

**Planeamiento estratégico prospectivo para la Secretaría de Hacienda del municipio de
San Vicente de Chucurí al año 2027**

Yerly Paola Fuente Diaz, Edwin Octavio Salinas Contreras, Belmer Humberto Rojas Uribe

**Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Finanzas Públicas, Gerencia de
Instituciones de Seguridad Social en Salud, Economía**

Director

Darío Sierra Arias

Magister en Gestión de Marketing

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División ciencias económicas y contables

Especialización en finanzas públicas

2023

Contenido

Introducción	11
1. Planeamiento estratégico prospectivo para la Secretaría de Hacienda del municipio de San Vicente de Chucurí al año 2027.	13
2. Marco teórico.....	13
2.1 Plan prospectivo estratégico Secretaría de Hacienda	13
2.2 Proceso de planeación estratégica prospectiva.....	14
2.3 Herramientas de planeación prospectiva.....	16
2.3.1 (MEFI) matriz de evaluación de factores internos	16
2.3.2 (PESTEL)	17
2.3.3 (MEFE) matriz de evaluación de factores externos	18
2.3.4 (MPEC) Matriz de prospección cuantitativas	18
3. Objetivos	19
3.1 Objetivo general	19
3.2 Objetivos específicos.....	19
4. Reseña histórica del municipio de San Vicente	20
4.1 Reseña de la secretaría de hacienda del municipio de San Vicente	21
4.2 Organigrama de la Alcaldía Municipal de San Vicente	23
4.3 Oficinas Secretaría de Hacienda.....	24
4.3.1 Lista de los secretarios de hacienda y tesoro de San Vicente de Chucurí.....	24
5. Planeación estratégica	25
5.1 Misión Alcaldía de San Vicente	25
5.2 Visión Alcaldía de San Vicente.....	26

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA SEC. HAC. SAN VICENTE DE CHUCURÍ	3
5.3 Misión propuesta	27
5.4 Visión propuesta	28
5.5 Filosofía.....	29
5.5.1 Honestidad.....	30
5.5.2 Respeto	30
5.5.3 Compromiso	30
5.5.4 Diligencia	31
5.5.5 Justicia	31
5.6 Matriz sobre las competencias esenciales	32
5.7 Matriz de postura ética	32
6. Análisis interno.....	34
6.1 Árbol de competencias	34
6.2 Análisis del árbol de competencias	42
6.3 Evaluación de factores internos y análisis del resultado	42
6.3.1 Listado de variables internas	44
6.4 Análisis tendencial de las variables endógenas	45
6.5 Descripción del entorno inmediato.....	53
6.5.1 Perspectiva desarrollo humano y organizacional (DHO).....	54
6.5.2 Perspectiva de procesos (P).....	54
6.5.3 Perspectiva gestión financiera de Bogotá (GF).....	55
6.5.4 Perspectiva cliente (C).....	55
7. PESTEL.....	55
7.1 Evaluación de factores externos	59

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA SEC. HAC. SAN VICENTE DE CHUCURÍ	4
8. Postura estratégica de la organización.....	61
8.1 Matriz interna y externa.....	61
8.2 Matriz de planeación estratégica MPEC	62
9. Prospectiva – Planteamiento del problema	68
9.1 Objetivo	69
9.2 Justificación.....	69
9.3 Análisis estructural	69
9.3.1 Variables internas	69
9.3.2 Variables externas	70
9.4 MIC MAC	71
9.4.1 Plano de influencias directas	75
9.4.2 Plano de influencias indirectas	76
9.4.3 Plano de desplazamiento	77
9.4.4 Listado de variables estratégicas	78
10. Diseño y construcción de escenarios.....	79
10.1 Software “SMIC”	79
10.2 Expertos.....	79
10.3 Probables escenarios software SMIC	81
10.4 Descripción causa-efecto del escenario más probable	89
10.4.1 Escenario optimista o deseado.....	89
11. Actores sociales.....	91
11.1 Construcción cuadro de interés	92
11.2 Alianzas y enfrentamientos por objetivos entre actores.....	99

11.2.1 Grupo de actores convergentes por objetivos.....	101
11.2.2 Grupo de actores divergentes por objetivos.	103
11.2.3 Actores ambivalentes.....	104
11.2.4 Poder de los diferentes actores.	105
11.2.5 Plan de acción objetivos conflictivos.	107
11.3 Construcción del escenario apuesta.....	108
11.3.1 Construcción del árbol de pertinencia	108
11.4 Árbol de pertenencias.....	111
11.5 Formulación de las acciones estratégicas.....	112
11.5.1 Importancia.....	113
11.5.2 Gobernabilidad	113
11.6 Matriz IGO	117
11.7 Consolidación árbol de pertenencias.....	118
11.8 Planeación Estratégica Secretaría de Hacienda Municipio de San Vicente de Chucurí.....	121
12. Conclusiones y Recomendaciones	125
Referencias	128

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Misión del Municipio de San Vicente de Chucurí</i>	26
Tabla 2. <i>Visión Alcaldía de Municipal de San Vicente de Chucurí</i>	27
Tabla 3. <i>Misión propuesta para el Municipio de San Vicente de Chucurí</i>	28
Tabla 4. <i>Visión Alcaldía de Municipal de San Vicente de Chucurí</i>	29
Tabla 5. <i>Matriz sobre la filosofía</i>	31
Tabla 6. <i>Matriz sobre las competencias esenciales</i>	32
Tabla 7. <i>Matriz sobre la postura ética</i>	33
Tabla 8. <i>Factores endógenos</i>	35
Tabla 9. <i>Matriz MEFI de la secretaría de hacienda de San Vicente de Chucurí</i>	42
Tabla 10. <i>Análisis de variables endógenas dirección estratégica</i>	47
Tabla 11. <i>PESTEL</i>	56
Tabla 12. <i>Evaluación de factores externos</i>	60
Tabla 13. <i>Matriz planeación estratégica</i>	64
Tabla 15. <i>Variables incluidas en el MIC MAC</i>	71
Tabla 17. <i>Influencias directas</i>	75
Tabla 18. <i>Tabla de expertos</i>	79
Tabla 19. <i>Matriz de variables hipótesis – objetivo</i>	80
Tabla 20. <i>Posibles escenarios SMIC</i>	83
Tabla 21. <i>Escenario optimista - deseado</i>	89
Tabla 22. <i>Escenario pesimista - no deseado</i>	90
Tabla 23 <i>Escenario alterno</i>	91
Tabla 24. <i>Cuadro de interés</i>	92

