

Plan prospectivo estratégico Secretaría de Hacienda del municipio de Ocaña 2022 - 2030

Melissa Alejandra Quintero Batista

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

Director

Darío Sierra Arias

Magister en Gestión de Marketing

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Contables

Especialización en Finanzas Públicas

2022

Contenido

Introducción	10
1. Plan prospectivo estratégico Secretaría de Hacienda 2022 - 2030.....	12
2. Objetivos	12
2.1. Objetivo general	12
2.2. Objetivo específico	12
3. Reseña histórica de la Alcaldía de Ocaña	13
3.1. Reseña municipio de Ocaña	15
3.2. Organigrama de la Alcaldía Municipal de Ocaña	17
3.3. Oficinas Secretaría de Hacienda.....	18
4. Planeación estratégica	18
4.1. Misión Alcaldía de Ocaña	18
4.2. Visión Alcaldía de Ocaña	19
4.3. Filosofía	20
4.4. Matriz sobre las competencias esenciales	23
4.5. Matriz de macro segmentación.....	23
4.6. Matriz de postura ética	25
5. Análisis interno	27
5.1. Árbol de competencias	27
5.2. Evaluación de factores internos y análisis del resultado	37
5.2.1. Listado de variables internas.....	40
5.3. Análisis tendencial de variables endógenas.....	41
5.4. Descripción entorno inmediato.....	47
5.4.1. Perspectiva Desarrollo Humano y Organizacional (DHO).....	51

5.4.2. Perspectiva procesos (P)	52
5.4.3. Perspectiva gestión financiera de Bogotá (GF)	52
5.4.4. Perspectiva cliente (C)	53
6. Herramienta PESTEL	53
6.1. PESTEL	53
6.2. Evaluación de factores externos	56
7. Postura estratégica de la organización	58
7.1. Matriz interna y externa.....	58
7.2. Formulación de la estrategia.....	59
7.2.1 Matriz de Planeación Estratégica MPEC	59
7.3. Líneas estratégicas	60
8. Capítulo de prospectiva – planteamiento del problema	63
8.1. Objetivo	64
8.2. Justificación	64
8.3. Análisis estructural	64
8.4. Listado de variables internas y externas con base en MEFI y MEFE	64
8.4.1. Variables internas.....	65
8.4.2. Variables externas	66
8.5 Software MIC MAC	67
8.6. Matriz.....	67
8.6.1 Características de la matriz	68
8.7. Plano de influencias directas	71
8.8. Plano de influencias indirectas	72
8.9. Plano de desplazamientos	73

8.10. Listado de variables estratégicas	74
8.11. Diseño y construcción de escenarios	75
8.11.1. Software SMIC	75
8.11.2 Escenarios probables herramienta SMIC	77
8.11.3. Descripción causa efecto del escenario más probable.	85
8.11.4. Escenario optimista o deseado	86
8.12. Análisis de actores sociales	89
8.12.1. Actores Sociales	89
8.12.2. Construcción de cuadro de interés	90
8.12.3. Objetivos conflictivos	101
8.12.4. Negociación de los objetivos	101
8.13. Construcción de escenario apuesta	104
8.13.1. Construcción de árbol de pertinencias	104
8.14. Formulación de acciones estratégicas.....	108
8.15. Matriz IGO	113
8.15. Consolidación del árbol de pertenencias	114
8. Conclusiones	119
Referencias	121

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Misión del Municipio de Ocaña</i>	19
Tabla 2. <i>Visión Alcaldía de Municipal de Ocaña</i>	20
Tabla 3. <i>Matriz sobre la filosofía</i>	22
Tabla 4. <i>Matriz sobre las competencias esenciales.</i>	23
Tabla 5 <i>Matriz sobre la postura Ética</i>	27
Tabla 6. <i>Árbol de competencias</i>	29
Tabla 7. <i>Matriz MEFI de la Secretaría de Hacienda Alcaldía de Ocaña</i>	38
Tabla 8. <i>Relación de variables internas</i>	40
Tabla 9. <i>Análisis variables endógenas</i>	42
Tabla 10. <i>Evaluación de factores</i>	53
Tabla 11. <i>Matriz MEFE Factores Externos</i>	56
Tabla 12. <i>Tabla matriz MPEC</i>	61
Tabla 13. <i>Variables incluidas en el MIC MAC.</i>	67
Tabla 14. <i>Variables internas y externas calificadas</i>	69
Tabla 15. <i>Influencias directas</i>	71
Tabla 16. <i>Tabla de expertos</i>	76
Tabla 17. <i>Matriz de variable-hipótesis-objetivo</i>	76
Tabla 18. <i>Escenario optimista-deseado</i>	86
Tabla 19. <i>Escenario pesimista</i>	86
Tabla 20. <i>Escenarios alternos</i>	87
Tabla 21. <i>Escenarios alternos</i>	88
Tabla 22. <i>Cuadro de interés</i>	91
Tabla 23. <i>Objetivos de asociados</i>	95

Tabla 24. <i>Valoración de actores frente a objetivos.....</i>	97
Tabla 25. <i>Valoración de actores frente a objetivos.....</i>	97
Tabla 26. <i>Valoración de actores frente a objetivos.....</i>	98
Tabla 27. <i>Convergencias entre actores.....</i>	99
Tabla 28. <i>Convergencia entre actores</i>	100
Tabla 29. <i>Divergencias entre actores.....</i>	100
Tabla 30. <i>Objetivos conflictivos</i>	101
Tabla 31. <i>Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto</i>	102
Tabla 32. <i>Plan de acción de objetivos conflictivos</i>	102
Tabla 33. <i>Matriz rice objetivo 1</i>	104
Tabla 34. <i>Matriz rice objetivo 2</i>	105
Tabla 35. <i>Matriz rice objetivo 3.</i>	105
Tabla 36. <i>Matriz rice objetivo 4</i>	106
Tabla 37. <i>Matriz rice objetivo 5</i>	106
Tabla 38. <i>Matriz rice objetivo 6</i>	107
Tabla 39. <i>Árbol de pertinencias</i>	107
Tabla 40. <i>Matriz de importancia y gobernabilidad</i>	110
Tabla 41. <i>Tabla de valores.</i>	113
Tabla 42 <i>Matriz IGO aplicada a las acciones</i>	113
Tabla 43. <i>Acciones inmediatas.....</i>	115
Tabla 44. <i>Acciones a mediano plazo</i>	116
Tabla 45. <i>Cuadro de mando integral</i>	117

Lista de figuras

Figura 1. <i>Cartografía Región de los Santanderes</i>	13
Figura 2. <i>Alcaldía Municipal de Ocaña</i>	16
Figura 3. <i>Organigrama Alcaldía Municipal de Ocaña</i>	17
Figura 4. <i>Oficinas Secretaría de Hacienda</i>	18
Figura 5. <i>Matriz de macro segmentación</i>	25
Figura 6. <i>Perspectiva de desarrollo humano y organizacional (DHO) Hacienda Bogotá</i>	51
Figura 7. <i>Matriz interna y externa</i>	58
Figura 8. <i>Mapa de influencias directas</i>	72
Figura 9. <i>Mapa de influencias indirectas</i>	73
Figura 10. <i>Mapa de desplazamiento</i>	74
Figura 11. <i>Histograma probabilidad de los escenarios grupo Secretaria de Hacienda</i>	78
Figura 12. <i>Histograma experto Miguel</i>	80
Figura 13. <i>Histograma experta Claudia</i>	81
Figura 14. <i>Histograma experto Javier</i>	82
Figura 15. <i>Histograma experta María Emperatriz</i>	83
Figura 16. <i>Histograma experta Maira</i>	84
Figura 17. <i>Histograma experta Melissa</i>	85

Resumen

El presente trabajo consiste en un plan prospectivo estratégico de la secretaría de hacienda del municipio de Ocaña, el cual fue realizado teniendo en cuenta cada uno de los pasos que deben desarrollarse y siguiendo la metodología indicada para lograr identificar aspectos relevantes de las dependencias que permitieran realizar los debidos procesos para optimizar cada una de las acciones que allí se llevan a cabo.

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.

En el trabajo también se realizó la aplicación de matrices utilizadas en los planes prospectivos estratégicos, que buscan brindarle a la secretaría la visión de los procesos que puede llevarse a cabo, luego de un análisis matricial que arrojan resultados y proponen acciones precisas que requiere cada dependencia para mejorar su funcionamiento, al final se presentaron las conclusiones basado en los análisis realizados en el plan.

Palabras claves: prospectiva estratégica, planificación estratégica, escenarios probables, desarrollo estratégico.

Abstract

The present work consists of a strategic prospective plan of the secretariat of finance of the municipality of Ocaña, which was carried out taking into account each one of the steps that must be developed and following the indicated methodology to be able to identify relevant aspects of the dependencies that would allow the due processes to optimize each of the actions that are carried out there.

The information obtained was through primary and secondary sources, managing to identify variables, internal and external factors, problems, as well as the design of strategic objectives, immediate and medium-term actions, in addition to the actors involved in all the processes carried out in the secretariat of hacienda, with the purpose of establishing future actions that allow the best development of each task that is carried out there.

The work also contains the application and analysis of matrices used in the prospective strategic plans that seek to provide the secretariat with a vision of the actions that can be carried out after a matrix analysis that yields results and proposes precise actions that the unit must carry out to improve its operation, at the end the conclusions were presented based on the analyzes carried out in the plan.

Keywords: strategic foresight, strategic planning, probable scenarios, strategic development.

Introducción

Ocaña es la segunda ciudad del departamento Norte de Santander y líder de la región del Catatumbo; la administración municipal se encuentra estructurada en nueve secretarías acompañada de dos entes descentralizados, dentro de la cuales se encuentra la secretaría de hacienda encargada del manejo del presupuesto municipal y quien es la responsable que las acciones contempladas en el Plan de Desarrollo Más por Ocaña 2020-2023 cuente que los recursos para el cumplimiento de metas, además garantizar los recursos para el normal funcionamiento de la alcaldía municipal.

Toda organización requiere de instrumentos que permitan identificar las situaciones presentadas, así como los aspectos favorables y desfavorables, en ese sentido la planeación basada en la prospectiva se convierte en una herramienta fundamental para la construcción del futuro, logrando equilibrar los aspectos claves para visualizar el horizonte ideal para la organización, o en el caso específico de la secretaría.

La secretaría de hacienda del municipio de Ocaña cuenta con cuatro áreas fundamentales como son presupuesto, área de impuestos, rentas y de recaudo, área de tesorería y área de contabilidad, y del buen funcionamiento de estas depende que cada programa y proyecto establecido en la administración municipal puede ser ejecutada y cuyo objetivo es el bienestar de la comunidad Ocañera

Dentro del proceso del plan prospectivo estratégico de la secretaría de hacienda del municipio de Ocaña, se realizó una revisión y análisis de información a nivel de contexto de la secretaría y de factores de la misma para identificar la dinámica diaria de su funcionamiento permitiendo la identificación de aspectos que se han convertido en barreras para la optimización de resultados, así mismo mediante la utilización de herramientas como la planeación estratégica, árbol de competencias, factores internos y análisis de resultados (MEFI), análisis tendencial de

variables, PESTEL, evaluación factores externos (MEFE), matriz interna – externa, matriz de planeación cuantitativa MPEC y la utilización de software MIC MAC y SMIC, matriz de importancia, gobernabilidad, así como las acciones respectivas que más le apunta el mejoramiento de la secretaría.

Al final de todo el proceso metodológico se establecieron las conclusiones de acuerdo con los resultados arrojados en cada una de las herramientas aplicadas en el del plan prospectivo estratégico de la secretaría de hacienda del municipio de Ocaña.

1. Plan prospectivo estratégico Secretaría de Hacienda 2022 - 2030

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan prospectivo, estratégico a la secretaria de Hacienda, del municipio de Ocaña, que permita la construcción de un escenario apuesta para la formulación de acciones orientadas al mejoramiento de los procesos administrativos, presupuestales, contables y financieros, para el desarrollo integral del municipio, para el año 2030 y el bienestar de la comunidad.

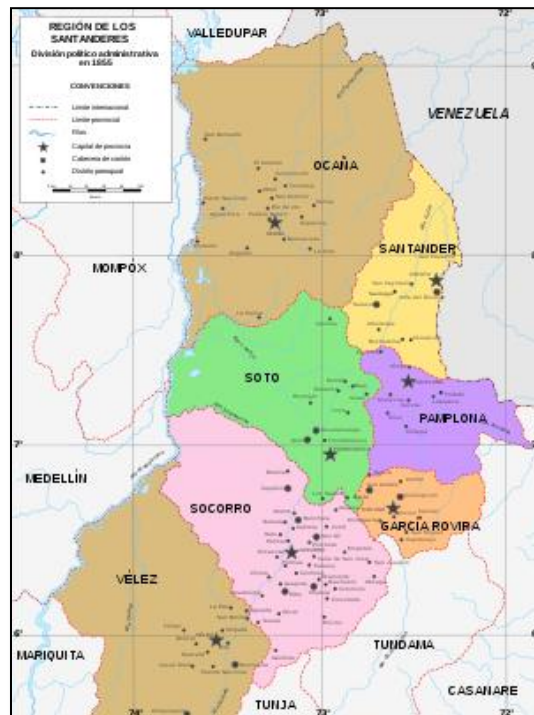
2.2. Objetivo específico

- Realizar el análisis de la visión, misión, filosofía de la alcaldía Municipal de Ocaña, con el propósito de identificar aspectos relevantes bajo los cuales orientan las acciones llevadas a cabo por la administración municipal.
- Elaborar la matriz de competencias esenciales, matriz de macro segmentación, matriz de postura ética y árbol de competencias, que permitan conocer aspectos sobre los cuales la administración municipal es reconocida por los contribuyentes.
- Llevar a cabo la evaluación de factores internos y externos y elaboración de la matriz MEFI, MEFE, MPEC y PESTEL, que permitan la identificación de la situación actual de la secretaria de Hacienda del municipio de Ocaña, para la identificación de las líneas estratégicas con mayor relevancia para la secretaria.

- Analizar los escenarios por medio del software MIC MAC y el software SMIC que a través de los expertos de la Secretaría de Hacienda (Secretario de Hacienda, Profesionales de Apoyo, Contadora Municipal, Profesional Universitaria del Área de Presupuesto), con el propósito de identificar las mejores alternativas del desarrollo de la dependencia a 2030.
- Presentar el mejor escenario para el desarrollo de la Secretaria de Hacienda del municipio de Ocaña, con el propósito de llevar a cabo la mejor estrategia ajustada a la situación de la dependencia.

3. Reseña histórica de la Alcaldía de Ocaña

Figura 1. Cartografía Región de los Santanderes



Tomado de: Alcaldía de Municipal de Ocaña

El municipio de Ocaña fue fundado en 1570 por el capitán Francisco Fernández de Contreras y el 29 de mayo de 1840, el Congreso de la Nueva Granada crea la Provincia de Ocaña, Ley 64 de 1849, donde el Senado y Cámara de Representantes, decretan los distritos parroquiales de Ocaña, Rio de Oro, Convención, Loma de Indígenas, Antonio, Brotaré, Teorama, La Cruz, Aspasica, La Palma, Pueblo, Buenavista, Los Ángeles, Loma de Corredores, Aguachica, Puerto Nacional, Simaña, San Bernardo, Badillo y Tamalameque, con el nombre de Provincia de Ocaña, siendo esta la capital y se instala una Cámara Provincial y en 1853 se expide la primera constitución municipal de la Provincia de Ocaña y la segunda en 1854 ambas de corta duración. (Paez Garcia, 2020)

Todo esto debido a que la Constitución de 1853, influida por la doctrinas revolucionarias de Europa en 1848 y los escritos de Benjamín Constant sobre el Pouvoir municipal que consagra las libertades individuales y municipales iniciando un rápido florecimiento constitucional a nivel de provincias que es extendió a nivel de provincias, Artículo 10 de la Constitución dispuso "La Republica reserva a la provincia el poder municipal en toda su plenitud por tanto cada provincia tendrá el poder constitucional para disponer de lo que juzgue conveniente a su organización, régimen y administración interior". De esta manera, las provincias quedaron facultadas para expedir sus propias constituciones. (Hernandez Becerra)

En 1886 con la Constitución, la parte relativa al régimen departamental y municipal sólo fue objeto de superficiales retoques. La Carta del 86 despojó a las regiones de aquellas facultades que les daban palpable poder local (electoral, normativo, económico militar, judicial, político, administrativo), para concentrarlas en manos de la "Nación".

La vida municipal durante muchos años fue inestable en una situación de carestía fiscal y estancamiento de obras y servicios locales. La queja permanente de la provincia contra los excesos del centralismo fue tardíamente recogida por la dirigencia nacional a fines de los años sesenta

cuando, merced a la reforma constitucional de 1968, donde se incluyeron nuevas modalidades de organización municipal, tales como áreas metropolitanas, asociaciones de municipios, juntas administradoras locales, situado fiscal. Reformas de efecto retardado, pues fue necesario esperar más de veinte años para que pudiera desarrollarse mediante leyes y una política gubernamental de promoción a la autonomía local, todas estas fases y situaciones fueron vividas por la administración municipal de Ocaña, para el año 1988 se llevó la elección popular de alcaldes ya que a fechas anteriores eran nombrados por decretos y donde el primer alcalde fue el doctor Jesús Hernán Claro Ovallos seguido de Manuel Salvador Alsina, Luis Eduardo Vergel Prada, desde, repite alcaldía Manuel Salvador Alsina, José Aquiles Rodríguez Martínez, Francisco Antonio Coronel Julio, Luis Alfonso Díaz Barbosa y en el año 2008 en la administración de Yebrail Haddad Linero se llevó a cabo una reestructuración organización que es con la que actualmente cuenta la alcaldía municipal de Ocaña, con algunas modificaciones realizadas en los períodos de 2012 a 2015 de Jesús Antonio Sánchez Clavijo, luego Miram Prado y el actual alcalde Samir Fernando Casadiego Sanjuan.

Actualmente el municipio cuenta con nueve secretarías identificadas de la siguiente manera: Secretaría de Gobierno, Secretaria de Desarrollo de Humano, Secretaría de Educación Cultura y Turismo, Secretaría de Planeación, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Movilidad y Tránsito, Secretaría de Vías Infraestructura y Vivienda, Secretaría General, Secretaría Jurídica y dos entes descentralizados, La Unidad Técnica Ambiental UTA, y el Instituto Municipal de Deporte y Recreación IMDER, en cabeza del alcalde municipal, además de Control Interno Disciplinario y Gestión de Control Interno, y los Consejos de Gobierno y Seguridad.

3.1. Reseña municipio de Ocaña

Figura 2. *Alcaldía Municipal de Ocaña*

Tomado de: Alcaldía de Municipal de Ocaña

Ocaña fue fundada el 14 de diciembre de 1570. Sucedió pues, que el día 26 de julio de 1570, el capitán Francisco Fernández de Contreras, seguido de sus tenientes y soldados, entre los cuales que se distinguían Juan Lorenzo, Diego Páez de Sotomayor, Gaspar Barbosa de María y otros más que junto a él y bajo las órdenes de Don Pedro de Ursua, habían conquistado y fundado Pamplona. Ocaña está situada a 8° 14' 15" Latitud Norte y 73° 2' 26" Longitud Oeste y su altura sobre el nivel del mar es de 1.202 m. La superficie del municipio es 460Km², los cuales representan el 2,2% del departamento. La Provincia de Ocaña tiene un área de 8.602 km². Posee una altura máxima de 2.065 m sobre el nivel del mar y una mínima de 761 m sobre el nivel del mar. (Paez García, 2011)

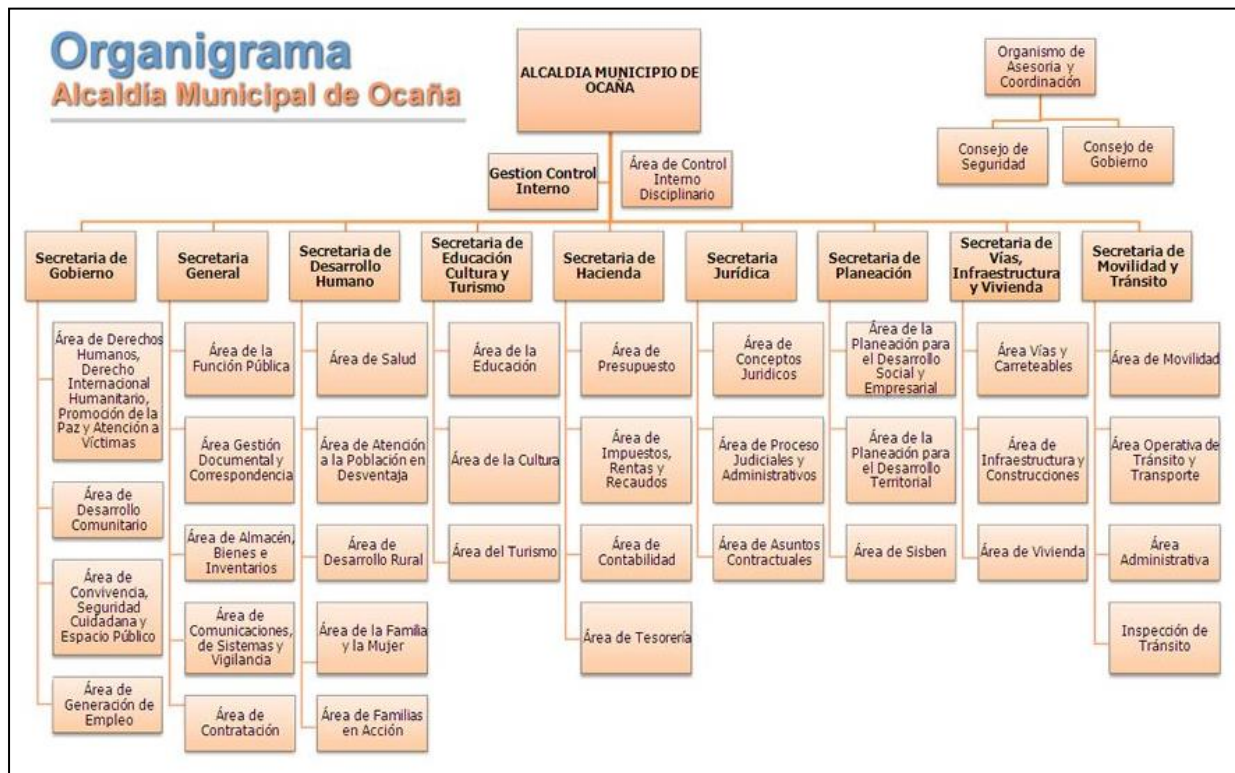
La interacción de los aspectos ambientales, económicos y sociales del territorio constituye la base primordial para establecer el uso, ocupación y aprovechamiento del suelo; además de la caracterización y valoración de los ecosistemas como base para la zonificación ambiental y el establecimiento del uso sostenible de la tierra. (Paez García, 2011)

Por el Oriente. Limita con los municipios de San Calixto, La Playa y Abrego. Por el Norte. Limita con los municipios de Teorama, Convención y El Carmen. Por el sur. Limita con el

municipio de Ábrego. La provincia de Ocaña tiene áreas de importancia ecológica, ambiental y paisajística. (Paez García, 2011)

3.2. Organigrama de la Alcaldía Municipal de Ocaña

Figura 3. Organigrama Alcaldía Municipal de Ocaña



Tomado de: Alcaldía de Municipal de Ocaña

3.3. Oficinas Secretaría de Hacienda

Figura 4. *Oficinas Secretaría de Hacienda*



4. Planeación estratégica

4.1. Misión Alcaldía de Ocaña

De acuerdo al artículo 311 de la Constitución Política de Colombia, al Municipio de Ocaña como “entidad fundamental de la división político- administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que tengan que le asignen la Constitución y las leyes. (Municipio de Ocaña, 2020)

Tabla 1. *Misión del Municipio de Ocaña*

¿Qué necesidad satisface?	La secretaría de Hacienda está enfocada a garantizar una política de recaudo para el adecuado funcionamiento de la administración municipal, con el propósito de brindar servicios de calidad a la comunidad.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Con la implementación de acciones y estrategias orientadas a contar con los recursos que se requieren en cada uno de los procesos planeados de la administración municipal.
¿A quién satisfacen las necesidades?	La Secretaria de Hacienda satisface a nivel interno mediante la asignación de recursos para el funcionamiento de la Alcaldía y a nivel externo mediante la disponibilidad de los servicios a la población.
¿En dónde satisfacen las necesidades?	La Secretaria de Hacienda satisfacen a todos los habitantes del Municipio de Ocaña.

Partiendo de la Tabla 1 la Misión del Municipio de Ocaña la cuál cumple con todo lo fundamental para la administración de los recursos públicos y así beneficiar a toda la comunidad Ocañera, como lo permite la ley.

4.2. Visión Alcaldía de Ocaña

Ocaña a 2023 se rige como un municipio líder en la región, incluyente, generador de espacios de participación, equitativo, competitivo e innovador, en el respeto y la tolerancia sean los principales valores en el camino hacia la construcción de paz y desarrollo regional. (Alcaldia de Ocaña Plan de Desarrollo Mas Por Ocaña 2020-2023, 2020)

Tabla 2. *Visión Alcaldía de Municipal de Ocaña*

¿Cómo se imagina la empresa en el futuro?	Se contempla como un ente territorial sólido financieramente, generador de recursos propios, mediante la implementación de planes estratégicos.
¿En cuales campos de acción les gustaría incursionar?	No aplica
¿En cuales campos de acción no debiera continuar?	No aplica
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	La imagen que se desea proyectar hacia el futuro es ver a Ocaña como el municipio que guía a la región y reconocido en la provincia como el principal proveedor de bienes y servicios para los municipios vecinos, logrando ser identificado como el centro de las mayorías de actividades de los ciudadanos a nivel regional, así como el de las instituciones, liderando procesos de desarrollo y progreso para la zona.
¿Cómo queremos que nos vea talento humano?	Como un ente territorial donde la base del funcionamiento son las relaciones humanas y la comunicación asertiva que arroje como resultado la máxima expresión del trabajo en equipo.

