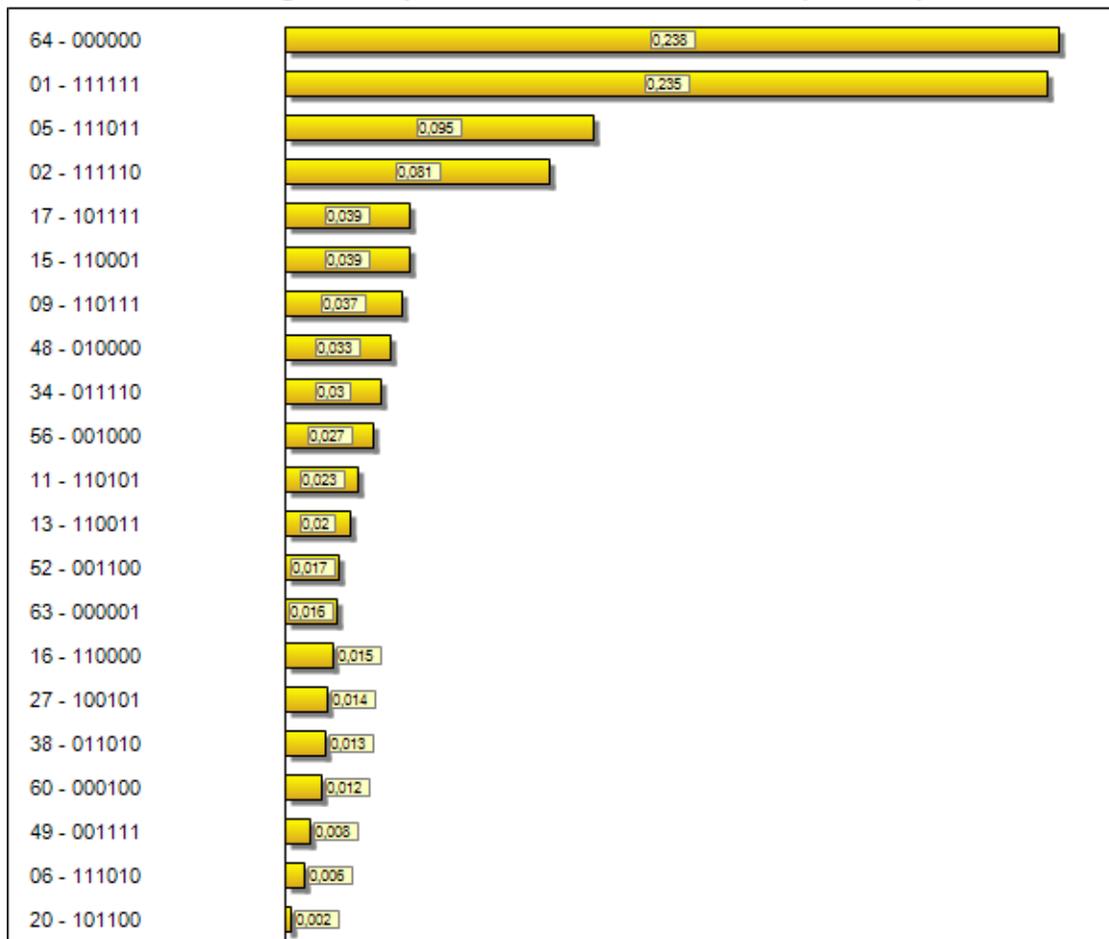


Obtenido de software Smic-Prob-Expert.

El histograma del experto No 3 arrojo como resultado una la probabilidad de ocurrencia del 22% en el escenario donde ninguna de las hipótesis ocurre más conocido como escenario pesimista o no deseado. El segundo escenario con mayor probabilidad con el 19.3% es el escenario

deseado, implica que todas las hipótesis llegan a cumplirse; los escenarios complementarios corresponden al escenario 5 y 3, en dónde se presentan probabilidades de 10% y 8% respectivamente.

Figura 12. *Histograma de probabilidad de escenarios experto No 4 ELICER CARRILLO, Histograma de probabilidad de los escenarios generado a través del software Smic-ProbExpert.*
Histograma de probabilidad des los escenarios (ELIÉCER)

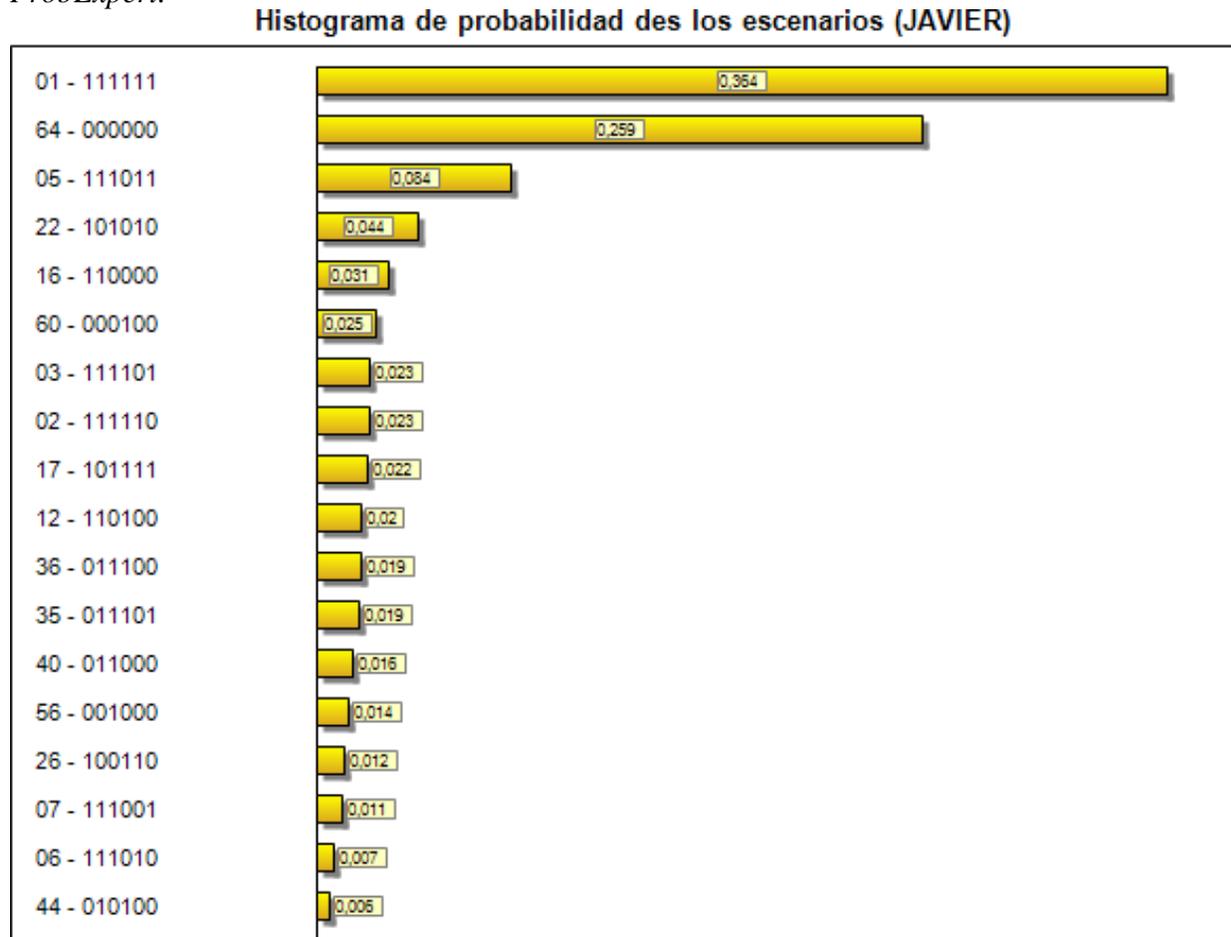


Obtenido de software Smic-Prob-Expert.