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA SEC. HAC. SAN VICENTE DE CHUCURÍ	7
Tabla 25. <i>Objetivos asociados</i>	95
Tabla 27. <i>Conflictividad de los objetivos</i>	99
Tabla 28. <i>Alianzas y enfrentamientos por objetivos</i>	100
Tabla 29. <i>Grupo de actores convergentes por objetivos</i>	101
Tabla 30. <i>Grupo de actores divergentes por objetivos</i>	103
Tabla 31. <i>Actores ambivalentes</i>	104
Tabla 32. <i>Poder de los diferentes actores</i>	105
Tabla 33. <i>Relación de poder entre actores</i>	106
Tabla 34. <i>Plan de acción objetivos conflictivos</i>	107
Tabla 35. <i>Matriz RICE objetivo 1</i>	108
Tabla 36. <i>Matriz RICE objetivo 2</i>	109
Tabla 37. <i>Matriz RICE objetivo 3</i>	109
Tabla 38. <i>Matriz RICE objetivo 4</i>	109
Tabla 39. <i>Matriz RICE objetivo 5</i>	110
Tabla 40. <i>Matriz RICE objetivo 6</i>	110
Tabla 41. <i>Árbol de pertenencias</i>	111
Tabla 42. <i>Matriz de importancia y gobernabilidad</i>	113
Tabla 44. <i>Acciones inmediatas</i>	118
Tabla 45. <i>Acciones a mediano plazo</i>	119
Tabla 46. <i>Planeación estratégica Secretaría de Hacienda municipio de San Vicente de Chucurí</i>	122

Lista de figuras

Figura 1. <i>Cartografía San Vicente</i>	20
Figura 2. <i>Alcaldía municipal de San Vicente</i>	21
Figura 3. <i>Organigrama alcaldía municipal de San Vicente</i>	23
Figura 4. <i>Foto oficina Secretaría de Hacienda San Vicente de Chucurí</i>	24
Figura 5. <i>Organigrama de la secretaría de hacienda y tesoro público</i>	25
Figura 6. <i>Perspectiva</i>	53
Figura 7. <i>Matriz factores internos y externos</i>	61
Figura 8. <i>Variables internas y externas calificadas</i>	74
Figura 9. <i>Mapa de influencias directas.</i>	76
Figura 10. <i>Mapa de las influencias indirectas</i>	77
Figura 11. <i>Mapa de desplazamiento</i>	78
Figura 12. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios</i>	82
Figura 13. <i>Histograma experta Ana</i>	84
Figura 14. <i>Histograma experta Edilia</i>	85
Figura 15. <i>Histograma experta Argemira</i>	86
Figura 16. <i>Histograma experto Pedro</i>	87
Figura 17. <i>Histograma experto Samuel</i>	88
Figura 18. <i>Valoración de los actores frente al objetivo</i>	98
Figura 19. <i>Conflictividad de los objetivos</i>	99
Figura 20. <i>Relación de poder entre actores.</i>	106
Figura 21. <i>Matriz IGO</i>	117

Resumen

Este documento con fines académicos pretende diseñar un plan estratégico prospectivo para la Secretaría de Hacienda del municipio de San Vicente de Chucurí que se realizara a 5 años, con el fin de mejorar sus procedimientos administrativos y cumplir con los objetivos políticos enfocados en el bienestar y la prosperidad social.

Se realizará un análisis de la información y se identificarán fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para formular la misión, visión, objetivos y valores de la institución. Se establecerán objetivos estratégicos, se desarrollarán estrategias y se definirán acciones concretas para su implementación. Una vez terminado el estudio, se entregarán recomendaciones y conclusiones a la Secretaría de Hacienda para su uso como modelo de modernización y optimización de recursos humanos y financieros.

Palabras clave: planeación, hacienda, administración, secretaría, objetivos

Abstract

This document for academic purposes aims to design a prospective strategic plan for the Ministry of Finance of the municipality of San Vicente de Chucurí that will be carried out in 5 years, to improve its administrative procedures and comply with the political objectives focused on the well-being and social prosperity.

An analysis of the information will be carried out and strengths, weaknesses, opportunities, and threats will be identified to formulate the mission, vision, objectives, and values of the institution. Strategic objectives will be established, strategies will be developed, and concrete actions will be defined for their implementation. Once the study is completed, recommendations and conclusions will be delivered to the Ministry of Finance for use as a model for modernization and optimization of human and financial resources.

Keywords: prospective, finance, administration, ministry, objectives

Introducción

La planeación estratégica se ha venido consolidando en la actualidad como uno de los métodos innovadores de desarrollo en instituciones públicas y privadas con el fin de cumplir objetivos propuestos por las mismas, por tal motivo es una oportunidad muy valiosa aplicar esta destreza de acuerdo con los conocimientos recibidos a lo largo de este diplomado.

La prospectiva es una disciplina que se dio a conocer recientemente en nuestra historia, ya que esta no se da sino hasta después de la segunda guerra mundial. Con el auge de los estados, por un desarrollo económico y social; es cuando el proceso de prospectar adquiere una gran relevancia.

Es decir, para la prospectiva, dichos futuros existen, aunque sea en el mundo de lo imaginario, pero pueden ser imaginados y analizados, y podemos tratar de encontrar y escoger el más conveniente para tratar de ser construido estratégicamente desde el presente. Por lo tanto, el enfoque defendido por Berger o Jouvenel. se presenta contrario al pensamiento predictivo determinista sobre el futuro. (Astigarraga, 2016)

Nuestro principal objetivo es diseñar un plan estratégico prospectivo en búsqueda de formular acciones que mejoren los procedimientos administrativos de la alcaldía municipal para la secretaría de hacienda de San Vicente de Chucurí al año 2027.

Tomaremos como punto de referencia el estado en el que se encuentra actualmente la secretaría de hacienda municipal, realizando la formulación de la misión, visión, objetivos y valores de la institución sobre los cuales serán motivo de inspiración para lograr una implementación considerable en la planeación estratégica del municipio de San Vicente de Chucurí.

La finalidad de este trabajo será presentar una propuesta real que la administración municipal actual pueda adoptar y de este modo empalmar con sus fines políticos enfocados en buscar el bienestar y prosperidad social como nueva forma de gobernar, resaltando sus oportunidades y fortalezas mitigando de este modo sus debilidades y amenazas.

Una vez culminado este estudio se entregarán unas recomendaciones y conclusiones a la secretaría de hacienda del municipio de San Vicente de Chucurí, ya que se puede implementar este plan prospectivo, siendo útil como modelo de modernización y optimización de los recursos humanos y financieros con los que se cuentan actualmente.

1. Planeamiento estratégico prospectivo para la Secretaría de Hacienda del municipio de San Vicente de Chucurí al año 2027

2. Marco teórico

En este trabajo desarrollaremos un plan prospectivo estratégico para la secretaría de hacienda del municipio de San Vicente, con la finalidad de analizar cuáles son las debilidades y fortalezas, en las cuales nos basaremos para ejecutar un buen plan. Para la construcción del presente plan prospectivo estratégico de la secretaría de San Vicente de Chucurí al 2027, dentro del mismo estudio se llevó a cabo un análisis de la información para identificar factores o aspectos que son un obstáculo para el óptimo desempeño de la secretaría.

Además, se realizó un análisis del entorno externo y se identificaron las oportunidades y amenazas que influyen en el desempeño de la secretaria, se realizaron entrevistas a expertos y se recopiló información relevante para comprender mejor la situación actual de la secretaria. Con esta información se establecieron objetivos estratégicos claros y se desarrollaron estrategias para lograrlos. También se identificaron indicadores clave de éxito para medir el progreso y se definieron acciones concretas para implementar las estrategias.

