

Plan prospectivo estratégico Secretaría de Hacienda de la Gobernación del Tolima
2022 - 2030

Doris Prieto Mariño, Bryan Ernesto Rojas Lozano, Rosario Ortega Buelvas

Trabajo presentado para optar el título de Especialización en Finanzas Públicas

Director

Darío Sierra Arias

PhD en Administración Estratégica de Empresas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Contables

Especialización en Finanzas Públicas

2023

Contenido

Introducción	10
1 Objetivos.....	11
1.1 Objetivo general.....	11
1.2 Objetivos específicos	11
2 Marco referencial	12
2.1 Marco teórico.....	12
2.1.1 Origen de la prospectiva	12
2.1.2 Definiciones de prospectiva.....	13
2.1.3 Planeación estratégica.....	14
2.1.4 Planeación estratégica en la administración pública.....	15
2.1.5 La planeación estratégica en la administración pública.....	16
2.1.6 Antecedentes de la investigación	17
3 Reseña histórica de la Gobernación del Tolima	21
4 Planeación estratégica.....	25
4.1 Definición del sistema.....	25
4.1.1 Misión Secretaría de Hacienda Gobernación del Tolima	25
4.1.2 Visión.....	26
4.1.3 Filosofía	27
4.1.4 Matriz de competencias esenciales	29
4.1.5 Matriz de macro segmentación	30
4.1.6 Postura ética	31
4.2 Análisis Interno.....	32

4.2.1	Árbol de Competencias.....	32
4.2.2	Evaluación de factores internos y análisis del resultado MEFI	38
4.2.3	Análisis tendencial de variables endógenas (Pasado, Presente y Futuro).....	41
4.3	Análisis del entorno inmediato	45
4.4	Análisis del macro entorno	53
4.4.1	Herramienta PESTEL	53
4.4.2	Evaluación de factores externos.....	56
4.5	Postura estratégica de la organización	59
4.5.1	Matriz interna y externa	59
4.6	Formulación de Estrategia	60
4.6.1	Matriz de planeación estratégica cuantitativa –MPEC	60
5	Prospectiva.....	68
5.1	Planteamiento del problema.....	68
5.1.1	Objetivo.....	68
5.1.2	Justificación	68
5.2	Análisis estructural.....	69
5.2.1	Variables Internas	69
5.2.2	Variables externas.....	70
5.2.3	Software MICMAC	71
5.2.4	Plano de desplazamiento.....	77
5.2.5	Listado de variables estratégicas.....	77
5.3	Diseño y construcción de escenarios	78
5.3.1	Software SMIC	78

5.3.2	Hipótesis y objetivos.....	79
5.3.3	Probabilidad de escenarios herramienta SMIC.....	80
5.3.4	Descripción causa efecto del escenario más probable	86
5.3.5	Escenario pesimista.....	87
5.3.6	Escenario Alternos	88
5.4	Actores Sociales.....	90
5.5	Alianzas y enfrentamientos por objetivos entre los actores.....	97
5.5.1	Convergencia entre actores por objetivo.....	98
5.5.2	Divergencia entre actores por objetivo	100
5.5.3	Objetivos Conflictivos	100
5.5.4	Poder de los diferentes actores frente a los otros	101
5.5.5	Plan de Acción para los objetivos conflictivos	102
5.6	Construcción Escenario de Apuesta.....	103
5.6.1	Árbol de pertinencia.....	106
5.7	Formulación de estrategias	107
5.8	Consolidación árbol de pertinencia.....	113
6	Conclusión	114
	Referencias.....	115

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Misión secretaria de Hacienda del Tolima</i>	25
Tabla 2. <i>Visión secretaria de Hacienda del Tolima</i>	26
Tabla 3. <i>Filosofía</i>	29
Tabla 4. <i>Competencias esenciales</i>	30
Tabla 6. <i>Matriz postura ética</i>	32
Tabla 7. <i>Árbol de competencias</i>	33
Tabla 8. <i>Calificación MEFI</i>	38
Tabla 9. <i>Matriz de valoración de factores internos MEFI</i>	38
Tabla 10. <i>Listado de variables</i>	40
Tabla 11. <i>Variables endógenas</i>	41
Tabla 12. <i>Matriz PESTEL</i>	54
Tabla 13. <i>Matriz MEFE</i>	56
Tabla 14. <i>MPEC</i>	61
Tabla 15. <i>Variables incluidas en el MICMAC</i>	71
Tabla 16. <i>Matriz Calificación MICMAC</i>	73
Tabla 17. <i>Características de la matriz</i>	74
Tabla 18. <i>Listado de Expertos</i>	78
Tabla 19. <i>Variables-hipótesis-objetivos</i>	79
Tabla 20. <i>Escenario optimista</i>	87
Tabla 21. <i>Escenario pesimista</i>	88
Tabla 22. <i>Escenarios alternos</i>	89
Tabla 23. <i>Cuadro de interés</i>	91

Tabla 24. <i>Objetivos</i>	93
Tabla 25. <i>Matriz valoración de la posición de los actores frente a cada objetivo</i>	96
Tabla 26. <i>Conflictividad de objetivos</i>	96
Tabla 27. <i>Alianzas y enfrentamientos por objetivos</i>	97
Tabla 28. <i>Convergencia</i>	98
Tabla 29. <i>Divergencia</i>	100
Tabla 30. <i>Objetivos conflictivos</i>	101
Tabla 31. <i>Poder de los actores</i>	101
Tabla 32. <i>Plan de Acción para los objetivos conflictivos</i>	102
Tabla 33. <i>Matriz Objetivo 1</i>	103
Tabla 34. <i>Matriz Objetivo 2</i>	104
Tabla 35. <i>Matriz Objetivo 3</i>	104
Tabla 36. <i>Matriz Objetivo 4</i>	105
Tabla 37. <i>Matriz Objetivo 5</i>	105
Tabla 38. <i>Matriz Objetivo 6</i>	106
Tabla 39. <i>Árbol de pertinencia</i>	106
Tabla 40. <i>Formulación de estrategias</i>	108
Tabla 41. <i>Matriz de importancia y gobernabilidad</i>	108
Tabla 42. <i>Acciones inmediatas</i>	113

Lista de figuras

Figura 1. <i>Ubicación geográfica del departamento del Tolima</i>	22
Figura 2. <i>Organigrama de la gobernación del Tolima</i>	24
Figura 3. <i>Oficina de atención al Contribuyente</i>	24
Figura 4. <i>Matriz de Macro segmentación</i>	31
Figura 5. <i>Organización Interna Secretaría de Hacienda Departamental</i>	50
Figura 6. <i>Matriz Interna y Externa</i>	59
Figura 7. <i>Mapa de influencias directas</i>	75
Figura 8. <i>Mapa de influencias indirectas</i>	76
Figura 9. <i>Mapa de desplazamiento</i>	77
Figura 10. <i>Histograma probabilidad de los escenarios – Expertos</i>	81
Figura 11. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios</i>	82
Figura 12. <i>Histograma de probabilidad de escenarios - experto Brayan Rojas</i>	83
Figura 13. <i>Histograma de probabilidad de escenarios - experto Harry Prieto</i>	84
Figura 14. <i>Histograma de probabilidad de escenarios - experto Victor</i>	85
Figura 15. <i>Histograma de probabilidad de escenarios - experto Doris</i>	86
Figura 16. <i>Matriz IGO</i>	112

Resumen

El presente trabajo como producto final de la especialización en Finanzas Públicas, se constituye en el diseño de un Plan Prospectivo Estratégico para la Secretaría de Hacienda Departamental del Tolima, como resultado de una metodología cuanti – cualitativa, que a partir de un diagnóstico de factores internos y externos evidenció la necesidad de una estrategia que optimice las acciones que se desarrollan al interior de la dependencia, teniendo en cuenta la importancia de la misma en la administración y control gubernamental de los recursos públicos.

Así, se plantearon como objetivos del trabajo Reconocer y definir la razón de ser de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima como punto de partida para pensar en una propuesta de plan prospectivo; realizar el análisis del sistema de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima a nivel interno y externo, con el fin de identificar sus factores de cambio; Identificar aquellas variables estratégicas que afectan el desarrollo de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima a partir de una estrategia formulada; Diseñar y formular las diferentes opciones a futuro a las cuales puede estar sometida la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima 2022-2030; Reconocer a los diferentes actores que tienen algún interés en la Secretaria de Hacienda de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima y su respectivo reto estratégico, así como sus intereses, su grado de poder y los conflictos que se generen frente al planteamiento formulado; para finalmente, construir el escenario apuesta bajo el cual se formularán las iniciativas estratégicas que permitan la implementación del plan prospectivo estratégico.

Palabras Clave: Estrategia, Control Gubernamental, Recursos Públicos, Gobernanza, Gestión, Institucionalidad.

Abstract

The present work as the final product of the specialization in Public Finance, is constituted in the design of a Strategic Prospective Plan for the Departmental Treasury Secretariat of Tolima, as a result of a quantitative - qualitative methodology, which from a diagnosis of internal factors and external evidence of the need for a strategy that optimizes the actions that are developed within the agency, taking into account its importance in the administration and government control of public resources.

Thus, the objectives of the work were raised to recognize and define the *raison d'être* of the Ministry of Finance of the Government of Tolima as a starting point to think about a prospective plan proposal; carry out the analysis of the system of the Ministry of Finance of the Government of Tolima at an internal and external level, in order to identify its factors of change; Identify those strategic variables that follow the development of the Ministry of Finance of the Government of Tolima from a formulated strategy; Design and formulate the different future options to which the Ministry of Finance of the Government of Tolima 2022-2030 may be exposed; Recognize the different actors that have some interest in the Ministry of Finance of the Government of Tolima and their respective strategic challenge, as well as their interests, their degree of power and the conflicts that are generated in response to the formulated approach; to finally, build the warged scenario under which the strategic initiatives that will allow the implementation of the prospective strategic plan will be formulated.

Keywords: Strategy, Government Control, Public Resources, Governance, Management, Institutionalility.

Introducción

La Secretaría de Hacienda se considera una de las dependencias más importantes en la medida en que hace posible en términos económicos y administrativos la ejecución del plan de desarrollo departamental en las vigencias correspondientes, así como el funcionamiento operativo de la Gobernación del Tolima en general e instituciones adscritas. De manera específica, dentro de las funciones de la Secretaría de Hacienda Departamental, se destacan las siguientes:

- Evaluar la realidad socioeconómica del departamento, el comportamiento de los ingresos y egresos, para participar en la elaboración y evaluación del Plan Financiero del Departamento, y proponer los ajustes y recomendaciones pertinentes.
- Realizar el seguimiento a la ejecución presupuestal y proponer oportunamente a las instancias legales correspondientes, las modificaciones, traslados y adiciones que se requieran.
- Presentar y desarrollar estrategias que contribuyan a la optimización de la obtención y uso de los recursos.
- Efectuar análisis y proyecciones de ingresos y egresos, establecer estrategias financieras que sirvan como soporte para la ejecución del Plan de Desarrollo, ejercer el seguimiento y control administrativo a la ejecución de los recursos y proponer los ajustes necesarios (Gobernación del Tolima, 2021, p. 4).

Sin embargo, al efectuar la revisión de los documentos institucionales disponibles al ciudadano sobre la planeación estratégica de la Secretaría de Hacienda de la Gobernación del Tolima, es posible identificar que si bien se hallan algunos de los elementos estratégicos como

misión, visión, funciones, organigrama y plan de acción; no cuenta con un plan estratégico que genere indicadores medibles, que permitan evaluar la gestión de forma periódica.

Por lo anterior se realiza un diagnóstico del estado actual de la entidad, que permita identificar la situación de la entidad, generar variables medibles para establecer metas y lineamientos a seguir para la consecución de los objetivos propuestos.

En el marco de la elaboración del plan prospectivo para la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima, se realizó análisis del entorno, análisis del sector al igual que la postura estratégica de la organización, con lo cual se identificaron variable que son el insumo para la formulación de estrategias encaminadas a optimizar la gestión de la entidad.

Una vez terminado el plan prospectivo, generara conclusiones y una serie de recomendaciones a la Secretaría de Hacienda de la Gobernación del Tolima, en concordancia con los resultados obtenidos en la aplicación de las diferentes herramientas utilizadas en la prospectiva.

1 Objetivos

1.1 Objetivo general

Diseñar un plan prospectivo estratégico para la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima 2022-2030, el cual permita implementar acciones para mejorar en el recaudo de impuestos y la optimización de los recursos.

1.2 Objetivos específicos

- Reconocer y definir la razón de ser de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.

- Realizar el análisis del sistema de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima a nivel interno y externo, con el fin de identificar sus factores de cambio
- Identificar aquellas variables estratégicas que afectan el desarrollo de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima a partir de una estrategia formulada.
- Diseñar y formular las diferentes opciones a futuro a las cuales puede estar sometida la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima 2022-2030.
- Reconocer a los diferentes actores que tienen algún interés en la Secretaria de Hacienda de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima y su respectivo reto estratégico, así como sus intereses, su grado de poder y los conflictos que se generen frente al planteamiento formulado.
- Construir el escenario apuesta bajo el cual se formularán las iniciativas estratégicas que permitan la implementación del plan prospectivo estratégico

2 Marco referencial

2.1 Marco teórico

2.1.1 Origen de la prospectiva

Los orígenes de la prospectiva data de alrededor de mediados del siglo XX; sus inicios son atribuidos a Gastor Berger , quien en 1957 fundó el Centro Internacional de Prospectiva, años más tarde, alrededor de 1977 comienza a desarrollarse la prospectiva en América latina, en Colombia se inicia a finales de los años setenta, la cual tiene influencias francesas, anglosajona, japonesa y latinoamericana, finalmente en Colombia se han venido aplicando tres escuelas, la Escuela humanista y de pensamiento complejo, la escuela francesa y la escuela anglosajona.

2.1.2 Definiciones de prospectiva

La prospectiva trata de analizar un futuro probable de acuerdo a los cambios que presentan las organizaciones, encontrarlos los escenarios óptimos y deseados para las mismas. Desde la perspectiva de Godet (1985), el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

Mojica (2010), menciona que “la prospectiva es una disciplina que nació para probar que no es necesario padecer del futuro sabiendo construirlo” (p. 2); Jouvenel (1964), menciona que la prospectiva podría ser entendida, como un proceso intelectual a través del cual se trata de representar lo que puede suceder, los “futuros posibles” (p. 31). por otro lado, la prospectiva para Godet y Durance (2007) es “sin duda una previsión (preactiva y proactiva) que permite aclarar las acciones presentes a la luz de los futuros posibles y deseables” (p. 23).

Finalmente, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define la prospectiva como:

Un proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones del gobierno, empresas y universidades, en forma estructurada, interactiva, participativa, coordinada y sinérgica, para construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública (Medina y Ortigón, 2006, p. 1).

2.1.3 Planeación estratégica

De acuerdo con Cabrera (2019) la planeación estratégica en prospectiva es un derivado teórico de lo que en otrora se reconocería como “dirección estratégica”. Según Robbins y Coutler (2014) como se citó en Cabrera (2019):

La dirección estratégica es aquella acción que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar. Con el objetivo de lograr propósitos comerciales, cómo competir con el éxito y cómo atraerla y satisfacer a sus clientes para cumplir sus objetivos (p. 14).

En este sentido, la planeación estratégica va directamente relacionado con la administración estratégica de los recursos, y se ejecuta en un procedimiento de 6 pasos que dan cuenta de la planificación, implementación y evaluaciones de estrategias, que son los siguientes:

1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.
2. Realización de un análisis externo.
3. Realización de un análisis interno.
4. Formulación de estrategias.
5. Implementación de estrategias.
6. Evaluación de resultados (Cabrera, 2019, p. 15).

Si bien dentro de la teoría de la planeación estratégica estos 6 pasos son estándar en la medida que dan cuenta de un ejercicio de diagnóstico de conocimiento de la situación actual real de las organizaciones; posterior a la evaluación de resultados, es necesario generar una serie de estrategias diseñadas propiamente para la mejora continua y la optimización de los procesos

teniendo en cuenta las particularidades de la administración pública y de la organización/institución/dependencia de manera específica.

2.1.4 Planeación estratégica en la administración pública

De acuerdo con Cabrera (2019) la administración pública y su conceptualización se ha transformado con el paso del tiempo, en la medida en que se ha venido acuñando dentro de la función pública y el Estado, lo que es el pensamiento estratégico. Afirma el autor que, con esta nueva ola del pensamiento estratégico

Se desarrolló una nueva concepción en la administración pública; se buscó tener ventajas competitivas incrementando la capacidad de influencia con el entorno, teniendo como base la constante interrelación con la sociedad, a fin de obtener los insumos indispensables para anticiparse o adaptarse a los cambios que venía experimentando la sociedad (Cabrera, 2019, p. 171).

En este orden de ideas, desde la implementación de la planeación estratégica en el sector público, surge el concepto de administración responsable, para la administración pública, y da cuenta de:

La relación que presenta una fuerte evolución entre “ciudadano – administración, así como de los fenómenos que obligan a una variación de orientación a la acción pública. La orientación a la sociedad incluye en la agenda de las organizaciones la preocupación por la definición de las necesidades y la identificación de las demandas de los usuarios de la acción pública. De este modo, uno de los objetivos principales de la administración estratégica es la identificación de agentes críticos que colaboren con las organizaciones y

que lo hagan no como meros observadores sino como parte activa en los procesos (Cabrera, 2019, p. 171).

En este sentido, la planeación estratégica se convierte en una herramienta para la buena gestión pública y la administración responsable de los recursos del Estado, teniendo en cuenta las necesidades de las organizaciones y de los actores, que en este caso como población, recurren al Estado para la satisfacción de sus necesidades básicas como parte de los derechos ciudadanos.

2.1.5 La planeación estratégica en la administración pública

En la actualidad, la función pública en términos generales ha venido sufriendo transformaciones en la medida en que se imponen a los Estados nuevos retos en materia económica desde el sistema mundo y el contexto globalizador; en mayor medida, transformaciones impulsadas por la obligación de insertarse en un sistema mundo basado en las nuevas tecnologías y la industrialización, de la mano con la responsabilidad con los territorios que se manifiestan en los objetivos del desarrollo sostenible y; las dinámicas político – administrativas particulares.

Plantean Méndez y Berrecil (2005) que:

La transformación de la gestión pública tiene su origen en la adaptación de finanzas públicas al nuevo escenario económico mundial, el cual se ha visto influenciado o determinado por las políticas generadas y emitidas por organizaciones internacionales, que han buscado transformar la actuación de los Estados a través de la recomposición de las estructuras y funciones de las instituciones gubernamentales (p. 166).

2.1.6 Antecedentes de la investigación

Como antecedentes teórico – metodológicos del presente trabajo se encuentra que en la actualidad diversas comunidades académicas se han interesado por proponer a las entidades territoriales planes prospectivos y estratégicos para el cumplimiento de sus objetivos, y el direccionamiento de sus acciones; así como para la mejora continua de cara a sus funciones y el compromiso político – administrativo, en este caso el de las Secretarías de Hacienda tanto municipales como departamentales.

Así, en la literatura académico – científica reciente, se encuentran los trabajos desarrollados por Quintero (2022) “Plan Prospectivo Estratégico Secretaría de Hacienda del Municipio de Ocaña 2022 – 2030”; Castillo et al. (2022) “Plan Prospectivo y Estratégico para la Secretaría de Hacienda del municipio de Guamal – Magdalena”; Martínez et al. (2022) “Plan Prospectivo y Estratégico para la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Santander; Niño et al. (2021) “Plan Prospectivo y Estratégico para la Secretaría de Hacienda del Municipio de Piedecuesta”; Álvarez y Arroyave (2019) “Diagnóstico – Plan Estratégico con Evaluación Financiera y Herramienta Estratégica de Priorización de Proyectos Sociales para la Secretaría de Hacienda del Municipio de La Estrella”.

En lo que corresponde a la propuesta de plan estratégico de Quintero (2022) esta plantea que, se realizó un plan prospectivo teniendo en cuenta la metodología que en términos administrativos hace posible seguir un paso a paso identificando aspectos relevantes de las dependencias que contribuyen a que la Secretaría de Hacienda realice los debidos procesos para el cumplimiento y optimización de las acciones que se llevan a cabo.

Afirma Quintero (2022) que la información obtenida fue mediante fuentes primarias y secundarias, logrando identificar variables, factores internos y externos, problemáticas, así como

el diseño de objetivos estratégicos, acciones inmediatas, de mediano plazo y largo plazo según la complejidad de las mismas, además de identificar los actores involucrados en todos los procesos ejecutados en la Secretaría de Hacienda, con el propósito de establecer acciones futuras que permitan el mejor desarrollo de cada una de las funciones realizadas (Quintero, 2022).

Como resultado de ejercicio, más allá de la propuesta de plan estratégico como objeto del estudio, se resaltan los hallazgos de ser una de las dependencias del municipio de Ocaña y su administración, que cuenta con menos metas e indicadores cumplidos dentro del programa de gobierno territorial, lo que resulta preocupante en la medida en que estos giran en torno a la estabilidad económica del ente territorial, “siendo la secretaría que debe proveer de recursos económicos a las demás dependencias” (Quintero, 2022, p. 119).

Por otra parte, Castillo et al. (2022) realiza un gran aporte teórico al presente trabajo en la medida en que define la planeación estratégica basada en la prospectiva como

Una herramienta que nos permite visionar un escenario ideal y plantear las acciones necesarias para lograrlo. Esta fue utilizada en sus inicios por la empresa privada, pero por sus grandes resultados, recientemente ha sido aplicada en entidades de carácter público, ya que les permite planear estratégicamente su futuro (p. 14).

Partiendo de lo anterior, Castillo et al. (2022) lleva a cabo el trabajo con el objetivo de: Crear un plan prospectivo que esté en concordancia con los objetivos institucionales y las metas estratégicas de la entidad, y así lograr mejorar los procesos. Para lo cual se toma como punto de partida el diagnóstico de la situación actual de la Secretaría de Hacienda del municipio, se formula la misión y visión específica, se analizan los factores internos y el entorno, y se diseñan los escenarios deseados (p. 14).

Como resultado de la implementación del análisis estructural a partir del método MICMAC de la mano con los métodos de impactos cruzados probabilísticos que “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” (Castillo et al., 2022, p. 21); la autora concluye resaltando la necesidad de que las dependencias de los entes territoriales cuenten con las herramientas adecuadas para identificar actores, proyectar intereses y definir prioridades como elementos fundamentales para la planeación estratégica.

Acto seguido, consideran Martínez et al. (2022) que:

Para las entidades tanto públicas como privadas la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite la toma de decisiones en la determinación del que hacer para alcanzar el o los objetivos, considerando los recursos internos y los factores externos incidentes por medio de la formulación de planes de acción (p. 4).

Sobre esta concepción teórica, Martínez et al. (2022) con ayuda de los softwares MICMAC y SMIC, implementan un conjunto de herramientas de diagnóstico para la planeación en prospectiva.

1. **Árbol de competencias:** con el árbol de competencias se realiza una representación del estado en el que se encuentra la organización, mediante lo cual se realizan diagnósticos de las organizaciones (Godet, 2009). Con la elaboración del árbol de competencias se establecen las variables que tiene la organización, de igual forma se identifican las fortalezas y debilidades de acuerdo con los componentes del mismo, los cuales son

- Raíces (competencias técnicas del saber hacer).