El histograma del experto No 4 arrojó como resultado una la probabilidad de ocurrencia del 23,8% en el escenario donde ninguna de las hipótesis ocurre más conocido como escenario pesimista o no deseado. La segunda probabilidad de ocurrencia es del 23,5% el escenario optimista

situación que permite evidenciar que tiene claridad de las fortalezas de la secretaria, pero a su vez debe mantenerse un trabajo articulado para el logro de los objetivos.

Figura 13. *Histograma de probabilidad de los escenarios generado a través del software Smic-ProbExpert.*



Obtenido de software Smic-Prob-Expert.

El histograma del experto No 5 arrojo como resultado una la probabilidad de ocurrencia del 36.4% en el escenario donde todas las hipótesis ocurren más conocido como escenario optimista o deseado. su posición frente al futuro de la Secretaria de Hacienda demuestra que las estrategias que se implementen pueden ser efectivas y tiene seguridad en el proceso, le sigue el resultado pesimista de una. La segunda probabilidad de ocurrencia es del 25% poniendo en claro

también que si no se adoptan estrategias y planes de mejora no se podrá alcanzar los objetivos propuestos.

6. Actores sociales

Los actores sociales son grupo de personas influyentes, que se unen para obrar en defensa de sus intereses utilizando un grado de poder, el análisis de estos es fundamental en el diseño de escenarios futuros. En el proceso, es necesario determinar su grado de poder teniendo en cuenta su posición a la hora de defender sus intereses frente a los objetivos propuestos y, tener en cuenta que pueden ejercer influencia sobre otros. Los actores sociales seleccionados dentro del plan prospectivo son los siguientes: Nación, Alcaldía, Secretaría de Hacienda, Concejo Municipal, Contratistas, Contribuyentes, Entes de Control, Comunidad en General. (Godet, M. & Durance, P., (2011). revisado por PROSPEKTIKER. UNESCO. Baena. G., (2004). p. 5, párr. 2, 3).

6.1 Cuadro de intereses

El cuadro de intereses se construye con el fin indicar como los actores sociales determinados, actúan frente a las variables estratégicas resultantes del análisis, en defensa de sus propios intereses. De acuerdo con el diagnóstico de la secretaria de Hacienda del Municipio de Guamal, se obtienen las siguientes variables estratégicas: Liquidación de impuestos, Inversiones, Ejecución presupuestal, Presupuesto, Recaudo, Impuestos.

Tabla 28. Cuadro de intereses

<i>Actores Sociales</i>	<i>Campos De Batalla</i>					
	<i>C1: Liquidación de impuestos</i>	<i>C2: Inversiones</i>	<i>C3: Ejecución presupuestal</i>	<i>C4: Presupuesto</i>	<i>C5: Recaudo</i>	<i>C6: Impuestos</i>
<i>A1: Nación</i>	No aplica	O1: Asignar recursos para aumentar la cantidad de bienes y servicios ofrecidos a los habitantes.	No aplica	O2: Elaborar el presupuesto general de la nación, con la asignación correspondiente a cada Municipio.	No aplica	O3: Elaborar e implementar políticas que rigen los tributos a nivel Nacional, Departamental y municipal.
<i>A2: Alcaldía</i>	O4: Cualificar al talento humano de planta en el manejo del software y recaudo basados en la normatividad vigente.	O5: Adquirir el software contable para la sistematización de los procesos.	O6: Asignar recursos para la contratación del talento humano que realice y contabilice la ejecución presupuestal.	O7: Elaborar y presentar el presupuesto ante el Concejo municipal para su aprobación.	O4: Adquirir el software contable para la sistematización de los procesos.	O8: Actualizar e implementar el estatuto tributario del municipio.
<i>A3: Secretaría de Hacienda</i>	O9: Implementar un software contable que permita agilizar los procesos.	O10: Elaborar y hacer seguimiento al POAI según las necesidades plasmadas en el plan de desarrollo municipal.	O11: Digitalizar la información del presupuesto, de tal manera que le permita monitorear la ejecución durante la vigencia.	O12: Formular el anteproyecto según las necesidades de inversión de la comunidad.	O13: Crear una base datos con la información de los contribuyentes para mejorar la gestión de cobro y aumentar los	O8: Divulgar el estatuto de rentas del municipio.

<i>Actores Sociales</i>	<i>Campos De Batalla</i>					
	<i>C1: Liquidación de impuestos</i>	<i>C2: Inversiones</i>	<i>C3: Ejecución presupuestal</i>	<i>C4: Presupuesto</i>	<i>C5: Recaudo</i>	<i>C6: Impuestos</i>
					niveles de recaudo.	
A4: Concejo municipal	O14: Aprobar rubro para personal especializado en el uso del software contable.	O15: Aprobar proyectos que generen desarrollo social a la comunidad.	O16: Contribuir al cumplimiento mediante la aprobación de planes, programas y proyectos presentados.	O17: Expedir de forma oportuna el Acuerdo por medio del cual se adopta el Presupuesto.	O18: Aprobar mediante acuerdo municipal, incentivos y rebajas.	O19: Aprobar proyectos de acuerdo que regulen el cobro de los impuestos.
A5: Contratistas	O19: Ser beneficiarios de la digitalización de la información.	No aplica	O19: Ser beneficiarios de la digitalización de la información.	O20: Cumplir con las actividades contratadas.	O20: Cumplir con las actividades contratadas	O21: Conocer el estatuto de rentas y su aplicación.
A6: Entes de Control	O22: Vigilar que el proceso se realice bajo los parámetros de la normatividad vigente.	O23: Vigilar el cumplimiento de la contratación de los proyectos.	O24: Auditar los informes de ejecución presentados.	O25: Revisar la asignación de los rubros.	O26: Validar los reportes presentados con la información real.	O22: Vigilar que el proceso se realice bajo los parámetros de la normatividad vigente.
A7: Contribuyentes	O19: Ser beneficiarios de la digitalización de la información.	O27: Ser Beneficiarios de los proyectos desarrollados a partir de los	O28: Contribuir con la meta de ingresos plasmada en el presupuesto.	O29: Identificar la base contribuyente del municipio.	O30: Crear cultura de pago.	O31: Identificar los impuestos a cargo.