2.1 Plan prospectivo estratégico Secretaría de Hacienda

La planeación estratégica basada en la previsión es una herramienta crítica para que las organizaciones den forma al futuro. Permite un equilibrio entre el pensamiento estratégico, el deseo de imaginar una visión ideal y el curso de acción requerido para lograr ese cometido.

Para lograr los objetivos iniciales, los proyectos orientados al futuro deben elaborarse mediante el uso de la prospectiva. Estos proyectos examinan lo que se puede desarrollar

económica y socialmente en el futuro de la empresa. A partir de esta observación, se determinan las posibilidades futuras. Con base en esta información, se pueden crear proyectos a corto plazo que consideren lo que podría suceder en el presente para crear un mejor futuro para la empresa.

Las organizaciones de cualquier naturaleza, tipo, tamaño u objeto social pueden aplicar este método para mejorar sus capacidades de gestión en términos de procesos de planificación y control administrativo (Medina et ál, 2014).

Según Godet (2007), la prospectiva estratégica se constituye en una herramienta fundamental para empresas y territorios, de acuerdo con las tendencias y riesgos de cambios abruptos, se cambia el presente y se interpela la estrategia para lograr un escenario futurible ideal. Por tanto, se articula en tres grandes procesos: 1) reflexión colectiva, que comprende el planteamiento del problema, diagnóstico de la empresa, identificación de variables internas y externas, análisis de la dinámica de la empresa en el entorno e identificación de opciones estratégicas; 2) preparación de la decisión, que consta de la evaluación de opciones estratégicas y jerarquización de los objetivos; y 3) la acción en la que se fijan planes operativos y su implementación.

2.2 Proceso de planeación estratégica prospectiva

Para poder realizar una correcta planeación estratégica prospectiva debemos entender su proceso, por lo cual se necesitan cuatro elementos fundamentales en los que se encuentra el pensamiento adecuado en la parapsicología. Para llegar a una visión estratégica del futuro, debe considerar ideas del presente que se han reinventado. Esto requiere inteligencia creativa; por lo tanto, creer en una visión del futuro tiene sentido. Para presentar nuestras ideas de manera convincente, es útil conectar la evidencia que usamos con nuestras teorías. De esta manera,

estamos preparados para cualquier revelación sorprendente que no nos sorprendería con el pensamiento convencional (Quiroa, 2021).

Por otro lado, está el comprender el presente, ya que prácticamente todos los futuros alternativos se basan en el presente. Por ello, el trabajo de prospectiva estratégica debe comenzar con un análisis estratégico de la situación actual, identificando los actores, situaciones y variables que serán determinantes para el futuro. Con esto, puedes construir: mantener una tendencia relativamente estable y afectar parcialmente a la evolución de la situación. Condiciones inciertas que pueden tener un gran impacto y crear una realidad diferente. Condiciones y configuración casos futuros (Quiroa, 2021).

Lo que nos lleva a considerar escenarios futuros, por lo tanto, las tendencias y circunstancias de incertidumbre deben ser consideradas e incorporadas en el análisis de posibles escenarios futuros. Para ello se pueden utilizar variables políticas, sociales, económicas y tecnológicas. También es posible combinar actores que desempeñan papeles clave en diferentes escenas. En resumen, estas combinaciones pueden mostrar la probabilidad de cambio tanto en situaciones de tendencia como inciertas. Es importante poder dar una explicación lógica (Quiroa, 2021).

Apoyar la planificación estratégica, por supuesto, todo debe estar respaldado por una planificación estratégica. De lo contrario, la nomenclatura de perspectivas estratégicas no tiene sentido. El plan diseña estrategias que deben seguirse, utilizando diferentes métodos para lograr las metas. Un plan es el fundamento teórico de lo que se debe hacer en la práctica. Este es un proceso que debe realizarse de manera continua ya que recibe retroalimentación y produce cambios (Quiroa, 2021).

2.3 Herramientas de planeación prospectiva

La planificación prospectiva es una herramienta de gestión estratégica que se utiliza para identificar y evaluar los posibles escenarios futuros de una organización. Esta herramienta se utiliza para ayudar a las organizaciones a prepararse para los cambios que pueden ocurrir en el futuro. Esto se logra mediante el análisis de los factores externos e internos que pueden afectar a la organización, así como la identificación de oportunidades y amenazas. La planificación prospectiva también se utiliza para ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos. Esta herramienta se utiliza para ayudar a las organizaciones a tomar decisiones informadas sobre el futuro de la organización.

Berger afirma que “tomar una actitud prospectiva es de alguna manera, prepararse para la acción”. Así la prospectiva acompaña a la repoblación francesa, la cual se proponía orientar el desarrollo industrial, considerando las necesidades y tendencias sociales y económicas (Cornejo, 2014).

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:

2.3.1 (MEFI) matriz de evaluación de factores internos

Es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar los factores internos de una organización. Esta herramienta se utiliza para identificar los puntos fuertes y débiles de una organización, así como para determinar cómo estos factores afectan la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

La MEFI se compone de cuatro dimensiones principales: recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos estructurales. Cada una de estas dimensiones se evalúa en términos de su disponibilidad, calidad y eficiencia.

Una vez que se han hecho las preguntas pertinentes, se puede calificar cada una de las dimensiones en una escala de 1 a 4, donde 1 es la calificación más baja y 4 es la calificación más alta. Esta calificación se utiliza para determinar el nivel de fortaleza de cada una de las dimensiones. Esto permite a la organización identificar sus puntos fuertes y débiles, así como para determinar cómo estos factores afectan su capacidad para alcanzar sus objetivos.

2.3.2 (PESTEL)

El análisis PESTEL ayuda a las empresas a comprender mejor el entorno en el que operan, identificar amenazas y oportunidades, y desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Esta herramienta permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. También les facilita los criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados. Y esto se logra a través de la descripción de una serie de variables que darán pistas sobre el comportamiento del entorno en el futuro (Martín, 2017).

En resumen, es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a las empresas a comprender mejor el entorno en el que operan, identificar amenazas y oportunidades, y desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

2.3.3 (MEFE) matriz de evaluación de factores externos

Es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar los factores externos que afectan a una empresa. Esta herramienta se utiliza para identificar las amenazas y oportunidades que enfrenta una empresa, para este caso, la secretaria de hacienda, así como para determinar la mejor forma de abordarlas.

Permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio (Barrota, 2022).

