

### **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca  
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Plan estratégico para mejorar u optimizar los ingresos corrientes de libre destinación del  
municipio de Pinchote Santander con un horizonte meta al año del 2023**

**Richard Andrés Rodríguez Galvis**

**Miguel Jovanny Triana Rodríguez**

**Jenny Paola Duarte Giraldo**

**Director**

**Dr. Darío Sierra Arias**

**Magister en Mercadeo Agroindustrial**

**Universidad Santo Tomas, Bucaramanga**

**División de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Diplomado en Planeacion Estratégica Aplicada a Entidades Publicas**

**2019**

## Contenido

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Lista de tablas</b>                                      | <b>4</b>  |
| <b>Lista de figuras</b>                                     | <b>6</b>  |
| <b>1. Introducción</b>                                      | <b>7</b>  |
| <b>2. Objetivos</b>                                         | <b>8</b>  |
| <b>2.1 Objetivo General</b>                                 | <b>8</b>  |
| <b>3. Ubicación geografica</b>                              | <b>8</b>  |
| <b>4. Mision</b>                                            | <b>10</b> |
| <b>5. Vision</b>                                            | <b>10</b> |
| <b>6. Analisis del entorno</b>                              | <b>10</b> |
| <b>7. Marco Teorico</b>                                     | <b>19</b> |
| <b>8. Analisis macroentorno (PESTEL)</b>                    | <b>23</b> |
| <b>9. Arbol de competencias</b>                             | <b>24</b> |
| <b>10. Matriz de evaluacion de factores interno (MEFI)</b>  | <b>25</b> |
| <b>11. Matriz de evaluacion de factores externos (MEFE)</b> | <b>27</b> |
| <b>12. Proceso prospectivo</b>                              | <b>29</b> |
| <b>12.1 Definición del problema y horizonte del estudio</b> | <b>29</b> |
| 12.1.1 Planteamiento del problema.                          | 29        |
| 12.1.2 Objetivo de la investigación.                        | 29        |
| <b>12.2 Presentacion de variables</b>                       | <b>29</b> |
| 12.2.1 Lista de variables                                   | 29        |
| 12.2.2 Descripción de las variables                         | 32        |
| <b>12.3 Matrices de entrada</b>                             | <b>33</b> |
| 12.3.1 Matriz relacional MIC-MAC                            | 33        |
| 12.3.2 Influencias Directas (MID).                          | 35        |
| 12.3.3 Influencias Indirectas (MII).                        | 37        |
| 12.3.4 Desplazamientos influencias directas/indirectas      | 39        |
| <b>12.4 Variables Estrategicas</b>                          | <b>40</b> |
| 12.4.1 Identificacion de variables estrategicas.            | 40        |
| 12.4.1.1 Ejecucion presupuestal                             | 40        |
| 12.4.1.2 Optimizacion del recaudo                           | 41        |
| 12.4.1.3 Recuperacion de cartera                            | 42        |
| 12.4.1.4 Cercania a la comunidad                            | 43        |
| 12.4.1.5 Impuesto de industria y comercio                   | 44        |
| 12.4.1.6 Aumento del recaudo                                | 45        |
| <b>12.5 Sistema de matrices de impacto cruzado S-MIC</b>    | <b>46</b> |

|             |                                                                                 |           |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 12.5.1      | Expertos                                                                        | 47        |
| 12.5.2      | Probabilidades simples por experto                                              | 48        |
| 12.5.3      | Probabilidades de los escenarios bajo forma de matriz por grupo de expertos     | 51        |
| 12.5.4      | Probabilidades de los escenarios bajo forma de histograma por grupo de expertos | 53        |
| 12.5.5      | Análisis de los escenarios                                                      | 55        |
| 12.5.5.1    | Espacio morfológico                                                             | 56        |
| 12.5.5.2    | Escenarios                                                                      | 57        |
| 12.5.5.2.1  | Escenario mas probable                                                          | 57        |
| 12.5.5.2.2  | Escenario optimista                                                             | 58        |
| 12.5.5.2.3  | Escenario pesimista                                                             | 59        |
| 12.5.5.2.4  | Escenario alterno                                                               | 60        |
| <b>13.</b>  | <b>Actores Sociales</b>                                                         | <b>61</b> |
| <b>13.1</b> | <b>Posicion actores frente a los objetivos asociados</b>                        | <b>62</b> |
| <b>13.2</b> | <b>Conflictividad de los objetivos</b>                                          | <b>63</b> |
| 13.2.1      | Objetivos mas conflictivos                                                      | 64        |
| 13.2.1.1    | Plan de accion objetivos mas conflictivos                                       | 64        |
| <b>13.3</b> | <b>Alianzas y Enfrentamientos entre Grupos de Actores</b>                       | <b>67</b> |
| 13.3.1      | Convergencias y Divergencias entre Actores                                      | 69        |
| <b>13.4</b> | <b>Poder de los diferentes actores</b>                                          | <b>70</b> |
| <b>14.</b>  | <b>Arbol de Pertinencias</b>                                                    | <b>71</b> |
| <b>14.1</b> | <b>Análisis RICE objetivos estrategicos</b>                                     | <b>71</b> |
| <b>14.2</b> | <b>Calificacion Importancia y Gobernabilidad</b>                                | <b>77</b> |
| <b>15.</b>  | <b>Cuadro de mando integral</b>                                                 | <b>81</b> |
| <b>16.</b>  | <b>Conclusiones</b>                                                             | <b>82</b> |
|             | <b>Bibliografía</b>                                                             | <b>85</b> |

**Lista de tablas**

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. <i>Distribución de los principales cultivos del municipio de Pinchote</i>           | 12 |
| Tabla 2. <i>Tramos de vía pavimentados municipio de Pinchote</i>                             | 16 |
| Tabla 3. <i>Desempeño fiscal de municipio</i>                                                | 17 |
| Tabla 4. <i>Desempeño integral del municipio</i>                                             | 18 |
| Tabla 5. <i>Análisis macro entorno PESTEL</i>                                                | 23 |
| Tabla 6. <i>Árbol de competencias</i>                                                        | 24 |
| Tabla 7. <i>Matriz de evaluación de factores internos – MEFI</i>                             | 25 |
| Tabla 8. <i>Matriz de evaluación de factores externos – MEFE</i>                             | 27 |
| Tabla 9. <i>Descripción de las variables</i>                                                 | 32 |
| Tabla 10. <i>Características de la matriz relacional MICMAC</i>                              | 33 |
| Tabla 11. <i>Matriz relacional</i>                                                           | 34 |
| Tabla 12. <i>Variables Estratégicas</i>                                                      | 40 |
| Tabla 13. <i>Identificación de variable estratégica: ejecución presupuestal</i>              | 40 |
| Tabla 14. <i>Identificación de variable estratégica: optimización del recaudo</i>            | 41 |
| Tabla 15. <i>Identificación de variable estratégica: recuperación de cartera</i>             | 42 |
| Tabla 16. <i>Identificación de variable estratégica: cercanía a la comunidad</i>             | 43 |
| Tabla 17. <i>Identificación de variable estratégica: impuesto de industria y comercio</i>    | 44 |
| Tabla 18. <i>Identificación de variable estratégica: aumento del recaudo</i>                 | 45 |
| Tabla 19. <i>Variables/Hipótesis/Objetivos</i>                                               | 46 |
| Tabla 20. <i>Expertos</i>                                                                    | 47 |
| Tabla 21. <i>Probabilidades Richard Rodríguez Galvis</i>                                     | 48 |
| Tabla 22. <i>Probabilidades Jenny Duarte Giraldo</i>                                         | 49 |
| Tabla 23. <i>Probabilidades Miguel Triana Rodríguez</i>                                      | 49 |
| Tabla 24. <i>Probabilidades María Arciniegas Rodríguez</i>                                   | 50 |
| Tabla 25. <i>Probabilidades Amanda Murillo Moreno</i>                                        | 50 |
| Tabla 26. <i>Probabilidades de los escenarios bajo forma de matriz por grupo de expertos</i> | 51 |
| Tabla 27. <i>Análisis de los escenarios</i>                                                  | 55 |
| Tabla 28. <i>Espacio morfológico</i>                                                         | 56 |
| Tabla 29. <i>Escenarios</i>                                                                  | 57 |
| Tabla 30. <i>Escenario más probable</i>                                                      | 57 |
| Tabla 31. <i>Escenario optimista</i>                                                         | 58 |
| Tabla 32. <i>Escenario pesimista</i>                                                         | 59 |
| Tabla 33. <i>Escenario alterno</i>                                                           | 60 |
| Tabla 34. <i>Campos de batalla</i>                                                           | 61 |
| Tabla 35. <i>Valoración de la posición de los actores frente a los objetivos asociados</i>   | 62 |
| Tabla 36. <i>Objetivos conflictivos con totales promediados</i>                              | 63 |
| Tabla 37. <i>Objetivos más conflictivos</i>                                                  | 64 |
| Tabla 38. <i>Plan de acción objetivo conflictivo 8</i>                                       | 64 |
| Tabla 39. <i>Plan de acción objetivo conflictivo 20</i>                                      | 65 |
| Tabla 40. <i>Plan de acción objetivo conflictivo 39</i>                                      | 65 |
| Tabla 41. <i>Plan de acción objetivo conflictivo 45</i>                                      | 66 |

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 42. <i>Alianzas y enfrentamientos entre grupo de actores</i>               | 67 |
| Tabla 43. <i>Convergencias entre actores</i>                                     | 69 |
| Tabla 44. <i>Divergencias entre actores</i>                                      | 69 |
| Tabla 45. <i>Poder de los diferentes actores</i>                                 | 70 |
| Tabla 46. <i>Análisis RICE para el objetivo estratégico 1</i>                    | 71 |
| Tabla 47. <i>Análisis RICE para el objetivo estratégico 2</i>                    | 72 |
| Tabla 48. <i>Análisis RICE para el objetivo estratégico 3</i>                    | 73 |
| Tabla 49. <i>Análisis RICE para el objetivo estratégico 4</i>                    | 74 |
| Tabla 50. <i>Análisis RICE para el objetivo estratégico 5</i>                    | 75 |
| Tabla 51. <i>Análisis RICE para el objetivo estratégico 6</i>                    | 76 |
| Tabla 52. <i>Tabla de acciones calificación de importancia y gobernabilidad</i>  | 77 |
| Tabla 53. <i>Cuadro de mando integral con la acciones de ejecución inmediata</i> | 81 |

**Lista de figuras**

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. <i>Ubicación Geografica Pinchote</i>                                                 | 9  |
| Figura 2. <i>Plano de influencias/dependencias directas</i>                                    | 35 |
| Figura 3. <i>Grafico de influencias directas</i>                                               | 36 |
| Figura 4. <i>Plano de influencias/dependencias indirectas</i>                                  | 37 |
| Figura 5. <i>Grafico de influencias indirectas</i>                                             | 38 |
| Figura 6. <i>Plano de los desplazamientos directo/indirectas</i>                               | 39 |
| Figura 7. <i>Probabilidad de los escenarios bajo forma de histograma por grupo de expertos</i> | 54 |
| Figura 8. <i>Conflictividad de los objetivos</i>                                               | 63 |
| Figura 9. <i>Relación de poder entre actores</i>                                               | 70 |
| Figura 10. <i>Relación importancia y gobernabilidad</i>                                        | 80 |

## **1. Introducción**

El siguiente trabajo mostrara el desarrollo de un plan estratégico para la secretaria de Hacienda del municipio de Pinchote, basándose principalmente en un análisis del entorno, dicho análisis está fundamentado en las fortalezas y debilidades de la dependencia estudiadas con anterioridad en cada sesión de clase. El estudio consta de herramientas tales como árbol de competencias y otros instrumentos mucho más profundos como la matriz MIC-MAC, que mostraran de manera muy clara y detallada los puntos importantes a mejorar creando oportunidades de cambio y de mejora en el funcionamiento del sistema analizado en el mediano y largo plazo.

El objetivo principal del estudio es poder desarrollar todas las herramientas aprendidas en las sesiones de trabajo, tratando de aterrizar la teoría en la práctica, ya que al llevar todos los conocimientos teóricos al plano real se puede hacer más patente la eficacia de dichos apoyos para construir escenarios más alentadores, que ayuden en este caso a un sobresaliente funcionamiento de la secretaria de hacienda del municipio de Pinchote, no solo ofreciendo opciones de cambio en las debilidades y amenazas sino a su vez engrosando las fortalezas junto con las oportunidades.



## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Mejorar u optimizar los ingresos corrientes de libre destinación del municipio de Pinchote Santander con un horizonte meta al año del 2023.

## 3. Ubicación geográfica

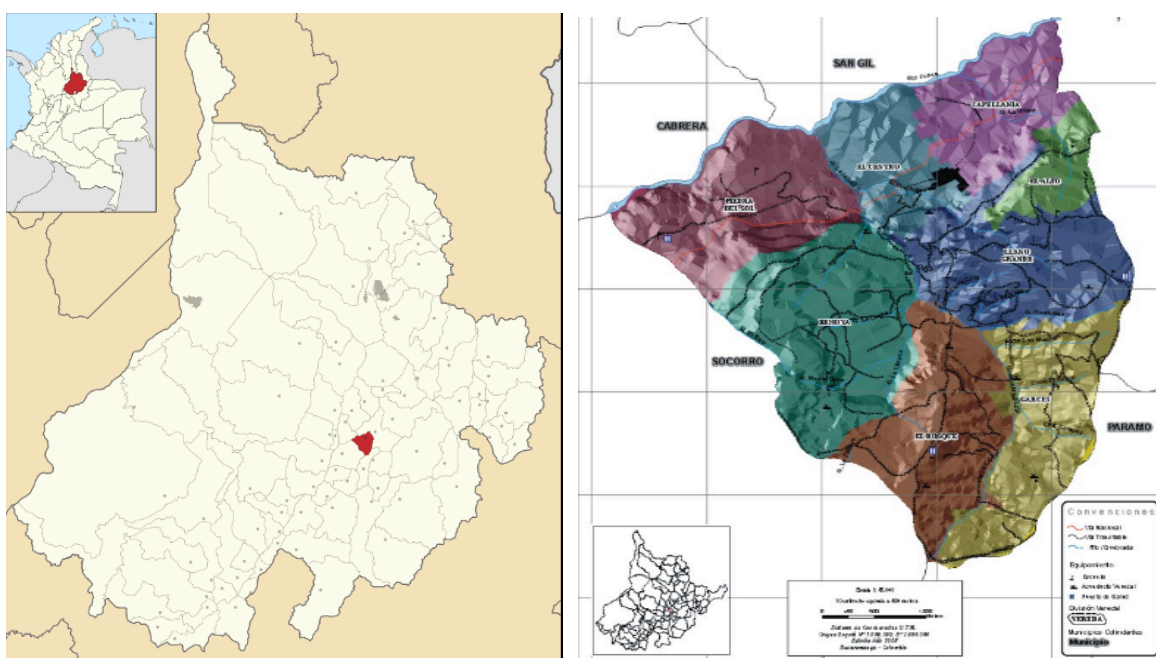


Figura 1. *Ubicación Geográfica Pinchote*. Fuente: Plan de Desarrollo 2016-2019

El municipio de Pinchote se encuentra en el sector central oriental del departamento de Santander, sobre la vía que de Bucaramanga conduce a Santa Fe de Bogotá, dista de San Gil, capital de la provincia de Guanentá, 5 km, del Socorro, capital de la provincia comunera, 18 km y de Bucaramanga, 107 km.

Se encuentra sobre la cordillera oriental que corresponde a la región Andina; esta región comprende el sistema montañoso de los Andes compuesto por las tres cordilleras la occidental, la

central y la oriental. Sus límites se hallan demarcados por el Norte con San Gil, por el Oriente con el Páramo, por el Occidente con San Gil y Cabrera, por el Sur con el Socorro, su ubicación espacial se encuentra a una latitud de 6°32' norte, y una longitud de 73° 11' oeste.

Pinchote hace parte de los municipios que conforman la provincia Guanentina por los años de 1781 ya existía el caserío de Pinchote, y los campesinos le confirieron a don Pedro Santos, padre de Antonia Santos Plata, el poder de demarcar el sitio de Pinchote quien lo presento el día 30 de Agosto del mismo año al ilustrísimo señor obispo CABALLERO Y GONGORA, quien en esos días visitaba el municipio de socorro y de San Gil.

Oída la petición se comisionó al señor presbítero Miguel de la Rocha, cura vicario de San Gil, para demarcar y señalar los linderos entre Socorro y San Gil y lugares circunvecinos.

El 1 de Mayo de 1982, se otorgó la escritura de reconocimiento y creación del caserío de Pinchote, en vice parroquia de San Gil, pero debido a las dificultades de los servicios religiosos, pues el paso del rio Fonce había que hacerlo por medio de cabuyas, el poblado fue erigido parroquia en 1983 con el nombre de Nuestra Señora de Rosario. San Antonio de Padua y San Vicente Ferrer de Pinchote adscrito a la jurisdicción del Socorro.

Su primer párroco fue el presbítero Doctor Luis Fernando Sarmiento y Otero. Se eligió para el cargo de alcalde a don Juan Antonio Gómez Plata.

Pinchote fue creado el 7 de abril de 1782 por Don Antonio José Villamil, con el nombre de San Antonio de Padua de Pinchote.

Pinchote ostentó el gran honor de ser la patria chica de nuestra Heroína Antonia Santos Plata, quien auspiciara en esta región la revolución de los comuneros (Alcaldía Municipal de Pinchote).

#### **4. Mision**

La Secretaría de Hacienda del Municipio de Pinchote tiene como misión: Formular, encauzar, utilizar y evaluar las finanzas públicas del Municipio, a través de la planeación financiera, de la ejecución de ingresos, gastos e Inversiones, el registro y análisis contable y presupuestal, con el fin de garantizar la disponibilidad, eficiencia, eficacia y transparencia en la administración de los recursos públicos del municipio.

#### **5. Vision**

Para el año de 2019 la Secretaría de Hacienda Municipal, garantizará un equilibrio entre sus ingresos y su Gasto Público, que garantice la sostenibilidad del Municipio de Pinchote, por medio de la prestación de un servicio de calidad, con un equipo humano competente comprometido con la dependencia, que haga participe a la ciudadanía, con la ayuda de un fácil acceso a la información y proporcionar de manera clara, eficaz, efectiva y consistente los informes requeridos.

#### **6. Analisis del entorno**

El municipio de Pinchote se encuentra en el sector central oriental del departamento de Santander, sobre la vía que de Bucaramanga conduce a Santa Fe de Bogotá, dista de San Gil, capital de la provincia de Guantán, 5 km, del Socorro, capital de la provincia comunera, 18 km y de Bucaramanga, 107 km (Alcaldía Municipal de Pinchote).

Se encuentra sobre la cordillera oriental que corresponde a la región Andina; esta región comprende el sistema montañoso de los Andes compuesto por las tres cordilleras la occidental, la central y la oriental. Sus límites se hallan demarcados por el Norte con San Gil, por el Oriente

con el Páramo, por el Occidente con San Gil y Cabrera, por el Sur con el Socorro, su ubicación espacial se encuentra a una latitud de 6°32' norte, y una longitud de 73° 11' oeste.

Pinchote es un municipio de sexta categoría, cuya extensión territorial es de 53.81 km<sup>2</sup>, de los cuales 0,33 km<sup>2</sup> corresponde a la extensión de área urbana y 53,48 km<sup>2</sup> al área rural.

El municipio presenta como división Administrativas tradicionales, el sector urbano determinado por el perímetro urbano y el sector rural, el cual está conformado por ocho (8) veredas distribuidas en 2 microregiones.

La microrregión uno está conformada por las veredas Piedra del Sol, Capellanía y Centro, aquí se encuentra el perímetro urbano, casco urbano y la dos está conformada por las veredas Rehoya, Bosque, Garcés, El Alto y Llano Grande.

Según fuentes del Sisben Municipal existe una tasa de desempleo en el municipio de 35% al año 2014, que ha venido aumentando en los últimos años. Es de resaltar que la población económicamente inactiva presenta un alto valor en el municipio (2.098 habitantes) representados en estudiantes, amas de casa, pensionados, jubilados, rentistas, inválidos, personas que no les llama la atención o creen que no vale la pena trabajar (Municipio de Pinchote, 2016, p.106).

La Distribución de los principales cultivos sembrados en el municipio se puede apreciar en la siguiente tabla.

**Distribución de los principales cultivos del Municipio de Pinchote**Tabla 1. *Distribución de los principales cultivos del municipio de Pinchote*

| CULTIVO             | Área<br>Sembrada<br>(ha) | Área<br>Cosechada<br>(ha) | Producción<br>(t) | Rendimiento<br>(t/ha) |
|---------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>Café</b>         | 1.638                    | 1.326                     | 1.028             | 0,8                   |
| <b>Maíz</b>         | 255                      | 45                        | 95                | 2,1                   |
| <b>Tradicional</b>  |                          |                           |                   |                       |
| <b>Plátano</b>      | 170                      | 130                       | 2.210             | 17,0                  |
| <b>Yuca</b>         | 105                      | 90                        | 1.350             | 15,0                  |
| <b>Naranja</b>      | 95                       | 70                        | 940               | 13,4                  |
| <b>Mandarina</b>    | 57                       | 40                        | 434               | 10,9                  |
| <b>Lima Tahití</b>  | 17                       | 13                        | 130               | 10,0                  |
| <b>Mango</b>        | 16                       | 12                        | 84                | 7,0                   |
| <b>Frijol</b>       | 13                       | 13                        | 23                | 1,8                   |
| <b>Tabaco Rubio</b> | 6                        | 6                         | 10                | 1,6                   |

Fuente: Cifras consejo agropecuario Santander abril 2014

Se observa que en el municipio es predominante el cultivo de café con un área sembrada de 1.638 hectáreas en el 2013, lo que representa el 69% del total de área sembrada, seguido del maíz tradicional con 255 hectáreas. También se puede observar que el mejor rendimiento por hectárea es del cultivo Plátano seguido por Yuca con 17 y 15 Toneladas por hectárea respectivamente.

En el municipio de Pinchote no hay actividad industrial a gran escala, sin embargo existe una empresa dedicada a la incubación avícola, ubicada en la vereda Piedra del Sol, que genera empleo a los habitantes del municipio especialmente a los de la zona del corredor vial Socorro – San Gil (Municipio de Pinchote, 2016, p.111).

Otro renglón económico del Municipio de Pinchote, es el comercial, del cual se reciben los ingresos correspondientes a Industria y Comercio, el cual se desarrolla principalmente en el área aledaña a la carretera central del municipio. En la cual se puede encontrar un gran número de establecimientos que ofrecen diversos productos y servicios.