<i>Actores Sociales</i>	<i>Campos De Batalla</i>					
	<i>C1: Liquidación de impuestos</i>	<i>C2: Inversiones</i>	<i>C3: Ejecución presupuestal</i>	<i>C4: Presupuesto</i>	<i>C5: Recaudo</i>	<i>C6: Impuestos</i>
<i>A8: Comunidad en general</i>	No aplica	ingresos obtenidos. O32: Mejorar el desarrollo social mediante la asignación de recursos.	No aplica	O33: Participar en las mesas de trabajo para la elaboración del presupuesto.	O27: Ser Beneficiarios de los proyectos desarrollados a partir de los ingresos obtenidos.	O8: Divulgar el estatuto de rentas del municipio.

6.1.1 Objetivos de asociados**Tabla 29.** *Objetivos de asociados*

Número	Objetivos de Asociados
01	Asignar recursos para aumentar la cantidad de bienes y servicios ofrecidos a los habitantes.
02	Formular los principios y lineamientos que rigen el presupuesto.
03	Crear las políticas y lineamientos que rigen los tributos a nivel regional.
04	Adquirir el software contable para la sistematización del proceso de liquidación de impuestos.
05	Gestionar recursos con el Gobierno Nacional para mejorar la inversión social y en infraestructura del municipio
06	Dirigir el proceso de cumplimiento del presupuesto aprobado.
07	Formular y presentar el presupuesto ante el Concejo municipal para su aprobación.
08	Divulgar el estatuto de rentas del municipio.
09	Implementar un software contable que permita agilizar los procesos.
010	Formular el anteproyecto según las necesidades de inversión de la comunidad.
011	Digitalizar la información del presupuesto, de tal manera que le permita monitorear la ejecución durante la vigencia.
012	Crear una base datos con la información de los contribuyentes para mejorar la gestión de cobro y aumentar los niveles de recaudo.
013	Aprobar rubro para personal especializado en el uso del software contable.
014	Aprobar proyectos que generen desarrollo social a la comunidad.
015	Contribuir al cumplimiento mediante la aprobación de planes, programas y proyectos presentados.
016	Expedir de forma oportuna el Acuerdo por medio del cual se adopta el Presupuesto
017	Aprobar mediante acuerdo municipal, incentivos y rebajas.
018	Aprobar proyectos de acuerdo que regulen el cobro de los impuestos.
019	Ser beneficiarios de la digitalización de la información.
020	Cumplir con las actividades contratadas.
021	Conocer el estatuto de rentas y su aplicación.

Número	Objetivos de Asociados
022	Vigilar que el proceso se realice bajo los parámetros de la normatividad vigente.
023	Vigilar el cumplimiento de la contratación de los proyectos.
024	Auditar los informes de ejecución presentados.
025	Revisar la asignación de los rubros.
026	Validar los reportes presentados con la información real.
027	Ser Beneficiarios de los proyectos desarrollados a partir de los ingresos obtenidos.
028	Contribuir con la meta de ingresos plasmada en el presupuesto.
029	Identificar la base contribuyente del municipio.
030	Crear cultura de pago.
031	Identificar los impuestos a cargo.
032	Mejorar el desarrollo social mediante la asignación de recursos.
033	Participar en las mesas de trabajo para la elaboración del presupuesto.

6.1.2 Valoración de la posición de los actores

El proceso de valoración de la posición de los actores, consiste en determinar que posición, favorable, desfavorable o neutra, toma un actor social frente a cada uno de los objetivos asociados.

Donde:

Entre 1 y 100 Favorable

O Neutra

Entre -1 y -100 Desfavorable

Figura 14. Valoración de la posición de los actores frente a los objetivos.

ACTORES SOCIALES	OBJETIVOS																																	Total +	Total -
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33		
Nación	-70	-70	-100	0	-70	0	30	0	0	0	30	0	0	30	30	30	-30	30	30	0	30	30	-30	30	70	0	30	0	30	0	0	30	30	490	-370
Alcaldía de Guamal	100	70	30	-70	100	100	100	-70	70	100	70	100	70	70	70	70	-30	70	70	30	70	100	70	70	-70	70	-70	70	70	70	-70	70	-70	1950	-450
Secretaría de Hacienda	70	100	70	70	70	70	70	70	100	70	100	100	70	70	30	30	-70	70	70	70	100	70	70	-70	-30	-70	-30	70	100	70	70	100	30	2050	-270
Concejo municipal	30	0	70	0	70	30	70	70	30	30	30	30	-70	100	-70	100	-70	100	70	30	30	30	70	30	30	0	30	0	0	30	30	-70	70	1210	-280
Contratistas	0	0	0	30	30	70	30	30	30	30	70	70	70	0	0	0	0	30	100	-70	0	30	0	30	0	70	30	30	-70	30	-30	0	0	810	-170
Ente de Control	0	0	0	0	0	30	0	0	0	0	30	0	0	0	0	30	0	70	30	0	30	100	70	100	-70	100	0	0	0	0	0	0	0	590	-70
Contribuyentes	0	0	30	70	30	70	30	-70	70	30	70	-70	30	30	30	0	100	-70	70	0	-100	-70	-30	70	-30	0	70	-100	-70	-100	-100	70	-70	870	-880
Comunidad en general	70	0	0	0	70	30	30	30	30	-70	30	30	0	70	-70	-30	70	-30	30	0	-70	-30	30	30	-30	0	100	-30	30	-70	-70	100	-70	780	-570
Total +	270	170	200	170	370	400	360	200	330	260	430	330	240	370	160	260	170	370	470	130	260	360	310	360	100	240	260	170	230	200	100	370	130		
Total -	-70	-70	-100	-70	-70	0	0	-140	0	-70	0	-70	-70	0	-140	-30	-200	-100	0	-70	-170	-100	-60	-70	-230	-70	-100	-130	-140	-170	-270	-70	-210		