De la tabla 2, podemos observar que el Municipio de Ocaña se proyecta como un municipio líder y con amplios valores que enmarcan gran desarrollo y constructor de paz para toda la región.

4.3. Filosofía

El Municipio de Ocaña junto con el área de Función Pública creó el Código de Integridad de la Alcaldía Municipal de Ocaña 2018, el cual se encuentran enmarcados los valores de los servidores públicos, con el fin de que sus actividades se realicen de la mejor manera.

Resolución No 676 del 5 de octubre de 2018 por medio del cual se implementa el Código de Integridad en la Alcaldía Municipal de Ocaña.

Artículo Sexto: Definición y Contenido del Código de Integridad (Alcaldía de Ocaña, area función pública, 2018)

- *Integridad*: es la capacidad de una persona que tiene de actuar en consecuencia con lo que se dice o lo que se considera que es importante.
- *Conducta ética del servidor público*: es un comportamiento ante las diferentes situaciones que plantea la vida genera un efecto positivo en las personas, en la comunidad en la administración pública.
- *Valores*: son aquellas cualidades que se destacan en cada individuo y que, a su vez, la impulsan a actuar a una manera porque forman parte de sus creencias, determinan sus conductas y expresan sus intereses y sentimientos.
- *Código de integridad*: define los principios centrales de la integridad profesional. Refiriéndose a su contenido, toda persona será capaz de tomar decisiones correctas respecto de su trabajo.
- *Servidor público*: persona que desempeña actividades o funciones, ocasional o permanente al servicio de una entidad del estado.
- Valores de los servidores públicos
- *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 como imparcialidad garantizada los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.
- *Honestidad:* actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud y siempre favoreciendo el interés general.
- *Responsabilidad:* establezco un compromiso para realizar o cumplir las funciones frente al uso de los recursos que me han sido otorgados con esto contribuir el alcance de los objetivos propuestos.
- *Transparencia:* me enfoco en llevar a cabo prácticas y métodos a la disposición pública, sin tener nada que ocultar.

Tabla 3. Matriz sobre la filosofía

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	Honestidad, Transparencia y Participación con el fin de contar con garantes en cada uno de los procesos proyectados y ejecutados y de esta manera crear y mostrar la capacidad de gestión en cada una de las acciones.
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	En la Secretaría de Hacienda se esperan generar principios como son Sentido de Pertenencia, Ética, Compromiso, Respeto, Trabajo en Equipo.

Con la Resolución No 676 de 2018, que se implementa el Código de integridad de la Alcaldía de Ocaña, que guían sobre los valores de los seres humanos lo bueno, lo malo y la manera de actuar, teniendo en cuenta que sus acciones pueden perjudicar a sus compañeros, por eso la prioridad de buscar el bien de todos.

4.4. Matriz sobre las competencias esenciales

Tabla 4. *Matriz sobre las competencias esenciales.*

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	La secretaria de Hacienda del Municipio de Ocaña es reconocida por generar estrategias de recaudo para el pago de impuestos municipales y la implementación de métodos alternativos de pago, que va de la mano con la tecnología.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	La secretaria de Hacienda brinda beneficios y soluciones apta a los contribuyentes, además de estar en la búsqueda constante de mejorar los procesos internos para el funcionamiento de dicha dependencia y los externo para brindar comunidad a los ciudadanos de acceder a información y pagos.
¿Por qué nos escogen los clientes?	Por la capacidad de gestión y de acción para el cumplimiento de metas, indicando la eficiencia y eficacia de los recursos manejados, y a largo plazo el propósito de dejar el camino abierto para consagrar al municipio como líder reconocido en la región, desarrollando proyectos sostenibles de integración regional para el avance y desarrollo de las comunidades

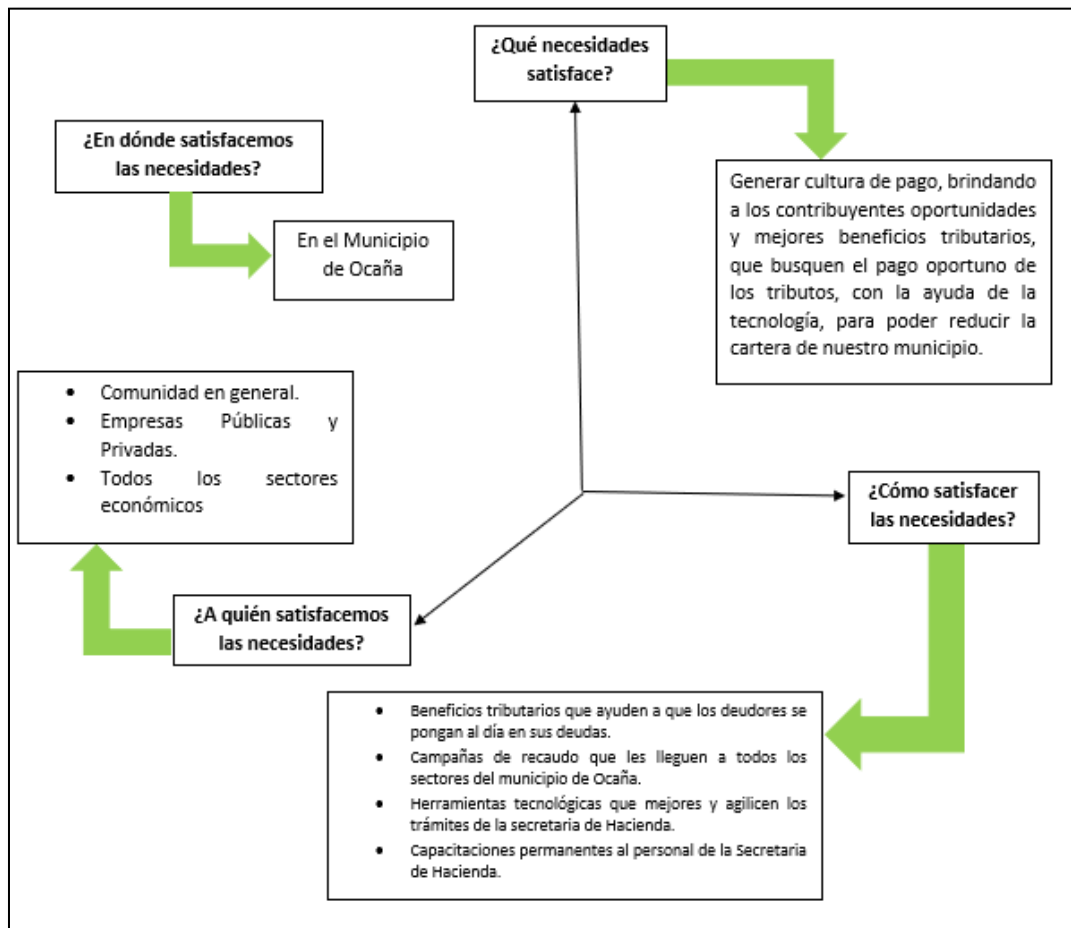
4.5. Matriz de macro segmentación

De acuerdo a la publicación de Montserrat Pañarroya, la macro segmentación puede definirse como la división del mercado que se realiza con referencia para tomar la decisión a quien va dirigido el bien o servicio que brinda la organización, por tanto no se trata de una subdivisión del mercado en segmentos, sino la segmentación normal, ya que cuando los segmentos son realmente pequeños, se llaman estrategia de micro-segmentación, entre tanto la macro segmentación es utilizada para tomar la decisión de cual va ser el mercado con respecto al mercado global (Peñarroya M. , 2020), es decir al hacer esta relación con la secretaría de hacienda del municipio de Ocaña, esta sería los contribuyentes como toda persona que tiene la titulación

de sus bienes raíces dentro del municipio y que deben pagar el impuesto predial, así como los que tienen negocios y deben registrarse y pagar los impuestos de industria y comercio, al igual que los demás impuestos que son generados a nivel territorial, por tanto es importante la clasificación de estos basados en las características de los impuesto. las implicaciones para el contribuyente frente a los beneficios de la comunidad en general

Es importante tener presente que la macro segmentación ayuda a definir el ambiente de la actividad de la organización y por ende permite realizar una focalización en este punto y evitar que se llegue a tocar todos los puntos de manera superficial, de igual manera contribuye para conocer cuál es el mercado al que realmente se dirige la organización y de ese modo la satisfacción de las necesidades para ofrecer valor al mercado. (Peñarroya M. , 2020)

Lo anterior lleva a tener claridad que el manejo para el recaudo por conceptos de impuestos por parte de la secretaría de hacienda del municipio de Ocaña, requiere tener la clasificación y características de cada uno de los conceptos por los cuales se generan ingresos al municipio como lo son el impuesto predial e industria y comercio, además del manejo del pago por conceptos de multas, ya que cada uno de estos aspectos requieren la identificación del segmento al que deben dirigirse para impactar de manera indicada acorde al pago a realizar por el contribuyente y generar conciencia de pago, que permiten la generación de ingresos propios para el funcionamiento de la alcaldía que al mismo tiempo para Ocaña como ente territorial el aumento de estos le brindaría beneficios..

Figura 5. Matriz de macro segmentación

De la Figura 5 podemos determinar que la secretaria de Hacienda de Ocaña, presenta necesidades grandes en el manejo del recaudo que busquen que la comunidad pueda cancelar sus tributos de una manera oportuna y eficiente para que se pueda ver mejor reflejada la inversión en todo el municipio de Ocaña.

4.6. Matriz de postura ética

En la Plan Desarrollo del municipio de Ocaña 2020-2023 denominado para Mas por Ocaña, en la exposición de motivos del proyecto de acuerdo (pág. 2) hace referencia hacia la realización de acciones para el desarrollo regional, así mismo el enfoque expone ser reconocida

históricamente como capital de la provincia y centro estratégico para la provisión de bienes y servicios en la región del Catatumbo y zona occidental del departamento, debido a situarnos geográficamente de manera estratégicas siendo el epicentro de la región, aspecto que llevan a tener una visión regional de las acciones a llevarse a cabo, además se construye alrededor de un enfoque de liderazgo y desarrollo regional, en el que convergen el respeto por los derechos humanos, la construcción de paz, el cierre de brechas y la inclusión; apuntando al desarrollo integral del municipio y la región, toda vez que Ocaña se erige como municipio líder en el desarrollo político, social y administrativo de la Provincia. (Municipio de Ocaña, 2020)

El plan de desarrollo se encuentra estructurado en cuatro líneas estratégicas como son: Ocaña más Segura, Ocaña más Incluyente, Competitiva e Innovadora, Ocaña más Saludable y con Bienestar Social y la última línea Ocaña más Ciudad más Región contemplando la representación del municipio, la misión fue tomado del artículo 311 de la Constitución Política de 1991, donde se contempla que los entes territoriales deben trabajar por brindar los servicios públicos, construir obras para el desarrollo y progreso local, promover la participación comunitaria, así como el mejoramiento social y cultural, entre tanto visión está orientada a ser un municipio participativo, equitativo, competitivo e innovador que tiene punto central los principios de respeto y tolerancia, siendo como lo es denominado por el alcalde “El gobierno de la gente”

Por tal motivo el objetivo general implica el desarrollo de mecanismos para que todas las acciones que se realicen en el gobierno municipal estén enmarcadas bajo procesos administrativos es decir que cada una de las tareas y funciones que se realizan en la alcaldía municipal de Ocaña sean planeadas, organizadas, dirigidas y controladas para que el manejo refleje la honestidad y transparencias de las mismas.

Tabla 5 *Matriz sobre la postura Ética*

Interés a corto plazo de los accionistas	Cumplimiento de mínimo del 95% de las metas del plan de desarrollo municipal basado en una buena política fiscal que permita la garantía de recursos para la ejecución de forma satisfactoria de los programas y proyectos del municipio.
Análisis: La secretaria de Hacienda realiza procesos de planeación financiera para la garantizar el buen manejo de los ingresos y de los egresos con el propósito de cumplir con todos los gastos de funcionamiento, de inversión y de servicio a la deuda, cumpliendo con la normativa establecida a nivel nacional y departamental, por ejemplo, la Ley 617 de 2000.	

5. Análisis interno

5.1. Árbol de competencias

Según el análisis realizado al entorno interno de la secretaria de Hacienda del municipio se pudieron evidenciar las fortalezas y debilidades asociadas a los procesos que sirvieron como insumo para el desarrollo de la estructura de la secretaria.

Dentro de la investigación se detectaron las siguientes dependencias:

- 1 Secretaria de Hacienda
- 2 Impuestos, Rentas y Recaudos
- 3 Cobro Coactivo
- 4 Contabilidad
- 5 Presupuesto
- 6 Tesorería General

La secretaría de hacienda del municipio de Ocaña, de acuerdo al organigrama del ente territorial se encuentra estructurada en cuatro áreas definidas de la siguientes manera: área de presupuesto, área de impuesto, rentas y recaudo, que tiene a cargo el cobro coactivo, área de contabilidad y el área de tesorería, y donde cada una de ellas desarrolla funciones específicas y deben trabajar de manera coordinada y articulada para la asignación de recursos en cada secretaría

de manera que realicen sus tareas, en tal sentido se identifican fortalezas y debilidades, para el análisis que se muestra a continuación:

Tabla 6. Árbol de competencias

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Secretaría de Hacienda	Diseño e implementación de políticas económicas y financieras	Experiencia del secretario de Hacienda Municipal para el diseño de políticas económicas y financieras.	Falta de personal de carrera administrativa.	Asesores con experiencia.	No se cuenta con Manuales de Políticas Económicas y Financieras.	Se cuenta con un (1) manual de políticas contables y financieras realizado en el último trimestre del año 2021.	A corte de junio del 2022 no se ha iniciado con la implementación del manual de políticas contables y financieras.
	Análisis de la evasión tributaria	Actitud del secretario de Hacienda para la implementación de estrategias que disminuyan la evasión de los tributos municipales.	Carencia de personal para realizar los cruces de información con la Dian y Cámara de Comercio	Se cuenta con una Profesional Universitario con amplia experiencia.	No se cuenta con un estatuto tributario actualizado.	Se asignó el recurso para la actualización del Estatuto Tributario (de año 2009) por valor de \$45.000.000 y se está realizando el cruce de información de Industria y Comercio frente a los registros de la Cámara de Comercio y la DIAN.	Aplicación de tarifas no acordes al comportamiento económico del municipio.
	Medio de comunicación de la secretaria de hacienda	Actitud para desarrollar estrategias de comunicación orientadas a crear una imagen favorable de la secretaria de hacienda del municipio de Ocaña.	Falta de análisis de los medios de comunicación más relevantes en el municipio de Ocaña.	Implementación de campañas en los diferentes medios de información para la comunidad.	Inadecuada coordinación en la generación de campañas tanto publicitarias como	Se cuenta con presupuesto para la contratación de medios de comunicación por valor de \$28.000.000,	Se realiza la contratación con un solo medio radial de 5 emisoras que existen en el municipio de Ocaña.

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
					campañas exteriores.	radial y con espacio a nivel institucional de medios televisivos.	
	Software contable y financiero	Habilidades del personal de la secretaria de Hacienda para el manejo de software contable y financiero.	Pocos equipos de cómputo con capacidad para el manejo de los softwares.	Implementación de herramientas tecnológicas que ayuden a los contribuyentes a cancelar en línea desde la página web del municipio de Ocaña.	Falta de la parametrización y cobro de algunos impuestos en el software.	Se presupuestó una partida presupuestal para la adecuación de la Red de la secretaria de Hacienda por valor de \$50.000.000, para el mejor funcionamiento de los softwares a cargo de la secretaria de Hacienda.	Sistemas de redes con poco mantenimiento periódico para un mejor manejo de los software contable y financiero de la secretaria de Hacienda.
	Manual de procesos y procedimientos	Actitud para la implementación por parte de la secretaria de Hacienda del manual de procesos y procedimientos.	Desactualización del Manual de Procesos y Procedimientos (2009).	Personal con conocimiento en los procesos y procedimientos en cada una de las funciones realizadas.	Falta de cumplimiento en los procesos y procedimientos de manera oportuna para no generar errores y atrasos. (Impuestos y Tesorería).	Los procesos y procedimientos se ajustan a cada una de las áreas de trabajo (Impuestos, Presupuesto, Tesorería y Contabilidad), para generar pagos, informes y reportes de manera mensual.	Retrasos en algunas áreas como Tesorería, que interrumpen el ciclo de trabajo de las 4 áreas de la secretaria de Hacienda.

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
	Viabilidad fiscal y financiera	Conocimiento de los jefes de área sobre la viabilidad fiscal y financiera del municipio, tanto en experiencia como en formación académica.	Inadecuada planeación de los gastos del municipio de acuerdo a la fuente de financiación.	Se cuenta con asesores expertos para orientar la toma de decisiones.	Falta de articulación de las secretarías ordenadores del gasto, en el manejo de los recursos (5 secretarías).	Elaboración de plan de mejoramiento es en tema fiscal y financiero a los entes de control (8 CGR y 2 CDNS).	Falta de plan de seguimiento para realizar el cumplimiento de las acciones planteadas, en los planes de mejoramiento.
Impuestos, rentas y recaudos	Atención al contribuyente	Competencias del personal para la atención al contribuyente.	Equipos tecnológicos obsoletos para mejorar atención al ciudadano.	Canales virtuales para la atención al contribuyente.	Poca utilización de esos canales por parte de los contribuyentes.	Se cuenta con una partida presupuestal para el mejoramiento de equipos de computación y equipos de oficina por valor de \$60.000.000.	Falta de un plan de capacitaciones para el personal encargado de atender al contribuyente.
	Campañas de recaudo	Habilidades del equipo institucional para el diseño de las diferentes campañas de recaudo.	Mayor difusión de las campañas de recaudo en todos los medios de comunicación del municipio.	Implementación de incentivos tributarios.	Desconocimiento por parte de los contribuyentes la operatividad de los descuentos y las diferentes formas de financiamiento s.	Se cuenta con presupuesto para realizar campañas publicitarias, por valor de \$28.000.000 que incentiven el pago de impuestos.	Se requiere aumentar la inversión de campañas que incentiven el aumento del recaudo en el municipio.
	Cobros coactivos y medidas cautelares	Experiencia de un grupo de profesionales capacitados en el cobro de los procesos coactivos.	Falta de personal planta que apoye esos procesos, ya que en la actualidad son contratados.	El área realiza acuerdos de pago, actualizaciones en VUR y las	Falta de Actualización catastral	Se han diseñado políticas de cobro, realizando un promedio mensual de: 487 notificaciones	Falta de Seguimiento estricto y permanente a los procesos iniciados.

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
				respectivas verificaciones de deudas solidarias.		persuasivas, 755 procesos de años anteriores, 561 medidas cautelares, que ayuden a incrementar los ingresos.	
	Talento humano	Conocimiento de los profesionales que realizan las tareas de cobro coactivo a nivel jurídico y contable de personal de modalidad de CPS.	No existe personal de planta, en su totalidad pertenece a modalidad de CPS.	Personal Profesional por modalidad de CPS y Judicantes para el apoyo en el área.	Procesos interrumpidos ante el cambio del personal al momento de nuevos mandatarios.	Se cuenta con un líder para los procesos de cobro coactivo, en el área del derecho, con manejo en el tema.	Falta de un equipo multifuncional que maneje los títulos ejecutivos, para aumentar el recaudo.
	Notificación de procesos	Experiencia del operador contratado para el envío de correo certificado exclusivo para el cobro coactivo del municipio.	Empresa Privada que realiza la notificación.	Se implementó a través del secretario de Hacienda, la contratación con la empresa de correo certificado para contar con mayor efectividad la entrega de notificaciones.	Falta de actualización de direcciones y referencias de ubicación, para la entrega de las notificaciones.	Se presupuestó una partida por valor de \$30.000.000, para la contratación de una firma especializada en las notificaciones de los procesos de cobro coactivo.	Debe de gestión para realizar la actualización catastral en el municipio, que permita incrementar el recaudo.

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Contabilidad	Informes contables	Experiencia de la profesional encargada de realizar los informes contables en el municipio de Ocaña.	Falta de personal de apoyo a la profesional encargada para la realización de los informes contables.	Se cuenta con un experto para que apoye a la profesional en la realización de los informes contables.	No existe personal de apoyo para acompañar los procesos.	Se entregan los informes contables solicitados trimestral a los entes de control en las diferentes plataformas CHIP Contraloría, SIRECI, CUIPO.	Informes Contables en ocasiones presentados extemporáneos.
	Políticas contables	Habilidades del profesional del área de Contabilidad, para el manejo de las políticas contables, en la Secretaría de Hacienda.	Falta de personal de apoyo para el mejor manejo de las políticas contables, en la secretaria de Hacienda.	Se cuenta con las herramientas técnicas y tecnológicas para la aplicación de las políticas contables, en la Secretaría de Hacienda.	El personal que maneja las políticas contables de la Secretaría de Hacienda, se encuentra vinculado por modalidad de CPS.	La profesional encargada de las políticas contables cuenta con la experticia para la aplicación de los aspectos contenidos en las políticas contables en la Secretaría de Hacienda.	Falta de estructurar un área para el manejo de políticas contables, en la Secretaría de Hacienda.
	Estados financieros	Experiencia en la elaboración de los estados financieros por la profesional encargada del área de contabilidad del ente territorial.	Falta de información para hacer incluida en los estados financieros correspondientes a la cartera de la Secretaría de Movilidad y Tránsito.	Se realizan solicitudes de información pendiente a las diferentes secretarías con el propósito de elaborar los estados financieros	Falta de reuniones con las diferentes secretarías para tener mayor claridad sobre la información reportada, que permita mejorar la situación de	Elaboración de los 4 estados financieros requeridos por los entes de control, cumpliendo con la normativa exigida por los diferentes órganos de control.	Acarreo de sanciones por extemporaneidad en la entrega, en los estados financieros.

Área	Factor endógeno	Fortalezas	Raíces		Tronco		Ramas	
			Debilidades		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Presupuesto	Catálogo de clasificación presupuestal para entidades territoriales CCPET	Habilidades del equipo de la Secretaría de Hacienda para la homologación de sectores y programas presupuestales del Catálogo de Clasificación Presupuestal de gastos de Inversión.	Existe sólo un profesional Universitario en Provisionalidad, en el área de Presupuesto.		El Presupuesto Anual fue presentado con la normatividad vigente y homologado de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Hacienda para los entes territoriales.	los estados financieros del municipio de Ocaña.	Parametrización en el software de la normatividad actual, teniendo en cuenta los sectores del presupuesto de inversión, proyectado para el año 2022 \$99.187.387.45 2,02.	Escaso conocimiento por parte de las secretarías ordenadoras del gasto de la secretaria de Ocaña, frente al nombre del rubro, el programa presupuestal y el sector al cuál se destinó ese recurso.
	Certificados presupuestales	Habilidad para la expedición de Certificados Disponibilidad Presupuestal y Registros Presupuestados solicitados por cada dependencia.	Poca revisión de las dependencias para la solicitud de certificados de disponibilidad presupuestal alineados con el Plan de Desarrollo Municipal.		Profesional capacitado para la expedición de los diferentes certificados presupuestales.	Falta de personal de apoyo en los procesos presupuestales.	Certificados presupuestales alineados al plan de desarrollo municipal, para el cumplimiento municipal de sus 171 productos en las 4 líneas estratégicas.	Desconocimiento de los rubros direccionados al cumplimiento de las metas según lo solicitado por las diferentes secretarías.

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Tesorería	Conciliaciones bancarias	Experiencia de un técnico en el área de tesorería para la realización de las conciliaciones bancarias.	Poco personal de apoyo que le permita agilizar las conciliaciones bancarias.	Se cuenta con un Software Neptuno para la realización de las conciliaciones bancarias.	Sólo existe una persona de nómina para el manejo del software y el manejo de las conciliaciones bancarias.	Adquisición de una herramienta tecnológica que nos permita agilizar los procesos de conciliaciones bancarias en las 80 cuentas que tiene el municipio de Ocaña.	Atraso en la entrega de las conciliaciones bancarias en un 50% en relación a las cuentas del municipio, para los diferentes informes que se deben presentar a los entes de control y seguimiento.
	Ingresos	Conocimiento del equipo de Tesorería de la Secretaría de Hacienda para el registro de los ingresos del municipio.	La vinculación de personal es por modalidad de CPS.	Se cuenta con un software que integra la información financiera y contable, para tener datos conciliados al día.	Por cambio de administración los procesos no llevan una buena continuidad.	Datos reales que son cargados de manera instantánea en un 98% reflejado en el Presupuesto de Ingresos.	Falta más personal de apoyo para el manejo del software, que permita alcanzar el 100% del reporte de los ingresos del municipio.
	Liquidación y pago de impuestos municipales	Competencia por parte de la Jefe de Impuestos para el manejo de liquidaciones y pagos de impuestos, por parte de los contribuyentes del municipio de Ocaña.	La profesional universitaria del área de Impuesto es Provisional y el personal de apoyo es por modalidad de CPS.	Se cuenta con diferentes medios (presencias y virtual) para la liquidación y pago de los impuestos municipales.	Poca capacidad del servidor para implementar nuevos servicios en línea.	Implementación del pago en línea, con el botón PSE con una inversión de \$15.000.000.	Desconocimiento por parte de los contribuyentes de los canales virtuales para la liquidación y pago de los impuestos municipales.

