

**Plan prospectivo y estratégico para la secretaria de hacienda del municipio de
Piedecuesta**

María Isabel Niño Bueno, Nayibe Cuadros Rodríguez, Luis Fernando López Hernández

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

Director

Darío Sierra Arias

PhD en Administración Estratégica de Empresas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División ciencias económicas y contables

Especialización en finanzas públicas

2021

Contenido

	Pág.
Introducción	13
1. Plan prospectivo y estratégico para la secretaria de hacienda del municipio de Piedecuesta	15
1.1. Marco Referencial	15
1.1.1 Plan prospectivo estratégico	15
1.1.2 Proceso de planeación estratégica prospectiva.....	17
1.1.3 Herramientas de planeación prospectiva.	19
1.2 Objetivos	24
1.2.1 Objetivo general	24
1.2.2 Objetivo específico	24
1.3 Reseña historia de la alcaldía de Piedecuesta.....	25
1.3.1 Reseña municipio de Piedecuesta.....	25
2. Planeación estratégica	29
2.1 Definición del sistema.....	29
2.1.1 Misión de la alcaldía de Piedecuesta	29
2.1.2 Visión alcaldía de Piedecuesta	30
2.1.3 Misión propuesta	31
2.1.4 Visión propuesta	31
2.1.5 Filosofía.....	32
2.1.6 Honestidad.....	33
2.1.7 Respeto	33

2.1.8 Compromiso	34
2.1.9 Diligencia	34
2.1.10 Justicia	34
2.1.11 Competencias esenciales	35
2.1.12 Autonomía	35
2.1.13 Ordenación de competencias	35
2.1.14 Coordinación	36
2.1.15 Consistencia.....	36
2.1.16 Prioridad del gasto público social.....	36
2.1.17 Continuidad	37
2.1.18 Participación	37
2.1.20 Desarrollo armónico de las regiones	37
2.1.21 Proceso de planeación	38
2.1.22 Eficiencia.....	38
2.1.23 Viabilidad	38
2.1.24 Coherencia.....	38
2.1.25 Matriz de macro segmentación.....	40
2.1.26. Postura ética en el sentido gubernamental.....	41
3. Análisis Interno	43
3.1 Árbol de competencias.....	43
3.1.1 Análisis árbol de competencias	51
3.2 Evaluación de factores internos y análisis de resultados.....	52
3.3 Análisis de matriz MEFI	53

3.3.1 Análisis	53
3.4 Listado de variables internas	53
3.4.1 Análisis de variables internas	54
3.5 Análisis tendencial de variables endógenas	54
3.5.1 Análisis de variables.....	62
4. Descripción de entorno inmediato.....	63
4.1 Secretaria distrital de hacienda de Bogotá	64
4.1.1. Perspectiva de desarrollo humano y organizacional (DHO).....	64
4.1.2 Perspectiva procesos (P).....	65
4.1.3 Perspectiva gestión financiera de Bogotá (GF)	65
4.1.4 Perspectiva cliente (C).....	65
4.2 Secretaria de hacienda gobernación de Santander	66
4.2.1 Misión.....	67
4.2.2 Funciones.....	67
4.3 Herramienta Pestel	68
4.3.1 Pestel.....	68
4.3.2 Análisis herramienta Pestel	70
4.4 Evaluación de factores externos	71
4.4.1 Análisis de factores externos	72
4.5 Postura estratégica de la organización	72
4.5.1 Matriz interna y externa.....	72
4.5.2 Análisis de matriz interna y externa	73
4.6 Formulación de la estrategia	74

4.6.1 Matriz de planeación estratégica MPEC	74
4.6.2 Matriz de planeación estratégica MPEC	77
5. Capítulo de prospectiva – planteamiento del problema.	78
5.1 Objetivo.....	78
5.2 Justificación.....	78
5.3. Análisis estructural.....	79
5.3.1 Listado de variables internas y externas con base en MEFI y MEFE	79
5.3.2 Variables Internas.....	79
5.3.3 Variables externas	80
5.4 Software “MICMAC”	81
5.4.1 Matriz	81
5.4.2 Calificación.....	82
5.4.3 Características de la matriz.....	83
5.4.4 Plano de influencias directas	85
5.4.5 Plano de influencias directas	86
5.4.6 Plano de desplazamiento	87
5.4.7 Listado de variables estratégicas	88
6. Diseño y construcción de escenarios.....	90
6.1 Software “SMIC”	90
6.2 Expertos.....	90
6.3 Escenarios probables herramienta “SMIC”.....	92
6.4 Presentación de los escenarios en forma de Histograma.....	93
6.5 Descripción de los Escenarios por Experto.....	94

6.7 Descripción causa efecto del escenario más probable	101
6.7.1 Escenario optimista o deseado.....	101
6.7.2 Escenario pesimista	102
6.7.3 Escenarios alternos	103
7. Análisis actores sociales	106
7.1 Actores sociales.....	106
7.2 Construcción de cuadro interés	106
7.3 Objetivos conflictivos	116
7.4 Negociación de los objetivos.....	117
7.5 Construcción de escenario de apuesta.....	119
7.5.1 Matriz de objetivos	119
7.5.2 Árbol de pertinencias.....	122
7.5.3 Formulación de acciones estratégicas.....	123
7.5.4 Matriz IGO	128
7.5.5 Consolidación árbol de pertinencias.....	129
8. Conclusiones.....	134
Referencias.....	135

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Misión del municipio de Piedecuesta</i>	29
Tabla 2. <i>Visión alcaldía de Piedecuesta</i>	30
Tabla 3. <i>Misión propuesta</i>	31
Tabla 4. <i>Visión propuesta</i>	32
Tabla 5. <i>Matriz sobre la filosofía</i>	34
Tabla 6. <i>Matriz sobre las competencias esenciales</i>	39
Tabla 7. <i>Matriz sobre la postura Ética</i>	42
Tabla 8. <i>Árbol de Competencias</i>	44
Tabla 9. <i>Matriz MEFI de la secretaria de hacienda de Piedecuesta</i>	52
Tabla 10. <i>Relación de variables internas</i>	53
Tabla 11. <i>Análisis variables endógenas</i>	56
Tabla 12. <i>Herramienta Pestel</i>	69
Tabla 13. <i>Matriz MEFE Factores Externos</i>	71
Tabla 14. <i>Matriz MPEC</i>	75
Tabla 15. <i>Variables Incluidas en el "MIC MAC"</i>	81
Tabla 16. <i>Variables Internas y Externas calificadas</i>	83
Tabla 17. <i>Influencias directas</i>	85
Tabla 18. <i>Tabla de Expertos</i>	90
Tabla 19. <i>Matriz de variable-hipótesis-Objetivo</i>	91
Tabla 20. <i>Escenario Optimista-Deseado</i>	101
Tabla 21. <i>Escenario Pesimista</i>	102

Tabla 22. <i>Escenarios Alternos</i>	103
Tabla 23. <i>Escenarios alternos</i>	104
Tabla 24. <i>Cuadro de Interés</i>	107
Tabla 25. <i>Objetivos de asociados</i>	111
Tabla 26. <i>Valoración de actores frente a objetivo</i>	113
Tabla 27. <i>Valoración de actores frente a objetivos</i>	113
Tabla 28. <i>Convergencias entre actores</i>	114
Tabla 29. <i>Convergencia entre Actores</i>	115
Tabla 30. <i>Divergencias entre actores</i>	115
Tabla 31. <i>Objetivos Conflictivos</i>	116
Tabla 32. <i>Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto</i>	117
Tabla 33. <i>Plan de acción de objetivos conflictivos</i>	118
Tabla 34. <i>Matriz RICE objetivo 1</i>	119
Tabla 35. <i>Matriz RICE objetivo 2</i>	120
Tabla 36. <i>Matriz RICE objetivo 3</i>	120
Tabla 37. <i>Matriz RICE objetivo 4</i>	121
Tabla 38. <i>Matriz RICE objetivo 5</i>	121
Tabla 39. <i>Matriz RICE objetivo 6</i>	122
Tabla 40. <i>Árbol de pertinencias</i>	122
Tabla 41. <i>Acciones estratégicas</i>	125
Tabla 42. <i>Valores</i>	128
Tabla 43. <i>Acciones Inmediatas</i>	129
Tabla 44. <i>Acciones a mediano plazo</i>	131

Tabla 45. *Cuadro de mando integral* 132

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Ilustración planeación estratégica vs prospectiva estratégica</i>	19
Figura 2. <i>Cartografía veredal municipio de Piedecuesta.....</i>	25
Figura 3. <i>Organigrama Alcaldía municipal de Piedecuesta.</i>	27
Figura 4. <i>Oficinas secretaria de hacienda localizadas en el centro comercial De La Cuesta....</i>	28
Figura 5. <i>Vista interior secretaria de hacienda de Piedecuesta</i>	28
Figura 6. <i>Matriz de macro segmentación</i>	41
Figura 7. <i>Perspectiva de desarrollo humano y organizacional (DHO) Hacienda Bogotá.</i>	64
Figura 8. <i>Matriz Interna y Externa</i>	73
Figura 9. <i>Mapa de Influencias Directas</i>	86
Figura 10. <i>Mapa de Influencias Indirectas.....</i>	87
Figura 11. <i>Mapa de desplazamiento</i>	88
Figura 12. <i>Histograma probabilidad de los escenarios grupo Hacienda</i>	93
Figura 13. <i>Histograma experto Jhonattan.....</i>	95
Figura 14. <i>Histograma experta Leydi.</i>	96
Figura 15. <i>Histograma experta Sandra.</i>	97
Figura 16. <i>Histograma experta María Isabel</i>	98
Figura 17. <i>Histograma experta Nayibe.....</i>	99
Figura 18. <i>Histograma Experto Luis Fernando.....</i>	100
Figura 19. <i>Matriz IGO aplicada a las acciones.....</i>	129

Resumen

La planeación estratégica es una herramienta novedosa para que las entidades logren el máximo de rendimiento aprovechando sus recursos especialmente las del talento humano y elementos físicos.

Se desarrolla este trabajo con fines académicos; donde haremos un análisis de la secretaria de Hacienda del Municipio de Piedecuesta con el fin de buscar las estrategias que en un mediano plazo posicione dentro de las más eficientes a nivel regional, situación que será el eje promotor del mejor desempeño fiscal del Municipio.

Se realizó la construcción del diagnóstico basado en la situación actual que nos ayuda a detectar sus fortaleza y debilidades, ver sus oportunidades y amenazas para así lograr el objetivo propuesto.

Esperamos que esta investigación, sea de ayuda para que la secretaria de hacienda, llegue al punto máximo del índice de desempeño fiscal, lo cual es el objetivo principal de su director, teniendo en cuenta que es la secretaria líder para el desarrollo sostenible del municipio y la eficiente financiación del plan de desarrollo Municipio lo cual hace posible su misión y visión manteniendo una apuesta al desarrollo a mediano y largo plazo a nivel regional.

Palabras claves: Planeación, hacienda, fiscal, sostenible, desarrollo, escenario

Abstract

The strategic planning is a novel tool so that the entities achieve the maximum performance to take advantage of the human resources and physical elements

This work is developed with academic purposes; in which we are going to make an analysis of the town of Piedecuesta's Secretary of Finance in order to find strategies so that in a medium term it gets to position in one of the most efficient in a regional level, situation that will be the promoter axis of the best town's fiscal performance

The construction of the diagnosis was made based on the actual situation that helps us to detect its strengths and weaknesses, find its opportunities and threats in order to get the proposed goal

We hope this research to be helpful so that the Secretary of Finance gets to the maximum point of the fiscal performance rating, which is the main objective of its director, taking into account that this is the leader Secretary for the town's sustainable development.

Keyword: Planning, finance, fiscal, performance, sustainable, develop

Introducción

La planeación estratégica como nuevo método de desarrollo en las instituciones busca cumplir objetivos alcanzables, es una oportunidad valiosa de aplicar esta novedosa técnica con el fin de dar aplicación a todos los conocimientos recibidos.

Este trabajo busca mostrar la planeación como elemento de administración para determinar el camino a seguir en la secretaria de hacienda del municipio de Piedecuesta, para tal efecto se hará un análisis con el fin de establecer si los elementos y metas ya establecidos por la entidad requieren de alguna modificación, así como la creación de una misión y visión específica la cual generara un mejor ambiente y resultado final en las actividades diarias de la secretaria.

El estado colombiano ha establecido criterios para la aplicación de la planeación estratégica, es así como el Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional emitió la circular 001 de 2018; con el fin de facilitar el ejercicio en la planeación estratégica e institucional, pudiendo tomar como guía lo establecido en MIPG.

Motivados en estas situaciones se realiza el diagnóstico de la secretaria de Hacienda del Municipio de Piedecuesta, con el fin de analizar las variables actuales con el propósito de determinar las metas y caminos a seguir para sacar adelante esta iniciativa en nuestra entidad pública.

Nuestro principal objetivo es lograr un mejor desarrollo de la gestión logrando los objetivos trazados y mejorar los procesos en un óptimo ambiente de trabajo.

Tomamos como punto de partida el estado actual de la secretaria de hacienda del municipio, realizaremos una formulación de la misión, visión, objetivos y valores institucionales los cuales serán los elementos motivadores de la implementación de la planeación estratégica en la secretaria de Hacienda.

Como fin de este trabajo será realizar un aporte real y que el gobierno actual pueda alinear sus objetivos políticos hacia la nueva manera de gobernar y desarrollar su territorio con el propósito de resaltar sus fortalezas y oportunidades, así como mitigar sus amenazas y debilidades.

A la finalización de este documento se realizarán unas recomendaciones y conclusiones a la secretaria de hacienda del municipio de Piedecuesta debido a que a la fecha no existe una propuesta prospectiva y esta metodología puede servir de plataforma de modernización y optimización de los recursos humanos y físicos con los que cuenta en la actualidad.

1. Plan prospectivo y estratégico para la secretaria de hacienda del municipio de Piedecuesta

1.1. Marco Referencial

Se hará un análisis prospectivo para la secretaria de hacienda del municipio de Piedecuesta diagnosticando la situación actual, anexando y modificando lo que se considere necesario para que tengamos éxito en este trabajo, es por eso por lo que analizaremos en este capítulo los conceptos básicos que aplicaremos en lo que al análisis prospectivo se refiere teniendo en cuenta lo enseñado por el docente como punto de partida.

Igualmente empezar a transmitir la cultura de la planeación estratégica en las entidades públicas la cual es inminente su implementación.

1.1.1 Plan prospectivo estratégico

La planeación estratégica basada en la prospectiva se constituye en una herramienta clave para las organizaciones en cuanto a la construcción de su futuro. Permite equilibrar el pensamiento estratégico, el deseo de visualizar un horizonte ideal, y los cursos de acción necesarios para alcanzar dicho derrotero.

El término estrategia se deriva de la palabra griega estrategos y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas.

Uno de los pioneros en estrategia empresarial (como la conocemos hoy en día) es Igor Ansoff. Según la Universidad Nacional de Colombia (UNAL, 2012) este autor desarrolla una

herramienta de Marketing denominada Matriz de Ansoff, la cual fue publicada por primera vez en el año de 1957 en el artículo: Estrategias para la Diversificación, de la Harvard Business Review. La Matriz cumple la función de mostrar cuatro opciones de crecimiento para las empresas, al comparar los productos y servicios tanto existentes como nuevos con los mercados existentes y nuevos

Otro autor representativo de los años 70 del siglo pasado es Henry Mintzberg. La estrategia según este autor “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Labarca, 2008). Para poder comprender mejor el concepto de su pensamiento, el autor divide el concepto en cinco definiciones: estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva

Durante los años 80 y 90 del siglo pasado, el autor que toma especial relevancia en el campo de la estrategia empresarial es Michael E. Porter. Sus investigaciones más importantes detallan cómo operan las corporaciones en Estados Unidos de Norteamérica, Gran Bretaña y Alemania, entre otros países industriales. Los resultados de los estudios arrojaron que “tanto la estrategia como el Management, son influenciados por la cultura y otras características de naturaleza nacional” (UNAL, 2012). Porter también agrega la influencia del conocimiento y las capacidades previas como elementos influyentes para la creación de la estrategia.

Según Tarzijan (2008), la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: la primera de ellas está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento de este. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental

era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día. (Castellanos, 2014)

1.1.2 Proceso de planeación estratégica prospectiva

Entender la planeación prospectiva estratégica y su aplicación como herramienta gerencial, empresarial y organizacional, en búsqueda de la eficiencia, la productividad y la competitividad.

Las situaciones problemáticas, dice Ackoff, se deben considerar como un todo y no descomponerlas en partes independientes entre sí. Se debe incorporar la solución a los problemas como parte integrante de la planeación que nos proporciona la forma de actuar ahora, que puede hacer más viable el futuro que deseamos. Sólo la prospectiva es la que puede crear un futuro que se aproxima al ideal; ella es necesariamente participativa, coordinada, integrada y continua. 38

planeación Prospectiva La actitud prospectiva, según Michel Godet, se basa en cinco principios:

- Ver lo ancho
- Ver lejos.
- Ver profundamente.
- Pensar en el factor humano.
- Asumir riesgos.

Aunque Godet considera que se deben agregar también:

- Ver diferente. Pensar fuera de la caja, cuidar de los clichés y desarrollar miradas colectivas.
- Ver juntos. No es el “príncipe” el que debe tomar las decisiones, ni tampoco la élite de intelectuales, políticos o empresarios.
- Tener el rigor de una no-disciplina intelectual.

La planeación prospectiva estratégica se utiliza para obtener: flexibilidad estratégica, capacidad de respuesta estratégica, capacidades dinámicas, competencias dinámicas. Un cúmulo de datos o un mejor modelo matemático no produce una mejor predicción; pero se trata de tener mejores decisiones, no mejores predicciones. Una pobre decisión basada en una buena predicción no se puede esperar que tenga éxito (cfr. Ringland, xii). La prospectiva emplea la proactividad y la proactividad, que son equiparables. La prospectiva, según Godet (2001), se enfoca en el presente dando significado a la acción, pero acción sin meta no tiene sentido. Un señalamiento fundamental de Godet es cuando asegura que la meta no lo es todo; ir juntos en el proceso es lo importante, vivir el proceso. El prospectivista comparte la acción con un proyecto, con un sueño. Los sueños fertilizan la realidad. La anticipación implica la acción. La dicotomía entre explorar y preparar un curso de acción implica, según Godet, las siguientes preguntas: 39 Planeación Prospectiva

- Qué puede y podría pasar.
- Qué puedo hacer.
- Qué estoy haciendo.
- Cómo voy a hacerlo.
- Quién soy yo.

El resultado de la prospectiva estratégica es la acción. Richard Rowe comenta: aquí es donde la teoría de la epidemia y el Tipping point pueden tener su aplicación al implementarse en la prospectiva estratégica, ya que proveen un esquema en el cual el cambio, clima social, comportamiento educacional o individual, puede ser expandido rápidamente (“Sticky Foresight: Finding the future’s Tipping Point”). La prospectiva no es solo una técnica, ni la aplicación de un conjunto de métodos o técnicas, eso sería LA FOTOGRAFÍA. La prospectiva es un proceso que toma en cuenta los factores del entorno dinámico y cambiante, además de la aplicación de técnicas;

esto, es LA PELÍCULA. Francisco Mojica (2005) afirma: mientras que la previsión sólo “reduce la incertidumbre”, la prospectiva, por su parte, penetra en la incertidumbre y en la turbulencia con visión de largo plazo, según Godet, mediante “el arte de la conjetura” y construir la mejor opción que encuentre, después de examinar las más importantes. En todo el procedimiento, la planeación estratégica es el puente entre la visión y la acción, traslada a una estrategia la visión (lo que la organización quiere que pase) y las posibilidades de futuros alternativos (lo que pueda pasar). Aunque el salto pudiera ser muy ancho, la organización deberá manejar la incertidumbre con planes de contingencia y decisiones mejor informadas (Baena).

Figura 1. Ilustración planeación estratégica vs prospectiva estratégica

Planificación Estratégica	Prospectiva Estratégica
Analiza el presente y el pasado de la organización.	Analiza el futuro para poder comprender y poder influir sobre él.
Investiga sus actuales capacidades, sus posibilidades y su desempeño, así como las actuales dificultades y problemas.	Realiza una reflexión que pretende iluminar la dirección de nuestras acciones a fin de que estemos preparados frente a los cambios que se van a producir recién dentro de 3, 5 o más años.
Utiliza para todo este proceso de análisis matrices que solo muestran una foto del estado actual de la organización.	Identifica escenarios y minimiza los riesgos de ese escenario futuro al disminuir la incertidumbre y el conocimiento de las consecuencias de los actos futuros a ejecutar en la organización.

Adaptado de Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en América latina (2015), Dra. Guillermina Baena paz.

1.1.3 Herramientas de planeación prospectiva.

Para este trabajo manejaremos diferentes herramientas de las cuales haremos un análisis de la prospectiva propuesta y de la cual se genera con la aplicación del software especializados en el tema como son:

1.1.3.1 herramienta “MICMAC” El análisis estructural es un instrumento de reflexión colectiva que hace parte de la herencia de trabajos de análisis de sistemas que se le debe a la Rand

Corporation y que han sido muy bien descritos en el famoso libro de Erik Jantsch (en línea en la memoria prospectiva).

El método “Micmac” para multiplicación de matrices aplicado a una clasificación fue desarrollado en 1971 por Michel Godet y se aplicó a los factores clave de desarrollo de la energía nuclear en 1974 con JC Duperrin del CEA. Cf Tomo 2, capítulo 5 del material de prospectiva estratégica. Hacerse buenas preguntas e identificar las variables clave.

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

- *Fase 1 listado de las variables:* La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de revisión.
- *Fase 2: revisión de relaciones entre las variables* Bajo un prisma de sistema, una variable existe revisión por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado revisión en el listado de variables y en su revisión, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? Si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, reví (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).
- *Fase 3 revisión de las variables clave con el Micmac:* Esta fase consiste en la revisión de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar, mediante

una clasificación directa (de revisión), y revisión por una clasificación indirecta (llamada MICMAC* para matrices de impactos cruzados revisión Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene revisión de la elevación en potencia de la matriz. La revisión de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que debido a sus acciones indirectas juegan un papel revisión (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

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

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

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

Hablaremos aquí de uno de estos métodos, SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) que ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas

a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las $2N$ imágenes posibles (juegos de hipótesis) aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios:

- Fase 1 formulación de hipótesis y elección de expertos. Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias: ahora bien, no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo del análisis estructural (ficha nº 7), reflexión acerca de la estrategia de los actores (ficha nº 8), que permiten identificar mejor las variables clave y una mejor formulación de las hipótesis de partida. La encuesta se realiza generalmente por vía postal (la tasa de respuestas se sitúa en niveles bastante satisfactorios: 25 a 30%); es preciso contar con 1 mes y 1/2 aproximadamente para la realización de un SMIC. El número de expertos consultados debe superar 100 (los criterios de selección son los mismos que los del Delphi); lo que se les pide es: evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable), evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis); habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.
- Fase 2 probabilización de escenarios. El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de estos

grupos de expertos: corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades), afectando una probabilidad a cada una de las $2N$ combinaciones posibles de las N hipótesis.

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

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

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

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

- Hacer un análisis retrospectivo del sistema (empresa, industria, sociedad)
- Planear el futuro.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Construir escenarios prospectivos en la secretaria de hacienda del Municipio de Piedecuesta 2021 – 2030 con el fin de crear un amplio horizonte de alternativas viables para lograr que la secretaria sea pionera en tecnología a nivel regional recaudando de manera ágil y oportuna sus ingresos en beneficio de todos sus habitantes

1.2.2 Objetivo específico

Reconocer la razón de ser y la filosofía de la secretaria de hacienda del municipio de Piedecuesta.

Analizar el Sistema en el cual se desempeña la secretaria de hacienda del Municipio de Piedecuesta – Santander.

Diseñar y formular los diferentes escenarios a los cuales pueden estar expuesta la secretaria de hacienda del Municipio de Piedecuesta – Santander.

Reconocer los diferentes actores sociales que tienen algún interés en el sistema y así como sus conflictos y el grado de poder.

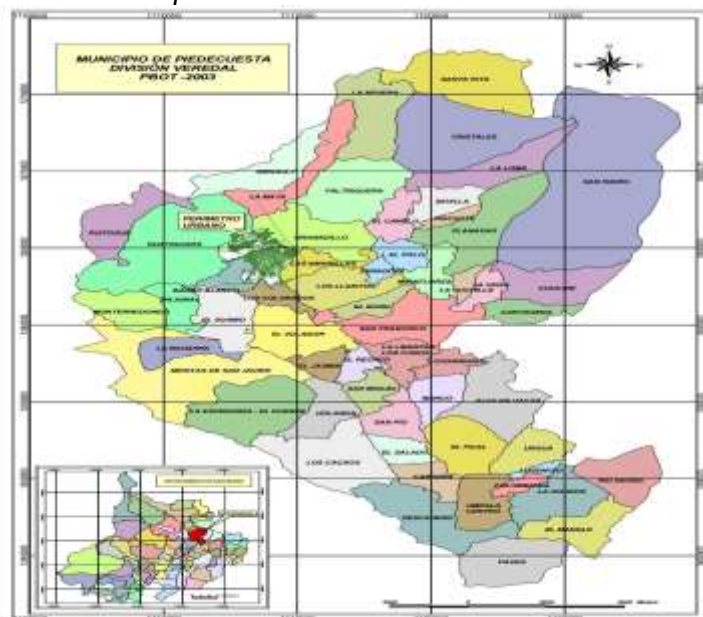
Reconocer las variables estratégicas que afectan el futuro del sistema en la secretaria de hacienda.

Diseñar un escenario apuesta, sobre el cual se implementen la estrategia de la secretaria de hacienda del Municipio de Piedecuesta -Santander.