6.2 Grupo de actores

6.2.1 Alianzas y enfrentamientos

Tabla 30. Alianzas y enfrentamientos entre actores

<i>Campo de batalla</i>	Estos actores se encuentran aliados	Para enfrentarse A estos actores
<i>Objetivo 1</i>	A2, A3, A4, A8 GRUPO 1	A1 GRUPO 2
<i>Objetivo 2</i>	A2, A3 GRUPO 3	A1 GRUPO 2
<i>Objetivo 3</i>	A2, A3, A4, A7 GRUPO 4	A1 GRUPO 2
<i>Objetivo 4</i>	A3, A5, A7 GRUPO 5	A2 GRUPO 6
<i>Objetivo 5</i>	A2, A3, A4, A5, A7, A8 GRUPO 7	A1 GRUPO 2
<i>Objetivo 6</i>	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 8	
<i>Objetivo 7</i>	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8 GRUPO 9	
<i>Objetivo 8</i>	A3, A4, A5, A8 GRUPO 10	A2, A7 GRUPO 11
<i>Objetivo 9</i>	A2, A3, A4, A5, A7, A8 GRUPO 7	
<i>Objetivo 10</i>	A2, A3, A4, A5, A7 GRUPO 12	A8 GRUPO 13
<i>Objetivo 11</i>	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 GRUPO 14	
<i>Objetivo 12</i>	A2, A3, A4, A5, A8 GRUPO 15	A7 GRUPO 16
<i>Objetivo 13</i>	A2, A3, A5, A7 GRUPO 17	A4 GRUPO 18
<i>Objetivo 14</i>	A1, A2, A3, A4, A7, A8 GRUPO 19	
<i>Objetivo 15</i>	A1, A2, A3, A7	A4, A8

<i>Campo de batalla</i>	Estos actores se encuentran aliados	Para enfrentarse A estos actores
	GRUPO 20	GRUPO 21
<i>Objetivo 16</i>	A1, A2, A3, A4, A6	A8
	GRUPO 22	GRUPO 13
<i>Objetivo 17</i>	A7, A8	A1, A2, A3, A4
	GRUPO 23	GRUPO 24
<i>Objetivo 18</i>	A1, A2, A3, A4, A5, A6	A7, A8
	GRUPO 25	GRUPO 23
<i>Objetivo 19</i>	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
	GRUPO 14	
<i>Objetivo 20</i>	A2, A3, A4	A5
	GRUPO 26	GRUPO 27
<i>Objetivo 21</i>	A1, A2, A3, A4, A6,	A7, A8
	GRUPO 22	GRUPO 23
<i>Objetivo 22</i>	A1, A2, A3, A4, A5, A6	A7, A8
	GRUPO 25	GRUPO 23
<i>Objetivo 23</i>	A2, A3, A4, A6, A8	A1, A7
	GRUPO 29	GRUPO 30
<i>Objetivo 24</i>	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8	A3
	GRUPO 31	GRUPO 32
<i>Objetivo 25</i>	A1, A4	A2, A3, A6, A7, A8
	GRUPO 33	GRUPO 34
<i>Objetivo 26</i>	A2, A5, A6	A3
	GRUPO 35	GRUPO 32
<i>Objetivo 27</i>	A1, A4, A5, A7, A8	A2, A3
	GRUPO 36	GRUPO 3
<i>Objetivo 28</i>	A2, A3, A5	A7, A8
	GRUPO 37	GRUPO 23
<i>Objetivo 29</i>	A1, A2, A3, A8	A5, A7
	GRUPO 38	GRUPO 39
<i>Objetivo 30</i>	A2, A3, A4, A5	A7, A8
	GRUPO 40	GRUPO 23
<i>Objetivo 31</i>	A3, A4	A2, A5, A7, A8
	GRUPO 41	GRUPO 42
<i>Objetivo 32</i>	A1, A2, A3, A7, A8	A4
	GRUPO 43	GRUPO 18
<i>Objetivo 33</i>	A1, A3, A4	A2, A7, A8
	GRUPO 44	GRUPO 45

6.2.2 Convergencias entre actores

La convergencia indica que frente a un campo de batalla los actores tienen objetivos similares.

Tabla 31. *Convergencias entre actores*

<i>Actores</i>	Convergencia en los objetivos		Sumatoria de posiciones valoradas
	No.		
<i>Grupo 1</i>	1		270
<i>Grupo 3</i>	2		170
<i>Grupo 4</i>	3		200
<i>Grupo 5</i>	4		170
<i>Grupo 7</i>	5, 9		700
<i>Grupo 8</i>	6		400
<i>Grupo 9</i>	7		360
<i>Grupo 10</i>	8		200
<i>Grupo 12</i>	10		260
<i>Grupo 14</i>	11, 19		900
<i>Grupo 15</i>	12		330
<i>Grupo 17</i>	13		240
<i>Grupo 19</i>	14		370
<i>Grupo 20</i>	15		160
<i>Grupo 22</i>	16, 21		520
<i>Grupo 23</i>	17		170
<i>Grupo 25</i>	18, 22		730
<i>Grupo 26</i>	20		130
<i>Grupo 29</i>	23		310
<i>Grupo 31</i>	24		360
<i>Grupo 33</i>	25		100
<i>Grupo 35</i>	26		240
<i>Grupo 36</i>	27		260
<i>Grupo 37</i>	28		170
<i>Grupo 38</i>	29		230
<i>Grupo 40</i>	30		200
<i>Grupo 41</i>	31		100
<i>Grupo 43</i>	32		370

<i>Actores</i>	Convergencia en los objetivos No.	Sumatoria de posiciones valoradas
<i>Grupo 44</i>	33	130

6.2.3 Divergencias entre actores

La divergencia indica que frente a un campo de batalla los actores tienen objetivos diferentes.

Tabla 32. *Divergencias entre actores*

<i>Actores</i>	Divergencia en los objetivos No.	Sumatoria de posiciones valoradas
<i>Grupo 2</i>	1, 2, 3, 5	-310
<i>Grupo 3</i>	27	-100
<i>Grupo 6</i>	4	-70
<i>Grupo 11</i>	8	-140
<i>Grupo 13</i>	10, 16	-100
<i>Grupo 16</i>	12	-70
<i>Grupo 18</i>	13, 32	-140
<i>Grupo 21</i>	15	-140
<i>Grupo 23</i>	18, 21, 22, 28, 30	-670
<i>Grupo 24</i>	17	-200
<i>Grupo 27</i>	20	-70
<i>Grupo 30</i>	23	-60
<i>Grupo 32</i>	24, 26	-140
<i>Grupo 34</i>	25	-230
<i>Grupo 39</i>	29	-140
<i>Grupo 42</i>	31	-270
<i>Grupo 45</i>	33	-210

6.3 Objetivos conflictivos

Los objetivos conflictivos son aquellos que al realizar la sumatoria de la valoración de las posiciones de los actores frente a cada objetivo, se obtiene un valor de 0 o cercano a 0, sin importar

si este valor es positivo o negativo. Al realizar la valoración se determinó que los objetivos que más generan conflicto entre los actores sociales son los siguientes:

Tabla 33. Objetivos conflictivos

<i>ACTORES</i>	<i>O15</i>	<i>O17</i>	<i>O28</i>	<i>O30</i>
<i>Nación</i>	30	-30	0	-
<i>Alcaldía</i>	70	-30	70	70
<i>Secretaria de Hacienda</i>	30	-70	70	70
<i>Concejo municipal</i>	-70	-10	0	30
<i>Contratistas</i>	0	0	30	30
<i>Entes de control</i>	0	0	0	0
<i>Contribuyentes</i>	30	100	-100	-100
<i>Comunidad en general</i>	-70	70	-30	-70
<i>Total</i>	20	-30	40	30

Tabla 34. Objetivos conflictivos

O15	O15: Contribuir al cumplimiento mediante la aprobación de planes, programas y proyectos presentados.
O17	O17: Aprobar mediante acuerdo municipal, incentivos y rebajas.
O28	O28: Contribuir con la meta de ingresos plasmada en el presupuesto.
O30	O30: Crear cultura de pago.