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
	Pagos	Actitud del personal para la realización de los pagos, en el municipio de Ocaña.	Poco personal de planta, en el área de Tesorería, perdiéndose la capacidad instalada en el personal por modalidad de CPS.	Los pagos se realizan de manera oportuna cumpliendo con todos los parámetros establecidos en la Secretaria de Hacienda.	Falta de equipos tecnológicos para mejorar las transacciones en el momento de realizar los pagos.	Establecimiento de un cronograma para la realización de pagos que permiten organizar estos procesos, desde las secretarias ordenadoras del gasto hasta a la llegada de la Secretaria de Hacienda.	Los portales transaccionales son deficientes a la hora de realizar los pago.

El análisis del árbol de competencias realizado de la Secretaria de Hacienda de Ocaña es de vital importancia para el manejo de los recursos públicos y el recaudo de todo el municipio, a través de este árbol de competencias podemos observar las fortalezas y debilidades presentadas en las áreas adscritas a la secretaria y como están fluyen a través de sus actividades diarias para el desarrollo integral del municipio.

La Secretaría de Hacienda ha implementado estrategias importantes en materia de ayudas tecnológica unificando un solo sistema Contable, Financiero, que muestre de manera oportuna toda la ejecución de recaudo y verse reflejado en el presupuesto para una toma de decisiones más aterrizada que ayuden al mejoramiento de la comunidad.

5.2. Evaluación de factores internos y análisis del resultado

De acuerdo con las competencias identificadas de la Secretaria de Hacienda, se elaboró la matriz MEFI con el fin de identificar las fortalezas y debilidades más importantes cada una de las áreas de la secretaria. (ver tabla 7).

Tabla 7. *Matriz MEFI de la Secretaría de Hacienda Alcaldía de Ocaña*

	Ponderación	Calificación	Total
Fortalezas			
Diseño e implementación de políticas económicas y financieras	0,1	4	0,4
Software contable y financiero	0,03	4	0,12
Cobros persuasivos, coactivos y medidas cautelares	0,03	4	0,12
Manual de políticas contables	0,03	3	0,09
Catálogo de clasificación presupuestal para entidades territoriales CCPET	0,04	4	0,16
Liquidación y pagos web	0,05	4	0,2
Certificados presupuestales	0,04	3	0,12
Pagos	0,04	4	0,16
atención al contribuyente	0,07	3	0,21
Medio de comunicación de la secretaria de hacienda	0,03	3	0,09
Ambiente laboral	0,04	3	0,12
Debilidades			
análisis de la evasión tributaria	0,03	2	0,06
Talento humano	0,02	1	0,02
Notificación de procesos	0,02	2	0,04
Informes contables	0,05	1	0,05
Estados financieros	0,05	1	0,05
Depreciación de bienes	0,1	1	0,1
Conciliaciones bancarias	0,05	1	0,05
Fiscalización	0,02	2	0,04
Ingresos	0,06	2	0,12
Manual de procesos y procedimientos	0,05	2	0,1
Viabilidad fiscal y financiera	0,05	1	0,05
Total		1	2,47

Realizando la evaluación de los factores internos a través de la matriz MEFI, se obtuvo como resultado 2,47 del total ponderado. Este cálculo se hizo de sumar el valor ponderado de las fortalezas, que correspondió de 1,79, así como de las debilidades de 0,68., la importancia de este resultado y por consiguiente del análisis es tener en cuenta que los factores internos corresponde aquellos son de manejo de la secretaría como tal, es decir que pueden ser corregidos o mejorados y que requieren de la implementación de estrategias basados en las fortalezas que tiene como: diseño e implementación de políticas económicas y financieras. Software contable y financiero, cobros persuasivos, coactivos y medidas cautelares, manual de políticas contables, catálogo de clasificación presupuestal para entidades territoriales CCPET, liquidación y pagos web, certificados presupuestales, pagos, atención al contribuyente, medio de comunicación de la secretaría de hacienda, ambiente laboral, para contrarrestar las debilidad que corresponden al análisis de la evaluación tributaria, el talento humano, notificación de procesos, informes contables, estados financieros, depreciación de bienes, conciliaciones bancarias, fiscalización, ingresos, manual de procesos y procedimientos y la viabilidad fiscal y financiera

Los anterior indica que la secretaria de Hacienda tiene una posición interna, en la que es necesario establecer acciones de mejora de manera inmediata que permita replantear su funcionamiento, pues de un 2.95 que deberían tener, alcanzan el 2,47 es decir 0,48 menos para estar contar con una mejor posición, ya que, a pesar que las fortalezas tiene mayor valoración que las debilidades, estas, están afectando de manera significativa el bueno funcionamiento de la secretaría teniendo en cuenta que sus factores como ingreso, la viabilidad fiscal y financiera si como el talento humano son relevantes para un buen funcionamiento

5.2.1. Listado de variables internas

Luego de realizar el análisis de manera detallada mediante el árbol de competencias realizada por parte de la autora del presente trabajo, se pueden establecer e identificar aquellas variables con mayor relevancia que influyen de manera significativa en las acciones, funcionamiento y resultados de la secretaría de hacienda del municipio de Ocaña

Tabla 8. *Relación de variables internas*

Relación de variables endógenas	
1	Diseño e implementación de políticas económicas y financieras
2	Software contable y financiero
3	Cobros persuasivos, coactivos y medidas cautelares
4	Manual de políticas contables
5	Catálogo de clasificación presupuestal para entidades territoriales CCPET
6	liquidación y pagos web
7	Certificados presupuestales
8	Pagos
9	Atención al contribuyente
10	Medio de comunicación de la secretaria de hacienda
11	Ambiente laboral
12	Análisis de la evasión tributaria
13	Talento humano
14	Notificación de procesos
15	Informes contables
16	Estados financieros
17	Depreciación de bienes
18	Conciliaciones bancarias
19	Fiscalización
20	Ingresos
21	Manual de procesos y procedimientos
22	Viabilidad fiscal y financiera

Análisis: La identificación de variables, se realizó mediante un análisis del funcionamiento de la secretaría de hacienda, tomadas de fuentes primarias, de tal manera que se convierten en el insumo principal y le permiten al secretario de hacienda tenerlas en cuenta con el propósito de identificar su importancia y así establecer acciones de mejoras en todos los procesos y procedimientos llevados a cabo.

5.3. Análisis tendencial de variables endógenas

De acuerdo con el diagnóstico y la identificación de las variables endógenas de la Secretaria de Hacienda, influyentes y representativas en el desarrollo de las actividades y prestación de los servicios de la entidad. Las variables se relacionan a continuación en la tabla 9:

Tabla 9. *Análisis variables endógenas*

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Secretaría de Hacienda	Diseño e implementación de Políticas Económicas y Financieras	Estatuto Tributario	Se tiene un Estatuto Tributario donde su última actualización fue en el año 2009	Actualmente se realiza un estudio para la actualización del Estatuto Tributario	Actualizaciones periódicas según los cambios en las reformas tributarias que se vayan presentando
Secretaría de Hacienda	Software Contable y Financiero	Software Contable y Financiero integrado	Existían dos (2) sistemas de información donde uno se encargaba del sistema de Impuestos y el otro el sistema Contable y Presupuestal	Implementación de un solo sistema, que consolide toda la información del municipio de Ocaña, para una mejor toma de decisiones.	Se proyecta una reestructuración de equipos tecnológicos y sistema de redes para un mejor desarrollo del software.
Cobro Coactivo	Cobros Persuasivos, Coactivos y Medidas Cautelares	Sistema de Cobro Coactivo implementado	Realización de los procesos de cobro coactivo en forma manual lo que generaba mayor margen de error en los mismos.	Actualmente se realiza un cruce de información para poder realizar un cobro efectivo y realizar medidas cautelares.	Estructurar el proceso de cobro coactivo para contar con información oportuna de la situación real de los deudores morosos.
Contabilidad	Políticas y Procedimientos Contables	Política y procedimientos contables diseñados e implementados.	No se cuentan con políticas y procedimientos contables para la realización de cada una de las acciones llevadas a cabo por la secretaría de hacienda.	Manual de políticas contables diseñado y socializado en el comité de desempeño municipal.	Se requiere contar con las políticas y procedimientos contables ajustados a la característica de la secretaría de hacienda.

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Presupuesto	Catálogo de Clasificación Presupuestal para entidades territoriales CCPET	Catálogo de Clasificación Presupuestal para entidades territoriales implementado.	Inadecuada alineación de los sectores establecidos a nivel nacional frente a los manejados por el ente territorial.	Homologación al 100% de los sectores y programas presupuestales y productos establecidos el catálogo de clasificación presupuestal para entidades territoriales.	Realizar las actualizaciones pertinentes de sectores, programas y productos que se establezca a nivel nacional.
Tesorería	Liquidación y Pago de Impuestos Municipales	Procesos de liquidaciones de impuestos municipales realizados oportunamente.	Liquidaciones realizadas de manera presencial sin darle la posibilidad de los contribuyentes hacer de manera virtual.	Se implementó sistema para la liquidación y pagos de impuestos municipales de manera presencia y virtual.	Mantener los canales presentaciones y virtuales para la liquidación de impuestos municipales.
Presupuesto	Certificado de Disponibilidad Presupuestal	Certificado de Disponibilidad expedidos con información pertinente.	Los certificados de disponibilidad eran expedidos con información básica.	Certificados de disponibilidad presupuestal y estructuras organizado con la información relevante para llevar el respectivo control.	Mejorar los procesos de seguimiento para la expedición de los certificados de disponibilidad presupuestal.
Tesorería	Pagos	Pagos realizados en forma oportuna.	Pagos realizados de manera poco estructurada.	Establecimiento de procesos y tiempos para la realización de pagos.	Simplificar los procesos para agilizar los pagos.
Impuestos	Atención al Contribuyente	Contribuyente atendido en forma oportuna.	Atención presencial al contribuyente.	Atención presencial, virtual y telefónica al contribuyente.	Mantener todos los medios de atención al contribuyente.

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Secretaria Hacienda	de Medio de Comunicación de la Secretaria de Hacienda	Campañas Publicitarias realizadas.	Las campañas para motivar el pago de impuestos se realizaban con los medios de comunicación tradicionales como lo es la televisión, la radio, volantes y pasacalles.	Actualmente se continúa realizando con los medios tradiciones y los medios tecnológicos.	Utilización de los medios de comunicación
Secretaria Hacienda	de Ambiente Laboral	Análisis del ambiental laboral elaborado y socializado	Hasta el momento no se cuenta con un diagnóstico del ambiente laboral de la secretaría de hacienda	Se realizan reuniones de trabajo para identificar problemas de comunicación, realización de funciones y relaciones entre compañeros de trabajo	Implementación de una escala que permitan determinar el ambiente laboral en la secretaría y establecimiento de planes de mejoramiento
Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Secretaria Hacienda	de Análisis de la Evasión Tributaria	Porcentaje de la evasión tributaria en el municipio de Ocaña	No se cuenta con datos estadísticos que permitan conocer el comportamiento sobre el pago de impuestos en el municipio	Se está realizando gestión para las entidades como la DIAN y cámara de comercio el IGAG, para el cruce de información.	Cruce de información que permita identificar el porcentaje de evasión para la elaboración del plan de acción
Cobro Coactivo	Talento Humano	Personal Idóneo laborando en la secretaría de hacienda	Personal de apoyo deficiente por pérdida de continuidad de cambio de mandatario.	Inversión de equipo de trabajo que brinde una ayuda continua para la expedición, control y puesta en	Formación constante al personal que labora en la secretaría de hacienda

Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
				marcha de planes de recuperación de cartera.	
Cobro Coactivo	Notificación de Procesos	de Notificaciones oportunamente de procesos entregados	Procesos deficientes en la falta de notificaciones.	Actualmente se cuenta con equipo especializado de notificaciones de procesos coactivos persuasivos, mandamientos de	Se estima realizar el cobro de nuevos procesos coactivos como los es el de Industria y Comercio.
Contabilidad	Informes Contables	Informes contables enviados oportunamente	Los informes contables no siempre son entregados de manera oportuna	Se continua con la demora en la entrega de informes haciéndose necesario solicitar prorroga	Contar con el equipo humano y herramientas tecnológicas para la entrega oportuna de informes contable
Contabilidad	Estados Financieros	Estados financieros elaborados	Los estados financieros son elaborados de acuerdo a los lineamientos sin embargo la información de patrimonio es preocupante	Se está realizando el análisis para mejorar los estados financieros con relación al patrimonio de la administración municipal	Establecer las acciones necesario para que el valor que registre el patrimonio en los estados financieros sea favorable para el municipio
Contabilidad	Depreciación de Bienes	de Depreciación de bienes realizados	No se lleva un registro de la depreciación de los bienes reales del municipio de Ocaña.	Se está realizando un inventario de los bienes reales del municipio, para poder determinar la depreciación de los bienes reales.	Se espera contar con un software que integre todos los bienes y así poder tener a tiempo real la depreciación de todos los bienes del municipio de Ocaña.

Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Tesorería	Conciliaciones Bancarias	Movimientos conciliados	Se presenta demora en las conciliaciones bancarias	Se continua con la demora en las conciliaciones de las cuentas del municipio y por tanto el cierre contable	Iniciar un proceso de mejora continua tanto a nivel interno en persona y herramientas como en las relaciones con a las entidades bancarias para la entrega oportuna de la información
	Fiscalización	Proceso de Fiscalización	Se han realizado fiscalización de Industria y Comercio con un sistema obsoleto y un estatuto de rentas desactualizado.	Actualmente se cuenta con un sistema de fiscalización para poder llevar a término el proceso y están realizando la actualización del Estatuto Tributario.	Iniciar con procesos de fiscalización que garanticen el proceso y así aumentar el recaudo del impuesto de Industria y Comercio.

Luego de elaborar en análisis de las variables endógenas las cuales se explican dentro de un modelo económica y se relacionan con otras variables, se logró definir un indicador y establecer los procesos de mejoras al analizar el pasado presente y futuro, y es precisamente en el futuro donde se diseñan las acciones que permiten lograr el funcionamiento óptimo de la secretaría de hacienda del municipio de Ocaña, pero para esto, es importante la voluntad política del secretario y del alcalde, teniendo presente que desde hacienda se suministran los recursos para la ejecución de programas, proyectos y acciones que benefician a la comunidad en general, si esta secretaría logra la articulación armoniosa y coordinada de sus áreas, más el compromiso del talento humano y brinda los medios tecnológicos para desempeñar de manera excelente las labores, logrará superar las dificultades y ser un municipio rentable para la gestión de recursos de orden departamental nacional e internacional.

5.4. Descripción entorno inmediato

Ocaña hace parte de los cuarenta municipios del departamento Norte de Santander y quien organiza el territorio en seis subregiones como: subregión oriental, subregión sur oriental, subregión centro, subregión norte, subregión sur occidental y subregión occidental a la cual pertenece Ocaña junto con los municipios de La Playa, San Calixto, Hacarí, La Esperanzada, Teorama, Convención, Abrego, El Carmen Cachira, sin embargo de los diez municipio Ocaña es el único que pertenece a cuarta categoría, ya que los demás son de sexta, siendo importante tener claro la categorización de los municipios para el cumplimiento del indicador de la ley 617 de 2000, además también es relevante, que dentro de este grupo de entes territoriales Ocaña es el municipio que más secretaría tiene a cargo y el que mejor tiene estructurada secretaría de hacienda ya que cuentas con cuatro áreas y personal para el desarrollo de actividades, le sigue Abrego con cinco secretarías, sin embargo dentro de su estructura solo tiene técnico operativo para impuesto y

auxiliar administrativo, los demás entes territoriales cuenta con menos de cinco secretarías y la estructuración de hacienda es unida con funciones de tesorería y demás

La secretaría departamental de planeación de Norte de Santander es la responsable de realizar el informe de viabilidad financiera de los cuarenta municipios, por tanto atiende las competencias legales dadas en la Ley 617 de 2000, Decreto 4515 de 2007, marco normativo para la elaboración y evaluación del Informe de Viabilidad Financiera y Fiscal de los municipios del departamento para la vigencia 2020, información que se presenta al señor Gobernador, honorable asamblea del departamento, y demás organismo de control. (Gobernación de Norte de Santander, 2021)

Para calcular los indicadores fue necesario hacer la comparación de los reportes en plataforma FUT, Ejecución presupuestal de la vigencia 2020, certificaciones enviadas por los municipios en cumplimiento al Decreto 4515 de 2007, información reportada en el Formulario Único Territorial - FUT, con corte a 31 de diciembre de 2020, de tal manera que se identificaron los Ingresos Corrientes de Libre Destinación, los Gastos de Funcionamiento realizando el cálculo, basados en la información disponible de ingresos corrientes de libre destinación (ICLD), el límite de gasto de funcionamiento y llevar a cabo la comparación del gasto de funcionamiento, base para el indicador si se cumple o no con los límites permitidos por la ley. (Gobernación de Norte de Santander, 2021)

Los resultados del informe de viabilidad fiscal y financiera de los municipios del departamento Norte de Santander de la subregión occidental fueron:

En la subregión occidental el promedio es del 46.7%, en la vigencia evaluada 2020, con variación positiva de 3.5 puntos porcentuales, con relación al 2019; El mejor indicador de la subregión lo obtuvo el municipio de La Playa con un 32%, es importante mencionar que este ente territorial solo cuenta con dos secretarías y por tanto un número menor de funcionarios en carrera

administrativa, la variación es positiva del 19 puntos porcentuales, marcando así la segunda ubicación en el ranking Departamental dentro del rango solvente; San Calixto arrojó un indicador del 35%, dentro del rango solvente mejoró en 12 puntos porcentuales en el 2020; Hacarí obtuvo un indicador de 36% marcando una muy buena posición en la subregión y a nivel Departamental, con una variación de 13.5 puntos porcentuales comparados con la vigencia anterior; El municipio de La Esperanza mantiene el ascenso con un indicador del 41% ganando 6 puntos porcentuales respecto a la vigencia anterior; El municipio de Teorema con un 42% en el indicador de ley 617, gana 10 puntos porcentuales en su variación comparados con la vigencia inmediatamente anterior (Gobernación de Norte de Santander, 2021)

El municipio de Convención alcanza una mejora significativa del indicador del 51% ganando 17.5 puntos en su variación respecto a la vigencia anterior, ubicándolo en el rango sostenible; Abrego se mantuvo en el rango sostenible con el 54% obteniendo una mejora de 5.5 puntos porcentuales en la variación respecto a la vigencia anterior; El Carmen mantuvo en el rango de sostenible con el 55% del indicado, perdió -5 puntos porcentuales en su variación respecto a la vigencia 2019; Cachira, ocupó el penúltimo lugar de la subregión con un indicador de 58% y descendió -1.7 puntos porcentuales con relación a la vigencia anterior; Ocaña se quedó en el último lugar de la subregión con un 63% en el indicador para gastos de funcionamiento, llevándolo a pasar pasara del rango sostenible al rango de riesgo y su variación es negativa en -8 puntos comparados con la vigencia 2019. (Gobernación de Norte de Santander, 2021)

La subregión occidental compuesta por diez municipios, es equivalente al 25% de los municipios que componen el Departamento Norte de Santander, y Ocaña el municipio líder de la subregión por ser un ente territorial de cuarta categoría y más solvente en la parte financiera con el 39,7% de los ICLD del total de la subregión, además de ser el municipio con mayor población ya que de los 10 municipios representa casi el 45% de total; La subregión no es la más fuerte

financieramente a pesar de contar con 10 municipios en la subregión, solo cuenta aporta el 12% de los ICLD del total a nivel de Departamento (Gobernación de Norte de Santander, 2021)

Ahora a nivel general en el departamento Norte de Santander los resultados del ranking del indicador Ley 617 de 2000, se identifica al municipio Villa del Rosario como el mejor ubicado con un indicador 31%, seguido del municipio de La Playa con el 32%, Puerto Santander con un indicador del 33%; siendo los tres mejores ente territoriales del indicador de Ley 617 de 2000, para la vigencia 2020, reflejando la buena presupuestación de sus gastos frente a la inversión, y el municipio de Cúcuta el indicador es del 35% y cuenta con unas condiciones especiales ya que su límite de gastos de funcionamiento es del 65% de los ICLD, sin embargo a pesar de cumplir con el indicador, supera el 50% de su límite de gastos, por tanto debe trabajar para reducir los gastos de funcionamiento, para mejorar su inversión. (Gobernación de Norte de Santander, 2021)

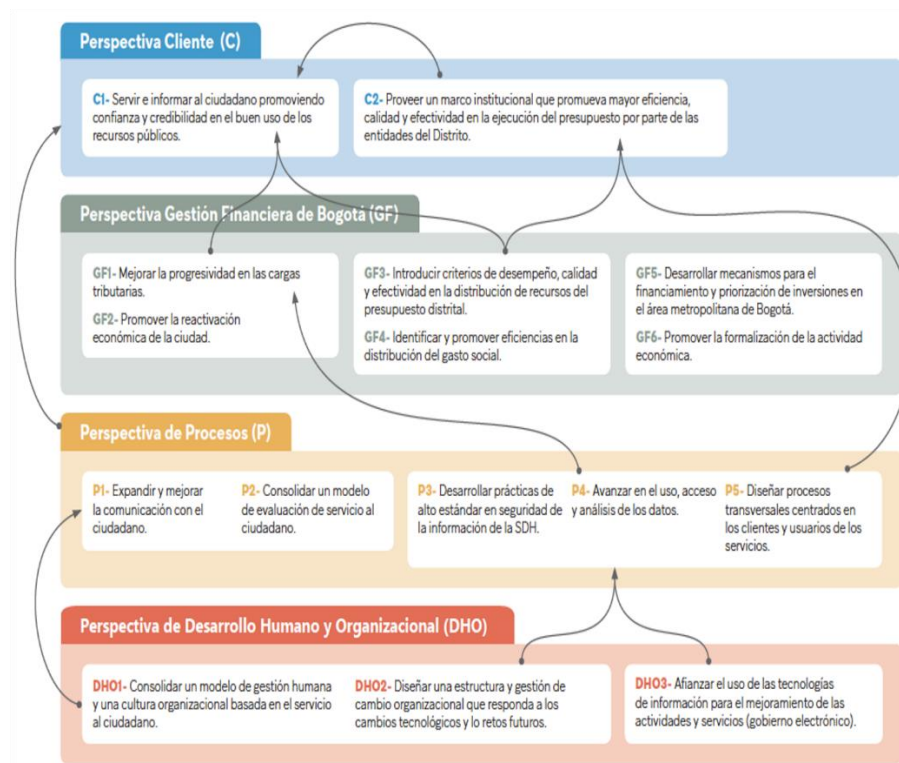
Por otra parte la Cámara de Comercio de Ocaña, que tiene una jurisdicción de 12 municipios donde Ocaña es centro del funcionamiento de la entidad y es quien mayor representación de movimiento en las actividades representa, realiza informes económicos sobre los municipios los cuales de : Abrego, Cáchira, Convención, El Carmen, El Tarra, Hacarí, La Esperanza, La Playa de Belén, Ocaña, San Calixto, Teorama y Villacaro, en ese mismo estudio se analizan los presupuesto manejados por cada ente territorial, donde se identificó los siguientes aspectos:

La mayoría de los municipios como Cáchira, Convención, El Carmen, El Tarra, Hacarí, La Esperanza, La Playa, San Calixto, Teorama y Villacaro, su principal fuente de ingresos por no de decir que los únicos, son las transferencia de la nación, ya que los ingresos propios que generan son escasos, solo Abrego y en especial Ocaña generan más recursos que ingresan a la alcaldía para la inversión en el bienestar de los ciudadanos.

Al buscar la aplicación de planes prospectivos estratégicos por partes de las secretarías de hacienda por parte de entes territoriales solo se logró identificar, el realizado por la secretaría de

Bogotá D:C., publicada en la página web de la alcaldía, la perspectiva de desarrollo humano y organizacional (DHO) de la secretaría de hacienda, aspecto que lleva a concluir que esta clase de estudios son pocos realizados en las secretarías de hacienda de los municipios y lo que se llevan a cabo corresponden a estudios en carreras y pos grados realizados por estudiantes.

Figura 6. Perspectiva de desarrollo humano y organizacional (DHO) Hacienda Bogotá



Tomado de: Secretaría Distrital de Hacienda- Plan estratégico 2021-2024

5.4.1. Perspectiva Desarrollo Humano y Organizacional (DHO)

(Secretaría Distrital de Bogotá, 2020)

DHO1 - Consolidar un modelo de gestión humana y una cultura organizacional basada en el servicio al ciudadano.

DHO2 - Diseñar una estructura y gestión de cambio organizacional que responda a los cambios tecnológicos y los retos futuros.

DHO3 - Afianzar el uso de las tecnologías de información para el mejoramiento de las actividades y los servicios (gobierno electrónico).

5.4.2. *Perspectiva procesos (P)*

P1 - Expandir y mejorar la comunicación con el ciudadano.

P2 - Consolidar un modelo de evaluación de servicio al ciudadano.

P3 - Desarrollar prácticas de alto estándar en seguridad de la información de la SDH.

P4 - Avanzar en el uso, acceso y análisis de los datos.

P5 - Diseñar procesos transversales centrados en los clientes y usuarios de los servicios.