1.3 Reseña historia de la alcaldía de Piedecuesta

En este capítulo trabajaremos todos los aspectos relacionados a la planeación estratégica; haremos un análisis inicial del Municipio de Piedecuesta – Santander; para luego iniciar el proceso específico de la secretaria de Hacienda Municipal.

Figura 2. *Cartografía veredal municipio de Piedecuesta.*



Adaptado de cartografía Plan Básico de ordenamiento Territorial Piedecuesta (2003)

1.3.1 Reseña municipio de Piedecuesta

De acuerdo con la página oficial de la alcaldía de Piedecuesta podemos decir que Piedecuesta es un municipio del departamento de Santander, Colombia. Se encuentra a 17 km de Bucaramanga, formando parte de su área metropolitana. Su extensión territorial es de 344 kilómetros cuadrados; observamos una alterada geografía que nos ofrece un sinnúmero de valles, mesetas, montañas y colinas, accidentes territoriales que nos presentan una variada climatología, pasando del radiante sol de pescadero a la neblina del páramo de Juan Rodríguez.

El municipio limita por el norte con Tona y Floridablanca, Por el sur con Guaca, Cepitá, Aratoca y Los Santos. Por el oriente Santa Bárbara, por el occidente con Girón. Límites que a su vez demarcan las fragmentaciones del relieve municipal por la falla de Bucaramanga al oriente, el nudo sísmico y la falla de los Santos al sur, la falla del río Suárez al occidente y las fallas de Ruitoque y río de Oro por el norte.

Todo lo cual ha conllevado a que los habitantes se adapten a las condiciones socioambientales de vida propiciadas por los pisos térmicos andinos y las dinámicas sísmicas de la región. Por su ubicación en la Cordillera Oriental, Piedecuesta es un municipio productor de agua. Aquí nacen 3 ríos: Oro, Hato y Manco y 12 quebradas. La ciudad de Piedecuesta se encuentra dividida en barrios, urbanizaciones, conjuntos residenciales e incluso condominios residenciales en las áreas rurales semiurbanas, que en total suman 192 divisiones territoriales.

A los cuales se agregan diez "barrios" no legalizados ni reconocidos por la Administración Municipal. El nombre Piedecuesta es el resultado de la abreviación dada al sitio, parroquia y villa del "Pie de la Cuesta" a inicios del siglo XIX por el gobierno central de la República de Colombia a través de sus leyes, decretos y comunicaciones oficiales al estar ubicada en su casco urbano una de las factorías de tabacos más importantes del Estado.

Después de emplearse durante algunos años la abreviatura "Pie cuesta", con la reforma político-administrativa de 1825 se le reconoció como Villa de Piedecuesta. Los colonos españoles de Girón y Pamplona dieron el nombre del "Pie de la Cuesta" al sitio ubicado entre los ríos del Hato, Frío del Oro y Manco al ser empleado para pernoctar y aprovisionar las bestias de carga antes de continuar los viajeros, arrieros y comerciantes su penoso y arriesgado tránsito hacia Pamplona y los andes colombo-venezolanos a través de la cuesta que permitía el ascenso al páramo de Juan Rodríguez (hoy de Berlín) siguiendo la ribera norte de la cuenca

alta del río de Oro, así como para ascender a través del empinado y resbaladizo camino real que llevaba al Socorro, y de allí hasta Santafé de Bogotá, a través de la Mesa de Gértidas (hoy de Los Santos) y los andes neogranadinos orientales.

Sitios emblemáticos de esos lugares de posada fueron en los siglos XVII y XVIII los corredores de la hacienda de los herederos del cofundador de Pamplona Ortún Velasco junto al río Lato (hoy sede de la Universidad Santo Tomás) y los corredores de las haciendas la Venta, los Cauchos y Tres Esquinas, especialmente durante las guerras civiles de los siglos XIX y XX.

El organigrama de la alcaldía municipal de Piedecuesta está planteado de la siguiente manera:

Figura 3. Organigrama Alcaldía municipal de Piedecuesta.



Adoptado de sitio web alcaldía de Piedecuesta (2021)

Figura 4. *Oficinas secretaria de hacienda localizadas en el centro comercial De La Cuesta.*



Figura 5, *Vista interior secretaria de hacienda de Piedecuesta*



2. Planeación estratégica

2.1 Definición del sistema

2.1.1 Misión de la alcaldía de Piedecuesta

La Administración Municipal encamina su accionar a garantizar el desarrollo integral de sus habitantes, creando entre otros un pacto que direcciona los esfuerzos hacia nuestro principal interés "El Ser Humano", con un solo modelo de gobierno transparente, incluyente, social, solidario. productivo, sustentable, globalizado y comprometido con una educación pertinente y de calidad (Alcaldía de piedecuesta, 2021).

Tabla 1. Misión del municipio de Piedecuesta

¿Qué necesidad satisface?	La Administración Municipal encamina su accionar en Garantizar el Desarrollo integral de sus habitantes.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Estas necesidades se satisfacen creando entre otros un pacto que direcciona los esfuerzos hacia nuestro principal interés.
¿A quién satisfacen las necesidades?	Las necesidades satisfacen al "El Ser Humano" que viven en el Municipio.
¿En dónde satisfacen las necesidades?	con un solo modelo de gobierno transparente, incluyente, social, solidario. productivo, sustentable, globalizado y comprometido con una educación pertinente y de calidad.

Adaptado con información de la secretaria de hacienda (2021). Elaborado por autores.

2.1.1.1 Análisis Revisada la misión de la alcaldía, cumple con las preguntas planteadas anteriormente y está comprometida con el desarrollo integral de sus habitantes, con un modelo de gobierno transparente, incluyente, social, encaminado a fortalecer la Educación de Calidad,

sector más importante de inversión dentro la ejecución de su plan de desarrollo, “Piedecuesta una Ciudad para la Gente.

2.1.2 Visión alcaldía de Piedecuesta

El Municipio de Piedecuesta tiene una nueva visión al año 2.030, convertirse en un territorio competitivo de nivel regional, en los sectores de la producción agropecuaria diversificada, desarrollo tecnológico y de turismo ecológico de aventura y deportivo, permitiendo a sus habitantes mantener un bienestar social dentro de un territorio agradable y cohesionado institucionalmente para lograr un desarrollo individual y colectivo sostenible. (Alcaldía de piedecuesta, 2021).

Tabla 2. Visión alcaldía de Piedecuesta

¿Como se imagina la empresa en el futuro?	El Municipio al año 2.030, convertirse en un territorio competitivo de nivel regional.
¿En cuales campos de acción les gustaría incursionar?	En los sectores de la producción agropecuaria diversificada, desarrollo tecnológico y de turismo ecológico de aventura y deportivo.
¿En cuales campos de acción no debiera continuar?	No aplica
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	permitiendo a sus habitantes mantener un bienestar social dentro de un territorio agradable y cohesionado institucionalmente para lograr un desarrollo individual y colectivo sostenible.
¿Cómo queremos que nos vea talento humano?	la visión del municipio apunta a convertirse en una región competitiva y productiva, donde cada uno de los integrantes del talento humano aporten a construir y se sientan felices de ser parte de una ciudad sostenible en el tiempo.

2.1.2.1 Análisis El Municipio de Piedecuesta tiene una visión al 2030, en convertirse en un territorio competitivo a nivel regional, es bueno llevar la competitividad a nivel nacional e incluir sectores como el turismo religioso y de salud.

2.1.3 Misión propuesta

por la secretaria de hacienda. La secretaria de Hacienda Municipal tiene la misión de contribuir al desarrollo del Municipio, mediante el recaudo eficiente de sus ingresos, y una distribución efectiva de los recursos, en proyectos de alto impacto que benefician a la comunidad en general.

Tabla 3. Misión propuesta

¿Qué necesidad satisface?	la SHM tiene finalidad de contribuir al desarrollo del Municipio mediante el recaudo eficiente de sus ingresos y una distribución efectiva de los recursos.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Mediante la asignación de recursos a proyectos de alto impacto en cumplimiento con las metas trazadas del plan de desarrollo “ <i>PIEDECUESTA UNA CIUDAD PARA LA GENTE</i> ”
¿A quién satisfacen las necesidades?	Los beneficiarios son los contribuyentes y comunidad en general
¿En dónde satisfacen las necesidades?	Las necesidades se satisfacen a través del gobierno municipal

2.1.3.1 Análisis La secretaria de hacienda del municipio de Piedecuesta busca con esta misión creada cumplir con su propósito principal que es el recaudo con el fin de llevar los recursos para cumplir con todas las metas creadas en la inversión social de sus habitantes, esto se logra haciendo una implementación tecnológica adecuada que de la mano del trabajo articulado de sus empleados y CPS se cumplirán estos objetivos planteados.

2.1.4 Visión propuesta

para la secretaria de hacienda Para el 2030, la secretaria de hacienda será pionera en tecnología a nivel regional, recaudando sus ingresos de manera ágil y oportuna, fortaleciendo la

confianza en los ciudadanos y contribuyentes a través de una eficiente y transparente inversión del gasto público social

Tabla 4. Visión propuesta

¿Como se imagina la empresa en el futuro?	La secretaria de Hacienda en el 2030 se convertirá en pionera en tecnología a nivel regional. Recaudando sus ingresos de manera ágil y oportuna.
¿En cuales campos de acción les gustaría incursionar?	Fortalecer la confianza en los ciudadanos y contribuyentes a través de una eficiente y transparente inversión del gasto público social
¿En cuales campos de acción no debiera continuar?	No aplica
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	De modo que la comunidad se sienta protegida y respaldada
¿Cómo queremos que nos vea talento humano?	A si como el personal que labora sintiendo orgullo de nuestra entidad.

2.1.4.1 Análisis Se busca que sea pionero a nivel regional en su gestión de recaudo por medio de tecnología de punta, impulsando a que los contribuyentes al pago oportuno y que la secretaria de hacienda forme parte integral de la alcaldía generando la liquidez para el cumplimiento de la inversión social a sus habitantes, así mismo se propone que las personas que trabajen en esta secretaria se sientan comprometidas, orgullosas y se identifiquen con la misión y razón de ser de la dependencia.

2.1.5 Filosofía

Por medio del proyecto de decreto por el cual se adopta el código de integridad de servicio público en el municipio de Piedecuesta se establece la filosofía.

Resulta imperativo para el municipio de Piedecuesta, adoptar el “Código general” o "Código tipo “denominado Valores del Servicio Público - Código de Integridad, para lo cual se

expedirá, a manera de directriz del Municipio, un acto administrativo a través del cual se adopten los 5 valores del Código de Integridad, lo cual hará más fácil a los servidores públicos identificarse con dichos valores y hacerlos propios.

El municipio tiene como proyecto de decreto la creación del código de Integridad de la Alcaldía Municipal de Piedecuesta, busca orientar las actuaciones de los servidores públicos y del personal de apoyo en la gestión, con el fin de garantizar resultados con un componente ético y moral enmarcado en un modelo de gerencia por valores que permita establecer normas de comportamiento que buscan una identidad colectiva que facilite la convivencia de todos los servidores públicos impactando positivamente en nuestro Municipio.

El Código reúne los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia; cada uno de estos valores determina una línea de acción cotidiana para los servidores

2.1.6 Honestidad

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

2.1.7 Respeto

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

2.1.8 Compromiso

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

2.1.9 Diligencia

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

2.1.10 Justicia

Actúo con Imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación." (Piedecuesta).

Tabla 5. Matriz sobre la filosofía

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	Dentro de los principios y valores de la secretaria de Hacienda del Municipio de Piedecuesta son: honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia.
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	Dentro de los principios y valores de la secretaria de Hacienda del Municipio de Piedecuesta como son: honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia son reconocidos y adoptados a los cuales se agrega la lealtad, solidaridad y compañerismo.

2.1.10.1 Análisis De acuerdo a lo proyectado en el decreto de adopción del código de integridad del servicio público para el Municipio de Piedecuesta, se puede observar el compromiso institucional en el desarrollo del trabajo público con un sentido integral y como dice su misión el

desarrollo “del ser humano” es por ello que los principios y valores conducen al desarrollo laboral de una manera gerencial involucrando los mejores esfuerzos por el recaudo efectivo y así lograr la liquidez necesaria para el funcionamiento de la entidad territorial y el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo “Piedecuesta una ciudad para la gente”.

2.1.11 Competencias esenciales

Por medio del acuerdo 002 de 2020 el concejo Municipal de Piedecuesta adopto el plan de desarrollo “Piedecuesta una ciudad para la gente” cuyos principios generales de planeación y filosofía son los que se detallan en su contenido así:

2.1.12 Autonomía

La Nación y las entidades territoriales ejercerán libremente sus funciones en materia de planificación con estricta sujeción a las atribuciones que a cada una de ellas se les haya específicamente asignado en la Constitución y la ley, así como a las disposiciones y principios contenidos en la presente Ley orgánica.

2.1.13 Ordenación de competencias

En el contenido de los planes de desarrollo se tendrán en cuenta, para efectos del ejercicio de las respectivas competencias, la observancia de los criterios de concurrencia, complementariedad y subsidiariedad.

2.1.14 Coordinación

Las autoridades de planeación del orden nacional, regional y de las entidades territoriales, deberán garantizar que exista la debida armonía y coherencia entre las actividades que realicen en su interior y en relación con las demás instancias territoriales, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus planes de desarrollo.

2.1.15 Consistencia

Con el fin de asegurar la estabilidad macroeconómica y financiera, los planes de gasto derivados de los planes de desarrollo deberán ser consistentes con las proyecciones de ingresos y de financiación, de acuerdo con las restricciones del programa financiero del sector público y de la programación financiera para toda la economía que sea congruente con dicha estabilidad. Se deberá garantizar su consistencia con la regla fiscal contenida en el Marco Fiscal de Mediano Plazo.

2.1.16 Prioridad del gasto público social

Para asegurar la consolidación progresiva del bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, en la elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo de la Nación y de las entidades territoriales donde se deberá tener como criterio especial en la distribución territorial del gasto público el número de personas con necesidades básicas insatisfechas, la población y la eficiencia fiscal y administrativa, y que el gasto público social tenga prioridad sobre cualquier otra asignación.

2.1.17 Continuidad

Con el fin de asegurar la real ejecución de los planes, programas y proyectos que se incluyan en los planes de desarrollo nacionales y de las entidades territoriales, las respectivas autoridades de planeación propenderán porque aquellos tengan cabal culminación.

2.1.18 Participación

Durante el proceso de discusión de los planes de desarrollo, las autoridades de planeación velarán porque se hagan efectivos los procedimientos de participación ciudadana previstos en la presente Ley.

2.1.19 Sustentabilidad Ambiental

Para posibilitar un desarrollo socioeconómico en armonía con el medio natural, los planes de desarrollo deberán considerar en sus estrategias, programas y proyectos, criterios que les permitan estimar los costos y beneficios ambientales para definir las acciones que garanticen a las actuales y futuras generaciones una adecuada oferta ambiental.

2.1.20 Desarrollo armónico de las regiones

Los planes de desarrollo propenderán por la distribución equitativa de las oportunidades y beneficios como factores básicos de desarrollo de las regiones.

2.1.21 Proceso de planeación

El plan de desarrollo establecerá los elementos básicos que comprendan la planificación como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación.

2.1.22 Eficiencia

Para el desarrollo de los lineamientos del plan y en cumplimiento de los planes de acción se deberá optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios, teniendo en cuenta que la relación entre los beneficios y costos que genere sea positiva.

2.1.23 Viabilidad

Las estrategias programas y proyectos del plan de desarrollo deben ser factibles de realizar, según las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los que es posible acceder.

2.1.24 Coherencia

Los programas y proyectos del plan de desarrollo deben tener una relación efectiva con las estrategias y objetivos establecidos en éste. (Pág 29-30.),

De acuerdo con lo publicado en la página de la Alcaldía de Piedecuesta se encuentran en MIPG la siguiente política de calidad y objetivos. (Alcaldía de Piedecuesta , 2020)

- Política de calidad: La Administración Municipal presta sus servicios a las diferentes partes de interés de la comunidad Piedecuestana en condiciones de oportunidad y eficiencia a través del desarrollo articulado de programas y proyectos en cumplimiento del Plan

Desarrollo, la constitución y la ley, mediante la óptima administración de los recursos, el compromiso del talento humano y las estrategias de mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Integrado.

- **Objetivos de calidad:** Lograr la satisfacción de los usuarios de la comunidad Piedecuestana a través de la prestación oportuna y eficiente de los servicios a los diferentes sectores de la comunidad. Suministrar los recursos necesarios para apoyar la implementación, el mantenimiento y el mejoramiento del Sistema de Gestión y Control de la Calidad de la Entidad, con el fin de aumentar la satisfacción de la comunidad. Generar espacios de participación ciudadana que permitan dar respuesta oportuna a los requerimientos de la comunidad dentro del ámbito de competencia del Municipio. Gestionar y el fomento y fortalecimiento de la formación integral de los servidores públicos. Lograr que el Sistema de Gestión y Control de la Calidad de la Entidad se implemente, mantenga y mejore para asegurar la satisfacción (Piedecuesta MIPG).

Tabla 6. Matriz sobre las competencias esenciales

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	La secretaria de Hacienda Municipal es reconocida por la función recaudadora de impuestos y pagos la cual se esfuerza por prestar un servicio de calidad y eficiencia.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Una de las fortalezas de la SHM es la cultura de pago que se ha fijado a través del tiempo y la agilidad de pago en las cuentas tanto de funcionarios como de sus actividades misionales y de cumplimiento de la inversión pública.
¿Por qué nos escogen los clientes?	Nuestros contribuyentes y gestores de recursos nos escogen por cuanto a nivel gerencial el alcalde realiza una gestión importante en la suscripción de convenios y alianzas estratégicas de acuerdo con los programas aprobados en su plan de desarrollo y son reflejo del buen manejo financiero que conduce a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

2.1.24.1 Análisis De acuerdo con las competencias relacionadas en la ley como entidad territorial, el municipio de Piedecuesta cumple con su plan de desarrollo y la prestación de los servicios misionales y de apoyo para su funcionamiento, la secretaria de Hacienda dentro de su visión contempla la agilidad en los recaudos con la incorporación de nuevas tecnologías, mejoramiento de los procesos y la integralidad en la prestación de servicios de los servidores públicos.

2.1.25 Matriz de macro segmentación

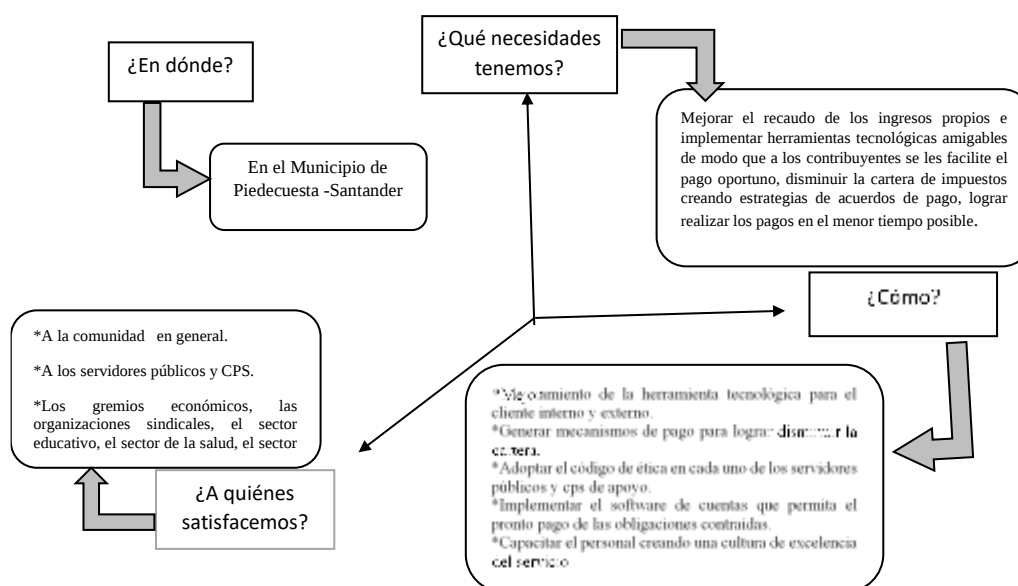
La macrosegmentación es una división del mercado de referencia para decidir a quién vamos a ofrecer nuestros productos. No es la subdivisión de nuestro mercado en segmentos de mercado, eso es la segmentación normal, y cuando los segmentos son realmente pequeños, lo llamamos estrategia de microsegmentación, tampoco es eso.

La macrosegmentación se utiliza para decidir cuál va a ser nuestro mercado con respecto al mercado global.

Para qué sirve la Macro-Segmentación:

- Ayuda a definir el ámbito de actividad de la empresa y, por lo tanto, ayuda a la focalización en ese ámbito en lugar de caer en la tentación de hacer “un poco de todo”.
- Ayuda a conocer cuál es el mercado al que nos dirigimos y, por lo tanto, qué necesidades deberemos satisfacer para ofrecer valor a ese mercado. (Peñarroya, s.f.)

En nuestro caso concreto esta filosofía nos ayuda tal como lo dice el autor en no hacer de todo SINO focalizarnos en lo concreto que son Los recaudos y los pagos y nuestro mercado son Los contribuyentes y los proveedores basados en una política de mejora en la parte tecnológica y calidad en los procesos.

Figura 6. Matriz de macro segmentación

2.1.25.1 Análisis De esta matriz se concluye que en la SHM existen necesidades de mejora, lo cual genera la posibilidad de un mejor ambiente de trabajo y recaudos superiores basado en implementación de tecnologías de punta y así cumplir un cumplimiento de las metas del plan de desarrollo, sostenibilidad de su planta de personal y los demás gastos de funcionamiento de la entidad territorial.

2.1.26. Postura ética en el sentido gubernamental

En el Plan desarrollo municipal (Pág. 30.) plantea una apuesta ética diferencial para Piedecuesta “Una ciudad para la gente” 2020 – 2023, propuso como objetivos principales, el tener una capacidad para responder al mandato popular y de recoger las necesidades de la comunidad, para convertirlas de interés general, validándolas con los actores en el territorio.

El fortalecimiento de la democracia y la participación, continua y permanente de la comunidad debe hacer parte de todos los momentos de la planeación (elaboración, aprobación del

plan, ejecución, seguimiento y evaluación), definir como eje transversal la legalidad y la transparencia en las decisiones públicas y para ello es vital el control ciudadano, político y fiscal sobre la gestión pública.

Finalmente, fomentar los procesos de inclusión social y respeto por las diferencias; la capacidad para articular los diferentes instrumentos de la planeación del desarrollo y su armonización con planes de mayor jerarquía territorial y la responsabilidad política de los mandatarios con relación al respeto y promoción de los derechos humanos.

Tabla 7. *Matriz sobre la postura Ética*

Conformadora de la Sociedad	Las entidades conformadoras de la sociedad cuyo objeto es la inversión social y la satisfacción de las necesidades de la población piedecuestana, el fortalecimiento de la democracia así mismo la inclusión social de sus ciudadanos y la articulación de los planes de gobierno a niveles departamental y nacional
-----------------------------	--

Análisis: El Municipio de Piedecuesta, a través de la secretaria de hacienda tiene la tarea de recaudar impuestos, recursos de convenios y transferencias con el propósito de tener la liquidez para sufragar sus gastos de funcionamiento, pago de la deuda y todo el tema de la inversión social de modo que puede ser el elemento dinamizador de su misión.

3. Análisis Interno

3.1 Árbol de competencias

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

- Dirección
- Cobro Coactivo
- Contabilidad
- Tesorería e Impuestos
- Presupuesto

Dentro de cada una de ellas se desarrollan tareas específicas que se deben trabajar en sincronía y que hacen posible el desarrollo de la gestión, se han detectado fortalezas y debilidades los cuales han sido evidenciados y se da como resultado el análisis interno de la secretaria los cuales se describe en la siguiente tabla.

Tabla 8. *Árbol de Competencias*

AREA	FACTOR ENDÓGENO	Raíces		Tronco		Ramas	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DIRECCION	Rendición de cuentas	El secretario posee la experiencia para cumplir con la normatividad vigente	Carencia de personal de planta con experiencia	Apoyo de CPS con experiencia para realizar la labor	Cambio de personal continuo	Se cumple con la entrega del informe de rendición de cuentas a la comunidad en general	falta tiempo para la revisión del informe
	Desarrollo de la gestión	Se compromete a desarrollar una excelente gestión y cuenta con los conocimientos profesionales y técnicos	Depende de las demás áreas para la ejecución de metas del plan de desarrollo	Diseño de estrategias posee compromiso y liderazgo	Pérdida de avances por cambio de gobierno	Se cumple con la meta de recaudo de los ICLD presupuestados.	desinterés de los contribuyentes en pago de sus obligaciones
	Buzón de sugerencias – PQR	Posee personal de apoyo dedicado al control de PQR y buzón de sugerencias	Alto No. Solicitudes de los clientes internos y externos	Existe el proceso para el control de PQR	Alto nivel de solicitudes	Generar un sistema de respuesta en línea	No existe personal suficiente
	Imagen de la secretaria de Hacienda	Existe credibilidad y buen nombre de la secretaria por la experiencia del líder	Falta de procesos en línea con clientes internos y externos	Personal comprometido y eficiencia del proceso de pago proveedores y contratistas	No existen tecnologías avanzadas en línea recaudando en zonas y molestias de los contribuyentes	Iniciativa de creación de tecnología de punta y mejor ranking en la zona metropolitana	Escasos recursos asignados en el presupuesto para desarrollar esta labor
	Medios de evaluación y control	La secretaria tiene personal de apoyo con experiencia para documentar procesos de auto control	Demora por otros procesos y no existen tiempos de retroalimentar la evaluación	Existen controles internos y entre dependencias	Alto nivel de procesos	Crear una cultura de autoevaluación antes de terminar los procesos	Poco tiempo y personal para desarrollar controles posteriores.