- Tronco (Capacidad de implementación).
 - Ramas (Líneas de productos, servicios son los resultados).
2. Micmac: Software que se utiliza para realizar el análisis estructural, mediante el cual se obtienen resultados de la calificación de las variables y sus dependencias tanto directas como indirecta, este software eleva la matriz de análisis estructural a una potencia de valores sucesivos. Esto permite identificar la importancia de las variables y determinar las variables estratégicas de la organización.
 3. Smic: Sistemas de Matrices de Impactos Cruzados, este sistema tiene por objetivo tiene por objetivo determinar la probabilidad de los escenarios creados y examinarlo de acuerdo a las combinaciones de las hipótesis establecidas, este software define los escenarios de prospectiva. Según Michel Godet, 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, este método ProbExpert fue desarrollado en 1974 por Michel.
 4. Juego de actores: Mediante el método de análisis de los juegos de actores, denominado Mactor “método de actores, objetivos, correlación de fuerzas”, se busca tener una aproximación de las fuerzas que existen entre los actores y evaluar las convergencias y divergencias entre los mismos, de acuerdo con los retos un objetivo asociado (Godet, 2009).

En lo que respecta al trabajo de Niño et al. (2021) este prioriza el ejercicio de diagnóstico de la situación actual en cuanto a la detección de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta la Secretaría de Hacienda del municipio de Piedecuesta –

Santander, entendiendo la planeación estratégica como “una herramienta novedosa para que las entidades logren el máximo de rendimiento aprovechando sus recursos especialmente las del talento humano y elementos físicos” (Niño et al., 2021, p.3).

Como conclusiones de este trabajo, las autoras brindan a la administración municipal de Piedecuesta un cuadro de mando para la planeación estratégica de la dependencia, con base en los resultados de las matrices de diagnóstico en su conjunto; y, los objetivos misionales de la misma, pudiendo listar una serie de variables susceptibles de intervención.

3 Reseña histórica de la Gobernación del Tolima

Lo territorios geográficos que hacen parte del departamento del Tolima en el siglo XIX hacían parte de la provincia de Mariquita, quien declaró su independencia en diciembre de 1814, después de diversos cambios en su división política finalmente el departamento del Tolima nace jurídicamente por la Ley 65 de noviembre de 1909, en el siglo XIX se destacó por su riqueza cultural.

El departamento del Tolima se encuentra ubicado en el centro del país, y dentro de sus principales actividades económicas se destacan las actividades agropecuarias e industriales y de servicios; las agropecuarias son principalmente el cultivo de arroz, sorgo, café, ajonjolí entre otros, la pesca es de gran relevancia por contar con ríos importantes como lo es el Magdalena y el Saldaña; En la industria se destacan plantas procesadoras de alimentos e industria textil, al igual que los curtiembres; En los servicios el más destacado es el turístico, especialmente en lo denominado eco turismo, puesto que cuenta con recursos hídricos, humedales, paramos y una gran biodiversidad, compuesta de variadas especies que son excelentes atractivos para nacionales y extranjeros.

En consecuencia, el departamento y su capital Ibagué, se han logrado consolidar como puntos importantes en la economía colombiana para el intercambio de bienes y servicios, de igual forma la riqueza de su folclor es fundamental en las estrategias publicitarias para la captación de nuevas inversiones que aporten al desarrollo económico de la región, mejorando la calidad de vida de sus habitantes a través de la generación de nuevos empleos.

Figura 1. *Ubicación geográfica del departamento del Tolima*



Nota. Tomado de *Secretaría de Hacienda*, por Gobernación del Tolima, 2021, <https://www.tolima.gov.co/secretarias/secretaria-de-hacienda>

En su composición territorial, el departamento del Tolima cuenta con un total de 47 municipios, para un total de 1.343.898 habitantes, en una extensión de 23.562Km². Limita con los departamentos, del Quindío, Risaralda, Valle del Cauca y Caldas; En lo que respecta a los indicadores económicos el Tolima aporta el 2,14% del PIB nacional, con un PIB Per Cápita de US\$5.012 proveniente en mayor medida de las importaciones. En la actualidad se está generando una apuesta por la innovación como valor agregado que pueda potenciar los indicadores socioeconómicos del departamento, el cual, de acuerdo al índice departamental de innovación,

sube al menos 11 puntos porcentuales al año, a razón del impulso hacia la creación de nuevas empresas.

En cuanto a centros educativos el Tolima cuenta con diversas e importantes universidades e instituciones tecnológicas, como lo es la universidad del Tolima, la universidad de Ibagué, universidad nacional abierta y a distancia, conservatorio del Tolima, universidad san buenaventura, universidad cooperativa de Colombia entre otras.

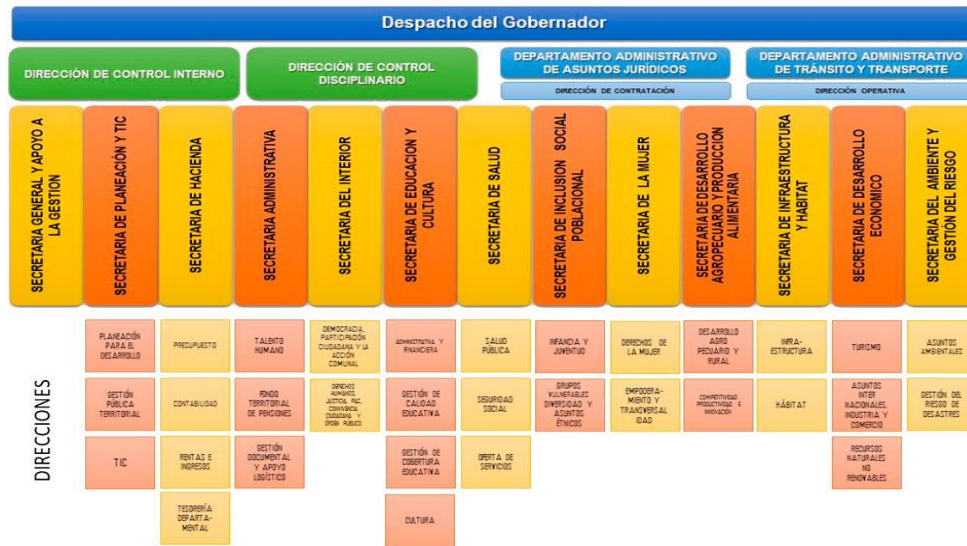
La Gobernación del Tolima es una entidad gubernamental – territorial tal como lo dictamina la Constitución Política de Colombia, de nivel intermedio según la división político – administrativa del Estado, que cuenta con cierto poder y autonomía para la gestión de los intereses departamentales y de los recursos territoriales, para el ejercicio de gobierno local, la promoción de la construcción social del departamento y la planificación estratégica del desarrollo social y económico de la región.

Dentro del presente plan de desarrollo para el departamento del Tolima, denominado “El Tolima nos Une” la Secretaría de Hacienda departamental tiene la responsabilidad de garantizar el pilar de la “Equidad” el cual asume el Tolima como “Tierra de Inclusión y Bienestar” para lo cual es fundamental

Generar oportunidades para que los tolimenses tengan la capacidad de consolidarse como actores sociales, para lo cual se debe reducir la desigualdad en sus múltiples manifestaciones, reduciendo la reproducción intergeneracional de la pobreza, realizando acciones para valorar la diversidad y respetar las diferencias (Gobernación del Tolima, 2019, p. 130).

La gobernación del Tolima se encuentra ubicada en la capital del departamento en Ibagué, en la carrera 3a Entre calles 10A y 11; el actual gobernador fue elegido para el periodo 2020-2023.

Figura 2. Organigrama de la gobernación del Tolima



Nota. Tomado de *Secretaría de Hacienda*, por Gobernación del Tolima, 2021, <https://www.tolima.gov.co/secretarias/secretaria-de-hacienda>

Figura 3. Oficina de atención al Contribuyente



Nota. Tomado de *Secretaría de Hacienda*, por Gobernación del Tolima, 2021, <https://www.tolima.gov.co/secretarias/secretaria-de-hacienda>

4 Planeación estratégica

4.1 Definición del sistema

4.1.1 Misión Secretaría de Hacienda Gobernación del Tolima

Garantizar con suficiencia y oportunidad los recursos indispensables para la financiación de los planes, programas y proyectos que permitan el logro de los objetivos estatales a nivel departamental y el pago oportuno de sus obligaciones de deuda pública, a través de una gestión adecuada de financiamiento, recaudo, administración, distribución, ejecución y con trol sobre la aplicación de sus recursos financieros, en un marco de racionalidad, transparencia, eficiencia, eficacia y oportunidad (Gobernación del Tolima, 2021, p.1).

Tabla 1. Misión secretaria de Hacienda del Tolima

¿Qué necesidad satisface?	La secretaria de hacienda está enfocada en gestionar el recaudo de impuestos , con cuyo ingreso se financian los planes y proyectos de la gobernación, también se paga la deuda pública, y el funcionamiento de la gobernación
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Ejecutando accione para la correcta y oportuna administración y ejecución de los recursos, en cada una de las área
¿A quién satisfacen las necesidades?	Satisface las necesidades a través de la asignación de recursos a todas las áreas de la gobernación lo cual permite su funcionamiento, y a su vez se satisfacen las necesidades de la población mediante los servicios que la gobernación les presta.
¿En dónde satisfacen las necesidades?	Se satisfacen las necesidades en el departamento del Tolima.

De acuerdo con el análisis de la Tabla 1, se observa que la misión actual cumple con las preguntas planteadas en la matriz, orientando su gestión a la consecución y correcta

administración de recursos, para el cumplimiento de los planes y programas de la Gobernación, en concordancia con el Plan de Desarrollo Departamental “Tolima nos une”2020-2023.

4.1.2 Visión

Dirigir y controlar las actividades encaminadas a la formulación, articulación, coordinación e implementación de estrategias que garanticen la suficiencia y oportunidad los recursos indispensables para la financiación de los planes, programas y proyectos que permitan el logro de los objetivos estatales a nivel departamental y el pago oportuno de sus obligaciones de deuda pública, a través de una gestión adecuada de financiamiento, recaudo, administración, distribución, ejecución y control sobre la aplicación de sus recursos financieros, en un marco de racionalidad, transparencia, eficiencia, eficacia y oportunidad.

Tabla 2. *Visión secretaria de Hacienda del Tolima*

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Lograr la solides financiera, recaudando el 100% de los impuestos; incrementar la credibilidad de los ciudadanos en la secretaria
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Cultura del servicio
¿En cuales campos de acción no debería continuar?	N/A
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	La mejor Secretaria de Hacienda de país, que actúa con diligencia, honestidad y responsabilidad social, realizando la gestión institucional de forma oportuna. Cumpliendo con los principios de racionalidad, transparencia, eficiencia, eficacia y oportunidad
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano	Como una entidad en la cual se valora y respeta el Talento Humano, trabajando en equipo, mediante una comunicación asertiva.

La visión de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima, está orientada fundamentalmente en garantizar suficientes recursos para la ejecución de los programas y

proyectos de la gobernación, así como para responder por las obligaciones financieras, sin embargo, con la cultura del servicio se pueden articular todos los actores de la entidad.

4.1.3 Filosofía

Reducir las condiciones de desigualdad para la garantía y el disfrute de los derechos del ciudadano en los factores sociales, económicos, culturales y ambientales como elementos fundamentales para lograr el máximo desarrollo regional en clave de equidad, lo que significa vivir con bienestar, acceso y goce de servicios sociales como la salud, la educación, la cultura, la recreación y el deporte, reconociendo la diversidad en clave de inclusión social. A la cabeza de la Secretaría de Hacienda, la Gobernación del Tolima se propone a corto, mediano y largo plazo generar oportunidades para todos los tolimenses.

Esta filosofía se rige por los siguientes enfoques:

1. Enfoque Diferencial y poblacional: las estrategias y de manera específica metas de producto se pueden identificar en los diferentes pilares catalogadas en dos tipos: por curso de vida, entendiéndose primera infancia; niñez; adolescencia; juventud; adulto mayor; y, por grupos poblacionales, refiriéndose a mujer, víctimas del conflicto, personas discapacitadas, grupos étnicos y en condición de vulnerabilidad.
2. Enfoque de Equidad de Género: las estrategias y de manera específica metas de producto se pueden identificar en los diferentes pilares orientadas a respetar las relaciones humanas de hombres, mujeres y diversidad sexual.
3. Enfoque de Lucha contra la Pobreza: las estrategias y metas de producto se pueden identificar en diferentes pilares en materia de lucha contra la pobreza en dimensiones

tales como: condiciones educativas del hogar, condiciones de la niñez y la juventud, trabajo, salud, servicios públicos domiciliarios y condiciones de la vivienda.

4. Enfoque de Derechos: los diferentes programas están orientados a la protección de la niñez, infancia y adolescencia, así como el respeto por los derechos humanos en cada uno de sus componentes.
5. Enfoque Territorial: las condiciones de los territorios son diversos, de manera que será necesario especificar el monto total de la inversión realizada en cada municipio y la distribución sectorial de la inversión a nivel departamental.

La Gobernación del Tolima construyó y adoptó el código de integridad el cual consagra los siguientes valores:

Honestidad: Actuó siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

Respeto: Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

Compromiso: Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar

Diligencia: Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

Justicia: Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Transparencia: Es la total claridad en nuestra manera de ser y la situación máxima de nitidez en nuestro proceder. Transparencia es un ambiente de confianza, seguridad y franqueza entre el gobierno y la sociedad, de tal forma que las responsabilidades, procedimientos y reglas se establecen, realizan e informan con claridad y son abiertas a la participación y escrutinio público (Ministerio de Interior, s.f., párr. 1).

Tabla 3. Filosofía

Cuáles son los principios y valores hoy en día?	Honestidad, Respeto, Compromiso, Diligencia, Justicia, y transparencia, son los principios y valores que rigen la labor de los funcionarios de la Gobernación del Tolima.
Cuáles son los valores y principios deseables?	Se desea generar valores como la coherencia política: Es la acción conjunta de los actores políticos y de desarrollo; Sentido de pertenecía: identificación subjetiva que un individuo tiene a un grupo; Legalidad: todos los actos son realizados dentro del marco normativo del estado; Eficacia: capacidad de lograr lo que se espera en el desarrollo de la gestión.

A continuación, se entienden por competencias esenciales aquellas que se resaltan al interior de la entidad como objetivos misionales y/o estratégicos, identificando el papel de los actores, las cualidades e indicadores de reconocimiento de la dependencia, el papel frente a la competencia, y, los factores de ventas y atracción de clientes, en este caso especial, de usuarios de la Secretaría de Hacienda de la Gobernación del Tolima, con el objetivo de reforzar estas competencias esenciales, y lograr vincularlas a la formulación de objetivos estratégicos del plan.

4.1.4 Matriz de competencias esenciales

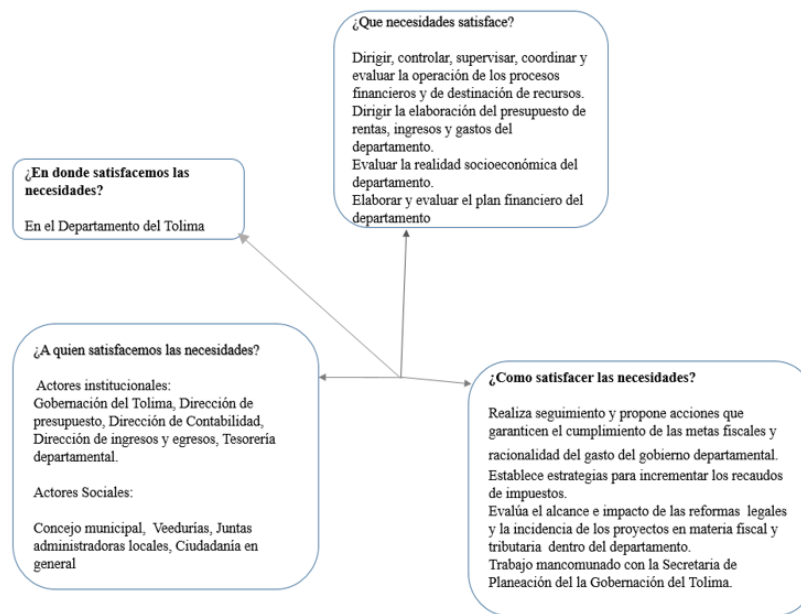
Tabla 4. Competencias esenciales

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	La Secretaria de Hacienda de la gobernación del Tolima, es reconocida por cumplir con oportunidad del desarrollo de los proyectos y pago oportuno de sus acreencias; por garantizar los recursos para el funcionamiento de la gobernación en pro del mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Para nuestro caso, no podemos establecer competidores pues ellos serían las demás secretarías de la Gobernación del Tolima. Todas las secretarías trabajan en equipo con el fin de cumplir con los objetivos del plan de desarrollo de la Gobernación del Tolima.
¿Porque nos escogen los clientes?	Somos escogidos por la capacidad y calidad en la prestación de nuestros servicios, por el fácil acceso a las plataformas de pago de impuestos y por las estrategias que se emplean para el recaudo de cartera morosa.

De acuerdo con la matriz se puede inferir que la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima cuenta con las competencias esenciales para el desarrollo de la misión y apoyar a todas las áreas para el cumplimiento de las funciones establecidas en la normatividad aplicable a las entidades territoriales.

4.1.5 Matriz de macro segmentación

En general la macro segmentación es una estrategia de mercado que hace posible para la empresa, conocer el público objetivo al cual dirigir sus acciones de marketing y posicionamiento. En este sentido, a continuación se plantea una matriz de macro segmentación para la Secretaría de Hacienda Departamental del Tolima, con el objetivo de visualizar cuales son los segmentos de mercado que atiende y corresponden a las acciones de esta dependencia.

Figura 4. Matriz de Macro segmentación

La secretaria de Hacienda de la gobernación del Tolima, mediante el desempeño de sus funciones satisface las necesidades en cuanto a la disposición de recursos para los diferentes proyectos de la gobernación en su articulación con el Plan Nacional de Desarrollo, de igual forma garantiza el equilibrio de las finanzas del departamento.

4.1.6 Postura ética

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Departamental “El Tolima nos Une”2020-2023, de la Gobernación del Tolima (2020):

El gobierno departamental está encaminado a ser un gobierno cercano a la comunidad, con orientación a la obtención de resultados, bajo los principios de unidad, transparencia y compromiso, en este sentido la Gobernación del Tolima en cabeza de la Secretaría de Hacienda Departamental se considera una entidad y una dependencia en función de la sociedad civil y de los intereses de los tolimenses, toda vez que cuenta con la

responsabilidad ética y legal de controlar y regular los recursos de los ciudadanos recaudados a partir de los impuestos y rentas (p. 120).

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, la matriz de postura ética se presenta con el objetivo de comprender cuál es el objeto social de la dependencia, y su deber ser.

Tabla 5. *Matriz postura ética*

Conformadora de Sociedad	Entidad conformadora de sociedad , por ser una entidad que hace parte de la gobernación del Tolima, con su gestión, genera los recursos con los cuales la gobernación a través de la inversión satisface las necesidades de la ciudadanía del departamento del Tolima, de igual forma con su labor aporta al fortalecimiento de la estructura del estado colombiano.
--------------------------	--

La Secretaría de Hacienda, a través de las estrategias y planea que lleva a cabo para el recaudo de impuestos los cuales son sus ingresos, puede garantizar que existan recursos para la ejecución de todos los proyectos que tiene la gobernación del Tolima para satisfacer necesidades de sus ciudadanos y de igual forma garantizar el funcionamiento de la misma.

4.2 Análisis Interno

4.2.1 Árbol de Competencias

Como insumo para el análisis interno de la Secretaría de Hacienda departamental y su desempeño al menos en el último periodo, se construyó el árbol de problemas identificando fortalezas y debilidades en las áreas que hacen parte de la secretaría.

- Rentas e Ingresos
- Anti contrabando
- Presupuesto
- Contabilidad

- Tesorería

El organigrama de la secretaria de Hacienda Departamental del Tolima se encuentra conformado por cuatro áreas o direcciones financieras: Contabilidad, Presupuesto Tesorería y Rentas e Ingresos, a esta última pertenece anti contrabando.

Un árbol de competencias hace posible la representación sistemática del objetivo de estudio a diagnóscticar, permitiendo llevar a cabo un análisis y evaluación del conjunto de cualidades tecnológicas, productivas, comerciales, políticas, técnicas, ambientales y de infraestructura de la organización, determinando las competencias a considerar fundamentales para definir las orientaciones estratégicas en el marco del ejercicio de prospectiva.

Tabla 6. *Árbol de competencias*

Variable	Raíces		Tronco		Ramas	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Atención al contribuyente	Experiencia del personal para la atención al contribuyente	Escasa experiencia en el manejo de las tecnologías.	Canales virtuales de atención al cliente fáciles de manejar	Reticencia por parte de los contribuyentes para el uso de los canales virtuales	Existe contrato para el mantenimiento de la plataforma tecnológica.	Falta de manuales para el manejo de la plataforma.
Seguimiento de los ingresos	Habilidad y experiencia en el manejo de los ingresos de entidades territoriales	El personal no cuenta con experiencia en el manejo de ingresos de entidades del orden nacional.	Manuales y procedimientos para el seguimiento a los ingresos de la Secretaria de Hacienda.	Falta de capacitación al personal sobre los manuales y procedimientos para realizar los seguimientos.	Seguimientos realizados periódicamente a los ingresos recaudados	No se cuenta con tiempo suficiente para el análisis y revisión de los seguimientos
Cobro persuasivo y coactivo	Experiencia en procesos de cobro.	El personal tiene falencias en comunicación asertiva.	Diseño de calendario tributario y procedimiento para el cobro persuasivo y coactivo	Las bases de datos con la información de notificación de los contribuyentes esta desactualizada	Requerimientos, acuerdos de pago, emplazamientos, notificaciones y mandamientos de pago.	No hay personal suficiente para el seguimiento de los cobros.