La actividad comercial y de servicios se desarrolla, en menor escala en el área urbana, y una mínima en el sector rural.

De este renglón hacen parte tiendas, pequeños almacenes, estaciones de servicio, hoteles, talleres de mecánica, restaurantes, sedes recreacionales de COMFENALCO Y CAJASAN, Bodega de distribución de POSTOBON. La mayoría de unidades productivas son de propietarios y arrendatarios, la administración generalmente es de tipo familiar, la mano de obra también es familiar esporádicamente asalariada y la utilización de estos servicios la hacen los turistas y los habitantes de Pinchote (Municipio de Pinchote, 2016).

### **Expendio de Alimentos**

4 Panaderías, 22 restaurantes, 13 cafeterías. 9 expendios de carne Bovina; 1 Expendio de carne Porcina, 1 Expendio derivados aves, 1 expendio de frutas y verduras.

- Otros Expendios de Alimentos y Bebidas

4 comidas rápidas, 36 Tiendas, 4 bodegas de alimentos y/o bebidas, 2 bolos, 5 bares, 2 fuentes de soda, 1 billar.

- Otros Establecimientos de Interés Sanitario

12 piscinas, 12 Hoteles, 2 Moteles, 2 Estaciones de servicio, 10 Talleres, 1 carpinterías. Expendio de Productos Nutricionales, Farmacéuticos y Cosméticos, 3 salas de belleza, 1 farmacia, 4 spa.

El municipio de Pinchote cuenta con una planta de beneficio animal PRIVADA, ubicado en la vereda el Bosque, donde se reporta un sacrificio de 50 bovinos por año.

### **Servicios**

Hace presencia en el municipio la cooperativa de ahorro y crédito SERVIMCOOP.

La Constitución Política de 1991 en su artículo No. 7, reconoció la diversidad cultural como constitutiva de una Nación pluriétnica y multicultural, y establece como obligación del Estado la garantía de los derechos sociales, políticos, económicos y culturales de los ciudadanos, a partir de una organización descentralizada con autonomía de sus entidades territoriales.

Las actividades culturales giran alrededor del colegio PEDRO SANTOS donde se encuentra una biblioteca y un auditorio para la práctica de danzas y actos culturales.

En la cabecera municipal de Pinchote existen tres escenarios deportivos: Una Villa Olímpica que se considera un núcleo de actividad deportiva, tiene piscina, cancha de fútbol, cancha múltiple, zona de camping, salón social.

Dos polideportivos en el Colegio Integrado Pedro Santos; uno en Sección Secundaria y otro en la Sección Primaria.

En cuanto al sector rural existe un polideportivo en: la Vereda Capellanía, Congual, Granja, Piedra del Sol, Hortensias, Bosque, Garcés, Llano-grande, Alto, Meseta y Santa Cruz; y en la Rehoya existen 2 Polideportivos (Municipio de Pinchote, 2016).

A partir del Año 2018, el Municipio de Pinchote, cuenta con un CENTRO DE INTEGRACION CIUDADANA – CIC, el cual cuenta con instalaciones adecuadas para la práctica de deportes como Microfútbol, Voleibol, Baloncesto; así como para realizar actividades Artísticas y Culturales.

En el municipio de Pinchote Santander cuenta con una estructura vial rural que conecta cada una de las veredas con la cabecera municipal y entre ellas mismas, gracias al trabajo realizado por las diferentes Administraciones Municipales, cuenta con tramos de vías pavimentadas, los cuales se encuentran en su totalidad conectados con el casco urbano, además el municipio cuenta con construcción de placa huellas en las diferentes veredas, a continuación se relaciona los datos de tramos pavimentados y placa huellas construidas (Municipio de Pinchote, 2016):



**Tramos de vía pavimentados municipio de Pinchote**Tabla 2. *Tramos de vía pavimentados municipio de Pinchote*

| <b>Vía</b>                                       | <b>Tramos pavimentados</b> |
|--------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Pinchote la laja</b>                          | 4 km                       |
| <b>La laja el bosque</b>                         | 2 km                       |
| <b>La laja llano grande</b>                      | 2 km                       |
| <b>Pinchote vía nacional norte</b>               | 1 km                       |
| <b>Pinchote vía nacional sur</b>                 | 1 km                       |
| <b>Vía nacional vereda la granja del cucharo</b> | 6 km                       |
| <b>Total</b>                                     | 16km                       |

Fuente: Información suministrada por la administración

En cuanto a la situación contable y financiera, en el Municipio se destaca una leve mejoría en el indicador fiscal en 1.5 puntos porcentuales en el último cuatrienio. Cabe destacar que en 3 de los 6 indicadores se presentaron resultados más bajos especialmente en los que tiene que ver con ingresos corrientes de funcionamiento y por transferencias.

**Desempeño fiscal del Municipio**Tabla 3. *Desempeño fiscal de municipio*

| <b>DESEMPEÑO FISCAL</b>                                              | <b>2011</b> | <b>2014</b> |           |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-----------|
| <b>Porcentaje de ingresos corrientes destinados a funcionamiento</b> | 33,6        | 26,2        | Disminuyó |
| <b>Magnitud de la deuda</b>                                          | 3           | 0,6         | Disminuyó |
| <b>Porcentaje de ingresos por transferencias</b>                     | 62,2        | 58,2        | Disminuyó |
| <b>Porcentaje de ingresos propios</b>                                | 60,5        | 62,9        | Aumentó   |
| <b>Porcentaje del gasto para inversión</b>                           | 84,1        | 84,5        | Aumentó   |
| <b>Capacidad de ahorro</b>                                           | 58,9        | 59          | Aumentó   |
| <b>Indicador fiscal</b>                                              | 74,1        | 75,6        | Mejóro    |

*Fuente: Ficha territorial DNP, 2015*

Se denota mejora en el indicador de Desempeño integral del municipio en 1.2 puntos porcentuales. Es importante destacar que el índice de eficiencia y el índice de requisitos legales desmejoraron en el cuatrienio; siendo este último el de mayor relevancia pues tras ubicarse en un valor de 97.2 disminuyó hasta 51.3 (Municipio de Pinchote, 2016).

### Desempeño integral del Municipio

Tabla 4. *Desempeño integral del municipio*

| Desempeño integral              | 2011  | 2014 |           |
|---------------------------------|-------|------|-----------|
| <b>Eficacia</b>                 | 81,51 | 100  | Aumentó   |
| <b>Eficiencia</b>               | 53    | 46,5 | Disminuyó |
| <b>Requisitos Legales</b>       | 97,2  | 51,3 | Disminuyó |
| <b>Capacidad Administrativa</b> | 65,9  | 76,7 | Aumentó   |
| <b>Índice Integral</b>          | 75,4  | 75,6 | Mejóro    |

Fuente: Ficha territorial DNP,2015.

Revisando las ejecuciones presupuestales de los últimos cuatro años, especialmente la Ejecución de Ingresos, el Municipio de Pinchote, ha mejorado considerablemente en lo que concierne a los ingresos corrientes o como se le conoce también recursos propios o tributarios, esto en gran medida gracias a la gestión realizada por parte de la Administración Municipal para mejorar constantemente el recaudo; lo que conlleva a que el Municipio de Pinchote sea financieramente sostenible y pueda realizar mayor inversión social y cumplir a cabalidad las metas que se propone en el Plan de Desarrollo Municipal.

Pero si bien es cierto esto es un gran avance, el Municipio sigue dependiendo en gran medida de las transferencias nacionales – recursos del Sistema General de Participaciones, para su funcionamiento e inversión, es por esto que nuestro análisis de estudio se enfocara en el análisis de como el Municipio de Pinchote, mejore sus ICLD para que logre un incremento del 30% en su recaudo finalizando el cuatrienio 2020-2023. Y para esto se debe hacer un análisis de las Fortalezas y Debilidades al interior de la Administración Municipal; así como las Oportunidades y Amenazas de tipo externo que infieren el desarrollo Municipal.

## **7. Marco Teorico**

El desarrollo del siguiente trabajo se sustenta básicamente en varios puntos claves de la prospectiva, ya que de esta manera se puede desarrollar con mayor amplitud una planeación estratégica dentro de la empresa u organización donde se apliquen dichos conceptos. La amplia gama de herramientas que existen para implementar una prospectiva eficiente que ayude de manera real a una planeación exitosa colaboran al perfeccionamiento de la labor, ya que dichas herramientas no solo se pueden aplicar en el campo privado sino para nuestra fortuna también se pueden desarrollar en las instituciones públicas.

La planeación o administración estratégica “se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (David, 2008, p.5). Partiendo de lo anterior es claro que la planeación es la carta de navegación de una organización o una dependencia, es el camino más cercano para estudiar de manera detallada los puntos claves que puedan ayudar a la formulación e implementación de estrategias que mejoren de manera progresiva y exponencial el funcionamiento de la empresa.

La realización de una planeación estratégica debe traer consigo herramientas que puedan guiarnos a los objetivos principales de las organizaciones a las que queremos hacerle un análisis prospectivo, es decir no solo la planeación estratégica se basa en matrices complicadas para determinar por ejemplo debilidades y fortalezas sino hay puntos de partido importantes para seguir un hilo conductor que nos genere al final el resultado esperado.

Toda empresa debe poseer por razones de obvia necesidad una misión; según G. Morrissey (1995) afirma: “Sin temor a equivocarme, considero que la elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que usted puede tomar en todo el proceso de planeación” (Morrissey, 1995). Dicho de otra manera la misión es la razón de ser de la organización, la misión

es el norte al cual se aspira llegar, es el objetivo máximo que se quiere alcanzar, y por el cual se debe luchar con profesionalismo y humildad.

Una parte importante y otro punto de partida relevante a la hora de desarrollar una planeación estratégica, es la visión, si bien la misión es el objetivo máximo de la organización, la visión es como te quieres ver en el futuro, como te ves proyectado y posicionado, es la evolución de la empresa en el mediano y largo plazo, es decir “Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa” (Morrisey, 1995). Sin visión es muy probable que tu compañía tenga un horizonte muy corto y un posible deceso si no se demarcan límites y metas a largo plazo.

A partir de este momento se comenzara hablar sobre herramientas que ayudan a que los resultados de una planeación estratégica sean exitosos.

El árbol de competencias es una herramienta increíblemente útil en la planeación, ya que este nos permite analizar gran parte de la empresa, enfocándose directamente en las fortalezas y debilidades de la organización, teniendo como punto de partida la raíz que de donde se desprenden todos los problemas o soluciones que se puedan hallar a la hora de implementarlo. Así mismo (Castellanos, 19xx), afirma que La principal ventaja de este útil es que intenta representar a la empresa en su totalidad sin reducirla a sus productos y mercados. En estos árboles las raíces (el saber hacer) y el tronco (capacidad de producción y servicios) son tan importantes como las ramas (líneas de productos y mercados) El objetivo es establecer las competencias distintivas de la organización (core competence), así como hacer un diagnóstico del árbol: fortalezas y debilidades de las raíces, el tronco y las ramas (Castellanos Ruiz, 2007).

Ademas el árbol de competencia desea personificar la organización en su totalidad sin reducirla exclusivamente a sus mercados y productos. En esta matriz, las raíces (las

competencias técnicas y el saber hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan relevantes como las ramas (líneas de productos, mercado). El objetivo del árbol de competencia es constituir una radiografía de la organización para observar sus competencias y a su vez la elaboración de estrategias.

Continuando con la exposición de herramientas para la elaboración de una plan estratégico, se puede fundamentar la investigación en herramientas muy útiles que ayudan de manera pertinente a la obtención de información vital para el resultado final; de esta manera aparecen las herramientas que son la MEFI (matriz de evaluación de factores internos), MEFE (matriz de evaluación de factores externos), MIC-MAC, y el SMIC.

La MEFI la describe Fred (2008) como una herramienta que “sirve para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas”. (David, 2008, p.158). Como sus siglas lo expresan son factores netamente de la organización, son variables que se desprenden del funcionamiento de la empresa.

La MEFE es una matriz que “permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2008, p.110). Al ser variables externas son puntos donde la organización no juega ningún papel preponderante pero que sus decisiones pueden depender de dichas variables que pueden o no afectar directamente el normal funcionamiento de la dependencia.

- **MIC MAC**

El programa micmac tiene por objeto ayudar en un estudio micmac de análisis estructural. Permite, a partir de una lista de variables estructurales y una matriz que representa las influencias directas entre las variables, extraer e identificar las variables claves del problema estudiado, con la ayuda de cuadros y gráficos que permiten la modelización del problema a abordar.

- **SMIC**

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

## 8. Analisis Macroentorno (PESTEL)

Tabla 5. *Análisis macro entorno PESTEL*

| FUERZAS             | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ECONOMICAS</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Después de la caída del petróleo la economía colombiana a caído sustancialmente, aunque analizando el año 2018 la economía repunteo con un crecimiento del 2.2% en relación al año 2017 que durante el mismo periodo del año solo había tenido un crecimiento de 1.3% . Se mejoran las transferencias para el municipio al haber un aumento del PIB.</li> <li>Amnistía para los deudores de impuestos.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay medidas proteccionistas a la economía nacional.</li> <li>Bajos precios del café. Tomando como base el año 2018 la federación nacional de cafeteros reporto una reducción del 6% en la producción en el primer trimestre pero alcanza una caída del 8% en su ultimo trimestre, debido a la baja cotización en el mercado mundial.</li> <li>Si hay reformas tributarias que incrementen los impuestos, afectara el comercio por consiguiente disminuirán los recursos. Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) la mayor contribución a la variación del recaudo total le corresponde al Impuesto de Renta y el Impuesto al Valor Agregado (IVA).</li> </ul> |
| <b>SOCIALES</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Universidades cerca al municipio podría incrementar el talento humano calificado. Santander cuenta con 6 universidades públicas y más de 20 privadas para la capacitación en carreras técnicas, tecnológicas, profesionales y para postgrados.</li> <li>Socialización del plan de desarrollo municipal.</li> </ul>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inmigración. Según la ONU se estima que más de 2 millones de venezolanos cruzan la frontera hacia Colombia en este 2019, a la fecha hay censados mas de 1.2 millones de venezolanos en Colombia y según las expectativas, se espera la llegada de mas inmigrantes.</li> <li>No hay incentivos en el sector agrícola.</li> <li>La mayor parte de la población del municipio es rural.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>POLITICAS</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gobernantes con vision de desarrollo.</li> <li>Gobiernos cercanos a la comunidad.</li> <li>Personal calificado.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Corrupción política. El país ocupa el puesto 96, de 180 países en el ultimo estudio realizado para medir la corrupción (2018). Obtuvo una calificación de 37 sobre 100, que ha mantenido durante los últimos cuatro años, es decir, no ha cambiado la percepción que grupos de expertos tienen sobre el sector público colombiano en cuanto a la corrupción.</li> <li>Tratado de libre comercio.</li> <li>Concentración del poder.</li> <li>Reformas tributarias.</li> <li>Elección de personal sin las competencias necesarias para los cargos públicos.</li> </ul>                                                                                                                 |
| <b>TECNOLOGICAS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación TIC. El crecimiento de conexiones a internet fijo e internet móvil en el primer trimestre del 2017 fue de 28,4 millones y ha venido creciendo sustancialmente ya que en el primer trimestre del 2018 se contabilizaron 30,4 millones de conexiones y se estima que siga en aumento para los años venideros.</li> <li>Disponibilidad tecnologica.</li> <li>Automatización de procesos.</li> <li>Transferencias electrónicas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia a cambios tecnológicos.</li> <li>Ataques cibernéticos. De acuerdo al reporte anual de seguridad entregado por Symantec, Colombia ocupa el sexto puesto de los países más vulnerables en cuanto a ataques cibernéticos en la región. El reporte analiza cómo 157 países son afectados en todo el mundo por amenazas en Internet.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>AMBIENTALES</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación estratégica.</li> <li>Turismo ecologico. Llegada de visitantes extranjeros a Colombia registró un aumento del 17,87% en julio pasado. De acuerdo con las cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en ese mes arribaron a Colombia 655.053 viajeros internacionales, 99.332 más que en el mismo periodo de 2017, cuando llegaron 555.721.</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bajos recursos para la conservación del medio ambiente. El presupuesto nacional destinado a los recursos naturales y al ambiente apenas alcanza el 0,27% del total del ejercicio de este año, lo que representa unos 7.800 millones de pesos sobre el total de gastos previstos por el Ministerio de Hacienda. La mala noticia es que no sólo bajó en términos porcentuales, respecto de 2017 y pasó de 0,5% a 0,27%, sino que también lo hizo en términos nominales cuando equivalía a unos \$10.687 millones.</li> </ul>                                                                                                                                                           |



## 9. Arbol de Competencias

Tabla 6. *Árbol de competencias*

| ARBOL DE COMPETENCIAS | FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RESULTADOS</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento en eficiencia</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Credibilidad</li> <li>• Capacidad endeudamiento</li> <li>• Cuentas claras</li> <li>• Buen posicionamiento ranking de eficiencia fiscal</li> </ul>                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No llega a todos los sectores</li> <li>• Falta gestión</li> <li>• Baja credibilidad</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>RAMAS FRUTOS</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento recaudo</li> <li>• Oportunidad en la información financiera</li> <li>• Agilidad procesos</li> <li>• Capacidad endeudamiento</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas racionalización gastos</li> <li>• Estatuto tributario desactualizado</li> <li>• Base de datos de Industria y comercio desactualizada</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>TRONCO</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración presupuesto</li> <li>• Modificaciones presupuesto</li> <li>• Registros contables</li> <li>• Análisis información contable, presupuestal y financiera</li> <li>• Pago proveedores</li> <li>• Pago nomina</li> <li>• Pago terceros</li> <li>• Recaudo recursos (eficientes y pertinentes)</li> <li>• Ejecución oportuna de recursos</li> <li>• Direccionamiento efectivo de recursos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda nuevas fuentes recursos</li> <li>• Recuperación cartera</li> <li>• Conseguir recursos extraordinarios</li> <li>• Pago proveedores</li> <li>• Gestión cuentas bancarias</li> <li>• Gestion documental</li> <li>• Agilidad en los procesos</li> <li>• Ejecución oportuna recursos</li> <li>• Rendición de cuentas</li> <li>• Procedimientos de manejo tributario, presupuestal, contable y financiero</li> <li>• Controlar la captación de ingresos</li> <li>• Capacitaciones a los contribuyentes</li> </ul> |
| <b>RAIZ</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalismo empleados</li> <li>• Estatuto tributario actualizado</li> <li>• Disponibilidad del talento humano</li> <li>• Atención al publico</li> <li>• Medios tecnológicos</li> <li>• Bases de datos</li> <li>• Recursos transferencias nacionales</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta capacitaciones</li> <li>• Falta motivación a empleados</li> <li>• Salarios bajos</li> <li>• Ambiente laboral</li> <li>• Dependencia de las transferencias nacionales</li> <li>• Bases de datos no depuradas</li> <li>• Obsolescencia en tecnologia</li> <li>• Innovación tecnologica</li> <li>• Faltan medios de transporte (llegar a comunidades)</li> <li>• Faltan elementos de trabajo</li> </ul>                                                                                                           |

### 10. Matriz de Evaluacion de Factores Internos (MEFI)

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos – MEFI

| <b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS - M E F I</b> |             |                     |                  |
|------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>                                          | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PONDERADO</b> |
| Sostenibilidad financiera                                  | 0,06        | 4                   | 0,24             |
| Eficiencia fiscal                                          | 0,06        | 4                   | 0,24             |
| Aumento Recaudo                                            | 0,06        | 4                   | 0,24             |
| Información oportuna                                       | 0,06        | 4                   | 0,24             |
| Elaboración del presupuesto según la ley                   | 0,07        | 4                   | 0,28             |
| Incentivos contribuyentes                                  | 0,05        | 3                   | 0,15             |
| Cuentas claras                                             | 0,06        | 3                   | 0,18             |
| Talento humano calificado                                  | 0,05        | 4                   | 0,2              |
| Atención al público                                        | 0,05        | 4                   | 0,2              |
| Capacidad endeudamiento                                    | 0,04        | 3                   | 0,12             |
| <b>DEBILIDADES</b>                                         |             |                     |                  |
| Falta cercanía a las comunidades                           | 0,05        | 1                   | 0,05             |
| Actualizacion catastral                                    | 0,04        | 1                   | 0,04             |
| Optimizacion recaudo                                       | 0,04        | 2                   | 0,08             |
| Baja recuperación de cartera                               | 0,05        | 1                   | 0,05             |
| Baja ejecucion presupuestal                                | 0,05        | 1                   | 0,05             |
| Impuesto de Industria y comercio                           | 0,04        | 1                   | 0,04             |
| Codigo de rentas desactualizado                            | 0,03        | 2                   | 0,06             |
| Gasto publico social                                       | 0,04        | 1                   | 0,04             |
| Falta motivación a empleados                               | 0,05        | 1                   | 0,05             |
| Obsolescencia tecnológica                                  | 0,05        | 1                   | 0,05             |
| <b>TOTALES</b>                                             | <b>1</b>    |                     | <b>2,6</b>       |

**Calificación:** 4 Gran Fortaleza

3 Leve Fortaleza

2 Leve Debilidad

1 Gran Debilidad

Se pudo evidenciar que la secretaria de hacienda del municipio de Pinchote posee una serie de fortalezas relevantes que aportan de manera substancial a la buena gestión de sus empleados, ya que no solo al poseer profesionales calificados para los cargos requeridos en la dependencia, la comunidad ha creado una conciencia y una confianza importante que también ayudan al optimo comportamiento de la secretaria.

Así mismo el análisis de los factores internos arrojó una situación favorable para la secretaria de hacienda ya que los resultados obtenidos muestran que las fortalezas tienen un peso específico mayor que las debilidades, sin embargo es de obligación resaltar que a través de los años la dependencia se ha fortificado enormemente puesto que las fortalezas encontradas en el análisis han contribuido al buen desempeño de la secretaria, colaborando con el objetivo principal que es optimizar los ingresos corrientes de libre destinación.

Ademas es significativo destacar que aunque los resultados del análisis son muy optimistas es necesario siempre buscar corregir en todos los sentidos y poder en un mediano y largo plazo que las debilidades se conviertan en oportunidades para mejorar de manera apta el desempeño de la organización.