AREA	FACTOR ENDÓGENO	Raíces		Tronco		Ramas	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DIRECCION	Índice desempeño fiscal	La dirección posee personal de apoyo con experiencia para revisar periódicamente el índice de desempeño fiscal.	N/A	Se establecieron procesos para registro de ingresos correspondiente a los recursos propios	Se mantiene dependencia de las transferencias	Recaudo de ICLD para la vigencia fiscal 2020 en la suma de \$ 53.640.951	Impacto COVID en finanzas de los contribuyentes se disminuyó en el recaudo de los ICLD en 7%
		Existe un funcionario de planta y de apoyo con la experiencia para desarrollar la labor	Escaso personal de planta	Se apoya la tarea con personal profesional por CPS	Por el proceso burocrático se debe cambiar el personal constantemente	Se han incorporado por concurso un profesional universitario de planta	Apoyo CPS flotantes
COBRO COACTIVO	Cartera, Prescripciones y pérdida de información	El área tiene personal de planta y de apoyo idóneo para la identificación de la cartera y el respectivo cobro	La rotación de personal de apoyo en el área	Existe procesos para realizar acuerdos de pago	Demora en requerimientos	Se han incorporado en la actualidad políticas de mejora	No hay acuerdos de pago suficientes.
		Georeferenciamiento de la información	N/A	No existe personal con experiencia para realizar el proceso	Se incorpora la idea como iniciativa del nuevo secretario de Hacienda	No existe el proceso de Georreferenciación	Crear la tecnología para asignado en el presupuesto de la vigencia para iniciar el proceso.

AREA	FACTOR ENDÓGENO	Raíces		Tronco		Ramas	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CONTABILIDAD	Poco personal y rotación de CPS	Existen dos profesionales universitarios de planta con aptitudes para el desarrollo de sus funciones	Los requisitos de experiencia exigidos en el manual de funciones	El área cuenta con procesos para el desarrollo de sus actividades	La rotación de personal de apoyo en el área	Estados financieros depurados	Debido al alto cambio de CPS no se les da continuidad a los pendientes.
	Manual de funciones	El personal de planta adscrito a la secretaria de hacienda según el manual de funciones tiene el conocimiento del saber hacer	Los cargos profesionales del área no tienen como requisito experiencia profesional relacionada	Se ha diseñado manual de funciones de acuerdo con los nuevos cargos ganados en concurso de méritos.	El manual de funciones debe actualizarse de acuerdo con la naturaleza del cargo	Se profesionaliza la planta de personal con este manual de funciones	Debe actualizarse el manual de funciones
	Activos fijos y bienes de beneficio público	Existe en el área de almacén un funcionario de planta con experiencia	No se ha desarrollado el proceso por que dependen de las decisiones de otras secretarias	Se ha conformado equipo de trabajo y adquisición del software de activos fijos	No existe procedimiento de entradas y bajas en almacén, ni manejo integral del software que identifique la naturaleza de los activos y aplicación de procesos	Mejorar indicadores plan de mejoramiento	No se tiene un software integral que genere la información de almacén y para la medición posterior.
	Conciliaciones bancarias	Experiencia en el Manejo del software financiero que se utiliza en la secretaria de hacienda del municipio.	Se manejan muchas partidas conciliatorias	Se han mejorado la comunicación para el cruce de información con área de impuestos y pagos	Por el proceso burocrático se debe cambiar el personal constantemente, Falta de experticia en el tema	Depuración de partidas conciliatorias en un 10%	Siguen manteniéndose las partidas conciliatorias en un 90%

AREA	FACTOR ENDÓGENO	Raíces		Tronco		Ramas	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CONTABILIDAD	Procesos de calidad y Políticas contables	Existen personal de apoyo con experiencia en políticas contables de acuerdo con el marco normativo que les rige	No se conocen por todo el personal	Las políticas contables son procesos que sirven para fijar lineamientos y tener bases para participación en comités	No se han socializado con todas las dependencias	Estados financieros con norma internacional	No están publicadas y tenidas en cuenta por todo el personal.
	Clima organizacional	Existe el capital intelectual en los cargos para el normal funcionamiento de la secretaria de hacienda	No hay iniciativa de integración de la secretaria de hacienda extralaboral	N/A	No existe la política de clima laboral en la secretaria	N/A	No existe la política de clima laboral documentada para la secretaria
	Liquidación de convenios	Se cuenta con personal de apoyo con experiencia para liquidación de convenios suscritos por el ente territorial	La secretaria ejecutora del convenio no realiza la liquidación del convenio oportunamente	En el área hay un procedimiento para la liquidación de convenios suscritos por el municipio Los convenios son de varias secretarias y se conocen los términos	La secretaria gestora de los convenios no aplica el procedimiento de liquidación de convenios	Mejorar indicadores plan de mejoramiento	Falta incluir a la oficina gestora en la respectiva liquidación y cancelación final del convenio.
	tecnología y software	Experiencia en el Manejo del software financiero que se utiliza en la secretaria de hacienda del municipio.	Falta la integración del módulo de Propiedad Planta y Equipo y hay carencia de equipos de Computo	Se cuenta con el apoyo para fortalecer el área y modernizarlo	No se obtiene un software integral que genere la información completa	La secretaria cuenta con un 40% de equipos para el personal de planta y de apoyo, al 2030 se debe llegar al 95% de equipos y software necesarios para el cumplimiento de sus funciones.	El valor de presupuesto asignado para la vigencia fiscal 2021 para compra de equipos para toda la administración municipal es la suma de \$ 120.000.000.00

AREA	FACTOR ENDÓGENO	Raíces		Tronco		Ramas	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
TESORERIA E IMPUESTOS	Plataforma tecnológica para acceso y pago de impuestos	Tiene personal de planta y de apoyo con experiencia en el área lo que contribuye a la buena imagen corporativa	Faltan procesos digitales de acceso a la información de pagos de impuestos	Se cuenta con la iniciativa del secretario de Hacienda para modernizar el proceso.	No se cuenta con la tecnología ideal ni las bases de datos integrales	Información en línea y con facilidades para las dos partes- Cruce Piedecuesta para mejorar clasificación de ind y cio y aplicación tarifa real.	No existen recursos asignados en el presupuesto de la vigencia para iniciar el proceso
	Impacto COVID	N/A	N/A	Se realiza brigadas de pago y crean iniciativas de rebajas en intereses para facilitar procesos de recaudo.	Se evidencia efecto de la pandemia en las finanzas de los contribuyentes y por tanto no pago.	Crean estrategias para lograr recaudos con incentivos tributarios	Finanzas bajas de los contribuyentes y por lo cual no se alcanzan metas y los incentivos demuestran sacrificio financiero para el municipio.
	Pagos actualizados	Personal de apoyo con experiencia para desarrollar esta labor	Escaso personal de planta para esta actividad	Se realizan pagos oportunos por la implementación de un software para el seguimiento de las cuentas radicada en la secretaria de hacienda para su respectivo pago	Rotación de personal por CPS	Cultura servicio al cliente y buena imagen de pagos	N/A

AREA	FACTOR ENDÓGENO	Raíces		Tronco		Ramas	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
TESORERIA IMPUESTOS	E Cancelación oportuna de la deuda	Se cuenta con personal de apoyo con experiencia	N/A	Se prioriza pago de la deuda y se le hace seguimiento a tasas y condiciones de los bancos para replantear condiciones de la deuda.	N/A.	Se cancela oportunamente el servicio de deuda y fue asignado en el presupuesto para la vigencia fiscal 2021 la suma de \$ 12.072.205.440	N/A
	Política Tributaria	Experiencia del personal de Planta y de apoyo en el grupo de fiscalización personal comprometido.	Poco personal de planta que les haga seguimiento a las declaraciones tributarias	Estatutos actualizados	Desempleos contribuyentes, finanzas escasas por COVID	Procesos tributarios actualizados que persiguen mejor recaudo	Depende de cambios reformas tributarias y normatividad nacional.
PRESUPUESTO	Armonización al plan de desarrollo	Se realizó formulación del plan de desarrollo y POAI teniendo en cuenta nueva normatividad nacional, por personal con experiencia	Poco personal de planta en el seguimiento del plan de desarrollo	la armonización del plan de desarrollo se hace con presupuesto anual	Debe apoyarse con CPS para el proceso y existe alta rotación de personal.	Se parametriza el software financiero desde la apropiación de la inversión.	Es un tema nuevo
	Aplicación nueva normatividad	Se cuenta con compromiso del personal de planta y de apoyo con la experiencia para la aplicación de la nueva normatividad	Existe solo un profesional universitario de planta en el área de presupuesto	Se cuenta con personal capacitado para la implementación de la nueva normatividad	El personal capacitado en el tema es personal de apoyo	La normatividad vigente obliga al desarrollo y modernización del software	Es un tema nuevo

AREA	FACTOR ENDÓGENO	Raíces		Tronco		Ramas	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PRESUPUESTO	Presentación de informes entes de control	Se cuenta con compromiso y experiencia del personal de planta y de apoyo	Existe solo un profesional universitario de planta en el área de presupuesto	Se apoya en personal de experiencia para el cumplimiento de la normatividad	Falta personal de nómina en este campo	Los informes son de obligatorio cumplimiento por tanto se desarrollan oportunamente	Rotación de personal CPS apoyo
	Capacitación de personal	Se tiene conocimiento y experiencia en el saber hacer en el personal de apoyo	La formación complementaria de los profesionales de planta es escasa	Existen procesos de selección y contratación estandarizados para la secretaria de hacienda	Algunos cargos o personal de apoyo se otorgan burocráticamente	El personal de planta y de CPS que cuenta la secretaria de hacienda del municipio este 2021 para capacitado para el cumplimiento de sus funciones y actividades en un 10%	El presupuesto asignado para toda la administración municipal en la vigencia fiscal 2021 para capacitación de personal es la suma de \$ 21.000.000.00 presupuesto muy escaso.

3.1.1 Análisis árbol de competencias

3.1.1.1. Análisis La secretaria de hacienda de Piedecuesta como dependencia encargada del manejo y recaudo de los ingresos del municipio, tiene como objetivo a través de este árbol mostrar las fortalezas y debilidades con el fin de lograr que se cumpla la inversión social proyectada, para los habitantes; es por ello que se muestra como enfocar nuestras áreas de la secretaria para que sean lo más eficaces y eficientes en este objetivo. De la misma manera se busca hacer una mejora significativa en lo tecnológico ya que es de carácter indispensable como herramienta para el recaudo de los ingresos, aunado con el esfuerzo de los funcionarios lograremos el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo.

La secretaria de hacienda busca que todas sus áreas tengan un dinamismo y que se hable un mismo idioma al momento que se realicen los diferentes procesos, de tal forma que su función financiera sea de carácter indispensable en la toma de decisiones utilizando todas las herramientas que la ley y sus entidades le den para su cumplimiento.

El equipo que hace este análisis manejo las áreas relacionadas en el árbol de competencias ya que consideran que son el eje fundamental en el funcionamiento de la secretaria de hacienda municipal teniendo en cuenta los elementos humanos y físicos con los que cuenta, además del liderazgo e iniciativas innovadoras de su director como base fundamental para buscar una buena gestión persiguiendo la mejora continua de los procesos e incorporando la innovación tecnológica y ver cómo llegar a un punto de solución a los problemas existentes y hacer de esta un ejemplo a nivel regional.

3.2 Evaluación de factores internos y análisis de resultados

Basados en el proceso interno de la secretaria de hacienda del municipio de Piedecuesta se hace análisis de las variables internas para llegar a la matriz MEFI en la cual analizaremos las fortalezas y debilidades con el fin de llegar y ver como se encuentra la secretaria.

Tabla 9. Matriz MEFI de la secretaria de hacienda de Piedecuesta

	Ponderación	Calificación	TOTAL
Fortalezas			
Rendición de cuentas	0.1	4	0.4
Imagen de la secretaria	0.03	3	0.09
Índice de desempeño fiscal	0.03	4	0.12
Desarrollo de la gestión	0.01	4	0.04
Procesos de calidad y políticas contables	0.1	3	0.3
Pagos actualizados	0.02	4	0.08
Cancelación oportuna deuda	0.01	4	0.04
Política tributaria	0.05	4	0.2
Armonización al plan de desarrollo	0.1	4	0.4
Presentación de informes	0.05	4	0.2
Debilidades			
	0.5		
Talento humano y experiencia técnica	0.03	2	0.06
Activos fijos y bienes de beneficio y uso público	0.07	1	0.07
Conciliaciones bancarias	0.07	1	0.07
Cartera, prescripciones y pérdida de información	0.07	1	0.07
Georeferenciamiento de la Información	0.1	2	0.2
Tecnología y software	0.1	2	0.2
Liquidación de convenios	0.01	2	0.02
Impacto Covid	0.03	1	0.03
Aplicación de nueva normatividad	0.01	2	0.02
Capacitación de personal	0.01	2	0.02
	0.5		
Total	1		2.63

3.3 Análisis de matriz MEFI

3.3.1 Análisis

De acuerdo con la calificación otorgada en esta matriz se puede observar una calificación de 2.63 de la cual desprendemos que las fortalezas representan una calificación ponderada de 1,87 y las debilidades una calificación ponderada de 0,76 para la secretaria de hacienda del municipio de Piedecuesta.

Podemos ver que dentro de la secretaria existen fortalezas que potencian la actividad, pero de la misma manera tenemos que tomar las debilidades para hacer los procesos excelentes tomando la planeación estratégica sugerida en este trabajo como una forma de lograrlo y de paso cumplir con el plan de desarrollo municipal.

3.4 Listado de variables internas

Una vez realizado el análisis a través del árbol de competencias por parte del equipo de este trabajo podemos establecer las variables de mayor importancia que influyen en las actividades y sus resultados en la secretaria de hacienda de Piedecuesta.

Tabla 10. *Relación de variables internas*

RELACIÓN DE VARIABLES ENDÓGENAS	
1	Rendición de cuentas
2	Imagen de la secretaria
3	Índice de desempeño fiscal
4	Desarrollo de la gestión
5	Procesos de calidad y políticas contables
6	Pagos actualizados
7	Cancelación oportuna deuda
8	Política tributaria
9	Armonización al plan de desarrollo

RELACIÓN DE VARIABLES ENDÓGENAS	
10	Presentación de informes
11	Talento humano y experiencia técnica
12	Activos fijos y bienes de beneficio y uso público
13	Conciliaciones bancarias
14	Cartera
15	Georeferenciamiento de la información
16	Tecnología y software
17	Liquidación de convenios
18	Impacto Covid
19	Aplicación nueva normatividad
20	Capacitación de personal

3.4.1 Análisis de variables internas

3.4.1.1. Análisis Las variables que se relacionan es una buena fuente de información para que sean tenidas en cuenta por parte del secretario de hacienda con el fin de que se logre la excelencia en los procesos, junto con el recurso humano como fuente principal de toda entidad.

3.5 Análisis tendencial de variables endógenas

A continuación, analizaremos las variables endógenas teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades en la secretaria de hacienda, se realizará un análisis horizontal desde lo que se hizo hasta lo que realizaremos en un análisis a través del tiempo.

Se toma la situación actual, pasado y futuro con el objeto de analizar el antes, basados en la historia de los procesos, ver la situación actual como funciona, sus integrantes, sus procesos y al mismo tiempo incorporar el elemento prospectivo de visualizar el futuro con el propósito de identificar los elementos humanos, físicos y proyectar escenarios que conlleve a la mejora eficiente de las labores, es así de donde se pueden identificar que todas las medidas planteadas se deben

tomar desde las secciones estratégicas de la dirección, del área de presupuesto, del grupo de contabilidad donde a su vez interactúan subprocesos que hacen necesarias la calidad de la información para que tenga la razonabilidad de sus cifras como un sello de calidad, así como el área de tesorería e impuestos, cobro coactivo grupo que maneja la cartera, los recaudos, los pagos y los contribuyentes, a continuación se describe el análisis de las variables endógenas.

Tabla 11. *Análisis variables endógenas*

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Dirección	Rendición de cuentas	de Cumplimiento	Se realizaba rendición de cuentas anualmente	Se realiza rendición a los habitantes, concejo municipal y pagina municipal	Genera aparte de lo que se está rindiendo crear una página específica para la secretaria de hacienda
Dirección	imagen de la secretaria	Percepción de los contribuyentes	Confianza de los contribuyentes en el pago de impuestos en año 2019 los ICLD recaudados fueron \$57.756.464.000	Confianza de los contribuyentes en el pago de impuestos en año 2020 los ICLD recaudados fueron \$53.640.951.000	Se espera que siga existiendo confianza de los contribuyentes y realizar un recaudo de \$65.000.000.000
Dirección	índice de desempeño fiscal	Posición del municipio en el área metropolitana	Se ocupaba el segundo puesto dentro de los municipios del área metropolitana	Se sigue ocupando el segundo puesto dentro de los municipios del área metropolitana	Se espera llegar al primer lugar en el 2030 dentro de los municipios del área metropolitana
Dirección	desarrollo de la gestión	Personal de planta	Bajo número de personal de planta	Aumento de personal de planta por convocatorias del CNSC que logra desarrollar una mejor gestión de la secretaria	Estabilizar el personal existente y contratación por CPS especializadas para fortalecer el desarrollo de la secretaria

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Contabilidad	procesos de calidad y políticas contables	Procedimientos contables	Procedimientos bajo norma contable antigua (36 procedimientos)	Existe manual de políticas contables bajo NICSP y 29 procedimientos	Mejorar y personalizar los procedimientos y manuales de inventarios, cartera de acuerdo con el grupo dentro de los estados financieros
Tesorería e Impuestos	pagos actualizados	Agilidad en los tiempos de pago	Demora, desorden e inconformidad por la falta de oportunidad en el pago	Eficiencia en los pagos los cuales se realizan semanalmente con creación en la página de seguimiento a su cuenta	Fortalecimiento tecnológico al pago en línea
Tesorería e Impuestos	Cancelación oportuna de la deuda	Disminución y unificación de créditos	Existían demasiadas obligaciones crediticias con muchas entidades financieras (30 pagares con 10 entidades financieras)	Se unificaron y mejoraron condiciones con entidades financieras (10 obligaciones con 5 entidades financieras)	Mantener una política de fidelización y condiciones del crédito con las mejores entidades financieras rankeadas

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Tesorería e Impuestos	Política tributaria	Estatuto tributario municipal	Se poseía estatuto tributario actualizado de acuerdo con las normas vigentes a la fecha	Se le realiza seguimiento y actualización del estatuto de acuerdo con las reformas tributarias	actualización del estatuto acorde a las reformas tributarias generando una divulgación de estas políticas a los contribuyentes en línea
Presupuesto	Armonización al plan de desarrollo	Cumplimiento de metas	Debilidad en el seguimiento de las metas en el plan de desarrollo frente a las metas del presupuesto anual	Se están armonizando las metas del plan de desarrollo desde la generación de la disponibilidad presupuestal en el sistema financiero	implementación en línea de las metas del plan de desarrollo bajo los lineamientos del catálogo presupuestal de entidades territoriales
Presupuesto	Presentación de informes	Cumplimiento	Existía extemporaneidad en algunos informes antes de control	Se está presentando en forma oportuna pero falta la etapa de revisión	Hacer una planificación en la cual se terminan una semana antes del reporte para lograr analizar y subsanar posibles imprevistos

Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Cobro Coactivo	Talento Humano y experiencia técnica	Personal de planta	Alta rotación de personal por muchas CPS y una sola persona de planta	Por el concurso ingreso una nueva persona de planta, mucha rotación de CPS generando desorden en el archivo	Contratación de CPS de apoyo especializadas con experiencia en el sector y compromiso en el seguimiento al cobro coactivo
Contabilidad	Activos fijos y bienes de beneficio publico	Medición contable de los activos	No existe registro de la información de propiedad planta y equipo, bienes de beneficio y uso público además de intangibles en un software especializado	Se contrato una nueva persona de planta para mejoramiento de procesos a través de inventarios y se trabaja por individualización de los bienes del municipio	Se busca la actualización total de todos los bienes individualizado a través de un software contable generando un manual de inventario para su control y uso
Contabilidad	Conciliaciones Bancarias	Partidas conciliatorias	Se tenía un 40% de partidas conciliatorias y bancos negativos sobre el número de cuentas bancarias del municipio	Se mejoro a un 10% de partidas conciliatorias de bancos y bancos negativos	Se espera llegar a un punto de no tener ninguna partida conciliatoria en sus conciliaciones bancarias

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Cobro coactivo	Cartera	Prescripción de cartera	Existía una cartera por cobrar a 30 de junio de 2020 por valor de 40.543.397.505	Se mejoro el proceso de cobro logrando una cartera a 30 de junio de 2021 por valor de \$ 37.233.054.173	Se espera crear un procedimiento especial de acuerdos de pago para interrumpir la prescripción de la cartera.
Cobro coactivo	Georefrenciamiento de la información	Pedios georreferenciados	No existía este proceso en el municipio	Proyecto e iniciativa para la creación de la georreferenciación de los predios y actividades comerciales del municipio de Piedecuesta para un mejor recaudo de ingresos tributarios	implementación tecnológica de este proceso para lograr un mayor control de los ingresos para el cumplimiento de las metas de ingresos
Contabilidad	Tecnología Software	Integración del sistema financiero y número de equipos	Existía un software financiero en el cual se integraba tesorería, presupuesto y contabilidad con 5 computadores en la secretaria	Mejoramiento del área adquiriendo el software y impuestos y radicado de cuentas con 7 equipos en contabilidad	Se espera hacer una integración total de todos los módulos a través de un sistema en línea junto con la adquisición de 20 equipos entre computadores, scanner de alto trabajo e impresoras con una cultura ambiental de ahorro de papel

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Contabilidad	Liquidación convenios	Implementar el procedimiento de liquidación de convenios	No existía el procedimiento para la liquidación de convenios	Convenios sin liquidar de años anteriores	Liquidar los convenios oportunamente una vez se terminen de ejecutar y cancelar la cuenta bancaria
Tesorería e impuestos	Impacto covid	Disminuir el impacto del Covid en las finanzas del Municipio	N/A	Impacto del covid en el cumplimiento de metas de recaudo del presupuesto de la vigencia actual	Para el 2030 Incrementar el recaudo de ingresos corrientes de libre destinación para obtener la categoría primera
Presupuesto	Aplicación nueva normatividad	Implementar el Catálogo de clasificación presupuestal para entidades territoriales CCPET en cumplimiento con la resolución 1355 de 2020	N/A	Presentación del proyecto de acuerdo de presupuesto para la vigencia fiscal 2022 en cumplimiento con la resolución 1355 de 2020	Se Liquidará y ejecutará el presupuesto de la vigencia fiscal 2022 según el catálogo de clasificación presupuestal para entidades territoriales CCPET
Presupuesto	capacitación Personal	Capacitar al profesional universitario del área y al personal de apoyo para la implementación del CCPET	N/A	Para el 2021 se debe capacitar 90% del personal de planta y de apoyo del área de presupuesto	Para el 2022 se capacitará el 100% del personal de planta y de apoyo del área de presupuesto

3.5.1 *Análisis de variables*

3.5.1.1. Análisis Se puede observar una vez realizado las variables endógenas como en el tiempo se ha mejorado y se podrá mejorar significativamente dichos procesos para después en el proceso de prospectiva demos las opciones definitivas que ayuden a la secretaria de hacienda a ser una división de la alcaldía que genere los resultados esperados para construir un municipio pujante y que logre solventar de la mejor manera las necesidades de sus habitantes. De la misma manera la secretaria de hacienda municipal cumpla con su propósito de ser en la región la que lleve la batuta en el aspecto financiero

4. Descripción de entorno inmediato.

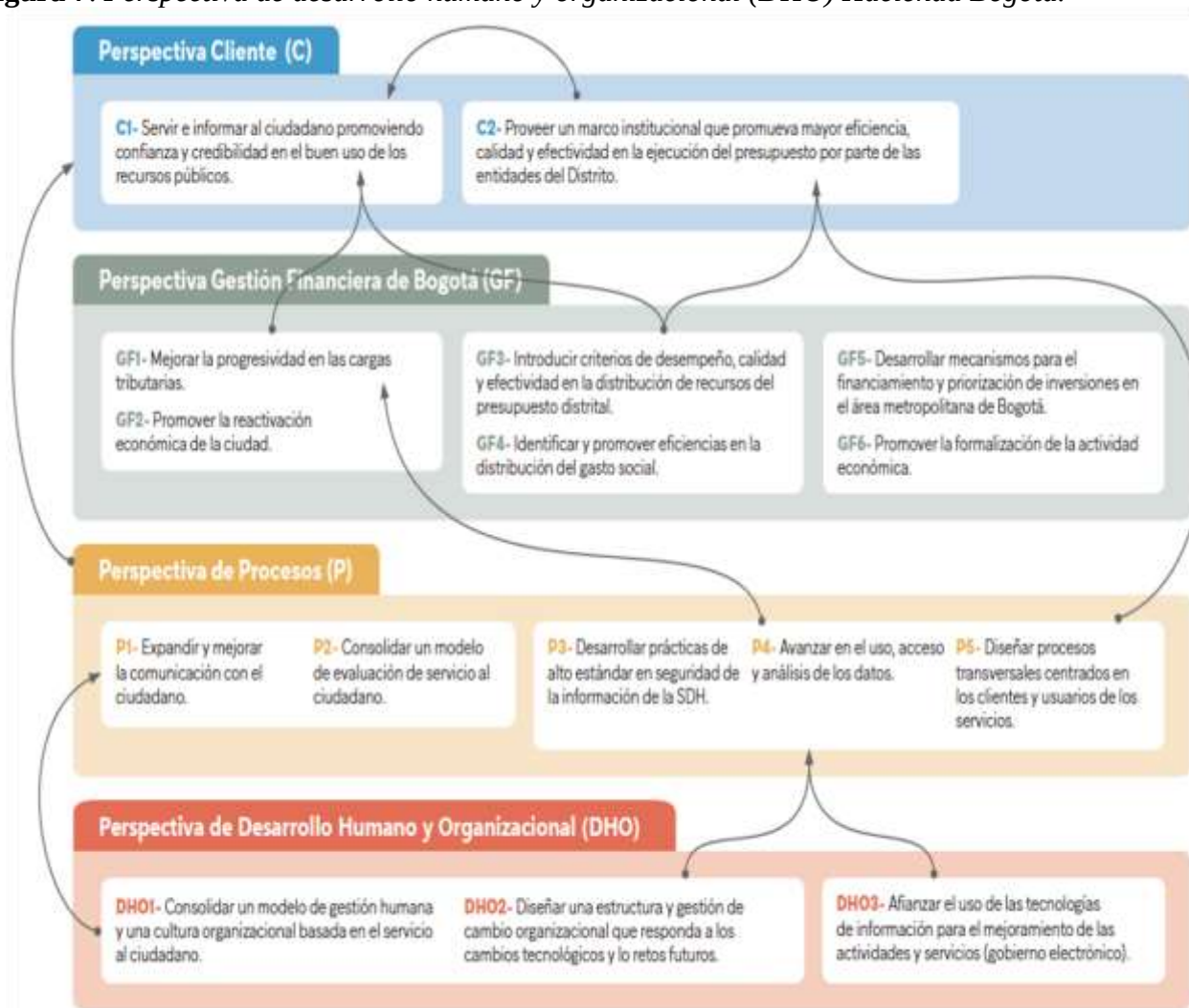
Se procederá a realizar un análisis del entorno que rodea la secretaria de hacienda de Piedecuesta como referencia para la ejecución de este proceso de mejora y planeación al futuro, se realiza búsqueda en la web de diferentes secretarías de Hacienda municipales del país, sin embargo esta investigación no fue muy productiva ya que es muy escasa la información, debido a esta situación se relaciona información del sector correspondiente a las Secretarías de hacienda de Bogotá y del departamento de Santander.