Variable	Raíces		Tronco		Ramas		
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
Automatización de procesos.	El personal tiene experiencia en el manejo de los software financieros	Falta de integración en los módulos de los programas que se utilizan	Creación de manuales y procedimientos para el manejo de los software.	Falta de divulgación de los manuales y procedimientos.	Presupuesto para programa de automatización de los sistemas	Falta de seguimiento a los procesos de contratación de equipos tecnológicos.	
Anti contrabando	Capacitación	El grupo anti contrabando cuenta con conocimiento claro y experiencia en las normas anti contrabando	Alta rotación del personal.	Se cuenta con planes de capacitación para los contribuyentes.	Alta informalidad de los negocios	30 municipios del Tolima capacitados en la lucha anti contrabando, en 2022	Falta de actualización en las nuevas modalidades que usan los contrabandistas para cometer el delito.
	Contrabando incautado	Amplio conocimiento del grupo operativo anti contrabando del Tolima en la ley anti contrabando	El personal que lo integra no tiene conocimientos en los impuestos territoriales	Operativos en la capital del Tolima y todos sus municipios para detectar licores y cigarrillos de contrabando	Habilidades de los comerciantes para esconder y camuflar los productos de contrabando	28.000 unidades de contrabando entre licores y cigarrillos incautados; 1.600 visitas de control preventivo	Las zonas donde se realizan los operativos y la periodicidad no están identificados.
Presupuesto	Informes a entes de control	Habilidades del personal encargado de elaborar y consolidar los informes a los entes de control	Poca experiencia del personal para trabajar en equipo.	Se cuenta con personal que apoye la labor de elaboración de informes.	Falta de coordinación entre los líderes de los procesos para la consolidación de la información.	Entrega de informes conforme a la normatividad aplicable y en los plazos establecidos	Alta rotación del personal asignado como apoyo para la realización de los informes

Variable	Raíces		Tronco		Ramas	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Presupuesto	Amplio conocimiento en materia presupuestal del director de	El personal de apoyo no cuenta con conocimientos en materia	La elaboración del presupuesto se realiza bajo la observancia	Fallas en la interpretación de la normatividad actual en materia presupuestal de las	Elaboración, presentación y sustentación oportuna del presupuesto, para que sea aprobado en cada anualidad, acorde a las necesidades de la Gobernación del Tolima	Modificaciones al presupuesto realizadas durante el proceso de aprobación, sin soporte legal.
	Presupuesto	presupuestal	a de la normatividad vigente	entidades del orden territorial.		
Catálogo de Clasificación presupuestal.	Conocimiento en la Homologación del catálogo de clasificación presupuestal para entidades territoriales	El personal no cuenta con conocimientos en entidades del orden nacional que manejen C.C.P.	Parametrización del Software presupuestal acuerdo con el nuevo C.C.P	Desconocimiento de quienes manejan el Sistema de Información para desagregar rubros a mayor nivel	Desagregación del presupuesto acorde a los rubros del nuevo C.C.P.	Conceptos presupuestales mal clasificados.
Ejecución Presupuestal	Habilidades para la interpretación de Manuales y procedimientos para el manejo presupuestal tanto del presupuesto de la gobernación del Tolima, como de las transferencias	Escasa formación complementaria de los integrantes del área	Expedición de certificados de disponibilidad presupuestal y registros presupuestales con oportunidad y calidad	Falta de claridad y celeridad en las solicitudes de certificados de disponibilidad presupuestal y registros presupuestales	Disminución en el porcentaje del rezago presupuestal de la vigencia.	Demoras por parte de los proveedores y contratistas para radicar soportes para el pago.

Variable	Raíces		Tronco		Ramas		
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
Manual de procedimientos	Conocimiento del personal contable en la aplicación y manejo de políticas contables	El marco normativo no se conoce por todo el personal.	Socialización y difusión del manual de procedimientos	Poca disponibilidad de tiempo para la planeación y ejecución de las actividades de socialización y aprendizaje.	Manual de procedimientos actualizado e implementado.	Falta de inducciones y reinducciones	
Contabilidad	Estados Financieros	Experiencia del contador de la entidad para ejercer su función	Falta de actualización del contador en la normatividad contable	Coordinación con las diferentes entidades adscritas a la entidad para la consolidación de Estados Financieros	Controles deficientes en la información financiera de las áreas adscritas.	Elaboración y consolidación de estados financieros junto con sus notas, en las fechas establecidas y acorde con la normatividad vigente aplicable.	No publicación de los estados financieros.
	Deuda pública	Conocimiento y experiencia del personal contable en manejo de la deuda financiera	Poca capacidad de negociación de las deudas.	Divulgación del estado de la deuda financiera de la entidad a los grupos de interés.	Poca información de la destinación de los recursos provenientes de la deuda.	Informes de gestión	En el informe de gestión no se presentan datos respecto a niveles de endeudamiento y estado de la deuda
	Valoración de activos	Existencia de funcionarios competentes encargados del control	El personal de inventarios no cuenta con actualizaciones en	Existen procedimientos para la valoración de activos, de igual forma para su	Fallas en la implementación de los manuales y procedimientos	Registros actualizados del valor de los activos de acuerdo con la NIIF aplicable al	Falta de comprensión de las NIIF sector público por parte del personal

Variable	Raíces		Tronco		Ramas		
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
	de los activos y su valoración	normatividad contable	depreciación y control		sector público		
Tesorería	Plan anual mensualizado de caja PAC	El personal que realiza esta función cuenta con el perfil requerido en el manual de funciones.	Existe un solo profesional para realizar esta labor.	Elaboración de proyecciones de recaudo y gasto de cada dependencia.	Fallas en la consolidación de las estadísticas de ingresos y gastos de años anteriores	Elaboración del plan anual mensualizado de caja PAC, para su aprobación	Bajos niveles de ejecución de PAC.
	Ingresos	Capacidad y destrezas del personal del área de tesorería para el registro de ingresos.	El personal no tiene capacidad de análisis de los ingresos.	El grupo de tesorería realiza los registros de los ingresos de acuerdo a su naturaleza y manuales de procedimientos	Inoportunidad en el seguimiento a los ingresos por falta de personal	Informes de recaudo de ingresos, veraces y oportunos para la toma de decisiones.	Baja comprensión de los informes por parte de la administración.
	Pagos	Experiencia en el proceso de pago de las obligaciones que posee por la entidad.	El personal no está capacitado para el manejo del aplicativo de gestión de pagos	El tesorero realiza proyección de pagos mensuales para contar con el PAC disponible para procesar los pagos	Falta de personal que sirva de apoyo para el tesorero.	Pago de las obligaciones de la entidad, proveedores, contratistas, obligaciones financieras, laborales, etc	Debido al volumen de pagos se pueden presentar inconsistencias en la revisión de soportes, realizando pago sin cumplimiento de requisitos

Nota. Adaptado de *Secretaría de Hacienda*, por Gobernación del Tolima, 2021, <https://www.tolima.gov.co/secretarias/secretaria-de-hacienda>

Realizado el análisis del árbol de competencias de la Secretaría de Hacienda de La Gobernación del Tolima, podemos observar que la secretaria cuenta con grandes fortalezas, en cada una de las áreas que posee las cuales maximizan los resultados que cada una de ellas aporta

para el buen funcionamiento de la secretaria; Sin embargo, se debe prestar mayor cuidado en lo tecnológico y potenciar el capital humano en aras de lograr los objetivos en materia financiera en pro de la consecución de los objetivos de la Gobernación del Tolima

4.2.2 Evaluación de factores internos y análisis del resultado MEFI

Después de la elaboración del árbol de competencias se procede a realizar la matriz MEFI la cual nos permite evaluar las fortalezas y debilidades de las dependencias de la Secretaria de Hacienda del Tolima, a cada una de ellas se le asigna un valor el cual depende de la relevancia que esta tiene en la consecución de los objetivos de la entidad.

Tabla 7. Calificación MEFI

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

Tabla 8. Matriz de valoración de factores internos MEFI

Fortaleza	Peso	Calificación	Total
Canales virtuales de atención al cliente fáciles de manejar	0.06	3	0.18
Requerimientos, acuerdos de pago, emplazamientos, notificaciones y mandamientos de pago.	0.06	3	0.18
Manuales y procedimientos para el seguimiento a los ingresos de la Secretaria de Hacienda.	0.03	4	0.12
Operativos en la capital del Tolima y todos sus municipios para detectar licores y cigarrillos de contrabando	0.03	3	0.09
La elaboración del presupuesto se realiza bajo la observancia de la normatividad vigente	0.06	4	0.24

Fortaleza	Peso	Calificación	Total
Expedición de certificados de disponibilidad presupuestal y registros presupuestales con oportunidad y calidad	0.07	4	0.28
Coordinación con las diferentes entidades adscritas a la entidad para la consolidación de Estados Financieros	0.09	3	0.27
Informes de recaudo de ingresos, veraces y oportunos para la toma de decisiones.	0.03	3	0.09
Elaboración de proyecciones de recaudo y gasto de cada dependencia.	0.07	4	0.28
Pago de las obligaciones de la entidad, proveedores, contratistas, obligaciones financieras, laborales, etc	0.05	4	0.2
Debilidades			
Reticencia por parte de los contribuyentes para el uso de los canales virtuales	0.03	2	0.06
Las bases de datos con la información de notificación de los contribuyentes esta desactualizada	0.05	1	0.05
No se cuenta con tiempo suficiente para el análisis y revisión de los seguimientos	0.03	2	0.06
Habilidades de los comerciantes para esconder y camuflar los productos de contrabando	0.04	1	0.04
Escasa formación complementaria de los integrantes del área	0.05	2	0.1
Demoras por parte de los proveedores y contratistas para radicar soportes para el pago.	0.03	1	0.03
No publicación de los estados financieros.	0.06	1	0.06
Inoportunidad en el seguimiento a los ingresos por falta de personal	0.05	2	0.1
Debido al volumen de pagos se pueden presentar inconsistencias en la revisión de soportes, realizando pago sin cumplimiento de requisitos	0.05	1	0.05
Fallas en la implementación de los manuales y procedimientos	0.06	2	0.12
	1		2.60

Mediante la matriz MEFI se realizó la evaluación de los factores internos, obteniendo como resultado 2,60 del total ponderado, el cual está compuesto por 1,93 que corresponde a las fortalezas, y 0,67 a las debilidades; el puntaje obtenido en las fortalezas demuestra que la entidad

responde de forma favorable a la fuerzas internas, lo cual se debe en mayor medida al desempeño del área de presupuesto, específicamente en la expedición de certificados de disponibilidad presupuestal y registros presupuestales con oportunidad y calidad, si bien el puntaje de las fortalezas es superior a las debilidades, se debe prestar especial atención en ellas, con el fin de establecer acciones de mejora que disminuya este porcentaje, a su vez tomar medidas que puedan potencializar las fortalezas.

4.2.2.1 Listado de variables. Una vez realizado el árbol de competencias, se establecieron 17 variables que intervienen ya se apositiva o negativamente en el desarrollo de los procesos que se realizan en la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.

Tabla 9. *Listado de variables*

Orden	Variable
1	Atención al contribuyente
2	Seguimiento de los ingresos
3	Cobro persuasivo y coactivo
4	Automatización de procesos.
5	Capacitación
6	Contrabando incautado
7	Informes a entes de control
8	Presupuesto
9	Catálogo de Clasificación presupuestal.
10	Ejecución Presupuestal
11	Manual de procedimientos

Orden	Variable
12	Estados Financieros
13	Deuda publica
14	Valoración de activos
15	Plan anual mensualizado de caja PAC
16	Ingresos
17	Pagos

4.2.3 *Análisis tendencial de variables endógenas (Pasado, Presente y Futuro)*

A continuación, se realiza el análisis de variables endógenas, de acuerdo con las fortalezas y debilidades de la secretaria de hacienda del departamento del Tolima, para cada una de las fortalezas y debilidades se establece un indicador, luego se hace un análisis de manera horizontal; para el pasado se toman los datos históricos del año anterior, para el presente se tienen en cuenta los datos actuales y para el futuro se analiza el pasado y el presente realizando proyecciones que permitan encontrar escenarios óptimos que incrementen los niveles de gestión y desempeño de la entidad.

Tabla 10. *Variables endógenas*

Área	Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Rentas e Ingresos	Canales virtuales de atención al cliente fáciles de manejar	Atención al Contribuyente	Informes de atención al contribuyente (PQRSD)	En el año 2021 se recibieron 370 PQRSD de los contribuyente por los canales virtuales	En el año 2022 se recibieron 421 PQRSD de los contribuyente por los canales virtuales	Para el año 2023 se esperan recibir 639 PQRSD de los contribuyente por los canales virtuales

Área	Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Rentas e Ingresos	Requerimientos, acuerdos de pago, emplazamientos, notificaciones y mandamientos de pago.	Cobro persuasivo y coactivo	Porcentajes de cobros gestionados	En el año 2021 se gestionó el 67% de los procesos de cobro	En el año 2022 se espera gestionar 69% de los cobros	Para el año 2030 se esperan gestionar 99% de los cobros
Rentas e Ingresos	Manuales y procedimientos para el seguimiento a los ingresos de la Secretaría de Hacienda.	Seguimiento de ingresos	Cantidad de seguimientos realizados en el año	En el año 2021 se realizaron 6 seguimientos	En el año 2022 se esperan realizar 12 seguimientos	Para el año 2023 se esperan realizar seguimientos semanales a los ingresos (52)
Anti Contrabando	Operativos en la capital del Tolima y todos sus municipios para detectar licores y cigarrillos de contrabando	Contrabando incautado	Cantidad de operativos realizados en el departamento	En el año 2021 se realizaron 50 operativos	en el año 2022 se esperan realizar 75 operativos	Para el año 2030 se esperan realizar 89 operativos
Presupuesto	La elaboración del presupuesto se realiza bajo la observancia de la normatividad vigente	Presupuesto	Decreto de presupuesto gobernación del Tolima	En año 2021 se realiza 1 presupuesto	En año 2022 se realiza 1 presupuesto	En año 2030 se realiza 1 presupuesto
Presupuesto	Expedición de certificados de disponibilidad presupuestal y registros presupuestales con oportunidad y calidad	Ejecución Presupuestal	CDP y RP Expedidos	En el año 2021 se expedieron 5.476 Registros presupuestales	En el año 2022 se expedieron 15.403 Registros presupuestales	Para el año 230 se espera expedir 16.868 Registros presupuestales
Contabilidad	Coordinación con las diferentes entidades adscritas a la entidad para la consolidación de Estados Financieros	Estados financieros	Conciliaciones con las áreas de cada dependencia de la gobernación.	Para el año 2021 se realizaron 25 conciliaciones	Para el año 2022 se realizaron 30 conciliaciones	Para el año 2030 se esperan realizar 31 conciliaciones

Área	Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Tesorería	Informes de recaudo de ingresos, veraces y oportunos para la toma de decisiones.	Ingresos	Informes de recaudo de ingresos	Para el año 2021 se realizaron 12 informes de recaudo de ingresos	Para el año 2022 se realizaron 12 informes de recaudo de ingresos	Para el año 2030 se esperan realizar 14
Tesorería	Elaboración de proyecciones de recaudo y gasto de cada dependencia. Pago de las obligaciones de la entidad, proveedores, contratistas, obligaciones financieras, laborales, etc	Plan anual Mensualizado de Caja	Ejecución de PAC	En el año 2021 se ejecutó el 98% PAC	En el año 2022 se ejecutó el 99% del PAC	al año 2030 se espera ejecutar el 100% del PAC
Tesorería	Pago de las obligaciones de la entidad, proveedores, contratistas, obligaciones financieras, laborales, etc	Pagos	Pagos realizados mensualmente	En el año 2021 se realizaron 30.393 pagos	En el año 2022 se realizaron 30.269 pagos	En el año 2030 se espera realizar 29.277 pagos
Rentas e Ingresos	Debilidades Resistencia por parte de los contribuyentes para el uso de los canales virtuales	Atención al Contribuyente	Porcentaje de uso de canales virtuales por los contribuyentes	En el año 2021 el 55% de las solicitudes fueron virtuales	En el año 2022 el 65% de las solicitudes fueron virtuales	En el año 2030 el 10% de las solicitudes deben ser virtuales
Rentas e Ingresos	Las bases de datos con la información de los contribuyentes esta desactualizada	Cobro persuasivo y coactivo	Número de contribuyentes con información de notificación actualizada	En el 2021 el 40% de los contribuyentes tenían la información de notificación actualizada	En el 2022 el 45% de los contribuyentes tenían la información de notificación actualizada	En el 2030 se espera que el 98% de los contribuyentes tengan la información de notificación actualizada
Rentas e Ingresos	No se cuenta con tiempo suficiente para el análisis y revisión de los seguimientos	Seguimiento de ingresos	Tiempo establecido para los seguimientos	En el 2021 el tiempo para el seguimiento y análisis de los ingresos es de 2 días	En el 2022 el tiempo para el seguimiento y análisis de los ingresos es de 3 días	para el 2023 se espera destinar 5 días para el seguimiento y análisis de los ingresos
Anti Contrabando	Habilidades de los comerciantes para esconder y camuflar los productos de contrabando	Contrabando incautado	Cantidad de contrabando incautado	En el año 2021 se incautaron 25.000 unidades de contrabando	En el año 2022 se incautaron 36.000 unidades de contrabando	En el año 2030 se esperan incautar 37.278 unidades de contrabando

Área	Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Presupuesto	Escasa formación complementaria de los integrantes del área.	Ejecución Presupuestal	Capacitaciones	En 2021 se realizaron 6 capacitaciones	En 2022 se realizaron 6 capacitaciones	En el año 2030 se espera realizar 12 capacitaciones
Presupuesto	Demoras por parte de los proveedores y contratistas para radicar soportes para el pago.	Presupuesto	Ejecución presupuestal	En el 2021 se ejecutó el 79% del presupuesto	En el 2022 se ejecutó el 60.69% del presupuesto	En el 2030 se espera ejecutar 85% del presupuesto
Contabilidad	No publicación de los estados financieros.	Estados financieros	Estados financieros publicados	En el año 2021 se realizó 1 publicación de estados financieros	En el año 2022 se realizó 2 publicación de estados financieros	En el año 2030 se espera publicar mensualmente los estados financieros (12)
Tesorería	Inoportunidad en el seguimiento a los ingresos por falta de personal.	Ingresos	Personal Contratado	En el año 2021 se cuenta con 4 personas de planta en el área de tesorería	En el año 2022 se cuenta con 5 personas de planta en el área de tesorería	Para el año 2030 se espera contar con 10 personas de planta para el área de tesorería
Presupuesto	Debido al volumen de pagos se pueden presentar inconsistencias en la revisión de soportes, realizando pago sin cumplimiento de requisitos.	Órdenes de pago	Verificaciones realizadas de los soportes para el pago de contratos y proveedores	En el año 2022 se espera verificar el 60% de los soportes para el pago de proveedores	En el año 2022 se espera verificar el 80% de los soportes para el pago de proveedores	En el año 2030 se espera verificar el 95% de los soportes para el pago de proveedores
Contabilidad	Fallas en la implementación de los manuales y procedimientos	Valoración de activos	Cantidad de activos valorados según política contables.	En el año 2021 no se realizaron valoraciones de activos	Para el año 2022 se valoraron el 30% de los activos	Para el año 2030 se espera valorar el 80% de los activos

Se realizó el análisis de variables endógenas, mediante este análisis se establecen indicadores para las fortalezas y debilidades, de acuerdo con ello se observa que existen buenas

posibilidades de mejora, lo cual evidencia que la Secretaría de Hacienda está anudando esfuerzos para lograr alcanzar los indicadores planteados.

4.3 Análisis del entorno inmediato

Según lo establecido en el artículo 298 de la Constitución Política de Colombia:

Los departamentos tienen autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución. Los departamentos ejercen funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los Municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes (art. 298).

El departamento del Tolima se encuentra ubicado en el centro del país, en la región andina, el río Magdalena cruza el departamento, motivo por el cual la columna vertebral de la economía del departamento está en la agricultura y ganadería, el departamento del Tolima tiene 47 municipios, los cuales en su mayoría son de sexta categoría.

Misión: Es misión del departamento acercarse a su gente a través de un buen gobierno, que busca transformar vidas, integrar comunidades, potencializar el territorio y propender por su felicidad.

Visión: Cundinamarca seguirá siendo, en el 2036, el departamento mejor educado, formando ciudadanos resilientes, tolerantes y felices, compartiendo un territorio ordenado, sostenible, integrado y competitivo, con igualdad de oportunidades para el campo y la ciudad, utilizando las herramientas que genera el desarrollo inteligente.

Misión de la secretaria de hacienda de la gobernación de Cundinamarca:

Desarrollar la política fiscal para asegurar la gestión integral y eficiente de los ingresos tributarios y rentísticos del Departamento, el pago de los gastos de funcionamiento para el normal funcionamiento de la administración departamental, el cubrimiento oportuno del servicio de la deuda pública y la financiación de los programas y proyectos de inversión pública contenidos en el Plan Departamental de Desarrollo, y demás acciones destinadas a alcanzar la estabilidad, sostenibilidad y seguridad fiscal del departamento de Cundinamarca (Gobernación de Cundinamarca, s.f., párr. 1).

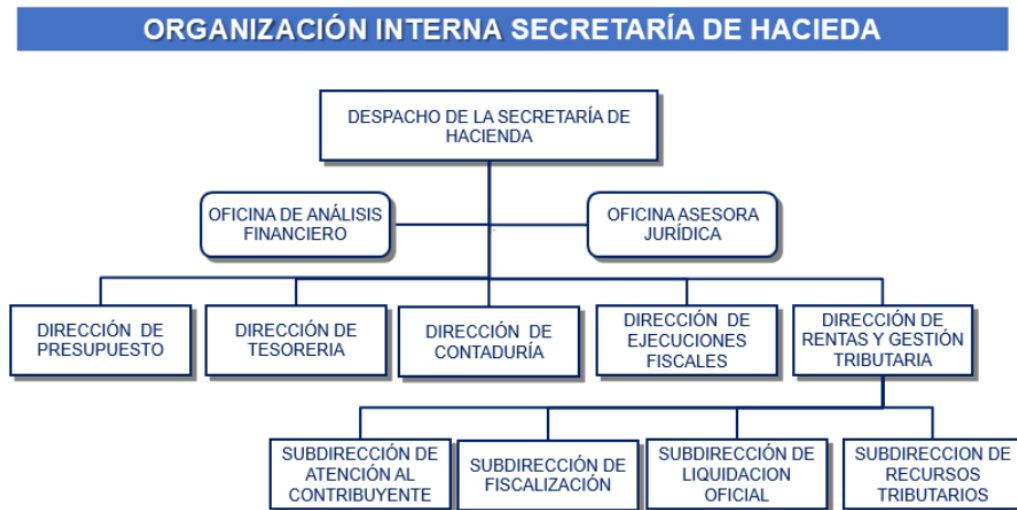
Objetivos:

1. Desarrollar la política fiscal del Departamento, en concordancia con la política fiscal nacional
2. Velar por la estabilidad fiscal del Departamentos a través de la gestión integral de los ingresos tributarios y rentísticos y demás instrumento de la Hacienda Pública
3. Garantizar la eficiente, eficaz y efectiva administración de los recursos del Departamento, de acuerdo con el sistema presupuestal.
4. Garantizar la eficiente y oportuna gestión del recaudo de los ingresos, y la cancelación de los gastos públicos.
5. Garantizar el cumplimiento de la política de financiación de los programas que integran el Plan de Desarrollo Departamental
6. Garantizar el eficiente, eficaz y efectivo manejo y registro de las operaciones presupuestales, de tesorería y contabilidad.
7. Velar por la progresiva, equitativa y eficiente administración tributaria y rentística del Departamento.

8. Diseñar y aplicar la política de administración y gestión de rentas, monopolio rentístico e ingresos tributarios, y disminuir el contrabando, la evasión, la elusión y la falsificación de productos que afectan las rentas Departamentales
9. Dirigir y supervisar la formulación y ejecución de políticas tributarias y de control a la evasión y la elusión de las rentas y tributos departamentales; de crédito público; ¡presupuesta! de ingresos y gastos; de tesorería, y de aprovechamiento e inversión de los recursos captados de conformidad con las normas legales.
10. Diseñar, ejecutar y controlar la política de gestión integral de ingresos tributarios, así como la administración de los arbitrios rentísticos (monopolios) a favor del Departamento, y velar por la estabilidad fiscal.
11. Coordinar y dirigir la administración y recaudo de las rentas, y tributos departamentales, su contabilización y gasto de conformidad con la Ley.
12. Dirigir, elaborar y articular los elementos esenciales del Sistema Presupuesta el Plan Financiero (componente del Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) el Presupuesto anual, y propender por su cumplimiento.
13. Administrar los riesgos financieros, crediticios y cambiarios logrando la preservación de los recursos departamentales.
14. Dirigir y supervisar, la elaboración, ejecución y control del Plan Financiero, como instrumento de planeación y gestión financiera del sector público departamental.
15. Dirigir y supervisar en coordinación con la Secretaría de Planeación, la elaboración, presentación, aprobación y liquidación del presupuesto de gastos de inversión del Departamento.