### 11. Matriz de Evaluacion de Factores Externos (MEFE)

Tabla 8. *Matriz de evaluación de factores externos – MEFE*

| <b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS - M E F E</b> |             |                     |                  |
|------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                       | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PONDERADO</b> |
| Aumento del PIB mejora transferencias                      | 0,06        | 4                   | 0,24             |
| Amnistías tributarias                                      | 0,06        | 4                   | 0,24             |
| Innovacion tecnologica                                     | 0,06        | 3                   | 0,18             |
| Disponibilidad tecnológica                                 | 0,06        | 2                   | 0,12             |
| Automatización de procesos                                 | 0,07        | 3                   | 0,21             |
| Ubicación estratégica                                      | 0,05        | 3                   | 0,15             |
| Turismo Ecológico                                          | 0,06        | 3                   | 0,18             |
| Fuentes de empleo                                          | 0,05        | 4                   | 0,2              |
| Llegada de multinacionales                                 | 0,05        | 4                   | 0,2              |
| Crecimiento en exportaciones                               | 0,05        | 3                   | 0,15             |
| <b>AMENAZAS</b>                                            |             |                     |                  |
| No hay medidas proteccionistas para industria nacional     | 0,05        | 1                   | 0,05             |
| Bajos precios del café                                     | 0,04        | 1                   | 0,04             |
| Inmigracion                                                | 0,04        | 2                   | 0,08             |
| Corrupción política                                        | 0,05        | 1                   | 0,05             |
| Concentración del poder                                    | 0,05        | 1                   | 0,05             |
| Resistencia al cambio tecnológico                          | 0,04        | 2                   | 0,08             |
| Ataques ciberneticos                                       | 0,03        | 2                   | 0,06             |
| Bajos precios del petróleo                                 | 0,04        | 2                   | 0,08             |
| Recursos nacionales                                        | 0,04        | 1                   | 0,04             |
| Reforma tributaria                                         | 0,05        | 2                   | 0,1              |
| <b>TOTALES</b>                                             | <b>1</b>    |                     | <b>2,5</b>       |

**Calificación:** 4 Muy Bien

3 Bien

2 Regular

1 Mal

Se refleja en el análisis MEFE que hay oportunidades con buenas expectativas como lo son la llegada de multinacionales y de esta manera apalancar empleo que contribuya directamente en el nivel de vida de población, y así al elevar el nivel de vida de la población, la capacidad de pago de los contribuyentes aumentara, igualmente se encontró en dicho análisis la oportunidad de un crecimiento del PIB que podría traer consigo un aumento en las transferencias y así el municipio podrá recibir más recursos para la inversión del gasto público.

Sin embargo aunque la matriz MEFE arroja muy buenos resultados, es indispensable resaltar que hay variables importantes para tener en cuenta como lo son la nueva reforma tributaria (llamada ley de financiamiento) y los bajos precios del petróleo que pueden ocasionar un impacto negativo en la economía no solo del municipio de Pinchote y por ende afectar las finanzas del mismo sino de la región.

## **12. Proceso prospectivo**

### **12.1 Definición del problema y horizonte del estudio**

**12.1.1 Planteamiento del problema.** La recuperación de la cartera en cuanto al pago de impuestos se refiere es el punto neurálgico donde se debe hacer énfasis para poder generar la que pueda ayudar directamente al objetivo final de la investigación, de esta manera y sintetizando se puede sostener que el problema es la falta de pago de impuestos de muchos usuarios del sistema debido a la falta de opciones que da el gobierno nacional para el recaudo.

#### **12.1.2 Objetivo de la investigación.**

El fortalecimiento de los recursos propios del municipio es la principal meta, ya que mejorar los ingresos del municipio no solo incrementara las arcas de erario público sino a su vez en el mediano y largo plazo el municipio podrá ser financieramente sostenible y disponer de los recursos para hacer un gasto publico responsable.

### **12.2 Presentacion de variables**

#### **12.2.1 Lista de variables**

1. Actualización catastral (Act Cat)
2. Industria y Comercio (ICA)
3. Código de rentas (Cod Rent)
4. Recuperación de cartera (Rec Car)
5. Tecnología obsoleta (Tec Ob)

6. Motivación funcionarios (Mot Fun)
7. Ejecución presupuestal (Ejec Pres)
8. Cercanía a la comunidad (Cer Comu)
9. Optimización recaudo (Opt Reca)
10. Gasto público Social (Gast Publ)
11. Aumento Recaudo (Aum Rec)
12. Incentivos contribuyentes (Incen Cont)
13. Eficiencia fiscal (Efi fisc)
14. Presupuesto acorde al PDM (Pres PDM)
15. Atención al público (Atenc Publ)
16. Talento humano calificado (TH Calif)
17. Información oportuna (Info Opor)
18. Sostenibilidad financiera (Sost Finan)
19. Capacidad de endeudamiento (Capa Endeu)
20. Aumento PIB – mejora transferencias (PIB)
21. Amnistías tributarias (Amnis Trib)
22. Innovación tecnológica (In Tec)
23. Turismo ecológico (Turis)
24. Ubicación geográfica estratégica (Ubi Geo Es)
25. Precios café (Café)
26. Corrupción política (Corru Poli)
27. Inmigración (Inmi)
28. Reforma tributaria (Ref Tri)

29. Recaudo nacional (Recu Nac)

30. Ataques cibernéticos (Ata Ciber)



### 12.2.2 Descripción de las variables

Tabla 9. Descripción de las variables

| Nº | TITULO LARGO                      | TITULO CORTO | TEMA           | TIPO DE VARIABLE |
|----|-----------------------------------|--------------|----------------|------------------|
| 1  | Actualización catastral           | Act Cat      | Financiero     | INTERNA          |
| 2  | Industria y Comercio              | ICA          | Financiero     | INTERNA          |
| 3  | Código de rentas                  | Cod Rent     | Financiero     | INTERNA          |
| 4  | Recuperación de cartera           | Rec Car      | Financiero     | INTERNA          |
| 5  | Tecnología obsoleta               | Tec Ob       | Tecnología     | INTERNA          |
| 6  | Motivación funcionarios           | Mot Fun      | Talento Humano | INTERNA          |
| 7  | Ejecución presupuestal            | Ejec Pres    | Financiero     | INTERNA          |
| 8  | Cercanía a la comunidad           | Cer Comu     | Social         | INTERNA          |
| 9  | Optimizaron recaudo               | Opt Reca     | Financiero     | INTERNA          |
| 10 | Gasto publico Social              | Gast Publ    | Financiero     | INTERNA          |
| 11 | Aumento Recaudo                   | Aum Rec      | Financiero     | INTERNA          |
| 12 | Incentivos contribuyentes         | Incen Cont   | Financiero     | INTERNA          |
| 13 | Eficiencia fiscal                 | Efi Fisc     | Financiero     | INTERNA          |
| 14 | Presupuesto acorde al PDM         | Pres PDM     | Financiero     | INTERNA          |
| 15 | Atención al publico               | Atenc Publ   | Social         | INTERNA          |
| 16 | Talento humano calificado         | TH Calif     | Talento Humano | INTERNA          |
| 17 | Informacion oportuna              | Info Opor    | Financiero     | INTERNA          |
| 18 | Sostenibilidad financiera         | Sost Finan   | Financiero     | INTERNA          |
| 19 | Capacidad de endeudamiento        | Capa Endeu   | Financiero     | INTERNA          |
| 20 | Aumento PIB/mejora transferencias | PIB          | Economico      | EXTERNA          |
| 21 | Amnistias tributarias             | Amnis Trib   | Economico      | EXTERNA          |
| 22 | Innovación tecnologica            | In Tec       | Tecnología     | EXTERNA          |
| 23 | Turismo ecologico                 | Turis        | Turismo        | EXTERNA          |
| 24 | Ubicación geografica estratégica  | Ubi Geo Es   | Territorio     | EXTERNA          |
| 25 | Precios cafe                      | Cafe         | Economico      | EXTERNA          |
| 26 | Corrupción politica               | Corru Poli   | Politica       | EXTERNA          |
| 27 | Inmigración                       | Inmi         | Social         | EXTERNA          |
| 28 | Reforma tributaria                | Ref Tri      | Economico      | EXTERNA          |
| 29 | Recaudo nacional                  | Recu Nac     | Economico      | EXTERNA          |
| 30 | Ataques cibernéticos              | Ata Ciber    | Tecnología     | EXTERNA          |

## 12.3 Matrices de entrada

### 12.3.1 Matriz relacional MIC-MAC

Tabla 10. *Características de la matriz relacional MICMAC*

| INDICADOR                   | VALOR     |
|-----------------------------|-----------|
| Tamaño de la matriz         | 30        |
| Número de interacciones     | 2         |
| Número de ceros             | 736       |
| Número de unos              | 103       |
| Número de doses             | 61        |
| Número de treses            | 0         |
| Número de cuatros           | 0         |
| Total                       | 164       |
| Tanto por ciento de relleno | 18.22222% |

Fuente: Software MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial

Tabla 11. *Matriz relacional*

|                 | 30 : Ata Ciber | 29 : Recu Nac | 28 : Ref Trib | 27 : Inmi | 26 : Corru Poli | 25 : Cafe | 24 : Ubi Geo Es | 23 : Turis | 22 : In Tec | 21 : Amnis Trib | 20 : PIB | 19 : Capa Endeu | 18 : Sost Finan | 17 : Info Opor | 16 : TH Calif | 15 : Atenc Publ | 14 : Pres PDM | 13 : Efi Fisc | 12 : Incen Cont | 11 : Aum Rec | 10 : Gast Publ | 9 : Opt Reca | 8 : Cer Comu | 7 : Ejec Pres | 6 : Mot Fun | 5 : Tec Ob | 4 : Rec Car | 3 : Cod Rent | 2 : ICA | 1 : Act Cat |   |
|-----------------|----------------|---------------|---------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|------------|-------------|-----------------|----------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|--------------|----------------|--------------|--------------|---------------|-------------|------------|-------------|--------------|---------|-------------|---|
| 1 : Act Cat     | 0              | 0             | 0             | 0         | 0               | 0         | 0               | 0          | 0           | 0               | 0        | 2               | 2               | 2              | 0             | 0               | 0             | 0             | 2               | 2            | 0              | 1            | 1            | 1             | 2           | 1          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 2 : ICA         | 0              | 0             | 0             | 0         | 0               | 0         | 0               | 0          | 0           | 0               | 0        | 2               | 2               | 2              | 0             | 0               | 0             | 0             | 2               | 2            | 0              | 1            | 1            | 1             | 1           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 3 : Cod Rent    | 1              | 2             | 0             | 2         | 0               | 0         | 1               | 0          | 0           | 0               | 0        | 0               | 0               | 0              | 1             | 0               | 0             | 1             | 0               | 2            | 2              | 1            | 2            | 0             | 1           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 4 : Rec Car     | 0              | 1             | 0             | 0         | 0               | 0         | 1               | 1          | 1           | 0               | 0        | 2               | 2               | 0              | 0             | 0               | 0             | 2             | 2               | 0            | 2              | 2            | 1            | 1             | 1           | 1          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 5 : Tec Ob      | 1              | 1             | 0             | 1         | 0               | 0         | 1               | 1          | 1           | 0               | 0        | 0               | 0               | 0              | 2             | 0               | 2             | 0             | 0               | 0            | 1              | 0            | 1            | 1             | 1           | 1          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 6 : Mot Fun     | 0              | 1             | 0             | 2         | 0               | 0         | 1               | 1          | 0           | 0               | 0        | 0               | 0               | 1              | 0             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 0            | 0            | 0             | 1           | 1          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 7 : Ejec Pres   | 0              | 0             | 0             | 0         | 0               | 0         | 0               | 0          | 0           | 0               | 0        | 2               | 2               | 0              | 0             | 0               | 0             | 2             | 1               | 0            | 2              | 1            | 0            | 0             | 0           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 8 : Cer Comu    | 1              | 2             | 0             | 2         | 0               | 0         | 1               | 0          | 0           | 0               | 0        | 1               | 1               | 0              | 0             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 1              | 1            | 1            | 0             | 1           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 9 : Opt Reca    | 0              | 0             | 0             | 0         | 0               | 0         | 2               | 0          | 0           | 1               | 1        | 2               | 2               | 0              | 0             | 0               | 0             | 1             | 0               | 2            | 1              | 0            | 0            | 0             | 2           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 10 : Gast Publ  | 0              | 0             | 0             | 0         | 0               | 0         | 0               | 0          | 0           | 0               | 0        | 0               | 0               | 0              | 0             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 0            | 0            | 0             | 0           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 11 : Aum Rec    | 0              | 0             | 0             | 0         | 0               | 0         | 2               | 0          | 0           | 1               | 0        | 2               | 2               | 0              | 0             | 0               | 0             | 2             | 0               | 2            | 0              | 0            | 0            | 0             | 0           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 12 : Incen Cont | 0              | 2             | 0             | 2         | 0               | 0         | 1               | 2          | 1           | 0               | 2        | 0               | 2               | 2              | 0             | 0               | 0             | 0             | 2               | 0            | 2              | 0            | 0            | 0             | 1           | 2          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 13 : Efi Fisc   | 0              | 0             | 0             | 0         | 0               | 0         | 0               | 0          | 0           | 0               | 0        | 0               | 2               | 2              | 0             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 0            | 0            | 0             | 0           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 14 : Pres PDM   | 0              | 0             | 0             | 0         | 0               | 0         | 0               | 2          | 0           | 1               | 0        | 0               | 0               | 0              | 0             | 0               | 0             | 1             | 0               | 0            | 0              | 1            | 0            | 2             | 0           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 15 : Atenc Publ | 0              | 2             | 0             | 1         | 0               | 0         | 0               | 1          | 1           | 0               | 1        | 0               | 0               | 0              | 1             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 0            | 1            | 1             | 0           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 16 : TH Calif   | 0              | 2             | 1             | 2         | 0               | 0         | 0               | 1          | 1           | 0               | 1        | 0               | 0               | 0              | 1             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 0            | 0            | 1             | 1           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 17 : Info Opor  | 0              | 2             | 0             | 2         | 0               | 0         | 0               | 1          | 1           | 0               | 1        | 0               | 0               | 0              | 0             | 0               | 0             | 1             | 0               | 1            | 0              | 0            | 0            | 0             | 0           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 18 : Sost Finan | 0              | 0             | 0             | 0         | 0               | 0         | 0               | 0          | 0           | 0               | 0        | 0               | 2               | 0              | 0             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 0            | 0            | 0             | 0           | 0          | 0           | 0            | 1       | 0           | 0 |
| 19 : Capa Endeu | 0              | 0             | 0             | 0         | 0               | 0         | 0               | 0          | 0           | 0               | 0        | 0               | 0               | 0              | 0             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 1            | 0            | 0             | 0           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 20 : PIB        | 0              | 0             | 0             | 0         | 0               | 0         | 0               | 0          | 0           | 0               | 0        | 0               | 0               | 0              | 0             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 0            | 0            | 0             | 0           | 0          | 0           | 0            | 1       | 0           | 0 |
| 21 : Amnis Trib | 0              | 1             | 0             | 0         | 0               | 0         | 1               | 2          | 1           | 1               | 2        | 1               | 1               | 0              | 0             | 0               | 0             | 1             | 0               | 1            | 1              | 1            | 2            | 1             | 2           | 1          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 22 : In Tec     | 1              | 1             | 0             | 1         | 0               | 1         | 0               | 1          | 1           | 0               | 1        | 0               | 0               | 0              | 2             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 0            | 0            | 0             | 0           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 23 : Turis      | 0              | 1             | 0             | 0         | 0               | 0         | 0               | 0          | 0           | 0               | 2        | 0               | 0               | 0              | 0             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 0            | 0            | 0             | 0           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 24 : Ubi Geo Es | 0              | 0             | 0             | 0         | 0               | 0         | 0               | 0          | 0           | 0               | 0        | 0               | 0               | 0              | 0             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 0            | 0            | 0             | 0           | 2          | 0           | 1            | 0       | 0           | 0 |
| 25 : Cafe       | 0              | 1             | 0             | 0         | 0               | 0         | 0               | 0          | 0           | 0               | 0        | 0               | 0               | 0              | 0             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 0            | 0            | 0             | 0           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 26 : Corru Poli | 1              | 1             | 1             | 1         | 0               | 1         | 1               | 1          | 0           | 1               | 0        | 0               | 0               | 0              | 0             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 1            | 0            | 1             | 1           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 27 : Inmi       | 0              | 0             | 0             | 0         | 0               | 0         | 0               | 0          | 0           | 0               | 0        | 0               | 0               | 0              | 0             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 0            | 0            | 0             | 0           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 28 : Ref Trib   | 1              | 2             | 2             | 1         | 0               | 0         | 0               | 0          | 1           | 0               | 1        | 1               | 0               | 0              | 0             | 0               | 0             | 0             | 0               | 1            | 1              | 0            | 1            | 0             | 0           | 0          | 0           | 0            | 0       | 1           | 0 |
| 29 : Recu Nac   | 0              | 0             | 0             | 0         | 0               | 0         | 2               | 1          | 1           | 2               | 1        | 0               | 0               | 0              | 0             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 0            | 1            | 1             | 0           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |
| 30 : Ata Ciber  | 0              | 0             | 0             | 0         | 0               | 0         | 0               | 0          | 0           | 0               | 0        | 0               | 0               | 0              | 0             | 0               | 0             | 0             | 0               | 0            | 0              | 0            | 0            | 0             | 0           | 0          | 0           | 0            | 0       | 0           | 0 |