6.4 Plan de acción

Tabla 35. Plan de acción de Objetivos conflictivos

Plan de Acción			
Objetivo	Acciones	Actores implicados	Responsable
O15: Contribuir al cumplimiento mediante la aprobación de planes,	1. Identificar las principales necesidades básicas insatisfechas en la población del municipio, mediante el análisis de las cifras estadísticas.	A4, A8	Concejo Municipal

Plan de Acción			
Objetivo	Acciones	Actores implicados	Responsable
programas y proyectos presentados.	<ol style="list-style-type: none"> 2. Formular Planes, Programas y Proyectos encaminados a satisfacer las necesidades detectadas. 3. Aprobar mediante acuerdos los Planes, Programas y Proyectos que cumplan con los lineamientos estipulados y generen desarrollo social. 		
O17: Aprobar mediante acuerdo municipal, incentivos y rebajas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el comportamiento del recaudo de impuestos de los últimos años y la tendencia de este. 2. Formular un plan de incentivos y rebajas, que impulse los pagos por parte de los contribuyentes. 3. Solicitar aprobación ante el Concejo municipal del plan formulado. 4. Divulgar mediante campañas publicitarias el plan de incentivos y rebajas aprobado, con el fin de aumentar el recaudo y a su vez, los ingresos municipales. 	A1, A2, A3, A4	Secretaría de Hacienda Municipal Concejo Municipal
O28: Contribuir con la meta de ingresos plasmada en el presupuesto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el comportamiento y tendencia de los ingresos percibidos por el municipio, así como las fuentes del mismo. 2. Monitorear la ejecución presupuestal durante la vigencia, con el fin de determinar el avance de los ingresos recibidos. 3. Crear estrategias encaminadas a incentivar el pago por parte de los contribuyentes. 	A7, A8	

Plan de Acción			
Objetivo	Acciones	Actores implicados	Responsable
O30: Crear cultura de pago.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular un proyecto que tenga como objetivo la creación y el fomento de la cultura de pago entre los contribuyentes del municipio. 2. Solicitar aprobación ante el Concejo municipal del proyecto formulado. 3. Divulgar mediante campañas publicitarias el proyecto, con el fin de aumentar el recaudo y a su vez, los ingresos municipales. 	A7, A8	Secretaría de Hacienda Municipal Concejo Municipal

6.5 Escenario apuesta

El escenario apuesta es la imagen que se pretende proyectar de la Secretaría de Hacienda de Guamal, este enmarca el futuro deseado para la entidad. Su logro depende de las estrategias que realicen cada uno de los actores sociales que tienen incidencia en la misma. Para esto usaremos la técnica del árbol de pertinencia, el cual se diseña como ruta orientadora del actuar de la entidad y así poder lograr el escenario apuesta.

6.5.1 Matriz RICE

Tabla 36. Matriz RICE Objetivo 1

Objetivo 1: Liquidar el 100% de los impuestos aplicando tecnologías de la información al año 2030.	
REDUCIR	CREAR

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de liquidación de impuestos manuales. • Tiempo de ejecución de procesos. | <ul style="list-style-type: none"> • Crear rubro presupuestal para adquisición de nuevas tecnologías de la información. |
|--|--|

INCREMENTAR**ELIMINAR**

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Afianzar el uso de tecnologías. • Numero de equipos de cómputo con software adaptado para cada proceso. | <ul style="list-style-type: none"> • Equipos obsoletos. • Procesos manuales. |
|--|--|

Tabla 37. Matriz RICE Objetivo 2

Objetivo 2: Aumentar en un 15% la inversión en el municipio para su desarrollo y mejorar la calidad de vida de sus habitantes para el año 2030.	
REDUCIR	CREAR
<ul style="list-style-type: none"> • Demoras en adjudicación de contratos • Gastos de funcionamiento innecesarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de inversión priorizando la población más vulnerable. • Estrategias de desarrollo local.
INCREMENTAR	ELIMINAR
<ul style="list-style-type: none"> • Recaudo para destinarlos a la inversión. • El Desarrollo de la capacidad municipal de preparación y ejecución de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos que se generan por el incumplimiento de las condiciones contractuales.

Tabla 38. Matriz RICE Objetivo 3

Objetivo 3: Ejecutar el 100% de los recursos asignados en el presupuesto para el año 2030.	
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de personal de CPS. • Poco apoyo en el proceso de seguimiento al presupuesto. • Rechazo de proyectos por el Concejo municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta de seguimiento y cumplimiento del presupuesto. • Digitalización de las partidas contables.
Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> • La puesta en marcha de los planes, programas y proyectos, presupuestados en la vigencia. • Seguimiento a la ejecución presupuestal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del presupuesto. • Planes, Programas y Proyectos inviables.

Tabla 39. Matriz RICE Objetivo 4

Objetivo 4: Elaborar el presupuesto anual de acuerdo con la normatividad vigente y las condiciones económicas del Municipio.	
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de las necesidades básicas insatisfechas de los habitantes del Municipio. Contratación de personal sin experiencia en la elaboración del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Mesas de trabajo con los actores sociales que tienen incidencia en el presupuesto. Software contable y presupuestal, para digitalizar los procesos.
Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de recursos de otras fuentes, diferentes al recaudo de impuestos. Conocimiento de las condiciones económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de la normatividad vigente para la elaboración del presupuesto. Desorganización administrativa.

Tabla 40. Matriz RICE Objetivo 5

Objetivo 5: Incrementar el recaudo en un 8% para el año 2030.	
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> Procesos manuales para descarga de recibos. Tiempo de ejecución de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Base de datos de las contribuyentes actualizadas. Campaña de fomento del pago de impuestos.
Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> Canales y medios de pago. Canales de comunicación con los contribuyentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Evasión por parte del contribuyente. Personal sin idoneidad para desempeñar sus funciones.

Tabla 41. Matriz RICE Objetivo 6

Objetivo 6: Eliminar la evasión de los contribuyentes del municipio en un 50% para el año 2030.	
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> Alta rotación del personal de CPS. Dependencia de la información manual. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de incentivos y rebajas para los contribuyentes.

INCREMENTAR	ELIMINAR
<ul style="list-style-type: none"> • Personal de apoyo profesional en los procesos de cobro. • Herramientas de comunicación con los contribuyentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina virtual • Equipos tecnológicos obsoletos. • Desorganización de la información de la base de contribuyentes.