16. Dirigir y supervisar la administración del sistema presupuesta del Departamento y de sus entidades descentralizadas, y controlar las entidades públicas y privadas que administren fondos públicos del orden departamental.
17. Preparar las disposiciones generales del presupuesto del Departamento, en conjunto con los órganos y entidades que forman parte de este, teniendo en cuenta los conceptos de la Secretaría de Planeación Departamental en lo que a la ejecución de la inversión se refiere.
18. Dirigir y supervisar el recaudo, administración, aseguramiento y registro de los ingresos corrientes, las contribuciones parafiscales, los fondos especiales y los recursos de capital y de crédito del Departamento, de conformidad con las disposiciones legales.
19. Dirigir y supervisar las actividades de ejecución por jurisdicción coactiva de las deudas fiscales, por concepto de impuestos, contribuciones, tasas, retenciones, intereses y sanciones a favor del Departamento.
20. Dirigir y supervisar la formulación de acciones penales, disciplinarias, administrativas y fiscales necesarias para garantizar los ingresos y el adecuado manejo de los recursos, del Departamento.
21. Dirigir y supervisar las operaciones de tesorería, así como la cancelación de las obligaciones legalmente contraídas a cargo del Departamento, de conformidad con las disposiciones legales.
22. Asesorar al Gobernador en los aspectos relacionados con la obtención y manejo del presupuesto y del crédito público, en particular en lo relativo a las políticas de financiamiento interno y externo del Departamento y sus entidades descentralizadas.

23. Dirigir y supervisar la administración de la deuda pública del Departamento y emitir y administrar los títulos valores, bonos, pagarés y demás documentos de deuda pública; custodiar y conservar los títulos valores a favor del Departamento, y exigir el recaudo oportuno de las utilidades, dividendos o intereses pactados
24. Dirigir y supervisar el registro de la contabilidad pública del Departamento, los registros de la ejecución presupuestal y de la contabilidad general, financiera, patrimonial y la elaboración y presentación de los correspondientes estados e informes periódicos.
25. Dirigir y supervisar la consolidación de la contabilidad general de los entes públicos departamentales, conforme a las normas legales y as disposiciones de la Contaduría General de la Nación.
26. Dirigir y supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con la Hacienda Pública departamental, y realizar as demás funciones que, por delegación, le encomienden.
27. Elaborar el proyecto de Decreto de Liquidación del Presupuesto General del Departamento, bajo las directrices del Gobernador.
28. Asesorar de manera directa El Consejo Superior de Política Fiscal de Cundinamarca - CONFISCUN, para asegurar la dirección, coordinación y seguimiento del Sistema Presupuestal del departamento de Cundinamarca (Gobernación de Cundinamarca, s.f., párr. 3).

Figura 5. Organización Interna Secretaría de Hacienda Departamental

Nota. Tomado de *Misión y Objetivos*, por Gobernación de Cundinamarca, s.f., <https://www.cundinamarca.gov.co/dependencias/sehacienda/quienes-somos/mision-y-objetivos>

En segundo lugar, tomamos como referente la gobernación del Meta, esta se encuentra en categoría 1; todas las entidades han tenido grandes desafíos para el recaudo de ingresos debido a la afectación económica de los ciudadanos por la COVID 19, sin embargo, la gobernación del meta ha logrado mantenerse en primera categoría.

Misión: La Administración Departamental del Meta trabaja para cerrar las brechas urbano - rurales a través de la planificación del desarrollo económico, social, ambiental y sostenible del territorio, con una administración eficiente de los recursos, garantizando la participación ciudadana y la transparencia, propiciando el mejoramiento de la calidad de vida y la convivencia pacífica de sus habitantes. Consolidando un Departamento competitivo, seguro, biodiverso y con equidad (Gobernación del Meta, 2020, párr. 1).

Visión: En el año 2023 el departamento del Meta habrá avanzado en el cierre de brechas urbano-rurales, basando su transformación en el fortalecimiento del sector agropecuario, la sostenibilidad ambiental, el desarrollo de infraestructura y la consolidación de la seguridad en el territorio, habrá avanzado en la generación de condiciones que permitan llevar una vida digna a todos sus habitantes, en donde la inversión social, el Buen Gobierno, la transparencia y el diálogo ciudadano serán el vehículo para alcanzar, el crecimiento económico, la confianza ciudadana, la tolerancia y la paz (Gobernación del Meta, 2020, párr. 2).

Funciones de la Secretaría de Hacienda:

1. Establecer políticas y objetivos tendientes a fortalecer las finanzas departamentales en el campo financiero, presupuestal, contable, tributario y de tesorería.
2. Gestionar los recursos necesarios para financiar los planes, programas y proyectos, orientados al cumplimiento de las funciones del Departamento.
3. Diseñar la estrategia financiera del Plan de Desarrollo Económico y Social del Departamento de conformidad con el marco fiscal de mediano plazo.
4. Realizar las investigaciones, estudios jurídicos y fiscales relacionados con la incidencia y tendencia del sistema impositivo de las finanzas departamentales y la capacidad impositiva de los diversos sectores económicos, para proponer los cambios legales pertinentes y los procedimientos, manuales y formatos que se requieran.
5. Llevar la contabilidad general del Departamento de acuerdo con las normas legales.
6. Controlar la presentación oportuna de las declaraciones sobre información tributaria que solicite la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

7. Dirigir y controlar el proceso de liquidación de impuestos, tasas y contribuciones departamentales con base en la normativa tributaria.
8. Diseñar políticas y estrategias de atención al contribuyente para mejorar la calidad de la información tributaria, de acuerdo con las políticas de servicio adoptadas por la administración departamental.
9. Revisar, conceptuar y dirigir la elaboración de los proyectos de ordenanza, decretos, resoluciones y demás actos administrativos, que se relacionen o influyan directamente en la estructura financiera del Departamento.
10. Optimizar los recursos financieros del Departamento a través de su adecuada asignación y producir oportuna y confiable información financiera.
11. Administrar el portafolio de inversiones del Departamento que permita determinar alternativas de optimización de los recursos.
12. Direccionar la formulación y ejecución de los instrumentos de programación financiera que garanticen el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional.
13. Adoptar sistemas y procedimientos que permitan tecnificar la preparación, presentación, ejecución y control de los instrumentos de programación financiera, contable y presupuestal, garantizando la oportunidad de la información.
14. Coordinar con todas las dependencias y entidades descentralizadas del Departamento, la preparación del presupuesto anual de rentas de Ingresos y Gastos e inversiones, el Plan Financiero Plurianual y el marco fiscal de mediano plazo del Departamento.
15. Distribuir el presupuesto de funcionamiento y coordinar con el Departamento Administrativo de Planeación la elaboración y trámite de las solicitudes de adición,

- modificación y traslados presupuestales con recursos de inversión, de conformidad con el estatuto orgánico de presupuesto y las normas que lo reglamentan
16. Controlar la aplicación de las partidas presupuestales de acuerdo con los gastos de funcionamiento y de inversión asignadas.
 17. Ejercer la facultad del cobro coactivo frente a los impuestos, tasas, contribuciones, multas y demás obligaciones a favor del Departamento, en coordinación con las dependencias competentes y de conformidad con la normativa vigente sobre la materia.
 18. Formular, orientar y coordinar las políticas de crédito público.
 19. Efectuar estudios, análisis y cálculos para establecer la capacidad de endeudamiento y el comportamiento de los mercados de capitales internos y externos, estableciendo condiciones favorables para la consecución y contratación de operaciones de crédito público del Departamento.
 20. Rendir los informes periódicos de gestión que le sean solicitados por el Gobernador(a), las dependencias al interior de la Administración Departamental y demás autoridades competentes.
 21. Las demás que le asigne la Ley y que correspondan a la naturaleza de la dependencia (Secretario de Hacienda del Meta, 2020, pp. 2-3).

4.4 Análisis del macro entorno

4.4.1 Herramienta PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que permite a definir el análisis macroeconómico, de las diferentes fuentes externas que afecta en este caso la Secretaria de Hacienda del Tolima en

la gestión y funcionamiento; analizando cada factor político, económico, tecnológicos-científicos, sociales y ambientales.

Tabla 11. Matriz PESTEL

FACTORES	VARIABLES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICOS	Plan de Desarrollo Departamental	Aumento en la competitividad y productividad. Direccionamiento para los planes de acción e inversión, El plan de desarrollo departamental contempla oportunidades de mayor inversión para poder llevar a cabo las estrategias	
	Cambio de Gobierno y mandatarios	Estabilidad Política la cual ayudaría a financiaciones de programas y proyectos , modificación en las políticas actuales	Cambios por periodos de elección de mandatarios que no permitan la continuidad de proyectos que se pueden ver reflejados en los ingresos
	Estabilidad Nuevo Gobierno		Empresas del sector privado que cerrarían si llegase el nuevo gobierno afectar en gran parte sus intereses, ocasionando posible disminución en los ingresos proyectados
	Política fiscal	Reforma tributaria optimista para aumentar el recaudo por medio de impuestos y aumento de la tributación	Nuevos sistemas de evasión de impuesto que afectaría el ingreso proyectado
ECONOMICOS	Inflación		Incremento en la inflación del país puede desincentivar la generación de proyectos de alto rendimiento social y reducir el crecimiento potencial de la economía. Afectado el recaudo del Departamento del Tolima
	Incremento de microempresas	Incremento de nuevas microempresas que generan mayores ingresos para el departamento del Tolima	

FACTORES	VARIABLES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
TECNOLOGICOS CIENTIFICOS	Política tributaria	Generación de nuevos ingresos mayor crecimiento económico y la generación de empleos de mayor calidad	Afectación inversión extranjera en el departamento. tiene un efecto negativo sobre el PIB,
	Crisis Económicas		Crisis Económica Influye en los recursos a gestionar ante el Gobierno Nacional afectando las financiaciones de los gastos públicos del Departamento
	Exportaciones	Aumento de productividad en los productos de exportación para general aumento de ingresos	
	Tasa de desempleo		Alta tasa de desempleo que influye en el menor poder adquisitivo de la población
	Nuevas tecnologías	Acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación para automatizar los recursos.	Problemas de Conectividad, que afectaría los canales de atención virtuales
	Plataformas Nacionales	Gestión para las diferentes plataformas digitales	Deficiencias de las plataformas digitales que imposibilitan el cargue oportuno de la información
	Corrupción	Planes del Nuevo gobierno anti corrupción que fija las estrategias de carácter institucional para a la lucha contra la corrupción en términos de prevención y mitigación de riesgos de corrupción, acceso ágil y sencillo a los trámites y servicios de la Entidad.	Nuevas Formas de evasión de impuestos, causando decrecimiento económico en las Finanzas públicas
SOCIALES	Orden Público		Problemas de Inseguridad en el departamento de Tolima.
	Cobertura de programas Sociales	Poca cobertura de los programas sociales limitando el cupo de los beneficiarios.	

FACTORES	VARIABLES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
AMBIENTALES	Políticas ambientales	Políticas ambientales para el uso sostenible de los recursos.	Cambios climáticos afecta a pequeños y medianos productores
	Cambio climáticos		

4.4.2 Evaluación de factores externos

Una vez realizada la identificación de las variables externas a través de la herramienta pestel, se procede con la evaluación de los factores, asignándole la respectiva ponderación y calificar cada una de las variables utilizando la MEFE, con lo cual se, puede establecer mecanismos para el aprovechamiento de las oportunidades y disminuir las amenazas, identificando la alternativa más apropiada para ser aplicada en la Secretaria.

Tabla 12. Matriz MEFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Aumento en la competitividad y productividad. Direccionamiento para los planes de acción e inversión.	0,2	4	0,8
Estabilidad Política la cual ayudaría a financiaciones de programas y proyectos.	0,03	3	0,09
Reforma tributaria optimista para aumentar el recaudo por medio de impuestos y aumento de la tributación.	0,04	4	0,16
Incremento de nuevas microempresas que generan mayores ingresos para el departamento del Tolima.	0,02	4	0,08

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Generación de nuevos ingresos.	0,03	4	0,12
Aumento de productividad en los productos de exportación para generar aumento de ingresos.	0,05	3	0,15
Acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación.	0,04	4	0,16
Gestión para las diferentes plataformas digitales.	0,01	2	0,02
Planes del Nuevo gobierno anti corrupción.	0,05	2	0,1
Poca cobertura de los programas sociales limitando el cupo de los beneficiarios.	0,04	1	0,04
Políticas ambientales para el uso sostenible de los recursos.	0,22	2	0,44
Amenazas			
Cambios por periodos de elección de mandatarios que no permitan la continuidad de proyectos.	0,01	2	0,02
Empresas del sector privado que cerrarían si llegase el nuevo gobierno afectar en gran parte sus intereses.	0,02	1	0,02
Nuevos sistemas de evasión de impuesto que afataría el ingreso proyectado.	0,03	1	0,03
Incremento en la inflación del país puede desincentivar la generación de proyectos de alto rendimiento social y reducir el crecimiento potencial de la economía.	0,01	2	0,02
Afectación inversión extranjera en el departamento.	0,02	1	0,02
Crisis Económica Influye en los recursos a gestionar.	0,03	2	0,06

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Alta tasa de desempleo que influye en el menor poder adquisitivo de la población.	0,02	2	0,04
Problemas de Conectividad.	0,01	2	0,02
Deficiencias de las plataformas digitales que imposibilitan el cargue oportuno de la información.	0,03	1	0,03
Nuevas Formas de evasión de impuestos.	0,04	2	0,08
Problemas de Inseguridad en el departamento de Tolima.	0,03	2	0,06
Cambios climáticos afecta a pequeños y medianos productores.	0,02	1	0,02
TOTAL	1		2,58

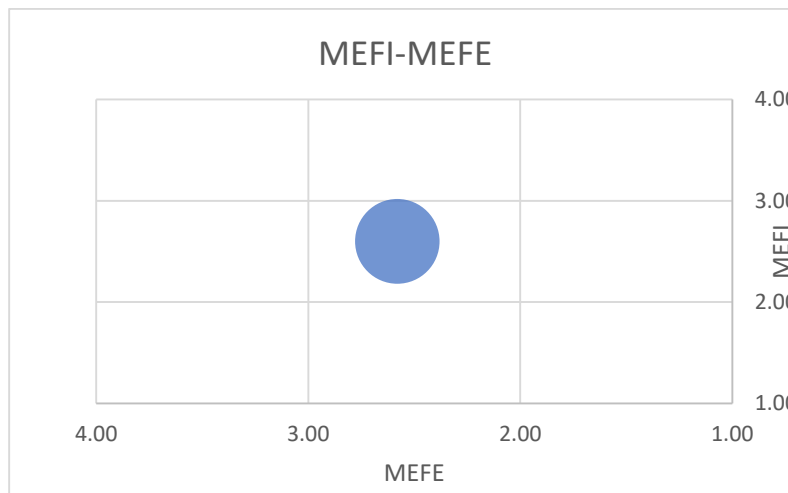
De acuerdo con la evaluación realizada se obtuvo un total ponderado de 2.58, que está compuesto por 2,16 que corresponde a las oportunidades y 0,42 a las amenazas, por lo tanto, se deben potencializar las oportunidades, como el aumento de productividad en los productos de exportación para generar aumento de ingresos y acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación y con ello poder sobrellevar los cambios que puedan generar la crisis económica, puesto que es una amenaza compleja que podría ser difícil de manejar, Si bien la Secretaria tiene un buen manejo de las amenazas se deben implementar medidas que las disminuyan o afronten de manera adecuada a tal punto que no tengan influencia para la consecución de los objetivos de la Secretaría.

4.5 Postura estratégica de la organización

4.5.1 Matriz interna y externa

Para identificar la postura estratégica en la que se encuentra la Secretaría de Hacienda de la Gobernación del Tolima se toman los resultados obtenidos en la MEFI (fortalezas y debilidades) y la MEFE (oportunidades y amenazas), cuyos resultados se muestran en la siguiente gráfica:

Figura 6. Matriz Interna y Externa



El promedio de los resultados de la MEFI y la MEFE, es de 2,59 este se ubica en el cuadrante V, significa que las estrategias que mejor está llevando a cabo son las de retener y mantener, la entidad se encuentra en un punto medio, este resultado insta a fortalecer los procesos como el presupuestal , la gestión financiera y de ingresos, el uso de herramientas tecnológicas que permitirá a la secretaria tener una base sólida para aprovechar las oportunidades y con ello implementar estrategias para disminuir las debilidades y afrontar las amenazas.

4.6 Formulación de Estrategia

4.6.1 *Matriz de planeación estratégica cuantitativa –MPEC*

Esta matriz permite evaluar la importancia de los factores claves de la entidad tanto internos fortalezas y debilidades, externos oportunidades y amenazas, las cuales se encuentran en las matriz MEFI Y MEFE elaboradas anteriormente, estos basados en los pilares estratégicos del Plan de Desarrollo de la Gobernación del Tolima.

El plan de desarrollo de la Gobernación del Tolima para el periodo 2020 -2023 se aprobó con ordenanza 006 del 10 de junio de 2020, en él está el contenido de los pilares estratégicos, y traza el horizonte estratégico a seguir durante el periodo de gobierno. El plan de desarrollo fue denominado “el Tolima nos une” el cual lo rigen cuatro pilares estratégicos:

- *Equidad: política Tolima tierra de inclusión y bienestar;* Según el plan de desarrollo este pilar tiene como propósito generar oportunidades para todos los tolimenses, reduciendo la desigualdad en sus diferentes manifestaciones, garantizando el acceso a salud y educación de calidad, llevar a cabo programas de cultura, deporte, e inclusión social, asegurando la participación de la mujer.
- *Competitividad: Política, Tolima tierra de oportunidades;* Este pilar se logrará a través de programas como el empoderamiento y fortalecimiento empresarial, integración regional y la transformación del campo, infraestructura para el desarrollo, las TIC y transformación digital del Tolima.
- *Gobernabilidad: Política, Gobierno de unidad, paz y reconciliación;* Para obtener resultados en este pilar se desarrollan programas como Tolima territorio con Justicia,

paz y derechos humanos y atención integral a víctimas, buen gobierno, participación ciudadana y gestión institucional transparente y seguridad.

- *Sostenibilidad: Política, Tolima territorio de conciencia ambiental;* En este pilar se consideran programas que permitan ejecutar acciones basadas en el cambio climático, enfocándose en el recurso hídrico, ecosistemas estratégicos y áreas protegidas, gestión de riesgos y cambio climático, ordenamiento territorial y entornos para un desarrollo sostenible.

Para la calificación se establecen los siguientes puntajes: 1 (no atractivo), 2 (poco atractivo), 3 (razonablemente atractiva) y 4 (muy atractiva)

Tabla 13. MPEC

Líneas estratégicas	Pond	Equidad - Tolima tierra de inclusión y bienestar		Competitividad - Tolima tierra de oportunidades		Gobernabilidad - Gobierno de unidad, paz y reconciliación		Sostenibilidad - Tolima territorio de conciencia ambiental	
		Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total
Fortalezas									
Canales virtuales de atención al cliente fáciles de manejar	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Requerimientos, acuerdos de pago, emplazamientos, notificaciones y mandamientos de pago.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Manuales y procedimientos para el seguimiento a los ingresos de la Secretaria de Hacienda.	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09

Líneas estratégicas	Pond	Equidad - Tolima tierra de inclusión y bienestar		Competitividad - Tolima tierra de oportunidades		Gobernabilidad - Gobierno de unidad, paz y reconciliación		Sostenibilidad - Tolima territorio de conciencia ambiental	
		Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total
Operativos en la capital del Tolima y todos sus municipios para detectar licores y cigarrillos de contrabando	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
La elaboración del presupuesto se realiza bajo la observancia de la normatividad vigente	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Expedición de certificados de disponibilidad presupuestal y registros presupuestales con oportunidad y calidad	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Coordinación con las diferentes entidades adscritas a la entidad para la consolidación de Estados Financieros	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Informes de recaudo de ingresos, veraces y oportunos para la toma de decisiones.	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Elaboración de proyecciones de recaudo y gasto de cada dependencia.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Pago de las obligaciones de la entidad, proveedores,	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15

Líneas estratégicas	Pond	Equidad - Tolima tierra de inclusión y bienestar		Competitividad - Tolima tierra de oportunidades		Gobernabilidad - Gobierno de unidad, paz y reconciliación		Sostenibilidad - Tolima territorio de conciencia ambiental	
		Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total
contratistas, obligaciones financieras, laborales, etc Debilidades Reticencia por parte de los contribuyentes para el uso de los canales virtuales	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
Las bases de datos con la información de notificación de los contribuyentes esta desactualizada	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
No se cuenta con tiempo suficiente para el análisis y revisión de los seguimientos	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Habilidades de los comerciantes para esconder y camuflar los productos de contrabando	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08
Escasa formación complementaria de los integrantes del área	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Demoras por parte de los proveedores y contratistas para radicar soportes para el pago.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
No publicación de los estados financieros.	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06

Líneas estratégicas	Pond	Equidad - Tolima tierra de inclusión y bienestar		Competitividad - Tolima tierra de oportunidades		Gobernabilidad - Gobierno de unidad, paz y reconciliación		Sostenibilidad - Tolima territorio de conciencia ambiental	
		Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total
Inoportunidad en el seguimiento a los ingresos por falta de personal Debido al volumen de pagos se pueden presentar inconsistencias en la revisión de soportes, realizando pago sin cumplimiento de requisitos	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
Fallas en la implementación de los manuales y procedimientos	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
Oportunidades Aumento en la competitividad y productividad. Direccionamiento para los planes de acción e inversión	0.2	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Estabilidad Política la cual ayudaría a financiaciones de programas y proyectos	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09
Reforma tributaria optimista para aumentar el recaudo por medio de impuestos y aumento de la tributación	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Incremento de nuevas microempresas que generan	0.02	4	0.08	4	0.08	3	0.06	3	0.06

Líneas estratégicas	Pond	Equidad - Tolima tierra de inclusión y bienestar		Competitividad - Tolima tierra de oportunidades		Gobernabilidad - Gobierno de unidad, paz y reconciliación		Sostenibilidad - Tolima territorio de conciencia ambiental	
		Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total
mayores ingresos para el departamento del Tolima									
Generación de nuevos ingresos	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Aumento de productividad en los productos de exportación para general aumento de ingresos	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12
Gestión para las diferentes plataformas digitales	0.01	4	0.04	3	0.03	4	0.04	3	0.03
Planes del Nuevo gobierno anti corrupción	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Poca cobertura de los programas sociales limitando el cupo de los beneficiarios	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12
Políticas ambientales para el uso sostenible de los recursos.	0.22	3	0.66	3	0.66	3	0.66	3	0.66
Amenazas									
Cambios por periodos de elección de mandatarios que no permitan la continuidad de proyectos	0.01	1	0.01	2	0.02	2	0.02	1	0.01
Empresas del sector privado que cerrarían si llegase el nuevo gobierno afectar	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02

Líneas estratégicas	Pond	Equidad - Tolima tierra de inclusión y bienestar		Competitividad - Tolima tierra de oportunidades		Gobernabilidad - Gobierno de unidad, paz y reconciliación		Sostenibilidad - Tolima territorio de conciencia ambiental	
		Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total
en gran parte sus intereses		
Nuevos sistemas de evasión de impuesto que afectaría el ingreso proyectado	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
Incremento en la inflación del país puede desincentivar la generación de proyectos de alto rendimiento social y reducir el crecimiento potencial de la economía.	0.01	2	0.02	2	0.02	2	0.02	2	0.02
Afectación inversión extranjera en el departamento	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04
Crisis Económica Influye en los recursos a gestionar	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06
Alta tasa de desempleo que influye en el menor poder adquisitivo de la población	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04
Problemas de Conectividad	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01
Deficiencias de las plataformas digitales que imposibilitan el cargue oportuno de la información	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06

Líneas estratégicas	Pond	Equidad - Tolima tierra de inclusión y bienestar		Competitividad - Tolima tierra de oportunidades		Gobernabilidad - Gobierno de unidad, paz y reconciliación		Sostenibilidad - Tolima territorio de conciencia ambiental	
		Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total
Nuevas Formas de evasión de impuestos	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Problemas de Inseguridad en el departamento de Tolima	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06
Cambios climáticos afecta a pequeños y medianos productores	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	1	0.02
			5.47		5.25		5.16		4.99

Análisis: luego de la elaboración de la MPEC se observa que, analizando los factores internos y externos con relación a las líneas estratégicas establecidas en el Plan de Desarrollo de la Gobernación, se obtuvieron resultados similares en las cuatro estrategias, sin embargo la de que se encuentra en primer lugar es Equidad -Tolima tierra de inclusión y bienestar y Competitividad – , para lograr ser competitivos es necesario generar oportunidades para todos los tolimenses, reduciendo la desigualdad en sus diferentes manifestaciones, garantizando el acceso a salud y educación de calidad, llevar a cabo programas de cultura, deporte, e inclusión social tal como lo indica el plan de desarrollo, esto se logra con una gestión presupuestal y financiera optima acompañada de un talento humano idóneo y capacitado.