En primer lugar, haremos un análisis del plan estratégico implementado por la secretaria de hacienda distrital (Bogotá), los cuales esperamos sean de interés para nuestra actividad en Piedecuesta.

En este espacio encontrarás la información asociada con los objetivos estratégicos de la Secretaría Distrital de Hacienda:

Objetivos estratégicos 2020 - 2024

El esquema estratégico de la Secretaría Distrital de Hacienda para el período 2020-2024 se estructura bajo la metodología Balance Score Card (BSC), conceptualizándose bajo 4 perspectivas y 16 objetivos estratégicos:

Figura 7. Perspectiva de desarrollo humano y organizacional (DHO) Hacienda Bogotá.

Adaptado de sitio web secretaria distrital de hacienda de Bogotá (2021).

4.1 Secretaria distrital de hacienda de Bogotá

4.1.1. Perspectiva de desarrollo humano y organizacional (DHO)

- DHO1 - Consolidar un modelo de gestión humana y una cultura organizacional basada en el servicio al ciudadano.
- DHO2 - Diseñar una estructura y gestión de cambio organizacional que responda a los cambios tecnológicos y los retos futuros.

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

4.1.2 Perspectiva procesos (P)

- P1 - Expandir y mejorar la comunicación con el ciudadano.
- P2 - Consolidar un modelo de evaluación de servicio al ciudadano.
- P3 - Desarrollar prácticas de alto estándar en seguridad de la información de la SDH.
- P4 - Avanzar en el uso, acceso y análisis de los datos.
- P5 - Diseñar procesos transversales centrados en los clientes y usuarios de los servicios.

4.1.3 Perspectiva gestión financiera de Bogotá (GF)

- GF1 - Mejorar la progresividad en las cargas tributarias.
- GF2 - Promover la reactivación económica de la ciudad.
- GF3 - Introducir criterios de desempeño, calidad y efectividad en la distribución de los recursos del presupuesto distrital.
- GF4 - Identificar y promover eficiencias en la distribución del gasto social.
- GF5 - Desarrollar mecanismos para el financiamiento y priorización de inversiones en el área metropolitana de Bogotá.
- GF6 - Promover la formalización de la actividad económica.

4.1.4 Perspectiva cliente (C)

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

- C2 - Proveer un marco institucional que promueva mayor eficiencia, calidad y efectividad en la ejecución del presupuesto por parte de las entidades del Distrito. (Secretaria de hacienda distrital de Bogotá, 2021)

4.2 Secretaria de hacienda gobernación de Santander

Luego de encontrar una información robusta de la secretaria de hacienda distrital buscamos la de la ciudad de Bucaramanga de la cual no existe una información concreta y detallada en la página web; se toma como referencia la de la gobernación de Santander la cual se relaciona a continuación:

La Secretaría de Hacienda tiene como propósito asegurar el fortalecimiento del fisco departamental, con la eficiente administración de los ingresos, la identificación de nuevas fuentes de recursos y la aplicación racional de fondos que facilite la gestión del Departamento Elaborar el Plan Financiero del Departamento, en coordinación con la Secretaría de Planeación y participar en la elaboración del Plan Operativo Anual de Inversión.

Gestionar la obtención de recursos de crédito interno y externo que requiera el Departamento.

Promover la incorporación de nuevas tecnologías en el desarrollo de los procesos inherentes a la Secretaría.

Garantizar el desarrollo del sistema de información del departamento, asesorando a las Oficinas de Despacho en la adquisición de la infraestructura requerida de hardware, software y telecomunicaciones.

Garantizar la calidad en los servicios de mantenimiento y actualización de redes, equipos de cómputo y bases de datos.

4.2.1 Misión

La secretaria de Hacienda del Departamento de Santander formula y ejecuta la política fiscal del Departamento; gestiona los recursos públicos del Departamento desde la perspectiva presupuestal y financiera, mediante actuaciones transparentes, personal competente y procesos eficientes, con el fin de propiciar la estabilidad y solidez de las finanzas Departamentales en pro del fortalecimiento de la institución y el bienestar social de los ciudadanos

4.2.2 Funciones

Formular programas y proyectos para establecer la política financiera del Departamento y coordinar su ejecución.

Elaborar el Plan Financiero del Departamento, en coordinación con la secretaria de planeación y participar en la elaboración del Plan Operativo Anual de Inversión.

Planificar y determinar las políticas de liquidación y fiscalización de las rentas departamentales.

Gestionar la obtención de recursos de crédito interno y externo que requiera el Departamento.

Programar y elaborar, en coordinación con la secretaria de Planeación y demás dependencias, la formulación de los proyectos de presupuesto general del Departamento y de distribución de excedentes financieros, de acuerdo con lo estipulado en las normas vigentes.

Coordinar la elaboración de los estudios requeridos para establecer la situación económica y la financiera del Departamento.

Promover la incorporación de nuevas tecnologías en el desarrollo de los procesos inherentes a la Secretaría.

Elaborar los estudios requeridos para establecer la situación económica y financiera del Departamento, coordinando actividades con la secretaria de Planeación.

Elaborar y analizar la contabilidad general del Departamento, junto con sus respectivos balances, estados financieros, notas e informes y proyectar los estados consolidados.

Garantizar el desarrollo del sistema de información del departamento, asesorando a las Oficinas de Despacho en la adquisición de la infraestructura requerida de hardware, software y telecomunicaciones.

Garantizar la calidad en los servicios de mantenimiento y actualización de redes, equipos de cómputo y bases de datos. (Secretaria de hacienda Gobernación de Santader , 2021).

4.3 Herramienta Pestel

En el contexto de la secretaria de hacienda del municipio de Piedecuesta se tomas las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan el desarrollo de la gestión y son vistos como Oportunidades factores que permiten avanzar y Amenazas factores que retrasan tal como se observa en la siguiente tabla.

4.3.1 Pestel

Realizamos al igual que con el árbol de competencias el análisis de variables externas con la herramienta PESTEL.

Tabla 12. Herramienta Pestel

P- Políticos	E – Económicos	S- Sociopolíticos
Ley 1955 por la cual se aprueba el marco normativo del plan de desarrollo nacional y se impulsa las propuestas de desarrollo nacional, Asignación de recursos por Ministerio de Hacienda, ley sistema general de regalías, participaciones, marco fiscal, plan desarrollo departamental, (Oportunidades)	Situación económica de los habitantes del municipio de Piedecuesta, para cumplir con las obligaciones tributarias establecidas en el manual tributario de la alcaldía de Piedecuesta. (Amenazas)	El cambio de mandatario genera un cambio en el personal del municipio lo cual es un traumatismo para los procesos dentro de la alcaldía afectando lógicamente la secretaria de hacienda. (Amenazas)
POLÍTICA TRIBUTARIA, Buenas relaciones con los vecinos, Apoyo Comercial e industrial con empresas sector privado, autoridades Ambientales, comunidad, contribuyentes, turistas (Oportunidades)	Generación de nuevas empresas con el apoyo de las políticas de la zona franca aplicable al municipio de Piedecuesta sector salud y comercial, además de los proyectos productivos agropecuarios como la mora, el tabaco, turismo deportivo y religiosos (Oportunidades)	Las cuotas políticas de los concejales de acuerdo con la administración que este mandando en el municipio (Amenazas)
Cambio de política genera una falta de continuidad en las CPS volviendo a ser un inicio de todas las actividades propias de la secretaria.	Las diferentes políticas tributarias a nivel nacional generan traumatismo en el municipio lo cual afecta el recaudo.	El fenómeno de inmigración en Venezuela afecta directamente a Piedecuesta como zona fronteriza. Lo cual les recorta a los habitantes del municipio.
Respaldo gubernamentales (Oportunidades)	Pandemia COVID factor generador de pobreza lo cual es de vital atención por parte del municipio. (Amenazas)	Inseguridad y violencia (Amenazas)
Cooperación Internacional (Oportunidades)	Disponibilidad del gobierno nacional en la distribución de los ingresos por los factores que se le puedan presentar.	Desempleo (Amenazas)
	Factor inflación genera pérdida de valor en los ingresos de los habitantes (Amenazas)	Desarrollo de programas sociales para favorecer a la comunidad en los diferentes factores de inversión (Oportunidades)
Estatuto tributario municipal, ley anticorrupción, CPCA		Programas a través de embajadas, gobiernos externos, organizaciones no gubernamentales para las comunidades.

T- Tecnológicos	E – Ecológico	L - Legal
Falta de ampliación de redes para tecnología 5G y conectividad acceso banda ancha para oficinas gubernamentales, espacios públicos y área rural con el impacto del COVID se convierte en una necesidad inmediata (Amenazas)	Cultura Ambiental - Programas establecidos por la corporación de la defensa de la meseta de Bucaramanga en el aspecto ambiental. (Oportunidades)	Constitución política de Colombia.
Problemas en costo de adquisición de tecnología por alto precio del dólar en el mercado lo cual genera una mayor inversión (Amenazas).	Calentamiento global como eje de protección del planeta	Leyes laborales establecidas en Colombia
Acceso a tecnologías de la información (Amenazas)	Programas de cero papeles como medio de protección de los árboles y bosques colombianos.	Legislación comercial establecida y aprobada en Colombia.
Obsolescencia en los sistemas de información a nivel nacional que guerrear con las nuevas tecnologías aplicadas al municipio	Cultura Ciudadana como medio para la protección del ambiente.	

4.3.2 Análisis herramienta Pestel

4.3.2.1 Análisis así como las variables internas son de vital importancia en el funcionamiento de la secretaria de hacienda de Piedecuesta, las variables externas juegan un papel fundamental para su funcionamiento esto debido a que influyen de acuerdo con las circunstancias que en el momento se puedan estar presentando.

Son factores externos que en cierto momento pueden hacer salir adelante vertiginosamente campo la puede atrasar de una manera critica a la secretaria de hacienda.

Recogimos algunas de estas variables para poder mirar que nos puede servir de una manera constructiva ya que es lo que estamos buscando en este trabajo de planeación estratégica.

4.4 Evaluación de factores externos

Una vez dadas las variables externas por el PESTEL procederemos a hacer la calificación de estas variables con la herramienta MEFI con el fin de medir el grado de incidencia sobre la secretaria de hacienda del municipio de Piedecuesta, esto buscando las posibles alternativas que podemos aplicar en la planeación estratégica que aplicaremos

Tabla 13. *Matriz MEFE Factores Externos*

EVALUACION - FACTORES EXTERNOS	Ponderación	Calificación	TOTAL
OPORTUNIDADES			
Respaldo entes gubernamentales	0.1	3	0.3
Políticas Tributarias	0.1	3	0.3
Plan de desarrollo	0.1	4	0.4
Cultura ambiental	0.05	3	0.15
Programas sociales (brigadas)	0.05	4	0.2
Cooperación internacional	0.05	3	0.15
Generación nuevas empresas	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
Cambio de gobierno - Elecciones	0.1	2	0.2
Inflación	0.05	2	0.1
Situación económica	0.05	2	0.1
Desempleo	0.1	2	0.2
Inseguridad – Violencia	0.05	2	0.1
Acceso a tecnologías de la información	0.1	2	0.2
Pandemia COVID	0.05	2	0.1
	1		2.65

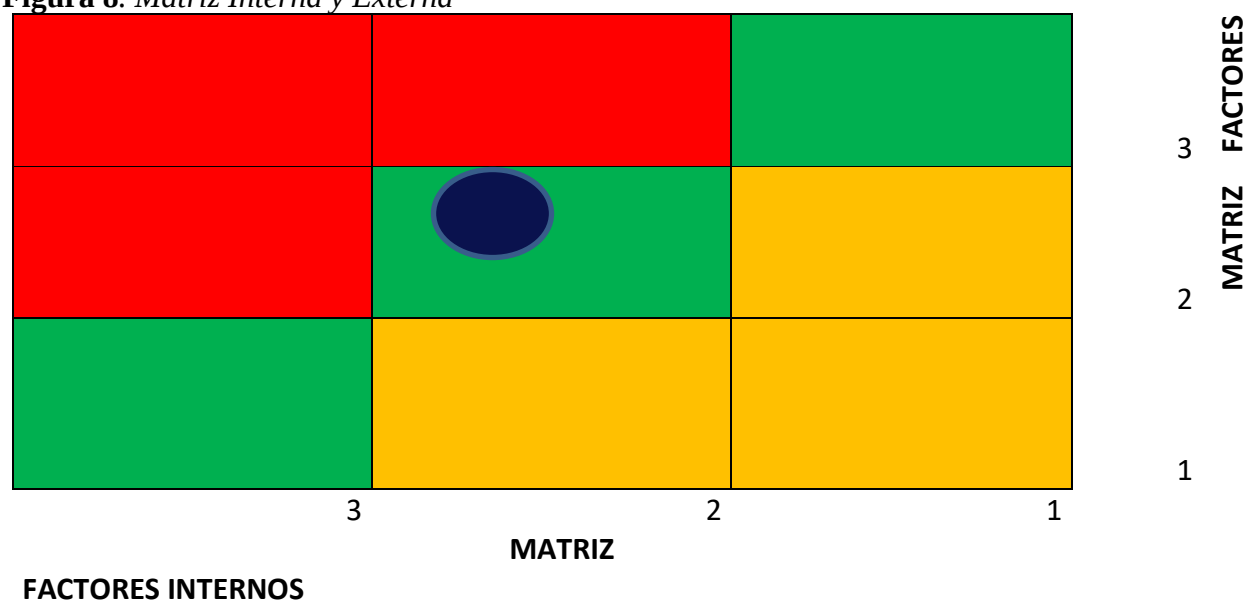
4.4.1 Análisis de factores externos

4.4.1.1. Análisis Observamos en esta tabla de calificación que se obtuvo un ponderado de 2,65 el cual está en 1,65 en las Fortalezas y 1,0 en las debilidades esto con relación a todos los factores externos que tienen que ver con la secretaria de hacienda municipal, de lo cual tenemos que aprovechar estas fortalezas aunado a que las debilidades no se conviertan en factores negativos para el funcionamiento.

4.5 Postura estratégica de la organización

4.5.1 Matriz interna y externa

La matriz interna y externa hace una representación de la combinación de los resultados de la calificación de las variables MEFI (Variables internas) y la MEFE (Variables externas dadas por el PESTEL). Se revisan las sus fortalezas y amenazas como factores internos y las oportunidades y amenazas como factores externos, cuantificándolos para graficar y ubicar entre los 9 cuadrantes de la siguiente matriz. Matriz IE.

Figura 8. Matriz Interna y Externa

Fuente: Autores

	RETENER
	ELIMINE
	CREZCA

4.5.2 Análisis de matriz interna y externa

4.5.2.1. Análisis De acuerdo con el resultado del análisis de las variables externas e internas podemos deducir que hay que RETENER O MANTENER es decir que los procesos que se estén haciendo de la mejor manera continuar y mejorar a través de la implementación de la planeación estratégica sugerida en este trabajo debemos organizar mejoras en los otros procesos para así llegar a la excelencia.

4.6 Formulación de la estrategia

4.6.1 Matriz de planeación estratégica MPEC

A través de esta matriz podemos analizar la MEFI y la MEFE para los tres pilares estratégicos del plan de desarrollo del municipio de Piedecuesta que son:

- “PIEDECUESTA UNA CIUDAD SEGURA, INCLUYENTE Y EDUCADA”
- “PIEDECUESTA UNA CIUDAD SOSTENIBLE SOCIALMENTE, ECONOMICA Y AMBIENTALMENTE”
- “PIEDECUESTA UNA CIUDAD CON GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA”

Haciendo la calificación para las FORTALEZAS, DEBILIDADES (establecidas en las variables internas) y las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (establecidas en las variables externas PESTEL) lograremos un resultado a través de la variable MPEC.

Esta matriz es un instrumento de la planeación prospectiva que ayuda al análisis de resultados partiendo de las variables internas y externas más relevantes, las cuales serán cuantificadas con el objeto de obtener una evaluación de cada una de ellas y de ahí deducir las estrategias de una manera objetiva, a continuación se detalla la matriz MPEC.

Tabla 14. Matriz MPEC.

Tabla Matriz MPEC	PIEDRECUESTA UNA CIUDAD SEGURA, INCLUYENTE Y EDUCADA			PIEDRECUESTA UNA CIUDAD SOSTENIBLE SOCIALMENTE, ECONOMICA Y AMBIENTALMENTE			PIEDRECUESTA UNA CIUDAD CON GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA		
	Pond.	Calif.	TOTAL	Pond.	Calif.	TOTAL	Pond.	Calif.	TOTAL
FORTALEZAS									
RENDICIÓN DE CUENTAS	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
IMAGEN DE LA SECRETARIA	0.03	4	0.12	0.03	4	0.12	0.03	4	0.12
INDICE DE DESEMPEÑO FISCAL	0.03	3	0.09	0.03	4	0.12	0.03	4	0.12
DESARROLLO DE LA GESTIÓN	0.01	4	0.04	0.01	4	0.04	0.01	4	0.04
PROCESOS DE CALIDAD Y POLITICAS CONTABLES	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
PAGOS ACTUALIZADOS	0.02	4	0.08	0.02	4	0.08	0.02	4	0.08
CANCELACIÓN OPORTUNA DEUDA	0.01	4	0.04	0.01	4	0.04	0.01	4	0.04
POLITICA TRIBUTARIA	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2
ARMONIZACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
PRESENTACIÓN DE INFORMES	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2
DEBILIDADES									
TALENTO HUMANO Y EXPERIENCIA TECNICA	0.03	2	0.06	0.03	2	0.06	0.03	2	0.06
ACTIVOS FIJOS Y BIENES DE BENEFICI Y USO PÚBLICO	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07
CONCILIACIONES BANCARIAS	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07
CARTERA	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07
GEOREFERENCIAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2
TECNOLOGÍA Y SOTFWARE	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2
LIQUIDACIÓN DE CONVENIOS	0.01	2	0.02	0.01	2	0.02	0.01	2	0.02
IMPACTO COVID	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03

	Pond.	Calif.	TOTAL	Pond.	Calif.	TOTAL	Pond.	Calif.	TOTAL
DEBILIDADES									
APLICACIÓN NUEVA NORMATIVIDAD	0.01	2	0.02	0.01	2	0.02	0.01	2	0.02
CAPACITACIÓN DE PERSONAL	0.01	2	0.02	0.01	2	0.02	0.01	2	0.02
OPORTUNIDADES									
RESPALDO ENTES GUBERNAMENTALES	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
POLÍTICAS TRIBUTARIAS	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
PLAN DE DESARROLLO	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
CULTURA AMBIENTAL	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2
PROGRAMAS SOCIALES – BRIGADAS	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
COOPERACIÓN INTERNACIONAL	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2
GENERACIÓN NUEVAS EMPRESAS	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2
AMENAZAS									
CAMBIO DE GOBIERNO – ELECCIONES	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2
INFLACIÓN	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05
SITUACIÓN ECONÓMICA	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05
DESEMPLEO	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1
INSEGURIDAD – VIOLENCIA	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1
ACCESO A TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2
PANDEMIA COVID	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05
			5.23			5.26			5.26

4.6.2 Matriz de planeación estratégica MPEC

4.6.2.1 Análisis Una vez hecha la calificación de acuerdo con las variables MEFI y MEFE procedemos a realizar la calificación a través de la matriz MPEC y obtenemos un resultado que nos lleva a la conclusión que se debe continuar trabajando en el eje estratégico Piedecuesta una ciudad sostenible social, económica y ambientalmente y fortaleciendo la actividad de la secretaria para el desarrollo eficiente de los otros ejes estratégicos del plan de desarrollo municipal.

La secretaria de hacienda es fundamental para el cumplimiento de estos tres ejes estratégicos por tal motivo hay que trabajar en la solución de las calificaciones bajas de las variables para lograr en su totalidad del cumplimiento de las metas sociales de los habitantes de Piedecuesta.

Se concluye que a través del desarrollo de la eficiente gestión de la secretaria de hacienda existe una amplia intervención de los sectores sociales convirtiéndose en el eje dinamizador con el cual consigue la financiación y ejecución de los programas de inversión social consignados en el plan de desarrollo “Piedecuesta una ciudad para la gente 2021-2023”

Apunta a la visión a 2030 de convertirse en un territorio competitivo y protagonista a nivel regional en el desarrollo y satisfacción de las necesidades de cada uno de los habitantes del Municipio.

5. Capítulo de prospectiva – planteamiento del problema.

Alinear esfuerzos humanos y tecnológicos para incrementar los recursos que se destinarán para la inversión social que contribuye al desarrollo sostenible del municipio mejorando la calidad de vida de sus habitantes y posicionándolo en mejor lugar dentro del desempeño fiscal al año 2030.

5.1 Objetivo

Se busca establecer elementos básicos para lograr implementar la planeación estratégica en la secretaria de hacienda del Municipio, con el fin de crear cultura de trabajo articulado, comprometido que desarrolle la gestión de recaudo y pagos de manera eficiente, continua y a largo plazo

Dentro de este objetivo se busca llegar a ser líder a nivel regional aunado a la búsqueda del cumplimiento del objetivo del plan de desarrollo municipal en la inversión social de los habitantes del municipio.

5.2 Justificación

La secretaria tiene como objetivo principal utilizar las herramientas que posee como es el recaudo de los impuestos del municipio adicionado al mejoramiento de la tecnología para lograr hacerla competitiva en el tiempo concretamente de acuerdo con su visión establecida para el año 2030.

Para tal efecto la secretaria estableció los objetivos específicos que relacionamos al principio de este trabajo para así llegar junto a la planeación estratégica al gran objetivo final.

5.3. Análisis estructural

5.3.1 *Listado de variables internas y externas con base en MEFI y MEFE*

A continuación, se relaciona el listado de variables.

5.3.2 *Variables Internas*

- 1- Rendición de cuentas
- 2- Imagen de la secretaria
- 3- Índice de desempeño fiscal
- 4- Desarrollo de la gestión
- 5- Procesos de calidad y políticas contables
- 6- Pagos actualizados
- 7- Cancelación oportuna deuda
- 8- Política tributaria
- 9- Armonización al plan de desarrollo
- 10- Presentación de informes
- 11- Talento humano y experiencia técnica
- 12- Activos fijos y bienes de beneficio y uso público
- 13- Conciliaciones bancarias
- 14- Cartera
- 15- Georeferenciamiento de la información
- 16- Tecnología y software
- 17- Impacto Covid

- 18- Liquidación de convenios
- 19- Aplicación nueva normatividad
- 20- Capacitación de personal

5.3.3 Variables externas

- 1- Respaldo entes gubernamentales
- 2- Políticas tributarias
- 3- Plan de desarrollo
- 4- Cultura ambiental
- 5- Programas sociales brigadas
- 6- Cooperación internacional
- 7- Generación nuevas empresas
- 8- Cambio de gobierno - Elecciones
- 9- Inflación
- 10- Situación económica
- 11- Desempleo
- 12- Inseguridad - Violencia
- 13- Acceso a tecnologías de la información
- 14- Pandemia Covid

5.4 Software “MICMAC”

5.4.1 Matriz

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

Tabla 15. Variables Incluidas en el "MIC MAC"

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	RENDICIÓN DE CUENTAS	REND CTAS		INTERNA
2	IMAGEN DE LA SECRETARIA	IMAGEN		INTERNA
3	INDICE DESEMPEÑO FISCAL	IND.DESEMP		INTERNA
4	DESARROLLO DE LA GESTIÓN	GESTIÓN		INTERNA
5	PROCESOS DE CALIDAD Y POLÍTICAS CONTABLES	POLI CALID		INTERNA
6	PAGOS ACTUALIZADOS	PAGOS		INTERNA
7	CANCELACIÓN DEUDA	DEUDA		INTERNA
8	POLÍTICA TRIBUTARIA	POL TRIBUT		INTERNA
9	ARMONIZACIÓN PLAN DESARROLLO	PDM		INTERNA
10	PRESENTACIÓN DE INFORMES	INFORMES		INTERNA
11	TALENTO HUMANO-EXPERIENCIA TÉCNICA	T-HUMANO		INTERNA
12	ACTIVOS FIJOS Y BIENES DE BENEFICIO Y USO PÚBLICO	ACTIVOS		INTERNA
13	CONCILIACIONES BANCARIAS	CONCILIAC		INTERNA
14	CARTERA	CART		INTERNA
15	GEOREFERENCIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	GEO INF		INTERNA
16	TECNOLOGÍA Y SOTFWARE	TECNO		INTERNA
17	IMPACTO COVID	COVID		EXTERNA
18	RESPALDO ENTES GUBERNAMENTALES	RESP GOB		EXTERNA
19	POLÍTICAS TRIBUTARIAS	POLI TRIB		EXTERNA
20	PLAN DESARROLLO NACIONAL-REGIONAL	PDN D		EXTERNA
21	CULTURA AMBIENTAL	AMBIENT		EXTERNA
22	PROGRAMAS SOCIALES-BRIGADAS	BRIGADAS		EXTERNA
23	COOPERACIÓN INTERNACIONAL	COOP INTER		EXTERNA

N°	Long label	Short label	Description	Theme
24	GENERACIÓN NUEVAS EMPRESAS	NEW EMPRES		EXTERNA
25	INFLACIÓN	INFL		EXTERNA
26	CAMBIO DE GOBIERNO POR ELECCIONES	CAMBIO GOB		EXTERNA
27	DESEMPLEO	DESEMP		EXTERNA
28	INSEGURIDAD Y VIOLENCIA	INSEG		EXTERNA
29	ACCESO A TECNOLOGÍAS	ACCES TEC		EXTERNA
30	SITUACIÓN ECONÓMICA PAÍS	SITUA ECON		EXTERNA

5.4.2 Calificación

Una vez incluidas las variables se procede a realizar la calificación de acuerdo a la influencia dentro de la secretaria de hacienda teniendo como parámetros para calificar lo siguiente

- Sin influencia - 0
- leve influencia – 1
- Influencia moderada - 2
- Influencia Fuerte – 3

Se procede a hacer la respectiva calificación de variables,

5.4.3 Características de la matriz

Después de realizada la calificación encontramos los siguientes resultados

Tabla 16. *Variables Internas y Externas calificadas*

[illegible]

[illegible]

5.4.3.1. Análisis Observamos las influencias que existen entre las variables internas y externas lo cual nos llevara a encontrar las variables que conducen a una conclusión de las técnicas a seguir en la secretaria de hacienda de Piedecuesta para ser líder en sus objetivos tratado.