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente: Software MICMAC

### 12.3.2 Influencias Directas (MID).

Describen las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

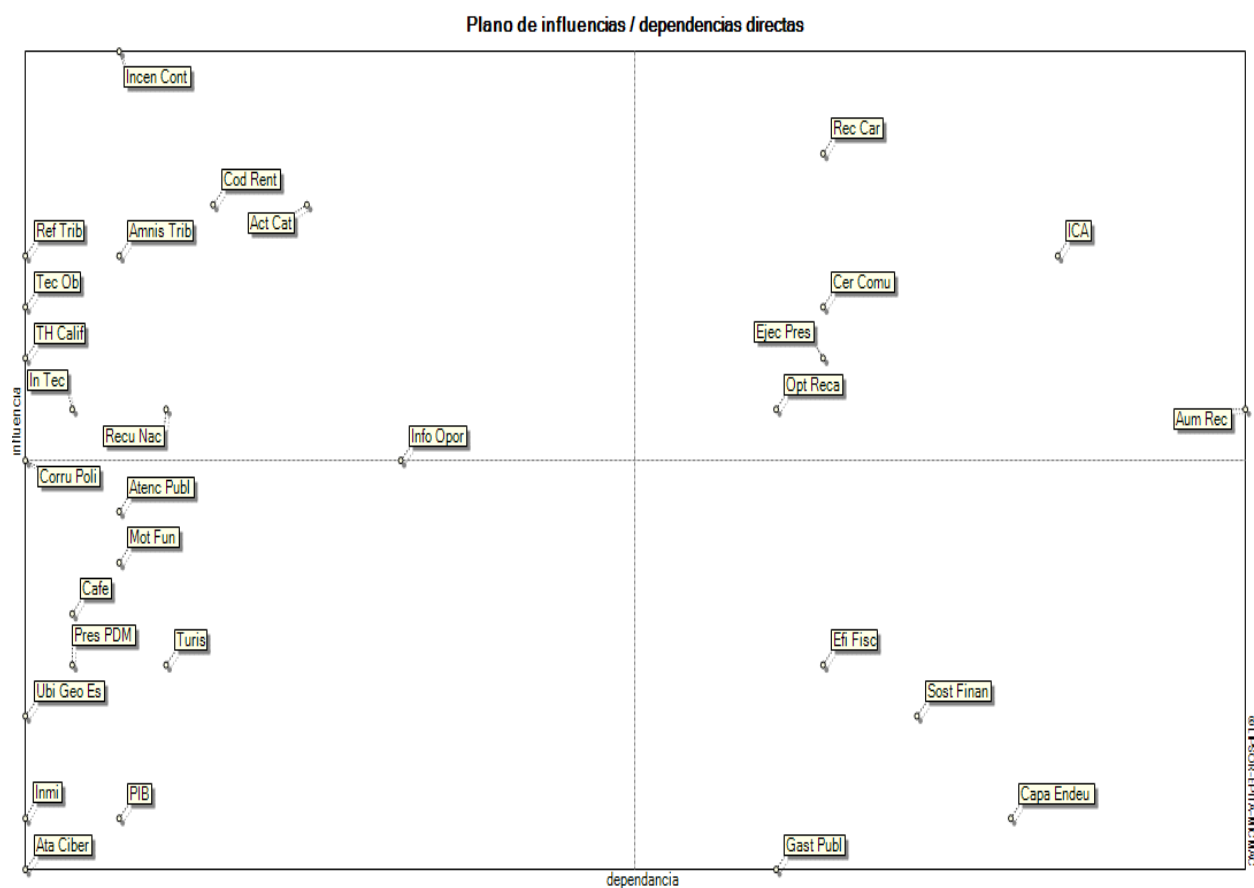


Figura 2. *Plano de influencias/dependencias directas*. Fuente: Software MICMAC

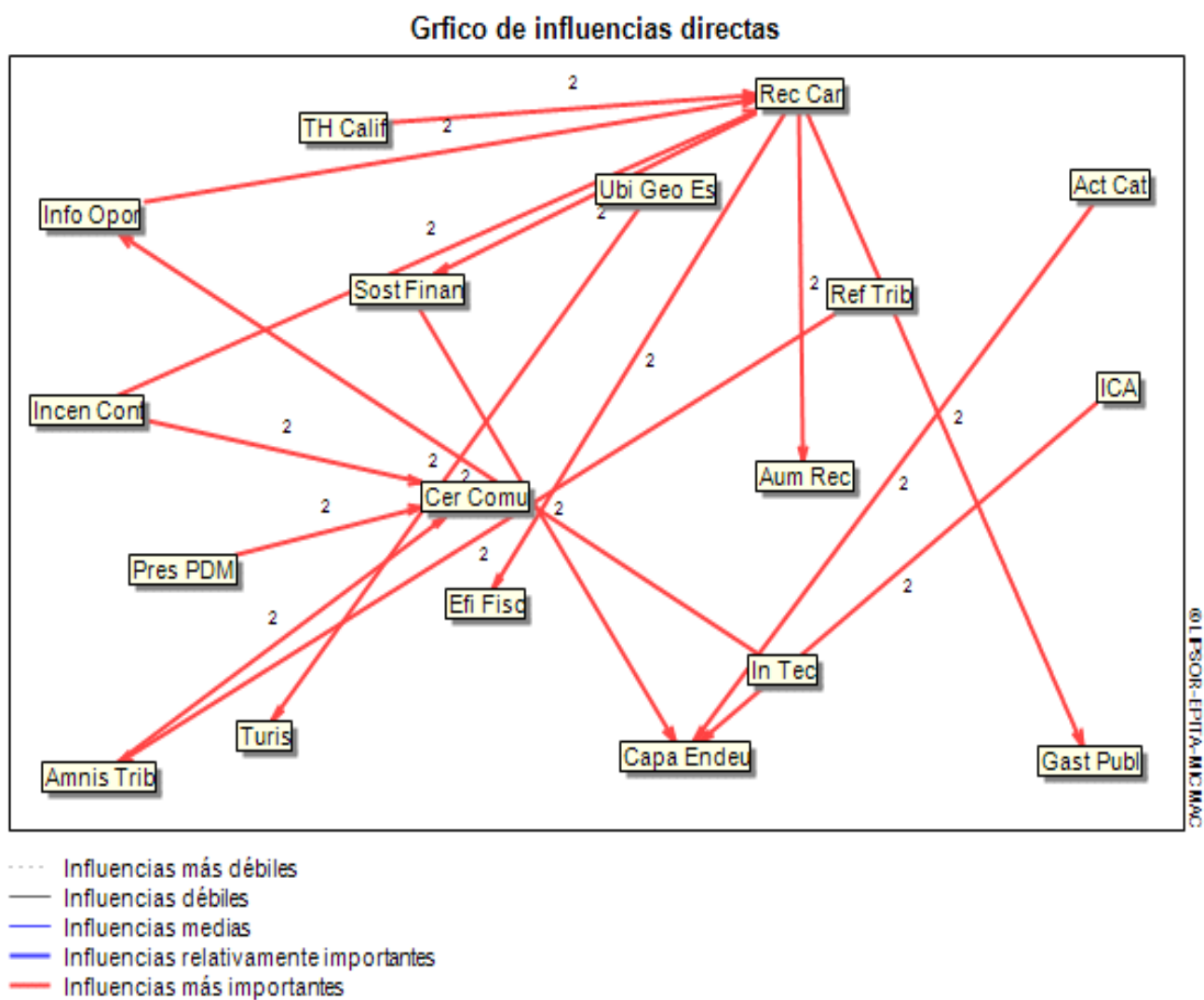


Figura 3. *Gráfico de influencias directas*. Fuente: Software MICMAC

### 12.3.3 Influencias Indirectas (MII).

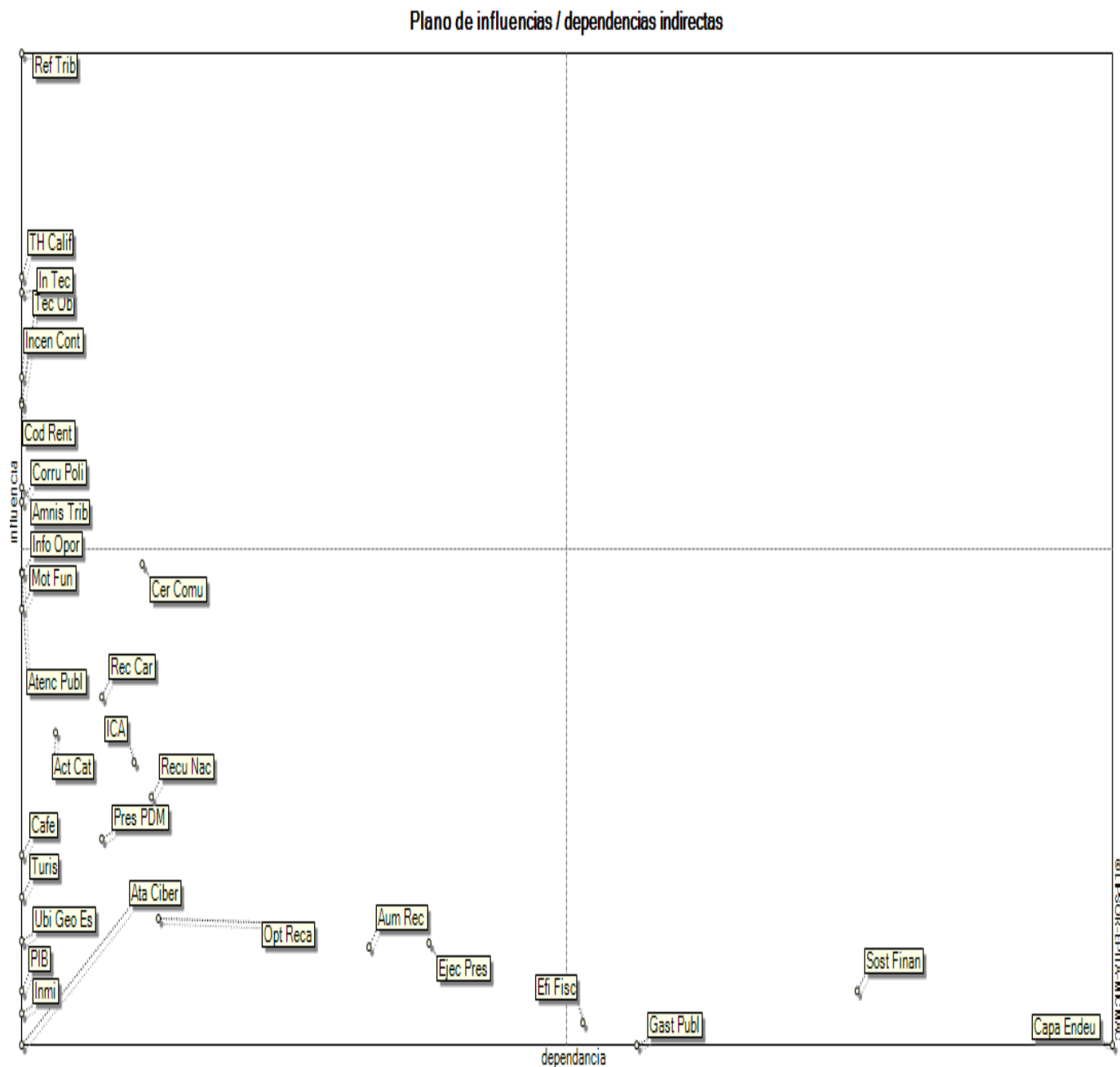


Figura 4. *Plano de influencias/dependencias indirectas*. Fuente: Software MICMAC

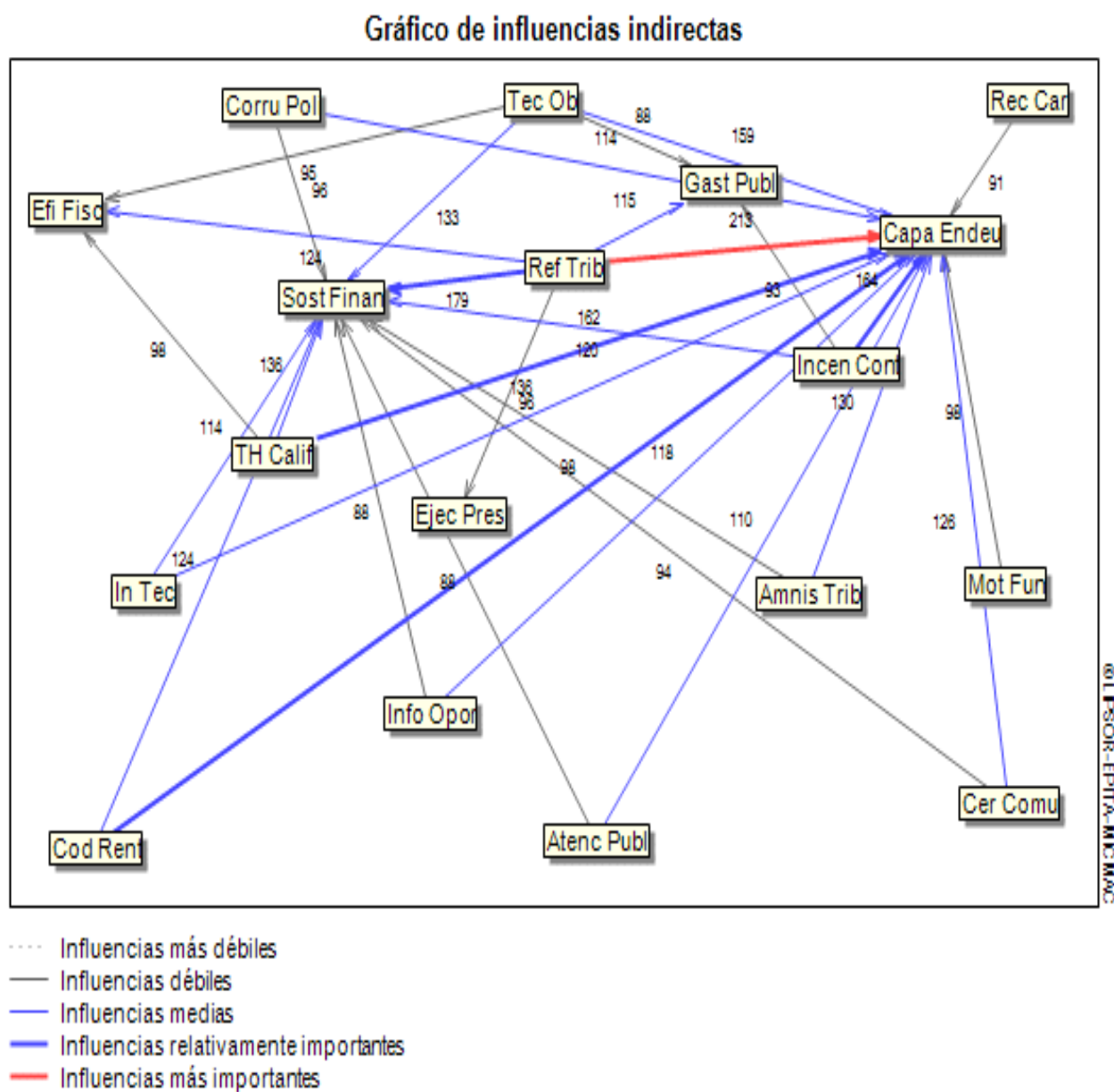


Figura 5. *Gráfico de influencias indirectas*. Fuente: Software MICMAC

#### 12.3.4 Desplazamientos influencias directas/indirectas

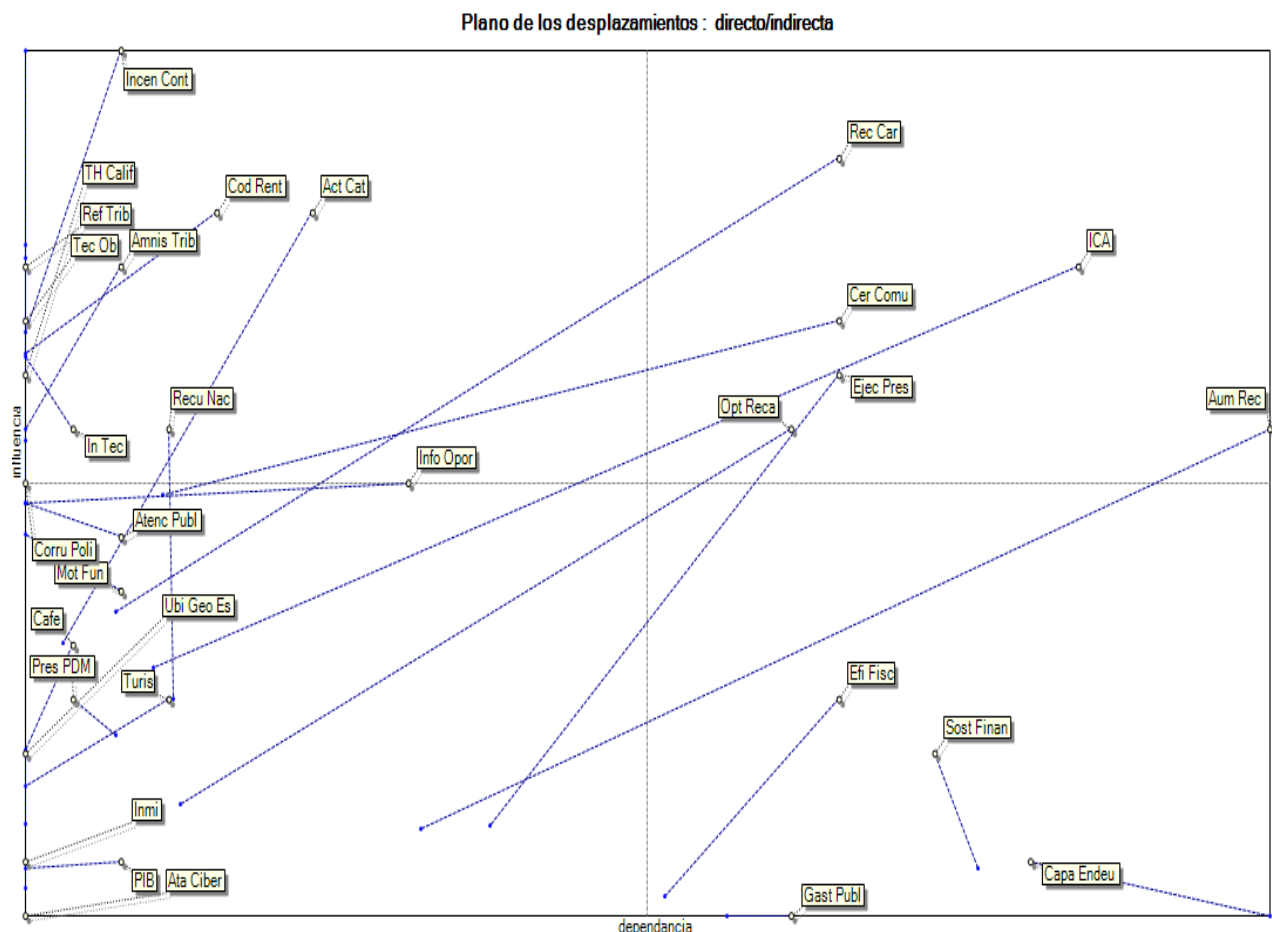


Figura 6. *Plano de los desplazamientos directo/indirectas*. Fuente: Software MICMAC

Una vez realizado el estudio estructural MICMAC, se puede evidenciar que las variables en las cuales el municipio debe trabajar son: Ejecución presupuestal, Optimización del recaudo, Recuperación de cartera, Cercanía a la comunidad, Impuesto de industria y comercio (ICA) y Aumento del recaudo; es denotar que estas variables se encuentran en el cuadrante de zona de conflicto, es decir son variables críticas del sistema del municipio de Pinchote, ya que 5 de las 6 variables hacen parte del sector financiero, ya sea para para invertir u obtener recursos, haciendo énfasis en que el municipio debe implementar estrategias que permitan una eficiencia en la recolección de recursos para invertir en las necesidades de la comunidad.



## 12.4 Variables Estratégicas

Tabla 12. *Variables Estratégicas*

|                                  |
|----------------------------------|
| EJECUCION PRESUPUESTAL           |
| OPTIMIZACION DEL RECAUDO         |
| RECUPERACION DE CARTERA          |
| CERCANIA A LA COMUNIDAD          |
| IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO |
| AUMENTO DEL RECAUDO              |

### 12.4.1 Identificación de variables estratégicas.

#### 12.4.1.1 Ejecucion presupuestal

Tabla 13. *Identificación de variable estratégica: ejecución presupuestal*

| EJECUCION PRESUPUESTAL                       | DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| En que consiste?                             | El conjunto de acciones destinadas a la utilización optima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo. |
| Como se manifiesta?                          | Positivamente                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Cómo se podrían medir las manifestaciones?   | Continua vigilancia del gasto público en la región por parte de los organismos de control estatal.                                                                                                                                                                        |
| Qué tendencia ha registrado hacia el futuro? | Creciente - debil                                                                                                                                                                                                                                                         |

### 12.4.1.2 Optimización del recaudo

Tabla 14. Identificación de variable estratégica: optimización del recaudo

| OPTIMIZACION DEL RECAUDO                            | DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>En que consiste?</b>                             | En economía y finanzas el recaudo es el acopio de recursos monetarios y custodia de los mismos hasta satisfacer una obligación. En general, el recaudo es la acción activo o pasiva de acaparar recursos para la misma organización o para terceros mediante la intermediación. |
| <b>Como se manifiesta?</b>                          | Positivamente                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Como se podrían medir las manifestaciones?</b>   | Analizando los libros de contabilidad, detallando con precisión si el recaudo ha subido con el correr de los años y si las diferentes opciones de recaudo ha dado resultado.                                                                                                    |
| <b>Que tendencia ha registrado hacia el futuro?</b> | Se ha mantenido constante en el tiempo                                                                                                                                                                                                                                          |

### 12.4.1.3 Recuperacion de cartera

Tabla 15. *Identificación de variable estratégica: recuperación de cartera*

| RECUPERACION DE CARTERA                             | DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>En que consiste?</b>                             | El recaudo de cartera consiste en el cobro oportuno por parte de la secretaria de hacienda (en este caso) para recuperar dineros de personas morosas que están de una u otra manera afectando las arcas del erario público. |
| <b>Como se manifiesta?</b>                          | Positivamente                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Como se podrían medir las manifestaciones?</b>   | Estudiando cifras de la dependencia y observando si el recaudo de cartera ha sido óptimo para poder recuperar los impuestos que los ciudadanos deben pagar para la manutención estatal                                      |
| <b>Que tendencia ha registrado hacia el futuro?</b> | Creciente - fuerte                                                                                                                                                                                                          |

#### 12.4.1.4 Cercanía a la comunidad

Tabla 16. Identificación de variable estratégica: cercanía a la comunidad

| CERCANIA A LA COMUNIDAD                             | DESCRIPCION                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>En que consiste?</b>                             | Son las facilidades que tiene el ente estatal para poder tener más participación del ciudadano, no solo en cuanto al pago de impuestos sino para socializar políticas estatales        |
| <b>Como se manifiesta?</b>                          | Positivamente                                                                                                                                                                          |
| <b>Como se podrían medir las manifestaciones?</b>   | Estimando la confianza que tiene la comunidad con la secretaria de hacienda a través de encuestas que puedan hacerse tanto en la misma secretaria como en los exteriores del municipio |
| <b>Que tendencia ha registrado hacia el futuro?</b> | Creciente - fuerte                                                                                                                                                                     |

#### 12.4.1.5 *Impuesto de industria y comercio*

Tabla 17. *Identificación de variable estratégica: impuesto de industria y comercio*

| IMPUESTO DE INDUSTRIA<br>Y COMERCIO                 | DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>En que consiste?</b>                             | Es el impuesto que se genera por el ejercicio o realización directa o indirecta de cualquier actividad industrial, comercial o de servicios en un determinado municipio y se causa así la persona posea o no establecimiento de comercio                               |
| <b>Como se manifiesta?</b>                          | Positivamente                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Como se podrían medir las manifestaciones?</b>   | Para determinar estos ingresos, se toma la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios, y se le restan los correspondientes a actividades exentas y no sujetas, así como las devoluciones, rebajas y descuentos, exportaciones y la venta de activos fijos. |
| <b>Que tendencia ha registrado hacia el futuro?</b> | Creciente - fuerte                                                                                                                                                                                                                                                     |

**12.4.1.6 Aumento del recaudo**Tabla 18. *Identificación de variable estratégica: aumento del recaudo*

| AUMENTO DEL RECAUDO                                 | DESCRIPCION                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>En que consiste?</b>                             | El incremento en la recolección de dineros por parte del estado a través de los diferentes impuestos como el de industria y comercio o el predial |
| <b>Como se manifiesta?</b>                          | Es notorio el aumento del presupuesto del municipio al haber un aumento del recaudo, se podrá realizar más gasto publico                          |
| <b>Como se podrían medir las manifestaciones?</b>   | Es de notoriedad en el aumento del presupuesto del municipio, al haber un aumento del recaudo, se podrá realizar más gasto publico                |
| <b>Que tendencia ha registrado hacia el futuro?</b> | Constante                                                                                                                                         |

## 12.5 Sistema de matrices de impacto cruzado S-MIC

Tabla 19. *Variables/Hipótesis/Objetivos*

| Nº | TITULO LARGO             | TITULO    | HIPOTESIS                                                                                                                                                                                                                                        | OBJETIVO                                                                                                                                                                                       |
|----|--------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | RECUPERACION DE CARTERA  | REC CAR   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Qué tan probable es que al finalizar el año 2023 la secretaria de hacienda del municipio de pinchote recupere la cartera vencida en un 90%.</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperar la cartera vencida de los impuestos municipales en un 90% al finalizar el año 2023.</li> </ul>                                                |
| 2  | INDUSTRIA Y COMERCIO     | ICA       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Qué tan probable es que al finalizar el año 2023, la secretaria de hacienda del municipio de pinchote tenga actualizada en un 100% la base de datos de contribuyentes de industria y comercio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizar en un 100% la base de datos de contribuyentes de industria y comercio del municipio de pinchote.</li> </ul>                                  |
| 3  | CERCANIA A LA COMUNIDAD  | CER COM   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Qué tan probable es que la secretaria de hacienda del municipio de pinchote al finalizar el año 2023 haya logrado un mayor acercamiento con las comunidades del municipio.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar acciones encaminadas a un mayor acercamiento entre la secretaria de hacienda municipal y las comunidades del municipio de pinchote.</li> </ul> |
| 4  | EJECUCION PRESUPUESTAL   | EJEC PRES | <ul style="list-style-type: none"> <li>Qué tan probable es que al finalizar cada vigencia fiscal el municipio de pinchote ejecute como mínimo el 90% del presupuesto municipal.</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer ejecución presupuestal como mínimo en un 90% al finalizar cada vigencia fiscal en el municipio de pinchote.</li> </ul>                            |
| 5  | AUMENTO DEL RECAUDO      | AUM REC   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Qué tan probable es que el municipio de pinchote haya incrementado el recaudo de los impuestos tributarios en un 30% al finalizar el año 2023.</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el recaudo de los impuestos tributarios en un 30% al finalizar el año 2023.</li> </ul>                                                      |
| 6  | OPTIMIZACION DEL RECAUDO | OPT REC   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Qué tan probable es que la secretaria de hacienda del municipio de pinchote haya optimizado el proceso de recaudo de impuestos tributarios en un 80% al finalizar el año 2023.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar en un 80% el proceso de recaudo de impuestos tributarios al finalizar el año 2023.</li> </ul>                                                 |

### 12.5.1 Expertos

Tabla 20. *Expertos*

| N° | Apellido             | Nombre  | Grupo                 | Peso |
|----|----------------------|---------|-----------------------|------|
| 1  | RODRIGUEZ GALVIS     | RICHARD | DIPLOMADO             | 1    |
| 2  | DUARTE GIRALDO       | JENNY   | DIPLOMADO             | 1    |
| 3  | TRIANA RODRIGUEZ     | MIGUEL  | SEC HACIENDA PINCHOTE | 1    |
| 4  | ARCINIEGAS RODRIGUEZ | MARIA   | SEC HACIENDA PINCHOTE | 1    |
| 5  | MURILLO MORENO       | AMANDA  | SEC HACIENDA PINCHOTE | 1    |

Fuente: Software S-MIC

**1. Nombre :** Richard Rodríguez Galvis

**Correo :** richard.rodriguez.galvis@gmail.com

**Contacto :** 3155293399

**2. Nombre :** Jenny Duarte Giraldo

**Correo :** jedu74@gmail.com

**Contacto :** 3185894074

**3. Nombre :** Miguel Triana Rodríguez

**Tiempo en la secretaria :** 11 Años

**Cargo :** Secretario de hacienda

**Correo :** mijotro@gmail.com

**Contacto :** 3004811470



**4. Nombre :** María Arciniegas Rodríguez

**Tiempo en la secretaria :** 20 Años

**Cargo :** Técnico Administrativo

**Correo :** marciniegas1977@gmail.com

**Contacto :** 3212468753

**5. Nombre :** Amanda Murillo Moreno

**Tiempo en la secretaria :** 3 Años

**Cargo :** Contadora

**Correo :** luamumo32@hotmail.com

**Contacto :** 3107534507

### 12.5.2 Probabilidades simples por experto

Los valores están comprendidos entre 0 y 1.