La MEFE se compone de una matriz de cuatro cuadrantes que contiene información sobre los factores externos, como el entorno económico, el entorno político, el entorno tecnológico y el entorno social. Esta información se utiliza para evaluar los factores externos y determinar cómo pueden afectar a la empresa. La MEFE también se utiliza para identificar las estrategias que pueden ayudar a la empresa a aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

2.3.4 (MPEC) Matriz de prospección cuantitativas

Es una herramienta que ayuda en el proceso de toma de decisiones, ya que permite comparar las alternativas existentes respecto a las estrategias que se proponen gracias al análisis DOFA, es decir, ayuda a determinar cuál se acopla de mejor manera a la situación actual, permitiendo así una mejor toma de decisiones. Esta matriz se compone de una tabla en la que se evalúan los factores clave de éxito de cada alternativa, según una escala de valoración, para así poder determinar cuál es la mejor opción.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico prospectivo en búsqueda de formular acciones que mejoren los procedimientos administrativos de la secretaría para la secretaría de hacienda de San Vicente de Chucurí al año 2027.

3.2 Objetivos específicos

- Definir y reconocer la razón de ser de la secretaría de hacienda de San Vicente de Chucurí.
- Analizar el sistema bajo el cual se desenvuelve la secretaría de hacienda, con el fin de identificar factores internos y externos que afectan al desarrollo de esta.
- Plantear el reto estratégico que permita potencializar el desarrollo de la secretaría de hacienda, en un horizonte al año 2027.
- Identificar la variable estratégica que afectan y por ende permiten la construcción del plan estratégico para la secretaría de hacienda de San Vicente.
- Formular las diferentes opciones de futuro, a las cuales puede estar sometida la secretaría de hacienda.
- Reconocer los factores sociales que tienen interés en la secretaría de hacienda de San Vicente, así como sus intereses, grado de poder y los posibles conflictos que se puedan generar en el desarrollo del sistema.
- Construir un escenario a puesta bajo el cual se formularán las acciones estratégicas, en pro de implementar el plan prospectivo al año 2027.

4. Reseña histórica del municipio de San Vicente

Figura 1. Cartografía San Vicente



Tomado de Alcaldía Municipal de San Vicente de Chucurí (2023).

Según cuenta la historia, el Municipio de San Vicente era en 1876 Corregimiento; en 1881 paso a ser Aldea y en 1886 se erigió en Municipio. Al parecer el Nombre San Vicente de Chucurí, además de estar acompañado por el nombre del Río, es una inspiración de una raza indígena y aduce a su santo patrono San Vicente Ferrer. Se caracterizó por ser un municipio empedrado en sus calles, carreteras y Plaza Central, unas piedras que en su época simbolizaron tradición, memoria e identidad (Alcaldía Municipal San Vicente de Chucurí, 2014).

El primer alcalde fue Sacramento Tristancho. El territorio chucureño está cruzado por la cordillera de La Paz, flanqueado hacia el Este por las estribaciones de la Cuchilla del Ramo y hacia el sur, por los Cerros y los Montes de María; y así, engalanada por los ríos Magdalena y Sogamoso, San Vicente de Chucurí sigue siendo una de las tierras más productivas desde sus inicios, en maní, quina, caraña, otaba, bálsamo del Perú, Algarroba, Palo de Mora, marfil, caoba, cedro y fique (Alcaldía Municipal San Vicente de Chucurí, 2014).

4.1 Reseña de la secretaría de hacienda del municipio de San Vicente

Figura 2. *Alcaldía municipal de San Vicente*



Tomado de Alcaldía Municipal San Vicente de Chucurí (2014).

San Vicente de Chucurí es reconocido a nivel nacional por las bondades de sus tierras y la calidez de sus gentes. Incrustado en las estribaciones del Parque Nacional de los Yariguíes ofrece a sus visitantes diversidad de escenarios turísticos para la práctica de deporte extremo,

actividades ecorecreativas, culturales y religiosas. Su territorio está enmarcado entre las coordenadas planas del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), al Norte: 1´226.000 a 1´283.000 y éste: 1´036.000 a 1´083.000. Se ubica en la provincia de Yariguíes, al centro occidente del departamento de Santander, subregión de mares, ubicado a escasos 85 kilómetros de la ciudad de Bucaramanga, capital del Departamento. Posee un área total de 1.195,4 Km², de los cuales 1.183,4 Km² corresponden al área rural, conformado por 6 centros poblados, 37 veredas y 5.406 predios. Mientras que en el área urbana posee una superficie de 11,966 Km² y cuenta con 31 barrios. El porcentaje del área del municipio, sobre el área departamental es de 3.6%, la densidad poblacional de personas por Km², es de 31.38 y definido dentro de la sexta categoría para la vigencia 2021 (Alcaldía Municipal San Vicente de Chucurí, 2014).

Geográficamente, limita por el Norte con Barrancabermeja y Betulia; por el Oriente con Zapatoca, Galán y Hato, por el Sur con Simacota y por el Occidente con Simacota y Barrancabermeja. Dista de la capital Bucaramanga a 94.7 kms (Alcaldía Municipal San Vicente de Chucurí, 2014).

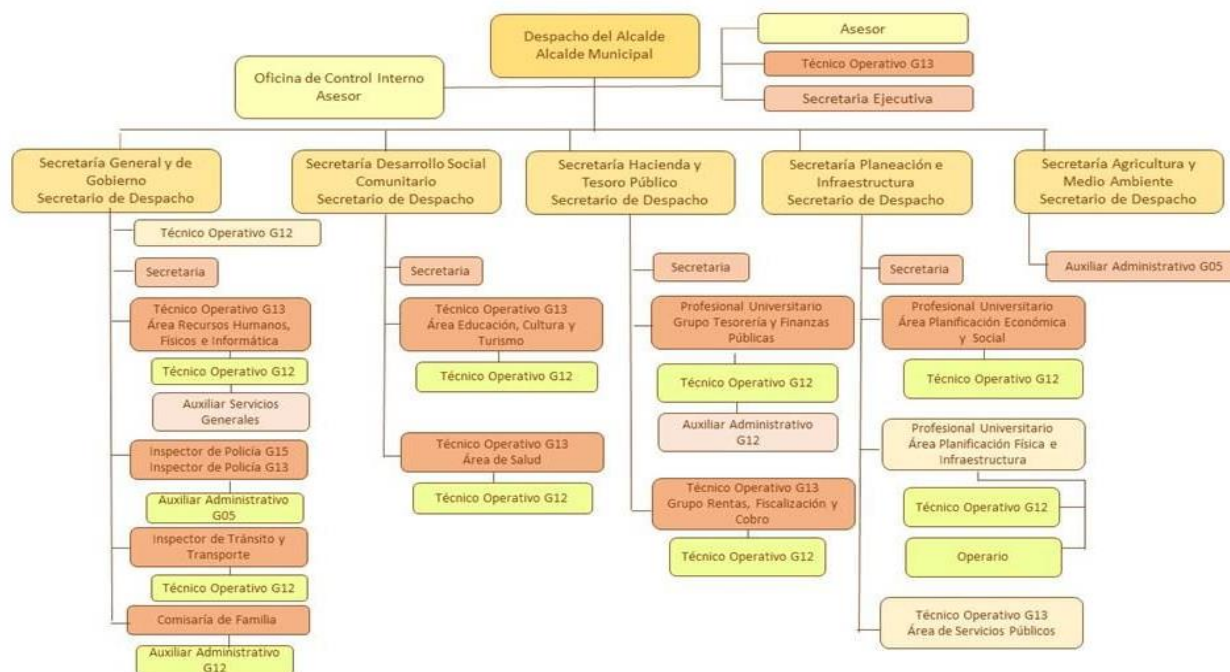
Por sus recursos ecoturísticos ofrece todo tipo de escenarios naturales aptos para la práctica de deportes extremos y turismo de aventura como: el Parque Nacional Natural Serranía de los Yariguíes, Camino de Lenguerke, Cueva de los Aviones, Parque Urbano Ecológico Miraflores, estadero Villa Río y la Ruta de las Aguas que permite disfrutar de aproximadamente 25 puntos entre saltos, cascadas, piscinas y pozos naturales (Alcaldía Municipal San Vicente de Chucurí, 2014).