La segunda estrategia con mejor puntuación es *Competitividad: Política, Tolima tierra de oportunidades*, esta estrategia está encaminada en el empoderamiento, el uso de las TIC y transformación digital de departamento, en consecuencia, y de acuerdo con los análisis la Secretaria de Hacienda cuenta con muchas fortalezas que le permiten aprovechar sus

oportunidades y dirigir su gestión a incrementar el recaudo de recursos, optimizarlos, mediante el uso de tecnologías y transformación digital.

5 Prospectiva

5.1 Planteamiento del problema

De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo de planeación estratégica, se detectaron una serie de variables que afectan el recudo de ingresos y su ejecución, por lo tanto, en el presente plan prospectivo se plantea el reto de; Al año 2030 Transformar digitalmente a la secretaria de hacienda de la gobernación del Tolima, mediante herramientas tecnológicas que permitan hacer más eficiente la gestión.

5.1.1 Objetivo

Implementar proyecto de sistematización al interior de la entidad, automatizando sus procesos, de forma tal que permita incrementar el recaudo de los ingresos y la efectiva ejecución de recursos en beneficio de la población tolimense, en cumplimiento del plan de desarrollo.

5.1.2 Justificación

En los últimos años se ha incrementado el uso de herramientas tecnológicas para simplificar procesos y agilizar trámites en todas las entidades del estado, si bien la Secretaria de Hacienda a aunado esfuerzos por mejorar sus procesos y estar a la vanguardia en materia tecnológica, sin embargo aún no es suficiente, durante la pandemia por Covid 19 se mejoraron algunos procesos y se implementaron trámites de forma virtual con el fin de seguir atendiendo a los ciudadanos y prestar los servicios de forma adecuada; después de la pandemia se hace

necesario seguir fortaleciendo la entidad en materia tecnológica para estar a la vanguardia de los cambios que van ocurriendo en la sociedad.

La Secretaría de Hacienda Departamental se considera una de las dependencias de mayor importancia al interior de la Gobernación del Tolima, puesto que su propósito es el de “garantizar con suficiencia y oportunidad los recursos indispensables para la financiación de los planes, programas y proyectos departamentales” lo cual se logra mediante el adecuado recaudo administración y ejecución de los recursos.

Las tecnologías de la información son herramientas que las entidades deben aprovechar para mejorar sus procesos, llegar con mayor facilidad y rapidez a sus usuarios con el fin de mejorar la gestión que realizan, en beneficio de su comunidad, es por ello que la sistematización de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima se hace necesaria, para el fortalecimiento de sus procesos, logrando su automatización con el fin de mejorar los índices de recaudó y ejecución de recursos.

5.2 Análisis estructural

El análisis estructural se efectúa con las variables internas y externas identificadas en el desarrollo del plan prospectivo, a continuación, se relaciona el listado de variables.

5.2.1 Variables Internas

1. Atención al contribuyente
2. Seguimiento de los ingresos
3. Cobro persuasivo y coactivo
4. Automatización de procesos
5. Capacitación

6. Contrabando incautado
7. Informes a entes de control
8. Presupuesto
9. Catálogo de clasificación presupuestal
10. Ejecución presupuestal
11. Manual de procedimientos
12. Estados financieros
13. Deuda pública
14. Valoración de activos
15. Plan anual mensualizado
16. Ingresos
17. Pagos

5.2.2 Variables externas

1. Plan de desarrollo departamental
2. Cambio de gobierno y mandatarios
3. Estabilidad nuevo gobierno
4. Política fiscal
5. Inflación
6. Incremento de microempresas
7. Política Tributaria
8. Crisis económica
9. Exportaciones

10. Tasa de desempleo
11. Nuevas tecnologías
12. Plataformas nacionales
13. Corrupción
14. Orden publico
15. Cobertura de programas sociales
16. Políticas ambientales
17. Cambio climático

5.2.3 *Software MICMAC*

De acuerdo con Michel Godet y Philippe Durance quienes en su libro la prospectiva Estratégica, exponen que el software MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada) a través de la interacción indirecta entre las variables resultantes en la fase de planeación, determina las variables estratégicas más importantes para desarrollar el plan prospectivo, mediante la matriz de influencias directas e indirectas.

Teniendo ya el listado de variables (34) de la MEFI y MEFE se procede a introducirlas en el programa MIC MAC, se agrupan por internas y externas.

Tabla 14. *Variables incluidas en el MICMAC*

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Atención al contribuyente	Aten.Contr		Interna
2	Seguimiento de los ingresos	Seg.Ingre		Interna
3	Cobro persuasivo y coactivo	Cob.Per.Co		Interna
4	Automatización de procesos	Autm.Procs		Interna
5	Capacitación	Capacit.		Interna

N°	Long label	Short label	Description	Theme
6	Contrabando incautado	Contra.Inc		Interna
7	Informes a entes de control	Inf.Ent.Co		Interna
8	Presupuesto	Presupuest		Interna
9	Catálogo de clasificación presupuestal	Cat.Cla.Pt		Interna
10	Ejecución presupuestal	Ejec.Pptal		Interna
11	Manual de procedimientos	Man.Prptos		Interna
12	Estados financieros	Estds.Fina		Interna
13	Deuda pública	Deud.Pblic		Interna
14	Valoración de activos	Valor.Acti		Interna
15	Plan anual mensualizado	Plan.Anu.M		Interna
16	Ingresos	Ingresos		Interna
17	Pagos	Pagos		Interna
18	Plan de desarrollo departamental	Plan.Des.D		Externa
19	Cambio de gobierno y mandatarios	Cam.Gobier		Externa
20	Estabilidad nuevo gobierno	Est.Nuev.G		Externa
21	Política fiscal	Polit.Fisc		Externa
22	Inflación	Inflación		Externa
23	Incremento de microempresas	Incre.Mier		Externa
24	Política Tributaria	Poli.Tribu		Externa
25	Crisis económica	Cris.Econo		Externa
26	Exportaciones	Exportacio		Externa
27	Tasa de desempleo	Tas.desemp		Externa
28	Nuevas tecnologías	Nuev.Tecno		Externa
29	Plataformas Nacionales	Plat.Nacio		Externa
30	Corrupción	Corrupción		Externa
31	Orden Publico	Ordn.Publi		Externa
32	Cobertura de Programas Sociales	Cob.Prog.S		Externa
33	Políticas ambientales	Politic.Amb		Externa
34	Cambio Climático	Camb.Clima		Externa

Nota. Adaptado Software MICMAC, 2022.

5.2.3.1 Matriz. Se realiza la calificación de las variables en la Secretaría de Hacienda de Hacienda de la gobernación del Tolima, según los siguientes parámetros:

- 0 Influencia Nula
- 1 Influencia Débil
- 2 Influencia Media
- 3 Influencia Fuerte

Tabla 15. *Matriz Calificación MICMAC*

	1 : Aten. Contr	2 : Seg. Ingre	3 : Cob. Per. Co	4 : Autm. Procs	5 : Capacit.	6 : Contralinc	7 : Inf. Ent. Co	8 : Presupuest	9 : Cat. Cla. Pt	10 : Ejec. Potal	11 : Man. Procs	12 : Estds. Fina	13 : Deud. Pblc	14 : Valor. Acti	15 : Plan. Anu. M	16 : Ingresos	17 : Pagos	18 : Plan. Des. D	19 : Cam. Gobier	20 : Est. Nuev. G	21 : Polit. Fisc	22 : Inflación	23 : Incre. Micr	24 : Poli. Tribu	25 : Cris. Econo	26 : Exportacio	27 : Tas. desemp	28 : Nuev. Tecno	29 : Plat. Nacio	30 : Corrupción	31 : Ordn. Publi	32 : Cob. Prog. S	33 : Politic. Amb	34 : Camb. Clima			
1 : Aten. C	0	0	1	2	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
2 : Seg. In	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
3 : Cob. P	0	0	0	1	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
4 : Autm.	2	1	1	0	1	0	1	1	0	2	1	1	0	0	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
5 : Capac	2	1	1	3	0	1	1	2	1	1	2	0	0	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
6 : Contr	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0		
7 : Inf. Ent	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0		
8 : Presu	1	1	1	3	3	0	0	0	3	1	1	2	0	2	2	3	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	0	1	0		
9 : Cat. Cl	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	2	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10 : Ejec.	0	0	0	1	1	0	1	2	0	0	2	1	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0		
11 : Man	2	1	1	2	2	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0		
12 : Estds	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13 : Deud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
14 : Valo	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	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	
15 : Plan	0	1	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
16 : Ingre	2	2	0	2	2	0	0	3	0	2	0	1	1	0	2	0	3	2	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	
17 : Pago	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 : Plan	1	0	0	1	1	0	1	2	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0	2	0	1	2	1	0	2	1	1	2	1	2	2	2	1	0	0	
19 : Cam	0	0	0	1	2	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	3	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	2	0
20 : Est. N	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	2	1	1	0	0	2	2	2	2	1	1	1	0	0	1	2	1	1	1	0	0	
21 : Polit	0	0	2	0	0	0	1	2	0	0	0	0	2	0	0	2	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	
22 : Infla	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23 : Incre	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
24 : Poli.	0	0	1	1	1	1	0	2	0	1	0	0	2	0	0	2	1	1	0	0	1	2	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
25 : Cris.	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	1	2	0	0	2	2	1	1	2	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26 : Expo	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
27 : Tas. d	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	
28 : Nuev	2	0	2	3	2	0	1	1	0	1	2	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	
29 : Plat.	0	0	0	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
30 : Corru	0	0	1	0	0	0	0	2	0	3	1	1	2	0	0	2	2	0	0	1	1	0	0	2	1	0	1	0	0	0	1	3	1	0	0	0	
31 : Ordn	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	2	2	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	1	0	2	1	0	0	0	
32 : Cob.	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
33 : Polit	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	
34 : Cam	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	2	0	1	1	1	0	0	0	1	2	3	0	0	0	

Nota. Adaptado de Software MICMAC, 2022.

5.2.3.2 Características de la matriz. En a la siguiente matriz se observan los indicadores y la tasa de relleno de acuerdo con las calificaciones

Tabla 16. Características de la matriz

Indicator	Value
Matrix size	34
Number of iterations	2
Number of zeros	808
Number of ones	217
Number of twos	113
Number of threes	18
Number of P	0
Total	348
Fillrate	30,10381%

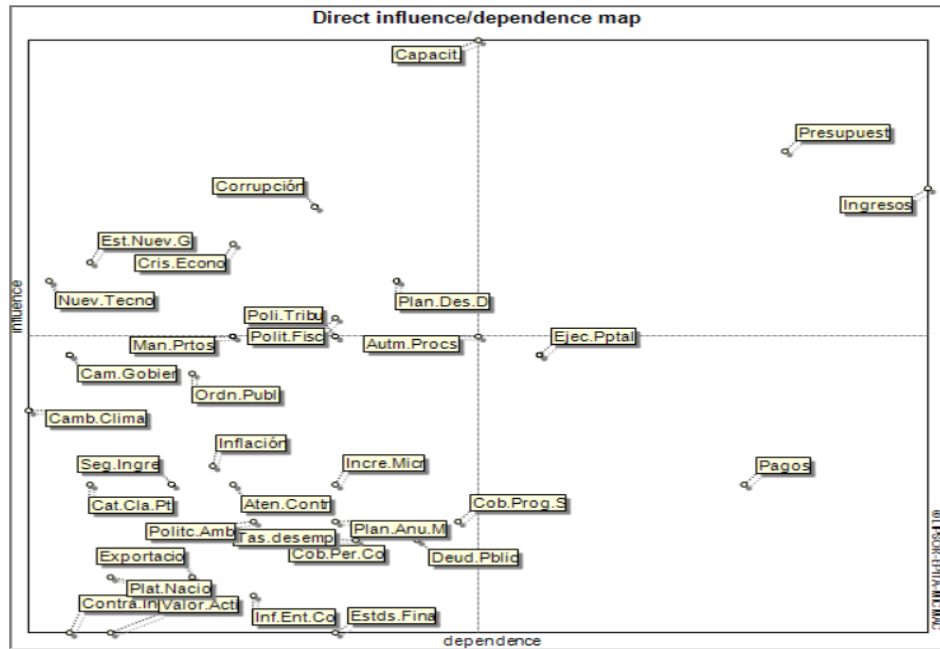
Nota. Adaptado de Software MICMAC, 2022.

La matriz de influencia directas muestra la relación influencia directa entre las variables calificadas, el cual se puede observar a continuación.

5.2.3.3 Plano de influencias directas. Una vez realizada las calificaciones se generan los reportes del plano de influencias directas, en el cuadrante I (zona de poder) se hallan las variables estratégicas, en el cuadrante II (zona de conflicto) se encuentran las variables estratégicas, en el cuadrante III (zonas de autonomía) están las variables palancas secundarias y variables autónomas, y en el cuadrante IV (zona de salida) se ubican las variables objetivo y las variables consecuencias.

A continuación, se muestra el mapa de influencias directas:

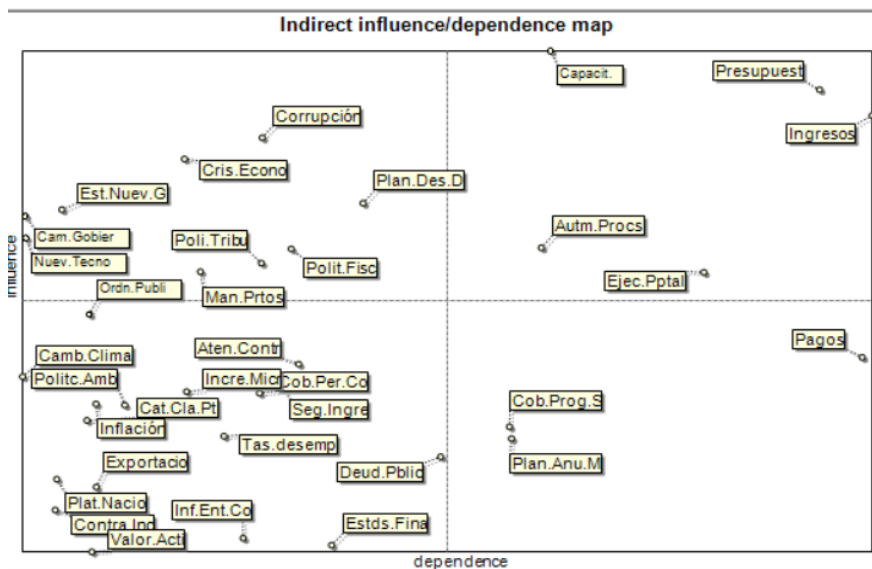
Figura 7. *Mapa de influencias directas*



Nota Adaptado de Software MICMAC, 2022.

5.2.3.4 Plano de influencias indirectas. Con el software MICMAC también se analizaron las influencias indirectas, cuyo resultado se evidencia a continuación.

Figura 8. Mapa de influencias indirectas

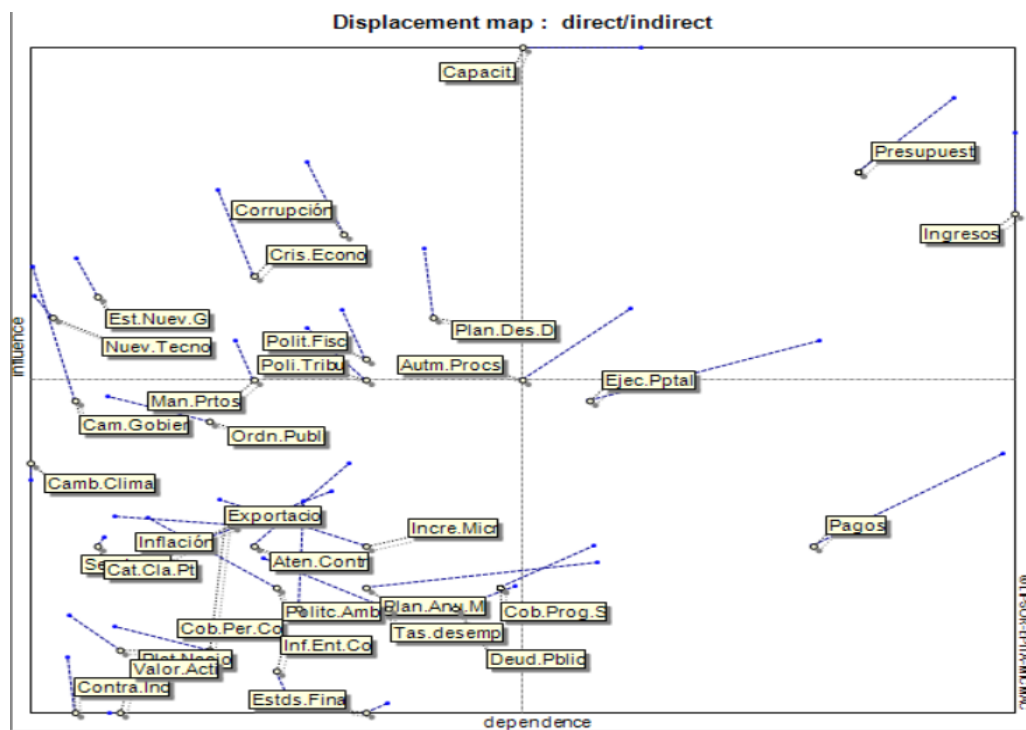


Nota. Adaptado de Software MICMAC, 2022.

5.2.4 Plano de desplazamiento

El matiz del plano de desplazamiento permite identificar las variables estratégicas, que se tendrán en cuenta para el diseño y construcción de escenarios.

Figura 9. Mapa de desplazamiento



Nota. Adaptado de Software MICMAC, 2022.

5.2.5 Listado de variables estratégicas

A continuación, se listan las variables estratégicas resultantes de la calificación realizada

- Presupuesto
- Ingresos
- Automatización de procesos
- Ejecución presupuestal
- Pagos

- Capacitación

Las variables estratégicas arrojadas por el software MICMAC, son las que tienen relación directa con el recaudo de los ingresos para la entidad, por lo cual, estas variables se plantearán los posibles escenarios de apuesta, de acuerdo con el objetivo prospectivo planteado para la entidad.

5.3 Diseño y construcción de escenarios

5.3.1 Software SMIC

Según Godet y Durance (1997) en su libro la prospectiva Estratégica, establecen al Smic-Pro-Expert el software SMIC, como herramienta indispensable para determinar la probabilidad de los escenarios creados y examinarlo de acuerdo a la combinación de las hipótesis establecidas. A continuación, con el software SMIC se analizará las respuestas de los expertos, lo cual arrojará los posibles escenarios a futuro para la secretaria.

Los expertos son dos funcionarios de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima y 3 estudiantes de la Especialización en Finanzas Publicas de la universidad Santo Tomas de Bucaramanga. Quienes evalúan de acuerdo a su percepción la probabilidad de ocurrencia de cada una de ellas.

Tabla 17. *Listado de Expertos*

N°	Apellido	Nombre	Rol	Profesión	Sociedad
1	Prieto	Doris	Estudiante	Contador Público	Universidad Santo Tomas
2	Ortega	Rosario	Estudiante	Administradora de Empresas	Universidad Santo Tomas
3	Rojas	Bryan	Estudiante	Administrador de Empresas	Universidad Santo Tomas
N°	Apellido	Nombre	Rol	Profesión	Sociedad

4	Gómez	Víctor	Profesional de Apoyo Profesional	Administrador Financiero	Gobernación del Tolima
5	Prieto	Harry	Jurídico	Abogado	Gobernación del Tolima

5.3.2 Hipótesis y objetivos

A continuación, se muestra el listado de hipótesis y objetivos que serán calificados por los expertos.

Tabla 18. Variables-hipótesis-objetivos

Variable	Hipótesis	Objetivo
Presupuesto	Que tan probable es que para el año 2030 se elabore el presupuesto oportunamente acorde con la realidad financiera de la Gobernación del Tolima ?	Elaborar el presupuesto oportunamente acorde con la normatividad vigente y la realidad financiera de la Gobernación del Tolima.
Ingresos	Que tan probable es incrementar para el año 2030 el recaudo de ingresos en un 10 % , con relación al recaudo actual?	Aumentar en un 10% en recaudo de los ingresos de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.
Automatización de Procesos	Que tan probables es que para el año 2030 se hayan automatizado el 98% de los procesos de liquidación y pago de impuestos departamentales en Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima?	Automatizar el 98% de los procesos de liquidación y pago de impuestos departamentales en la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.
Ejecución Presupuestal	Que tan probable es para el año 2030 se ejecute el 99% del presupuesto de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima?	Ejecutar el 98% del presupuesto asignado para la vigencia.

Variable	Hipótesis	Objetivo
Pagos	Que tan probable es que para el año 2030 se realice el pago del 100% de los compromisos de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima, de forma oportuna y acorde con los procedimientos establecidos?	Efectuar el pago del 100% de los compromisos de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima, de forma oportuna y acorde con los procedimientos establecidos.
Capacitación	Que tan probable es contar con el 90% del personal altamente capacitado y calificado para realizar las diferentes funciones de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima ?	Contar con el 90% del personal altamente capacitado y calificado para realizar las diferentes funciones el de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.