Tabla 21. *Probabilidades Richard Rodríguez Galvis*

|               | Probabilidades |
|---------------|----------------|
| 1 : REC CAR   | 0.7            |
| 2 : ICA       | 0.9            |
| 3 : CER COM   | 0.5            |
| 4 : EJEC PRES | 0.7            |
| 5 : AUM REC   | 0.9            |
| 6 : OPT REC   | 0.7            |

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Tabla 22. *Probabilidades Jenny Duarte Giraldo*

|               | Probabilidades |
|---------------|----------------|
| 1 : REC CAR   | 0.5            |
| 2 : ICA       | 0.7            |
| 3 : CER COM   | 0.3            |
| 4 : EJEC PRES | 0.7            |
| 5 : AUM REC   | 0.9            |
| 6 : OPT REC   | 0.9            |

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Tabla 23. *Probabilidades Miguel Triana Rodríguez*

|               | Probabilidades |
|---------------|----------------|
| 1 : REC CAR   | 0.7            |
| 2 : ICA       | 0.9            |
| 3 : CER COM   | 0.7            |
| 4 : EJEC PRES | 0.7            |
| 5 : AUM REC   | 0.9            |
| 6 : OPT REC   | 0.9            |

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Tabla 24. *Probabilidades María Arciniegas Rodríguez*

|               | Probabilidades |
|---------------|----------------|
| 1 : REC CAR   | 0.5            |
| 2 : ICA       | 0.9            |
| 3 : CER COM   | 0.5            |
| 4 : EJEC PRES | 0.5            |
| 5 : AUM REC   | 0.9            |
| 6 : OPT REC   | 0.9            |

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Tabla 25. *Probabilidades Amanda Murillo Moreno*

|               | Probabilidades |
|---------------|----------------|
| 1 : REC CAR   | 0.7            |
| 2 : ICA       | 0.9            |
| 3 : CER COM   | 0.7            |
| 4 : EJEC PRES | 0.9            |
| 5 : AUM REC   | 0.9            |
| 6 : OPT REC   | 0.9            |

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

### 12.5.3 Probabilidades de los escenarios bajo forma de matriz por grupo de expertos

Tabla 26. Probabilidades de los escenarios bajo forma de matriz por grupo de expertos

|             | RICHARD | JENNY | MIGUEL | MARIA | AMANDA | SEC HACIENDA PINCHOTE |
|-------------|---------|-------|--------|-------|--------|-----------------------|
| 1 : 111111  | 0.306   | 0.096 | 0.381  | 0.148 | 0.448  | 0.276                 |
| 2 : 111110  | 0.004   | 0     | 0.041  | 0     | 0      | 0.009                 |
| 3 : 111101  | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 4 : 111100  | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 5 : 111011  | 0.053   | 0.034 | 0.005  | 0.114 | 0.024  | 0.046                 |
| 6 : 111010  | 0.021   | 0     | 0      | 0     | 0      | 0.004                 |
| 7 : 111001  | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 8 : 111000  | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 9 : 110111  | 0.113   | 0.179 | 0.024  | 0.118 | 0.089  | 0.105                 |
| 10 : 110110 | 0.035   | 0     | 0.002  | 0     | 0      | 0.007                 |
| 11 : 110101 | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 12 : 110100 | 0       | 0     | 0      | 0.01  | 0      | 0.002                 |
| 13 : 110011 | 0       | 0.057 | 0.065  | 0.04  | 0      | 0.032                 |
| 14 : 110010 | 0.005   | 0     | 0      | 0     | 0      | 0.001                 |
| 15 : 110001 | 0       | 0     | 0.014  | 0     | 0.024  | 0.007                 |
| 16 : 110000 | 0       | 0     | 0.02   | 0.017 | 0.049  | 0.017                 |
| 17 : 101111 | 0       | 0.095 | 0.003  | 0.005 | 0      | 0.021                 |
| 18 : 101110 | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 19 : 101101 | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 20 : 101100 | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 21 : 101011 | 0.015   | 0.008 | 0.033  | 0.004 | 0      | 0.012                 |
| 22 : 101010 | 0.007   | 0     | 0      | 0     | 0      | 0.001                 |
| 23 : 101001 | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 24 : 101000 | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 25 : 100111 | 0       | 0     | 0      | 0.018 | 0.012  | 0.006                 |
| 26 : 100110 | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 27 : 100101 | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 28 : 100100 | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 29 : 100011 | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 30 : 100010 | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 31 : 100001 | 0.01    | 0.026 | 0      | 0     | 0      | 0.007                 |
| 32 : 100000 | 0.012   | 0.01  | 0      | 0.018 | 0.001  | 0.008                 |

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

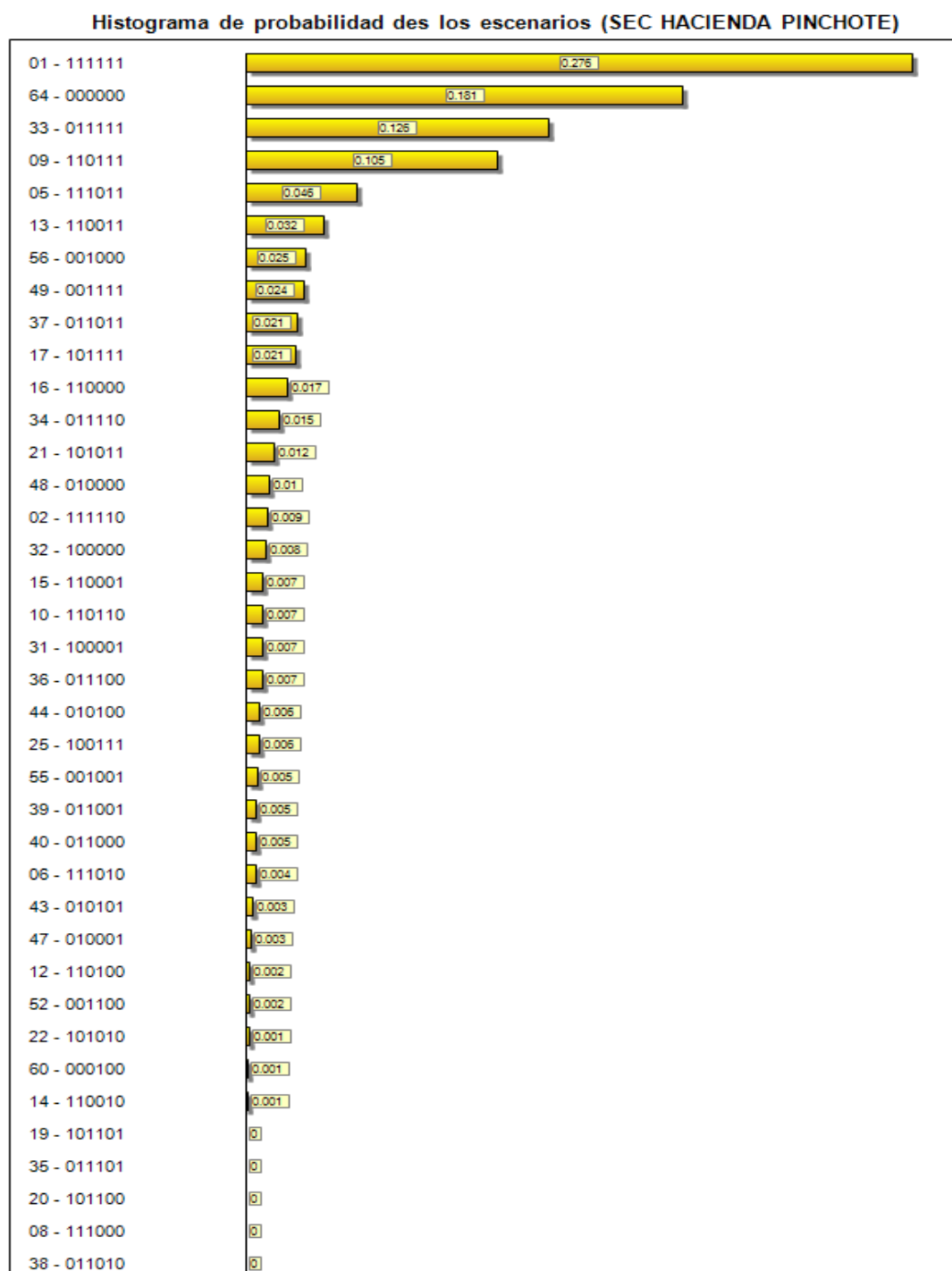
Tabla 26 (Continuación) Probabilidades de los escenarios bajo forma de matriz por grupo de expertos

|             | RICHARD | JENNY  | MIGUEL | MARIA | AMANDA | SEC HACIENDA PINCHOTE |
|-------------|---------|--------|--------|-------|--------|-----------------------|
| 33 : 011111 | 0.091   | 0.156  | 0.138  | 0.138 | 0.105  | 0.126                 |
| 34 : 011110 | 0.051   | 0.022  | 0      | 0     | 0      | 0.015                 |
| 35 : 011101 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 36 : 011100 | 0       | 0      | 0.017  | 0.019 | 0      | 0.007                 |
| 37 : 011011 | 0       | 0.053  | 0      | 0.055 | 0      | 0.021                 |
| 38 : 011010 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 39 : 011001 | 0       | 0      | 0.014  | 0.01  | 0.001  | 0.005                 |
| 40 : 011000 | 0       | 0      | 0      | 0.02  | 0.003  | 0.005                 |
| 41 : 010111 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 42 : 010110 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 43 : 010101 | 0.015   | 0      | 0      | 0     | 0      | 0.003                 |
| 44 : 010100 | 0       | 0.023  | 0      | 0.008 | 0      | 0.006                 |
| 45 : 010011 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 46 : 010010 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 47 : 010001 | 0       | 0.006  | 0.007  | 0     | 0      | 0.003                 |
| 48 : 010000 | 0.011   | 0.024  | 0.014  | 0     | 0      | 0.01                  |
| 49 : 001111 | 0       | 0      | 0.007  | 0.03  | 0.085  | 0.024                 |
| 50 : 001110 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 51 : 001101 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 52 : 001100 | 0       | 0.009  | 0      | 0     | 0      | 0.002                 |
| 53 : 001011 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 54 : 001010 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 55 : 001001 | 0.005   | 0.021  | 0.001  | 0     | 0      | 0.005                 |
| 56 : 001000 | 0.041   | 0.044  | 0.018  | 0.014 | 0.007  | 0.025                 |
| 57 : 000111 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 58 : 000110 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 59 : 000101 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 60 : 000100 | 0       | -0.006 | 0      | 0.011 | 0      | 0.001                 |
| 61 : 000011 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 62 : 000010 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 63 : 000001 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0                     |
| 64 : 000000 | 0.204   | 0.145  | 0.199  | 0.204 | 0.152  | 0.181                 |

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Software S-MIC

### 12.5.4 Probabilidades de los escenarios bajo forma de histograma por grupo de expertos



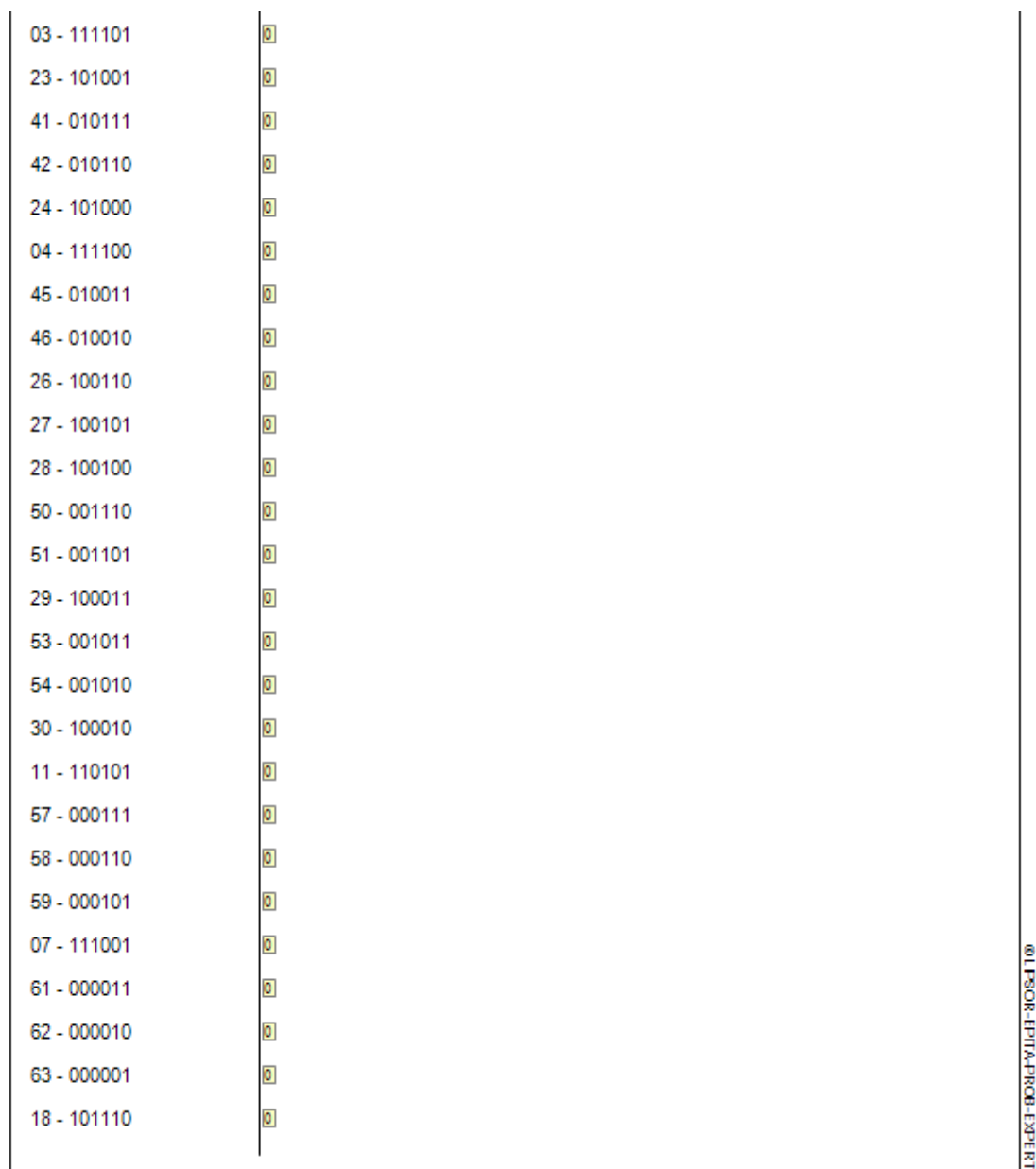


Figura 7. Probabilidad de los escenarios bajo forma de histograma por grupo de expertos.

Fuente: Software S-MIC

### 12.5.5 Análisis de los escenarios

Tabla 27. *Análisis de los escenarios*

|             | RICHARD | JENNY  | MIGUEL | MARIA | AMANDA | SEC HACIENDA | ACUMULADO |
|-------------|---------|--------|--------|-------|--------|--------------|-----------|
| 01 - 111111 | 0.306   | 0.096  | 0.381  | 0.148 | 0.448  | 0.276        | 0.276     |
| 64 - 000000 | 0.204   | 0.145  | 0.199  | 0.204 | 0.152  | 0.181        | 0.457     |
| 33 - 011111 | 0.091   | 0.156  | 0.138  | 0.138 | 0.105  | 0.126        | 0.583     |
| 09 - 110111 | 0.113   | 0.179  | 0.024  | 0.118 | 0.089  | 0.105        | 0.688     |
| 05 - 111011 | 0.053   | 0.034  | 0.005  | 0.114 | 0.024  | 0.046        | 0.734     |
| 13 - 110011 | 0       | 0.057  | 0.065  | 0.04  | 0      | 0.032        | 0.766     |
| 56 - 001000 | 0.041   | 0.044  | 0.018  | 0.014 | 0.007  | 0.025        | 0.791     |
| 49 - 001111 | 0       | 0      | 0.007  | 0.03  | 0.085  | 0.024        | 0.815     |
| 17 - 101111 | 0       | 0.095  | 0.003  | 0.005 | 0      | 0.021        | 0.836     |
| 37 - 011011 | 0       | 0.053  | 0      | 0.055 | 0      | 0.021        | 0.857     |
| 16 - 110000 | 0       | 0      | 0.02   | 0.017 | 0.049  | 0.017        | 0.874     |
| 34 - 011110 | 0.051   | 0.022  | 0      | 0     | 0      | 0.015        | 0.889     |
| 21 - 101011 | 0.015   | 0.008  | 0.033  | 0.004 | 0      | 0.012        | 0.901     |
| 48 - 010000 | 0.011   | 0.024  | 0.014  | 0     | 0      | 0.01         | 0.911     |
| 02 - 111110 | 0.004   | 0      | 0.041  | 0     | 0      | 0.009        | 0.92      |
| 32 - 100000 | 0.012   | 0.01   | 0      | 0.018 | 0.001  | 0.008        | 0.928     |
| 10 - 110110 | 0.035   | 0      | 0.002  | 0     | 0      | 0.007        | 0.935     |
| 15 - 110001 | 0       | 0      | 0.014  | 0     | 0.024  | 0.007        | 0.942     |
| 31 - 100001 | 0.01    | 0.026  | 0      | 0     | 0      | 0.007        | 0.949     |
| 36 - 011100 | 0       | 0      | 0.017  | 0.019 | 0      | 0.007        | 0.956     |
| 25 - 100111 | 0       | 0      | 0      | 0.018 | 0.012  | 0.006        | 0.962     |
| 44 - 010100 | 0       | 0.023  | 0      | 0.008 | 0      | 0.006        | 0.968     |
| 39 - 011001 | 0       | 0      | 0.014  | 0.01  | 0.001  | 0.005        | 0.973     |
| 40 - 011000 | 0       | 0      | 0      | 0.02  | 0.003  | 0.005        | 0.978     |
| 55 - 001001 | 0.005   | 0.021  | 0.001  | 0     | 0      | 0.005        | 0.983     |
| 06 - 111010 | 0.021   | 0      | 0      | 0     | 0      | 0.004        | 0.987     |
| 43 - 010101 | 0.015   | 0      | 0      | 0     | 0      | 0.003        | 0.99      |
| 47 - 010001 | 0       | 0.006  | 0.007  | 0     | 0      | 0.003        | 0.993     |
| 12 - 110100 | 0       | 0      | 0      | 0.01  | 0      | 0.002        | 0.995     |
| 52 - 001100 | 0       | 0.009  | 0      | 0     | 0      | 0.002        | 0.997     |
| 14 - 110010 | 0.005   | 0      | 0      | 0     | 0      | 0.001        | 0.998     |
| 22 - 101010 | 0.007   | 0      | 0      | 0     | 0      | 0.001        | 0.999     |
| 60 - 000100 | 0       | -0.006 | 0      | 0.011 | 0      | 0.001        | 1         |
| 03 - 111101 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0            | 1         |
| 04 - 111100 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0            | 1         |
| 07 - 111001 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0            | 1         |
| 08 - 111000 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0            | 1         |
| 11 - 110101 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0            | 1         |
| 18 - 101110 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0            | 1         |
| 19 - 101101 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0            | 1         |
| 20 - 101100 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0            | 1         |
| 23 - 101001 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0            | 1         |
| 24 - 101000 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0            | 1         |
| 26 - 100110 | 0       | 0      | 0      | 0     | 0      | 0            | 1         |



Tabla 27 (Continuación) Análisis de los escenarios

|             |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 27 - 100101 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 28 - 100100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 29 - 100011 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 30 - 100010 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 35 - 011101 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 38 - 011010 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 41 - 010111 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 42 - 010110 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 45 - 010011 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 46 - 010010 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 50 - 001110 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 51 - 001101 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 53 - 001011 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 54 - 001010 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 57 - 000111 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 58 - 000110 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 59 - 000101 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 61 - 000011 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 62 - 000010 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 63 - 000001 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

Fuente : Software S- MIC

**12.5.5.1 Espacio morfológico**

Tabla 28. Espacio morfológico

|             | RICHARD | JENNY | MIGUEL | MARIA | AMANDA | SEC HACIENDA | ACUMULADO |
|-------------|---------|-------|--------|-------|--------|--------------|-----------|
| 01 - 111111 | 0.306   | 0.096 | 0.381  | 0.148 | 0.448  | 0.276        | 0.276     |
| 64 - 000000 | 0.204   | 0.145 | 0.199  | 0.204 | 0.152  | 0.181        | 0.457     |
| 33 - 011111 | 0.091   | 0.156 | 0.138  | 0.138 | 0.105  | 0.126        | 0.583     |
| 09 - 110111 | 0.113   | 0.179 | 0.024  | 0.118 | 0.089  | 0.105        | 0.688     |
| 05 - 111011 | 0.053   | 0.034 | 0.005  | 0.114 | 0.024  | 0.046        | 0.734     |
| 13 - 110011 | 0       | 0.057 | 0.065  | 0.04  | 0      | 0.032        | 0.766     |
| 56 - 001000 | 0.041   | 0.044 | 0.018  | 0.014 | 0.007  | 0.025        | 0.791     |