Sus procesos culturales y artísticos son reconocidos en todo el territorio nacional, permitiéndole a esta localidad convertirse en un importante centro de desarrollo cultural en todo en el departamento, hecho que le ha merecido importantes reconocimientos por parte del Ministerio

de Cultura y la posibilidad en repetidas ocasiones de representar a Colombia en eventos internacionales, en Europa, centro América y sur América (Alcaldía Municipal San Vicente de Chucurí, 2014).

4.2 Organigrama de la Alcaldía Municipal de San Vicente

Figura 3. Organigrama alcaldía municipal de San Vicente



Tomado de Alcaldía Municipal San Vicente de Chucurí (2014).

4.3 Oficinas Secretaría de Hacienda

Figura 4. Foto oficina Secretaría de Hacienda San Vicente de Chucurí



Tomado de Alcaldía Municipal San Vicente de Chucurí (2014).

En Colombia la secretaría de hacienda surgió con la constitución de Cúcuta en 1821, el municipio de San Vicente de Chucurí fue fundado el 7 de septiembre de 1876 para esta época el país ya contaba como parte de la estructura interna de la alcaldía de San Vicente de Chucurí con el nombre de secretaría de hacienda para los años 1905 y 1909 se fusionó con la secretaría del tesoro para tener el nombre con la hoy contamos la Secretaría de Hacienda y Tesoro Público encargado de dirigir y formular políticas y adoptar planes, programas y proyectos para el mejoramiento de las finanzas y la puesta en marcha de los sistemas contables y fiscales del municipio.

4.3.1 Lista de los secretarios de hacienda y tesoro de San Vicente de Chucurí

- 2016-2019 Christian Camilo Rueda.
- 2020-2020 Ferney Ulloa.

- 2020-2022 Ana Victoria Agon Pérez.

Figura 5. Organigrama de la secretaría de hacienda y tesoro público



Tomado de Alcaldía Municipal San Vicente de Chucurí (2014).

5. Planeación estratégica

5.1 Misión Alcaldía de San Vicente

Brindar a la comunidad Chucureña oportunidades de mejora de la calidad de vida a través del cumplimiento de las metas del plan de desarrollo enfocadas en los diferentes sectores, priorizando aquellas comunidades donde se evidencia una mayor brecha de afectación de las necesidades básicas insatisfechas, dando un manejo equitativo a los recursos priorizados (Alcaldía San Vicente de Chucurí, 2020).

Tabla 1. *Misión del Municipio de San Vicente de Chucurí*

Factor	Descripción
¿Qué necesidad satisface?	Brindar a la comunidad Chucureña oportunidades de mejora de la calidad de vida
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	a través del cumplimiento de las metas del plan de desarrollo enfocadas en los diferentes sectores
¿A quién satisfacen las necesidades?	Aquellas comunidades donde se evidencia una mayor brecha de afectación
¿En dónde satisfacen las necesidades?	Las necesidades básicas insatisfechas, dando un manejo equitativo a los recursos priorizados

Adaptado de Secretaría de Hacienda San Vicente de Chucurí (2023).

La misión de la Alcaldía Municipal es la de otorgarle a los habitantes de San Vicente de Chucurí mejorar su calidad de vida, a través del cumplimiento de las metas que se establecen en el Plan de Desarrollo, de esta manera es posible abarcar aquellas comunidades que presentan un mayor índice de necesidades básicas insatisfechas, haciendo un mejor uso de los recursos disponibles.

5.2 Visión Alcaldía de San Vicente

Para el 2023, el Municipio de San Vicente de Chucurí tendrá alto reconocimiento Departamental, Nacional e Internacional, convirtiéndose en el eje agroindustrial y turístico de la región, basados en principios de equidad, seguridad, competitividad, desarrollo sostenible y amigable con el medio ambiente. Se trabajará en el marco de un modelo de gobierno abierto, participativo, incluyente y transparente con estándares de calidad y conectividad (Alcaldía San Vicente de Chucurí, 2020).

Tabla 2. *Visión Alcaldía de Municipal de San Vicente de Chucurí*

Factor	Descripción
¿Cómo se imagina la empresa en el futuro?	Para el 2023, el Municipio de San Vicente de Chucurí tendrá alto reconocimiento Departamental, Nacional e Internacional
¿En cuáles campos de acción les gustaría incursionar?	No aplica
¿En cuáles campos de acción no debiera continuar?	No aplica
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Basados en principios de equidad, seguridad, competitividad, desarrollo sostenible y amigable con el medio ambiente
¿Cómo queremos que nos vea talento territorial donde la base del humano?	Como un ente No aplica

Adaptado de Secretaría de Hacienda San Vicente de Chucurí (2023).

La secretaría de hacienda de san Vicente de Chucurí no cuenta con una visión propia, por lo cual para este estudio tomamos la visión propuesta en el plan de desarrollo, la cual es una muy buena visión en término de lo proyectado, sus plazos para trabajar sobre esa visión o proyectos son muy cortos, lo cual muestra una falta de prospección estratégica a la hora de elaborar la visión del plan de desarrollo.

5.3 Misión propuesta

La secretaría de hacienda tiene como misión, ser un ente de referente por su eficiencia y eficacia, el cual promueva y se asegure del estricto cumplimiento del sistema tributario. Y por ende una buena redistribución en proyectos de alto impacto que sean equitativos y fortalezcan el desarrollo de la comunidad Chucureña.

Tabla 3. *Misión propuesta para el Municipio de San Vicente de Chucurí*

Factor	Descripción
¿Qué necesidad satisface?	La secretaría de hacienda tiene como propósito contribuir al desarrollo del municipio mediante el recaudo eficiente y eficaz de la redistribución de sus ingresos en proyectos de alto impacto.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Por medio de la asignación de proyectos que permitan cumplir con satisfacción lo propuesto en el plan de desarrollo.
¿A quién satisfacen las necesidades?	Satisface a los contribuyentes y comunidad en general.
¿En dónde satisfacen las necesidades?	Satisface las necesidades a la comunidad Chucureña, por medio del gobierno municipal

Adaptado de Secretaría de Hacienda San Vicente de Chucurí (2023).