6.5.2 Formulación de acciones estratégicas

Tabla 42. *Acciones estratégicas*

Variable	Objetivo	Acciones
Liquidación de impuestos	Liquidar el 100% de los impuestos aplicando tecnologías de la información al año 2030.	<p>A1. Crear un rubro presupuestal para la adquisición de nuevas tecnologías.</p> <p>A2. Adquirir Software financiero para obtener de forma oportuna la información de los impuestos y sanciones.</p> <p>A3. Capacitar al personal que desarrolla las funciones de liquidación, en el manejo del software financiero.</p> <p>A4. Reducir los procesos manuales tendientes a la liquidación de los impuestos.</p> <p>A5. Contratar personal capacitado y con experiencia.</p> <p>A6. Incrementar el número de equipos de cómputo e impresoras del área.</p> <p>A7. Eliminar equipos y sistemas obsoletos, que aumentan el tiempo de ejecución de los procesos.</p>
Inversiones	Aumentar en un 15% la inversión en el municipio para su desarrollo y mejorar la calidad de vida de sus	A8. Crear Programas de inversión priorizando las necesidades de la población más vulnerable.

Variable	Objetivo	Acciones
	habitantes para el año 2030.	<p>A9. Reducir los gastos de funcionamiento innecesarios.</p> <p>A10. Aumentar los niveles de recaudo.</p> <p>A11. Gestionar recursos a nivel departamental y nacional, para el desarrollo de proyectos.</p> <p>A12. Reducir los tramites y tiempos de adjudicación de contratos.</p> <p>A13. Crear una estrategia de desarrollo local para incentivar el desarrollo de la región.</p> <p>A14. Eliminar los costos generados por incumplimientos de las condiciones contractuales.</p>
Ejecución presupuestal	Ejecutar el 100% de los recursos asignados en el presupuesto para el año 2030.	<p>A15. Identificar las principales necesidades básicas insatisfechas en la población del municipio, mediante el análisis de las cifras estadísticas.</p> <p>A16. Ejecutar los Planes, Programas y Proyectos plasmados en el plan de Desarrollo.</p> <p>A17. Crear una herramienta que permita hacer seguimiento en tiempo real de la ejecución del presupuesto.</p> <p>A18. Capacitar al personal en el manejo de las herramientas de seguimiento.</p> <p>A19. Designar funciones de seguimiento al personal que se encuentra en el área de presupuesto.</p> <p>A20. Digitalización de las partidas contables.</p> <p>A21. Eliminar los proyectos que sean inviables o que retrasen la ejecución del presupuesto.</p>
Presupuesto	Elaborar el presupuesto anual de acuerdo con la normatividad vigente y las condiciones económicas del Municipio.	<p>A22. Analizar el comportamiento y tendencia de los ingresos percibidos por el municipio, así como las fuentes de este.</p> <p>A23. Monitorear la ejecución presupuestal durante la vigencia, con el fin de determinar el avance de los ingresos recibidos.</p>

Variable	Objetivo	Acciones
Recaudo	Incrementar el recaudo en un 8% para el año 2030.	<p>A24. Crear estrategias encaminadas a incentivar el pago por parte de los contribuyentes.</p> <p>A25. Capacitar al personal encargado de elaborar el presupuesto, en la normatividad vigente.</p> <p>A26. Realizar mesas de trabajo con los actores sociales que tienen incidencia en la ejecución presupuestal.</p> <p>A27. Analizar las cifras estadísticas relacionadas con la economía y las variables que inciden en el desarrollo de la población.</p> <p>A28. Contratar personal con experiencia en la elaboración de presupuestos.</p> <p>A29. Formular una campaña de reducciones y beneficios por pronto pago.</p> <p>A30. Aumentar los canales y medios de recaudo.</p> <p>A31. Mantener actualizada la base de datos de los contribuyentes.</p> <p>A32. Eliminar los procesos manuales de elaboración de recibos.</p> <p>A33. Crear la oficina virtual para visualización y descarga de los recibos.</p> <p>A34. Llegar hasta donde están los contribuyentes, con campañas.</p> <p>A35. Dar a conocer los proyectos de inversión que se realizan con los recursos recaudados.</p>
Impuestos	Eliminar la evasión de los contribuyentes del municipio en un 50% para el año 2030.	<p>A36. Analizar el comportamiento del recaudo de impuestos de los últimos años y la tendencia de este.</p> <p>A37. Formular un plan de incentivos y rebajas, que impulse los pagos por parte de los contribuyentes.</p> <p>A38. Capacitar al personal en materia de impuestos y la normatividad vigente.</p> <p>A39. Mantener actualizado el estatuto de rentas del municipio.</p>

Variable	Objetivo	Acciones
		A40. Aplicar las sanciones pertinentes a los evasores.
		A41. Contratar personal especializado en el cobro persuasivo.
		A42. Dar a conocer a los contribuyentes, las sanciones a las que se exponen.

6.5.3 Importancia y gobernabilidad

Una vez identificadas las acciones necesarias para el logro de cada uno de los objetivos planteados, se procede a calificar la temporalidad de estas, mediante dos criterios:

1. Importancia: representa el grado de influencia de la acción sobre el logro del objetivo.
2. Gobernabilidad: representa el grado de control que los actores de la entidad tienen sobre la acción.

Tabla 43. *Valores de Importancia*

Puntaje	Importancia
1	No es Importante
2	Poco Importante
3	Importante
4	Muy Importante