5.4.3. *Perspectiva gestión financiera de Bogotá (GF)*

GF1 - Mejorar la progresividad en las cargas tributarias.

GF2 - Promover la reactivación económica de la ciudad.

GF3 - Introducir criterios de desempeño, calidad y efectividad en la distribución de los recursos del presupuesto distrital.

GF4 - Identificar y promover eficiencias en la distribución del gasto social.

GF5 - Desarrollar mecanismos para el financiamiento y la priorización de inversiones en el área metropolitana de Bogotá.

GF6 - Promover la formalización de la actividad económica.

5.4.4. *Perspectiva cliente (C)*

C1 - Servir e informar al ciudadano mediante la promoción de la confianza y credibilidad en el buen uso de los recursos públicos.

C2 - Proveer un marco institucional que fomente una mayor eficiencia, calidad y efectividad en la ejecución del presupuesto por parte de las entidades del Distrito.

6. Herramienta PESTEL

Teniendo en cuenta que la herramienta PESTEL permite el análisis y el monitoreo de las diversas fuerzas externas que tienen impacto en la organización, el contexto de la secretaría de Hacienda del municipio de Ocaña tiene presente las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicos, científicos y sociales que afecta el funcionamiento y la gestión de la secretaría, mirándolas como oportunidades para avanzar y amenazas que enfrentar que afectan el desarrollo de acciones para el cumplimiento de metas, de acuerdo como se muestran en la tabla.

6.1. PESTEL

Se elaboró de la misma forma como se llevó a cabo con el árbol de competencias el análisis de variables externas con la herramienta PESTEL

Tabla 10. *Evaluación de factores*

Factores	Variables	Aspectos relevantes	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Acciones del ente territorial.	Ley 152 de 1994. Por medio de la cual se establecen los procedimientos para elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar los	Diseño de acciones para el fortalecimiento institucional del ente territorial, incluyendo la secretaria de hacienda.	

Factores	Variables	Aspectos relevantes	Oportunidades	Amenazas
		planes de desarrollo conforme a las prioridades de los grupos sociales que conforman la entidad		
	Cambio de mandatarios	territorial y del programa de gobierno.		Perdida de procesos iniciados lo que conlleva al retraso de las acciones de mejoramiento.
	Apoyo con ONGS	Cambios por periodos de elección de mandatarios lo que no permite la continuidad de los proyectos.	Financiación de programas y proyectos por parte de las ONGS.	
	Articulación estatal	Consecución de recursos para la creación e implementación de proyectos que beneficien a la comunidad.	Articulación con entidades estatales de orden nacional y departamental.	
		Conexión a nivel departamental y nacional, que permitan contar con comunicación directa sobre los lineamientos y políticas que establecen.		
	Incremento de microempresas	Ingreso monetario de la población del municipio de Ocaña.	Incremento de microempresarios que generan mayores ingresos tanto para los propietarios y para el municipio.	
Económicos	Pandemia covid-19	Medidas implementadas para prevenir el contagio de la pandemia del COVID 19.		La pandemia covid-19 que ocasiono grandes pérdidas económicas para toda la población, ocasionando la reducción de ingreso al municipio.

Factores	Variables	Aspectos relevantes	Oportunidades	Amenazas
	INFLACIÓN RECESIÓN	Y Aumento del precio de los bienes y servicios demandados por la comunidad, así como la privación de ellos.		Incremento de la inflación y la recesión económica.
	GENERACIÓN EMPLEO	DE Acciones y recursos para la generación y formalización del empleo en el Municipio de Ocaña.	Consecución de recursos a nivel público y privado para la generación del empleo formal.	Aumento de la informalidad.
Sociales	Programas sociales		Programas sociales de orden nacional y departamental.	
	Problemas de inseguridad	de Aumento de actos delictivos (hurtos y atracos), en el Municipio de Ocaña.		Incremento de delincuentes en la región.
	Alto número de migrante			Alto índice de población migrante, que demanda la atención en programas sociales y de salud.
	Poca cobertura de programas sociales	de Atención y registro a población migrante en registro, realizada únicamente por Migración Colombia.		Poca cobertura de programas sociales, que limita los beneficiarios y genera inconformidades.
	Cooperación internacional	Limitado cupo de beneficiarios de población beneficiada frente a la población potencial para participar en ellos.		
		Alineación de los programas que traen los agentes de cooperación internacional frente a las necesidades del municipio.	Gestión de recursos para programas que benefician a la comunidad Ocañera.	No se ajustan los programas de cooperación internacional frente a las necesidades territoriales.
Tecnológicos científicos	Acceso a nuevas tecnologías	nuevas Tecnologías de la información y la comunicación.	Acceso a las nuevas tecnologías.	Problemas de conectividad a nivel municipal. Deficiencia de plataformas nacionales que impiden que impiden el cague

Factores	Variables	Aspectos relevantes	Oportunidades	Amenazas
	Conciencia ambiental	Acciones que realiza el ente descentralizado el municipio de Ocaña, para la generación de esa conciencia ambiental dentro de esa población.	Creación de conciencia y respeto ambiental en la población juvenil.	oportuno y correcto de la información.
Ambientales	Cambios climáticos	Conservación y preservación del medio ambiente.	Sensibilización de una conciencia ambiental.	Cambios climáticos. Cultura ambiental.

6.2. Evaluación de factores externos

Luego de tener identificadas las variables externas mediante la herramienta pestel, se continua con el proceso de asignar la ponderación y realizar la calificación de las variables en la herramienta MEFI, cuyo propósito es la medición del grado de incidencia frente a la secretaría de hacienda del municipio de Ocaña, que permiten identificar las alternativas más viables a ser aplicados en la planeación estratégica.

Tabla 11. *Matriz MEFE Factores Externos*

Evaluación - factores externos	Ponderación	Calificación	Total
Oportunidades			
Acciones del ente territorial	0,05	4	0,2
Apoyo con ONGS	0,04	3	0,12
Articulación estatal	0,07	4	0,28
Incremento de microempresas	0,06	4	0,24
Generación de empleo	0,1	4	0,4
Programas sociales	0,05	4	0,2

Cooperación internacional	0,03	3	0,09
Acceso nuevas tecnologías	0,05	4	0,2
Conciencia ambiental	0,05	4	0,2
Amenazas			
Cambio de mandatarios	0,07	2	0,14
Pandemia covid-19	0,05	1	0,05
Inflación y recepción	0,1	1	0,1
Aumento de la informalidad	0,05	1	0,05
Problemas de inseguridad	0,03	1	0,03
Alto número de migrante	0,05	1	0,05
Poca cobertura de programas sociales	0,05	2	0,1
Problemas de conectividad a nivel municipal.	0,05	1	0,05
Cambios climáticos	0,05	2	0,1
	1		2,60

La matriz de factores externos MEFE, es una herramienta importante ya que cuando se habla de estos factores corresponden a aquellos de los cuales no se tiene manejo y que brindan oportunidades, pero también amenazas que afectan el normal desempeño de la organización, la valoración de las oportunidades fue de 1,93 de un total 2 que podría alcanzar la secretaría de hacienda, mientras las amenazas fueron de 0,67 del 1 que podría obtener para un total de 2.60 de 3,0 puntos, esta situación indica que son más fuertes en estos momentos las oportunidades que las amenazas, por tanto el camino a seguir es el establecimientos de estrategias cruzando oportunidades para enfrentar las amenazas

Los resultados de la matriz MEFE permiten identificar que la secretaria de Hacienda del municipio de Ocaña se encuentra en una mejor posición a nivel externo ya que los resultados de las matrices, así lo muestran y que es necesarios la implementación de procesos de mejoramiento en cada una de las áreas, así como la inclusión de planes a nivel integral que optimice el

funcionamiento, porque en estos momentos las acciones deben orientar siempre a un mejoramiento continuo en todos los sentidos.

7. Postura estratégica de la organización

7.1. Matriz interna y externa

Realizar la combinación de los factores internos y externos en la matriz interna y externa es una de las herramientas fundamentales que aplica la secretaría de hacienda del municipio de Ocaña, ya que mediante un proceso metodológico MEFI, MEFE se obtienen resultados de ubicación de esta para conocer en qué situación se encuentre y cuales deben ser las alternativas a seguir mediante las calificación realizadas y la gráfica de los resultados

Figura 7. Matriz interna y externa



Realizando el análisis de la matriz interna y externa, teniendo en cuenta que el proceso realizado de asignación de ponderación en cada uno de los factores y la asignación de la calificación se realizó de manera objetiva y de acuerdo a la situación de la secretaría de hacienda, se puede observar que en la gráfica, donde el resultados de los factores internos es de 2,47 y los factores externos de 2,60 se ubica en el cuadrante de RESISTIR, situación que significa estar activo en un ciento por ciento para el diseño e implementación de estrategias y acciones de mejoras.

Ubicar a la secretaría de hacienda del municipio de Ocaña en el cuadrante de RESISTIR, también significa generar alerta para no permitir que cambien de cuadrante al de eliminar y sí que pase al de crecer, ya que de continuar con la problemática existente conllevaría a realizar una fusión con otra secretaría, o la eliminación de áreas ya que los resultados esperados con las cuatro áreas y el personal contratado y de nómina que es poco no está generando los resultados esperados y por el contrario en estas ocasiones problemáticas que no solo afectan a la secretaría sino a toda la administración, viendo reflejado inconvenientes en las inversiones sociales, de ahí la importancia de tener en cuenta muy bien estos resultados por parte de todo el equipo de la secretaría y analizar las propuestas en el presente trabajo que les permita tener una visión prospectiva.

7.2. Formulación de la estrategia

7.2.1 Matriz de Planeación Estratégica MPEC

En el Plan de Desarrollo del Municipio de Ocaña “Más por Ocaña 2020-2023”, en el componente estratégico su estructura se encuentra definida en cuatro líneas estratégicas de acuerdo con el programa de gobierno presentado ante la registraduría.

7.3. Líneas estratégicas

Ocaña más segura: con los sectores de: seguridad, movilidad, gestión del riesgo, espacio público, desarrollo urbano y ordenamiento territorial y construcción de paz.

Ocaña más incluyente, competitiva e innovadora: con los sectores de: desarrollo económico y comunitario, educación, tecnologías de la información y la comunicación, vivienda, desarrollo agrario, cultura y turismo y medio ambiente.

Ocaña más saludable y con bienestar social: con los sectores de: salud y bienestar, inclusión social, recreación y deporte, servicios públicos y gobierno territorial.

Ocaña más ciudad, más región: con los sectores de: integración regional, liderazgo y desarrollo regional.

Tabla 12. *Tabla matriz MPEC*

Tabla matriz MPEC	Ocaña más segura			Ocaña más incluyente, competitiva e innovadora			Ocaña más saludable y con bienestar social			Ocaña más ciudad, más región		
	Pond.	Calif.	Total	Pond.	Calif.	Total	Pond.	Calif.	Total	Pond.	Calif.	Total
Fortalezas												
Diseño e implementación de políticas económicas y financieras	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3	0,1	4	0,4	0,1	3	0,3
Software contable y financiero	0,03	3	0,09	0,03	3	0,09	0,03	4	0,12	0,03	3	0,09
Cobros persuasivos, coactivos y medidas cautelares	0,03	3	0,09	0,03	3	0,09	0,03	4	0,12	0,03	3	0,09
Manual de políticas contables	0,03	3	0,09	0,03	3	0,09	0,03	4	0,12	0,03	3	0,09
Catálogo de clasificación presupuestal para entidades territoriales CCPET	0,04	4	0,16	0,04	3	0,12	0,04	4	0,16	0,04	3	0,12
Liquidación y pagos web	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15	0,05	4	0,2	0,05	3	0,15
Certificados presupuestales	0,04	3	0,12	0,04	3	0,12	0,04	4	0,16	0,04	3	0,12
Pagos	0,04	3	0,12	0,04	3	0,12	0,04	4	0,16	0,04	3	0,12
Atención al contribuyente	0,07	4	0,28	0,07	4	0,28	0,07	4	0,28	0,07	4	0,28
Medio de comunicación de la secretaria de hacienda	0,03	3	0,09	0,03	4	0,12	0,03	3	0,09	0,03	3	0,09
Ambiente laboral	0,04	3	0,12	0,04	3	0,12	0,04	3	0,12	0,04	3	0,12

	Pond.	Calif.	Total	Pond.	Calif.	Total	Pond.	Calif.	Total	Pond.	Calif.	Total
Debilidades												
Análisis de la evasión tributaria	0,03	2	0,06	0,03	1	0,03	0,03	1	0,03	0,03	1	0,03
Talento humano	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02
Notificación de procesos	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02
Informes contables	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05
Estados financieros	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05
Depreciación de bienes	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2	0,1	1	0,1
Conciliaciones bancarias	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05
Fiscalización	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02
Ingresos	0,06	1	0,06	0,06	1	0,06	0,06	2	0,12	0,06	1	0,06
Manual de procesos y procedimientos	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1
Viabilidad fiscal y financiera	0,05	2	0,1	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05
Oportunidades												
Acciones del ente territorial	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15	0,05	4	0,2	0,05	4	0,2
Apoyo con ONGS	0,04	4	0,16	0,04	3	0,12	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16
Articulación estatal	0,07	4	0,28	0,07	3	0,21	0,07	4	0,28	0,07	4	0,28
Incremento de microempresas	0,06	3	0,18	0,06	4	0,24	0,06	3	0,18	0,06	3	0,18
Generación de empleo	0,1	3	0,3	0,1	4	0,4	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3
Programas sociales	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15	0,05	4	0,2	0,05	3	0,15
Cooperación internacional	0,03	3	0,09	0,03	3	0,09	0,03	4	0,12	0,03	4	0,12
Acceso nuevas tecnologías	0,05	4	0,2	0,05	4	0,2	0,05	4	0,2	0,05	4	0,2
Conciencia ambiental	0,05	4	0,2	0,05	4	0,2	0,05	4	0,2	0,05	4	0,2
Amenazas												
Cambio de mandatarios	0,07	1	0,07	0,07	1	0,07	0,07	1	0,07	0,07	1	0,07
Pandemia covid-19	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05
Inflación y recesión	0,1	1	0,1	0,1	1	0,1	0,1	1	0,1	0,1	1	0,1
Aumento de la informalidad	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05
Problemas de inseguridad	0,03	1	0,03	0,03	1	0,03	0,03	1	0,03	0,03	1	0,03
Alto número de migrante	0,05	1	0,05	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,05	1	0,05
Poca cobertura de programas sociales	0,05	1	0,05	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1
Problemas de conectividad a nivel municipal.	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,05	1	0,05
Cambios climáticos	0,05	1	0,05	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,05	1	0,05
			4,74			4,85			5,22			4,46

Luego del análisis de los factores internos y externos de la matriz MPEC, los cuales se relacionaron con las líneas estratégicas del plan de desarrollo Mas por Ocaña, 2020-2023, se logró identificar que la secretaria de hacienda debe permanecer en la línea estratégica Ocaña más Saludable y con Bienestar Social, ya que en esta, se encuentra el sector Gobierno Territorial que incluye el manejo de áreas fundamentales para el funcionamiento de la administración, y es donde se encuentra el fortalecimiento de las secretarías de Hacienda, General, Jurídica, además en esta línea también está orientada a mejorar la calidad de vida de la comunidad Ocañera de toda la población vulnerable y víctimas.

Ocaña más Segura las acciones se definen en acciones estratégicas para la seguridad a la población Ocañera incluyente gestión del riesgo, espacio público, movilidad y transporte, vías infraestructura, desarrollo urbano y ordenamiento territorial

En Ocaña más Incluyente, Competitiva e Innovadora se trabaja para potenciar las capacidades del municipio desde la educación, la cultura, el turismo, la economía, urbanas y rurales, acciones comunitarias, el medio ambiente, además del uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

8. Capítulo de prospectiva – planteamiento del problema

La secretaría de hacienda del municipio de Ocaña al año 2030 debe generar y garantizar los recursos para el funcionamiento de la administración municipal, así como entregar información de calidad y oportuna de acuerdo a los requerimientos y entes de control, por tanto, contará con el talento humano idóneo y capacitado, así como los equipos tecnológicos y softwares para el manejo de la información manejada.

8.1. Objetivo

Desarrollar el plan prospectivo estratégico de la secretaría de hacienda del municipio de Ocaña, Norte de Santander, que para el 2030 le permitan contar con las herramientas para la efectividad las funciones realizadas.

8.2. Justificación

Cada organización se encuentra estructurada de una manera que le permita el buen desarrollo de sus actividades y por ende es necesario que todo funcione en sincronía para lograr los mejores resultados, y en el momento que algún procedimiento tenga inconveniente en determinada área, este afecta el funcionamiento general de la organización a causa de la falla en las dependencias.

La secretaría de hacienda del municipio de Ocaña, requiere de la identificación de acciones que le permitan mejorar, procesos, procedimientos y tareas de manera que todo funcione y fluyan que fluyan de manera ordenada y coordinada en la dependencias, teniendo en cuenta que del buen funcionamiento de este se lograr el desarrollo de las actividades de la administración incluyendo aquellas que corresponden a la operatividad como ente territorial sino las planteadas en el plan de desarrollo Más por Ocaña 2020-2023 que benefician a toda la comunidad Ocañera.

8.3. Análisis estructural

Para la realización del análisis estructural fue necesario la identificación de las variables internas externas de la secretaría de hacienda del municipio de Ocaña.

8.4. Listado de variables internas y externas con base en MEFI y MEFE

8.4.1. Variables internas

- Diseño e implementación de políticas económicas y financieras
- Software contable y financiero
- Cobros persuasivos, coactivos y medidas cautelares
- Manual de políticas contables
- Catálogo de clasificación presupuestal para entidades territoriales ccpet.
- Liquidación y pagos web
- Certificados presupuestales
- Pagos
- Atención al contribuyente
- Medio de comunicación de la secretaria de hacienda.
- Ambiente laboral
- Análisis de la evasión tributaria
- Talento humano
- Notificación de procesos
- Informes contables
- Estados financieros
- Depreciación de bienes
- Conciliaciones bancarias
- Fiscalización
- Ingresos
- Manual de procesos y procedimientos
- Viabilidad fiscal y financiera

8.4.2. Variables externas

- Acciones del ente territorial
- Apoyo con ONGS
- Articulación estatal
- Incremento de microempresas
- Generación de empleo
- Programas sociales
- Cooperación internacional
- Acceso nuevas tecnologías
- Conciencia ambiental
- Cambio de mandatarios
- Pandemia covid-19
- Inflación y recesión
- Aumento de la informalidad
- Problemas de inseguridad
- Alto número de migrante
- Poca cobertura de programas sociales
- Problemas de conectividad a nivel municipal.
- Cambios climáticos
- Software MIC MAC
- Matriz

8.5 Software MIC MAC

8.6. Matriz

Teniendo en cuenta las variables MEFI y MEFE se hace el procedimiento de incluirlas en el programa MIC MAC agrupándolas por internas y externas de lo cual obtuvimos 30 variables tomadas y relacionadas en la siguiente tabla

Tabla 13. Variables incluidas en el MIC MAC.

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Diseño e implementación de políticas económicas y financieras	Diseño pef		Interna
2	Software contable y financiero	Software		Interna
3	Cobros persuasivos, coactivos y medidas cautelares	Cobros		Interna
4	Manual de políticas contables	Manual pc		Interna
5	Catálogo de clasificación presupuestal para entidades territoriales CCPET	Catalogo		Interna
6	Liquidación y pagos web	Liq pagos		Interna
7	Certificados presupuestales	Certificad		Interna
8	Pagos	Pagos		Interna
9	Atención al contribuyente	Atención		Interna
10	Medio de comunicación de la secretaria de hacienda	Comunica		Interna
11	Ambiente laboral	Ambiente		Interna
12	Análisis de la evasión tributaria	Analisis e		Interna
13	Talento humano	Talento h		Interna
14	Notificación de procesos	Notificac		Interna
15	Informes contables	Informes		Interna
16	Estados financieros	Estados f		Interna
17	Depreciación de bienes	Depreciaci		Interna
18	Conciliaciones bancarias	Conciliac		Interna
19	Fiscalización	Fiscalizac		Interna
20	Ingresos	Ingresos		Interna
21	Manual de procesos y procedimientos	Manual pp		Interna
22	Viabilidad fiscal y financiera	Viabilidad		Interna
23	Acciones del ente territorial	Acciones e		Externa
24	Apoyo con ONGS	Apoyo ong		Externa
25	Articulación estatal	Articulaci		Externa

N°	Long label	Short label	Description	Theme
26	Incremento de microempresas	Incremento		Externa
27	Generación de empleo	Generación		Externa
28	Programas sociales	Programas		Externa
29	Cooperación internacional	Cooperacio		Externa
30	Acceso nuevas tecnologías	Acceso nt		Externa
31	Conciencia ambiental	Conciencia		Externa
32	Cambio de mandatarios	Cambio m		Externa
33	Pandemia covid-19	Pandemia		Externa
34	Inflación y recesión	I y r		Externa
35	Aumento de la informalidad	Aumento i		Externa
36	Problemas de inseguridad	Problemas		Externa
37	Alto número de migrante	Migrantes		Externa
38	Poca cobertura de programas sociales	Poca cober		Externa
39	Problemas de conectividad a nivel municipal.	Conectivid		Externa
40	Cambios climáticos	Cambios cl		Externa

Nota: Autor con información Herramienta MIC MAC aplicada

Calificación de las variables en la Secretaría de Hacienda del Municipio de Ocaña, según los siguientes parámetros:

0 Influencia Nula

1 Influencia Débil

2 Influencia Media

3 Influencia Fuerte

8.6.1 Características de la matriz

Después de realizada la calificación encontramos los siguientes resultados.

Tabla 14. Variables internas y externas calificadas

	1 : DISEÑO PEF	2 : SOFTWARE	3 : COBROS	4 : MANUAL PC	5 : CATALOGO	6 : LIQ PAGOS	7 : CERTIFICAD	8 : PAGOS	9 : ATENCION	10 : COMUNICA	11 : AMBIENTE	12 : ANALISIS E	13 : TALENTO H	14 : NOTIFICAC	15 : INFORMES	16 : ESTADOS F	17 : DEPRECIACI	18 : CONCILIAC	19 : FISCALIZAC	20 : INGRESOS
1 : DISEÑO PEF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 : SOFTWARE	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	2	1	1	1	0	0	0	2	1	1
3 : COBROS	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	2	2	1	1	0	1	1	1
4 : MANUAL PC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : CATALOGO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
6 : LIQ PAGOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : CERTIFICAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : PAGOS	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	0	1	1	0	1	1	0
9 : ATENCION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : COMUNICA	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0
11 : AMBIENTE	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0
12 : ANALISIS E	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0
13 : TALENTO H	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	2	0	1	2	2	0	1	1	0
14 : NOTIFICAC	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	1	0	1	0	0
15 : INFORMES	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	3	1	1	0	1	0	1	0	3
16 : ESTADOS F	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0
17 : DEPRECIACI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
18 : CONCILIAC	1	2	0	2	0	3	0	0	2	0	1	0	2	0	1	1	0	0	1	0
19 : FISCALIZAC	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
20 : INGRESOS	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	3	0	0
21 : MANUAL PP	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
22 : VIABILIDAD	0	1	2	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	2	0	1	0	0	0	1
23 : ACCIONES E	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
24 : APOYO ONG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
25 : ARTICULACI	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
26 : INCREMENTO	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	1	0	2	0	0
27 : GENERACION	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
28 : PROGRAMAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 : COOPERACIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
30 : ACCESO NT	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	2
31 : CONCIENCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
32 : CAMBIO M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33 : PANDEMIA	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
34 : I Y R	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0
35 : AUMENTO I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
36 : PROBLEMAS	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	3	0	0	0	0	0
37 : MIGRANTES	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
38 : POCA COBER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39 : CONECTIVID	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	1	0
40 : CAMBIOS CL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	2	0	0	1	0

	40 : CAMBIOS CL	39 : CONECTIVID	38 : POCA COBER	37 : MIGRANTES	36 : PROBLEMAS	35 : AUMENTO I	34 : I Y R	33 : PANDEMIA	32 : CAMBIO M	31 : CONCIENCIA	30 : ACCESO NT	29 : COOPERACIO	28 : PROGRAMAS	27 : GENERACION	26 : INCREMENTO	25 : ARTICULACI	24 : APOYO ONG	23 : ACCIONES E	22 : VIABILIDAD	21 : MANUAL PP
1 : DISEÑO PEF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 : SOFTWARE	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : COBROS	0	2	2	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0
4 : MANUAL PC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : CATALOGO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : LIQ PAGOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : CERTIFICAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : PAGOS	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
9 : ATENCION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : COMUNICA	1	1	2	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	3	0
11 : AMBIENTE	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
12 : ANALISIS E	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : TALENTO H	3	1	2	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
14 : NOTIFICAC	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
15 : INFORMES	1	0	1	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
16 : ESTADOS F	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
17 : DEPRECIACI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 : CONCILIAC	1	3	2	0	2	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	2
19 : FISCALIZAC	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0
20 : INGRESOS	1	3	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0
21 : MANUAL PP	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1
22 : VIABILIDAD	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
23 : ACCIONES E	0	1	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
24 : APOYO ONG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 : ARTICULACI	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
26 : INCREMENTO	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
27 : GENERACION	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
28 : PROGRAMAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 : COOPERACIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 : ACCESO NT	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
31 : CONCIENCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32 : CAMBIO M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33 : PANDEMIA	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1
34 : I Y R	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0
35 : AUMENTO I	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
36 : PROBLEMAS	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0
37 : MIGRANTES	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38 : POCA COBER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39 : CONECTIVID	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
40 : CAMBIOS CL	0	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	3	1	1	0

© IPSOR-EPITA-MICMAC

Podemos determinar la existencia de variables internas y externas que nos sirven para liderar procesos en la Secretaria de Hacienda y así lograr el objetivo trazado.