La secretaría de hacienda del municipio de san Vicente de Chucurí tiene como principal propósito el recaudo eficaz, con la finalidad de contribuir con proyectos de alto impacto social en la comunidad Chucureña.

5.4 Visión propuesta

Para el año 2027 la secretaría tiene como visión el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales, por ende, se desarrollaron dos líneas de función. En primera parte la creación de una plataforma amigable que preste asistencia al contribuyente para facilitar y minimizar los costes indirectos y en segundo lugar la detección y prevención del fraude.

Tabla 4. *Visión Alcaldía de Municipal de San Vicente de Chucurí*

Factor	Descripción
¿Cómo se imagina la empresa en el futuro?	Para el 2027 la secretaría de hacienda tendrá un sistema de recaudo amigable y confiable. Para el recaudo de manera oportuna y ágil
¿En cuáles campos de acción les gustaría incursionar?	En el fortalecimiento de la credibilidad de la ciudadanía a través de un transparente manejo del gasto público en proyectos eficaces.
¿En cuáles campos de acción no debiera continuar?	No aplica
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Como una secretaría transparente y confiable con el respaldo de la comunidad.
¿Cómo queremos que nos vea talento ente territorial donde la base del humano?	Como un ente con comunicación asertiva y eficaz, el cual es la base de las buenas relaciones y por ende un buen equipo de trabajo.

Adaptado de Secretaría de Hacienda San Vicente de Chucurí (2023).

La Alcaldía Municipal de San Vicente de Chucurí debe enfocarse en fortalecer la credibilidad de los habitantes del municipio en las entidades públicas, debido a esto, la Secretaría de Hacienda debe ofrecer sistemas de recaudo que sean confiables y fomentar la transparencia en el uso y manejo de los recursos públicos y la realización de proyectos eficaces y útiles para la población del municipio, buscando satisfacer las necesidades más recurrentes.

5.5 Filosofía

Se adopta el código de integridad en el servicio público para el Municipio de San Vicente de Chucurí estableciendo la filosofía a través del proyecto de decreto.

Los valores institucionales que soportarán las actuaciones del gobierno estarán basados en el Código de Ética Municipal, como lo son: la honestidad, disciplina, puntualidad,

responsabilidad social, transparencia, sentido de pertenencia, tolerancia, respeto y compromiso, determinando una línea de acción cotidiana para los servidores públicos y contratistas.

La función administrativa se desarrollará conforme a los principios Constitucionales, especialmente con la buena Fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia y se aplicarán igualmente en la prestación de los servicios públicos, en cuanto fueren compatibles con su naturaleza y régimen. Los valores institucionales que soportarán las actuaciones del gobierno estarán basados en el Código de Ética Municipal, como lo son: la honestidad, disciplina, puntualidad, responsabilidad social, transparencia, sentido de pertenencia, tolerancia, respeto y compromiso.

5.5.1 Honestidad

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

5.5.2 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.

5.5.3 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.

5.5.4 Diligencia

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

5.5.5 Justicia

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

Tabla 5. Matriz sobre la filosofía

Factor	Descripción
¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	Los principios y valores que encontramos en la secretaría de Hacienda del Municipio de San Vicente de Chucurí son: Honestidad, Respeto, Compromiso, Diligencia y justicia.
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	Los principios y valores reconocidos y adoptados por la secretaría de Hacienda del Municipio de San Vicente de Chucurí son: Honestidad, Respeto, Compromiso, Diligencia y Justicia, a los cuales se le adicionan la Puntualidad, Transparencia y sentido de pertenencia.

Adaptado de Secretaría de Hacienda San Vicente de Chucurí (2023).

Adoptando el código de integridad del servidor público para el municipio de San Vicente de Chucurí, podemos apreciar un compromiso institucional.

5.6 Matriz sobre las competencias esenciales

Tabla 6. *Matriz sobre las competencias esenciales*

Factor	Descripción
¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	La secretaría de hacienda del municipio de San Vicente de Chucurí se da a conocer por su implementación de nuevos métodos, a la hora de realizar jornadas de recaudo
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	La secretaría ofrece beneficios, a los habitantes de San Vicente de Chucurí, con el fin de mejorar los procesos de recaudación.
¿Por qué nos escogen los clientes?	La secretaría ofrece beneficios, a los habitantes de San Vicente de Chucurí, con el fin de mejorar los procesos de recaudación.

Adaptado de Secretaría de Hacienda San Vicente de Chucurí (2023).

5.7 Matriz de postura ética

En el Plan Municipal de Desarrollo (2020) se plantea una apuesta ética diferencial para la comunidad Chucureña como brindar oportunidades de mejora de la calidad de vida, se propuso como objetivos principales, diseñar un plan estratégico prospectivo en búsqueda de formular acciones que mejoren los procedimientos administrativos de la secretaría para la secretaría de hacienda de San Vicente de Chucurí al año 2027.

El fortalecimiento de la democracia y la participación, continua y permanente de la comunidad debe hacer parte de todos los momentos de la planeación como lo es la 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 respecto 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*

Postura Ética
Confirmadora de las entidades formadoras de la sociedad cuyo objeto es la Sociedad, inversión social y la satisfacción de las necesidades de la población Chucureña, 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

Adaptado de Plan Municipal de Desarrollo (2020).

El Municipio de San Vicente de Chucurí, a través de la secretaría 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, facilitando los pagos de impuestos de una manera más dinámica.

6. Análisis interno

6.1 Árbol de competencias

Después de llevar a cabo un análisis en la secretaría de hacienda, en el cual se encontraron ciertas fortalezas y debilidades, los cuales son parte fundamental para el desarrollo de la secretaría. En el análisis es posible evidenciar las siguientes dependencias:

- Dirección estratégica
- Renta, fiscalización y cobro
- Contabilidad
- Presupuesto

Tabla 8. Factores endógenos

Áreas	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Dirección Estratégica	Desarrollo de la gestión	La secretaría actual cuenta con competencias y experiencia en gestión financiera	Falta de personal con habilidades y aptitudes adecuadas para el diseño y desarrollo de políticas fiscales	La secretaría cuenta con un sistema de monitoreo en tiempo real del avance en el cumplimiento de metas de recaudo	El estatuto tributario municipal requiere para adaptarlo a los cambios legales y del contexto municipal	Se cumplieron con las metas de recaudo planteadas para la Secretaría en el año 2021 y en 2022 se han superado en impuesto predial, industria y comercio y, alumbrado público	Los resultados por parte del DNP del desarrollo de la gestión para el año 2021 clasificaron la efectividad de la gestión en rango bajo con un puntaje de 49.35 / 100
	PQR - Peticiones, quejas y reclamos	La secretaría cuenta con la disponibilidad del personal competente para atender las solicitudes de información, peticiones, quejas y reclamos	El volumen de solicitudes y PQR de la secretaría supera la capacidad de tiempo personal existente	Las solicitudes son analizadas y asignadas para documentación al personal responsable del manejo de la información correspondiente, la consolidación se realiza desde la secretaría	La mayoría de la información documental es física y no se encuentra consolidada digitalmente, por lo que se requiere más tiempo para dar respuesta a las solicitudes	El SIDOGEN facilita el monitoreo de los tiempos requeridos para la respuesta a PQR que son en promedio 60 por mes atendidas en su totalidad	La atención requiere en ocasiones la extensión de la jornada del personal para dar respuesta oportuna a las solicitudes