5.3.3 Probabilidad de escenarios herramienta SMIC

Se tiene en cuenta las calificaciones para el software **SMIC** los siguientes rangos entendiéndose que es del 0 al 1

0.1 Muy Improbable

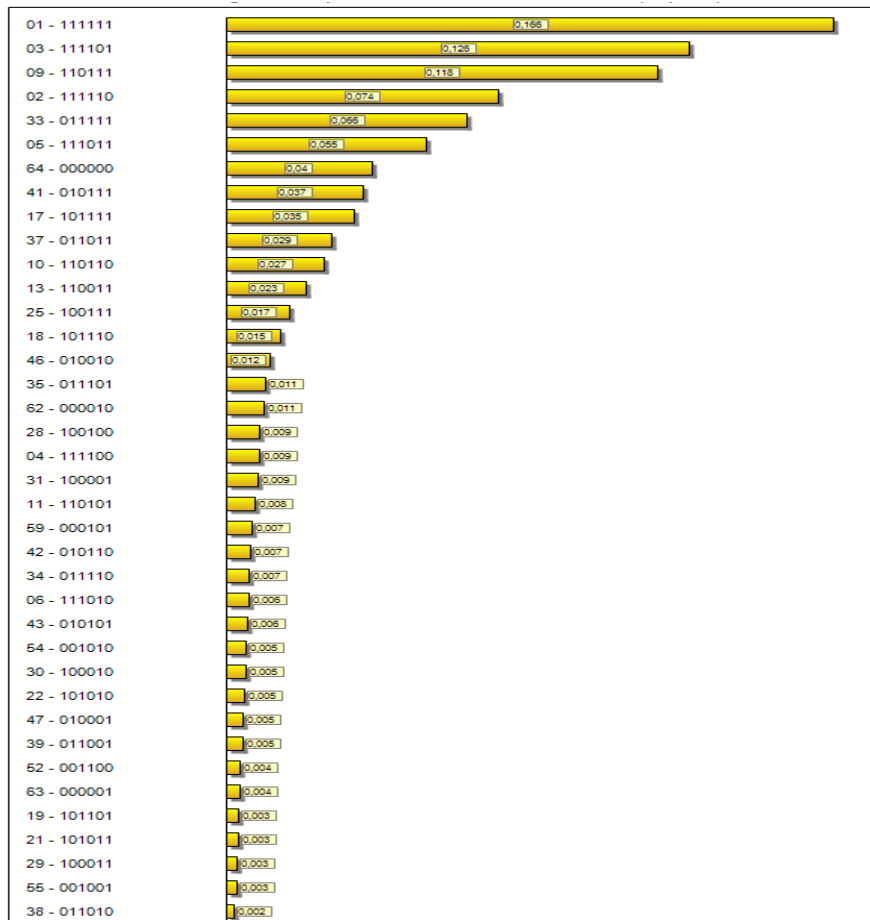
0.3 Improbable

0.5 Duda

0.7 Probable

0.9 Muy Probable

Figura 10. Histograma probabilidad de los escenarios – Expertos

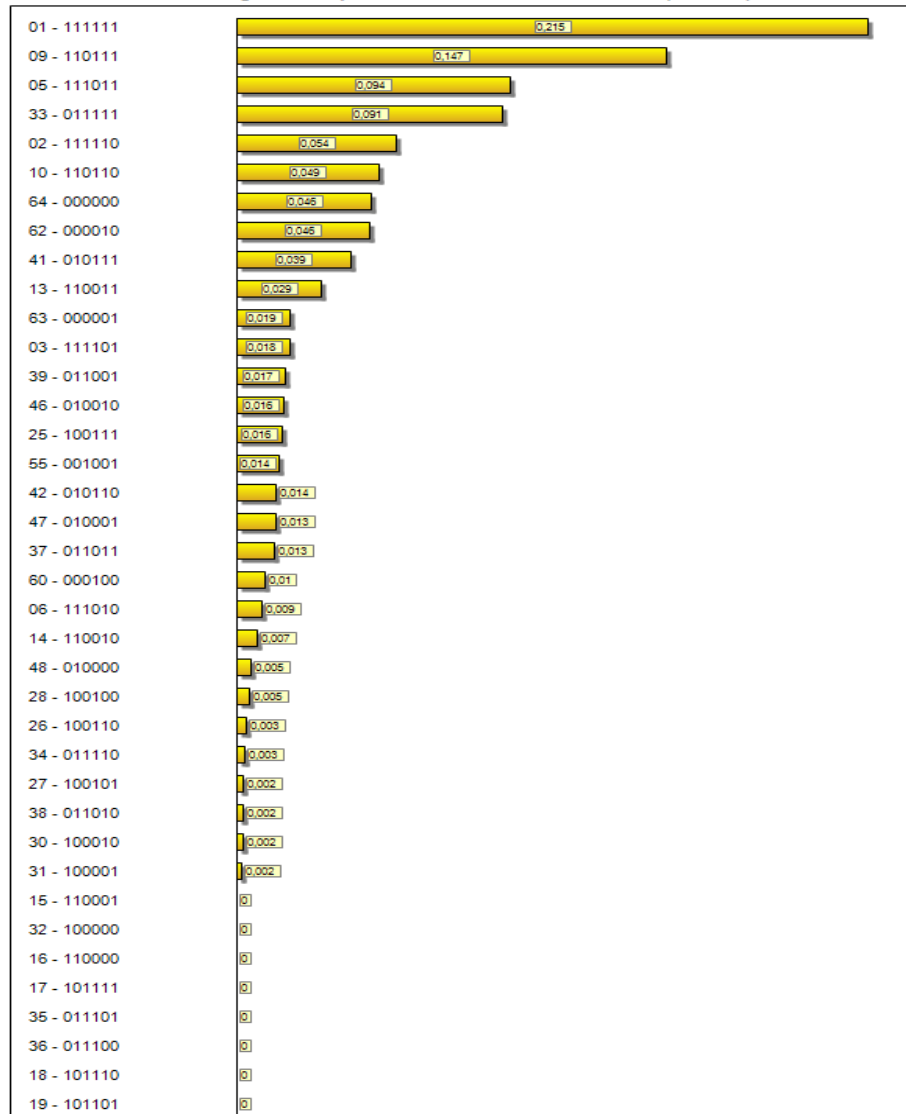


El software SMIC nos arroja los siguientes escenarios de los cuales se realizar un análisis.

Escenario	Probabilidad
Optimista	01-111111
Pesimista	64-000000
Alternos	02-111110 / 03-111101

Después de hacer el análisis del grupo en general de los expertos; anexamos el histograma de los de cada uno de ellos:

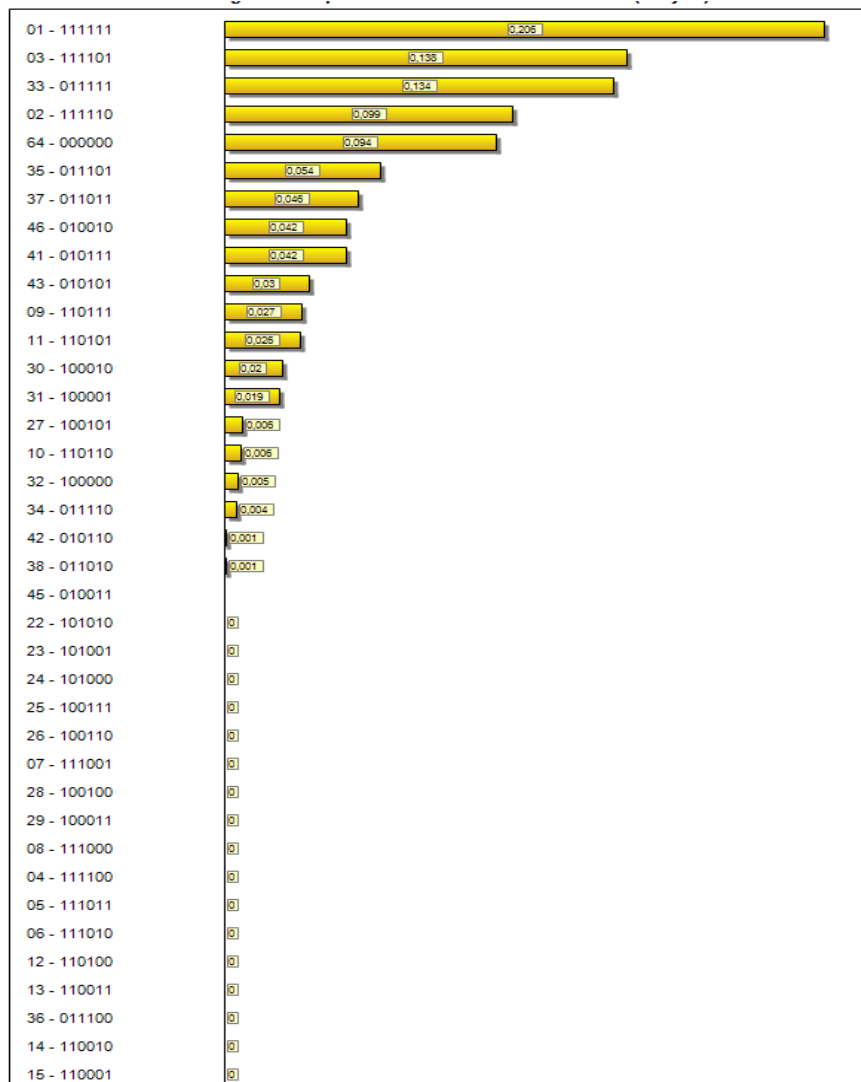
Figura 11. *Histograma de probabilidad de los escenarios*



Nota. Adaptado de Software SMIC, 2022.

En el análisis de Rosario Ortega se da un escenario optimista en un 21%, en el pesimista se da un 4.5% y en los alternos que tomamos 02-111110 se da 5.4% y 03-111101 se da un 1.8%.

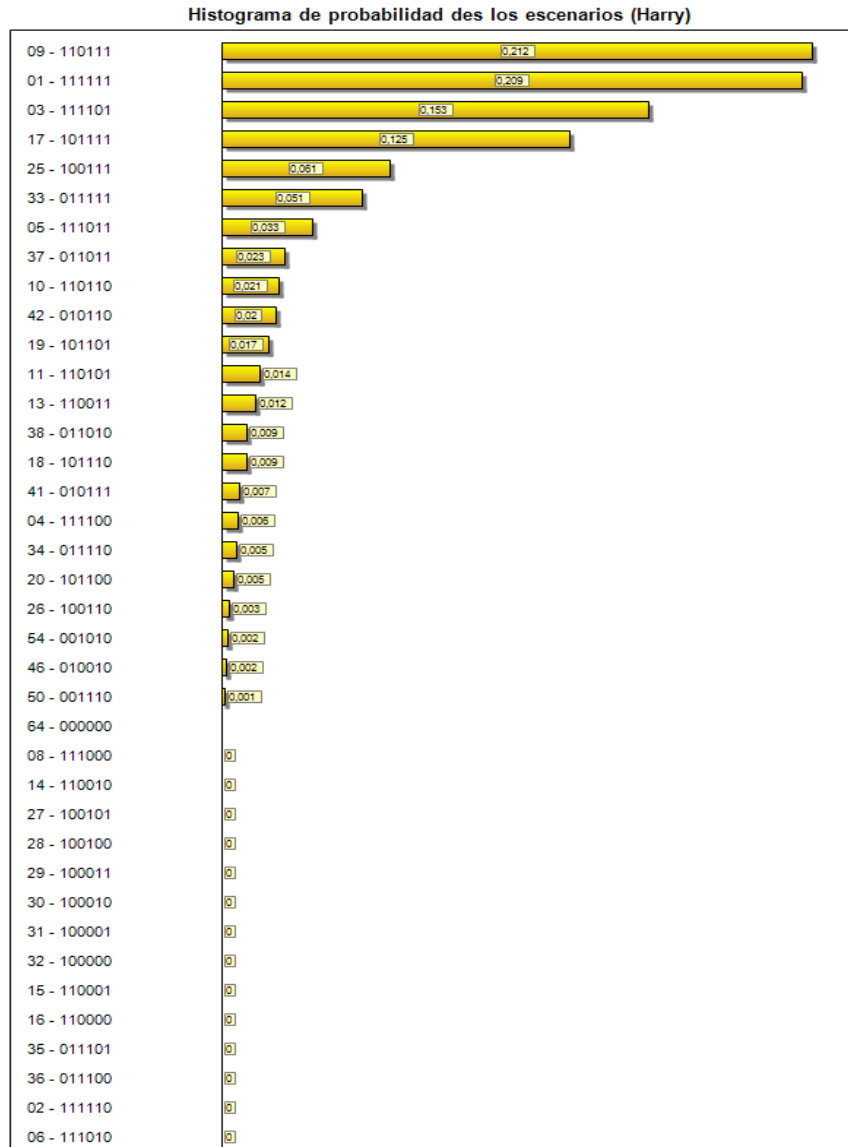
Figura 12. Histograma de probabilidad de escenarios - experto Brayan Rojas



Nota. Adaptado de Software SMIC, 2022.

En el análisis Brayan Rojas se da un escenario optimista en un 20.5%, en el pesimista se da un 9.4% y en los alternos que tomamos 02-111110 se da 9.9% y 03-111101 se da un 13.6%.

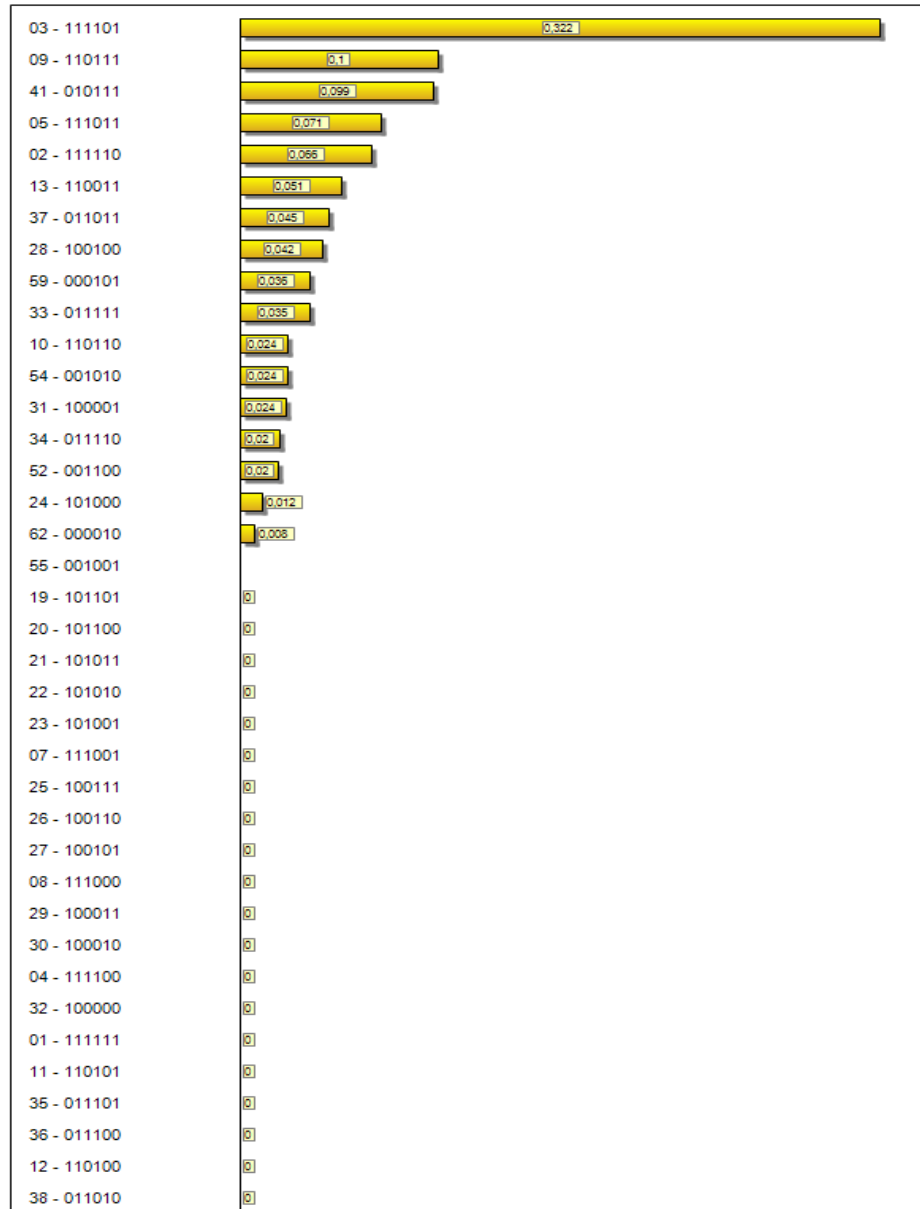
Figura 13. *Histograma de probabilidad de escenarios - experto Harry Prieto*



Nota. Adaptado de Software SMIC, 2022.

En el análisis del Profesional Jurídico Harry Prieto se da un escenario optimista en un 20.9%, en el pesimista se da un 0.1% y en los alternos que tomamos 02-111110 se da 0.1% y 03-111101 se da un 15.3%.

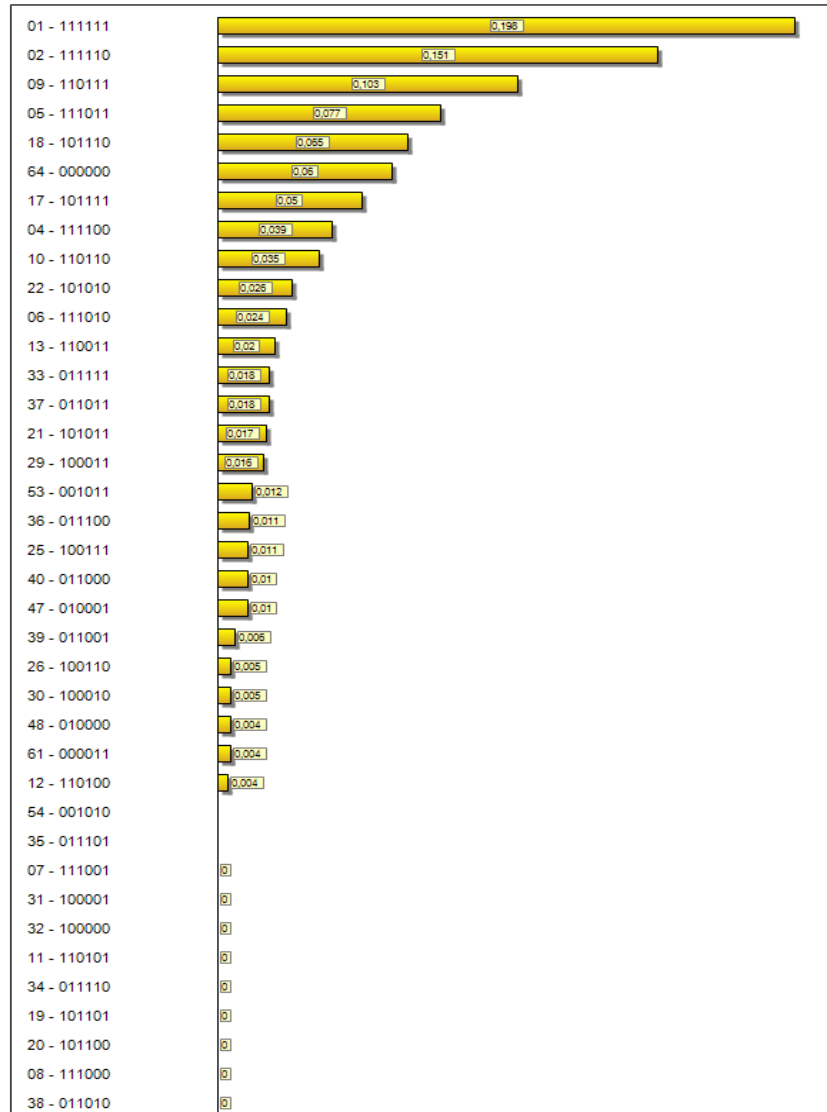
Figura 14. Histograma de probabilidad de escenarios - experto Victor



Nota. Adaptado de Software SMIC, 2022.

En el análisis del Profesional de apoyo de la Gobernación del Tolima Víctor Gómez se da un escenario optimista en 32.2%, en el pesimista se da un 0.6% y en los alternos que tomamos 02-111110 se da 6.6% y 03-111101 se da un 32.2%.

Figura 15. Histograma de probabilidad de escenarios - experto Doris



Nota. Adaptado de Software SMIC, 2022.

En el análisis de Doris Prieto se da un escenario optimista en 19.6%, en el pesimista se da un 5% y en los alternos que tomamos 02-111110 se da 15.1% y 03-111101 se da un 32.2%.

5.3.4 Descripción causa efecto del escenario más probable

Escenario optimista o deseado

Tabla 19. *Escenario optimista*

Escenario 1: 11111 Optimista - Deseado	
Causas	Consecuencias
¿Qué paso en el Camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
La secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima realizó el presupuesto oportunamente acuerdo a las normatividades vigentes y la realidad financiera	Logra mayor control y mejoramiento en las finanzas mejoran los indicadores de ejecución presupuestal
la Secretaria de hacienda de la Gobernación del Tolima incrementa el recaudo de sus ingresos al 10%	Se obtienen recursos para ejecutar el 99% del presupuesto y cumplir con el plan de desarrollo de la Gobernación del Tolima y mayor inversión en el Departamento.
La secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima adquirió e implemento nuevas tecnologías de la información haciendo posible la liquidación de impuestos de forma oportuna y de calidad.	Liquidación de Impuesto 100% veraz e información oportuna y de calidad para realizar los informes respectivos.
La Secretaria de hacienda logra ejecutar el 99% del presupuesto elaborado para la vigencia respectiva.	Mayor inversión en el departamento, mejoramiento en la gestión de los recursos
La Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima logra realizar el pago del 100% de sus compromisos , oportunamente y acorde con los procedimientos establecidos.	Mejoramiento de los indicadores de pagos disminución del déficit fiscal ; disminución de las deudas y compromisos.
La Secretaria de hacienda del Tolima con personal calificado y capacitado.	Funcionamiento efectivo en todas las áreas.

5.3.5 *Escenario pesimista*

Tabla 20. *Escenario pesimista*

Escenario 2: 00000 Pesimista - No Deseado	
Causas	Consecuencias
¿Qué paso en el Camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
La secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima no realiza el presupuesto oportunamente acuerdo a las normatividades vigentes y no se refleja la realidad financiera.	Disminución en el control y en el mejoramiento en las finanzas y los indicadores de ejecución presupuestal.
la Secretaria de hacienda de la Gobernación del Tolima no cumple con el incremento del recaudo de sus ingresos al 10%.	Incumplimiento en el plan de desarrollo de la Gobernación del Tolima y menor inversión en el Departamento.
La secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima no implementa nuevas tecnologías de la información .	No se hace posible la liquidación de impuesto de forma oportuna; no se cuenta con información veraz, oportuna y de calidad para realizar los informes respectivos.
La Secretaria de hacienda No logra ejecutar el 99% del presupuesto elaborado para la vigencia respectiva.	Mayor inversión en el departamento, mejoramiento en la gestión de los recursos.
La Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima no logra realizar el pago del 100% de sus compromisos oportunamente y acorde con los procedimientos establecidos	Disminución en los indicadores de pagos aumento de las deudas y compromisos
La Secretaria de hacienda del Tolima no sigue capacitando al personal.	Reprocesos, mal funcionamiento de las áreas de la Secretaria.