Fuente: Software S-MIC

12.5.5.2 Escenarios

Tabla 29. Escenarios

| ESCENARIOS   |              |
|--------------|--------------|
| DESCRIPCION  | PROBABILIDAD |
| MAS PROBABLE | 01-111111    |
| OPTIMISTA    | 33-011111    |
| PESIMISTA    | 64-000000    |
| ALTERNO      | 09-110111    |

12.5.5.2.1 Escenario mas probable

Tabla 30. Escenario más probable

| ESCENARIO MAS PROBABLE (Todas las variables se dan)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CAUSAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | CONSECUENCIAS                                                                                           |
| Según la evaluación de los expertos, la secretaria de hacienda del municipio de pinchote, ha puesto todo su empeño en fortalecer los ingresos municipales, teniendo en cuenta varios factores importantes, como lo son la cercanía a la comunidad, la recuperación de la cartera vencida, lograr optimizar el proceso de recaudo de sus ingresos, ejecutando plenamente los recursos presupuestados, entre otros. | Mejorar y fortalecer los ingresos del municipio de pinchote, para volverlos financieramente sostenible. |

12.5.5.2.2 Escenario optimista

Tabla 31. Escenario optimista

| ESCENARIO OPTIMISTA (La primera variable no se da pero las otras si)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CAUSAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | CONSECUENCIAS                                                                                           |
| Segun la evaluacion de los expertos, la hipotesis de que la cartera se recupere en un 90% es improbable, pero de todos modos son optimistas en que por ejemplo haya cercania con la comunidad, se logre depurar la base de datos de contribuyentes de industria y comercio y por consiguiente haya una buena ejecucion del presupuesto, se mejore el recaudo y se optimisen los procesos. | Mejorar y fortalecer los ingresos del municipio de pinchote, para volverlos financieramente sostenible. |

12.5.5.2.3 Escenario pesimista

Tabla 32. Escenario pesimista

| ESCENARIO PESIMISTA (Ninguna de las variables se cumplen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CAUSAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | CONSECUENCIAS                                                                                                                     |
| Como su nombre lo dice es un escenario pesimista en el cual segun los expertos es muy probable que no se cumpla ninguna de las hipotesis, y cabe resaltar que segun el espacio morfologico es la que ocupa el segundo lugar en ocurrencia, se puede analizar que los expertos son poco creyentes de que se den estos eventos, quiza por la premura del tiempo, o porque conocen el comportamiento del recaudo de manera acumulada o quiza porque el municipio no ha ejecutado de manera aceptable el presupuesto lo que conlleva a que la comunidad pierda la credibilidad en las instituciones y no paguen impuestos. | La principal concecuencia es que no se cumplira con el objetivo que es mejorar los ingresos municipales al finalizar el año 2023. |

12.5.5.2.4 Escenario alterno

Tabla 33. Escenario alterno

| ESCENARIO ALTERNO (Se cumplen las dos primeras variables y las tres ultimas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CAUSAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | CONSECUENCIAS                                                                                                  |
| <p>Este es un escenario alterno teniendo en cuenta que las hipótesis por así decir las importantes de cumplir según los expertos, se dan, dejando en rezago la cercanía a la comunidad, quizás esta cercanía a la comunidad piensan ellos no se de por falta de gestión, de compromisos, de llegar a cada uno de ellos.</p> <p>Pero tienen confianza en que el resto de probabilidades se den.</p> | <p>Mejorar y fortalecer los ingresos del municipio de pinchote, para volverlos financieramente sostenible.</p> |

### 13. Actores Sociales

Tabla 34. *Campos de batalla*

| Nº | ACTORES SOCIALES                     | CAMPOS DE BATALLA                                                                  |                                                                                                                    |                                                                                                                                                           |                                                                                                  |                                                                                                                                                              |                                                                                                        |
|----|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                      | CAMPO 1                                                                            | CAMPO 2                                                                                                            | CAMPO 3                                                                                                                                                   | CAMPO 4                                                                                          | CAMPO 5                                                                                                                                                      | CAMPO 6                                                                                                |
|    |                                      | EJECUCION PRESUPUESTAL                                                             | OPTIMIZACION DEL RECAUDO                                                                                           | RECUPERACION DE CARTERA                                                                                                                                   | CERCANIA A LA COMUNIDAD                                                                          | IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO                                                                                                                             | AUMENTO DEL RECAUDO                                                                                    |
| 1  | JUNTAS DE ACCION COMUNAL             | Garantizar que los recursos presupuestados lleguen a su comunidad                  | Exigir eficiencia en los procesos de recaudo                                                                       | Mantener informada a su comunidad en los boletines emitidos por la secretaria respecto a cobro de cartera vencida para evitar llegar a ultimas instancias | Gestionar la comunicación efectiva entre la administracion y la comunidad                        | Cooperar con la administracion en la actualizacion de los establecimientos de comercio en sus comunidades                                                    | Garantizar que los mayores recaudos sean invertidos teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad |
| 2  | ALCALDIA                             | Cumplir con las metas planteadas en el PDM                                         | Ampliar las opciones de recaudo                                                                                    | Disponer de los recursos necesarios para el optimo recaudo de cartera                                                                                     | Lograr que la comunidad este satisfecha                                                          | Tener pleno conocimiento de los establecimientos comerciales, industriales y de servicios asentados en el municipio                                          | Optima distribucion y ejecucion de los mayores recaudos en cumplimiento de las metas del PDM           |
| 3  | DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION  | Proveer las herramientas para el cumplimiento del PDM                              | Cumplimiento de los indicadores propuestos en el PDM                                                               | Capacitar a los municipios en el proceso de recuperacion de cartera                                                                                       | Asegurar que los objetivos propuestos en el PDM esten direccionados al beneficio de la comunidad | Revisar las metas planteadas en el PDM respecto al ICA                                                                                                       | Premiar la eficiencia del municipio en el recaudo a través de incentivos a la administracion           |
| 4  | CONTRALORIA DEPARTAMENTAL            | Vigilar que el municipio ejecute el presupuesto asignado                           | Vigilar la eficiencia de los procesos de recaudo                                                                   | Controlar que los recursos publicos se recauden                                                                                                           | Cerciorarse que la administracion llegue efectivamente a la comunidad                            | Asegurarse de que el municipio tenga identificados correctamente los establecimientos comerciales, industriales y de servicios establecidos en su territorio | Velar por que esos mayores recaudos sean retribuidos en gasto publico social                           |
| 5  | COMERCIANTES                         | Exigir el correcto mantenimiento y mejoramiento de las areas comunes del municipio | Facilidad en el proceso de recaudo                                                                                 | Estar al dia con el pago de sus obligaciones                                                                                                              | Buscar que la administracion los haga partícipes de las actividades programadas en el municipio  | Contar con los requerimientos minimos para el funcionamiento de sus establecimientos dentro del municipio                                                    | Ver reflejado el mayor recaudo en mayor inversion en el municipio, el cual mejora sus ingresos         |
| 6  | PERSONERIA MUNICIPAL                 | Garantizar la proteccion del interes publico                                       | Los procesos de recaudo sean eficientes para la comunidad                                                          | Velar por que los procedimientos de cobro sean acorde a ley                                                                                               | Velar por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad                                  | Asegurarse de que los establecimientos de comercio garanticen la proteccion de los derechos de la comunidad                                                  | Ser garantes de que los mayores recaudos lleguen hasta los sectores mas vulnerables del municipio      |
| 7  | SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO | Lograr que haya un equilibrio presupuestal entre los ingresos y egresos            | Ejecutar las opciones de recaudo planteadas                                                                        | Actualizacion constante de la cartera vencida para su recuperacion                                                                                        | Propiciar ambientes de socializacion de informacion para interes de la comunidad                 | Mantener actualizada la base de datos de los establecimientos comerciales, industriales y de servicio del municipio                                          | Adicionar presupuestalmente estos recursos para que el ordenador del gasto los ejecute efectivamente   |
| 8  | CONCEJO MUNICIPAL                    | Formular proyectos que mejoren la calidad de vida de los habitantes del municipio  | Aprobar los proyectos necesarios para la implementacion de procesos que conlleven a optimizar el recaudo municipal | Realizar seguimiento a las actividades programadas para el recuperamiento de cartera                                                                      | Conocer las necesidades prioritarias de la comunidad y plasmarlas en proyectos                   | Vigilar el territorio del municipio e informar sobre nuevos establecimientos abiertos al publico                                                             | Ser un canal de informacion entre la administracion municipal y las comunidades a las que representan  |

### 13.1 Posicion actores frente a los objetivos asociados

Tabla 35. Valoración de la posición de los actores frente a los objetivos asociados

| ACTORES                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |  |
|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|--|
|                               | O1  | O2  | O3  | O4  | O5  | O6  | O7  | O8  | O9  | O10 | O11 | O12 | O13 | O14 | O15  |  |
| A1                            | 100 | 30  | -30 | 100 | 30  | 70  | 70  | 30  | 0   | 100 | 0   | 100 | 0   | 0   | -70  |  |
| A2                            | 100 | 100 | 0   | 100 | 30  | 70  | 100 | 30  | 70  | 100 | 30  | 100 | 100 | 100 | 30   |  |
| A3                            | 70  | 100 | 30  | 0   | 0   | 70  | 100 | -30 | -30 | 0   | 0   | 70  | 100 | 100 | 100  |  |
| A4                            | 100 | 70  | 0   | 30  | 0   | 100 | 30  | -30 | -30 | 30  | 0   | 100 | 0   | 30  | 0    |  |
| A5                            | 30  | 30  | 70  | 30  | 30  | 30  | 70  | 70  | -30 | 70  | 100 | 0   | 0   | 0   | -70  |  |
| A6                            | 100 | 100 | 100 | 100 | 0   | 100 | 70  | 30  | 70  | 100 | 0   | 100 | 70  | 30  | 0    |  |
| A7                            | 100 | 70  | 70  | -30 | 30  | 70  | 100 | 70  | 100 | 70  | 100 | 100 | 30  | 30  | 100  |  |
| A8                            | 100 | 100 | 30  | 30  | 0   | 100 | 100 | 0   | 0   | 100 | 0   | 100 | 70  | 70  | 0    |  |
| TOTAL PUNTOS + CONFLICTIVIDAD | 700 | 600 | 300 | 390 | 120 | 610 | 640 | 230 | 240 | 570 | 230 | 670 | 370 | 360 | 230  |  |
| TOTAL PUNTOS - CONFLICTIVIDAD | 0   | 0   | -30 | -30 | 0   | 0   | 0   | -60 | -90 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | -140 |  |

| OBJETIVOS |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-----------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| O16       | O17  | O18 | O19 | O20 | O21 | O22 | O23 | O24 | O25 | O26 | O27 | O28 | O29 | O30 | O31 | O32 | O33 | O34 |
| 100       | 0    | 0   | 70  | 0   | 0   | 100 | 0   | 100 | 70  | 70  | 30  | 70  | 30  | 30  | 100 | 70  | 70  | 100 |
| 100       | 30   | 70  | -30 | 30  | 70  | 30  | 30  | 30  | -30 | 30  | 0   | 0   | 0   | 30  | 100 | 70  | 70  | 30  |
| 100       | 70   | 70  | 70  | 30  | 0   | 0   | 0   | 70  | -30 | 0   | 0   | 30  | 0   | 0   | 30  | 0   | 0   | 30  |
| 0         | 0    | -30 | 100 | 100 | 70  | 0   | 0   | 0   | -30 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 100 | 30  | 70  | 0   |
| 70        | -100 | 0   | 0   | -70 | -30 | 0   | 30  | 30  | 70  | 100 | 70  | 30  | -30 | 30  | 0   | 70  | 100 | 0   |
| 100       | 0    | 0   | 100 | 0   | 0   | 100 | 0   | 100 | 70  | 70  | 0   | 70  | 0   | 0   | 100 | 30  | 100 | 100 |
| 0         | 70   | 100 | 30  | 100 | 100 | 70  | 100 | 0   | 0   | 100 | 70  | 0   | 0   | 0   | 0   | 70  | 100 | 0   |
| 100       | 0    | 0   | 100 | 0   | 100 | 30  | 0   | 100 | 30  | 0   | 0   | 70  | 0   | 0   | 70  | 0   | 30  | 100 |
| 570       | 170  | 240 | 470 | 260 | 340 | 330 | 160 | 430 | 240 | 370 | 170 | 270 | 30  | 90  | 500 | 340 | 540 | 360 |
| 0         | -100 | -30 | -30 | -70 | -30 | 0   | 0   | 0   | -90 | 0   | 0   | 0   | -30 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |

| O35 | O36 | O37 | O38 | O39 | O40 | O41 | O42 | O43 | O44 | O45 | O46 | O47 | O48 | TOTAL PUNTOS + | TOTAL PUNTOS - |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------|----------------|
| 30  | 100 | 0   | 30  | 0   | 70  | 0   | 0   | 100 | 0   | 0   | 100 | 0   | 70  | 2140           | -100           |
| 70  | 100 | 100 | 70  | 70  | 30  | 70  | 70  | 100 | 70  | 0   | 100 | 0   | 0   | 2630           | -60            |
| 0   | 70  | 0   | 0   | 0   | 30  | 0   | 100 | 30  | 0   | 0   | 30  | 0   | 0   | 1500           | -90            |
| 0   | 0   | 70  | 0   | 30  | 0   | 0   | 100 | 0   | 0   | 100 | 0   | 0   | 30  | 1290           | -120           |
| -30 | 0   | 0   | -30 | -70 | 70  | 100 | 0   | 30  | -30 | -70 | 30  | 100 | 30  | 1490           | -560           |
| 100 | 100 | 0   | 70  | 30  | 100 | 0   | 100 | 100 | 30  | 0   | 100 | 30  | 0   | 2670           | 0              |
| 0   | 30  | 100 | 100 | 100 | 70  | 100 | 70  | 0   | 100 | 100 | 0   | 100 | 0   | 2820           | -30            |
| 0   | 100 | -30 | 0   | 0   | 70  | 0   | 30  | 100 | 100 | 30  | 100 | 30  | 30  | 2120           | -30            |
| 200 | 500 | 270 | 270 | 230 | 440 | 270 | 470 | 460 | 300 | 230 | 460 | 260 | 160 |                |                |
| -30 | 0   | -30 | -30 | -70 | 0   | 0   | 0   | 0   | -30 | -70 | 0   | 0   | 0   |                |                |

13.2 Conflictividad de los objetivos

Tabla 36. *Objetivos conflictivos con totales promediados*

| OBJETIVOS ASOCIADOS CONFLICTIVOS | Mantener informada a su comunidad en los boletines emitidos por la secretaria respecto a cobro de cartera vencida para evitar llegar a ultimas instancias | Gestionar la comunicaci3n efectiva entre la administraci3n y la comunidad | Ampliar las opciones de recaudo | Disponer de los recursos necesarios para el optimo recaudo de cartera | Capacitar a los municipios en el proceso de recuperaci3n de cartera | Revisar las metas planteadas en el PDM respecto al ICA | Premiar la eficiencia del municipio en el recaudo a traves de incentivos a la administraci3n | Vigilar que el municipio ejecute el presupuesto asignado | Vigilar la eficiencia de los procesos de recaudo |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                  | O3                                                                                                                                                        | O4                                                                        | O8                              | O9                                                                    | O15                                                                 | O17                                                    | O18                                                                                          | O19                                                      | O20                                              |
| MOVILIZACION DESFAVORABLE (-)    | 3,75                                                                                                                                                      | 3,75                                                                      | 7,5                             | 11,25                                                                 | 17,5                                                                | 12,5                                                   | 3,75                                                                                         | 3,75                                                     | 8,75                                             |
| MOVILIZACION FAVORABLE (+)       | 37,5                                                                                                                                                      | 48,75                                                                     | 28,75                           | 30                                                                    | 28,75                                                               | 21,25                                                  | 30                                                                                           | 58,75                                                    | 32,5                                             |

|                                                 |                                                                                    |                                                                                                           |                                                                                                             |                                                                         |                                             |                                                                    |                                                                                                                    |                                                                                      |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Controlar que los recursos publicos se recauden | Exigir el correcto mantenimiento y mejoramiento de las areas comunes del municipio | Contar con los requerimientos minimos para el funcionamiento de sus establecimientos dentro del municipio | Asegurarse de que los establecimientos de comercio garanticen la proteccion de los derechos de la comunidad | Lograr que haya un equilibrio presupuestal entre los ingresos y egresos | Ejecutar las opciones de recaudo planteadas | Actualizacion constante de la cartera vencida para su recuperacion | Aprobar los proyectos necesarios para la implementacion de procesos que conlleven a optimizar el recaudo municipal | Realizar seguimiento a las actividades programadas para el recuperamiento de cartera |
| O21                                             | O25                                                                                | O29                                                                                                       | O35                                                                                                         | O37                                                                     | O38                                         | O39                                                                | O44                                                                                                                | O45                                                                                  |
| 3,75                                            | 11,25                                                                              | 3,75                                                                                                      | 3,75                                                                                                        | 3,75                                                                    | 3,75                                        | 8,75                                                               | 3,75                                                                                                               | 8,75                                                                                 |
| 42,5                                            | 30                                                                                 | 3,75                                                                                                      | 25                                                                                                          | 33,75                                                                   | 33,75                                       | 28,75                                                              | 37,5                                                                                                               | 28,75                                                                                |

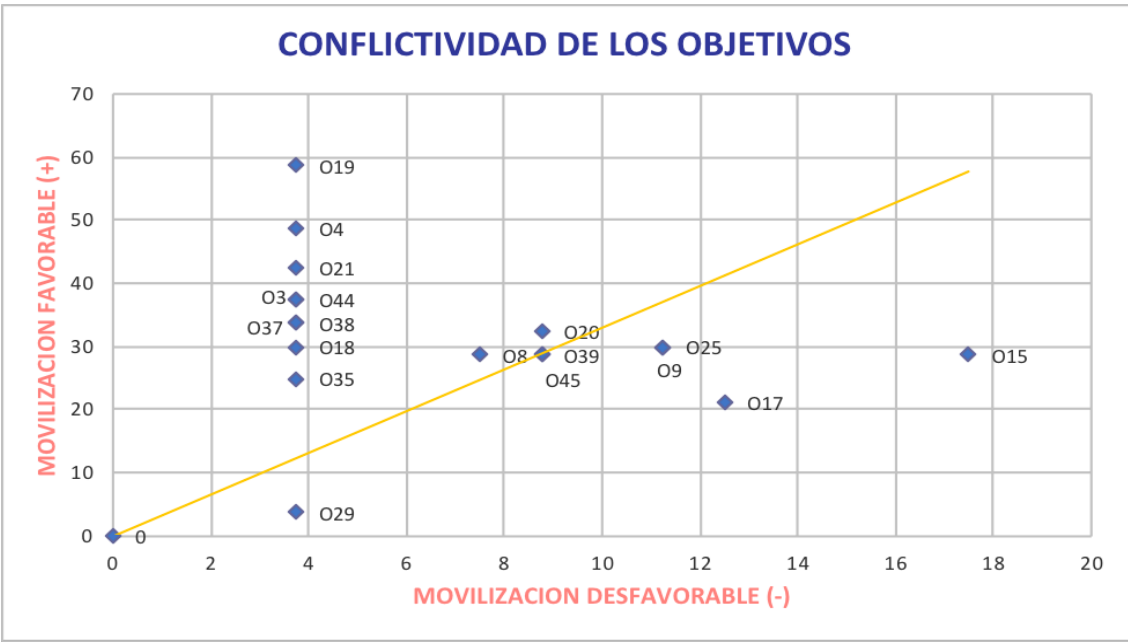


Figura 8. *Conflictividad de los objetivos*



13.2.1      **Objetivos mas conflictivos**

La línea diagonal indica los puntos de máximo conflicto, los objetivos conflictivos son los que están sobre o muy cerca de la línea.