8.7. Plano de influencias directas

En la aplicación de las calificaciones, podemos observar los resultados de dichas variables en la matriz.

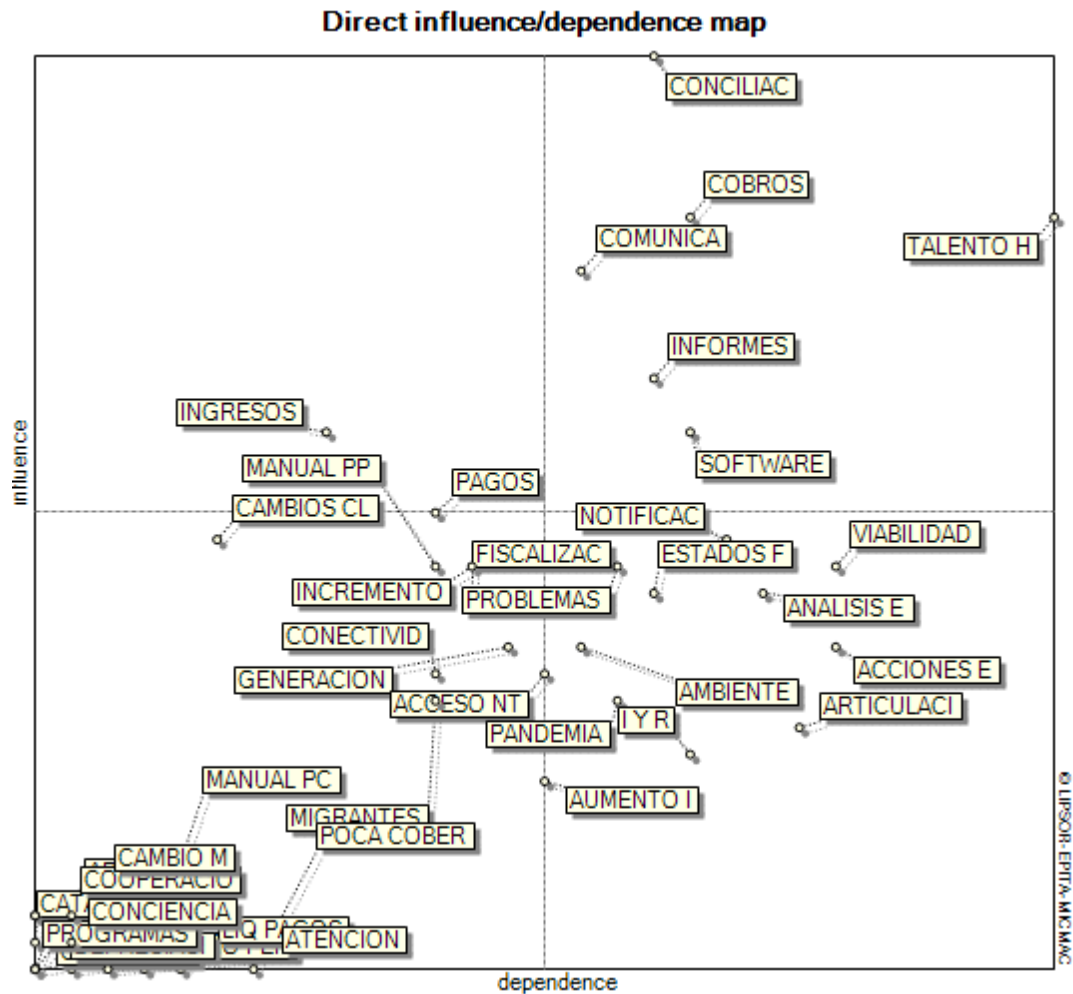
Tabla 15. *Influencias directas*

Indicator	Value
Matrix size	40
Number of iterations	2
Number of zeros	1252
Number of ones	276
Number of twos	53
Number of threes	19
Number of P	0
Total	348
Fillrate	21,75%

Nota: Herramienta MIC MAC aplicada

Al completar las calificaciones podemos determinar un equilibrio que nos permite multiplicar las interacciones, logrando así el siguiente resultado.

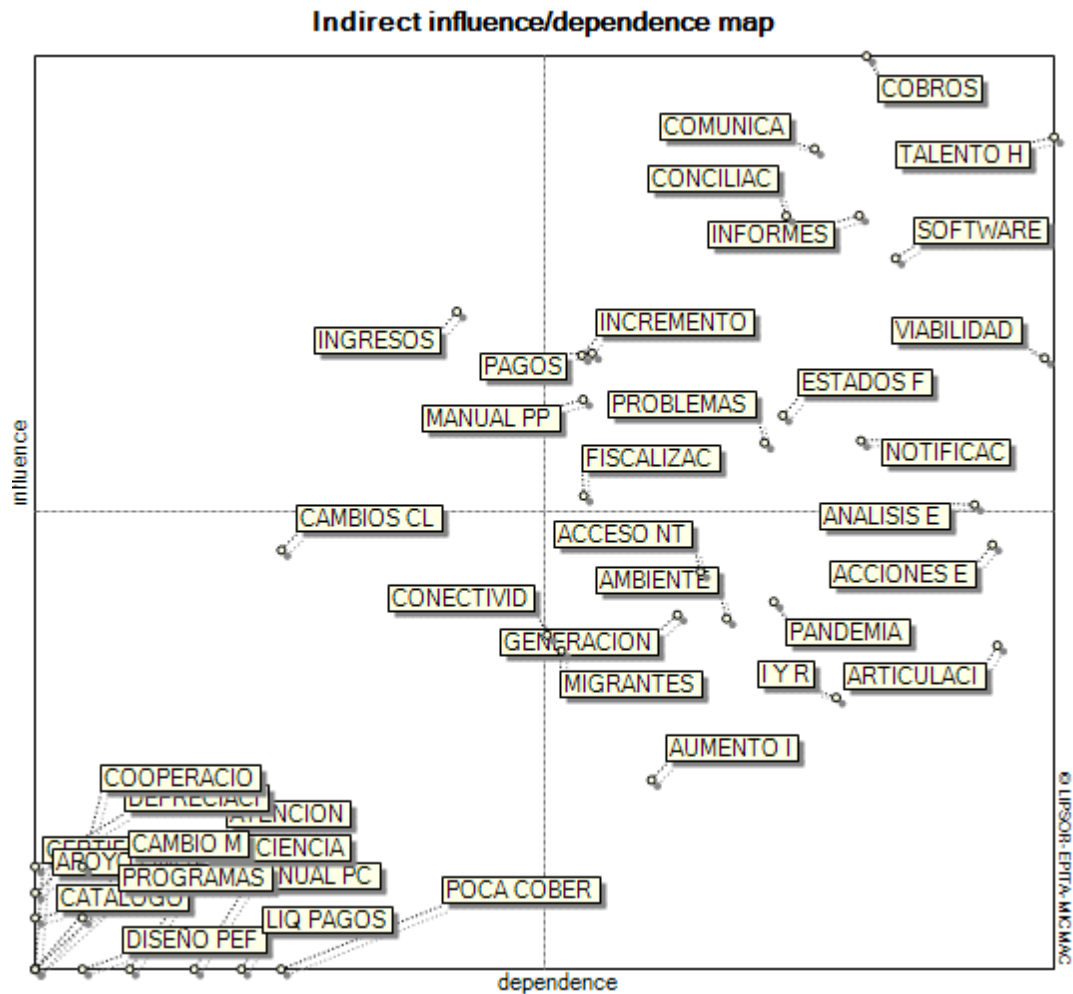
Podemos observar el mapa de influencias directas el cual está determinado de la siguiente manera:

Figura 8. Mapa de influencias directas

Tomado de: Herramienta MIC MAC aplicada

8.8. Plano de influencias indirectas

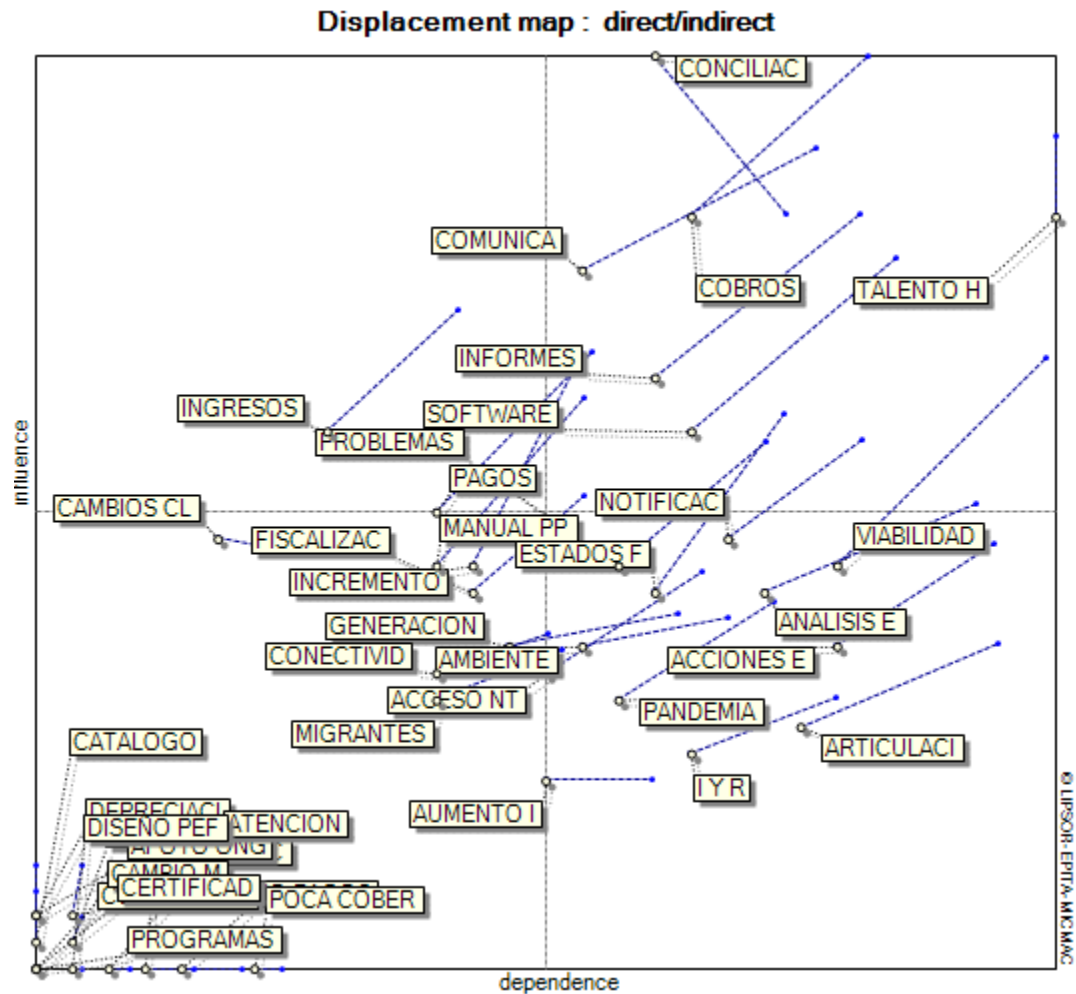
Analizaremos a través del MIC MAC las influencias indirectas con las calificaciones aplicadas a continuación:

Figura 9. Mapa de influencias indirectas

Tomado de: MIC MAC aplicada

8.9. Plano de desplazamientos

El resultado de este software nos muestra las variables que nos van a llevar a la aplicación de la planeación estratégica en la Secretaría de Hacienda de Ocaña, que son de suma importancia para realizar el análisis.

Figura 10. Mapa de desplazamiento

Tomado de: MIC MAC aplicada

8.10. Listado de variables estratégicas

Procedemos a listar las variables estratégicas para hacer el respectivo análisis

- Software contable y financiero
- Talento humano
- Medio de comunicación de la secretaria de hacienda
- Cobro coactivo

- Informes contables
- Conciliaciones bancarias

De acuerdo a los resultados del MICMAC de la secretaría de hacienda del municipio de Ocaña, Norte de Santander, la cual permite realizar la clasificación de variables de acuerdo a las relaciones tanto directas como indirectas con el fin de lograr determinar aquellas con más importancia en el análisis actual, de tal manera que se puedan identificar con claridad lo que significan para la secretaría, identificarlas en el proceso.

Los resultados arrojaron que las variables estratégicas afectan el problema central que está relacionado con el recaudo, sistemas tecnológicos, entrega de informes contables y estados financieros en los tiempos y con calidad, para lo cual se requiere talento humano capacitado e idóneo, haciendo que la secretaría y administración municipal se vea afectada, mostrando de esta forma que son coherentes a los resultados arrojados, teniendo presente que se cuenta con variables objetivos las cuales corresponden al cuadrante inferior derechos, siendo recomendable ser trabajadas en el tiempo como variables claves o estratégicas y que contribuyen a la elaboración del plan de acción, cuyo propósito general es mejorar la situación de la secretaría y lograr la eficiencia y eficacia en cada uno de las tareas que se desarrollan.

8.11. Diseño y construcción de escenarios

8.11.1. Software SMIC

A continuación, en la herramienta SMIC podemos analizar los posibles escenarios planteados por todo el equipo de la secretaria de hacienda:

Tabla 16. *Tabla de expertos*

N°	Apellido	Nombre	Rol	Profesión	Sociedad
1	Quintero Alvernia	Miguel Viz	Secretario de Hacienda	Contador Publico	Alcaldía de Ocaña
2	Rodríguez Herrera	Claudia Mi	Profesional Presupuesto	Apoyo Contador Público	Alcaldía de Ocaña
3	Álvarez Torrado	Javier Edu	Profesional Apoyo Jurídico	Abogado	Alcaldía de Ocaña
4	León Rangel	María Empe	Profesional Apoyo Plan de Desarrollo	Administrador de Empresas	Alcaldía de Ocaña
5	Meneses Quintero	Maira Pied	Contadora Municipal	Contador Público	Alcaldía de Ocaña
6	Quintero Batista	Melissa Al	Profesional Presupuesto	Área de Contador Público	Alcaldía de Ocaña

De esta forma podemos dar a conocer cuales con las HIPOTESIS y OBJETIVOS de acuerdo a las variables que a continuación relacionamos:

Tabla 17. *Matriz de variable-hipótesis-objetivo*

Variable	Hipótesis	Objetivo
Software contable y financiero	¿Qué tan probable es que para el 2030 que la secretaria de hacienda genere información de calidad actualizada, en el momento que sea solicitada en un 90%?	Contar con las herramientas tecnológicas para generar información de calidad y actualizada en un 90% en el momento que sea solicitada en el año 2030.
Talento humano	¿Qué tan probables es que la secretaria de hacienda al 2030 el personal de planta corresponda al 50%?	Contar con el 50% de personal de carrera administrativa en la secretaria de hacienda, al año 2030.
Medio de comunicación de la secretaria de hacienda	¿Qué tan probables es que a 2030 los medios de comunicación implementados por la secretaria de hacienda tengan una cobertura del 95% de los mensajes difundidos?	Implementar medios de comunicación que al año 2030 tengan una cobertura del 95% en la difusión de los mensajes institucionales de la secretaria de hacienda.
Cobro coactivo	¿Qué tan probable es que para el año 2030, el área de cobro coactivo cuente con procesos y procedimientos aplicados mínimo en un 95%?	Contar con mínimo un 95% al año 2030 en el área de cobro coactivo con procesos y procedimientos aplicados
Informes contables	¿Qué tan probable es que a 2030 los informes contables se realicen de	Presentar a 2030 informes contables oportunos en un 95%, para evitar

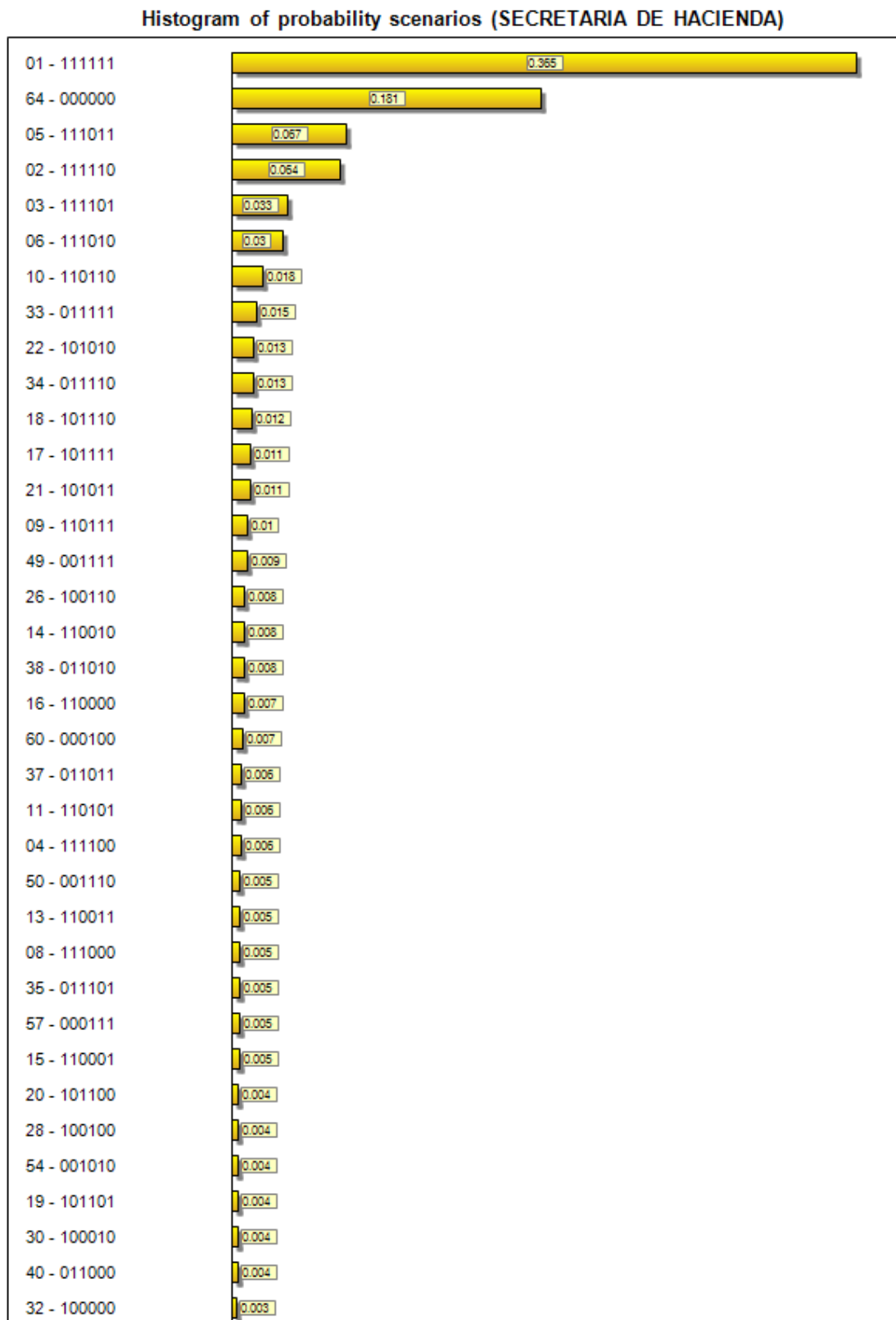
Variable	Hipótesis	Objetivo
	una forma eficiente y eficaz en un 95%?	futuras sanciones de los órganos de control.
Conciliaciones bancarias	¿Qué tan probable es que para el año 2030 no presenten demoras y su calidad de la información sea del 95%?	Contar con la información oportuna y de calidad en las conciliaciones bancarias en un 95%, mediante la conformación de un equipo idóneo al año 2030.

8.11.2 Escenarios probables herramienta SMIC

Este software SMIC nos muestra las variables más representativas para la planeación estrategia de la secretaria del municipio de Ocaña, con la siguiente calificación:

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

Dichos resultados fueron realizados por el grupo de experto de la Secretaria de hacienda, dando el siguiente resultado:

Figura 11. Histograma probabilidad de los escenarios grupo Secretaria de Hacienda

51 - 001101	0.003
27 - 100101	0.003
59 - 000101	0.003
56 - 001000	0.003
39 - 011001	0.003
25 - 100111	0.003
36 - 011100	0.002
58 - 000110	0.002
52 - 001100	0.002
07 - 111001	0.002
31 - 100001	0.002
63 - 000001	0.002
45 - 010011	0.001
24 - 101000	0.001
41 - 010111	0.001
55 - 001001	
53 - 001011	

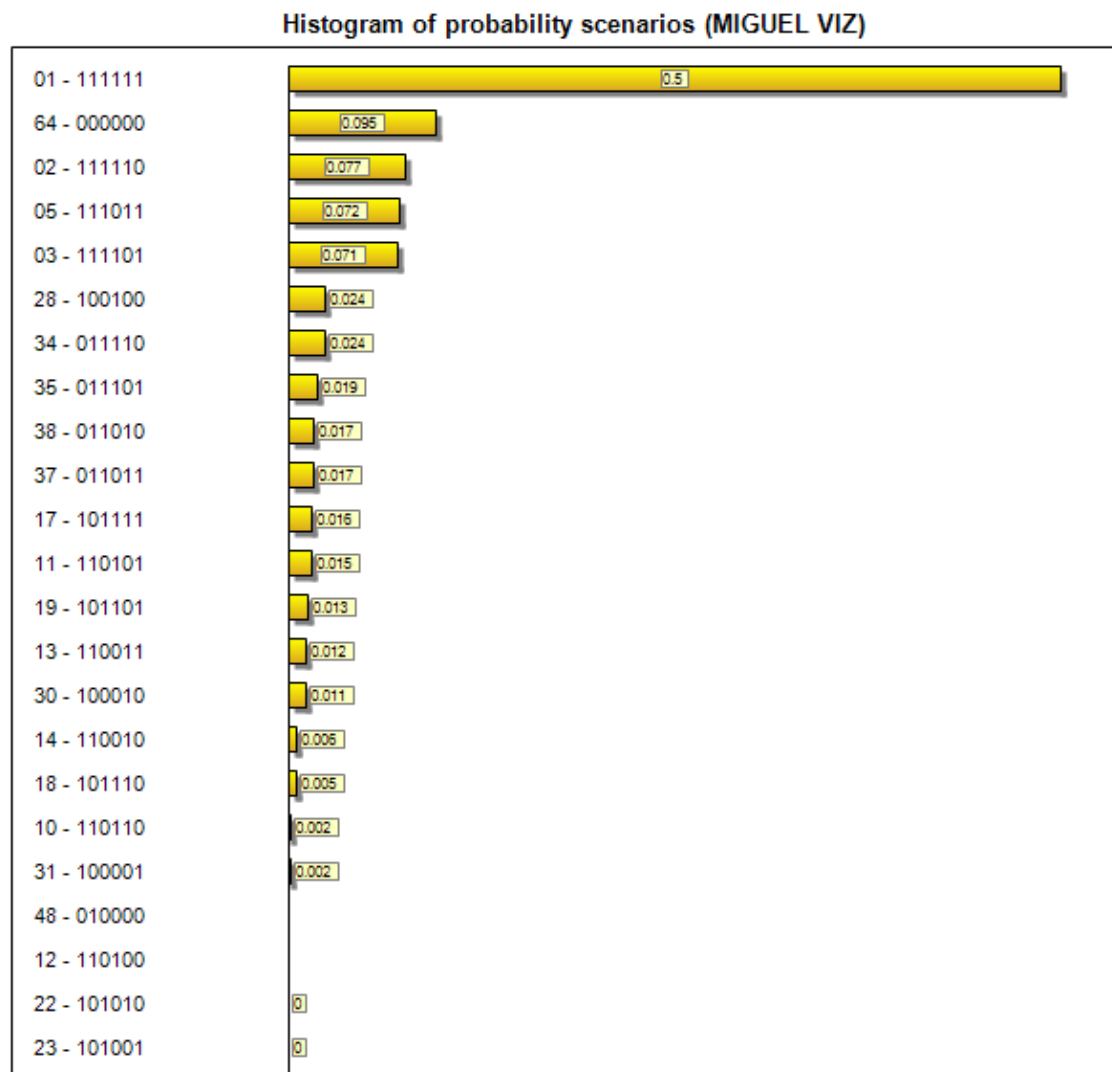
Tomado de: Software SMIC

Esta herramienta nos entrega los siguientes escenarios de los cuales realizaremos un análisis detallado de la siguiente manera:

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

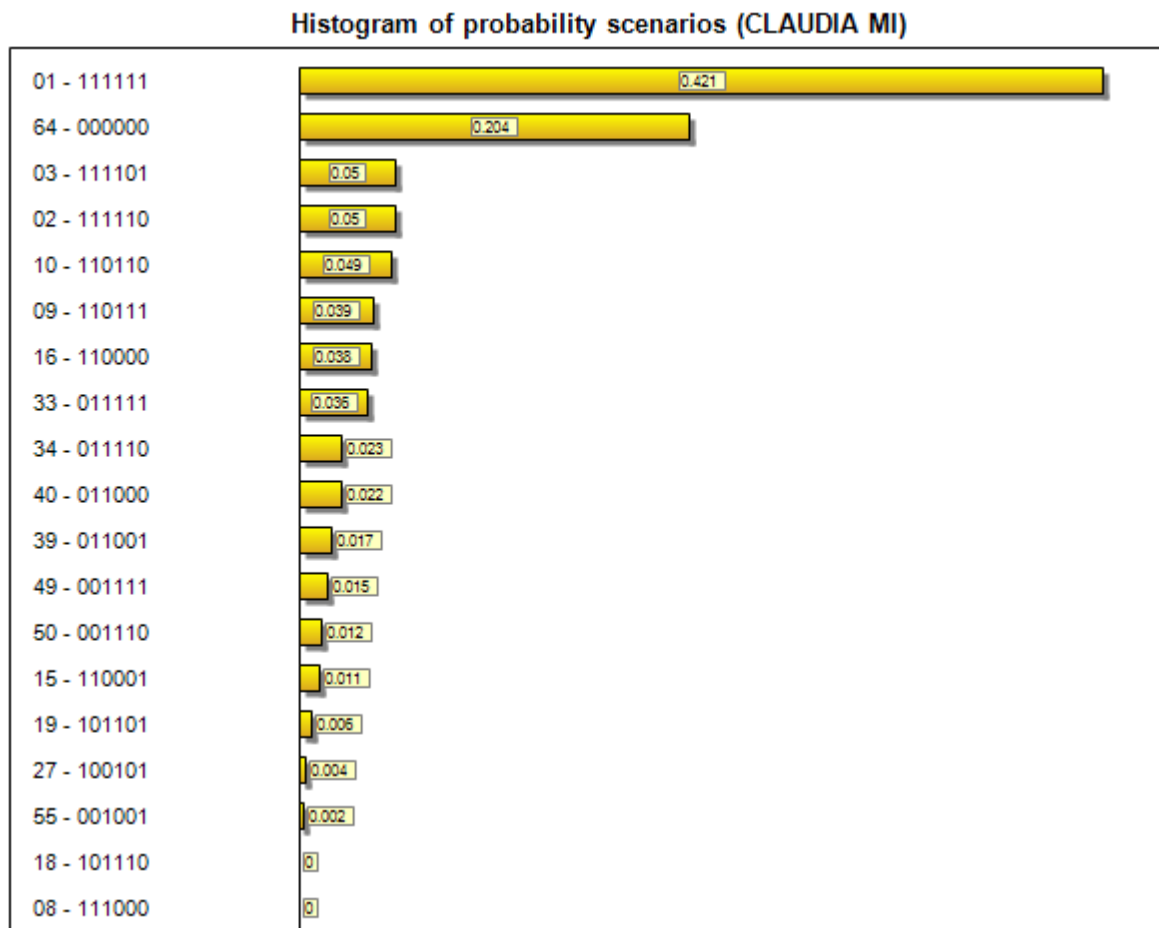
En el grupo de los expertos el optimista se da en un 36,5%, el pesimista se da 18.1% y los dos alternos analizados 02-111110 se dan en un 6.4% y 03-111101 se da en un 3.3%.