5.3.6 *Escenario Alternos*

Tabla 21. *Escenarios alternos*

Escenario 02-111110 Alterno	
Causas	Consecuencias
¿Qué paso en el Camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
La secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima realizó el presupuesto oportunamente acuerdo a las normatividades vigentes y la realidad financiera.	Logra mayor control y mejoramiento en las finanzas mejoran los indicadores de ejecución presupuestal .
la Secretaria de hacienda de la Gobernación del Tolima incrementa el recaudo de sus ingresos al 10%.	Se obtienen recursos para ejecutar el 99% del presupuesto y cumplir con el plan de desarrollo de la Gobernación del Tolima y mayor inversión en el Departamento.
La secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima adquirió e implemento nuevas tecnologías de la información haciendo posible la liquidación de impuestos de forma oportuna y de calidad.	Liquidación de Impuesto 100% veraz e información oportuna y de calidad para realizar los informes respectivos.
La Secretaria de hacienda logra ejecutar el 99% del presupuesto elaborado para la vigencia respectiva.	Mayor inversión en el departamento, mejoramiento en la gestión de los recursos.
La Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima no logra realizar el pago del 100% de sus compromisos oportunamente y acorde con los procedimientos establecidos.	Disminución en los indicadores de pagos aumento de las deudas y compromisos
La Secretaria de hacienda del Tolima sigue capacitando medianamente al personal	Reprocesos, mediano funcionamiento de las Áreas de la Secretaría

Escenario 03-11101 – Alterno	
Causas	Consecuencias
¿Qué paso en el Camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
La secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima realizó el presupuesto oportunamente acuerdo a las normatividades vigentes y la realidad financiera	Logra mayor control y mejoramiento en las finanzas mejoran los indicadores de ejecución presupuestal
la Secretaria de hacienda de la Gobernación del Tolima incrementa el recaudo de sus ingresos al 10%	Se obtienen recursos para ejecutar el 99% del presupuesto y cumplir con el plan de desarrollo de la Gobernación del Tolima y mayor inversión en el Departamento.
La secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima adquirió e implemento nuevas tecnologías de la información haciendo posible la liquidación de impuesta de forma oportuna y de calidad.	Liquidación de Impuesto 100% veraz e información oportuna y de calidad para realizar los informes respectivos
La Secretaria de hacienda logra ejecutar el 99% del presupuesto elaborado para la vigencia respectiva	Mayor inversión en el departamento, mejoramiento en la gestión de los recursos
La Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima no logra realizar el pago del 100% de sus compromisos oportunamente y acorde con los procedimientos establecidos.	Disminución en los indicadores de pagos aumento de las deudas y compromisos
La Secretaria de hacienda del Tolima con personal calificado y capacitado	Funcionamiento efectivo en todas las áreas

5.4 Actores Sociales

Los actores sociales aquellas personas o grupo de personas influyentes, no siempre por el capital económico, sino por su poder de decisión. Están identificados por grupos o instituciones que tienen alguna relación con el objeto de interés para un grupo.

Dentro del proceso prospectivo que estamos realizando se identificaron los actores principales, que tienen algún grado de incidencia en la Secretaría de Hacienda de la Gobernación del Tolima:

1. La nación
2. Gobernación del Tolima
3. Secretaría de Hacienda
4. Contribuyentes
5. Asamblea Departamental
6. Secretaría de Planeación
7. Entes de Control
8. Contratistas
9. Comunidad del Tolima
10. Secretaría Administrativa

Tabla 22. *Cuadro de interés*

Actores Sociales	Presupuesto	Recaudo de Ingresos	Automatización de procesos	Ejecución presupuestal	Pagos	Capacitación
A1-Nación	O1: Elaborar el presupuesto acorde con el estatuto orgánico de presupuesto y demás normas aplicables	N/A	N/A	O2: Acatar las directrices respecto a la constitución y ejecución de las reservas presupuestales	N/A	O3: Participar en las capacitaciones impartidas por la Dirección General de Presupuesto Público y el Ministerio de Hacienda.
A2-Gobernación del Tolima	O4: Revisar y presentar el proyecto de presupuesto a la asamblea departamental	O5: Revisar y actualizar el estatuto tributario departamental	O6: Incluir dentro del presupuesto los recursos para la	O7: Realizar seguimiento a la ejecución presupuestal	O8: Realizar un calendario de pago de obligaciones	O9: Apropiar recursos para brindar capacitación de calidad al

Actores Sociales	Presupuesto	Recaudo de Ingresos	Automatización de procesos	Ejecución presupuestal	Pagos	Capacitación
	l para su aprobación.		compra de software			talento humano.
A3- Secretaria de Hacienda	10: Formular el anteproyecto de presupuesto acorde con la realidad financiera de la gobernación	O11: Implementar medidas que disminuyan la evasión	O12: Implementar la liquidación y pago de impuestos en línea	O7: Realizar seguimiento a la ejecución presupuestal	O8: Realizar un calendario de pago de obligaciones	O13: Incentivar a los funcionarios para que se capaciten en temas relacionados con el desempeño de sus funciones
A4- Contribuyentes	O14: Identificar los impuestos de los cuales son responsables	O15: Adoptar la cultura del pago oportuno de impuestos	N/A	N/A	N/A	O16: Utilizar las herramientas tecnológicas
A5- Asamblea departamental	O17: Aprobar el presupuesto de cada vigencia	O18: Aprobar las ordenanzas de incentivos y rebajas de impuestos	N/A	O19: Aprobar los proyectos contemplados en el plan de desarrollo departamental	N/A	N/A
A6- Secretaria de planeación	O20: Elaborar las directrices internas para la elaboración del presupuesto	O21: Implementar medidas que aumenten los recaudos por licencias de construcción	O22: Realizar trabajo articulado con la secretaria de hacienda para el uso de las nuevas tecnologías en los procesos que los involucran	O23: Realizar los procesos para ejecución de los proyectos de inversión	O24: Aprobar los procedimientos para el recaudo de ingresos	O25: Brindar apoyo en la implementación y mantenimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión
A7-Entes de Control	O26: Vigilar que el presupuesto se elabore de acuerdo con la	O27: Auditar el recaudo de ingresos	N/A	O28: Vigilar la ejecución de los proyectos, de lo cual se	O29: Vigilar los procesos contractuales y erogaciones de la entidad	O30: Auditar plan institucional de capacitación

Actores Sociales	Presupuesto	Recaudo de Ingresos	Automatización de procesos	Ejecución presupuestal	Pagos	Capacitación
	normatividad vigente			deriva la ejecución presupuestal		
A8- Contratistas	N/A	N/A	O18: Utilizar las herramientas tecnológicas	O31: Cumplir con los objetos contractuales	O31: Cumplir con los objetos contractuales	O31: Cumplir con los objetos contractuales
A9- Comunidad del Tolima	O32: participar en las mesas de trabajo departamentales para la elaboración del presupuesto	O33: Pagar sus impuestos	O18: Utilizar las herramientas tecnológicas	O34: Ser beneficiarios de los proyectos sociales y de inversión	N/A	N/A
A10- Secretaría Administrativa	O35: Disponer del personal idóneo y capacitado para el desarrollo de las funciones del área	O35: Disponer del personal idóneo y capacitado para el desarrollo de las funciones del área	O36: Realizar los contratos de adquisición de software, plataformas digitales y aportar el personal para la implementación de los procesos	O35: Disponer del personal idóneo y capacitado para el desarrollo de las funciones del área	O35: Disponer del personal idóneo y capacitado para el desarrollo de las funciones del área	O37: Elaborar y ejecutar el plan anual de capacitación acorde con las necesidades de cada área.

Los objetivos asociados resultantes del cuadro de interés se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 23. Objetivos

NO.	Objetivo
O1	Elaborar el presupuesto acorde con el estatuto orgánico de presupuesto y demás normas aplicables
O2	Acatar las directrices respecto a la constitución y ejecución de las reservas presupuestales
O3	Participar en las capacitaciones impartidas por la Dirección General de Presupuesto Público y el Ministerio de Hacienda.

NO.	Objetivo
O4	Revisar y presentar el proyecto de presupuesto a la asamblea departamental para su aprobación.
O5	Revisar y actualizar el estatuto tributario departamental
O6	Incluir dentro del presupuesto los recursos para la compra de software
O7	Realizar seguimiento a la ejecución presupuestal
O8	Realizar un calendario de pago de obligaciones
O9	Apropiar recursos para brindar capacitación de calidad al talento humano.
O10	Formular el anteproyecto de presupuesto acorde con la realidad financiera de la gobernación
O11	Implementar medidas que disminuyan la evasión
O12	Implementar la liquidación y pago de impuestos en línea
O13	Incentivar a los funcionarios para que se capaciten en temas relacionados con el desempeño de sus funciones
O14	Identificar los impuestos de los cuales son responsables
O15	Adoptar la cultura del pago oportuno de impuestos
O16	Utilizar las herramientas tecnológicas
O17	Aprobar el presupuesto de cada vigencia
O18	Aprobar las ordenanzas de incentivos y rebajas de impuestos
O19	Aprobar los proyectos contemplados en el plan de desarrollo departamental
O20	Elaborar las directrices internas para la elaboración del presupuesto
O21	Implementar medidas que aumenten los recaudos por licencias de construcción
O22	Realizar trabajo articulado con la secretaria de hacienda para el uso de las nuevas tecnologías en los procesos que los involucran
O23	Realizar los procesos para ejecución de los proyectos de inversión
O24	Aprobar los procedimientos para el recaudo de ingresos

NO.	Objetivo
O25	Brindar apoyo en la implementación y mantenimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión
O26	Vigila que el presupuesto se elabore de acuerdo con la normatividad vigente
O27	Auditar el recaudo de ingresos
O28	Vigilar la ejecución de los proyectos , de lo cual se deriva la ejecución presupuestal
O29	Vigilar los procesos contractuales y erogaciones de la entidad
O30	Auditar plan institucional de capacitación
O31	Cumplir con los objetos contractuales
O32	Participar en las mesas de trabajo departamentales para la elaboración del presupuesto
O33	Pagar sus impuesto
O34	Ser beneficiarios de los proyectos sociales y de inversión
O35	Disponer del personal idóneo y capacitado para el desarrollo de las funciones del área
O36	Realizar los contratos de adquisición de software, plataformas digitales y aportar el personal para la implementación de los procesos
O37	Elaborar y ejecutar el plan anual de capacitación acorde con las necesidades de cada área.

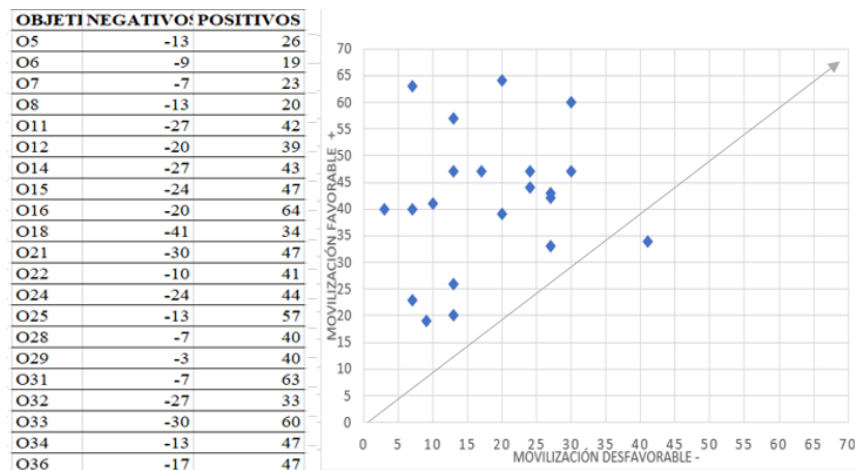
Tabla 24. Matriz valoración de la posición de los actores frente a cada objetivo

Actores Sociales	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	
A1-Nación	70	70	100	0	30	0	0	0	0	70	30	30	0	100	30	100	70	-70	30	30	
A2-Gobernación del Tolima	100	70	30	100	100	100	30	70	100	100	100	100	70	100	100	100	100	-70	100	100	
A3-Secretaría de Hacienda	100	70	30	70	70	30	100	100	100	100	100	100	70	100	100	100	100	-100	100	100	
A4-Contribuyentes	0	0	0	0	-30	-30	0	-70	0	0	-100	-100	0	-100	-100	-100	70	100	0	0	
A5-Asamblea departmanetal	70	30	0	100	-70	-30	70	-30	70	70	100	70	30	70	70	70	100	-100	100	0	
A6-Secretaría de planeación	70	30	0	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	70	100	70	-70	70	100
A7-Entes de Control	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	30	30	30	30	30	70	70	70	0	0	30
A8-Contratistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-70	-30	0	-70	-70	30	70	70	0	0
A9-Comunidad del Tolima	0	0	0	0	-30	-30	-70	-30	0	0	-100	-70	0	-100	-70	-100	100	100	30	0	0
A10-Secretaría Administrativa	30	30	70	30	30	30	0	0	70	30	30	30	100	0	30	70	70	70	30	70	70
Total +	440	300	230	330	260	190	230	200	400	430	420	390	300	430	470	640	820	340	460	430	0
Total -	0	0	0	0	-130	-90	-70	-130	0	0	-270	-200	0	-270	-240	-200	0	-410	0	0	0

Actores Sociales	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34	O35	O36	O37	Total +	Total -		
A1-Nación	30	0	100	0	100	100	100	100	100	100	100	30	100	70	100	70	30	1990	-70		
A2-Gobernación del Tolima	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	100	-30	100	-30	100	70	70	2610	-130		
A3-Secretaría de Hacienda	70	70	100	100	70	0	0	0	0	0	100	-30	100	-30	100	100	70	2520	-160		
A4-Contribuyentes	-100	-100	30	-100	0	100	100	100	100	100	30	100	-100	100	100	-100	0	1030	-1130		
A5-Asamblea departmanetal	100	70	100	70	30	0	0	0	0	0	100	-70	100	70	100	30	70	1860	-300		
A6-Secretaría de planeación	100	70	100	70	100	0	0	0	0	0	70	-70	100	-70	100	100	70	1720	-210		
A7-Entes de Control	0	0	30	0	70	100	100	100	100	100	0	0	0	0	70	0	0	1060	0		
A8-Contratistas	-100	0	70	-70	-30	30	30	-70	-30	0	-70	100	-100	100	100	0	0	600	-710		
A9-Comunidad del Tolima	-100	0	100	-70	-100	100	100	100	100	100	100	100	-100	100	100	-70	0	1230	-1040		
A10-Secretaría Administrativa	70	100	100	100	100	0	0	0	0	0	30	-70	100	30	100	100	100	1750	-70		
Total +	470	410	830	440	570	430	430	400	400	400	630	330	600	470	970	470	410				
Total -	-300	-100	0	-240	-130	0	0	-70	-30	0	-70	-270	-300	-130	0	-170	0				

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla de valoración de actores frente a objetivos, se puede determinar que el actor que tiene mayor convergencia es el A7 (Entes de control) lo que indica que está de acuerdo en mayor proporción a los objetivos, respecto a los demás actores. El actor más divergente es el A4 (Contribuyentes) lo que indica que este actor presenta más conflicto con los objetivos planteados

Tabla 25. Conflictividad de objetivos



Con el análisis realizado se establece que hay 21 de los 37 objetivos generan conflictos.

5.5 Alianzas y enfrentamientos por objetivos entre los actores.

Tabla 26. Alianzas y enfrentamientos por objetivos

Campo de batalla	Estos actores se encuentran aliados	Para enfrentarse A estos actores
O1	A1,A2,A3,A5,A6,A10 GRUPO 1	
O2	A1,A2,A3,A5,A6,A10 GRUPO 1	
O3	A1,A2,A3,A10 GRUPO 2	
O4	A2,A3,A5,A6,A10 GRUPO 3	
O5	A1,A2,A3,A6,A10 GRUPO 4	A4,A5,A9 GRUPO 1
O6	A2,A3,A6,A10 GRUPO 5	A4,A5,A9 GRUPO 1
O7	A2,A3,A5,A6 GRUPO 6	A9 GRUPO 2
O8	A2,A3,A6, GRUPO 7	A4,A5,A9 GRUPO 1
O9	A2,A3,A5,A6,A7,A10 GRUPO 8	
O10	A1,A2,A3,A5,A6,A7,A10 GRUPO 9	
O11	A1,A2,A3,A5,A6,A7,A10 GRUPO 9	A4,A8,A9 GRUPO 3
O12	A1,A2,A3,A5,A6,A7,A10 GRUPO 9	A4,A8,A10 GRUPO 4
O13	A2,A3,A5,A6,A10 GRUPO 3	
O14	A1,A2,A3,A5,A6,A7 GRUPO 10	A4,A8,A9 GRUPO 3
O15	A1,A2,A3,A5,A6,A7,A10 GRUPO 9	A4,A8,A9 GRUPO 3
O16	A1,A2,A3,A5,A6,A7,A8,A10 GRUPO 11	A4,A9 GRUPO 5
O17	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10 GRUPO 12	
O18	A4, A8,A9,A10 GRUPO 13	A1,A2,A3,A5,A6 GRUPO 6

Campo de batalla	Estos actores se encuentran aliados	Para enfrentarse A estos actores
O19	A1,A2,A3,A5,A6,A9,A10 GRUPO 14	
O20	A1,A2,A3,A6,A7,A10 GRUPO 15	
O21	A1,A2,A3,A5,A6,A10 GRUPO 1	A4,A8,A9 GRUPO 3
O22	A2,A3,A5,A6,A10 GRUPO 3	A4 GRUPO 7
O23	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10 GRUPO 12	
O24	A2,A3,A5,A6,A10 GRUPO 3	A4,A8,A9 GRUPO 3
O25	A1,A2,A3,A5,A6,A7,A10 GRUPO 9	A8,A9 GRUPO 8
O26	A1,A4,A7,A8,A9 GRUPO 16	
O27	A1,A4,A7,A8,A9 GRUPO 16	
O28	A1,A4,A7,A9 GRUPO 17	A8 GRUPO 9
O29	A1,A4,A7,A9 GRUPO 17	A8 GRUPO 9
O30	A1,A4,A7,A9 GRUPO 17	
O31	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A9,A10 GRUPO 18	A8 GRUPO 9
O32	A1,A4,A8,A9 GRUPO 19	A2,A3,A5,A6,A10 GRUPO 10
O33	A1,A2,A3,A5,A6,A10 GRUPO 1	A4,A8,A9 GRUPO 3
O34	A1,A4,A5,A8,A9,A10 GRUPO 20	A2,A3,A6 GRUPO 11
O35	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10 GRUPO 12	
O36	A1,A2,A3,A5,A6,A10 GRUPO 1	A4,A9 GRUPO 5
O37	A1,A2,A3,A5,A6,A10 GRUPO 1	

5.5.1 *Convergencia entre actores por objetivo*

Tabla 27. Convergencia

Actores	Convergen en los objetivos No.	Sumatoria de posiciones valoradas
A1,A2,A3,A5,A6,A10 GRUPO 1	1, 2, 21, 33, 36,37	2690
A1,A2,A3,A10 GRUPO 2	3	230
A2,A3,A5,A6,A10 GRUPO 3	4, 13, 22, 24	1480
A1,A2,A3,A6,A10 GRUPO 4	5	260
A2,A3,A6,A10 GRUPO 5	6	190
A2,A3,A5,A6 GRUPO 6	7	230
A2,A3,A6, GRUPO 7	8	200
A2,A3,A5,A6,A7,A10 GRUPO 8	9	400
A1,A2,A3,A5,A6,A7,A10 GRUPO 9	10,11,12,15,25	2280
A1,A2,A3,A5,A6,A7 GRUPO 10	14	430
A1,A2,A3,A5,A6,A7,A8,A10 GRUPO 11	16	640
A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10 GRUPO 12	17,23,35	2620
A4, A8,A9,A10 GRUPO 13	18	340
A1,A2,A3,A5,A6,A9,A10 GRUPO 14	19	460
A1,A2,A3,A6,A7,A10 GRUPO 15	20	430
A1,A4,A7,A8,A9 GRUPO 16	26,27	860
A1,A4,A7,A9 GRUPO 17	28,29,30	1200
A1,A2,A3,A4,A5,A6,A9,A10 GRUPO 18	31	630
A1,A4,A8,A9 GRUPO 19	32	330
A1,A4,A5,A8,A9,A10 GRUPO 20	34	470

5.5.2 *Divergencia entre actores por objetivo*

Tabla 28. Divergencia

Actores	Divergen en los objetivos No.	Sumatoria de posiciones valoradas
A4,A5,A9 GRUPO 1	5,6,8	-350
A9 GRUPO 2	7	-70
A4,A8,A9 GRUPO 3	11,14,15,21,24,33	-1620
A4,A8,A10 GRUPO 4	12	-200
A4,A9 GRUPO 5	16,36	-370
A1,A2,A3,A5,A6 GRUPO 6	18	-410
A4 GRUPO 7	22	-100
A8,A9 GRUPO 8	25	-130
A8 GRUPO 9	28,29,31	-170
A2,A3,A5,A6,A10 GRUPO 10	32	-270
A2,A3,A6 GRUPO 11	34	-130

5.5.3 *Objetivos Conflictivos*

Los objetivos conflictivos son aquellos en los que al efectuar la sumatoria de la valoración de las posiciones de los actores frente a cada uno de los objetivos, 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 29. *Objetivos conflictivos*

Campo de batalla	Estos actores se encuentran aliados	Para enfrentarse A estos actores
O6	A2,A3,A6,A10	A4,A5,A9
O8	A2,A3,A6	A4,A5,A9
O18	A4,A8,A9,A10	A1,A2,A3,A5,A6
O32	A1,A4,A8,A9	A2,A3,A5,A6,A10

5.5.4 Poder de los diferentes actores frente a los otros

A continuación, se muestra la interacción que hay entre los actores sociales, cual es el poder que cada uno de ellos ejerce frente a los demás.

Tabla 30. *Poder de los actores*

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Influencia
A1		70	70	30	0	70	30	70	30	70	440
A2	0		70	30	30	70	0	30	30	70	330
A3	0	30		30	0	30	0	30	30	30	180
A4	70	30	30		30	30	0	30	30	30	280
A5	0	70	30	30		30	0	30	30	70	290
A6	0	30	30	30	30		0	30	30	30	210
A7	70	30	30	0	70	70		30	0	70	370
A8	30	30	30	30	30	0	0		30	30	210
A9	30	30	30	30	70	30	30	70		30	350
A10	0	30	30	0	0	30	0	30	0		120
Dependencia	200	350	350	210	260	360	60	350	210	430	

De la tabla anterior se puede indicar que el actor que ejerce mayor influencia es la nación, del poder que tiene cada actor depende el peso de sus decisiones, y pueden interponerse a los intereses de los demás actores, lo cual puede generar los conflictos, por lo cual tendría que plantearse escenarios de negociación donde todos salgan beneficiados.

5.5.5 Plan de Acción para los objetivos conflictivos

El siguiente cuadro se muestran los cuatro objetivos conflictivos resultantes del análisis; para cada uno de ellos se proponen una serie de acciones las cuales que se deben implementar con el fin de minimizar o eliminar el conflicto entre los actores, sin embargo, el éxito del plan de acción depende de la voluntad de negociación de los actores involucrados y de la capacidad de negociación que tengan los responsables de las acciones.