5.4.4 Plano de influencias directas

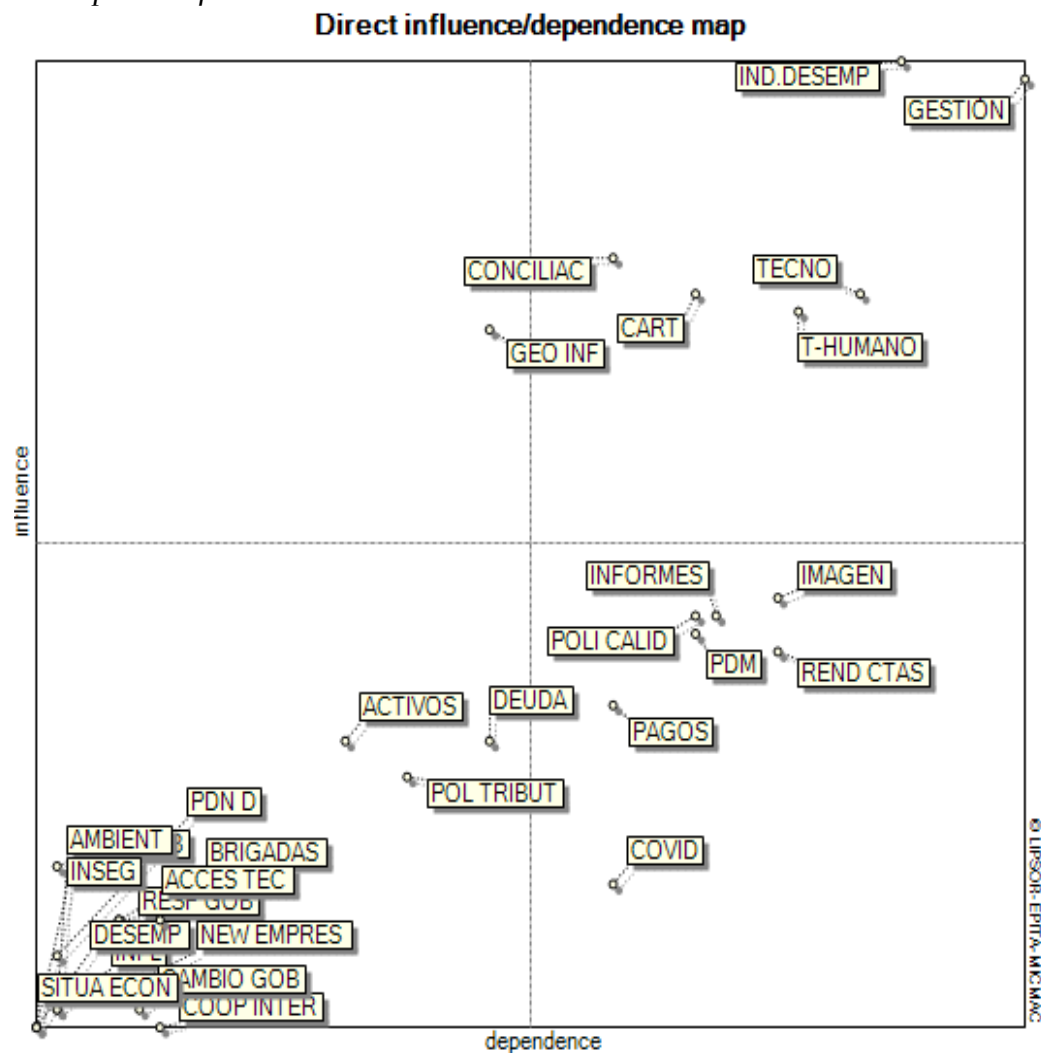
Una vez aplicada las calificaciones 0, 1, 2, 3 observamos los resultados de las variables directas indicándonos la totalidad de elementos en la matriz

Tabla 17. Influencias directas

INDICATOR	VALUE
Matrix size	30
Number of iterations	2
Number of zeros	620
Number of ones	94
Number of twos	90
Number of threes	96
Number of P	0
Total	280
Fillrate	31.11111%

Una vez establecidas estas calificaciones directas logramos buscar la estabilidad como medio de equilibrio al multiplicar tantas sucesiones o interacciones de esta aplicación logrando el siguiente resultado

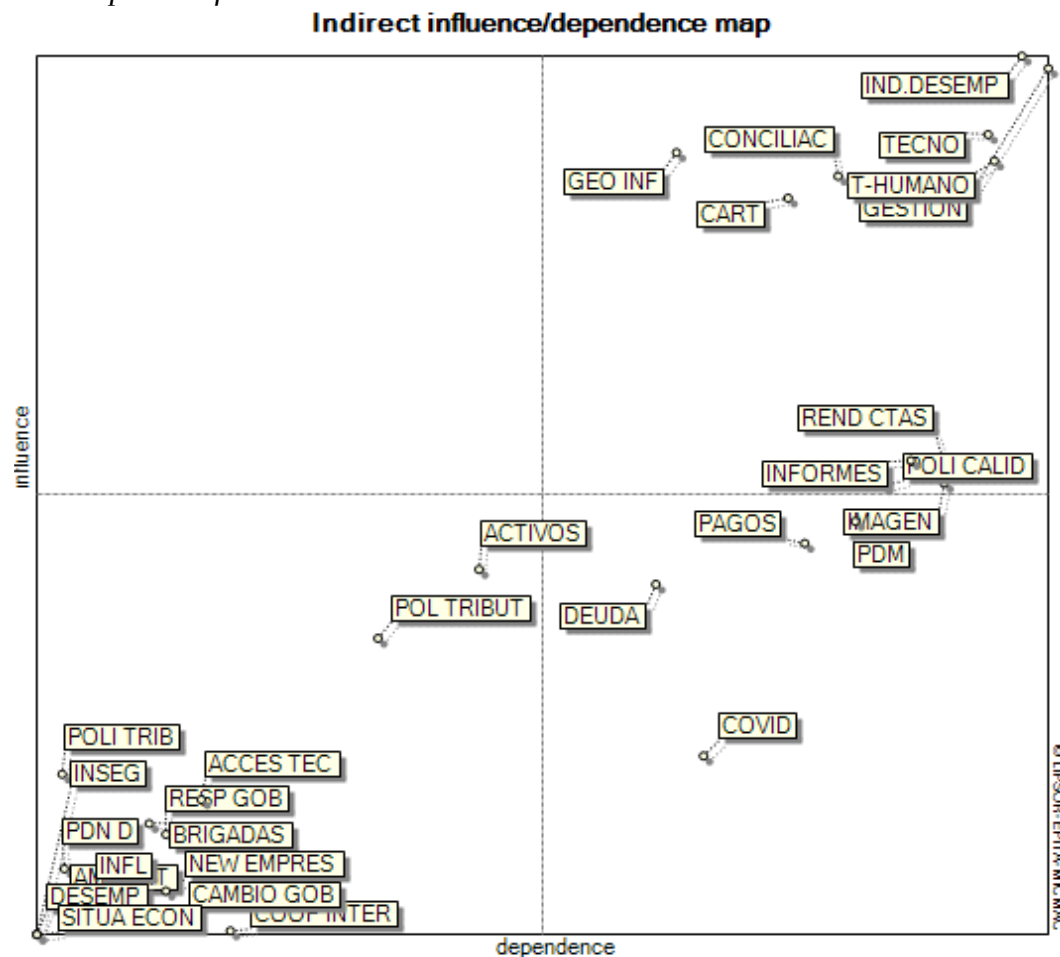
El objetivo final es encontrar el mapa de influencias directas el cual se representa así

Figura 9. Mapa de Influencias Directas

Adaptado de software “MICMAC”

5.4.5 Plano de influencias directas

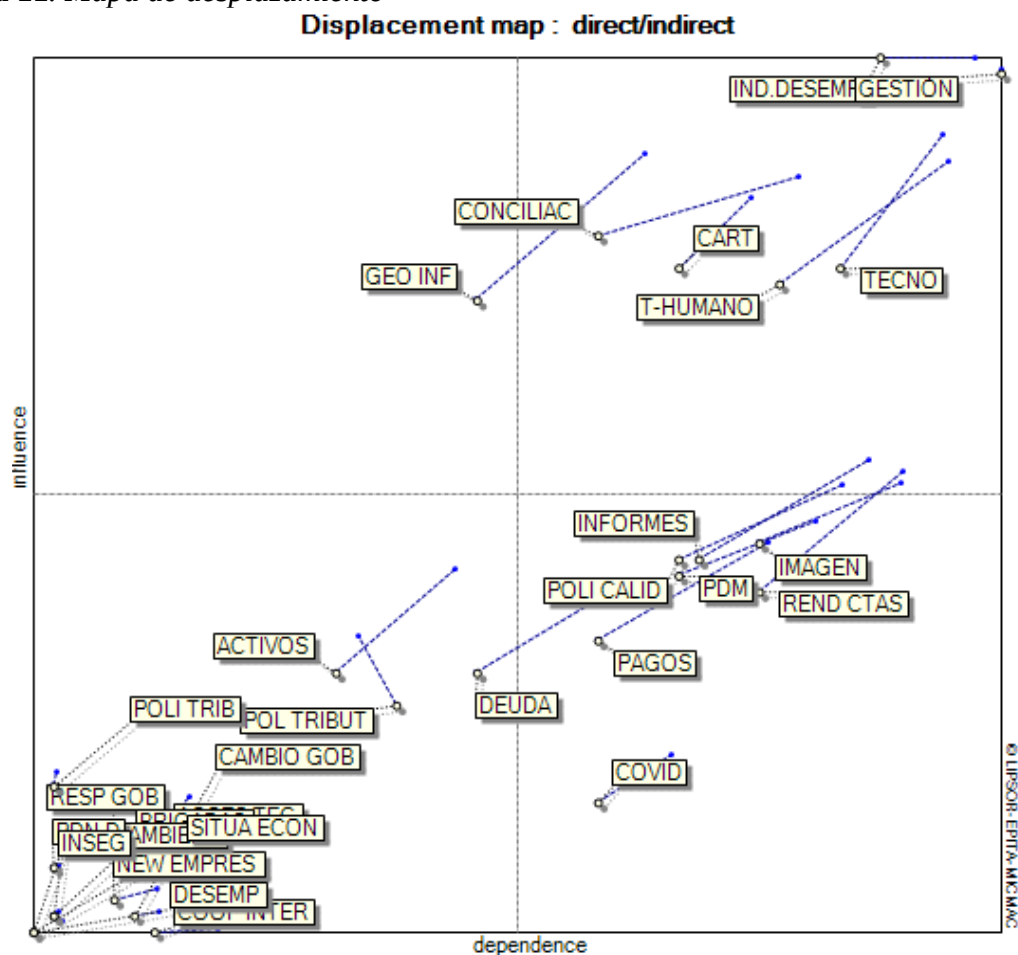
De la misma forma analizaremos a través del MIC MAC las influencias indirectas; es por eso que inicialmente tomaremos la calificación aplicada.

Figura 10. Mapa de Influencias Indirectas

Adaptado de software “MICMAC”

5.4.6 Plano de desplazamiento

El resultado de la aplicación de esta herramienta es encontrar las variables que nos van a llevar a la aplicación de la planeación estratégica en la secretaria de hacienda de Piedecuesta, es de vital importancia realizar un análisis que lleven esta investigación a un puerto seguro.

Figura 11. Mapa de desplazamiento

Adaptado de software “MICMAC”

5.4.7 Listado de variables estratégicas

Procedemos a listar las variables estratégicas para hacer el respectivo análisis, las cuales se relacionan a continuación.

- 1-Talento humano
- 2-Tecnología
- 3-Cartera
- 4-Conciliaciones bancarias

- 5-Desarrollo de la gestión
- 6- Índice desempeño fiscal

Las anteriores variables identificadas como prioritarias en la herramienta MICMAC son las llamadas a buscar medidas estratégicas que conlleven al logro de los objetivos planteados en cuanto al recaudo efectivo de los recursos y su correcta financiación en las metas del plan de desarrollo municipal.

Así mismo se establece la investigación con los expertos donde se pueden plantear los escenarios posibles de acuerdo con la experiencia personal y profesional de cada uno de ellos.

6. Diseño y construcción de escenarios

6.1 Software “SMIC”

Por medio de este software SMIC analizaremos los resultados de los posibles escenarios que se nos presenten, para tal efecto tomamos un equipo de expertos de la secretaria de hacienda.

6.2 Expertos

El programa SMIC permite el análisis de estos grupos de expertos de acuerdo con sus opiniones o punto de vista de acuerdo a su experiencia profesional y personal con el propósito de lograr un resultado acorde a la realidad.

A continuación se detallan los expertos con su formación y rol que desempeñan, así como el resultado del análisis de cada uno de ellos

Tabla 18. *Tabla de Expertos*

Nº	Apellido	Nombre	Rol	Profesión	Sociedad
1	SIZA BASTILLA	JHONATTAN	SECRETARIO DE HACIENDA	INGENIERO INDUSTRIAL	ALCALDIA DE PIEDECUESTA
2	LARROTA CARREÑO	SANDRA M	PROFESIONAL CONTADOR-ELABO.INFORMES	CONTADOR PÚBLICO	ALCALDIA DE PIEDECUESTA
3	DELGADO ARCINIEGAS	LEIDY V	PROFESIONAL-CONTADOR	CONTADOR PÚBLICO	ALCALDIA DE PIEDECUESTA
4	NIÑO BUENO	MARIA I	CPS APOYO	CONTADOR PÚBLICO	ALCALDIA DE PIEDECUESTA
5	CUADROS RODRIGUEZ	NAYIBE	CPS APOYO	CONTADOR PÚBLICO	ALCALDIA DE PIEDECUESTA
6	LÓPEZ HERNANDEZ	LUIS FERNA	PROFESIONAL	CONTADOR PÚBLICO	ALCALDIA DE PIEDECUESTA

Una vez tenemos el conjunto de expertos se le da un peso de 1 a cada uno de ellos de acuerdo con el SMIC y procedemos a realizar la tabla de las HIPOTESIS y OBJETIVOS de acuerdo con las variables tomadas y relacionadas anteriormente.

Tabla 19. Matriz de variable-hipótesis-Objetivo

VARIABLE	HIPÓTESIS	OBJETIVO
TALENTO HUMANO	¿Qué tan probable es que para el 2030 el personal de planta y las CPS de la secretaria de Hacienda del Municipio de Piedecuesta estén en un 90% capacitado para el desarrollo de sus procesos.?	Exigir perfil idóneo al 90% del Talento humano de planta y CPS para el desarrollo eficiente de sus procesos.
TECNOLOGÍA	¿Qué tan probables es para el 2030 la SHM dote en un 95% de equipos y software actualizados para el cumplimiento de sus deberes?	Dotar de equipos y software necesarios con tecnología avanzada para lograr la cobertura del 95% para el año 2030.
CARTERA	¿Qué tan probables es que para el 2030 se pueda hacer efectivo el cobro del 60% de la cartera del predial del Municipio de Piedecuesta?	Implementar el sistema de georeferenciación de los contribuyentes del impuesto predial y digitalización de los procesos de cobro coactivo para llegar al recaudo del 60% de la cartera para el año 2030
CONCILIACIONES BANCARIAS	¿Qué tan probable es que para el año 2030 se tenga una depuración del 100% de las cuentas bancarias del Municipio?	Destinar un equipo que tenga liderazgo e idoneidad para el cumplimiento del 100% de las conciliaciones depuradas en 2030.
DESARROLLO DE LA GESTIÓN	¿Qué tan probable es que el Municipio incremente el recaudo de sus ICLD en un 7% hasta el 2030, teniendo en cuenta que los recaudos del año 2020 fueron de \$53.640.951.000	Que en el año 2030 se logre el incremento del 7% de los ICLD.
INDICE DE DESEMPEÑO FISCAL	¿Qué tan probable es que el Municipio supere en un 5 punto porcentual el indicador de desempeño fiscal anualmente logrando aumentar la posición del ranking departamental?	Lograr aumentar en 15 puntos el indicador de desempeño fiscal lo cual lo llevara a mejorar la posición dentro de la zona metropolitana y el departamento.

6.3 Escenarios probables herramienta “SMIC”

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

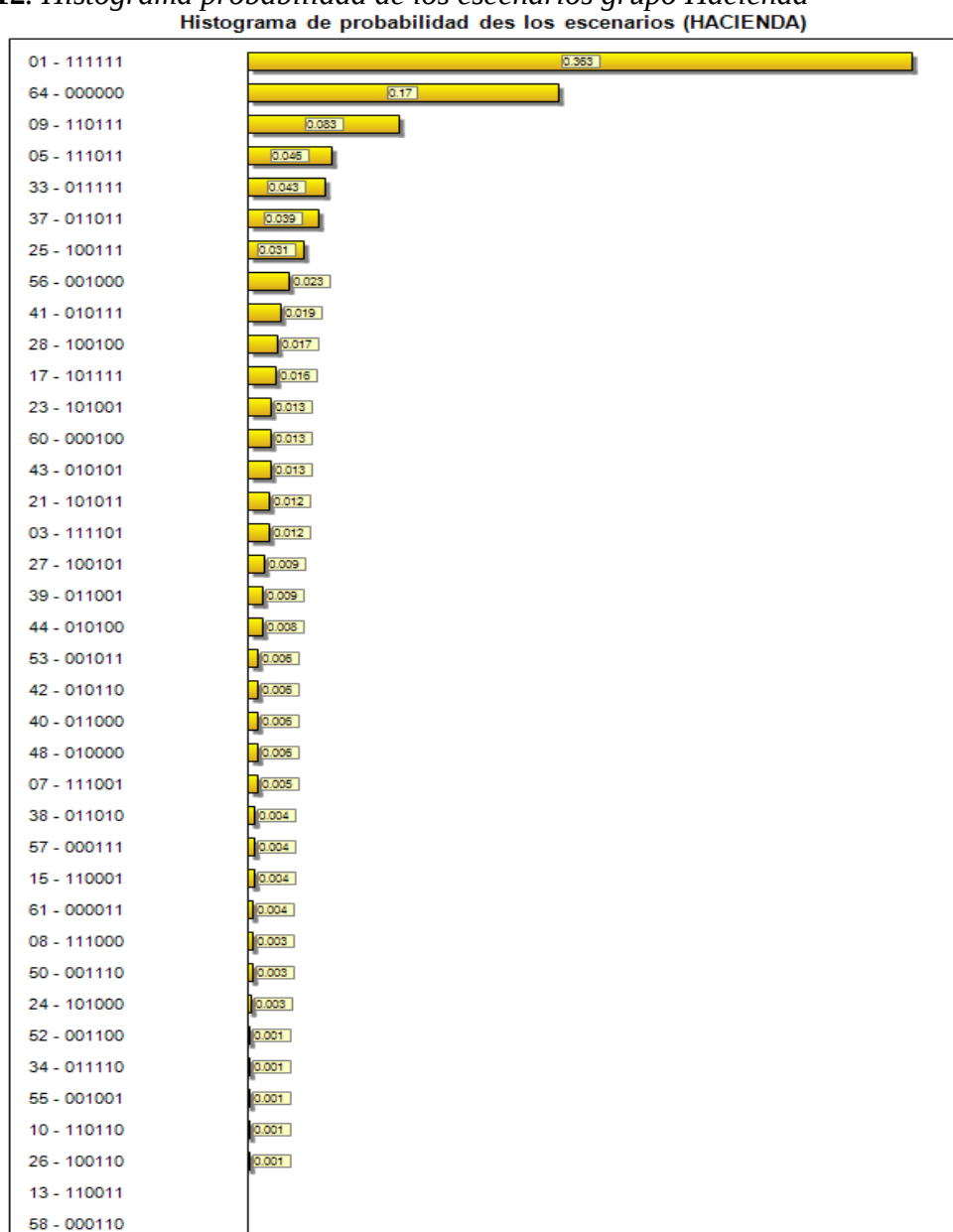
- 0.1 Muy improbable
- 0.3 Improbable
- 0.5 Duda
- 0.7 Probable
- 0.9 Muy probable

Estas calificaciones fueron realizadas por los expertos en el grupo de Hacienda, por cada escenario se calificó de acuerdo con su criterio y experiencia la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los sucesos de acuerdo con la posibilidad de ocurrencia.

Aquí se construyen o diseñan los escenarios probables y se permite visionar los resultados en el tiempo para analizar si serán impulsores del éxito o fracaso, se usó esta valiosa herramienta cuyos resultados se detallan a continuación.

6.4 Presentación de los escenarios en forma de Histograma

Figura 12. *Histograma probabilidad de los escenarios grupo Hacienda*



Adaptado de software “SMIC”

Según este resultado arrojado por el SMIC nos entrega unos escenarios los cuales se analizan de la siguiente manera:

ESCENARIO	VARIABLE PROBABILIDAD
Optimista	01-111111
Pesimista	64-000000
Alternativo	09-110111 /05-111011

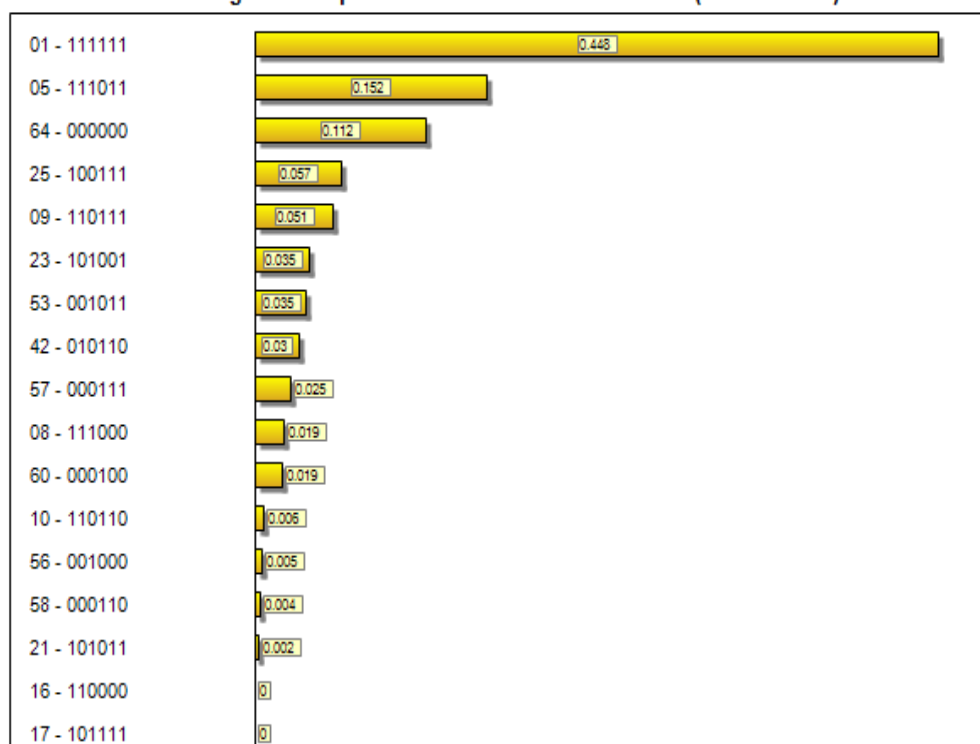
En el grupo de los expertos el optimista se da en un 36,3%, para el escenario 01-111111 al cumplirse permite visionar el escenario probable y deseado poniendo a disposición los recursos humanos y físicos con los cuales cuenta la secretaria.

El escenario pesimista es el 64-000000 con una probabilidad de ocurrencia del 17% de acuerdo con la valoración de los expertos en la que se pone en riesgo la ocurrencia de las hipótesis propuestas.

Así mismo se presentan dos escenarios alternos analizados 09-110111 se dan en un 8.3% y 05-111011 se da en un 4.5% los cuales son los resultantes de las posiciones particulares de cada experto de acuerdo a la experticia en el área analizada.