Una vez realizado este análisis de grupo anexamos el histograma de los expertos como a continuación sigue:

Figura 12. *Histograma experto Miguel*

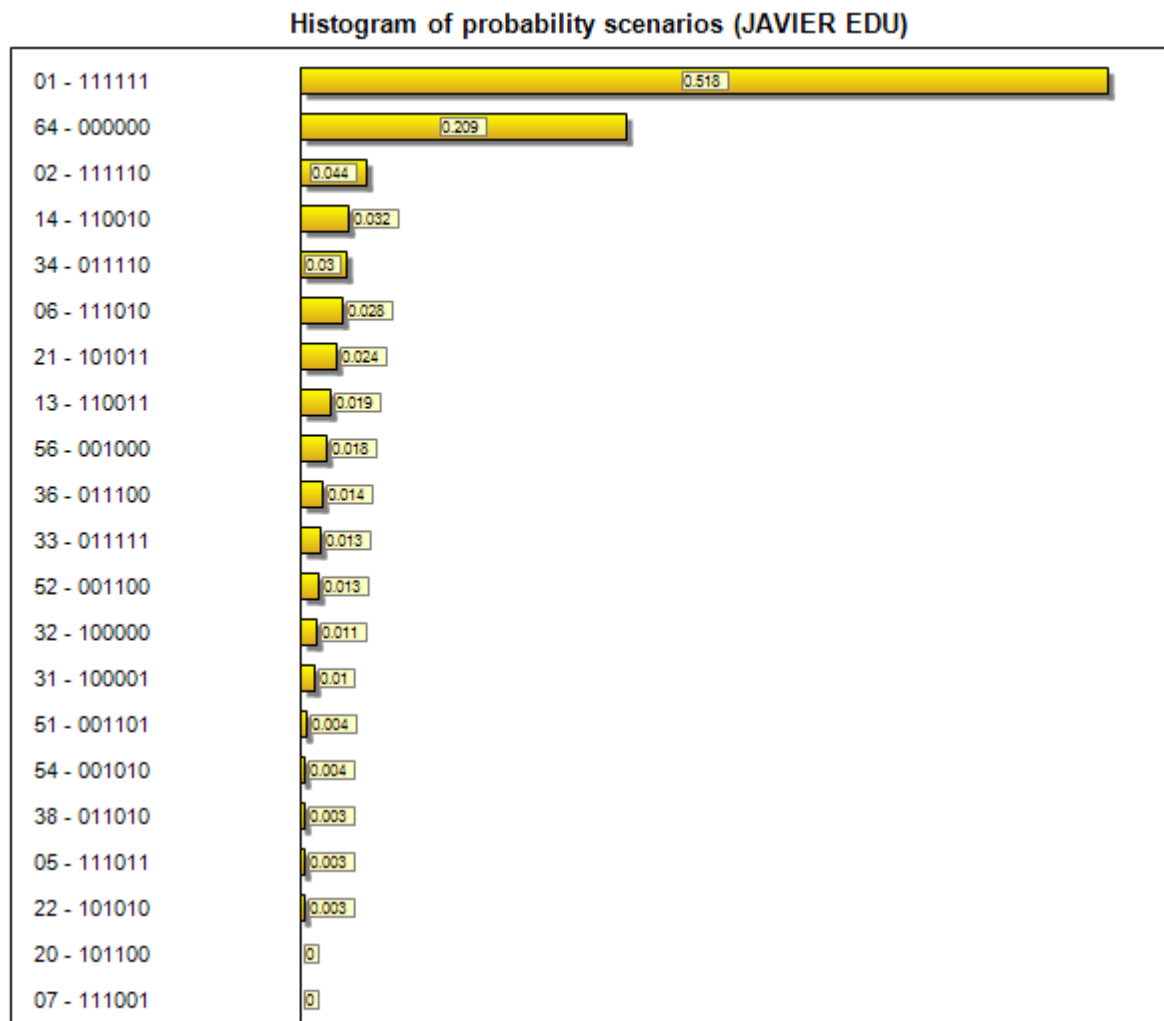
Fuente: Software SMIC

En el análisis del Secretario de Hacienda Dr Miguel Viznney se da un escenario optimista en un 50%, en el pesimista se da un 9.5% y en los alternos que tomamos 02-111110 se da 7.3% y 03-111101 se da un 7.1%

Figura 13. Histograma experta Claudia

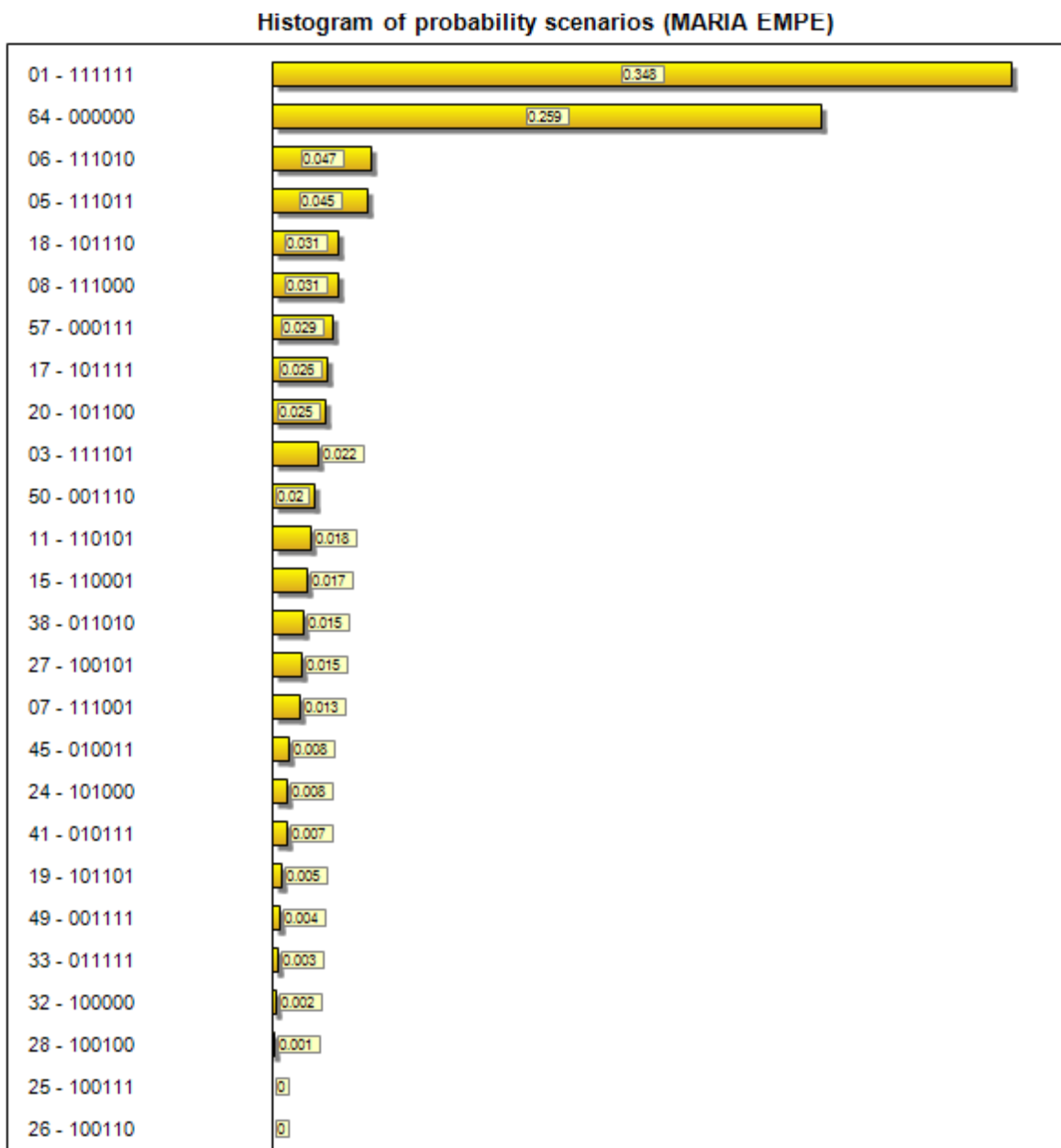
Tomado de: Software SMIC

En el análisis de la Profesional de Apoyo en Presupuesto Dra Claudia, se da un escenario optimista en un 42.1%, en el pesimista se da un 20.4% y en los alternos que tomamos 03-111101 se da 5% y 09-110111 se da un 3.9%.

Figura 14. *Histograma experto Javier*

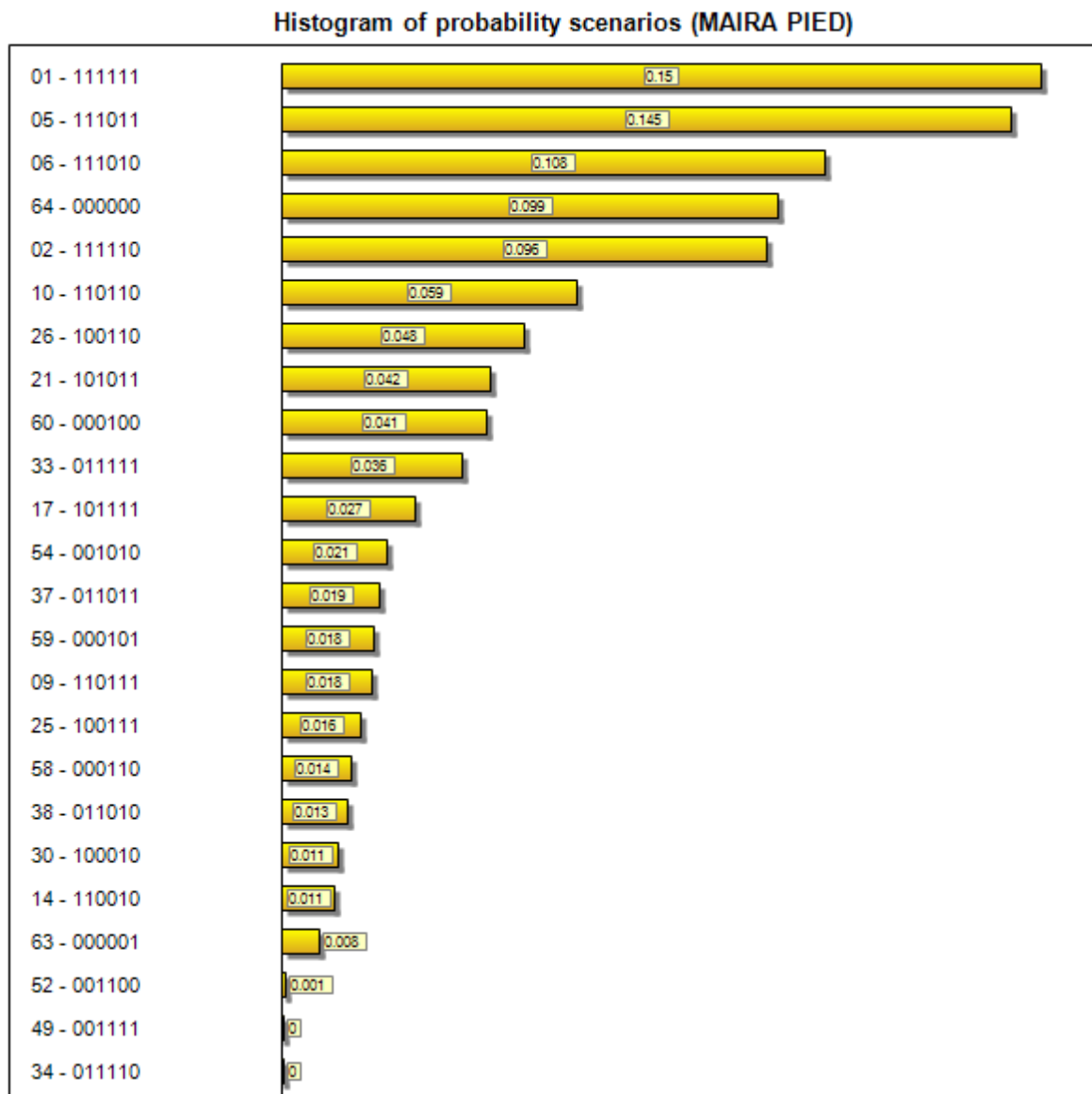
Tomado de: Software SMIC

En el análisis de la Profesional de Apoyo Jurídico Dr Javier, se da un escenario optimista en un 51.8%, en el pesimista se da un 20.9% y en los alternos que tomamos 02-111110 se da 4.4% y 34-0111110 se da un 3%.

Figura 15. *Histograma experta María Emperatriz*

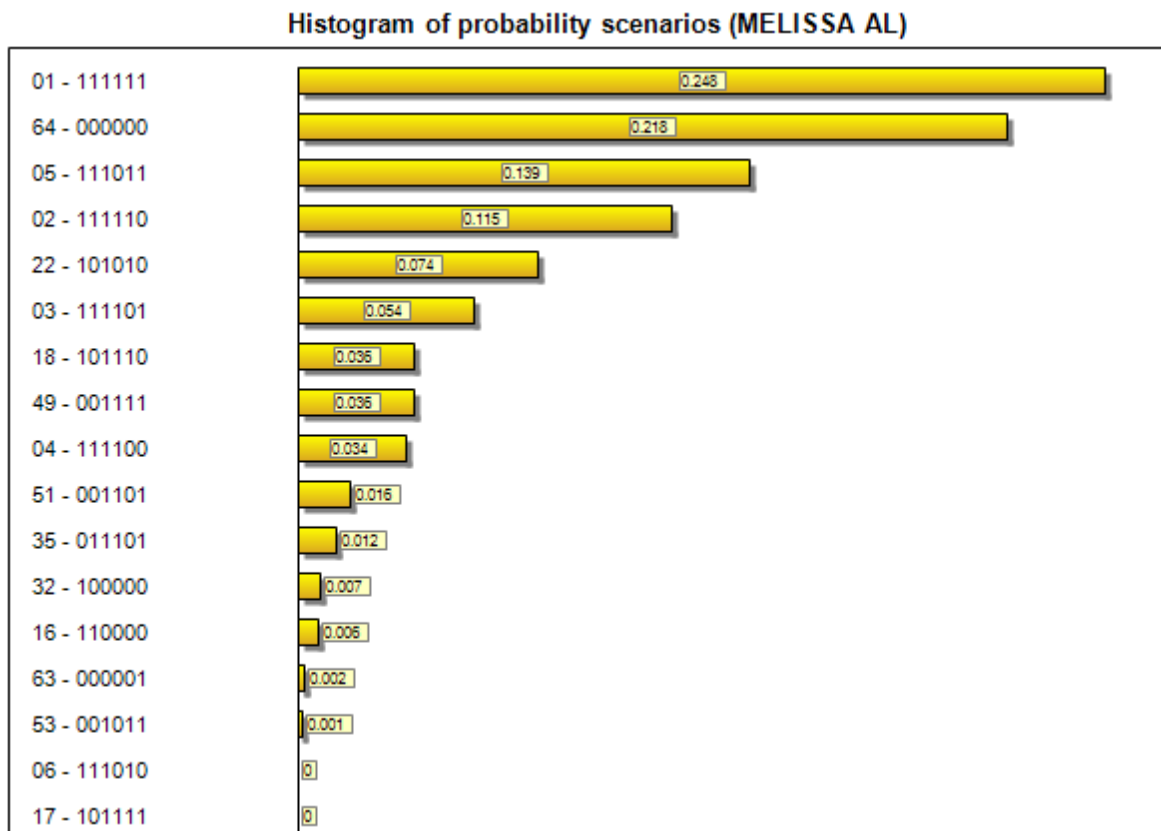
Tomado de: Software SMIC

En el análisis de la Profesional de Apoyo del Plan de Desarrollo, Dra María Emperatriz, se da un escenario optimista en un 34.8%, en el pesimista se da un 25.9% y en los alternos que tomamos 05-111011 se da 4.5% y 18-101110 se da un 3.1%.

Figura 16. *Histograma experta Maira*

Fuente: Software SMIC

En el análisis de la profesional Contratista con funciones de Contadora Municipal Dra Maira se da un escenario optimista en un 15%, en el pesimista se da un 9.9% y en los alternos que tomamos en el 05-111011 se da un 4.5% y en el 18-101110 se da un 3.1%.

Figura 17. *Histograma experta Melissa*

Tomado de: Software SMIC

En el análisis de la profesional Universitaria del Área de Presupuesto Dra. Melissa se da un escenario optimista en un 24.8%, en el pesimista se da un 21.8% y en los alternos que tomamos en el 05-111011 se da un 13.9% y en el 18-101110 se da un 3.6%.

8.11.3. Descripción causa efecto del escenario más probable.

Podemos observar a través de los histogramas los posibles escenarios que cada experto realizó dentro de las calificaciones.

Dando un resultado para la secretaria de hacienda un escenario optimista.

8.11.4. Escenario optimista o deseado**Tabla 18.** *Escenario optimista-deseado*

Escenario 1: 111111 optimista - deseado	
Causas	Consecuencias
¿qué paso en el camino?	¿qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
La secretaria de hacienda cuenta con software contable y financiero que le permite tener la información a la mano para la toma de decisiones.	Acertada toma de decisiones en la ejecución de los recursos públicos para la realización de las inversiones necesarias en el municipio.
La secretaria de hacienda con personal calificado y cualificado en los procesos contables, fiscales y financieros.	Funcionamiento efectivo de la secretaria de hacienda.
Utilización de todos los medios de comunicación (tradicionales y tecnológicos) para promocionar el recaudo.	Aumento significativo del recaudo para la inversión social del municipio.
Identificación de los procesos notificados en cobro coactivo para darle continuidad en los cobros.	Poder tener una cartera plenamente identificada que nos permita realizar un cobro coactivo más específico y sectorizado.
Informes oportunos y previamente revisados antes del envío a los entes de control.	Disminución en un 95% de hallazgos por parte de los entes de control.
Se realizan mesas de trabajo señales que busquen la disminución de las conciliaciones bancarias.	Conciliaciones bancarias al día que ayudan a la presentación oportuna de informes y estados financieros.

Este escenario muestra las diferentes calificaciones que realizaron el grupo de experto para obtener un escenario deseado.

8.11.4.1. Escenario pesimista.**Tabla 19.** *Escenario pesimista*

Escenario 2: 000000 - pesimista - no deseado	
Causas	Consecuencias
¿qué paso en el camino?	¿qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?

La secretaria de hacienda no continuó con el proceso de actualización de software.	Genera retrasos en la entrega de información.
La secretaria de hacienda continua con un porcentaje alto de CPS que es cambiado de manera constante.	La capacidad instalada en los procesos se pierde de manera constante para la modalidad de contratación y el cambio de mandatarios cada 4 años.
Una inadecuada escogencia de los menos de comunicación para la difusión de las campañas a realizar por parte de la secretaria de hacienda.	Desconocimiento de los contribuyentes de las diferentes campañas que se realizan en la secretaria de hacienda.
Poca información veraz para la realización del cobro de cartera de impuesto predial e industria y comercio.	Bajo recaudo que permita maniobrar de una mejor manera la inversión para el municipio.
No se realiza la entrega de manera oportuna de los informes contables al encargado de la verificación antes de enviarse a los entes de control.	Acarreo de hallazgos y posibles sanciones que afectan las finanzas del municipio.
Poca agilidad en la forma de realizar las conciliaciones bancarias.	No se cuentan con saldos reales en cuentas bancarias del municipio.

Este escenario es el reflejo de consecución de resultados sin ningún éxito que puede traer grandes complicaciones para la consecución del objetivo de la secretaria de hacienda.

8.11.4.2. Escenarios alternos

Tabla 20. *Escenarios alternos*

Escenario 3: 110111 escenario alterno	
Causas	Consecuencias
¿Qué paso en el camino?	¿qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
Con la actualización del software contable y financiero en el municipio, los procesos se optimizarán.	Se contará con información más real y actualizada que nos permita un mayor análisis en la toma de decisiones y manejo del recaudo.
La secretaria de hacienda articula con las instituciones educativas como el SENA y la universidad francisco de paula Santander	Personal capacitado en el área contable y financiera del municipio de Ocaña.

Escenario 3: 110111 escenario alterno	
Causas	Consecuencias
Ocaña, para desarrollar capacitaciones permanentes.	
La secretaria de hacienda cuenta con medios tecnológicos propios que le permitan un mejor manejo en la difusión de los mensajes institucionales de la secretaria.	La comunidad cuenta con la información actualizada en el momento que lo requiere de las actividades de la secretaria de hacienda.
Área de cobro coactivo totalmente sistematizado y en línea que nos permita un mejor manejo en las notificaciones a los deudores morosos del municipio.	Incremento porcentualmente en el recaudo brindando un cobro coactivo eficiente.
La secretaria de hacienda cuenta con un equipo idóneo para la realización de informes contables.	Cumplimiento con los entes de control a tiempo y evitamos sanciones y hallazgos.
Se realizan reuniones con el equipo de trabaja para dar a conocer los avances y problemas que se puedan presentar al momento de realizar las conciliaciones.	Establecimiento de compromisos por parte del equipo de trabajo de la conciliación bancaria que le permita conocer el estado de los bancos.

Tabla 21. Escenarios alternos

Escenario 4: 111011 escenario alterno	
Causas	Consecuencias
¿Qué paso en el camino?	¿qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
Con la puesta en marcha del software unificamos información y se reducimos errores.	Información confiable y certera.
La secretaria de hacienda establecido perfiles enfocados a cada puesto de trabajo.	La asignación de funciones y tareas de la secretaria de hacienda se han establecidos de acuerdo con los perfiles profesionales del personal a cargo.
Realización de alianzas estratégicas con los medios de comunicación más reconocidos en el municipio.	Información difundida de manera periódica de las actividades de la secretaria de hacienda.
Área de cobro coactivo conformado por un equipo idóneo.	Se garantiza los procesos ya que cumple con todos los requisitos y están bien soportados legalmente.
La secretaria de hacienda cuenta con un cronograma de actividades para la entrega de los informes contables, estableciendo filtros dentro de los periodos de entrega.	Información reportada a tiempo y con calidad, evitando que se presenten errores al momento de rendirla a los entes de control.

Escenario 4: 111011 escenario alterno	
Causas	Consecuencias
El proceso de conciliación se realiza de manera lenta, arrastrando saldos sin identificar de periodos anteriores.	No se tiene al día las conciliaciones bancarias y por ende los saldos siempre son extemporáneos.