Tabla 31. Plan de Acción para los objetivos conflictivos

Objetivos	Acciones	Actores	Responsables
O6 - Incluir dentro del presupuesto los recursos para la compra de software	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar estudios técnicos para determinar que software se necesitan. 2. Establecer la cantidad de recursos para la compra de Software. 3. apropiar dentro del presupuesto los recursos para la compra de software 4. Incluir en el plan anual de adquisidores la compra de software 	A2, A3, A6	Gobernación, Secretaria de Hacienda, Secretaria de Planeación
O8 - Realizar un calendario de pago de obligaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las fechas de vencimiento de obligaciones 2. Realizar mesas de trabajo con contratistas y proveedores 3. Determinar el personal necesario para realizar el proceso de pago de obligaciones 	A3, A10	Secretaria de Hacienda y Secretaria Administrativa
O18 - Aprobar las ordenanzas de incentivos y rebajas de impuestos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar la legalidad de los incentivos y rebajas en los impuestos 2. Determinar en qué casos aplica la rebaja de impuestos 3. Realizar la sustentación respecto a la pertinencia y viabilidad de las rebajas 4. presentar ante la asamblea departamental la propuesta de incentivos y rebaja en los impuestos 	A2, A3, A5, A6	Secretaria de Hacienda y Secretaria de planeación

Objetivos	Acciones	Actores	Responsables
O32 - Participar en las mesas de trabajo departamentales para la elaboración del presupuesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar disfunción de la realización de mesas de trabajo 2. Hacer la rendición de cuentas dentro del primer trimestre del año 3. Explicar en un lenguaje claro y preciso a la comunidad en general el proceso de elaboración del presupuesto de la entidad. 4. Incentivar a la comunidad para que sirvan de veedores del presupuesto de la entidad. 	A2, A3, A4, A6, A9	Secretaria de Hacienda , Secretaria de Planeación, Gobernación

5.6 Construcción Escenario de Apuesta

Después de elaborar el plan de acción para los objetivos conflictivos se continua con la construcción del escenario de apuesta, en base a la matriz RICE.

Tabla 32. Matriz Objetivo 1

Objetivo 1: Elaborar el presupuesto oportunamente acorde con la normatividad vigente y la realidad financiera de la Gobernación del Tolima.	
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> • La falta de capacitación en temas presupuestales • Los reprocesos en la elaboración del presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar software para la automatización de los procesos presupuestales • Manuales y procedimientos para la elaboración del presupuesto
Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> • El uso de herramientas tecnológica para generar estadísticas presupuestales • Capacitaciones respecto a la realidad financiera de la gobernación del Tolima 	<ul style="list-style-type: none"> • El desorden administrativo existente en las secretarías involucradas en la elaboración del presupuesto • La participación de personal sin experiencia en la elaboración del presupuesto

Tabla 33. Matriz Objetivo 2

Objetivo 2: Aumentar en un 10% en recaudo de los ingresos de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.

Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos manuales • El tiempo en que tardan los procesos de recaudo • El contrabando 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas que incentiven al contribuyente a pagar sus impuestos • Procesos automatizados de liquidación y pago de impuestos
Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> • El uso de herramientas tecnológicas para el pago de impuestos • Los cobros persuasivos y coactivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evasión de impuestos • La contratación de personal sin experiencia e idoneidad para el desempeño de actividades.

Tabla 34. Matriz Objetivo 3

Objetivo 3: Automatizar el 98% de los procesos de liquidación y pago de impuestos departamentales en la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.

Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos manuales • Tiempos de duración de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas que incentive el uso de herramientas tecnológicas y sus beneficios • Crear manuales y procedimientos para el uso de las herramientas tecnológicas
Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos para la adquisición de equipos destinados a la automatización de procesos • Las capacitaciones en el uso de las nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de equipos obsoletos • El desconocimiento de la normatividad en materia presupuestal de quienes atienden a los contribuyentes

Tabla 35. Matriz Objetivo 4

Objetivo 4: Ejecutar el 98% del presupuesto asignado para la vigencia.

<p>Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal sin experiencia • La reserva presupuestal • Los tiempos en la presentación de documentos para pago de obligaciones 	<p>Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de seguimiento a la ejecución presupuestal • Metas mensuales de ejecución presupuestal y monitorear su cumplimiento
<p>Incrementar</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ejecución de los planes y proyectos, que deban realizarse en cada vigencia • Personal idóneo para el manejo del presupuesto 	<p>Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los reprocesos en la expedición de CDP y RP • La rotación de personal en el área de presupuesto.

Tabla 36. Matriz Objetivo 5

Objetivo 5: Efectuar el pago del 100% de los compromisos de la Secretaría de Hacienda de la Gobernación del Tolima, de forma oportuna y acorde con los procedimientos establecidos.

<p>Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos manuales • Los tiempos entre el recibo de las facturas y su pago 	<p>Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para el pago de obligaciones • Calendario en el cual se establezcan las fechas de pago de las obligaciones • Seguimientos al pago de obligaciones.
<p>Incrementar</p> <ul style="list-style-type: none"> • El uso de herramientas tecnológicas para la comunicación con los proveedores. • El personal destinado para el pago de obligaciones de la entidad 	<p>Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> • La exigencia de soportes innecesarios para el pago. • Trámites innecesarios en la presentación de facturas.

Tabla 37. Matriz Objetivo 6

Objetivo 6: Contar con el 90% del personal altamente capacitado y calificado para realizar las diferentes funciones el de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.	
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> • La rotación de personal • La inasistencia a capacitaciones programadas • la falta de compromiso con la entidad y el desempeño de las labores 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar manuales de procesos y procedimientos para la incorporación del personal • Crear plan de capacitación basado en las funciones que realiza cada área • Evaluaciones de desempeño
Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> • El clima organizacional • La contratación de personal profesional capacitado para el desempeño de las labores • El compromiso con la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> • La contratación de personal sin el lleno de los requisitos. • Contratación por referencias políticas

5.6.1 Árbol de pertinencia

Tabla 38. Árbol de pertinencia

Variable	Objetivo	Acciones
Presupuesto	Elaborar el presupuesto oportunamente acorde con la normatividad vigente y la realidad financiera de la Gobernación del Tolima.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar software para la automatización de los procesos presupuestales • Manuales y procedimientos para la elaboración del presupuesto • Campañas que incentiven al contribuyente a pagar sus impuestos
Ingresos	Aumentar en un 10% en recaudo de los ingresos de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos automatizados de liquidación y pago de impuestos • Campañas que incentive el uso de herramientas tecnológicas y sus beneficios
Automatización de Procesos	Automatizar el 98% de los procesos de liquidación y pago de impuestos departamentales en la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear manuales y procedimientos para el uso de las herramientas tecnológicas • Procedimientos de seguimiento a la ejecución presupuestal
Ejecución Presupuestal	Ejecutar el 98% del presupuesto asignado para la vigencia.	

Variable	Objetivo	Acciones
Pagos	Efectuar el pago del 100% de los compromisos de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima, de forma oportuna y acorde con los procedimientos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Metas de ejecución presupuestal y monitorear su cumplimiento • Procedimientos para el pago de obligaciones • Calendario en el cual se establezcan las fechas de pago de las obligaciones • Seguimientos al pago de obligaciones. •
Capacitación	Contar con el 90% del personal altamente capacitado y calificado para realizar las diferentes funciones el de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.	<ul style="list-style-type: none"> • laborar manuales de procesos y procedimientos para la incorporación del personal. • Crear plan de capacitación basado en las funciones que realiza cada área. • Evaluaciones de desempeño

5.7 Formulación de estrategias

A continuación, se realiza la matriz de importancia y gobernabilidad con las variables estratégicas que venimos analizando, de acuerdo con la siguiente valoración.

Tabla 39. *Formulación de estrategias*

Importancia se refiere al grado de influencia de cada acción en la consecución del respectivo objetivo	
Nada importante	1
Poco importante	2
Importante	3
Muy importante	4
Gobernabilidad se relaciona con el grado de control que los actores sociales de la organización puedan tener sobre cada acción	
Nulo	0
Débil	1
Moderado	3
Fuerte	5

Tabla 40. *Matriz de importancia y gobernabilidad*

Objetivo	No. Act.	Acción	Calificación	
			Importancia	Gobernabilidad
Elaborar el presupuesto oportunamente acorde con la normatividad vigente y la realidad financiera de la Gobernación del Tolima.	A1	Reducir La falta de capacitación en temas presupuestales	3	1
	A2	Reducir los reprocesos en la elaboración del presupuesto	2	3
	A3	Implementar software para la automatización de los procesos presupuestales	3	5
	A4	Manuales y procedimientos para la elaboración del presupuesto	4	5
	A5	Incrementar el uso de herramientas tecnológica para generar estadísticas presupuestales	3	4
	A6	Incrementar las capacitaciones respecto a la realidad financiera de la gobernación del Tolima	2	5
	A7	Eliminar el desorden administrativo existente en las secretarías involucradas en la elaboración del presupuesto	2	3

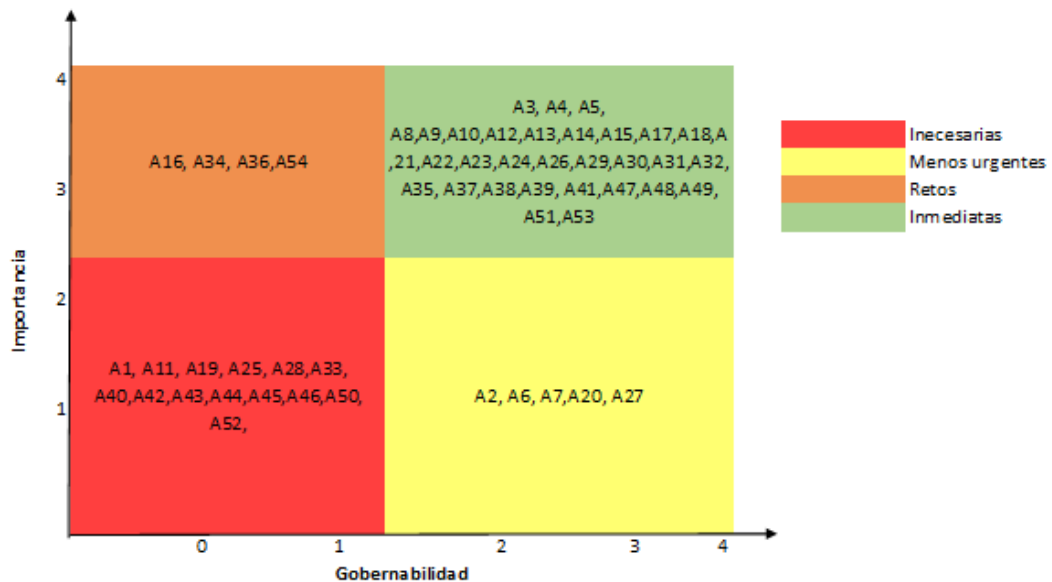
Objetivo	No. Act.	Acción	Importancia	Calificación	
				Gobernabilidad	
Aumentar en un 10% en recaudo de los ingresos de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.	A8	Eliminar la participación de personal sin experiencia en la elaboración del presupuesto	4	3	3
	A9	Reducir los procesos manuales	3	3	3
	A10	Reducir el tiempo en que tardan los procesos de recaudo	3	3	3
	A11	Reducir el contrabando	2	1	1
	A12	Crear campañas que incentiven al contribuyente a pagar sus impuestos	3	3	3
	A13	Crear procesos automatizados de liquidación y pago de impuestos	4	5	5
	A14	Incrementar el uso de herramientas tecnológicas para el pago de impuestos	3	3	3
	A15	Incrementar los cobros persuasivos y coactivos	3	5	5
	A16	Eliminar la evasión de impuestos	3	1	1
	A17	Eliminar la contratación de personal sin experiencia e idoneidad para el desempeño de actividades.	4	5	5
	A18	Reducir los procesos manuales	3	3	3
	A19	Reducir lo tiempos de duración de los procesos	2	1	1
Automatizar el 98% de los procesos de liquidación y pago de impuestos departamentales en la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.	A20	Crear campañas que incentive el uso de herramientas tecnológicas y sus beneficios	2	5	5
	A21	Crear manuales y procedimientos para el uso de las herramientas tecnológicas	3	5	5
	A22	Incrementar los recursos para la adquisición de equipos destinados a la automatización de procesos	4	3	3
	A23	Incrementar las capacitaciones en el uso de las nuevas tecnologías	3	3	3

Objetivo	No. Act.	Acción	Importancia	Calificación	
					Gobernabilidad
	A24	Eliminar la compra de equipos obsoletos		4	5
	A25	Eliminar el desconocimiento de la normatividad en materia presupuestal de quienes atienden a los contribuyentes		3	1
Ejecutar el 98% del presupuesto asignado para la vigencia.	A26	Reducir el personal sin experiencia		3	3
	A27	Reducir la reserva presupuestal		2	3
	A28	Reducir los tiempos en la presentación de documentos para pago de obligaciones		2	1
	A29	Crear procedimientos de seguimiento a la ejecución presupuestal		4	5
	A30	Crear metas mensuales de ejecución presupuestal y monitorear su cumplimiento		4	5
	A31	Incrementar la ejecución de los planes y proyectos, que deban realizarse en cada vigencia		4	5
	A32	Incrementar el personal idóneo para el manejo del presupuesto		3	3
	A33	Eliminar los reprocesos en la expedición de CDP y RP		2	1
	A34	Eliminar la rotación de personal en el área de presupuesto		3	1
	A35	Reducir procesos manuales		3	3
	Efectuar el pago del 100% de los compromisos de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima, de forma oportuna y acorde con los procedimientos establecidos.	A36	Reducir los tiempos entre el recibo de las facturas y su pago		3
A37		Crear procedimientos para el pago de obligaciones		3	3
A38		Crear calendario en el cual se establezcan las fechas de pago de las obligaciones		3	3
A39		Crear seguimientos al pago de obligaciones.		3	3

Objetivo	No. Act.	Acción	Importancia	Calificación	
				Gobernabilidad	
Contar con el 90% del personal altamente capacitado y calificado para realizar las diferentes funciones de la Secretaría de Hacienda de la Gobernación del Tolima.	A40	Incrementar el uso de herramientas tecnológicas para la comunicación con los proveedores		2	1
	A41	Aumentar el personal destinado para el pago de obligaciones de la entidad		3	3
	A42	Eliminar la exigencia de soportes innecesarios para el pago.		2	1
	A43	Eliminar tramites en la presentación de facturas.		1	1
	A44	Eliminar la rotación de personal		3	1
	A45	Reducir la inasistencia a capacitaciones programadas		3	1
	A46	Reducir la falta de compromiso con la entidad y el desempeño de las labores		2	1
	A47	Elaborar manuales de procesos y procedimientos para la incorporación del personal.		4	5
	A48	Crear plan de capacitación basado en las funciones que realiza cada área.		4	5
	A49	Implementar la evaluaciones de desempeño		3	3
	A50	Mejorar el clima organizacional		2	1
	A51	Incrementar la contratación de personal profesional capacitado para el desempeño de las labores		4	5
	A52	Incrementar el compromiso con la entidad		2	1
	A53	Eliminar la contratación de personal sin el lleno de los requisitos.		4	3
A54	Eliminar la contratación por referencias políticas		4	1	

Después de realizar las calificaciones se procede a elaborar la matriz de importancia y gobernabilidad:

Figura 16. Matriz IGO



De acuerdo con el análisis realizado y los resultados de la matriz se evidencia lo siguiente:

1. Existen 14 acciones que son poco importantes y poco gobernables, por lo cual se consideran acciones innecesarias.
2. Existen 5 acciones con alta gobernabilidad y baja importancia por lo cual se denominan como menos urgentes, puesto que la entidad tiene el poder sobre ellas.
3. Existen 4 acciones de alta importancia, pero de baja gobernabilidad por parte de la entidad, por lo cual se constituye en retos, por lo tanto, son a largo plazo.
4. Existe 31 acciones de alta importancia y alta gobernabilidad, las cuales se convierten en factor clave y requieren la ejecución inmediata.

5.8 Consolidación árbol de pertinencia

Tabla 41. *Acciones inmediatas*

Objetivo	No. Act.	Acción
Elaborar el presupuesto oportunamente acorde con la normatividad vigente y la realidad financiera de la Gobernación del Tolima.	A3	Implementar software para la automatización de los procesos presupuestales
	A4	Implementar manuales y procedimientos para la elaboración del presupuesto
	A5	Incrementar el uso de herramientas tecnológica para generar estadísticas presupuestales
	A8	Eliminar la participación de personal sin experiencia en la elaboración del presupuesto
	A9	Reducir los procesos manuales
	A10	Reducir el tiempo en que tardan los procesos de recaudo
Aumentar en un 10% en recaudo de los ingresos de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.	A12	Crear campañas que incentiven al contribuyente a pagar sus impuestos
	A13	Crear procesos automatizados de liquidación y pago de impuestos
	A14	Incrementar el uso de herramientas tecnológicas para el pago de impuestos
	A15	Incrementar los cobros persuasivos y coactivos
	A17	Eliminar la contratación de personal sin experiencia e idoneidad para el desempeño de actividades.
	A18	Reducir los procesos manuales
	A21	Crear manuales y procedimientos para el uso de las herramientas tecnológicas
	A22	Incrementar los recursos para la adquisición de equipos destinados a la automatización de procesos
Automatizar el 98% de los procesos de liquidación y pago de impuestos departamentales en la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.	A23	Incrementar las capacitaciones en el uso de las nuevas tecnologías
	A24	Eliminar la compra de equipos obsoletos
	A26	Reducir el personal sin experiencia
	A29	Crear procedimientos de seguimiento a la ejecución presupuestal
	A30	Crear metas mensuales de ejecución presupuestal y monitorear su cumplimiento
	A31	Incrementar la ejecución de los planes y proyectos, que deban realizarse en cada vigencia
	A32	Incrementar el personal idóneo para el manejo del presupuesto
Ejecutar el 98% del presupuesto asignado para la vigencia.	A30	Crear metas mensuales de ejecución presupuestal y monitorear su cumplimiento
	A31	Incrementar la ejecución de los planes y proyectos, que deban realizarse en cada vigencia
	A32	Incrementar el personal idóneo para el manejo del presupuesto

Objetivo	No. Act.	Acción
Efectuar el pago del 100% de los compromisos de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima, de forma oportuna y acorde con los procedimientos establecidos.	A35	Reducir procesos manuales
	A37	Crear procedimientos para el pago de obligaciones
	A38	Crear calendario en el cual se establezcan las fechas de pago de las obligaciones
	A39	Crear seguimientos al pago de obligaciones.
	A41	Aumentar el personal destinado para el pago de obligaciones de la entidad
Contar con el 90% del personal altamente capacitado y calificado para realizar las diferentes funciones el de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima.	A47	Elaborar manuales de procesos y procedimientos para la incorporación del personal.
	A48	Crear plan de capacitación basado en las funciones que realiza cada área.
	A49	Implementar la evaluaciones de desempeño
	A51	Incrementar la contratación de personal profesional capacitado para el desempeño de las labores
	A53	Eliminar la contratación de personal sin el lleno de los requisitos.

6 Conclusión

La secretaria de Hacienda se considera una de las dependencias más importantes de la Gobernación del Tolima en términos económicos y administrativos, tal como es la misión de la Secretaria de Hacienda del Tolima que es “Garantizar con suficiencia y oportunidad los recursos indispensables para la financiación de los planes, programas y proyectos que permitan el logro de los objetivos estatales a nivel departamental y el pago oportuno de sus obligaciones de deuda pública”

La prospectiva trata de analizar un futuro probable de acuerdo a los cambios que presentan las organizaciones, encontrarlos los escenarios óptimos y deseados para las mismas.

El Objetivo del trabajo es diseñar un plan prospectivo estratégico para la Secretaria de Hacienda de la Gobernación del Tolima 2022-2030, el cual permita implementar acciones para

mejorar en el recaudo de impuestos y la optimización de los recursos, con el fin de generar estrategias que le permitan liderar acciones para mejorar la eficiencia y agilidad del recaudo.

Para este estudio se determinó que es necesario fortalecer los procesos de recaudo de impuestos e ingresos, mediante la ejecución de nuevas tecnologías que permitan acelerar y aumentar los niveles de eficiencia. Además de crear estrategias para una elaboración y ejecución del presupuesto acuerdo a las normatividades vigentes dando paso a las cancelaciones oportunas de sus obligaciones, aumentar la capacitación y calidad del talento humano que desarrolla las actividades dentro de la entidad, con el fin de tener un mejor funcionamiento efectivo en todas las áreas en datos obtenidos de los software MICMAC y SMIC se observó que existe un escenario optimista para alcanzar este plan prospectivo acuerdo a las variables arrojadas y por tanto se concluye que tiene futuro, se cuenta con un personal comprometido por lo que se hace importante la implementación ya que sería de gran beneficio para el logro de sus objetivos.

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

Referencias

Álvarez, A., & Arroyave, H. (2019). *Diagnóstico y plan estratégico con evaluación financiera y herramienta estratégica de priorización de proyectos sociales para la Secretaría de Hacienda del municipio de La Estrella*. ESUMER – Institución Universitaria:
<https://repositorio.esumer.edu.co/handle/esumer/1175>

Asamblea Nacional Constituyente de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*.

Legis.

Cabrera, C. (2019). *Planificación estratégica*.

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20882/Universidad%20Siglo%20XXI%202020%20-%20Final.docx%20-%20Cristian%20Cabrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castillo, A., Estrada, G., & Navarro, M. (2022). *Plan Prospectivo y Estratégico para la Secretaría de Hacienda del municipio de Guamal – Magdalena*. Universidad Santo

Tomás:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/45477/2022CastilloAngela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gobernación de Cundinamarca. (s.f.). *Misión y Objetivos*.

<https://www.cundinamarca.gov.co/dependencias/sehacienda/quienes-somos/mision-y-objetivos>

Gobernación del Meta. (2020). *Elementos Estratégicos*. <https://meta.gov.co/pagina/elementos-estrat%C3%A9gicos/7>

Gobernación del Tolima. (2020). *Plan de Desarrollo Departamental “El Tolima nos Une” 2020-2023*. <https://regioncentralrape.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/Ordenanza-Plan-de-desarrollo-version-8.pdf>

Gobernación del Tolima. (2021). *Secretaría de Hacienda*.

<https://www.tolima.gov.co/secretarias/secretaria-de-hacienda>

Godet, M. (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. *Serie de Investigación*, 10, 1-149.

- Godet, M. (2015). *Lipsos Prospectiva*. <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-metodos/137-M%C3%A9todos-y-programas.html>.
<https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/ciencia/article/view/269/246>
- Godet, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. LIPSOR.
- Jouvenal, B. (1964). *L'art de la conjecture*. Editions du Rocher.
- Martínez, M., Suárez, L., & Unriza, E. (2022). *Plan prospectivo y estratégico para la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Santander*. Universidad Santo Tomás:
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/45714>
- Medina, J. O. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. ILPES.
- Méndez, J., & Becerril, T. (2019). Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública. *Quivera: Revista de Estudios Territoriales*, 2(7),
<https://quivera.uaemex.mx/article/view/10632>.
- Ministerio de Interior. (s.f.). *Código de integridad*. <https://www.mininterior.gov.co/codigo-de-integridad/>
- Mojica, F. (1992). *Prospectiva, técnicas para visualizar el futuro*. Editorial Legis.
- Niño, M., Cuadros, L., & López, L. (2021). *Plan prospectivo y estratégico para la Secretaría de Hacienda del municipio de Piedecuesta*. Universidad Santo Tomás:
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/35379/2021CuadrosNayibe.pdf?sequence=1&isA>
- Quintero, M. (2022). *Plan prospectivo estratégico Secretaría de Hacienda del municipio de Ocaña 2022 – 2030*. Universidad Santo Tomás:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/45525/2022QuinteroMelissa.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Secretario de Hacienda del Meta. (2020). *Caracterización proceso gestión financiera*.

https://devx.meta.gov.co/media/centrodocumentacion/2020/07/15/C-GF-01_GESTI%C3%93N_FINANCIERA_V9.pdf