Tabla 37. *Objetivos más conflictivos*

|                           | O8                                    | O20                                                       | O39                                                                            | O45                                                                                                    |
|---------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJETIVOS<br>CONFLICTIVOS | Ampliar las<br>opciones de<br>recaudo | Vigilar la<br>eficiencia de los<br>procesos de<br>recaudo | Actualizacion<br>constante de la<br>cartera vencida<br>para su<br>recuperacion | Realizar<br>seguimiento a las<br>actividades<br>programadas<br>para el<br>recuperamiento<br>de cartera |

13.2.1.1    *Plan de accion objetivos mas conflictivos*

Tabla 38. *Plan de acción objetivo conflictivo 8*

|                         | PLAN DE ACCION                                                                                                                                     |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJETIVO<br>CONFLICTIVO | O8<br>Ampliar las opciones de recaudo                                                                                                              |
| QUE ACTORES             | A3<br>Departamento Nacional de Planeacion<br>A4<br>Contraloria Departamental                                                                       |
| ACCIONES                | Auditorias por parte de las entidades para<br>evidenciar el comportamiento de las diferentes<br>opciones de recaudo y determinar su<br>eficiencia. |

Tabla 39. *Plan de acción objetivo conflictivo 20*

| PLAN DE ACCION              |                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO CONFLICTIVO</b> | <b>O20</b><br>Vigilar la eficiencia de los procesos de recaudo                                                                                                                                            |
| <b>QUE ACTORES</b>          | <b>A5</b><br>Comerciantes                                                                                                                                                                                 |
| <b>ACCIONES</b>             | Seguimiento al proceso de recaudo del impuesto para verificar si es acorde, facil, accesible y oportuno. Dando mayor facilidad a los comerciantes de estar informados y al dia con sus responsabilidades. |

Tabla 40. *Plan de acción objetivo conflictivo 39*

| PLAN DE ACCION              |                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO CONFLICTIVO</b> | <b>O39</b><br>Actualizacion constante de la cartera vencida para su recuperacion                                                                                                        |
| <b>QUE ACTORES</b>          | <b>A5</b><br>Comerciantes                                                                                                                                                               |
| <b>ACCIONES</b>             | Creacion de un comité, donde hagan parte activa de este proceso y mediante reuniones para verificar y mejorar el control de los contribuyentes morosos e incentivar para ponerse al dia |

Tabla 41. *Plan de acción objetivo conflictivo 45*

| PLAN DE ACCION                  |                                                                                                                                                 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO<br/>CONFLICTIVO</b> | <b>O45</b><br>Realizar seguimiento a las actividades programadas para el recuperamiento de cartera                                              |
| <b>QUE ACTORES</b>              | <b>A5</b><br>Comerciantes                                                                                                                       |
| <b>ACCIONES</b>                 | Informar y hacer partícipes de jornadas o salidas de campo para revisión de documentos y requisitos legales de los establecimientos de comercio |

### 13.3 Alianzas y Enfrentamientos entre Grupos de Actores

Tabla 42. Alianzas y enfrentamientos entre grupo de actores

| CAMPO DE BATALLA | ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS | PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES |
|------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| O1               | A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8<br>GRUPO 1  |                                  |
| O2               | A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8<br>GRUPO 1  |                                  |
| O3               | A3,A5,A6,A7,A8<br>GRUPO2            | A1<br>GRUPO 1                    |
| O4               | A1,A2,A4,A5,A6,A8<br>GRUPO 3        | A7<br>GRUPO 2                    |
| O5               | A1,A2,A5,A7<br>GRUPO 4              |                                  |
| O6               | A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8<br>GRUPO 1  |                                  |
| O7               | A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8<br>GRUPO 1  |                                  |
| O8               | A1,A2,A5,A6,A7<br>GRUPO 5           | A3,A4<br>GRUPO 3                 |
| O9               | A2,A6,A7<br>GRUPO 6                 | A3,A4,A5<br>GRUPO 4              |
| O10              | A1,A2,A4,A5,A6,A7,A8<br>GRUPO 7     |                                  |
| O11              | A2,A5,A7<br>GRUPO 8                 |                                  |
| O12              | A1,A2,A3,A4,A6,A7,A8<br>GRUPO 9     |                                  |
| O13              | A2,A3,A6,A7,A8<br>GRUPO 10          |                                  |
| O14              | A2,A3,A4,A6,A7,A8<br>GRUPO 11       |                                  |
| O15              | A2,A3,A7<br>GRUPO 12                | A1,A5<br>GRUPO 5                 |
| O16              | A1,A2,A3,A5,A6,A8<br>GRUPO 13       |                                  |
| O17              | A2,A3,A7<br>GRUPO 12                | A5<br>GRUPO 6                    |
| O18              | A2,A3,A7<br>GRUPO 12                | A4<br>GRUPO 7                    |
| O19              | A1,A3,A4,A6,A7,A8<br>GRUPO 14       | A2<br>GRUPO 8                    |
| O20              | A2,A3,A4,A7<br>GRUPO 15             | A5<br>GRUPO 6                    |
| O21              | A2,A4,A7,A8<br>GRUPO 16             | A5<br>GRUPO 6                    |
| O22              | A1,A2,A6,A7,A8<br>GRUPO 17          |                                  |
| O23              | A2,A5,A7<br>GRUPO 8                 |                                  |

|     |                                  |                     |
|-----|----------------------------------|---------------------|
| O24 | A1,A2,A3,A5,A6,A8<br>GRUPO 13    |                     |
| O25 | A1,A5,A6,A8<br>GRUPO 18          | A2,A3,A4<br>GRUPO 9 |
| O26 | A1,A2,A5,A6,A7<br>GRUPO 5        |                     |
| O27 | A1,A5,A7<br>GRUPO 19             |                     |
| O28 | A1,A3,A5,A6,A8<br>GRUPO 20       |                     |
| O29 | A1<br>GRUPO 21                   | A5<br>GRUPO 6       |
| O30 | A1,A2,A5<br>GRUPO 22             |                     |
| O31 | A1,A2,A3,A4,A6,A8<br>GRUPO 23    |                     |
| O32 | A1,A2,A4,A5,A6,A7<br>GRUPO 24    |                     |
| O33 | A1,A2,A4,A5,A6,A7,A8<br>GRUPO 7  |                     |
| O34 | A1,A2,A3,A6,A8<br>GRUPO 25       |                     |
| O35 | A1,A2,A6<br>GRUPO 26             | A5<br>GRUPO 6       |
| O36 | A1,A2,A3,A6,A7,A8<br>GRUPO 27    |                     |
| O37 | A2,A4,A7<br>GRUPO 28             | A8<br>GRUPO 10      |
| O38 | A1,A2,A6,A7<br>GRUPO 29          | A5<br>GRUPO 6       |
| O39 | A2,A4,A6,A7<br>GRUPO 30          | A5<br>GRUPO 6       |
| O40 | A1,A2,A3,A5,A6,A7,A8<br>GRUPO 31 |                     |
| O41 | A2,A5,A7<br>GRUPO 8              |                     |
| O42 | A2,A3,A4,A6,A7,A8<br>GRUPO 11    |                     |
| O43 | A1,A2,A3,A5,A6,A8<br>GRUPO 13    |                     |
| O44 | A2,A6,A7,A8<br>GRUPO 32          | A5<br>GRUPO 6       |
| O45 | A4,A7,A8<br>GRUPO 33             | A5<br>GRUPO 6       |
| O46 | A1,A2,A3,A5,A6,A8<br>GRUPO 13    |                     |
| O47 | A5,A6,A7,A8<br>GRUPO 34          |                     |
| O48 | A1,A4,A5,A8<br>GRUPO 35          |                     |

### 13.3.1 Convergencias y Divergencias entre Actores

Tabla 43. *Convergencias entre actores*

| LOS ACTORES | CONVERGEN EN LOS OBJETIVOS N° |
|-------------|-------------------------------|
| GRUPO 1     | 1, 2, 6, 7                    |
| GRUPO 5     | 8, 26                         |
| GRUPO 7     | 10, 33                        |
| GRUPO 8     | 11, 23, 41                    |
| GRUPO 11    | 14, 42                        |
| GRUPO 12    | 15, 17, 18,                   |
| GRUPO 13    | 16, 43, 46                    |

Tabla 44. *Divergencias entre actores*

| LOS ACTORES | DIVERGEN EN LOS OBJETIVOS N°       |
|-------------|------------------------------------|
| GRUPO 1     | 3                                  |
| GRUPO 2     | 4                                  |
| GRUPO 3     | 8                                  |
| GRUPO 4     | 9                                  |
| GRUPO 5     | 15                                 |
| GRUPO 6     | 17, 20, 21, 29, 35, 38, 39, 44, 45 |
| GRUPO 7     | 18                                 |
| GRUPO 8     | 19                                 |
| GRUPO 9     | 25                                 |
| GRUPO 10    | 37                                 |

13.4 Poder de los diferentes actores

Tabla 45. Poder de los diferentes actores

| ACTORES SOCIALES                     | JUNTAS DE ACCION COMUNAL | ALCALDIA | DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION | CONTRALORIA DEPARTAMENTAL | COMERCIANTES | PERSONERIA MUNICIPAL | SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO | CONCEJO MUNICIPAL | INFLUENCIA |
|--------------------------------------|--------------------------|----------|-------------------------------------|---------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------|-------------------|------------|
| JUNTAS DE ACCION COMUNAL             | 0                        | 20       | 10                                  | 10                        | 20           | 30                   | 10                                   | 10                | 110        |
| ALCALDIA                             | 20                       | 0        | 10                                  | 20                        | 50           | 60                   | 90                                   | 50                | 300        |
| DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION  | 10                       | 40       | 0                                   | 20                        | 10           | 10                   | 70                                   | 30                | 190        |
| CONTRALORIA DEPARTAMENTAL            | 10                       | 70       | 20                                  | 0                         | 20           | 50                   | 90                                   | 70                | 330        |
| COMERCIANTES                         | 30                       | 30       | 10                                  | 10                        | 0            | 40                   | 50                                   | 10                | 180        |
| PERSONERIA MUNICIPAL                 | 70                       | 50       | 10                                  | 10                        | 40           | 0                    | 40                                   | 50                | 270        |
| SECRETARIA DE HACIENDA DEL MUNICIPIO | 30                       | 60       | 10                                  | 10                        | 70           | 40                   | 0                                    | 30                | 250        |
| CONCEJO MUNICIPAL                    | 80                       | 80       | 20                                  | 10                        | 60           | 70                   | 50                                   | 0                 | 370        |
| DEPENDENCIA                          | 250                      | 350      | 90                                  | 90                        | 270          | 300                  | 400                                  | 250               |            |

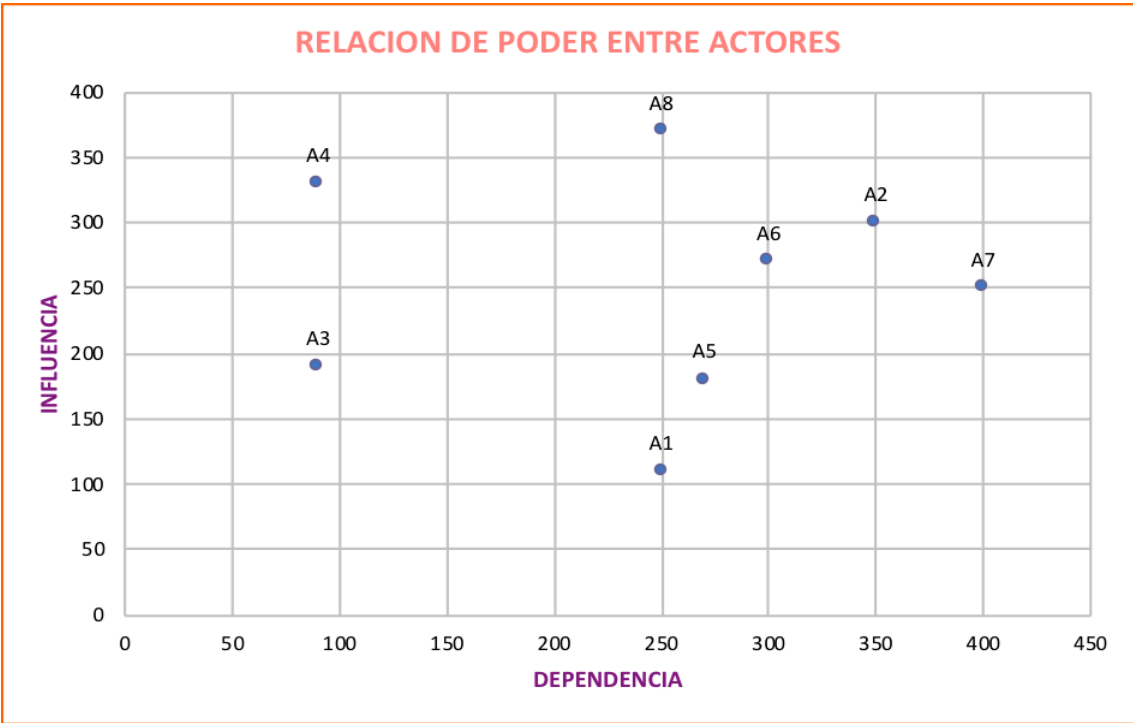


Figura 9. Relación de poder entre actores

## 14. Arbol de Pertinencias

### 14.1 Analisis RICE objetivos estrategicos

Tabla 46. *Análisis RICE para el objetivo estratégico 1*

| OBJETIVO 1                                                                                   |             | QUE DEBO HACER                                                                | COMO LO DEBO HACER                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recuperar la cartera vencida de los impuestos municipales en un 90% al finalizar el año 2023 | REDUCIR     | Reducir el número de deudores de impuestos municipales                        | * Realizando Campañas y Sensibilización para el Pago de los Impuestos.<br>* Con incentivos para las personas que se encuentren al día con el pago de los impuestos.     |
|                                                                                              |             | Reducir Costos en Honorarios                                                  | * Siendo eficientes en el proceso de cobro persuasivo<br>* Contratar un asesor que cumpla otras tareas, no solo los procesos de cobro coactivo                          |
|                                                                                              |             |                                                                               |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                              | INCREMENTAR | Incrementar el recaudo de impuestos por concepto de recuperación de cartera   | * Depurar periodicamente la Base de Datos de Deudores Morosos<br>* Siendo mas Agresivo en las Campañas de Cobro de Cartera                                              |
|                                                                                              |             | Incrementar las actuaciones Administrativas y los procesos de cobro coactivo. | * Adelantando los procesos de notificación de deudas.<br>* Organizando el Archivo de Procesos                                                                           |
|                                                                                              |             |                                                                               |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                              | CREAR       | Crear la Oficina de Cobro Coactivo                                            | * Disponiendo un Sitio u Oficina para tal fin<br>* Nombrando un Profesional que adelante los procesos                                                                   |
|                                                                                              |             | Crear instrumentos de Recaudo de Cartera                                      | * Fortaleciendo Tecnologicamente la Sec Hacienda<br>* Disponiendo puntos de recaudo mediante convenios bancarios o corresponsales bancarios                             |
|                                                                                              |             |                                                                               |                                                                                                                                                                         |
|                                                                                              | ELIMINAR    | Eliminar el tema del costo politico si se adelantan procesos juridicos        | * Informando a la comunidad sobre la importancia del pago de los impuestos<br>* Capacitando a los contribuyentes sobre los riesgos que tienen si no pagan sus impuestos |
|                                                                                              |             | La prescripcion de impuestos                                                  | * No dejando vencer los terminos de los procesos<br>* Rompiendo las Prescripciones a traves de notificaciones y del debido proceso                                      |



Tabla 47. *Análisis RICE para el objetivo estratégico 2*

| OBJETIVO 2                                                                                                 |             | QUE DEBO HACER                                                                                               | COMO LO DEBO HACER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actualizar en un 100% la base de datos de contribuyentes de industria y comercio del municipio de pinchote | REDUCIR     | Reducir la ilegalidad de los Establecimientos comerciales                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Salidas de Campo</li> <li>* Cotejo de Datos con la Dian, Camara de Comercio, Policia</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                            |             | Reducir los procesos repetitivos para la inscripcion de los contribuyentes                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Unificar criterios con las diferentes dependencias encargadas de autorizar el funcionamiento de los establecimientos en el municipio</li> <li>* Elaborar formatos unificados, que sean sencillos, manejables y accesibles para la inscripcion de los establecimientos de comercio.</li> </ul> |
|                                                                                                            |             |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                            | INCREMENTAR | Visitas a los Establecimientos a los Establecimientos Comerciales, industriales y de Servicios               | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Salidas de Campo</li> <li>* Destinando Recursos Humanos, logísticos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                            |             | Cruce de Informacion con los diferentes departamentos (Planeacion Municipal, Inspeccion de Policia, Sanidad) | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cotejo de Datos</li> <li>* Reuniones</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                            |             |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                            | CREAR       | Equipo interdisciplinario de Seguimiento a los Establecimientos Comerciales                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Acompañamiento de la Policia, personeria, Inspeccion de Policia, planeacion</li> <li>* Disponiendo de Recursos para tal fin</li> </ul>                                                                                                                                                        |
|                                                                                                            |             | Archivo Documental de Los Establecimientos de Comercio Registrados                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Disponiendo del Sitio para el Archivo</li> <li>* Disponiendo de los materiales y medios para llevar a cabo esta accion</li> </ul>                                                                                                                                                             |
|                                                                                                            |             |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                            | ELIMINAR    | Eliminar las barreras de tiempo y Disponibilidad                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Dedicandole los Espacios de Tiempo, modo y lugar para realizar la Actualizacion de Contribuyentes</li> <li>* Realizando un Cronograma de Visitas</li> </ul>                                                                                                                                   |
|                                                                                                            |             | Distanciamiento entre La administracion y los Comerciantes                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Trato cordial y amistoso</li> <li>* Dandoles a Conocer los Objetivos del Censo</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     |

Tabla 48. *Análisis RICE para el objetivo estratégico 3*

| OBJETIVO 3                                                                                                                                  |             | QUE DEBO HACER                                                                        | COMO LO DEBO HACER                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Realizar acciones encaminadas a un mayor acercamiento entre la secretaria de hacienda municipal y las comunidades del municipio de pinchote | REDUCIR     | Reducir Brechas                                                                       | * Atención Personalizada<br>* Con un trato digno                                                                   |
|                                                                                                                                             |             | Reducir burocracia                                                                    | * Agilidad en los Procesos<br>* Menos tramitomanía                                                                 |
|                                                                                                                                             |             |                                                                                       |                                                                                                                    |
|                                                                                                                                             | INCREMENTAR | Incrementar campañas publicitarias (Radio, TV, Internet)                              | * Pautas en Radio y Tv con informacion de la secretaria<br>* Interactuando por medio de chat con los usuarios      |
|                                                                                                                                             |             | Visitas a los Establecimientos Comerciales, Industriales y de Servicios del Municipio | * Estableciendo un Cronograma de Visitas<br>* Disponiendo de recursos económicos, logísticos, humanos para tal fin |
|                                                                                                                                             |             |                                                                                       |                                                                                                                    |
|                                                                                                                                             | CREAR       | Plan de Capacitaciones a la comunidad en temas tributarios                            | * Desplazamiento a las Comunidades<br>* Estableciendo Tematicas apropiadas                                         |
|                                                                                                                                             |             | Relación Servicio - Cliente                                                           | * Prestando un servicio de calidad<br>* Garantizando la satisfaccion del Cliente                                   |
|                                                                                                                                             |             |                                                                                       |                                                                                                                    |
|                                                                                                                                             | ELIMINAR    | Mal Trato a los Usuarios                                                              | * Crear espacios de interaccion<br>* Haciendo que el cliente quede satisfecho por el servicio prestado             |
|                                                                                                                                             |             | El creerse superior por la condicion del cargo                                        | * Tratar con respeto a todos los usuarios y funcionarios<br>* Ser Agradecido con las personas de la comunidad      |
|                                                                                                                                             |             |                                                                                       |                                                                                                                    |

Tabla 49. *Análisis RICE para el objetivo estratégico 4*

| OBJETIVO 4                                                                                                                   |                    | QUE DEBO HACER                                        | COMO LO DEBO HACER                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lograr una ejecución presupuestal como mínimo en un 90% al finalizar cada vigencia fiscal en el municipio de pinchote</b> | <b>REDUCIR</b>     | Reducir favores políticos                             | * Asignando Recursos a personas y a lugares donde se necesiten<br>* Siendo una Administración de Inclusión y no de Exclusión                                           |
|                                                                                                                              |                    | Obras innecesarias y sin planeación                   | * Verificando la Real necesidad de la obra<br>* Dando cumplimiento a lo establecido en las mesas técnicas del plan de desarrollo, realizadas en cada vereda y/o sector |
|                                                                                                                              | <b>INCREMENTAR</b> | Incrementar la Cercanía con las JAC                   | * Visita a las Comunidades<br>* Llegando a la población mas necesitada<br>* Estableciendo un cronograma de reuniones                                                   |
|                                                                                                                              |                    | Funcionalidad de los Consejos de Gobierno             | * Llevando temas puntuales de ejecución de obras y políticas públicas                                                                                                  |
|                                                                                                                              | <b>CREAR</b>       | Crear el comité de seguimiento a las Metas del PDM    | * Atendiendo los Lineamientos del DNP para tal fin<br>* Invitando los principales actores sociales del Municipio                                                       |
|                                                                                                                              |                    | Crear el Cofis municipal                              | * Según la normatividad vigente<br>* Con participación del Alcalde y Secretarios de Despacho                                                                           |
|                                                                                                                              | <b>ELIMINAR</b>    | Eliminando la Politiquería                            | * Dejando de lado los apasionamientos políticos<br>* Atendiendo las Necesidades de la comunidad sin distinciones políticas                                             |
|                                                                                                                              |                    | Eliminando los vicios en la selección de contratistas | * Procesos transparentes de Selección de Contratistas<br>* Elaborando Presupuestos de Obras que garanticen su cumplimiento                                             |

Tabla 50. *Análisis RICE para el objetivo estratégico 5*

| <b>OBJETIVO 5</b>                                                                             | <b>QUE DEBO HACER</b> |                                                                              | <b>COMO LO DEBO HACER</b> |                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                               |                       |                                                                              |                           |                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Incrementar el recaudo de los impuestos tributarios en un 30% al finalizar el año 2023</b> | <b>REDUCIR</b>        | Reducir Cartera Morosa                                                       |                           | * Acuerdos de Pago<br>* Procesos Coactivos                                                                                                                                                         |
|                                                                                               |                       | Reducir los índices inconformismo de la comunidad frente a la administración |                           | * Ejecutando obras de beneficio común<br>* Siendo efectivos y eficientes en la administración de los recursos públicos                                                                             |
|                                                                                               |                       |                                                                              |                           |                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                               | <b>INCREMENTAR</b>    | Salidas a las Comunidades para facilitar el pago de sus impuestos            |                           | * Programar Visitas a Centros Veredales<br>* Llevando puntos de recaudo a las diferentes veredas                                                                                                   |
|                                                                                               |                       | Actualizaciones Catastrales                                                  |                           | * Conforme a la Normatividad<br>* Convenios con el IGAC                                                                                                                                            |
|                                                                                               |                       |                                                                              |                           |                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                               | <b>CREAR</b>          | Crear Proyectos que fomenten la empresa en el Municipio                      |                           | * Convenios con el Sena o Instituciones de Educación Técnica<br>* Destinando recursos que apalanquen estos proyectos                                                                               |
|                                                                                               |                       | Incentivos a los Contribuyentes                                              |                           | * Mediante actos adtivos motivados<br>* Mejora de las Tarifas o los Porcentajes de Descuento                                                                                                       |
|                                                                                               |                       |                                                                              |                           |                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                               | <b>ELIMINAR</b>       | Eliminar el Miedo a los cambios y aplicación de nuevas fuentes de ingreso    |                           | * Analizando financiera y socialmente la implementación de nuevos tributos aplicables al municipio<br>* Determinando la Capacidad de pago de los contribuyentes, sin que afecte su calidad de vida |
|                                                                                               |                       | Corrupcion Administrativa                                                    |                           | * Llegando con obras a las comunidades<br>* Cumpliendo las metas del PDM                                                                                                                           |