Tabla 44. *Valores de Gobernabilidad*

Puntaje	Gobernabilidad
0	Nulo
1	Débil
3	Moderado
5	Fuerte

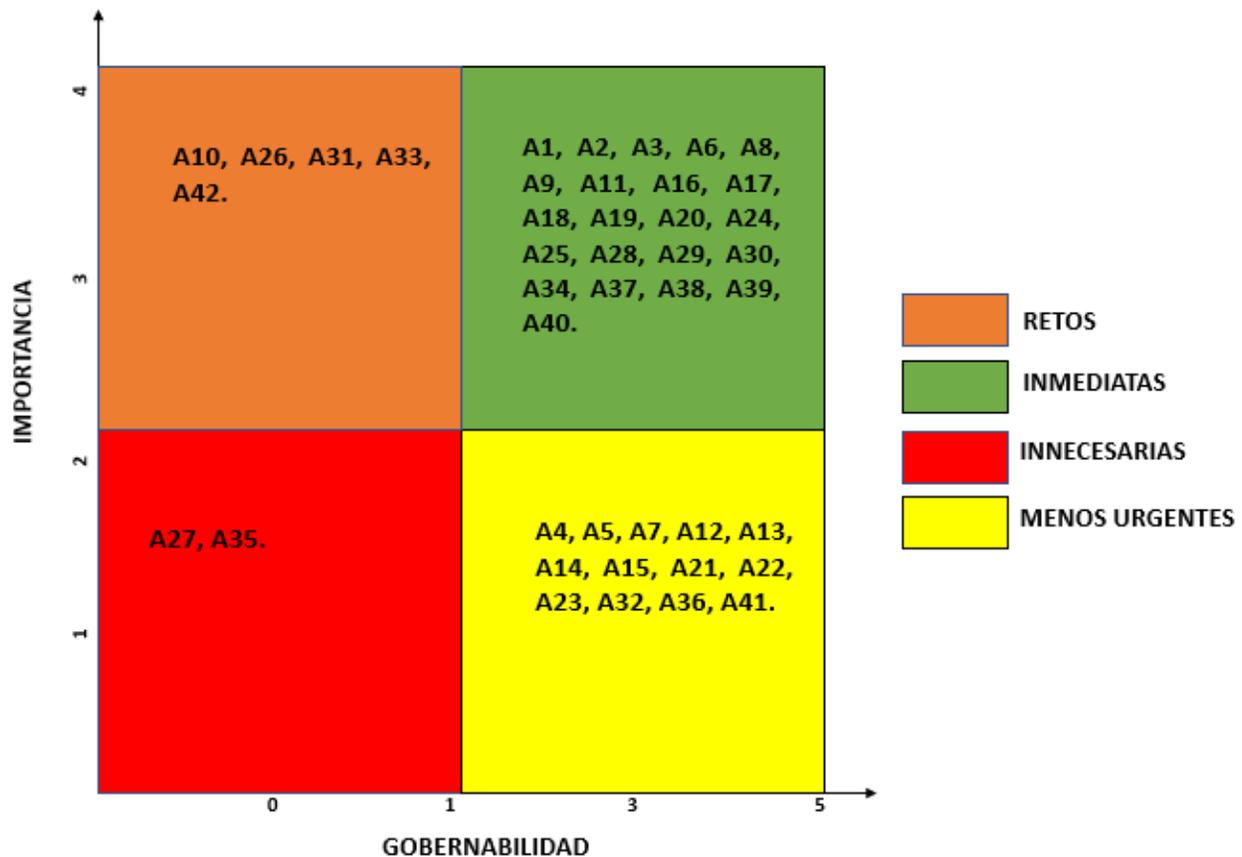
Tabla 45. *Calificación de importancia y gobernabilidad*

Acciones	Importancia (y)	Gobernabilidad (x)
A1	3	5
A2	4	5
A3	3	5
A4	2	5
A5	2	5
A6	3	5
A7	2	3
A8	3	5
A9	3	5
A10	4	1
A11	4	3
A12	2	3
A13	2	5
A14	2	3
A15	2	5
A16	3	5
A17	4	3
A18	4	5
A19	4	5
A20	3	5
A21	2	3
A22	2	3
A23	2	3
A24	3	3
A25	3	5
A26	4	1
A27	2	1
A28	3	5
A29	3	5
A30	4	5

Acciones	Importancia (y)	Gobernabilidad (x)
A31	4	1
A32	2	5
A33	3	1
A34	3	3
A35	2	1
A36	2	3
A37	4	5
A38	3	5
A39	3	5
A40	3	5
A41	2	5
A42	3	1

6.5.4 Matriz IGO

Luego de realizada la calificación de las acciones de acuerdo con su importancia sobre los objetivos y gobernabilidad de la entidad sobre ellas, elaboramos la matriz IGO.

Figura 15. Matriz IGO

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz, podemos inferir que:

1. Existen 5 acciones de alta importancia, pero con baja gobernabilidad por parte de la entidad, lo que las constituye en retos. Al no ser totalmente controlables, son retos que se plantean para desarrollar en el futuro.
2. Existen 2 acciones que son poco importantes y gobernables, por lo que se determina que son innecesarias al tener un interés muy débil.
3. Existen 13 acciones con alta gobernabilidad, pero baja importancia, por lo que se determina que son menos urgentes, ya que la entidad tiene el poder sobre estas.

4. Existen 22 acciones de alta importancia y con alta gobernabilidad, las cuales son claves y se deben desarrollar de carácter inmediato, por representar situaciones conflictivas que se pueden abordar enseguida.

6.5.5 Árbol de pertinencias

Luego de analizada la matriz IGO, podemos determinar cuáles son las acciones para desarrollar de carácter inmediato, con el fin de avanzar hacia el escenario deseado de la Secretaría de Hacienda de Guamal.

Tabla 46. *Árbol de pertinencias*

Objetivo	Acciones inmediatas
Liquidar el 100% de los impuestos aplicando tecnologías de la información al año 2030.	<p>A1. Crear un rubro presupuestal para la adquisición de nuevas tecnologías.</p> <p>A2. Adquirir Software financiero para obtener de forma oportuna la información de los impuestos y sanciones.</p> <p>A3. Capacitar al personal que desarrolla las funciones de liquidación, en el manejo del software financiero.</p> <p>A6. Incrementar el número de equipos de cómputo e impresoras del área.</p>
Aumentar en un 15% la inversión en el municipio para su desarrollo y mejorar la calidad de vida de sus habitantes para el año 2030.	<p>A8. Crear Programas de inversión priorizando las necesidades de la población más vulnerable.</p> <p>A9. Reducir los gastos de funcionamiento innecesarios.</p> <p>A11. Gestionar recursos a nivel departamental y nacional, para el desarrollo de proyectos.</p>
Ejecutar el 100% de los recursos asignados	A16. Ejecutar los Planes, Programas y Proyectos plasmados en el plan de Desarrollo.

Objetivo	Acciones inmediatas
en el presupuesto para el año 2030.	<p>A17. Crear una herramienta que permita hacer seguimiento en tiempo real de la ejecución del presupuesto.</p> <p>A18. Capacitar al personal en el manejo de las herramientas de seguimiento.</p> <p>A19. Designar funciones de seguimiento al personal que se encuentra en el área de presupuesto.</p> <p>A20. Digitalización de las partidas contables.</p>
Elaborar el presupuesto anual de acuerdo con la normatividad vigente y las condiciones económicas del Municipio.	<p>A24. Crear estrategias encaminadas a incentivar el pago por parte de los contribuyentes.</p> <p>A25. Capacitar al personal encargado de elaborar el presupuesto, en la normatividad vigente.</p> <p>A28. Contratar personal con experiencia en la elaboración de presupuestos.</p>
Incrementar el recaudo en un 8% para el año 2030.	<p>A29. Formular una campaña de reducciones y beneficios por pronto pago.</p> <p>A30. Aumentar los canales y medios de recaudo.</p> <p>A34. Llegar hasta donde están los contribuyentes, con campañas.</p>
Eliminar la evasión de los contribuyentes del municipio en un 50% para el año 2030.	<p>A37. Formular un plan de incentivos y rebajas, que impulse los pagos por parte de los contribuyentes.</p> <p>A38. Capacitar al personal en materia de impuestos y la normatividad vigente.</p> <p>A39. Mantener actualizado el estatuto de rentas del municipio.</p> <p>A40. Aplicar las sanciones pertinentes a los evasores.</p>

6.6 Tablero de control

El tablero de control es una herramienta que nos permite medir el comportamiento y el estado actual de los indicadores, si es óptimo, tolerable o deficiente, para evaluar el cumplimiento de unos objetivos asociados a estos. En el presentamos las variables, el objetivo definido para cada una, las acciones estratégicas a llevar a cabo, la meta planteada y el responsable de controlar su cumplimiento.