Áreas	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Gestión del recurso humano	La secretaria de hacienda en este momento cuenta con el personal suficiente y competente	La mayor parte del personal disponible está laborando mediante contratos de prestación de servicios por periodos de 6 meses	En la secretaria la asignación de roles y responsabilidades para el personal son claras.	Por el tipo de contratación la rotación del personal es frecuente, y esto retrasa los procesos	La secretaria de hacienda cuenta con 19 personas, los cuales 6 son de nómina y 13 contratados por CPS	Las responsabilidades más críticas están a cargo de personal de contratado por CPS	
Recaudo	La buena imagen y experiencia que tiene la secretaria de hacienda del municipio de san Vicente de Chucurí	Poco medios para la estrategia publicitaria	Implementación de campañas con sentido de pertenencia	Solo un medio de comunicación que es la radio	Las redes sociales se han convertido en un aliado las cuales se tiene 1 día específico para hacer en vivos y hacer preguntas al secretario de hacienda	No cuenta con presupuesto específico para estrategia publicitaria de la secretaria de hacienda	
Financiamiento		No se toma el riesgo para inversión en algunos proyectos por falta de experiencia o conocimiento	Cuenta con proceso de deuda pública y CDT		Cuenta con una deuda pública de \$ 1.586.0000 y con inversión en CDTS de %1.200.000	En el 2022 los intereses han subido en más de un 100%	

Áreas	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
	Ingresos	La secretaría cuenta con un grupo de personas con un debido conocimiento para llevar un registro de los ingresos	Falta de actualización de las plataformas	Se cuenta con ingresos de diferentes Tomado des los cuales son ingresos corrientes son los recibidos por parte de los contribuyentes del municipio, se está se lleva a cabo por pago PSE en el impuesto predial	No existe la cultura de pago electrónico	Para el 2022 existe un plan aumento del 20% de pagos por PSE para el pago de impuesto predial	El pago PSE se debe implementar para todos los ingresos corrientes
		La actitud dinámica del personal capacitado para relación de pagos	Falta de un software que facilite y agilice el acceso a la información financiera.	Los pagos son realizados en su brevedad cumpliendo con todos los requisitos establecidos	El internet puede llegar hacer un inconveniente al realizar los pagos	La actualización en la plataforma bancaria ha logrado agilizar el proceso	
Rentas, Fiscalización Y Cobro	Estatuto tributario	La secretaría cuenta con una Persona capacitada y con experiencia en tributos	Solo se cuenta con una persona	Procedimientos que está en constante actualización	Se realizan frecuentes cambios en los estatutos tributarios	Se asignó presupuesto para el año 2022 por valor \$23,000,000 para la actualización tributaria	Se modificó el estatuto tributario

Áreas	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
		nacionales de municipales					
	Índice de desempeño fiscal	La secretaría cuenta con el personal calificado para la revisión y análisis del índice de desempeño fiscal	Falta de un profesional con la experiencia para una mejor toma de decisión	Para el año 2021 contamos con un nivel de desempeño fiscal de 66,32 (g-2) nivel medio alto	Se debe sacar el mejor provecho a los recursos	Se espera que el nivel de desempeño fiscal este por encima de 80 %	Evaluar y hacer más control a la toma de decisión de los recursos públicos
	Tecnologías	El personal está a disposición de cualquier cambio	No se tienen software de industria y comercio ni de tránsito	Se cuenta con el apoyo para el fortalecimiento y modernización	Los ingresos de ido y todo lo relacionado con tránsito se llevan manuales	Se contrata para el 2022 la compra de software de tránsito	No se ha podido implementar por la falta de personal
	Cartera		No se cuenta con archivos y personal responsable para dicho manejo	Los impuestos más relevantes son prediales. Ica y alumbrado público en el cual se tiene software para predial, los otros dos son llevados en archivos en Excel	No se encuentran sistematizados	Se ha asignado para el año 2022 la compra de 1 software de industria y comercio	No se tiene personal para llevar bases de datos del software

Áreas	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Contabilidad	Cobro coactivo		La secretaría no cuenta con un profesional con las habilidades y conocimientos acordes al cargo	Es un proceso que permite el ingreso adecuado de los impuestos	No se tiene en un software de la gestión y procesos que se llevan	Se cuenta con 10 personas para la entrega de carta en el área rural	Falencias en respuesta emitidas provocando algunos vencimientos
	Informes entes de control	El profesional encargado cuenta con los conocimientos necesarios en el saber hacer	No se cuenta con el personal suficiente	Todo el personal que pertenece y a la secretaría debe estar disponible para información que requiera la persona encargada	No se existe una persona que tenga conocimiento para su apoyo	El profesional contratado mediante contrato de prestación de servicios es quien se encarga del total de los informes requeridos por los entes de control	Cualquier otra información requerida por parte de los entes de control o cualquier otra persona.
	Manual de funciones		Solo se cuenta con una persona con responsabilidad de la contabilidad y presupuesto	El manual de funciones de la en la alcaldía de Van Vicente de Chucurí cuenta con las funciones del secretario de hacienda y sus respetivos subalternos	Un manual obsoleto con funciones que ya no existen	Se lleva a cabo una reestructuración por parte de la alcaldía en el año 2022 por partes divididas por secretarías	La secretaría de hacienda será evaluada y reestructurada en al 2023

Áreas	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Presupuesto	Políticas contables	experiencia por parte del profesional en contaduría	no se tiene de apoyo al profesional	al cambio A NIIF en el año 2018 se creó el manual de políticas contables	Se debe actualizar el manual de políticas contables	Se ha propuesto la actualización de este, ya que se cuenta la persona especializada	Desconocimiento de la importancia de actualizar las políticas contables
	Conciliaciones bancarias	Habilidades de personal para realizar conciliaciones bancarias		Las conciliaciones bancarias deben estar a los 15 días siguientes de cada mes donde son revisas para su respectiva depuración	Se presentan inconvenientes con las fallas en el internet	Se cuentan con aproximadamente 90 cuentas en las diferentes entidades.	Existen algunas cuentas aproximadamente 6 que se deben cancelar
	Estatuto orgánico de Presupuesto		No se cuenta con personal	El estatuto orgánico de presupuesto es el año 2005 se ha manifestado la importancia de este	Se debe actualizar		La secretaría de hacienda no cuenta personal de experiencia
	Software contable y financiero	Se cuenta con un software presupuestal y contable y personal con experiencia de este	El internet no permite que los procesos se lleven en la brevedad posible	Profesional encargó de la actualización de software, está en constante comunicación con el proveedor de este que se	Las respuestas a inquietudes por parte de proveedor son tardías	El pago anual por mantenimiento y actualización que se requiera del software es \$ 20.000,000 (delfín) GD	

Áreas	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
				mantiene contrato para su respetivo mantenimiento La buena gestión por parte del alcalde hace que estas Tomados entren en aumento, este proceso se lleva a cabo con sus respetivos soportes legales y su acto administrativo que se debe realizar en las diferentes secretarías con resolución o por decreto			
	Tomado des de Financiamiento	La experiencia y conocimiento de la persona en el proceso y la normativa	Mala comunicación por parte de las diferentes secretarías		La información es tardía	Para el año 2022 se cuenta con 72 Tomados des creadas	Proceso que se hace casi en momento que llega el dinero

Adaptado de Plan Municipal de Desarrollo (2020).