6.5 Descripción de los Escenarios por Experto

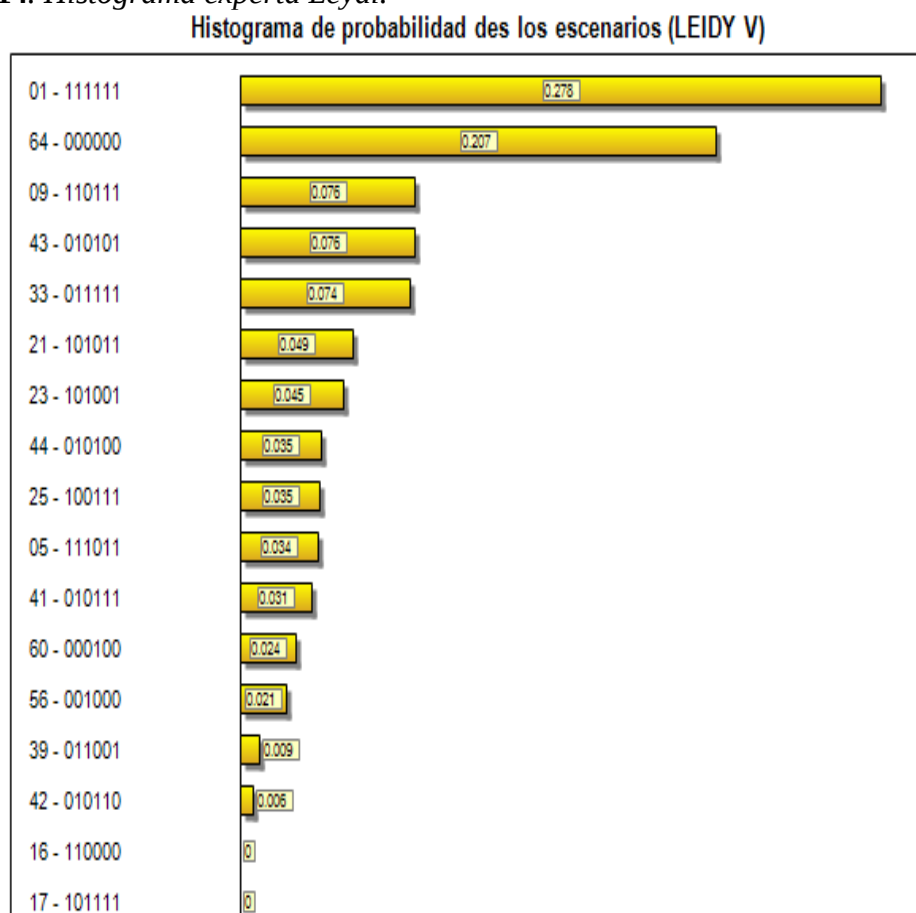
Dado que este análisis ha sido enriquecido con el aporte de cada uno de los expertos; se presenta el resultado de la posición de cada uno de ellos frente a los escenarios propuestos por lo cual anexamos el histograma de cada uno de ellos como a continuación sigue:

Figura 13. Histograma experto Jhonattan**Histograma de probabilidad des los escenarios (JHONATTAN)**

Adaptado de software “SMIC”

En el análisis del secretario de hacienda Ing. Jhonattan se da un escenario optimista en un 44.3%, en el pesimista se da un 11.2% y en los alternos que tomamos 05-111011 se da 15.2% y 25-100111 se da un 6.7%, el resultado es consecuente con su liderazgo y gran experiencia en el sector público, así como conocedor de la labor dentro de la secretaria por muchos años, su proactividad y conocimientos del sector le apunta a la estrategia optimista pues en su saber y hacer es una persona inteligente y capaz quien conoce las metodologías y herramientas que apuntan al mejoramiento continuo de la secretaria de hacienda.

El recaudo efectivo de sus ingresos propios, la incorporación de tecnologías para mejorarlos y la definición de estrategias que conlleven a la financiación de los programas de inversión social, formación bruta de capital, ahorro corriente y resultado fiscal son su prioridad por cuanto el resultado optimista es acorde a su visión de la secretaria que lidera.

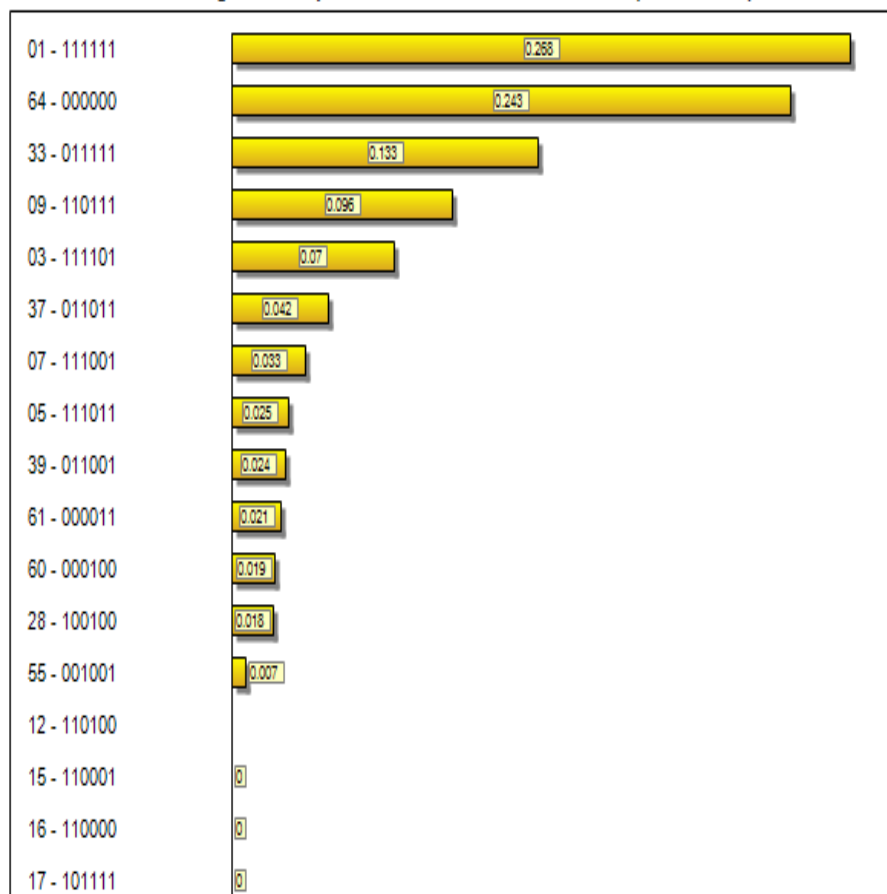
Figura 14. *Histograma experta Leydi.*

Adaptado de software “SMIC”

En el análisis de la experta Leidy, profesional universitaria de planta con funciones de contadora cuyo resultado muestra un escenario optimista en un 27.5%, en el pesimista se da un 20.7% su posición es más escéptica por cuanto no tiene mucha experiencia en el sector público y aunque el mejor resultado es el optimista, tiene en segundo lugar el escenario pesimista lo cual pone en evidencia que se debe trabajar en varios factores para el logro de los objetivos, los resultados alternos que arroja son: 09-110111 se da un 7.6% y en el 43-010101 se da un 7.6%.

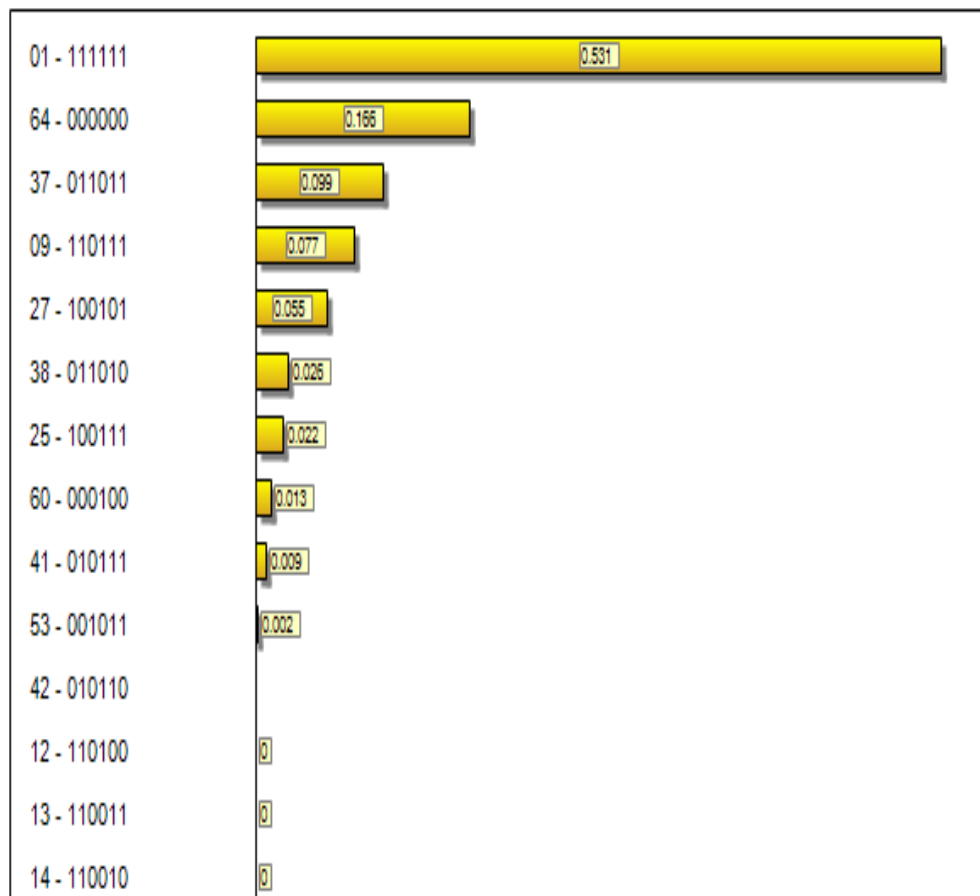
Figura 15. Histograma experta Sandra.

Histograma de probabilidad des los escenarios (SANDRA M)



Adaptado de software “SMIC”

En el análisis de la experta Sandra Larrota, profesional universitaria; contadora de profesión quién labora de planta y gana el concurso para su cargo y su experiencia laboral ha sido en el sector privado se da un escenario optimista en un 26.8%, en el pesimista se da un 24.3% situación que permite evidenciar que tiene evidencia de las fortalezas de la secretaria pero a su vez debe mantenerse un trabajo articulado para el logro de los objetivos y en los alternos que tomamos arroja un resultado del 33-01111 se da un 13.3% y en el 09-110111 se da un 9.6%.

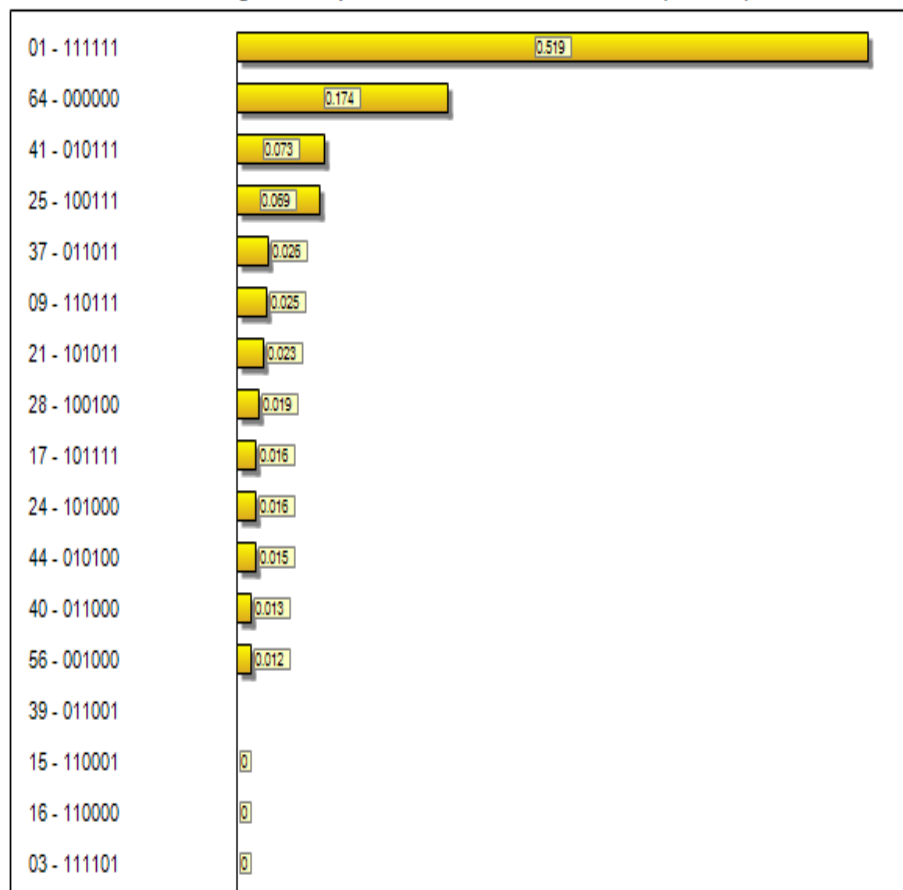
Figura 16. *Histograma experta María Isabel***Histograma de probabilidad des los escenarios (MARIA ISAB)**

Adaptado de software “SMIC”

En el análisis de la experta profesional CPS apoyo a la secretaria Maria Isabel, con experiencia reconocida en el sector público presenta un escenario optimista en un 53.1%, su postura demuestra que las estrategias pueden ser efectivas y que se tiene confianza en el proceso, le sigue el resultado pesimista de un 16.6% y en los alternos que tomamos en el 37-011011 se da un 9.9% y en el 09-110111 se da un 7.7%

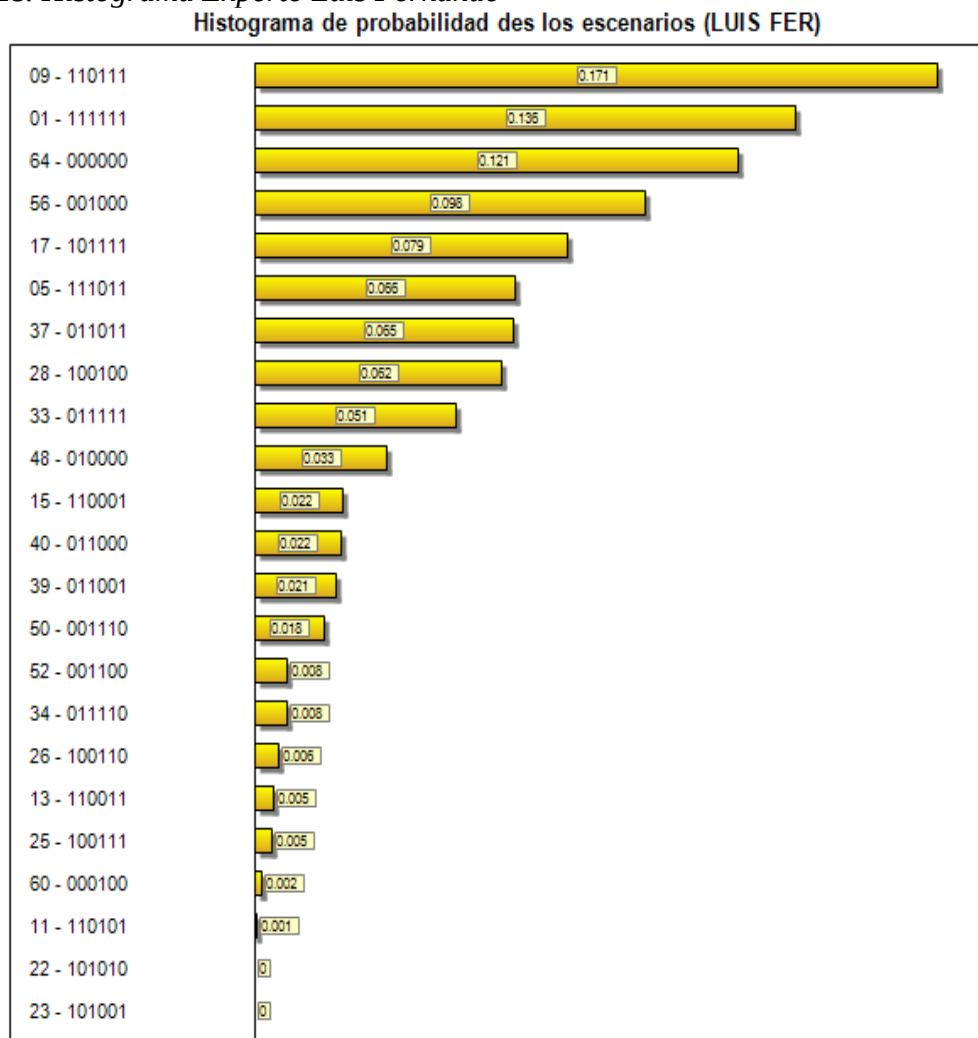
Figura 17. Histograma experta Nayibe

Histograma de probabilidad des los escenarios (NAYIBE)



Adaptado de software “SMIC”

En el análisis de la profesional CPS apoyo Nayibe con experiencia en el sector público y estudiante del diplomado de planeación estratégica obtiene un resultado del 51.9% para el escenario optimista lo que concluye tiene una postura positiva del logro de las estrategias y mantiene una actitud favorable en la implementación de esta, seguido del pesimista se da un 17.4% y en los alternos que tomamos en el 41-010111 se da un 7.3% y en el 25-100111 se da un 5.9%

Figura 18. *Histograma Experto Luis Fernando*

Adaptado de software “SMIC”

En el análisis de la profesional independiente y estudiante. Luis Fernando se da un escenario optimista en un 13.5%, en el pesimista se da un 12.1% y en los alternos que tomamos en el 09-100111 se da un 17.1% y en el 56-001000 se da en un 9.5%

6.7 Descripción causa efecto del escenario más probable

Una vez realizado el análisis a través de los histogramas procedemos a realizar los posibles escenarios que se presentan dentro de las calificaciones que cada uno de los expertos hizo.

Llegamos a la conclusión que el escenario más acorde a nuestra secretaria de hacienda es el optimista.

6.7.1 Escenario optimista o deseado

Tabla 20. Escenario Optimista-Deseado

ESCENARIO 1: 111111 Optimista - deseado	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
La secretaria de Hacienda implemento una Selección de talento humano con alto perfil capacitado y con experiencia gracias al liderazgo del secretario y su gran experiencia en el sector público.	Lograr alto rendimiento en los procesos para un desarrollo eficiente y alcanzar el 90% de idoneidad del talento humano de planta y CPS
Se hace dotación de equipos y software actualizados especializado para implementar la georeferenciación de los contribuyentes especialmente de impuesta predial.	Lograr la cobertura de dotación de equipos y software necesarios con desarrollo de tecnología de punta
Se realizó el desarrollo de los procesos de identificación, para el cobro persuasivo y cobro coactivo de la cartera de acuerdo al estatuto tributario del municipio.	Aumento del recaudo del 60% de la cartera con ayuda del uso del software de georeferenciación
Se hacen jornadas y compromisos de trabajo con el fin de lograr la depuración completa de las cuentas bancarias.	Se depuran las conciliaciones bancarias y se revela razonablemente los saldos bancarios en los estados financieros.

ESCENARIO 1: 111111 Optimista - deseado	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
Se recaudan mayores valores en ingresos corrientes de libre destinación basados en las campañas de recaudo de cartera y campañas de rebajas y descuentos, así como la identificación de partidas en las conciliaciones bancarias	Cumplir el incremento del 7% pactado al 2030 con el propósito de mantener un buen nivel de recaudos para la financiación de su plan de desarrollo.
Se establecen estrategias de seguimiento a la ejecución para lograr las medidas financieras que aumente el índice desempeño fiscal del municipio.	Se logra posicionar al municipio en un mejor lugar a nivel regional y nacional

Observamos que este escenario es el que más se asemeja en las diferentes calificaciones otorgadas por el grupo de expertos de hacienda y el de cada experto.

Es el análisis optimista el que quiere llegar la secretaria de hacienda del municipio de Piedecuesta y de acuerdo con su secretario el Ingeniero Jonathan es el objetivo planteado para ser competitivo a nivel regional.

6.7.2 Escenario pesimista

Tabla 21. Escenario Pesimista

ESCENARIO 2: 000000 - Pesimista - No Deseado	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
La secretaria de Hacienda No implemento una adecuada Selección de talento humano con perfil capacitado y con experiencia.	El desarrollo de los procesos no se logra realizar de manera eficiente y se quedan pendientes debido al alto nivel de rotación de las CPS y a la poca experiencia del personal de planta.
No hay equipos suficientes, ni software especializado para la integración de la información financiera mucho menos	El desarrollo de las actividades se limita considerablemente.

tecnologías especializadas para georeferenciar a los contribuyentes.

ESCENARIO 2: 000000 - Pesimista - No Deseado

CAUSAS	CONSECUENCIAS
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
No existe identificación completa de los contribuyentes, ni personal idóneo para el cobro de la cartera.	Falta de recaudo de cartera y posible incurrancia en cartera prescrita.
Se mantiene alto grado de partidas conciliatorias acumulables en períodos contables.	No se revelan saldos reales en cuentas del efectivo de los estados financieros.
No se logra aumentar el recaudo de ingresos corrientes de libre destinación normales	Imposibilidad de financiar la totalidad del plan de desarrollo ni mayores valores para la inversión social.
No realiza seguimiento y control de la ejecución presupuestal y por tanto no se pueden cumplir indicadores de solvencia de las finanzas del municipio y por tanto baja calificación en la medición del índice de desempeño fiscal	Se presenta una baja posición en el ranking del índice de desempeño fiscal

Este evento es el escenario más pesimista de todos en los cuales se busca que no ocurra ya que los resultados serían algo nefastos en la consecución de resultados finales y sobre todo en el logro de objetivos.

6.7.3 Escenarios alternos

Tabla 22. Escenarios Alternos

ESCENARIO 3: 110111 Escenario Alterno	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
La secretaria de Hacienda implemento una Selección de talento humano con alto perfil capacitado y con experiencia gracias al liderazgo del secretario y su gran experiencia en el sector público.	Lograr alto rendimiento en los procesos para un desarrollo eficiente y alcanzar mejorar las tareas con la idoneidad del talento humano de planta y CPS

ESCENARIO 3: 110111 Escenario Alternativo	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
Se hace dotación de equipos y software actualizados especializado para implementar la georreferenciación de los contribuyentes especialmente de impuesta predial.	Lograr la cobertura de dotación de equipos y software necesarios con desarrollo de tecnología de punta
Poco personal de planta y de apoyo para lograr los procesos coactivo y persuasivo	pérdida de la cartera por prescripción en el tiempo
Se hacen jornadas y compromisos de trabajo con el fin de lograr la depuración completa de las cuentas bancarias.	Se logra establecer un equipo comprometido que tenga como meta la depuración de la información
Se recaudan mayores valores en ingresos corrientes de libre destinación basados en las campañas de recaudo de cartera y campañas de rebajas y descuentos.	Cumplir el incremento de recaudo de los ICLD manteniendo un buen nivel de efectivo que permita la financiación de sus gastos de funcionamiento, pago de la deuda e inversión.
Se establecen estrategias de seguimiento a la ejecución para lograr un manejo sano de las finanzas públicas con el objeto de aumentar el desempeño fiscal del municipio.	Presentar mejores niveles de solvencia financiera y así lograr mejorar la posición del municipio dentro del ranking.

Tabla 23. Escenarios alternos

ESCENARIO 4: 111011 Escenario Alternativo	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
Existe personal capacitado, idóneo y comprometido con la secretaria para el logro de cada uno de los procesos.	Se desarrolla una gestión articulada y eficiente
Se poseen dotación de equipos y software actualizados especializado para implementar la georreferenciación de los contribuyentes especialmente de impuesta predial.	Oficina dotada con equipos y software necesarios con desarrollo de tecnología de punta los cuales facilitan la gestión.

ESCENARIO 4: 111011 Escenario Alternativo	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
¿Qué paso en el camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
Se realizó el desarrollo de los procesos de identificación, persuasión y cobro coactivo de la cartera de acuerdo al estatuto tributario del municipio.	Aumenta el cobro de la cartera de mayor valor y se recaudan valores importantes en la ejecución de ingresos.
No se logra bajar las partidas conciliatorias de años anteriores y se siguen acumulando en los períodos contables.	Desorden y falta de revelación real de los saldos en cuentas del efectivo de los estados financieros.
Mediante las campañas de publicidad, rebajas y divulgación de la gestión se logran mayores valores recaudados en ingresos corrientes de libre destinación	Buena imagen y fortalecimiento a la cultura de Pago que existe en el municipio, recaudos importantes para la inversión social.
Se establecen estrategias de seguimiento a la ejecución para lograr las medidas financieras que aumente el Índice de desempeño fiscal del municipio.	Mejora la capacidad de ahorro, incremento en los ingresos propios dejando de depender en un buen porcentaje de las transferencias de la nación, buena inversión social y por tanto una sostenibilidad financiera.

En conclusión, se observa los diferentes escenarios, pero los expertos apuntan siempre hacia el lado positivo es decir el escenario optimista para llegar a una planeación estratégica que ponga a la secretaria de hacienda de Piedecuesta en camino de ser modelo regional por su actividad propia.

7. Análisis actores sociales

7.1 Actores sociales

Los actores sociales dentro del proceso prospectivo, son los siguientes Nación, Alcaldía, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Planeación, Contratistas, Contribuyente, Concejo Municipal, Entes de Control, Comunidad en General, secretaria general.

Al realizar el diagnóstico de la Secretaría de hacienda del Municipio de Piedecuesta se pudo evidenciar las debilidades que existen; nuestro objetivo es convertir esas debilidades en fortalezas para conseguir el objetivo propuesto por la secretaria de hacienda.