Tabla 47. Tablero de control

Planeación estratégica secretaria De Hacienda De Guamal									
Visión: Para el año 2030 la Secretaría de Hacienda Municipal, será reconocida como modelo de gestión de las finanzas públicas territoriales, por su excelencia en la administración, distribución y ejecución de los recursos públicos, el fácil acceso a la información a través del desarrollo tecnológico que integre al ciudadano y un talento humano comprometido con su labor.									
Variable	Objetivo	Iniciativa	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de medición	Comportamiento del Indicador			Responsables
						Optimo	Tolerable	Deficiente	
Liquidación de impuestos	Liquidar el 100% de los impuestos aplicando tecnologías de la información al 2030.	A1, A2, A3, A6	%	100%	Anual			20%	Secretario de Hacienda
Inversiones	Aumentar en un 15% la inversión en el municipio para su desarrollo y mejorar la calidad de vida de sus habitantes para el año 2030.	A8, A9, A11	%	15%	Anual		4%		Alcalde municipal Secretario de Hacienda
Ejecución presupuestal	Ejecutar el 100% de los recursos asignados en el presupuesto	A16, A17, A18, A19, A20	%	100%	Anual	35%			Alcalde municipal

	para el año 2030.								Secretario de Hacienda
Presupuesto	Elaborar el presupuesto anual de acuerdo con la normatividad vigente y las condiciones económicas del Municipio. (IDF)	A24, A25, A28	Puntos	>80	Anual	30			Secretario de Hacienda
Recaudo	Incrementar el recaudo en un 8% para el año 2030.	A29, A30, A34	%	8%	Anual		2%		Secretario de Hacienda
Impuestos	Eliminar la evasión de los contribuyentes del municipio en un 50% para el año 2030.	A37, A38, A39, A40	%	50%	Anual		5%		Secretario de Hacienda

7. Conclusiones

La planificación estratégica es un elemento fundamental para el diseño del horizonte deseado de la Secretaría de hacienda de Guamal, tal como se plantea en el objetivo. Con este trabajo se busca realizar un análisis prospectivo 2020-2030 de la Secretaría de Hacienda de Guamal, con el fin de generar estrategias que le permitan liderar acciones en pro de la eficiencia y agilidad del recaudo.

Para este caso en concreto se determinó que es necesario fortalecer los procesos de recaudo de impuestos e ingresos propios, mediante la implementación de nuevas tecnologías que permitan agilizar y aumentar los niveles de eficiencia. Además, de aumentar la capacitación y calidad del talento humano que desarrolla las actividades dentro de la entidad, con el fin de mantenerlo actualizado en la normatividad vigente en materia de presupuesto y rentas.

Dentro de la investigación también pudimos detectar que, en el país, existen pocas secretarías de hacienda con un plan prospectivo, por lo que se hace necesario adelantar estos procesos para mejorar el accionar de estas entidades.

En los resultados obtenidos del MICMAC se observó que existe un escenario optimista para lograr este plan prospectivo y por tanto se concluye que tiene futuro, se cree en la organización, se cuenta con recurso humano comprometido por lo que se hace importante la implementación ya que sería de gran ayuda para el logro de sus metas.

Al hacer un análisis profundo de los actores sociales que tienen incidencia en la Secretaría de hacienda, se determinaron las alianzas y enfrentamientos, 4 objetivos conflictivos entre estos y se desarrollo un plan de acción para minimizar el riesgo. Además, se determinaron las acciones estratégicas de forma inmediata para el cumplimiento del plan y la consecución del escenario deseado.

8. Recomendaciones

Al realizar el análisis detallado de los factores internos y externos, las dependencias con sus procesos, las variables, los actores sociales y todos aquellos factores que de alguno u otra forma inciden en el normal desarrollo de la Secretaría de Hacienda, se realizan unas recomendaciones que aportan para el logro del escenario deseado de la Entidad al año 2030:

1. Gestionar recursos a nivel nacional y departamental, con el fin de ejecutar proyectos que prioricen las necesidades de la población más vulnerable del municipio.
2. Adquirir herramientas tecnológicas que le permitan digitalizar y administrar la información y, a su vez, mejorar la eficiencia de los procesos que actualmente se desarrollan de forma manual.
3. Asignar funcionarios de planta para los procesos misionales, con el propósito de contar con un responsable permanente en cada uno de ellos, encargados del seguimiento constante y el control de estos.
4. Realizar actualizaciones constantes del conocimiento del personal de la entidad, mediante capacitaciones de la normatividad vigente en materia presupuestal y de rentas.
5. Mantener actualizado el estatuto de rentas y la información de la base contribuyente del municipio, con el fin de determinar los niveles de recaudo probables y así ejecutar campañas y programas que me permitan cumplir las metas propuestas.
6. Elaborar y actualizar anualmente el tablero de control de indicadores mediante el cual se puede hacer seguimiento sobre el desempeño de las áreas y los procesos de cada una de estas, con el fin de tener información adecuada y oportuna para la toma de decisiones.

Referencias

Alcaldía de Guamal (2020) *Plan Purianual de Inversiones de Guamal Magdalena 2020 – 2023*

Ejecución de Ingresos – gastos 2021

Alcaldía de Guamal (2021) *POAI Guamal*

Alcaldía de Guamal (2022) *Plan de desarrollo*. www.guamal.gov.co.

Contaduría General de la República (s.f.) *El Contador General de la Nación, informa*

https://www.chip.gov.co/schip_rt/index.jsf

Departamento de Planeación Nacional (s.f.) *Desempeño Fiscal*

[https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Estudios-](https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Estudios-Territoriales/Indicadores-y-Mediciones/Paginas/desempeno-fiscal.aspx)

[Territoriales/Indicadores-y-Mediciones/Paginas/desempeno-fiscal.aspx](https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Estudios-Territoriales/Indicadores-y-Mediciones/Paginas/desempeno-fiscal.aspx)

Gobernación del Magdalena (s.f.) *Secretaria de hacienda departamental*

<https://www.gobernaciondelmagdalena.gov.co/secretaria-de-hacienda-departamental/>

Ministerio de Ambiente. (04 de 2022). *Ejecución presupuestal sectorial e institucional*

[https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/ejecucion-presupuestal-](https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/ejecucion-presupuestal-sectorial-e-institucional/)

[sectorial-e-institucional/](https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/ejecucion-presupuestal-sectorial-e-institucional/)

Secretaria de Hacienda de Bogotá. (2022). *Misión - visión - funciones*

<https://www.shd.gov.co/shd/node/16631>