Tabla 51. *Análisis RICE para el objetivo estratégico 6*

| OBJETIVO 6                                                                      |             | QUE DEBO HACER                                                                     | COMO LO DEBO HACER                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Optimizar en un 80% el proceso de recaudo de impuestos al finalizar el año 2023 | REDUCIR     | Reducir la Tramites                                                                | * Optimizando Procesos<br>* Actualizar el Manual de Procesos y Procedimientos                                |
|                                                                                 |             | El Temor a los Cambios                                                             | * Capacitando el Personal<br>* Incentivando al Personal de la Importancia del Proceso                        |
|                                                                                 | INCREMENTAR | Aplicabilidad delCodigo de Rentas Municipal                                        | * Conociendo a Fondo su contenido<br>* Tarifas, Porcentajes, Avaluos, Actualizaciones                        |
|                                                                                 |             | Evaluacion a los procesos de Recaudo                                               | * Revisando si los que estan actualmente cumplen con su cometido<br>* Verificando su aplicabilidad           |
|                                                                                 | CREAR       | Crear Nuevos Canales de Recaudo                                                    | * Convenios con Instituciones Financieras<br>* Implementacion de Datafono                                    |
|                                                                                 |             | Codigo de Rentas Actualizado                                                       | * Revisando Normatividad Vigente<br>* Implementando Impuestos o Tasas aplicables al Municipio                |
|                                                                                 | ELIMINAR    | Eliminar el Dificil Acceso a la Población Adulta Mayor, Discapacitados entre otros | * Ubicar la Oficiana de Hacienda en un lugar de facil acceso<br>* Construcccion de Ramplas y Pasamanos       |
|                                                                                 |             | Tedio y/o a revisar la Informacion                                                 | * Incentivando al Personal de la Importancia del Proceso<br>* Revisando los Manuales de Procesos y Funciones |

## 14.2 Calificacion Importancia y Gobernabilidad

Tabla 52. *Tabla de acciones calificación de importancia y gobernabilidad*

| Nº | ACCIONES                                                                                                                                     | IMPORTANCIA<br>(X) | GOBERNABILIDAD<br>(Y) |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|
| 1  | Realizar Campañas y Sensibilización para el Pago de los Impuestos                                                                            | 5                  | 5                     |
| 2  | Crear Incentivos para las personas que se encuentren al día con el pago de los impuestos                                                     | 3                  | 4                     |
| 3  | Siendo eficientes en el proceso de cobro persuasivo                                                                                          | 3                  | 5                     |
| 4  | Contratar un asesor que cumpla otras tareas, no solo los procesos de cobro coactivo                                                          | 4                  | 5                     |
| 5  | Depurar periódicamente la Base de Datos de Deudores Morosos                                                                                  | 5                  | 5                     |
| 6  | Mayor Agresividad en las Campañas de Cobro de Cartera                                                                                        | 5                  | 3                     |
| 7  | Adelantar los procesos de notificación de deudas                                                                                             | 4                  | 4                     |
| 8  | Organizar el Archivo de Procesos                                                                                                             | 3                  | 5                     |
| 9  | Disponer de un Sitio u Oficina para cobro coactivo                                                                                           | 3                  | 3                     |
| 10 | Nombrar un Profesional que adelante los procesos de cobro coactivo                                                                           | 5                  | 5                     |
| 11 | Fortalecer Tecnológicamente la Secretaría de Hacienda                                                                                        | 5                  | 3                     |
| 12 | Disponer de puntos de recaudo mediante convenios bancarios o corresponsales bancarios                                                        | 4                  | 4                     |
| 13 | Informar a la comunidad sobre la importancia del pago de los impuestos                                                                       | 5                  | 3                     |
| 14 | Capacitar a los contribuyentes sobre los riesgos que tienen si no pagan sus impuestos                                                        | 5                  | 3                     |
| 15 | No dejar vencer los términos de los procesos                                                                                                 | 5                  | 3                     |
| 16 | Romper las Prescripciones a través de notificaciones y del debido proceso                                                                    | 3                  | 5                     |
| 17 | Salidas de Campo                                                                                                                             | 5                  | 5                     |
| 18 | Cotejo de Datos con la Dian, Cámara de Comercio, Policía                                                                                     | 4                  | 5                     |
| 19 | Unificar criterios con las diferentes dependencias encargadas de autorizar el funcionamiento de los establecimientos en el municipio         | 3                  | 2                     |
| 20 | Elaborar formatos unificados, que sean sencillos, manejables y accesibles para la inscripción de los establecimientos de comercio.           | 5                  | 5                     |
| 21 | Destinando Recursos Humanos y/o logísticos                                                                                                   | 3                  | 2                     |
| 22 | Reuniones para cruce de Información con los diferentes departamentos (Planeación Municipal, Inspección de Policía, Sanidad)                  | 3                  | 2                     |
| 23 | Acompañamiento de la Policía, personería, Inspección de Policía, planeación en el Seguimiento a los Establecimientos Comerciales             | 3                  | 2                     |
| 24 | Disponiendo de Recursos para la creación del Equipo interdisciplinario de Seguimiento a los Establecimientos Comerciales                     | 4                  | 3                     |
| 25 | Disponiendo del Sitio para el Archivo Documental de Los Establecimientos de Comercio Registrados                                             | 3                  | 2                     |
| 26 | Disponiendo de los materiales y medios para llevar a cabo la creación del Archivo Documental de Los Establecimientos de Comercio Registrados | 5                  | 4                     |
| 27 | Dedicar los Espacios de Tiempo, modo y lugar para realizar la Actualización de Contribuyentes                                                | 5                  | 5                     |
| 28 | Eliminar las barreras de tiempo y Disponibilidad realizando un Cronograma de Visitas                                                         | 4                  | 3                     |
| 29 | Trato cordial y amistoso para evitar el Distanciamiento entre La administración y los Comerciantes                                           | 5                  | 5                     |
| 30 | Dar a Conocer los Objetivos del Censo                                                                                                        | 3                  | 2                     |

|    |                                                                                                                                                            |   |   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 31 | Reducir Brechas con Atención Personalizada                                                                                                                 | 5 | 5 |
| 32 | Reducir Brechas Con un trato digno                                                                                                                         | 5 | 5 |
| 33 | Agilidad en los Procesos                                                                                                                                   | 5 | 5 |
| 34 | Menos tramitomanía                                                                                                                                         | 5 | 1 |
| 35 | Pautas en Radio y Tv con informacion de la secretaria                                                                                                      | 2 | 4 |
| 36 | Interactuar por medio de chat con los usuarios                                                                                                             | 5 | 3 |
| 37 | Establecer un Cronograma de Visitas a los Establecimientos Comerciales, Industriales y de Servicios del Municipio                                          | 3 | 4 |
| 38 | Disponer de recursos económicos, logísticos, humanos para las visitas a los Establecimientos Comerciales, Industriales y de Servicios del Municipio        | 5 | 5 |
| 39 | Desplazamiento a las Comunidades para Capacitaciones en temas tributarios                                                                                  | 3 | 4 |
| 40 | Establecer Tematicas apropiadas para las capacitaciones en la comunidad                                                                                    | 3 | 4 |
| 41 | Mejorar la Relación Servicio - Cliente, Prestando un servicio de calidad                                                                                   | 5 | 5 |
| 42 | Garantizando la satisfaccion mejorando la Relación Servicio - Cliente                                                                                      | 5 | 3 |
| 43 | Crear espacios de interaccion para eliminar la mala atencion al usuario                                                                                    | 5 | 2 |
| 44 | Hacer que el cliente quede satisfecho por el servicio prestado                                                                                             | 5 | 5 |
| 45 | Reducir favores politicos Asignando Recursos a personas y a lugares donde se necesiten                                                                     | 5 | 3 |
| 46 | Ser una Administracion de Inclusión y no de Exclusión                                                                                                      | 5 | 5 |
| 47 | Reducir Obras innecesarias y sin planeación Verificando la Real necesidad de esta                                                                          | 3 | 4 |
| 48 | Dar cumplimiento a lo establecido en las mesas tecnicas del plan de desarrollo, realizadas en cada vereda y/o sector                                       | 5 | 3 |
| 49 | Visita a las Comunidades                                                                                                                                   | 5 | 2 |
| 50 | Llegar a la población mas necesitada                                                                                                                       | 3 | 3 |
| 51 | Establecer un cronograma de reuniones para incrementar la Funcionalidad de los Consejos de Gobierno                                                        | 4 | 3 |
| 52 | Llevar temas puntuales de ejecucion de obras y políticas públicas                                                                                          | 5 | 2 |
| 53 | Atender los Lineamientos del DNP para Crear el comité de seguimiento a las Metas del PDM                                                                   | 5 | 3 |
| 54 | Crear el comité de seguimiento a las Metas del PDM Invitando a los principales actores sociales del Municipio                                              | 5 | 4 |
| 55 | Crear el Cofis municipal Según la normatividad vigente                                                                                                     | 3 | 2 |
| 56 | Con participacion del Alcalde y Secretarios de Despacho Crear el Cofis municipal                                                                           | 4 | 3 |
| 57 | Dejar de lado los apasionamientos políticos                                                                                                                | 5 | 1 |
| 58 | Atender las Necesidades de la comunidad sin distingos políticos                                                                                            | 5 | 3 |
| 59 | Procesos transparentes de Selección de Contratistas                                                                                                        | 5 | 2 |
| 60 | Elaborar Presupuestos de Obras que garanticen su cumplimiento                                                                                              | 5 | 3 |
| 61 | Reducir Cartera Morosa con Acuerdos de Pago                                                                                                                | 5 | 2 |
| 62 | Reducir Cartera Morosa con Procesos Coactivos                                                                                                              | 1 | 4 |
| 63 | Reducir los indices inconformismo de la comunidad frente a la administracion Ejecutando obras de beneficio comun                                           | 5 | 3 |
| 64 | Ser efectivos y eficientes en la administracion de los recursos publicos para Reducir los indices inconformismo de la comunidad frente a la administracion | 4 | 3 |



|    |                                                                                                  |   |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 65 | Programar Visitas a Centros Veredales                                                            | 5 | 3 |
| 66 | Llevar puntos de recaudo a las diferentes veredas                                                | 5 | 3 |
| 67 | Actualizaciones Catastrales Coforme a la Normatividad                                            | 5 | 5 |
| 68 | Convenios con el IGAC                                                                            | 5 | 3 |
| 69 | Convenios con el Sena o Instituciones de Educacion Tecnica                                       | 5 | 3 |
| 70 | Destinar recursos que apalanquen Proyectos que fomenten la empresa en el Municipio               | 5 | 4 |
| 71 | Mejorar las Tarifas o los Porcentajes de Descuento                                               | 5 | 3 |
| 72 | Analizar financiera y socialmente la implementacion de nuevos tributos aplicables al municipio   | 5 | 2 |
| 73 | Determinar la Capacidad de pago de los contribuyentes, sin que afecte su calidad de vida         | 3 | 5 |
| 74 | Eliminar la Corrupcion Administrativa Llegando con obras a las comunidades                       | 5 | 5 |
| 75 | Cumplir las metas del PDM                                                                        | 4 | 5 |
| 76 | Optimizando Procesos                                                                             | 5 | 5 |
| 77 | Actualizar el Manual de Procesos y Procedimientos                                                | 5 | 3 |
| 78 | Capacitar el Personal                                                                            | 5 | 5 |
| 79 | Incentivar al Personal de la Importancia del Proceso                                             | 3 | 5 |
| 80 | Determinar la Aplicabilidad delCodigo de Rentas Municipal Conociendo a Fondo su contenido        | 3 | 2 |
| 81 | Evaluar a los procesos de Recaudo Revisando si los que estan actualmente cumplen con su cometido | 3 | 5 |
| 82 | Convenios con Instituciones Financieras                                                          | 5 | 5 |
| 83 | Implementacion de Datafono                                                                       | 5 | 3 |
| 84 | Codigo de Rentas Actualizado Revisando Normatividad Vigente                                      | 5 | 5 |
| 85 | Ubicar la Oficiana de Hacienda en un lugar de facil acceso                                       | 5 | 2 |
| 86 | Construccion de Ramplas y Pasamanos                                                              | 3 | 3 |
| 87 | Incentivar al Personal acerca de la Importancia del Proceso                                      | 5 | 4 |
| 88 | Revisar los Manuales de Procesos y Funciones                                                     | 5 | 4 |

Las acciones que se encuentran resaltadas en la tabla anterior hacen referencia a las acciones de ejecución inmediata, las cuales se verán reflejadas en el Cuadro de Mando Integral.



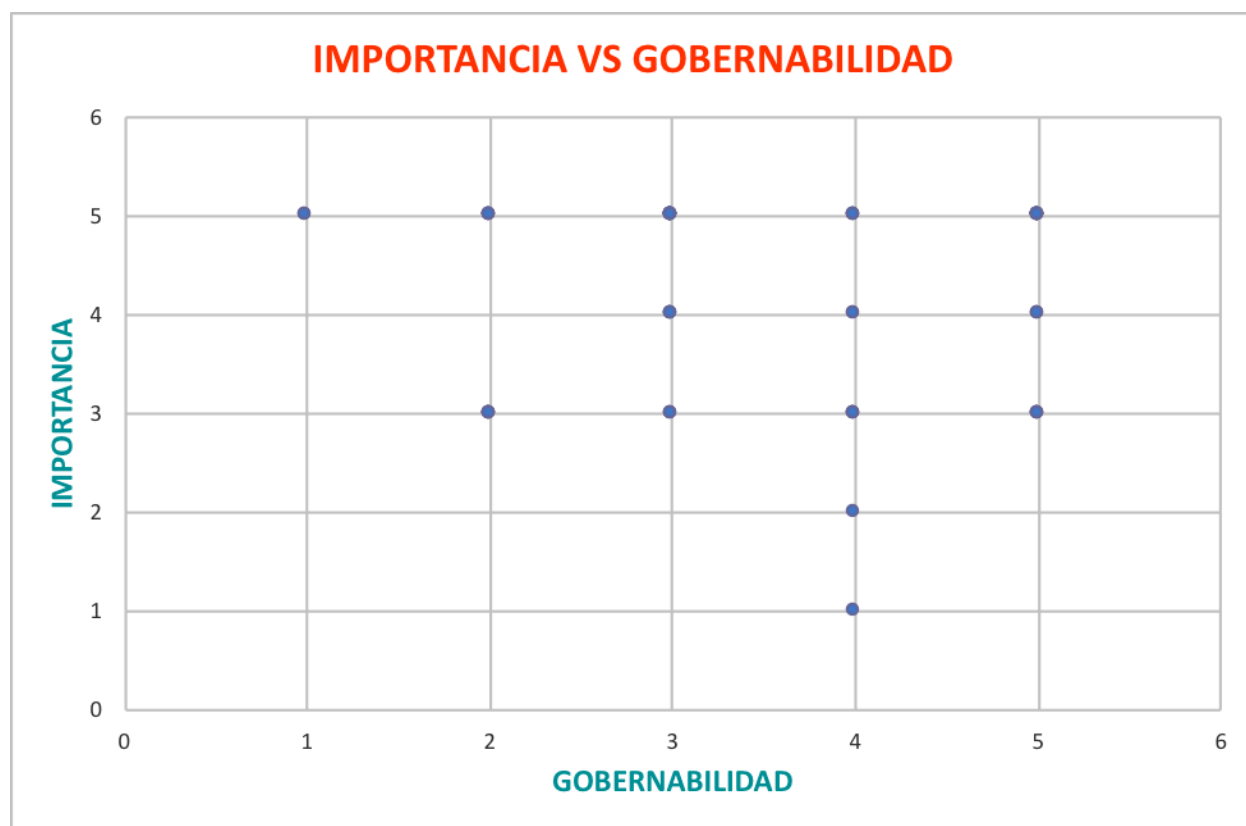


Figura 10. *Relación importancia y gobernabilidad*

### 15. Cuadro de mando integral

Tabla 53. Cuadro de mando integral con la acciones de ejecución inmediata

| ACCIONES DE EJECUCION INMEDIATA                                                                                      | INDICADOR                                               | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA DE MEDICION | OPTIMO | TOLERABLE | DEFICIENTE | RESPONSABLE               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------|------------------------|--------|-----------|------------|---------------------------|
| Crear incentivos para las personas que se encuentren al día con el pago de los impuestos.                            | Nº de incentivos para personas que se encuentren al día | Nº               | ANUAL                  | 3      | 1         | 0          | SEC HACIENDA              |
| Depurar periodicamente la Base de Datos de Deudores Morosos                                                          | % DEUDORES MOROSO                                       | %                | SEMESTRAL              | 40%    | 20%       | 10%        | SEC HACIENDA              |
| Mayor Agresividad en las Campañas de Cobro de Cartera                                                                | Nº DE CAMPAÑAS COBRO DE CARTERA                         | Nº               | TRIMESTRAL             | 2      | 1         | 0          | SEC HACIENDA              |
| Disponer de puntos de recaudo mediante convenios bancarios o corresponsales bancarios                                | Nº PUNTOS DE RECAUDO                                    | Nº               | ANUAL                  | 3      | 1         | 0          | SEC HACIENDA              |
| Informar a la comunidad sobre la importancia del pago de los impuestos                                               | Nº CAMPAÑAS SENSIBILIZACION PAGO DE IMPUESTOS           | Nº               | SEMESTRAL              | 2      | 1         | 0          | SEC HACIENDA              |
| Salidas de Campo                                                                                                     | Nº SALIDAS DE CAMPO                                     | Nº               | ANUAL                  | 12     | 6         | 3          | SEC HACIENDA              |
| Reducir Brechas con Atención Personalizada                                                                           | Nº DE PERSONAS DE ATENCION AL CLIENTE                   | Nº               | ANUAL                  | 2      | 1         | 0          | SEC HACIENDA/<br>ALCALDIA |
| Agilidad en los Procesos                                                                                             | % PROCESOS FINALIZADOS                                  | %                | ANUAL                  | 75%    | 50%       | 30%        | SEC HACIENDA              |
| Dar cumplimiento a lo establecido en las mesas técnicas del plan de desarrollo, realizadas en cada vereda y/o sector | % METAS CUMPLIDAS                                       | %                | TRIMESTRAL             | 30%    | 15%       | 5%         | SEC HACIENDA              |
| Reducir Cartera Morosa con Acuerdos de Pago                                                                          | % DE ACUERDOS DE PAGO PACTADOS                          | %                | SEMESTRAL              | 40%    | 20%       | 10%        | SEC HACIENDA/<br>ALCALDIA |
| Convenios con el IGAC                                                                                                | Nº DE CONVENIOS IGAC                                    | Nº               | ANUAL                  | 2%     | 1%        | 0%         | SEC HACIENDA              |
| Convenios con el Sena o Instituciones de Educación Técnica                                                           | Nº CONVENIOS INST EDUCATIVAS                            | Nº               | ANUAL                  | 10%    | 6%        | 2%         | SEC EDUCACION             |
| Capacitar el Personal                                                                                                | % CAPACITACIONES PERSONAL                               | %                | SEMESTRAL              | 4%     | 2%        | 1%         | ALCALDIA                  |

## **16. Conclusiones**

Finalizando el analisis de planeacion estrategica para la secretaria de hacienda del Municipio de Pinchote se concluye que:

1. Se puede concluir que el municipio de Pinchote, a pesar que cuenta con mecanismos para el recaudo de los impuestos y mejorar el recaudo, éstos no están siendo aprovechados y por consiguiente se está dejando de recibir recursos que se pueden invertir en obras para la comunidad.
2. Una de las variables arrojadas a través del análisis de la MEFE Y MEFI, mediante la implementación del MicMac, ha sido lo relacionado con la recuperación de cartera, pues se corre el riesgo de que gran parte de esta cartera prescriba, generando un daño fiscal para el municipio. Es importante realizar todos los procesos administrativos necesarios para que se depure esta cartera y el municipio se beneficie con este ingreso.
3. Gracias al análisis de las diferentes variables propuestas en el desarrollo del trabajo se puede determinar que para optimizar el proceso de recaudos, se debe hacer un esfuerzo por parte del equipo interdisciplinario que hace parte de la secretaria de hacienda primero para que se tome conciencia de la importancia de mejorar los ingresos municipales; de la importancia de aplicar correctamente los procesos; de aportar ideas para mejorar o reclasificar aquellos procesos que no cumplan su cometido.

4. La cercanía, el buen trato, la satisfacción, la solución de problemas, las obras ejecutadas, hacen que las comunidades de un municipio se sientan a gusto con sus gobernantes, es por eso que el estudio realizado arrojó esta variable como parte fundamental del desarrollo del municipio, podemos concluir que para lograr gran parte de los objetivos propuestos por la administración es importante contar con el apoyo de las comunidades, brindarles un buen servicio, ejecutar obras que mejoren su calidad de vida, hacerlos cercanos y participes de los procesos propuestos por la administración, es así que si la comunidad está contenta y satisfecha, responde de buena manera a los requerimientos e imposiciones que se les haga.
5. El objetivo o el cometido de este documento es lograr que el municipio de Pinchote a través de su Secretaría de Hacienda, mejore sus recaudos de impuestos tributarios, podemos concluir gracias al análisis DOFA, a la MEFI, MEFE, Actores Sociales, Expertos, esto se consigue si hay cercanía con las comunidades, si se adelantan los procesos administrativos suficientes para lograr recuperar la cartera vencida, si se optimizan los procesos de cobro y/o recaudo de impuestos, si se logra una ejecución presupuestal que cumpla con las metas del PDM.
6. Mantener actualizada la base de datos de los contribuyentes del Impuesto de Industria y Comercio es otro de los aspectos importantes que podemos concluir del desarrollo de este documento, conocer a ciencia cierta cuantos establecimientos están asentados en el municipio, tener organizados todos sus datos, genera un clima de confianza y

cercanía entre la administración y los comerciantes, y esto redundará en una mayor confianza a la hora de pagar sus obligaciones.

7. Es importante para la administración municipal ejecutar plenamente lo destinado en sus presupuestos esto contribuye a mejorar la calidad de vida de los pobladores, garantiza el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo.
8. Se concluye la importancia de realizar un análisis presupuestario para la ejecución de todas las acciones estratégicas que permitan el logro de los objetivos para este planteamiento del problema.

### Bibliografía

Alcaldia Municipal de Pinchote. (01 de 08 de 2017). *Alcaldia Municipal de Pinchote Santander*.

Recuperado el 04 de 01 de 2019, de Pinchote Santander: <http://www.pinchote-santander.gov.co/alcaldia/como-llegar>

Alcaldia Municipal de Pinchote. (01 de 08 de 2017). *Alcaldia Municipal de Pinchote en*

*Santander*. Recuperado el 04 de 01 de 2019, de Pinchote Santander:

<http://www.pinchote-santander.gov.co/tema/municipio>

Castellanos Ruiz, R. (2007). *Pensamiento, herramientas y accion del estratega* (1 ed.). España.

David, F. R. (2008). *Conceptos de administracion estrategica* (11 ed.). Mexico: Pearson Educacion.

Morrissey, G. (1995). *Pensamiento estrategico. Construyendo los cimientos de la planeacion*.

Florida: Prentice Hall.

Municipio de Pinchote. (30 de 05 de 2016). Plan de Desarrollo Municipal. *Pinchotanos Somos*

*Mas* . Pinchote, Guanenta, Santander.