7.2 Construcción de cuadro interés

Según el contexto de la secretaria de Hacienda del Municipio de Piedecuesta, se obtienen una serie de variables estratégicas para poder definir el entorno de factores que inciden a nivel interno y externo, dichos factores permiten la construcción del cuadro de interés, con las variables estratégicas como son: Talento Humano, Tecnología, Cartera, Conciliaciones bancarias, Desarrollo de la Gestión, Índice de Desempeño Fiscal.

Tabla 24. Cuadro de Interés

ACTORES SOCIALES	TALENTO HUMANO	TECNOLOGÍA	CARTERA	CONCILIACIONES BANCARIAS	DESARROLLO A LA GESTIÓN	INDICE DE DESEMPEÑO FISCAL
A1: NACION	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	O1: Asignar recursos para promover la reactivación económica del municipio.	O2: Asignar recursos a treves de convenios interadministrativos para mejorar la inversión social y la infraestructura del municipio.
A2: ALCALDIA	O3: Consolidar proceso de formación y capacitación al personal de planta basados en desarrollo de sus competencias y servicio al cliente interno y externo.	O4: Dotar de equipos a la secretaria de hacienda para el uso eficiente de sus funciones y afianzar el uso de tecnologías a treves de la adquisición de licencias de software para el mejoramiento de sus actividades de servicio.	O5: Adquirir el software para la sistematización de cobro coactivo y la digitalización de los procesos	O6: Destinar recursos para contratar el personal idóneo que cumpla la actividad de depurar las conciliaciones bancarias en el 100% para el año 2030.	O7: Promover la reactivación económica del Municipio.	O8: Gestionar recursos con el gobierno Nacional para mejorar la inversión social y la infraestructura del municipio.
A3: SECRETARIA DE HACIENDA	O9: Promover el proceso de capacitación al personal de planta para el mejor desempeño de sus funciones y contratar personal idóneo	O10: Dotar de equipos al personal de la secretaria de hacienda para el desarrollo eficiente de sus funciones y actividades en procura de mejorar	O11: Implementar el software de cobro coactivo, así como la digitalización de los procesos activos de cobro coactivo y la georreferenciación de los	O12: Contratar personal idóneo que cumpla con la actividad de depuración de las conciliaciones bancarias en el 100% para el año 2030.	O13: Promover la reactivación económica y la formalización de las empresas.	O14: Contratar personal idóneo para le depuración e incorporación de cifras del balance general del Municipio para que refleje la realidad económica y social.

	para el desarrollo de sus actividades.	el servicio al cliente interno y externo y la implementación de software de industria y comercio, plaza de mercado para el pago en línea.	contribuyentes de impuesto predial.				
ACTORES SOCIALES	TALENTO HUMANO	TECNOLOGÍA	CARTERA	CONCILIACIONES BANCARIAS	DESARROLLO A LA GESTIÓN	INDICE DE DESEMPEÑO FISCAL	DE
A4: SECRETARIA DE PLANEACION	O9: Promover el proceso de capacitación al personal de planta para el mejor desempeño de sus funciones y contratar personal idóneo para el desarrollo de sus actividades.	O15: Dotar de equipos al personal de la secretaria de Planeación para el desarrollo eficiente de sus funciones y actividades en procura de mejorar el servicio al cliente interno y externo.	NO APLICA	NO APLICA	O16: Promover la reactivación económica, viabilizando proyectos encaminados a la reactivación.	O17: Viabilizar oportunamente los proyectos de inversión social e infraestructura.	
A5: CONTRATISTAS	O18: Cumplir eficientemente las actividades contratadas.	O19: Dotar de equipos al personal CPS de la secretaria de hacienda para el desarrollo eficiente de sus actividades en procura de mejorar el servicio al cliente interno y externo.	O20: Ser beneficiario de la digitalización de expedientes activos de cobro coactivo para ser más eficientes el desarrollo de sus actividades contratadas.	O21: cumplir con la actividad contratada en la depuración de las conciliaciones bancarias en un 100% al 2030.	O22: Ser beneficiario del aumento de los ICLD.	O23: Cumplir con las actividades contratadas para la depuración de cifras al balance general del Municipio.	

ACTORES SOCIALES	TALENTO HUMANO	TECNOLOGÍA	CARTERA	CONCILIACIONES BANCARIAS	DESARROLLO A LA GESTIÓN	INDICE DE DESEMPEÑO FISCAL	DE
A6: CONTRIBUYENTES	O24: Mejorar la comunicación y atención con el contribuyente.	O25: Afianzar el uso de la tecnología para mejorar el servicio al contribuyente.	O26: La digitalización de expediente de cobro coactivo da seguridad y confianza al contribuyente.	O27: Identificar partidas conciliatorias que contribuye a la identificación de pagos realizados por los contribuyentes.	O22: Ser beneficiario del aumento de los ICLD	O22: Ser beneficiario del aumento de los ICLD	Ser
A7: CONCEJO MUNICIPAL	O28: facultar al alcalde municipal a realizar procesos de restructuración para mejoramiento del perfil de los empleados.	O29: Aprobar en el presupuesto, un rubro que contribuyan a la compra de equipos y adquisición de software para mejoramiento de las actividades de servicio al contribuyente.	O30: Aprobar mediante acuerdo municipal, incentivos y rebajas de intereses para la recuperación de cartera.	O31: Aprobar en el presupuesto un rubro para contratar personal de apoyo en la depuración de conciliaciones bancarias en un 100% al año 2030.	O22: Ser beneficiario del aumento de los ICLD	O32: Realizar control político a cada una de las secretarías de la administración municipal sobre el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo y sus funciones.	
A8: ENTES DE CONTROL	O33: contar con personal idóneo y capacitado para el desarrollo de sus funciones o actividades para cumplir con el objeto social del ente territorial.	O19: Dotar de equipos al personal CPS de la secretaria de hacienda para el desarrollo eficiente de sus actividades en procura de mejorar el servicio al cliente interno y externo.	O34: Implementar procesos para el cobro de la cartera y evitar la prescripción de la misma.	O35: Implementar procesos para la depuración de las conciliaciones bancarias en un 100% al año 2030.	O36: Aumentar los ICLD, contribuye a realizar mayor inversión social y en infraestructura que beneficia a la comunidad en general	O36: Aumentar los ICLD, contribuye a realizar mayor inversión social y en infraestructura que beneficia a la comunidad en general	

ACTORES SOCIALES	TALENTO HUMANO	TECNOLOGÍA	CARTERA	CONCILIACIONES BANCARIAS	DESARROLLO A LA GESTIÓN	INDICE DE DESEMPEÑO FISCAL
A9: COMUNIDAD EN GENERAL	O37: Mejorar la comunicación con el ciudadano.	O38: Implementar tecnología de información para el mejoramiento de las actividades de servicio.	O22: Ser beneficiario del aumento de los ICLD	NO APLICA	O36: Aumentar los ICLD, contribuye a realizar mayor inversión social y en infraestructura que beneficia a la comunidad en general	O36: Aumentar los ICLD, contribuye a realizar mayor inversión social y en infraestructura que beneficia a la comunidad en general
A10: SECRETARIA GENERAL	O9: Promover el proceso de capacitación al personal de planta para el mejor desempeño de sus funciones y contratar personal idóneo para el desarrollo de sus actividades.	O38: Implementar tecnología de información para el mejoramiento de las actividades de servicio.	O22: Ser beneficiario del aumento de los ICLD	NO APLICA	O36: Aumentar los ICLD, contribuye a realizar mayor inversión social y en infraestructura que beneficia a la comunidad en general	O39: Formular oportunamente proyectos de inversión en cumplimiento con las metas del plan de desarrollo municipal.

Tabla 25. *Objetivos de asociados*

O1	O1: Asignar recursos para promover la reactivación económica del municipio.
O2	O2: Asignar recursos a treves de convenios interadministrativos para mejorar la inversión social y la infraestructura del municipio.
O3	O3: Consolidar proceso de formación y capacitación al personal de planta basados en desarrollo de sus competencias y servicio al cliente interno y externo.
O4	O4: Dotar de equipos a la secretaria de hacienda para el uso eficiente de sus funciones y afianzar el uso de tecnologías a treves de la adquisición de licencias de software para el mejoramiento de sus actividades de servicio.
O5	O5: Adquirir el software para la sistematización de cobro coactivo y la digitalización de los procesos
O6	O6: Destinar recursos para contratar el personal idóneo que cumpla la actividad de depurar las conciliaciones bancarias en el 100% para el año 2030
O7	O7: Promover la reactivación económica del Municipio.
O8	O8: Gestionar recursos con el gobierno Nacional para mejorar la inversión social y la infraestructura del municipio.
O9	O9: Promover el proceso de capacitación al personal de planta para el mejor desempeño de sus funciones y contratar personal idóneo para el desarrollo de sus actividades.
O10	O10: Dotar de equipos al personal de la secretaria de hacienda para el desarrollo eficiente de sus funciones y actividades en procura de mejorar el servicio al cliente interno y externo y la implementación de software de industria y comercio, plaza de mercado para el pago en línea.
O11	O11: Implementar el software de cobro coactivo, así como la digitalización de los procesos activos de cobro coactivo y la georreferenciación de los contribuyentes de impuesto predial.
O12	O12: Contratar personal idóneo que cumpla con la actividad de depuración de las conciliaciones bancarias en el 100% para el año 2030
O13	O13: Promover la reactivación económica y la formalización de las empresas.
O14	O14: Contratar personal idóneo para la depuración e incorporación de cifras del balance general del Municipio para que refleje la realidad económica y social.
O15	O15: Dotar de equipos al personal de la secretaria de Planeación para el desarrollo eficiente de sus funciones y actividades en procura de mejorar el servicio al cliente interno y externo.
O16	O16: Promover la reactivación económica, viabilizando proyectos encaminados a la reactivación.
O17	O17: Viabilizar oportunamente los proyectos de inversión social e infraestructura.
O18	O18: Cumplir eficientemente las actividades contratadas.

O19	O19: Dotar de equipos al personal CPS de la secretaria de hacienda para el desarrollo eficiente de sus actividades en procura de mejorar el servicio al cliente interno y externo.
O20	O20: Ser beneficiario de la digitalización de expedientes activos de cobro coactivo para ser más eficientes el desarrollo de sus actividades contratadas.
O21	O21: cumplir con la actividad contratada en la depuración de las conciliaciones bancarias en un 100% al 2030
O22	O22: Ser beneficiario del aumento de los ICLD.
O23	O23: Cumplir con las actividades contratadas para la depuración de cifras al balance general del Municipio.
O24	O24: Mejorar la comunicación y atención con el contribuyente.
O25	O25: Afianzar el uso de la tecnología para mejorar el servicio al contribuyente.
O26	O26: La digitalización de expediente de cobro coactivo da seguridad y confianza al contribuyente.
O27	O27: Identificar partidas conciliatorias que contribuye a la identificación de pagos realizados por los contribuyentes.
O28	O28: facultar al alcalde municipal a realizar procesos de reestructuración para mejoramiento del perfil de los empleados.
O29	O29: Aprobar en el presupuesto, un rubro que contribuyan a la compra de equipos y adquisición de software para mejoramiento de las actividades de servicio al contribuyente.
O30	O30: Aprobar mediante acuerdo municipal, incentivos y rebajas de intereses para la recuperación de cartera.
O31	O31: Aprobar en el presupuesto un rubro para contratar personal de apoyo en la depuración de conciliaciones bancarias en un 100% al año 2030
O32	O32: Realizar control político a cada una de las secretarías de la administración municipal sobre el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo y sus funciones.
O33	O33: contar con personal idóneo y capacitado para el desarrollo de sus funciones o actividades para cumplir con el objeto social del ente territorial.
O34	O34: Implementar procesos para el cobro de la cartera y evitar la prescripción de la misma.
O35	O35: Implementar procesos para la depuración de las conciliaciones bancarias en un 100% al año 2030.
O36	O36: Aumentar los ICLD, contribuye a realizar mayor inversión social y en infraestructura que beneficia a la comunidad en general.
O37	O37: Mejorar la comunicación con el ciudadano.
O38	O38: Implementar tecnología de información para el mejoramiento de las actividades de servicio.
O39	O39: Formular oportunamente proyectos de inversión en cumplimiento con las metas del plan de desarrollo municipal.

Tabla 26. Valoración de actores frente a objetivo

ACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21
A1	-70	-100	0	0	0	0	100	-70	0	0	0	0	30	0	0	70	0	0	0	0	0
A2	0	30	70	70	100	70	100	100	-30	70	70	70	100	70	70	100	70	100	-70	70	70
A3	70	0	70	100	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	-100	30	0	100	100	100	100
A4	0	0	70	-100	-100	-100	-70	100	70	-100	-100	-100	30	-100	100	100	-70	100	-100	-100	-100
A5	-30	-100	-100	30	-100	70	30	-100	-100	30	30	100	30	100	30	-100	-100	-70	100	70	-70
A6	70	30	70	70	-100	30	100	0	-70	100	-100	-70	100	-100	0	0	0	0	30	-100	30
A7	70	30	0	0	0	0	30	30	0	0	0	0	30	0	0	30	30	0	0	0	0
A8	30	30	0	0	30	70	0	0	30	0	30	70	0	100	0	0	0	70	0	30	30
A9	70	100	-30	-100	30	0	100	100	70	-100	30	0	100	0	100	100	100	0	100	-100	-100
A10	-70	-70	70	-100	-100	-100	-70	30	70	-100	-70	-100	30	-100	-100	-70	-100	100	-100	-100	-100
TOTAL +	310	220	350	270	260	340	560	460	310	300	260	340	550	370	300	430	200	470	330	270	230
TOTAL -	-170	-270	-130	-300	-400	-200	140	-170	-200	-300	-270	-270	0	-300	-200	-170	-270	-70	-170	-400	-370

Tabla 27. Valoración de actores frente a objetivos

ACTORES	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34	O35	O36	O37	O38	O39	TOTAL+	TOTAL-
A1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	-240
A2	100	100	100	30	100	70	100	70	70	70	-70	100	100	70	100	100	100	100	2880	-170
A3	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-70	100	100	100	100	100	100	70	3310	-170
A4	70	-100	-70	-100	-100	-100	100	-70	-100	-100	-70	100	-100	-100	100	100	70	100	1210	-2150
A5	70	-30	30	30	30	-100	-100	30	0	100	0	100	0	70	-100	30	30	0	1140	-1200
A6	-100	0	100	100	-30	100	0	100	100	0	0	30	-100	0	-100	100	100	0	1360	-870
A7	30	0	30	30	0	0	70	0	70	0	100	0	0	0	0	0	0	30	610	0
A8	0	30	0	30	70	30	0	0	0	30	70	0	70	70	0	0	30	0	950	0
A9	100	0	100	-70	-100	0	-100	-100	100	-100	100	-100	0	0	100	100	100	100	1800	-1000
A10	70	-100	-70	-100	-100	-100	100	-70	-100	-100	-70	100	-100	-100	-100	100	70	-100	740	-2660
TOTAL +	540	230	460	320	300	300	470	300	440	300	-270	530	270	310	400	630	600	400		
TOTAL -	-100	-230	-140	-270	-330	-300	-200	-240	-200	-300	-280	-100	-300	-200	-300	0	0	-100		

Tabla 28. *Convergencias entre actores*

Campo de Batalla	Estos Actores se Encuentran Aliados	Para Enfrentarse a estos Actores
O1	A2-A3-A4-A6-A7-A8-A9	A1-A5-A10
O2	A2-A3-A4-A6-A7-A8-A9	A1-A5-A10
O3	A1-A2-A3-A4-A6-A7-A8-A10	A5-A9
O4	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8	A4-A9-A10
O5	A1-A2-A3-A7-A8-A9	A4-A5-A6-A10
O6	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8-A9	A4-A10
O7	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8-A9	A4-A10
O8	A2-A3-A4-A6-A7-A8-A9-A10	A1-A5
O9	A1-A3-A4-A7-A8-A9-A10	A2-A5-A6
O10	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8	A4-A9-A10
O11	A1-A2-A3-A5-A7-A8-A9	A4-A6-A10
O12	A1-A2-A3-A5-A7-A8-A9	A4-A6-A10
O13	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O14	A1-A2-A3-A5-A7-A8-A9	A4-A6-A10
O15	A1-A2-A4-A5-A6-A7-A8-A9	A3-A10
O16	A1-A2-A3-A4-A6-A7-A8-A9	A5-A10
O17	A1-A2-A3-A6-A7-A8-A9	A4-A5-A10
O18	A1-A2-A3-A4-A6-A7-A8-A9-A10	A5
O19	A1-A3-A5-A6-A7-A8-A9	A2-A4-A10
O20	A1-A2-A3-A5-A7-A8	A4-A6-A9-A10
O21	A1-A2-A3-A6-A7-A8	A4-A5-A9-A10
O22	A1-A2-A3-A4-A5-A7-A8-A9-A10	A6
O23	A1-A2-A3-A6-A7-A8-A9	A4-A5-A10
O24	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8-A9	A4-A10
O25	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8	A4-A9-A10
O26	A1-A2-A3-A5-A7-A8	A4-A6-A9-A10
O27	A1-A2-A3-A6-A7-A8-A9	A4-A5-A10
O28	A1-A2-A3-A4-A6-A7-A8-A10	A5-A9
O29	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8	A4-A9-A10
O30	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8-A9	A4-A10
O31	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8	A4-A9-A10
O32	A1-A5-A6-A7-A8-A9	A2-A3-A4-A10
O33	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A10	A9
O34	A1-A2-A3-A5-A7-A8-A9	A4-A6-A10
O35	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8-A9	A4-A10
O36	A1-A2-A3-A4-A7-A8-A9	A5-A6-A10
O37	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O38	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	
O39	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	A10

Tabla 29. Convergencia entre Actores

Grupo	Los Actores	Convergen en los Objetivos	Sumatoria de posiciones valoradas
Grupo 1	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A10	O33	530
Grupo 2	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9	O39	400
Grupo 3	A1-A2-A3-A4-A5-A6-A7-A8-A9-A10	O13, O37, O38	1780
Grupo 4	A1-A2-A3-A4-A5-A7-A8-A9-A10	O22	540
Grupo 5	A1-A2-A3-A4-A6-A7-A8-A10	O3- O28	820
Grupo 6	A1-A2-A3-A4-A6-A7-A8-A9	O16	430
Grupo 7	A1-A2-A3-A4-A6-A7-A8-A9-A10	O18	470
Grupo 8	A1-A2-A3-A4-A7-A8-A9	O36	400
Grupo 9	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8	O4,O10,O25,O29, O31	1490
Grupo 10	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8-A9	O6,O7,O24,O30,O35	2110
Grupo 11	A1-A2-A3-A5-A7-A8	O20,O26	570
Grupo 12	A1-A2-A3-A5-A7-A8-A9	O11.O12,O14,O34	1240
Grupo 13	A1-A2-A3-A6-A7-A8	O21	230
Grupo 14	A1-A2-A3-A6-A7-A8-A9	O17,O23,O27	730
Grupo 15	A1-A2-A3-A7-A8-A9	O5	260
Grupo 16	A1-A2-A4-A5-A6-A7-A8-A9	O15	300
Grupo 17	A1-A3-A4-A7-A8-A9-A10	O9	310
Grupo 18	A1-A3-A5-A6-A7-A8-A9	O19	330
Grupo 19	A1-A5-A6-A7-A8-A9	O32	270
Grupo 20	A2-A3-A4-A6-A7-A8-A9	O1,O2	530
Grupo 21	A2-A3-A4-A6-A7-A8-A9-A10	O8	460

Tabla 30. Divergencias entre actores

Grupo	Los Actores	Divergen en los Objetivos	Sumatoria de posiciones valoradas
Grupo 1	A10	O39	-100
Grupo 2	A1-A5	O8	-170
Grupo 3	A1-A5-A10	O1,O2	-440
Grupo 4	A2-A3-A4-A10	O32	-280
Grupo 5	A2-A4-A10	O19	-170
Grupo 6	A2-A5-A6	O9	-200
Grupo 7	A3-A10	O15	-200
Grupo 8	A4-A10	O6,O7,O24,O30,O35	-880
Grupo 9	A4-A5-A10	O17,O23,O27	-800
Grupo 10	A4-A5-A6-A10	O5	-400
Grupo 11	A4-A5-A9-A10	O21	-370

Grupo	Los Actores	Divergen en los Objetivos	Sumatoria de posiciones valoradas
Grupo 12	A4-A6-A10	O11,O12,O14,O34	-1170
Grupo 13	A4-A6-A9-A10	O20,O26	-730
Grupo 14	A4-A9-A10	O4,O10,O25,O29,O31	-1410
Grupo 15	A5	O18	-70
Grupo 16	A5-A10	O16	-170
Grupo 17	A5-A6-A10	O36	-300
Grupo 18	A5-A9	O3-O28	-330
Grupo 19	A6	O22	-100
Grupo 20	A9	O33	-100

7.3 Objetivos conflictivos

A partir de la valoraciones y localización de convergencias y divergencias se establecieron los siguientes objetivos que generaron conflicto; los cuales son los más relevantes y se priorizan para hacer negociación con respecto a todos los conflictivos del sistema así:

Tabla 31. Objetivos Conflictivos

O10	O10: Dotar de equipos al personal de la secretaria de hacienda para el desarrollo eficiente de sus funciones y actividades en procura de mejorar el servicio al cliente interno y externo y la implementación de software de industria y comercio, plaza de mercado para el pago en línea.
O23	O23: Cumplir con las actividades contratadas para la depuración de cifras al balance general del Municipio.
O27	O27: Identificar partidas conciliatorias que contribuye a la identificación de pagos realizados por los contribuyentes.
O31	O31: Aprobar en el presupuesto un rubro para contratar personal de apoyo en la depuración de conciliaciones bancarias en un 100% al año 2030.

7.4 Negociación de los objetivos

Siempre existe conflicto entre los actores de un sistema, es por esto que se hace necesario generar el cambio de manera positiva, en pro del desarrollo integral y sostenible del Municipio de Piedecuesta a treves de la secretaria de Hacienda, el grupo de actores fueron los siguientes:

- Nación (A1)
- Alcaldía (A2)
- Secretaria de Hacienda (A3)
- Secretaria de Planeación (A4)
- Contratistas (A5)
- Contribuyentes (A6)
- Concejo Municipal (A7)
- Entes de Control (A8)
- Comunidad en General (A9)
- Secretaria General (A10)

Tabla 32. *Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto*

Campo de Batalla	Estos Actores se Encuentran Aliados	Para Enfrentarse a estos Actores
O10	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8	A4-A9-A10
O23	A1-A2-A3-A6-A7-A8-A9	A4-A5-A10
O27	A1-A2-A3-A6-A7-A8-A9	A4-A5-A10
O31	A1-A2-A3-A5-A6-A7-A8	A4-A9-A10

Tabla 33. *Plan de acción de objetivos conflictivos*

Objetivo	Acciones	Actores Implicados	Responsable
O10: Dotar de equipos al personal de la secretaria de hacienda para el desarrollo eficiente de sus funciones y actividades en procura de mejorar el servicio al cliente interno y externo y la implementación de software de industria y comercio, plaza de mercado para el pago en línea.	1. Incluir en el plan de adquisiciones la compra de equipos de cómputo para fortalecer la secretaria de Planeación y la secretaria general, en mejora de prestar un mejor servicio al cliente interno y externo. 2. Socializar con la comunidad, la importación de la adquisición de equipos de cómputo en cada una de las secretarías que forman parte de la administración municipal, para prestar un mejor a los cliente internos y externos	A4-A9-A10	Secretaria General - Secretaria de Hacienda
O23: Cumplir con las actividades contratadas para la depuración de cifras al balance general del Municipio.	1. Diseñar un cronograma de actividades a mediano plazo para cumplir con la depuración del balance general del Municipio de Piedecuesta. 2. Socializar con las secretarías de Planeación y General la importancia de la depuración de las cifras del balance para reflejar la realidad económica y social del Municipio. 3. La depuración del Balance General contribuye a mejorar el indicador de Endeudamiento de largo plazo y por consiguiente el índice de desempeño fiscal del Municipio. 3. Indicar a la comunidad la importancia de la depuración de las cifras del balance para el mejoramiento del Índice de desempeño fiscal. Aunque la comunidad no se beneficie directamente.	A4-A9-A10	Secretaria de Hacienda Municipal
O27: Identificar partidas conciliatorias que contribuye a la identificación de pagos realizados por los contribuyentes.	1. Implementar cronograma de actividades a mediano plazo para la identificación de partidas conciliatorias, que contribuyen a aumentar los ingresos del Municipio de Piedecuesta y mejoran el indicador de la Dependencia de las transferencias y a si mismo aumentar el indicador de índice de desempeño fiscal. 2. Socializar con la secretaria de planeación y General la importancia de la identificación de partidas para aumentar los ICLD y a si mismo cumplir con las metas trazadas en el plan de desarrollo municipal.	A4-A9-A10	Secretaria de Hacienda Municipal

Objetivo	Acciones	Actores Implicados	Responsable
O31: Aprobar en el presupuesto un rubro para contratar personal de apoyo en la depuración de conciliaciones bancarias en un 100% al año 2030.	1. Contratar personal idóneo para la depuración de las conciliaciones bancarias. 2. Evitar la rotación de personal de apoyo en este proceso. 3. Socializar con la secretaria de planeación y General la importancia de la identificación de partidas para aumentar los ICLD y a si mismo cumplir con las metas trazadas en el plan de desarrollo municipal.	A4-A9-A10	Secretaria de Hacienda Municipal

7.5 Construcción de escenario de apuesta

Se procede a realizar la construcción del árbol de pertinencias para tal efecto llegaremos a construirlo con base en la matriz RICE como a continuación sigue

7.5.1 Matriz de objetivos

Tabla 34. Matriz RICE objetivo 1

Objetivo 1: Exigir perfil idóneo al 90% del Talento humano de planta y CPS para el desarrollo eficiente de sus procesos.	
REDUCIR	CREAR
Contratación de personal sin experiencia. Rotación de personal por efecto político. *Bajo compromiso en la labor. *Contratación de CPS de apoyo con poca capacitación. *El porcentaje de inasistencia a las capacitaciones programadas.	Elaborar un proceso de selección de CPS de apoyo basados en su perfil experto y no en recomendaciones políticas. *Crear un ambiente de trabajo donde se integren valores de compromiso y eficiencia en todo el equipo de trabajo. *Motivar a los empleados y CPS con programas de capacitación.
INCREMENTAR	ELIMINAR
*Sentido de pertenencia y equipo para el logro de las metas propuestas. *Campañas de fortalecimiento y capacitación en la actualización de normatividad y aplicación a la labor. *Selección de personal de acuerdo a su experiencia y aporte profesional.	Cultura de alta rotación de personal. *Contratación por política *Clima organizacional negativo

Tabla 35. Matriz RICE objetivo 2**Objetivo 2: Dotar de equipos y software necesarios con tecnología avanzada para lograr la cobertura del 95% para el año 2030**

REDUCIR	CREAR
*trámite interno para la designación de compra de equipos. *Depender de equipos personales de los funcionarios.	*Crear un rubro presupuestal para la adquisición de equipos y software. *Hacer una programación en el plan anual de adquisiciones
INCREMENTAR	ELIMINAR
*Número de equipos de cómputo, scanner e impresoras.	*Equipos obsoletos y que retrasan las tareas. *Cultura de procesos en forma manual
*Software necesario para lograr la integración de la información financiera.	