8.12. Análisis de actores sociales

8.12.1. Actores Sociales

Dentro del proceso prospectivo se hace necesario la identificación de actores que tienen incidencia para el mejoramiento de las acciones de la secretaria de hacienda, identificados de la siguiente manera:

- 1** Ministerio de Hacienda
- 2** Secretaria de Planeación Departamental
- 3** Alcaldía
- 4** Concejo Municipal
- 5** Entes de Control
- 6** Secretaria de Hacienda
- 7** Secretaria de Planeación
- 8** Secretaria General
- 9** Contratistas
- 10** Contribuyentes

La secretaria de hacienda del municipio de Ocaña, dentro del diagnóstico se identificaron debilidades, que, mediante el diseño e implementación de estrategias pueden convertirse en fortalezas que optimicen los procesos que se realizan en la secretaria y de esa manera contar con más recursos para la inversión en beneficio de las comunidades.

8.12.2. Construcción de cuadro de interés

El contexto de la Secretaria de Hacienda del municipio de Ocaña, arrojó variables estratégicas que permitieron definir factores internos y externos, que permitieron la construcción del cuadro de interés con las variables estratégicas: software contable y financiero, talento humano, medio de comunicación de la secretaria de hacienda, cobro coactivo, informes contables, conciliaciones bancarias,

Tabla 22. *Cuadro de interés*

Actores sociales	Software contable y financiero	Talento humano	Medio de comunicación de la secretaria de hacienda	Cobro coactivo	Informes contables	Conciliaciones bancarias
A1: Ministerio de Hacienda	O1: Aplicar los lineamientos emitidos el ministerio de hacienda mediante resoluciones, decretos, circulares, de la parametrización de los softwares utilizados en el ente territorial.	O2: Solicitar al ministerio de hacienda, línea técnica, sobre los parámetros que debe tener la secretaria de hacienda a la hora de reportar información.	No aplica	No aplica	O3: participar en las capacitaciones a nivel nacional cuyo propósito es el lineamiento técnico para la elaboración de informes contables.	No aplica
A2: Secretaria de Planeación Departamental	O4: Solicitar orientación sobre la parametrización en cuanto homologación de sectores, que son trabajados en el ente territorial.	O5: Participar en las capacitaciones sobre el manejo de la viabilidad financiera del municipio de Ocaña.	No aplica	No aplica	O6: solicitar el apoyo de los entes departamentales en las actualizaciones y asesoramiento para los informes contables.	No aplica
A3: alcaldía	O7: actualizar de manera constante los software	O8: establecer los perfiles del personal requerido en	O9: realizar campañas de impacto que le lleguen a todos	O10: continuar con la actualización del software del	O11: consolidar la información de manera oportuna.	O12: establecer fechas de entrega para contar con periodos

Actores sociales	Software contable financiero	Talento humano	Medio de comunicación de la secretaria de hacienda	Cobro coactivo	Informes contables	Conciliaciones bancarias
	contable financiero utilizados en la secretaria de hacienda.	y cada una de las áreas de la secretaria de hacienda.	los contribuyentes, con el apoyo de los medios de comunicación y tradicionales y de la mano con las herramientas tecnológicas.	área de cobro coactivo para un mejor cobro de los procesos y manejo de información.		contablemente cerrados y conciliados en su totalidad.
A4: concejo municipal	No aplica	O13: Realizar la transferencia del 1.5% de los ICLD para que el concejo cuente con el talento humano que les permitan su funcionamiento.	No aplica	O14: aprobar proyectos de acuerdo municipales que ayuden a los contribuyentes en la cancelación de sus obligaciones.	O15: Solicitar informes contables de la situación financiera del municipio para su respectivo análisis y evaluación.	No aplica
A5: entes de control	O16: contar con los softwares necesarios que permitan entregar de manera oportuna la información	O17: establecer personal idóneo para responder los requerimientos realizados por los entes de control.	No aplica	O18: diseñar procesos que eviten la prescripción de los diferentes cobros coactivos.	O19: organizar la información requerida por los entes de control.	O20: establecer procesos que busquen unas conciliaciones bancarias al día.

Actores sociales	Software contable y financiero	Talento humano	Medio de comunicación de la secretaria de hacienda	Cobro coactivo	Informes contables	Conciliaciones bancarias
	solicitada por los entes de control.					
A6: secretaria de hacienda	O21: incluir dentro del presupuesto municipal la adquisición y mantenimiento de sistemas de información.	O22: establecer un plan de capacitaciones para el personal de la secretaria de hacienda.	O23: realizar el plan de comunicaciones de la secretaria de hacienda.	O24: actualizar el manual de recuperación de cartera para un efectivo cobro.	O25: tener los informes a tiempo para su respectiva revisión y presentación.	O26: establecer un equipo idóneo para la realización de las conciliaciones bancarias.
A7: secretaria de planeación	O27: articular las acciones de recaudo realizado con la expedición de licencias de construcción mediante la implementación del software.	O28: establecer un trabajo en equipo entre el personal de la secretaria de planeación y la secretaria de hacienda para el análisis de lo reportado por las secretarías.	O29: realizar campañas conjuntas en los medios de comunicación sobre los tramites que involucran a las dos (2) secretarías.	O30: llevar a cabo mesas de trabajo sobre los reportes de las sanciones de los tipos de permiso otorgados por la secretaria para el respectivo cobro coactivo.	O31: revisar la cartera por concepto de sanciones por temas urbanístico para el informe contable.	O32: revisar cruce de información en las conciliaciones bancarias por los saldos no identificados si corresponden por ingresos de licencias de construcción y sanciones urbanística, etc.
A8: secretaria general	O33: realizar los procesos contractuales para la adquisición y mantenimiento del software	O34: establecer procesos de capacitación al personal de planta y contratados para mejorar el	O35: realizar los procesos contractuales para la difusión de las campañas que incentiven el pago de	O36: contratar el personal idóneo que hace parte del área de cobro coactivo	O37: realizar el reporte correspondiente de los procesos contractuales realizados y que deben ser	O38: contratar personal de apoyo para la realización de las conciliaciones bancarias.

Actores sociales	Software contable y financiero	Talento humano	Medio de comunicación de la secretaria de hacienda	Cobro coactivo	Informes contables	Conciliaciones bancarias
	contable de la secretaria de hacienda.	funcionamiento de las secretarías de la administración municipal.	impuesto de la secretaria de hacienda.		reportados en los informes contables.	
A9: contratistas	O39: recibir capacitaciones periódicas sobre el manejo del software para brindar un mejor servicio.	O40: ejecutar de manera efectiva las funciones asignadas.	O41: designar un profesional en comunicaciones para el diseño de campañas de recaudo de la secretaria de hacienda.	O42: realizar procesos de digitalización de expedientes de cobro coactivo y actos de cobro coactivo para mejorar el funcionamiento del área.	O43: participar en capacitaciones de actualización y reportes de informes contables en las diferentes plataformas.	O44: aumentar el número de contratistas para la elaboración de las conciliaciones bancarias.
A10: contribuyentes	O45: socializar el uso de la tecnología para brindarle una información clara y oportuna al contribuyente.	O46: contar con personal idóneo en el manejo en atención al contribuyente.	O47: mejorar los mensajes institucionales que incentiven el recaudo entre los contribuyentes.	O48 : acceder a expedientes de cobro coactivo de manera fácil oportuna.	No aplica	No aplica

Tabla 23. *Objetivos de asociados*

O1	O1: Aplicar los lineamientos emitidos el ministerio de hacienda mediante resoluciones, decretos, circulares, de la parametrización de los softwares utilizados en el ente territorial.
O2	O2: Solicitar al ministerio de hacienda, línea técnica, sobre los parámetros que debe tener la secretaria de hacienda a la hora de reportar información.
O3	O3: participar en las capacitaciones a nivel nacional cuyo propósito es el lineamiento técnico para la elaboración de informes contables.
O4	O4: Solicitar orientación sobre la parametrización en cuanto homologación de sectores, que son trabajados en el ente territorial.
O5	O5: Participar en las capacitaciones sobre el manejo de la viabilidad financiera del municipio de Ocaña.
O6	O6: solicitar el apoyo de los entes departamentales en las actualizaciones y asesoramiento para los informes contables.
O7	O7: actualizar de manera constante los software contable y financiero utilizados en la secretaria de hacienda.
O8	O8 establecer los perfiles del personal requerido en cada una de las áreas de la secretaria de hacienda.
O9	O9: realizar campañas de impacto que le lleguen a todos los contribuyentes, con el apoyo de los medios de comunicación y tradicionales y de la mano con las herramientas tecnológicas.
O10	O10: continuar con la actualización del software del área de cobro coactivo para un mejor cobro de los procesos y manejo de información.
O11	O11: consolidar la información de manera oportuna.
O12	O12: establecer fechas de entrega para contar con periodos contablemente cerrados y conciliados en su totalidad.
O13	O13: Realizar la transferencia del 1.5% de los ICLD para que el concejo cuente con el talento humano que les permitan su funcionamiento.
O14	O14: aprobar proyectos de acuerdo municipales que ayuden a los contribuyentes en la cancelación de sus obligaciones.
O15	O15: Solicitar informes contables de la situación financiera del municipio para su respectivo análisis y evaluación.
O16	O16: contar con los softwares necesarios que permitan entregar de manera oportuna la información solicitada por los entes de control.
O17	O17: establecer personal idóneo para responder los requerimientos realizados por los entes de control.
O18	O18: diseñar procesos que eviten la prescripción de los diferentes cobros coactivos.
O19	O19: organizar la información requerida por los entes de control.
O20	O20: establecer procesos que busquen unas conciliaciones bancarias al día.
O21	O21: incluir dentro del presupuesto municipal la adquisición y mantenimiento de sistemas de información.
O22	O22: establecer un plan de capacitaciones para el personal de la secretaria de hacienda.
O23	O23: realizar el plan de comunicaciones de la secretaria de hacienda.
O24	O24: actualizar el manual de recuperación de cartera para un efectivo cobro.

O25	O25: tener los informes a tiempo para su respectiva revisión y presentación.
O26	O26: establecer un equipo idóneo para la realización de las conciliaciones bancarias.
O27	O27: articular las acciones de recaudo realizado con la expedición de licencias de construcción mediante la implementación del software.
O28	O28: establecer un trabajo en equipo entre el personal de la secretaria de planeación y la secretaria de hacienda para el análisis de lo reportado por las secretarías.
O29	O29: realizar campañas conjuntas en los medios de comunicación sobre los tramites que involucran a las dos (2) secretarías.
O30	O30: llevar a cabo mesas de trabajo sobre los reportes de las sanciones de los tipos de permiso otorgados por la secretaria para el respectivo cobro coactivo.
O31	O31: revisar la cartera por concepto de sanciones por temas urbanístico para el informe contable.
O32	O32: revisar cruce de información en las conciliaciones bancarias por los saldos no identificados si corresponden por ingresos de licencias de construcción y sanciones urbanística, etc.
O33	O33: realizar los procesos contractuales para la adquisición y mantenimiento del software contable de la secretaria de hacienda.
O34	O34: establecer procesos de capacitación al personal de planta y contratados para mejorar el funcionamiento de las secretarías de la administración municipal.
O35	O35: realizar los procesos contractuales para la difusión de las campañas que incentiven el pago de impuesto de la secretaria de hacienda.
O36	O36: contratar el personal idóneo que hace parte del área de cobro coactivo
O37	O37: realizar el reporte correspondiente de los procesos contractuales realizados y que deben ser reportados en los informes contables.
O38	O38: contratar personal de apoyo para la realización de las conciliaciones bancarias.
O39	O39: recibir capacitaciones periódicas sobre el manejo del software para brindar un mejor servicio.
O40	O40: ejecutar de manera efectiva las funciones asignadas.
O41	O41: designar un profesional en comunicaciones para el diseño de campañas de recaudo de la secretaria de hacienda.
O42	O42: realizar procesos de digitalización de expedientes de cobro coactivo y actos de cobro coactivo para mejorar el funcionamiento del área.
O43	O43: participar en capacitaciones de actualización y reportes de informes contables en las diferentes plataformas.
O44	O44: aumentar el número de contratistas para la elaboración de las conciliaciones bancarias.
O45	O45: socializar el uso de la tecnología para brindarle una información clara y oportuna al contribuyente.
O46	O46: contar con personal idóneo en el manejo en atención al contribuyente.
O47	O47: mejorar los mensajes institucionales que incentiven el recaudo entre los contribuyentes.
O48	O48: acceder a expedientes de cobro coactivo de manera fácil oportuna.

Tabla 24. Valoración de actores frente a objetivos

Actores	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15
A1	0	100	0	0	-30	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0
A2	0	100	0	0	-30	100	0	0	0	30	100	0	0	0	100
A3	70	100	100	100	100	100	100	100	100	70	100	100	100	-100	100
A4	0	0	0	0	100	30	30	0	70	0	100	70	70	100	30
A5	0	100	100	0	-100	100	70	0	0	0	100	100	0	0	100
A6	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-100	100
A7	0	30	100	0	30	100	100	70	30	30	100	-30	30	-100	100
A8	70	30	100	70	30	100	100	100	0	30	100	-30	0	-100	100
A9	100	-30	70	-30	30	70	100	-30	70	30	100	-70	70	-100	70
A10	70	0	0	100	-100	0	-70	0	100	-100	100	0	100	100	0
Total +	410	560	570	370	390	700	530	340	470	290	1000	370	470	200	700
Total -	0	-30	0	-30	-260	0	-70	-30	0	-100	0	-130	0	-500	0

Tabla 25. Valoración de actores frente a objetivos

Actores	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30
A1	100	100	-30	70	0	30	0	0	0	100	0	0	0	0	0
A2	0	0	-30	70	0	30	0	0	0	100	0	0	0	0	0
A3	100	100	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	100	100
A4	30	0	100	30	0	100	0	0	100	0	0	0	0	0	0
A5	100	100	-100	100	100	70	0	0	0	100	0	0	0	0	0
A6	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
A7	70	-30	30	30	70	70	30	-30	0	30	-30	100	100	0	100
A8	70	-70	30	70	30	70	70	-70	0	30	-70	-30	100	0	30
A9	30	-70	30	100	0	30	100	100	30	-100	-100	-100	-100	30	30
A10	0	0	-100	0	0	-70	0	-100	-100	0	0	-100	0	100	-100
Total +	600	400	390	670	400	530	370	300	330	560	200	300	400	330	360
Total -	0	-170	-260	0	0	-70	0	-200	-100	-100	-200	-230	-100	0	-100

Tabla 26. Valoración de actores frente a objetivos

Actores	O31	O32	O33	O34	O35	O36	O37	O38	O39	O40	O41	O42	O43	O44
A1	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	100	0
A2	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	100	0
A3	100	100	100	100	100	-30	100	-30	70	30	-30	100	100	-70
A4	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A5	30	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	100	0
A6	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
A7	100	100	70	100	0	0	30	0	0	30	0	0	0	30
A8	-70	30	100	100	100	70	30	0	70	30	100	30	70	70
A9	30	-100	-70	-100	100	70	-30	100	100	70	30	-30	-100	-30
A10	-100	-70	-100	0	100	-100	0	0	70	0	100	-100	0	0
Total +	360	330	370	400	530	240	560	200	410	260	330	230	570	200
Total -	-170	-170	-170	-100	0	-130	-30	-30	0	0	-30	-130	-100	-100

Actores	O45	O46	O47	O48	TOTAL+	TOTAL-
A1	0	0	0	0	800	-60
A2	0	0	0	0	830	-60
A3	100	70	100	100	4080	-260
A4	0	0	0	30	1020	0
A5	0	0	0	30	1500	-200
A6	100	100	100	100	4700	-100
A7	0	30	0	0	1840	-220
A8	30	30	70	70	2330	-440
A9	70	100	-30	-70	1860	-1290
A10	100	100	100	-100	1240	-1410
Total +	400	430	370	330		
Total -	0	0	-30	-170		

Tabla 27. *Convergencias entre actores*

Campo de batalla	Estos actores se encuentran aliados	Para enfrentarse a estos actores
O1	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O2	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A10	A9
O3	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O4	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A10	A9
O5	A3-A4-A6-A7-A8-A9	A1-A2-A5-A10
O6	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O7	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	A10
O8	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A10	A9
O9	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O10	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	A10
O11	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O12	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A10	A7-A8-A9
O13	A1-A2-A4-A5-A10	A3-A6-A7-A8-A9
O14	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O15	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A10	A7-A8-A9
O16	A3-A4-A6-A7-A8-A9	A1-A2-A5-A10
O17	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A10	A7-A8-A9
O18	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O19	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O20	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O21	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	A10
O22	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O23	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A9	A7-A8-A10
O24	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	A10
O25	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A10	A9
O26	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A10	A7-A8-A9
O27	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7	A8-A9-A10
O28	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A10	A9
O29	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O30	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	A10
O31	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A9	A8-A10
O32	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8	A9-A10
O33	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8	A9-A10
O34	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A10	A9
O35	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O36	A1-A2-A4-A5-A6-A7-A8-A9	A3-A10
O37	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A10	A9
O38	A1-A2-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	A3
O39	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O40	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O41	A1-A2-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	A3
O42	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8	A9-A10
O43	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A10	A9
O44	A1-A2-A4-A5-A6-A7-A8-A10	A3-A9
O45	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	

O46	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O47	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A10	A9
O48	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8	A9-A10

Tabla 28. *Convergencia entre actores*

Grupo	Los Actores	Convergen en los Objetivos	Sumatoria de posiciones valoradas
Grupo 1	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	O1-O3-O6-O9-O11-O14-O18-O19-O20-O22-O35-O39-O40-O45-O46	7540
Grupo 2	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	O7-O10-O21-O24-O30	2040
Grupo 3	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A10	O2-O4-O8-O25-O28-O34-O37-O43-O47	4130
Grupo 4	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A10	O12-O15-O26	1270
Grupo 5	A1-A2-A4-A5-A10	O5-O16	990
Grupo 6	A3-A4-A6-A7-A8-A9	O12	390
Grupo 7	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A9	O17	300
Grupo 8	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A9	O25	360
Grupo 9	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7	O21	300
Grupo 10	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8	O26-O27-O36-O42	1260
Grupo 11	A1-A2-A4-A5-A6-A7-A8-A9	O30	240
Grupo 12	A1-A2-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	O32-O35	530
Grupo 13	A1-A2-A4-A5-A6-A7-A8-A10	O38	200

Tabla 29. *Divergencias entre actores*

Grupo	Los actores	Divergen en los objetivos	Sumatoria de posiciones valoradas
Grupo 1	A10	O3-O6-O15-O18-O24	-440
Grupo 2	A9	O4-O19-O22-O28-O31-O37-O41	-360
Grupo 3	A7-A8-A9	O8-O11-O20	-500
Grupo 4	A3-A6-A7-A8-A9	O9	-500

Grupo	Los actores	Divergen en los objetivos	Sumatoria de posiciones valoradas
Grupo 5	A1-A2-A5-A10	O12	-260
Grupo 6	A7-A8-A10	O17	-200
Grupo 7	A7-A9-A10	O21	-230
Grupo 8	A8-A10	O25	-170
Grupo 9	A9-A10	O26-O27-O36-O42	-640
Grupo 10	A3-A10	O30	-130
Grupo 11	A3	O32-O35	-60
Grupo 12	A3-A9	O38	-100

8.12.3. Objetivos conflictivos

Con los resultados de las convergencias y divergencias surgieron unos objetivos que generan conflicto, de los cuales el de mayor importancia se inicia con la negociación para resolver los conflictos así:

Tabla 30. *Objetivos conflictivos*

O23	O23: Realizar el plan de comunicaciones de la secretaria de hacienda.
O26	O26: Establecer un equipo idóneo para la realización de las conciliaciones bancarias.
O27	O27: Articular las acciones de recaudo realizado con la expedición de licencias de construcción mediante la implementación del software.
O42	O42: Realizar procesos de digitalización de expedientes de cobro coactivo y actos de cobro coactivo para mejorar el funcionamiento del área.
O44	O44: Aumentar el número de contratistas para la elaboración de las conciliaciones bancarias.

8.12.4. Negociación de los objetivos

En la negociación el grupo de actores que en marco ese escenario, fueron los siguientes:

- 1 Ministerio de Hacienda (A1)
- 2 Secretaria de Planeación Departamental (A2)
- 3 Alcaldía (A3)
- 4 Concejo Municipal (A4)

- 5 Entes de Control (A5)
- 6 Secretaría de Hacienda (A6)
- 7 Secretaría de Planeación (A7)
- 8 Secretaría General (A8)
- 9 Contratistas (A9)
- 10 Contribuyentes (A10)

Tabla 31. *Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto*

Campo de batalla	Estos actores se encuentran aliados	Para enfrentarse a estos actores
O23	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A9	A7-A8-A10
O26	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A10	A7-A8-A9
O27	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7	A8-A9-A10
O42	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8	A9-A10
O44	A1-A2-A4-A5-A6-A7-A8-A10	A3-A9

Tabla 32. *Plan de acción de objetivos conflictivos*

Objetivo	Acciones	Actores implicados	Responsable
O23: realizar el plan de comunicaciones de la secretaria de hacienda.	- Identificar la relación del objetivo con el plan de desarrollo municipal (META: Estabilidad Económica del Ente Territorial). - Incluir el rubro presupuestal del Plan de Comunicaciones de la secretaria. - Contratar el profesional idóneo para la elaboración del Plan de Comunicaciones de la secretaria de hacienda. - Elaboración e implementación del Plan de Comunicaciones.	A3-A6-A8-A9	Alcaldía, Secretaria de Hacienda, Secretaria General y Contratistas

O26: establecer un equipo idóneo para la realización de las conciliaciones bancarias.	1. Definir el perfil idóneo del personal que debe hacer parte el área de tesorería donde funciona la dependencia de Conciliaciones. 2. Realizar el análisis del número de profesionales que deben ser parte del área. 3. Llevar a cabo capacitaciones que permitan el correcto desempeño de las funciones de la dependencia de conciliaciones.	A3-A6-A8	Alcaldía, Secretaría de Hacienda y Secretaria General.
O27: articular las acciones de recaudo realizado con la expedición de licencias de construcción mediante la implementación del software.	1. Llevar a cabo una mesa de trabajo entre la secretaria de hacienda y la secretaria de planeación, para establecer el cronograma de actividades. 2. Establecer procesos para la comparación de datos secretaria de planeación vs. secretaria de hacienda. 3. Realizar capacitaciones permanentes del manejo del software y las actualizaciones si hay. 4. Presentación de informes mensuales de resultados.	A3-A6-A7-A8-A9	Alcaldía, Secretaría de Hacienda, Secretaria de Planeación, Secretaria General y Contratistas.
O42: realizar procesos de digitalización de expedientes de cobro coactivo y actos de cobro coactivo para mejorar el funcionamiento del área.	1. Diseñar un mapa de procesos para la digitalización de expedientes. 2. Realizar un inventario de expedientes y clasificarlos por vigencias. 3. Designar el equipo humano y tecnológico para el proceso de digitalización de expedientes de cobro coactivo. 4. Entrega de reporte de manera semanal al secretario de hacienda.	A3-A6-A8-A9	Alcaldía, Secretaría de Hacienda, Secretaria General y Contratistas.
O44: aumentar el número de contratistas para la elaboración de	1. Contar con la asignación presupuestal para la contratación del personal a	A3-A6-A8-A9	Alcaldía, Secretaría de Hacienda, Secretaria General y Contratistas

las conciliaciones bancarias.	realizar las conciliaciones bancarias.
	2. Definir el número de personal requerido para el apoyo al proceso de conciliaciones bancarias.
	3. Realizar el proceso contractual de los apoyos al área.
	4. Definir funciones específicas que agilicen las conciliaciones bancarias.

8.13. Construcción de escenario apuesta

8.13.1. Construcción de árbol de pertinencias

Luego de la elaboración del plan de acción de los objetivos conflictivos se continua, con la construcción con base en la matriz RICE cómo a continuación se describe:

Tabla 33. Matriz rice objetivo 1

Objetivo 1: Proporcionar las herramientas tecnológicas que permitan entregar la información actualizada en un 90% para el año 2030.	
Reducir	Crear
• Evitar la escogencia de herramientas tecnológicas de menor calidad, por precio de adquisición. • Reducir la desorganización de la información para ser ingresada en la herramienta tecnológica.	• Crear un trabajo articulado con el área de sistemas para la identificación de las herramientas tecnológicas más utilizadas en la secretaria de hacienda. • Crear copias de seguridad periódicas para evitar la pérdida de la información.
Incrementar	Eliminar
• Incrementar el rubro de adquisición y mantenimiento de herramientas tecnológicas. • Incrementar el número de capacitaciones del manejo de las herramientas tecnológicas al personal de la secretaria en las diferentes áreas.	• Eliminar pérdida de información por el inadecuado manejo de la herramienta tecnológica. • Eliminar riesgo en daños del software por el inadecuado manejo de las herramientas tecnológicas.

Tabla 34. *Matriz rice objetivo 2*

Objetivo 2: Contar con mínimo con el 50% de personal de carrera administrativa en la secretaria de hacienda para el año 2030.	
Reducir	Crear
• Reducir el personal de contratación sin experiencia para el cargo. • Mínimo de interés en los cargos de carrera administrativa.	• Crear jornadas de capacitación para el personal de carrera administrativa. • Armonizar el personal de carrera administrativa.
Incrementar	Eliminar
• Jornadas de capacitaciones que estén actualizadas a la normatividad vigente. • Incrementar el sentido de pertinencia en el personal de carrera administrativa	• Poca rotación del personal de carrera administrativa. • Eliminar la improductividad laboral en las áreas de la secretaria de hacienda.

Tabla 35. *Matriz rice objetivo 3.*

Objetivo 3: Implementar medios de comunicación que al año 2030 tengan una cobertura del 95% en la difusión de los mensajes institucionales de la secretaria de hacienda.	
Reducir	Crear
• Disminuir el número de personas que no se informan sobre las acciones de la secretaria de hacienda. • Disminuir la desinformación sobre la operatividad de la secretaria de hacienda.	• Crear mensajes claros y sencillos sobre las campañas para aumentar el recaudo en la secretaria de hacienda. • Crear una lista de chequeo de los medios de comunicación con mayor cobertura en el municipio de Ocaña.
Incrementar	Eliminar
• Incrementar el número de mensajes publicitarios en los medios más reconocidos en el municipio de Ocaña. • Incrementar el rubro presupuestal para la utilización de medios de comunicación.	• Eliminar información poco relevante en los medios de comunicación. • Eliminar repetición de información

Tabla 36. *Matriz rice objetivo 4*

Objetivo 4: Contar con un 95% de personal idóneo a 2030 para poder realizar de manera eficaz el cobro coactivo de los impuestos.	
Reducir	Crear
- Reducir el personal contrato por modalidad de OPS, ya que por cambio de mandatario hay rotación de personal. - Reducir procesos llevados manualmente.	- Crear cargos Profesionales de carrera administrativa, para expedir los actos administrativos de cobro coactivo. - Implementar el cobro de catastro multipropósito.
Incrementar	Eliminar
- Incrementar el uso de las herramientas tecnológicas para optimizar el cobro coactivo. - Incrementar las actualizaciones catastrales.	- Eliminar los procesos manuales que no surgieron jurídicamente. - Eliminar la cartera concerniente a predios correspondientes al Municipio de Ocaña, que aumenta la cartera del Municipio.

Tabla 37. *Matriz rice objetivo 5*

Objetivo 5: Presentar a 2030 el 95% de informes contables de manera oportuna los a los órganos de control para evitar futuras sanciones.	
Reducir	Crear
- Reducir errores en la presentación de informes. - Reducir el tiempo en los cierres contables.	- Crear un equipo de trabajo altamente calificado en el manejo de informes. - Crear el área de Contabilidad en la planta del municipio de Ocaña.
Incrementar	Eliminar
- Incrementar el trabajo en equipo de la secretaria de hacienda. - Incrementar la capacidad instalada en los profesionales.	- Eliminar la presentación extemporánea en los informes presentados a los diferentes entes de control. - Eliminar procesos que no permiten la efectividad en los informes contables.

Tabla 38. *Matriz rice objetivo 6*

Objetivo 6: Contar con personal idóneo en un 95% a 2030 para la realización de las conciliaciones bancarias.	
Reducir	Crear
• Los extractos bancarios son suministrados muy tarde. • Depender de otros procesos para poder realizar las conciliaciones.	• Crear procedimientos claros que ayuden a realizar con éxito las conciliaciones. • Crear un equipo de trabajo capacitado y fortalecido en el tema de conciliaciones bancarias.
Incrementar	Eliminar
• Sentido de pertenencia y la responsabilidad del cargo. • Aumentar el número de personal encargado del área de conciliaciones bancarias.	• Eliminar los procesos manuales. • Personal contratado sin experiencia.

8.13.1.1. Árbol de pertinencia

Tabla 39. *Árbol de pertinencias*

Variable	Objetivo	Acciones
Software contable y financiero	Proporcionar las herramientas tecnológicas que permitan entregar la información actualizada en un 90% para el año 2030.	• Crear un trabajo articulado con el área de sistemas para la identificación de las herramientas tecnológicas más utilizadas en la secretaria de hacienda. • Crear copias de seguridad periódicas para evitar la pérdida de la información.
Talento humano	Contar con mínimo con el 50% de personal de carrera administrativa en la secretaria de hacienda para el año 2030.	• Crear jornadas de capacitación para el personal de carrera administrativa. • Armonizar el personal de carrera administrativa.

Variable	Objetivo	Acciones
Medio de comunicación de la secretaria de hacienda	Implementar medios de comunicación que al año 2030 tengan una cobertura del 95% en la difusión de los mensajes institucionales de la secretaria de hacienda.	• Crear mensajes claros y sencillos sobre las campañas para aumentar el recaudo en la secretaria de hacienda. • Crear una lista de chequeo de los medios de comunicación con mayor cobertura en el municipio de Ocaña.
Cobro coactivo	Contar con un 95% de personal idóneo a 2030 para poder realizar de manera eficaz el cobro coactivo de los impuestos.	• Crear cargos Profesionales de carrera administrativa, para expedir los actos administrativos de cobro coactivo. • Implementar el cobro de catastro multipropósito
Informes contables	Presentar a 2030 el 95% de informes contables de manera oportuna los a los órganos de control para evitar futuras sanciones.	• Crear un equipo de trabajo altamente calificado en el manejo de informes. • Crear el área de Contabilidad en la planta del municipio de Ocaña
Conciliaciones bancarias	Contar con personal idóneo en un 95% a 2030 para la realización de las conciliaciones bancarias.	• Crear procedimientos claros que ayuden a realizar con éxito las conciliaciones. • Crear un equipo de trabajo capacitado y fortalecido en el tema de conciliaciones bancarias.

8.14. Formulación de acciones estratégicas

Procedemos a realizar la matriz de importancia y gobernabilidad de acuerdo con las seis variables priorizadas que analizamos y son:

1- Proporcionar las herramientas tecnológicas que permitan entregar la información actualizada en un 90% para el año 2030.

2- Contar con mínimo con el 50% de personal de carrera administrativa en la secretaria de hacienda para el año 2030.

3- Implementar medios de comunicación que al año 2030 tengan una cobertura del 95% en la difusión de los mensajes institucionales de la secretaria de hacienda.

4- Contar con un 95% de personal idóneo a 2030 para poder realizar de manera eficaz el cobro coactivo de los impuestos.

5- Presentar a 2030 el 95% de informes contables de manera oportuna los a los órganos de control para evitar futuras sanciones.

6- Contar con personal idóneo en un 95% a 2030 para la realización de las conciliaciones bancarias.

Tabla 40. *Matriz de importancia y gobernabilidad*

Objetivo		No. Act	Acción	Importancia	Calificación Gobernabilidad
Proporcionar las herramientas tecnológicas que permitan entregar la información actualizada en un 90% para el año 2030		A1	Crear un trabajo articulado con el área de sistemas para la identificación de las herramientas tecnológicas más utilizadas en la secretaria de hacienda.	3	3
		A2	Crear copias de seguridad periódicas para evitar la pérdida de la información.	5	2
		A3	Evitar la escogencia de herramientas tecnológicas de menor calidad, por precio de adquisición.	4	2
		A4	Reducir la desorganización de la información para ser ingresada en la herramienta tecnológica	4	4
		A5	Incrementar el rubro de adquisición y mantenimiento de herramientas tecnológicas.	5	5
		A6	Incrementar el número de capacitaciones del manejo de las herramientas tecnológicas al personal de la secretaria en las diferentes áreas	4	2
		A7	Eliminar pérdida de información por el inadecuado manejo de la herramienta tecnológica.	3	4
		A8	Eliminar riesgo en daños del software por el inadecuado manejo de las herramientas tecnológicas.	4	4
Contar con mínimo con el 50% de personal de carrera administrativa en la secretaria de hacienda para el año 2030.		A9	Crear jornadas de capacitación para el personal de carrera administrativa.	4	2
		A10	Armonizar el personal de carrera administrativa.	3	1
		A11	Reducir el personal de contratación sin experiencia para el cargo.	5	2
		A12	Mínimo de interés en los cargos de carreta administrativa.	3	1
		A13	Jornadas de capacitaciones que estén actualizadas a la normatividad vigente.	4	2
		A14	Incrementar el sentido de pertinencia en el personal de carrera administrativa.	3	2

	A15	Poca rotación del personal de carrera administrativa.	3	1
	A16	Eliminar la improductividad laboral en las áreas de la secretaria de hacienda.	4	2
Implementar medios de comunicación que al año 2030 tengan una cobertura del 95% en la difusión de los mensajes institucionales de la secretaria de hacienda.	A17	Crear mensajes claros y sencillos sobre las campañas para aumentar el recaudo en la secretaria de hacienda.	5	2
	A18	Crear una lista de chequeo de los medios de comunicación con mayor cobertura en el municipio de Ocaña.	3	2
	A19	Disminuir el número de personas que no se informan sobre las acciones de la secretaria de hacienda.	3	1
	A20	Disminuir la desinformación sobre la operatividad de la secretaria de hacienda.	4	2
	A21	Incrementar el número de mensajes publicitarios en los medios más reconocidos en el municipio de Ocaña.	5	3
	A22	Incrementar el rubro presupuestal para la utilización de medios de comunicación.	4	5
	A23	Eliminar información poco relevante en los medios de comunicación.	3	3
	A24	Eliminar repetición de información.	3	3
Contar con un 95% de personal idóneo a 2030 para poder realizar de manera eficaz el cobro coactivo de los impuestos.	A25	Crear cargos Profesionales de carrera administrativa, para expedir los actos administrativos de cobro coactivo.	4	1
	A26	Implementar el cobro de catastro multipropósito.	3	3
	A27	Reducir el personal contratado por modalidad de OPS, ya que por cambio de mandatario hay rotación de personal.	3	1
	A28	Reducir procesos llevados manualmente.	4	2
	A29	Incrementar el uso de las herramientas tecnológicas para optimizar el cobro coactivo.	5	3
	A30	Incrementar las actualizaciones catastrales.	4	1
	A31	Eliminar los procesos manuales que no surgieron jurídicamente.	3	3
	A32	Eliminar la cartera concerniente a predios correspondientes al Municipio de Ocaña, que aumenta la cartera del Municipio.	5	5
Presentar a 2030 el 95% de informes	A33	Crear un equipo de trabajo altamente calificado en el manejo de informes.	4	3

contables de manera oportuna los a los órganos de control para evitar futuras sanciones.	A34	Crear el área de Contabilidad en la planta del municipio de Ocaña.	3	2
	A35	Reducir errores en la presentación de informes.	4	4
	A36	Reducir el tiempo en los cierres contables.	5	4
	A37	Incrementar el trabajo en equipo de la secretaria de hacienda.	5	3
	A38	Incrementar la capacidad instalada en los profesionales.	4	3
	A39	Eliminar la presentación extemporánea en los informes presentados a los diferentes entes de control.	5	5
	A40	Eliminar procesos que no permiten la efectividad en los informes contables.	4	2
Contar con personal idóneo en un 95% a 2030 para la realización de las conciliaciones bancarias.	A41	Crear procedimientos claros que ayuden a realizar con éxito las conciliaciones.	5	5
	A42	Crear un equipo de trabajo capacitado y fortalecido en el tema de conciliaciones bancarias.	5	4
	A43	Los extractos bancarios son suministrados muy tarde.	4	4
	A44	Depender de otros procesos para poder realizar las conciliaciones.	3	2
	A45	Sentido de pertenencia y la responsabilidad del cargo.	4	3
	A46	Aumentar el número de personal encargado del área de conciliaciones bancarias.	5	2
	A47	Eliminar los procesos manuales.	3	4
	A48	Personal contratado sin experiencia.	5	5

Donde cada valor significa como sigue a continuación

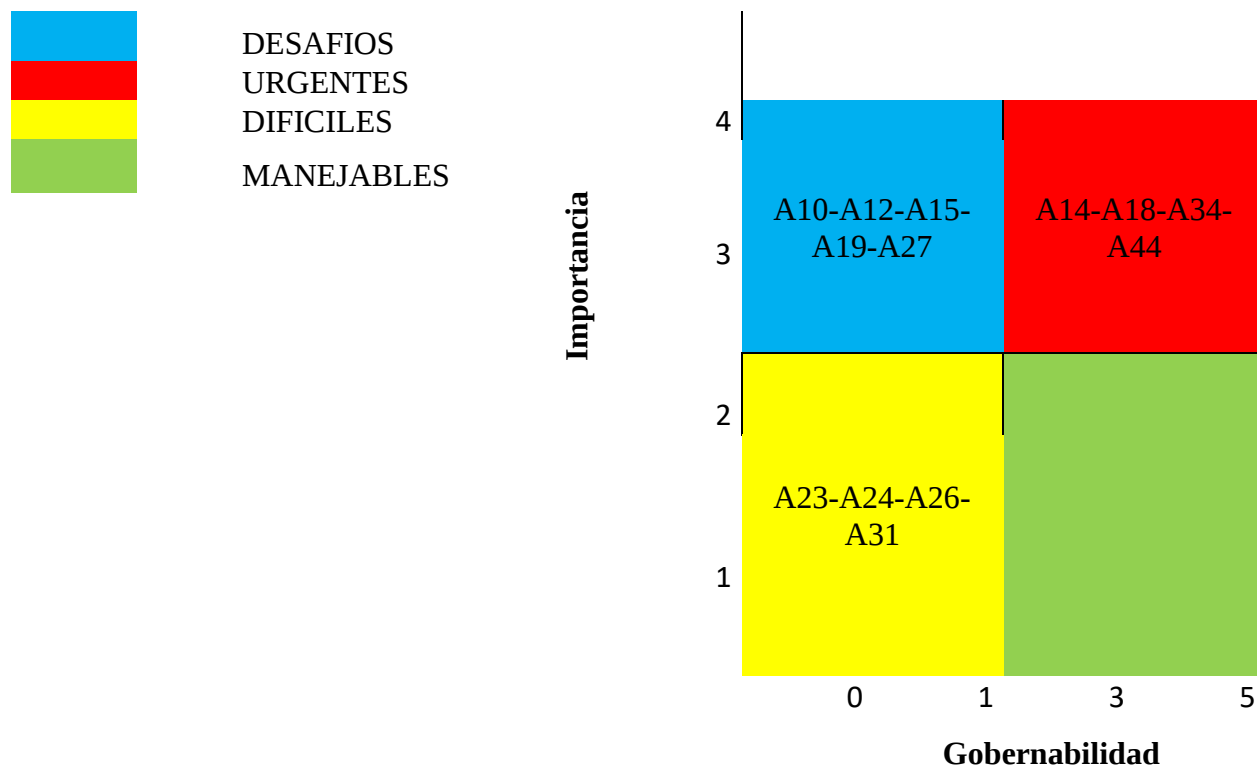
Tabla 41. *Tabla de valores.*

Importancia	
1	Nada importante
2	Poco importante
3	Importante
4	Muy Importante
Gobernabilidad	
1	Débil
2	Moderado
3	Fuerte
4	Muy Fuerte

8.15. Matriz IGO

Procedemos a realizar la matriz IGO con el fin de encontrar las acciones inmediatas, a mediano plazo y las que no tienen tanta relevancia de acuerdo a lo calificado.

Tabla 42 *Matriz IGO aplicada a las acciones*



8.15. Consolidación del árbol de pertenencias

Realizada la matriz IGO se logra identificar las acciones inmediatas y necesarias que se deben realizar la secretaria de hacienda del municipio de Ocaña, con el propósito de mejorar el funcionamiento y por tanto la organización de esta, las cuales son identificadas de la siguiente manera:

Tabla 43. *Acciones inmediatas*

Objetivo	No. Act	Acciones inmediatas
		Acción
Proporcionar las herramientas tecnológicas que permitan entregar la información actualizada en un 90% para el año 2030. Contar con mínimo con el 50% de personal de carrera administrativa en la secretaria de hacienda para el año 2030.	A1	Crear un trabajo articulado con el área de sistemas para la identificación de las herramientas tecnológicas más utilizadas en la secretaria de hacienda. .
	A14	Incrementar el sentido de pertinencia en el personal de carrera administrativa.
Difundir mensajes institucionales de la secretaria de hacienda en el 95% de los medios de comunicación para el año 2030. Contar con un 95% de personal idóneo a 2030 para poder realizar de manera eficaz el cobro coactivo de los impuestos.	A18	Crear una lista de chequeo de los medios de comunicación con mayor cobertura en el municipio de Ocaña.
	A23	Eliminar información poco relevante en los medios de comunicación.
	A24	Eliminar repetición de información.
	A26	Implementar el cobro de catastro multipropósito.
	A31	Eliminar los procesos manuales que no surgieron jurídicamente.
Presentar a 2030 el 95% de informes contables de manera oportuna los a los órganos de control para evitar futuras sanciones. Contar con personal idóneo en un 95% a 2030 para la realización de las conciliaciones bancarias.	A34	Crear el área de Contabilidad en la planta del municipio de Ocaña.
	A44	Depender de otros procesos para poder realizar las conciliaciones.

Tabla 44. *Acciones a mediano plazo*

Objetivo	No. Act	Acción
Proporcionar las herramientas tecnológicas que permitan entregar la información actualizada en un 90% para el año 2030	A4	Reducir la desorganización de la información para ser ingresada en la herramienta tecnológica
	A5	Incrementar el rubro de adquisición y mantenimiento de herramientas tecnológicas.
	A8	Eliminar riesgo en daños del software por el inadecuado manejo de las herramientas tecnológicas.
Implementar medios de comunicación que al año 2030 tengan una cobertura del 95% en la difusión de los mensajes institucionales de la secretaria de hacienda.	A22	Incrementar el rubro presupuestal para la utilización de medios de comunicación.
	A32	Contar con un 95% de personal idóneo a 2030 para poder realizar de manera eficaz el cobro coactivo de los impuestos.
Presentar a 2030 el 95% de informes contables de manera oportuna los a los órganos de control para evitar futuras sanciones.	A35	Reducir errores en la presentación de informes.
	A36	Reducir el tiempo en los cierres contables.
	A39	Eliminar la presentación extemporánea en los informes presentados a los diferentes entes de control.
Contar con personal idóneo en un 95% a 2030 para la realización de las conciliaciones bancarias.	A41	Crear procedimientos claros que ayuden a realizar con éxito las conciliaciones.
	A42	Crear un equipo de trabajo capacitado y fortalecido en el tema de conciliaciones bancarias.
	A43	Los extractos bancarios son suministrados muy tarde.
	A48	Personal contratado sin experiencia.

Tabla 45. *Cuadro de mando integral*

Planeación Estratégica Secretaría de Hacienda Municipio de Ocaña									
Visión: Para el 2030, la secretaria de hacienda será pionera en tecnología a nivel regional, recaudando sus ingresos de manera ágil y oportuna, fortaleciendo la confianza en los ciudadanos y contribuyentes a través de una eficiente y transparente inversión del gasto público social.									
Variable	Objetivo	Inici ativ as	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Software contable y financiero	Proporcionar las herramientas tecnológicas que permitan entregar la información actualizada en un 90% para el año 2030.	A1	No	Consolidar el equipo de trabajo entre la secretaria de hacienda hacia el área de sistemas con reuniones mensuales.	Mensual	12 reuniones con el equipo de trabajo conformado.	6 reuniones con el equipo de trabajo conformado.	1 reuniones con el equipo de trabajo conformado.	Secretaría de Hacienda y Secretaría General
Talento humano	Contar con mínimo con el 50% de personal de carrera administrativa en la secretaria de hacienda para el año 2030	A14	No	Aumentar en una persona de carrera administrativa en la secretaria de hacienda.	Anual	2 persona de carrera administrativa adscrita a la secretaria de hacienda.	1 persona de carrera administrativa adscrita a la secretaria de hacienda.	0 persona de carrera administrativa adscrita a la secretaria de hacienda.	Secretaría de Hacienda y Secretaría General
Medio de comunicación de la secretaria de hacienda	Implementar medios de comunicación que al año 2030 tengan una cobertura del 95% en la difusión de los mensajes	A18 A23 A24	No	Realizar 4 listas de chequeo sobre los medios de comunicación con mayor cobertura. 100% de información	Anual	4 lista de chequeo de manera anal sobre los medios de comunicación con mayor cobertura.	2 lista de chequeo de manera anal sobre los medios de comunicación con mayor cobertura.	1 lista de chequeo de manera anal sobre los medios de comunicación con mayor cobertura.	Secretaría de Hacienda y Secretaría General.

	institucional es de la secretaria de hacienda.			precisa y de calidad.	Semestral	100% de información clara y de calidad difundida.	70% de información clara y de calidad difundida.	50% de información clara y de calidad difundida.	Secretaria de Hacienda y Secretaria General.
Cobro coactivo	Contar con un 95% de personal idóneo a 2030 para poder realizar de manera eficaz el cobro coactivo de los impuestos.	<u>A26</u> %		10%	Anual	10%	5%	1%	Secretaria de Hacienda, Secretaria General y Secretaria de Planeación.
		<u>A31</u> %		100%	Anual	100%	70%	50%	Secretaria de Hacienda.
Informes contables	Presentar a 2030 el 95% de informes contables de manera oportuna los a los órganos de control para evitar futuras sanciones.	<u>A34</u> No		Área de Contabilidad creada en el municipio de Ocaña.	Anual	1 Área de contabilidad creada.	Inclusión en el estudio rediseño institucional.	0 Área de contabilidad creada.	Secretaria de Hacienda, Secretaria General.
Conciliaciones bancarias	Contar con personal idóneo en un 95% a 2030 para la realización de las conciliaciones bancarias	<u>A44</u> %		100%	Anual	100%	90%	50%	Secretaria de Hacienda.

8. Conclusiones

La secretaría de hacienda del municipio de Ocaña, es una de las nueve dependencias de la alcaldía, y al revisar en el plan de desarrollo Más por Ocaña 2020-2023, es la secretaría que menos metas tiene a cargo ya que los ciento setenta y un productos solo son responsables dos, en la línea estratégica Ocaña más Saludable y con Bienestar Social en el programa gobierno territorial, sin embargo una de ellas es alcanzar la estabilidad económica del ente territorial siendo un aspecto muy importante en temas de funcionalidad, además de ser la secretaría que debe proveer de recursos económicos a las demás dependencias para su funcionamiento y cumplimiento de metas,, por tanto el contar con herramientas que le permitan optimizar acciones son fundamentales como el plan prospectivo estratégico el cual permitió identificar las siguientes conclusiones.

La secretaría ha venido presentado dificultades en los procesos para la realización de conciliación bancarias, cierres contables, entrega de informes, estados financieros, operatividad, así como la necesidad de contar con herramientas tecnológicas para mejorar las actividades de la secretaría, estas situaciones se habían identificado de manera informal, sin un estudio que permitiera validar que era lo que estaba sucediendo como soporte de estas, con el plan prospectivo estratégico se muestra una metodología que arrojó resultados sobre las fallas y errores cometidos, al igual que las actividades que deben plantearse para mejorar definiendo las inmediatas y de mediano plazo.

Así mismo se pudo observar que se requiere acciones que fortalezcan el recaudo y la utilización de medios de comunicación para incentivar el pago de impuestos por parte de los contribuyentes, además en las matrices de factores internos y análisis de resultados (MEFI), análisis tendencial de variables, PESTEL, evaluación factores externos (MEFE), matriz interna – externa, matriz de planeación cuantitativa MPEC y la utilización de software MIC MAC y SMIC, muestra la situación en que se encuentra la secretaría y que requiere de estrategias que le permitan

mantener como secretaría, pues cuenta con una estructura de cuatro áreas quienes responden por las funciones asignadas, que utilizan recursos para su funcionamiento, por tanto el trabajo está orientado a demostrar que cada uno de esos recursos son necesarios, requeridos y fortalecidos para mejorar la operatividad y alcanzar mejores resultados en eficiencia y eficacia que no solo son para la misma, sino para toda la administración municipal y la comunidad Ocañera.

Referencias

- Alcaldía de Ocaña Plan de Desarrollo Mas Por Ocaña 2020-2023. (05 de 06 de 2020). *Alcaldía Municipal de Ocaña*. Obtenido de <http://www.ocana-nortedesantander.gov.co/tema/planes/plan-de-desarrollo-2020--2023--mas-por-ocana>
- Alcaldía de Ocaña, área función pública. (2018). *Código de ética*. Ocaña. Obtenido de <http://www.ocana-nortedesantander.gov.co/alcaldia/codigo-de-etica>
- Gobernación de Norte de Santander. (2021). *Informe de viabilidad financiera y fiscal 2020*. San Jose de Cucuta. Obtenido de https://www.nortedesantander.gov.co/Portals/0/xBlog/uploads/2021/7/14/INFORME%20VIABILIDAD%20FISCAL%20Y%20FINANCERA%202020%20DPTO%20NdeS_1.pdf
- Hernandez Becerra, A. (s.f.). *Las Instituciones municipales en Colombia*. Obtenido de <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-147/las-instituciones-municipales-en-colombia>
- Municipio de Ocaña. (2020). *Plan de Desarro Más por Ocaña 2020-2023*. Ocaña, Norte de Santander, Colombia. Obtenido de <http://www.ocana-nortedesantander.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-mas-por-ocana-20202023-acuerdo-no>
- Paez García, L. E. (2011). *Historia de la región de Ocaña*. Ocaña. Obtenido de <http://academiaocana.blogspot.com/2011/12/fundacion-de-ocana.html>
- Paez Garcia, L. E. (2020). *Ocaña Mas de 450 años de Historia*. Ocaña. Obtenido de <https://www.senalmemoria.co/oca%C3%B1a-450-fundacion-historia>
- Peñarroya, M. (2020). *Qué es la Macro-Segmentación y para qué sirve*. Obtenido de <https://www.montsepenarroya.com/que-es-la-macro-segmentacion-y-para-que->

,Qu%C3%A9%20es%20la%20MacroSegmentaci%C3%B3n,vamos%20a%20ofrecer%20nuestros%20productos.

Secretaria Distrital de Bogotá. (2020). *Esquema Estrategico de la Secretaria de Hacienda*. Bogotá.

Obtenido de <https://www.shd.gov.co/shd/Plan-estrategico-2021-2024>