Tabla 36. Matriz RICE objetivo 3**Objetivo 3: Implementar el sistema de Georeferenciación de los contribuyentes del impuesto predial y digitalización de procesos de cobro coactivo.**

REDUCIR	CREAR
*Dependencia de la información manual *Poco apoyo profesional en los procesos de cobro persuasivo y coactivo	*Implementar el software específico para georeferenciar los contribuyentes del municipio. *Equipo especial en el seguimiento y manejo de la cartera. *Política para la digitalización de los procesos coactivos
INCREMENTAR	ELIMINAR
*Personal de apoyo especializado para cobro de cartera. *Tecnología de punta.	*Baja efectividad en el recaudo de cartera antigua *Desorden en el archivo referente a la cartera

Tabla 37. Matriz RICE objetivo 4

Objetivo 4: Destinar un equipo que tenga liderazgo e idoneidad para el cumplimiento del 100% de las conciliaciones depuradas en 2030	
REDUCIR	CREAR
*El tiempo invertido en conciliaciones manuales.	Política de depuración en comités de sostenibilidad.
*Dependencia de los procesos manuales	*Líder del proceso de conciliaciones que se apersona de su equipo y se le haga seguimiento al proceso.
*Demoras en los tiempos de los extractos bancarios	
INCREMENTAR	ELIMINAR
*Cultura de depuración y calidad de la información.	*Procesos obsoletos y antiguos de elaboración de las conciliaciones bancarias.
*Compromiso y trabajo en equipo	*Contratación de personal sin experiencia.
	*Alta rotación de CPS.

Tabla 38. Matriz RICE objetivo 5

Objetivo 5: Que en el año 2030 se logre el incremento del 7% de los ICLD.	
REDUCIR	CREAR
	Campañas publicitarias para cobro de impuestos.
	*Acuerdos con descuentos tributarios
	*Software o tecnología de punta
*Falta de acercamiento al contribuyente	*Herramientas de comunicación de los contribuyentes con la secretaria de Hacienda
*Desconocimiento de normas tributarias municipales por empleados y contribuyentes	*Oficina virtual
INCREMENTAR	ELIMINAR
*Mejorar la comunicación con los contribuyentes.	
*Afianzar el uso de novedosas tecnologías propios	*Personal que no atienda en debida forma a los contribuyentes
*Aumentar brigadas de cobro en los barrios.	*Mal ambiente organizacional

Tabla 39. Matriz RICE objetivo 6

Objetivo 6: Lograr aumentar en 15 puntos el indicador de desempeño fiscal lo cual lo llevara a mejorar la posición dentro de la zona metropolitana y el departamento.

REDUCIR	CREAR
*Demoras en reportes de informes	
*Demora en consecución de la financiación de las metas del plan de desarrollo	*Política de medición de activos fijos
*Dependencia de las transferencias	*Mejorar políticas de ahorro corriente
	*Política de indicador ley 617

INCREMENTAR	ELIMINAR
*Recaudo de ingresos propios.	
*Inversión de recursos que conlleven la formación bruta de capital.	*Gastos de funcionamiento necesarios
*Seguimiento a nivel de endeudamiento	*Bajo nivel de recaudo de ingresos propios

7.5.2 Árbol de pertinencias

Tabla 40. Árbol de pertinencias

VARIABLE	OBJETIVO	ACCIONES
TALENTO HUMANO	Exigir perfil idóneo al 90% del Talento humano de planta y CPS para el desarrollo eficiente de sus procesos.	*Elaborar un proceso de selección de CPS de apoyo basados en su perfil experto y no en recomendaciones políticas. *Crear un ambiente de trabajo donde se integren valores de compromiso y eficiencia en todo el equipo de trabajo. *Motivar a los empleados y CPS con programas de capacitación.
TECNOLOGÍA	Dotar de equipos y software necesarios con tecnología avanzada para lograr la cobertura del 95% para el año 2030	*Crear un rubro presupuestal para la adquisición de equipos y software. *Adquirir Software necesario para lograr la integración de la información financiera en su totalidad. *Incorporar en el plan de adquisiciones la dotación de equipos y software necesarios para la secretaria de hacienda.

VARIABLE	OBJETIVO	ACCIONES
CARTERA	Destinar recursos que logren materializar la georeferenciación de la información para identificación y recaudo de impuestos	*Implementar el software específico para georeferenciar los contribuyentes del municipio. *Equipo especial en el seguimiento y manejo de la cartera.
CONCILIACIONES BANCARIAS	Destinar un equipo que tenga liderazgo e idoneidad para el cumplimiento del 100% de las conciliaciones depuradas en 2030	*Política de depuración en comités de sostenibilidad. *Líder del proceso de conciliaciones que se apersona de su equipo y se le haga seguimiento al proceso
DESARROLLO DE LA GESTIÓN	Que en el año 2030 se logre el incremento del 7% de los ICLD.	*Campañas publicitarias para cobro de impuestos. *Acuerdos con descuentos tributarios
INDICE DE DESEMPEÑO FISCAL	Lograr aumentar en 15 puntos el indicador de desempeño fiscal lo cual lo llevara a mejorar la posición dentro de la zona metropolitana y el departamento.	*Política de medición de activos fijos *Mejorar políticas de ahorro corriente *Política de indicador ley 617

7.5.3 Formulación de acciones estratégicas

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

- **1-Exigir perfil idóneo al 90% del Talento humano de planta y CPS para el desarrollo eficiente de sus procesos.**
- **2- Dotar de equipos y software necesarios con tecnología avanzada para lograr la cobertura del 95% para el año 2030.**
- **3- Implementar el sistema de georeferenciación de los contribuyentes del impuesto predial y digitalización de los procesos de cobro coactivo para llegar al recaudo del 60% de la cartera para el año 2030.**

- 4- Destinar un equipo que tenga liderazgo e idoneidad para el cumplimiento del 100% de las conciliaciones depuradas en 2030.
- 5- Que en el año 2030. se logre el incremento del 7% de los ICLD.
- 6- Lograr aumentar en 15 puntos el indicador de desempeño fiscal lo cual lo llevara a mejorar la posición dentro de la zona metropolitana y el departamento.

Tabla 41. *Acciones estratégicas*

OBJETIVO	No. Act	ACCIÓN	IMPORTAN CIA	CALIFICACIÓN GOBERNABIL IDAD
Exigir perfil idóneo al 90% del Talento humano de planta y CPS para el desarrollo eficiente de sus procesos.	A1	*Elaborar un proceso de selección de CPS de apoyo basados en su perfil experto y no en recomendaciones políticas.	2	3
	A2	*Crear un ambiente de trabajo donde se integren valores de compromiso y eficiencia en todo el equipo de trabajo.	3	1
	A3	*Motivar a los empleados y CPS con programas de capacitación.	3	3
	A4	*Contratación de CPS de apoyo con buena experiencia y capacitación.	4	3
	A5	* Controlar el porcentaje de inasistencia a las capacitaciones programadas.	1	1
	A6	*Poseer sentido de pertenencia y equipo para el logro de las metas propuestas.	1	1
	A7	*Campañas de fortalecimiento y capacitación en la actualización de normatividad y aplicación a la labor.	2	3
	A8	*Motivar a los empleados y CPS con campañas de fidelización y compromiso	1	3
Dotar de equipos y software necesarios con tecnología avanzada para lograr la cobertura del 95% para el año 2030.	A9	Crear un rubro presupuestal para la adquisición de equipos y software.	4	5
	A10	*Hacer una programación en el plan anual de adquisiciones	4	5
	A11	*Reducir el trámite interno para la designación de compra de equipos.	2	1
	A12	*Disminuir la dependencia de equipos personales de los funcionarios.	1	0
	A13	*Incrementar Número de equipos de cómputo, scanner e impresoras.	3	5
	A14	*Adquirir un Software necesario para lograr la integración de la información financiera.	4	5
	A15	*Eliminar equipos obsoletos y sistemas que retrasan las tareas.	2	1
	A16	*Borrar la cultura de procesos en forma manual	2	1

OBJETIVO	No. Act	ACCIÓN	IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN GOBERNABILIDAD
Implementar el sistema de Georeferenciación de los contribuyentes del impuesto predial y digitalización de procesos de cobro coactivo.	A17	*Implementar el software específico para georeferenciar los contribuyentes del municipio.	4	5
	A18	*Crear un equipo especial en el seguimiento y manejo de la cartera.	4	3
	A19	*Implementar la política para la digitalización de los procesos coactivos	4	5
	A20	*Ordenar y digitalizar el archivo	2	1
	A21	*Fortalecer el apoyo profesional en los procesos de cobro persuasivo y coactivo	3	3
	A22	*Lograr una alta efectividad en el recaudo de cartera de mayor edad	4	3
	A23	*Eliminar la dependencia de la información manual	1	1
	A24	* Crear rubros presupuestales para adquirir tecnología de punta	4	3
Destinar un equipo que tenga liderazgo e idoneidad para el cumplimiento del 100% de las conciliaciones depuradas en 2030.	A25	*Crear una política de depuración de la cuenta efectivo en comités de sostenibilidad.	4	3
	A26	*Nombrar un líder de los procesos de conciliaciones que se apersona de su equipo y se le haga seguimiento al proceso.	3	1
	A27	*Disminuir el tiempo invertido en conciliaciones manuales.	3	1
	A28	*Reducir el tiempo de obtención de los extractos bancarios	3	1
	A29	*Crear herramientas de Excel que ayuden al correcto cruce de las partidas	1	1
	A30	*Mitigar el alto grado de rotación de personal	3	5
	A31	*Incrementar la cultura de depuración de las cuentas y compromiso del personal con la labor	2	0
	A32	*Crear un equipo comprometido y con experiencia	3	0
Que en el año 2030. se logre el incremento del 7% de los ICLD.	A33	*Crear campañas publicitarias para cobro de impuestos.	3	5
	A34	*Motivar acuerdos con descuentos tributarios	3	5
	A35	* Crear unas herramientas de comunicación de los contribuyentes con la secretaria de Hacienda	4	3

Lograr aumentar en 15 puntos el indicador de desempeño fiscal lo cual lo llevara a mejorar la posición dentro de la zona metropolitana y el departamento.	A36	*Crear una oficina virtual	1	1
	A37	*Eliminar personal que no atiende en debida forma a los contribuyentes	1	0
	A38	*Crear un conocimiento permanente de las normas tributarias tanto de los empleados como los contribuyentes	4	1
	A39	*Llevar brigadas de recaudo a los barrios	3	3
	A40	*Realizar cruces de información	3	1
	A41	*Crear una política de medición de activos fijos	3	1
	A42	*Mejorar política de ahorro corriente	4	3
	A43	*Hacer seguimiento constante a la medición del indicador ley 617	4	3
	A44	*Realizar presentación de informes en forma oportuna	4	1
	A45	*Hacer seguimiento constante a las metas del plan de desarrollo y su respectiva ejecución	4	3
	A46	*Incrementar el recaudo de los ingresos propios para no depender de las transferencias nacionales.	4	3
	47	*Mejorar el indicador de respaldo de servicio de la deuda	4	1
	48	*Bajar los gastos de funcionamiento mediante la medida de austeridad en el gasto	4	3

Donde cada valor significa como sigue a continuación

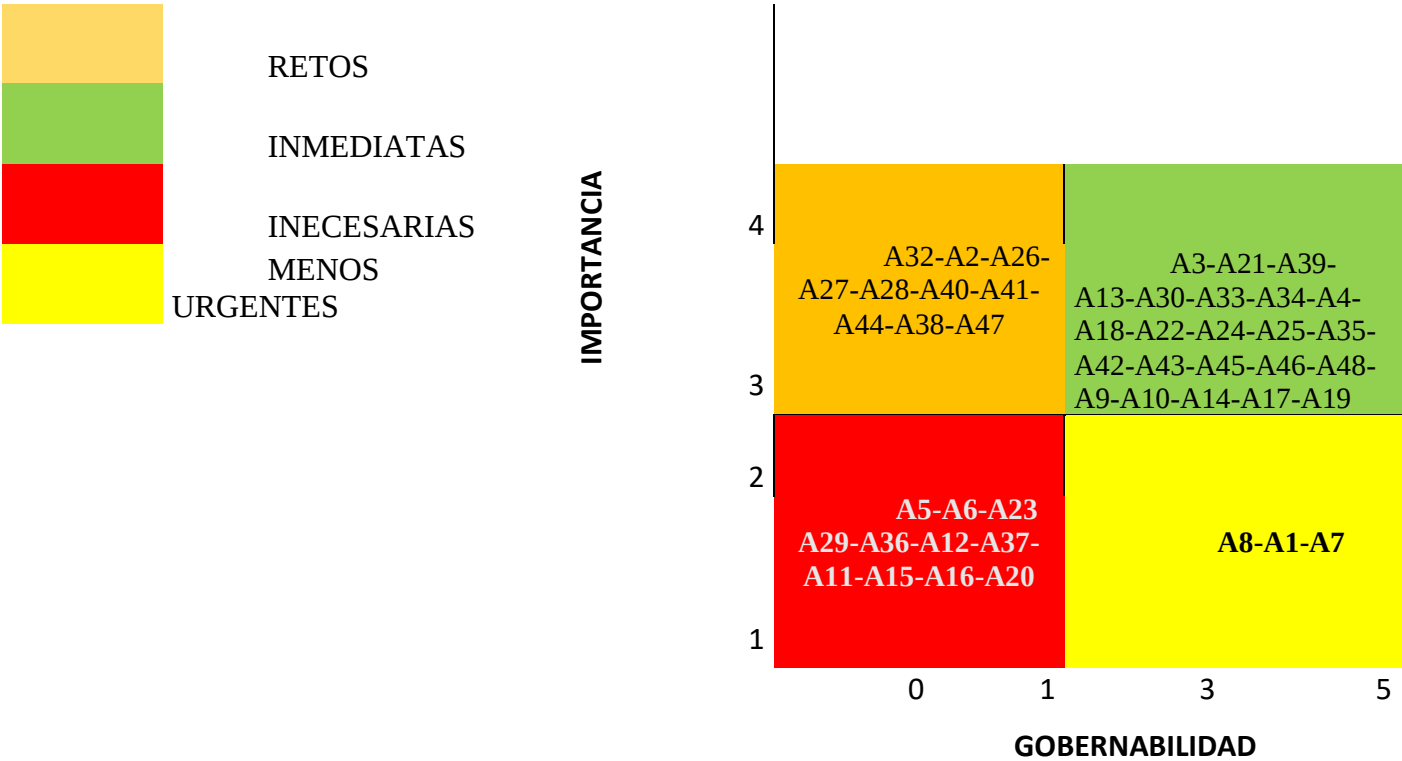
Tabla 42. Valores

IMPORTANCIA	
1	No es importante
2	Poco importante
3	Importante
4	Muy Importante
GOBERNABILIDAD	
0	Nulo
1	Débil
3	Moderado
5	Fuerte

7.5.4 Matriz IGO

Procedemos a realizar la matriz IGO con el fin de encontrar las acciones inmediatas, a mediano plazo y las que no tienen tanta relevancia de acuerdo a lo calificado tal como se relaciona en la figura que se detalla a continuación.

Figura 19. Matriz IGO aplicada a las acciones



7.5.5 Consolidación árbol de pertinencias

Una vez hecha la matriz IGO tenemos las acciones que tenemos que emprender de forma inmediata para dar así cumplimiento a la planeación estratégica de la secretaria de hacienda del municipio de Piedecuesta de la siguiente forma

Tabla 43. Acciones Inmediatas

ACCIONES INMEDIATAS		
OBJETIVO	No. Act	ACCIÓN
Exigir perfil idóneo al 90% del Talento humano de planta y CPS para el desarrollo eficiente de sus procesos	A3	*Motivar a los empleados y CPS con programas de capacitación.
	A4	*Contratación de CPS de apoyo con buena experiencia y capacitación.
ACCIONES INMEDIATAS		

OBJECTIVO	No. Act	ACCIÓN
Dotar de equipos y software necesarios con tecnología avanzada para lograr la cobertura del 95% para el año 2030	A9	Crear un rubro presupuestal para la adquisición de equipos y software.
	A10	*Hacer una programación en el plan anual de adquisiciones
	A13	*Incrementar Número de equipos de cómputo, scanner e impresoras.
	A14	*Adquirir un Software necesario para lograr la integración de la información financiera.
Implementar el sistema de Georeferenciación de los contribuyentes del impuesto predial y digitalización de procesos de cobro coactivo.	A17	*Implementar el software específico para georeferenciar los contribuyentes del municipio.
	A18	*Crear un equipo especial en el seguimiento y manejo de la cartera.
	A19	*Implementar la política para la digitalización de los procesos coactivos
	A21	*Fortalecer el apoyo profesional en los procesos de cobro persuasivo y coactivo
	A22	*Lograr una alta efectividad en el recaudo de cartera de mayor edad
	A24	* Crear rubros presupuestales para adquirir tecnología de punta
Destinar un equipo que tenga liderazgo e idoneidad para el cumplimiento del 100% de las conciliaciones depuradas en 2030	A25	*Crear una política de depuración de la cuenta efectivo en comités de sostenibilidad.
	A30	*Mitigar el alto grado de rotación de personal
Que en el año 2030 se logre el incremento del 7% de los ICLD.	A33	*Crear campañas publicitarias para cobro de impuestos.
	A34	*Motivar acuerdos con descuentos tributarios
	A35	* Crear una herramienta de comunicación de los contribuyentes con la secretaria de Hacienda
	A39	*Llevar brigadas de recaudo a los barrios
Lograr aumentar en 15 puntos el indicador de desempeño fiscal lo cual lo llevara a mejorar la posición dentro de la zona metropolitana y el departamento.	A42	*Mejorar políticas de ahorro corriente
	A43	*Hacer seguimiento constante a la medición del indicador ley 617
	A45	*Hacer seguimiento constante a las metas del plan de desarrollo y su respectiva ejecución
	A46	*Incrementar el recaudo de los ingresos propios para no depender de las transferencias nacionales.
	A48	*Bajar los gastos de funcionamiento mediante la medida de austeridad en el gasto

Tabla 44. *Acciones a mediano plazo*

OBJETIVO	No. Act	ACCIÓN
Exigir perfil idóneo al 90% del Talento humano de planta y CPS para el desarrollo eficiente de sus procesos.	A2	*Crear un ambiente de trabajo donde se integren valores de compromiso y eficiencia en todo el equipo de trabajo.
Destinar un equipo que tenga liderazgo e idoneidad para el cumplimiento del 100% de las conciliaciones depuradas en 2030.	A26	*Nombrar un líder del proceso de conciliaciones que se apersona de su equipo y se le haga seguimiento al proceso.
	A27	*Disminuir el tiempo invertido en conciliaciones manuales.
	A28	*Reducir el tiempo de obtención de los extractos bancarios
	A32	*Crear un equipo comprometido y con experiencia
Que en el año 2030 se logre el incremento del 7% de los ICLD	A38	*Crear un conocimiento permanente de las normas tributarias tanto de los empleados como los contribuyentes
	A40	*Realizar cruces de información
Lograr aumentar en 15 puntos el indicador de desempeño fiscal lo cual lo llevara a mejorar la posición dentro de la zona metropolitana y el departamento.	A41	*Crear una política de medición de activos fijos
	A44	*Realizar presentación de informes en forma oportuna
	A47	*Mejorar el indicador de respaldo de servicio de la deuda

Tabla 45. Cuadro de mando integral

PLANEACIÓN ESTRATEGICA SECRETARIA DE HACIENDA MUNICIPIO DE PIEDECUESTA										
Visión: Para el 2030, la secretaria de hacienda será pionera en tecnología a nivel regional, recaudando sus ingresos de manera ágil y oportuna, fortaleciendo la confianza en los ciudadanos y contribuyentes a través de una eficiente y transparente inversión del gasto público social										
VARIABLE	OBJETIVO	INI CIA TIV AS	UND DE MEDID A	META	FRECUE CIA DE MEDICIÓN	ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	RESPONSABLE	
TALENTO HUMANO	Exigir perfil idóneo al 90% del Talento humano de planta y CPS para el desarrollo eficiente de sus procesos.	A3 A4	No.	2 programas de Capacitación 5 CPS Especializadas con experiencia en el sector público	Anual	2 programas de Capacitación 5 CPS Especializadas con experiencia en el sector público	1 programas de Capacitación 3 CPS Especializadas con experiencia en el sector público	0 programas de Capacitación 0 CPS Especializadas con experiencia en el sector público	Secretario de Hacienda	de
TECNOLOGÍA	Dotar de equipos y software necesarios con tecnología avanzada para	A9 A10 A13 A14	No.	10 equipos y 5 impresoras - Licencia software para industria y có, plaza de mercado con código de barras, cobro coactivo	Anual	10 equipos y 5 impresoras- Licencia software para industria y có, plaza de mercado con código de barras, cobro coactivo	7 equipos y 3 impresoras - Licencia software para industria y có, plaza de mercado con código de barras, cobro coactivo	2 equipos y 2 impresoras - Licencia software para industria y có, plaza de mercado con código de barras, cobro coactivo	Secretario de Hacienda	de
CARTERA	Implementar el sistema de Georeferenciación de los contribuyentes del impuesto predial y digitalización de procesos de	A17 A18 A19 A21 A22 A24	No.	No. De Sistema de Georeferenciación No. De procesos de digitalización de información.	Anual	1	0.5	0	Secretario de Hacienda	de

	cobro coactivo.									
CONCILIACIONES BANCARIAS	Destinar un equipo que tenga liderazgo e idoneidad para el cumplimiento del 100% de las conciliaciones depuradas en 2030.	<u>A25</u> A30	%	100	Anual	100	90	25	Secretario Hacienda	de
DESARROLLO DE LA GESTIÓN	Que en el año 2030 se logre el incremento del 7% de los ICLD.	<u>A33</u> <u>A34</u> <u>A35</u> A39	%	7%	Anual	7%	5%	2%	Secretario Hacienda	de
INDICE DE DESEMPEÑO FISCAL	Lograr aumentar en 15 puntos el indicador de desempeño fiscal lo cual lo llevara a mejorar la posición dentro de la zona metropolitana y el departamento.	<u>A42</u> <u>A43</u> <u>A45</u> <u>A46</u> A48	No.	15	Anual	15	10	5	Secretario Hacienda	de

8. Conclusiones

La planificación estratégica es un elemento fundamental para que la secretaria de hacienda de Piedecuesta se ubique en el puesto que corresponde a nivel regional, tal como se plantea en el objetivo de este trabajo investigativo es por esa razón que podemos concluir que se necesitan tomar acciones de acuerdo a las acciones estratégicas obtenidas a lo largo del desarrollo de esta investigación.

Se requiere básicamente fortalecer los procesos de recaudo de sus impuestos e ingresos propios lo cual mejorar su índice de desempeño fiscal siendo esto una fortaleza para la financiación de los programas de inversión del plan de desarrollo, de igual manera que la secretaria de hacienda logre invertir en tecnología y software como la implementación de código de barras, digitalización de la información, y una iniciativa de su secretario de hacienda consistente en la georreferenciación de los contribuyentes para así tener un mayor control de recaudo que haga más rápidos y eficaces estos procesos.

Dentro de la investigación pudimos detectar que muy pocas secretarías de hacienda municipales tienen plan prospectivo y que es importante adelantar estos procesos para mejorar los sistemas.

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

Se recomienda al área encargada de la secretaria de hacienda realizar un análisis presupuestal para implementar el plan prospectivo llevado a cabo en esta investigación ya que ello conduciría a un mejor funcionamiento y cumplimiento de las metas futuras.

Referencias

Alcaldía de Bogotá (2021), Secretaría distrital de hacienda, sitio web. <https://www.shd.gov.co/shd/>

Alcaldía de Piedecuesta (2021), secretaria de hacienda, sitio web <https://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/Paginas/default.aspx>

Baena G. (2015), Planeación prospectiva estratégica teoría, metodología y buenas prácticas en américa latina. https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf

Castellanos J. E. & Cruz M. (2014). Revista Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. Revista de estudios avanzados de liderazgo. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>

Gobernación de Santander (2021), secretaria de hacienda, sitio web.

<https://www.santander.gov.co/index.php/secretaria-hacienda>

Godet Michel (2010). Método prospectiva sitio web

<http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/70-Smic-Prob-Expert.html> <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67-Micmac.html>

Tobón J. (2014), Estrategia y prospectiva.

<http://estrategiayprospectiva.blogspot.com/2014/08/los-arboles-de-competencia.html>

Peñarroya M. (2021), Blog personal.

<https://www.montsepenarroya.com/blog1/>