6.2 Análisis del árbol de competencias

Ya que la secretaría de hacienda del municipio de San Vicente es la encargada del recaudo y manejo de los recursos públicos que entrañan municipio. Se realizó un árbol de competencias el cual nos da a evidenciar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la secretaría. Y así de esta manera podemos enfocar en esas principales debilidades, las cuales no permiten un mejor funcionamiento en la entidad y a su vez una mejor planeación, proyección y ejecución de los recursos y diferentes actividades.

De igual forma es necesaria una actualización de la tecnificación, puesto que es de vital importancia para un efectivo y eficiente recaudo de impuestos para el desarrollo de los proyectos sociales del municipio.

6.3 Evaluación de factores internos y análisis del resultado

El siguiente paso del proceso interno de la secretaría de hacienda de la secretaría de hacienda es el análisis de las variables internas, las cuales llevaremos a la matriz MEFI, con el fin de encontrar las principales fortalezas y debilidades.

Tabla 9. *Matriz MEFI de la secretaría de hacienda de San Vicente de Chucurí*

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Promedio
Desarrollo de gestión	0.1	4	0.4
Ingreso	0.02	1	0.02
Pagos	0.03	2	0.06
estatuto tributario	0.03	2	0.06
Índice de desempeño fiscal	0.1	3	0.3
Carteras	0.01	1	0.01
Manual de funciones	0.01	1	0.01

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Promedio
Políticas contables	0.05	2	0.1
Financiamiento e inversión	0.05	3	0.15
Tomado des de Financiamiento	0.1	3	0.3
Debilidades	Ponderación	Calificación	Promedio
PQR - Peticiones, quejas y reclamos	0.05	2	0.1
Gestión del recurso humano	0.05	3	0.15
Recaudo	0.07	2	0.14
Tecnologías	0.1	4	0.4
Cobro coactivo	0.07	3	0.21
Informes entes de control	0.03	2	0.06
Conciliaciones bancarias	0.01	1	0.01
Estatuto orgánico de presupuesto	0.02	1	0.02
Software contable y financiero	0.1	4	0.4
Total	1		2.9

Una vez realizada la matriz MEFI donde evaluamos algunos factores internos, encontramos como resultado de un total ponderado de 2.9, esto se da luego de sumar los valores ponderados donde las fortalezas suman 1.41 y las debilidades 1.48 para la secretaría de hacienda. Es posible que la Secretaría de Hacienda tenga fortalezas en áreas como la eficiencia en la gestión de finanzas, la capacidad de cumplir con los plazos y las metas establecidas, la capacidad de adaptación a los cambios y la calidad de la información financiera. Sin embargo, las debilidades pueden incluir la falta de recursos humanos y financieros, la falta de tecnología actualizada y la falta de capacitación para el personal.

Para mejorar la situación de la Secretaría de Hacienda, es necesario llevar a cabo una auditoría interna que permita identificar las fortalezas y debilidades de manera clara y detallada, y

establecer un plan de acción para abordar las debilidades y fortalecer las fortalezas. Esto podría incluir la inversión en tecnología, capacitación para el personal, la contratación de nuevo personal y la reestructuración de los procesos para mejorar la eficiencia y la efectividad.

6.3.1 Listado de variables internas

Luego de realizar un análisis al árbol de competencias, se puede identificar las variables que cuentan con una mayor influencia a la hora de ver el funcionamiento y resultados de la secretaría de Hacienda del municipio de San Vicente de Chucurí.

6.3.1.1 Relación de variables endógenas.

- Desarrollo de la gestión
- Índice de desempeño fiscal
- Tomado des de Financiamiento
- Políticas contables
- Ingresos
- Pagos
- Estatuto tributario
- Cartera
- Manual de funciones
- inversión
- Software contable y financiero
- Estatuto orgánico de presupuesto

- Gestión de recursos humanos
- Recaudo
- Tecnologías
- Cobro coactivo
- PQR peticiones, quejas y reclamos
- Conciliaciones bancarias
- Informe ente de control

Las variables fueron recopiladas después del análisis de funcionamiento de la secretaría de hacienda, utilizando Tomado des primarias, las cuales podrían ser tenidas en cuenta por el secretario de hacienda, con el fin de lograr un excelente resultado en los procesos llevados a cabo por la secretaría.

6.4 Análisis tendencial de las variables endógenas

Después de encontradas las variables endógenas y debidamente separadas en sus fortalezas y debilidades, procederemos a realizar un análisis horizontal, donde se estudiará la tendencia de los factores en una línea de tiempo, pasado, presente y futuro. De esta manera podremos ver la situación actual cómo funciona la secretaría de hacienda, sus integrantes, sus procesos y al mismo tiempo proponer 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 10. *Análisis de variables endógenas dirección estratégica*

	Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro	
Dirección Estratégica	La secretaría actualmente cuenta con competencias y experiencia en gestión financiera	Desarrollo de gestión	de contabilidad y presupuesto	Los resultados por parte del DNP del desarrollo de gestión para el año 2021, clasifico en un rango medio alto al municipio.	la secretaría de hacienda cuenta con rango medio alto por la buena gestión realizada.	se espera que, con la gestión y desempeño realizado en los proyectos sociales, que ayudan a la comunidad, se llegue a subir el nivel de calificación del municipio a alto	
	La secretaría cuenta con la disponibilidad del personal competente para atender las solicitudes de información, peticiones, quejas y reclamos	PQR Peticiones, quejas reclamos	- y	El software SIDOGEN	En la secretaría se recibían en un promedio de 5 a 10 PQR por mes.	La secretaría se está recibiendo un promedio de 2 a 3 por día.	se proyecta que va en aumento la solicitud de PQR por tanto la tecnología y el buen uso de herramientas para su debida respuesta está en evolución constante
	La secretaría de hacienda en este momento cuenta con el personal suficiente y competente	Gestión del recurso humano	del contratos laborales contratos prestación servicios	y de de	la contratación de CPS en gobiernos anteriores era de 12 personas	se cuenta con 19 personas las cuales 6 son funcionarios y 13 contratados por prestación de servicios	la secretaría de hacienda tiene en reestructuración organizacional a 12 personas de plata

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro	
Rentas, Fiscalización y Cobro	La secretaría de hacienda cuenta con un gran equipo de trabajo con experiencia y habilidades para el ingreso del recaudo.	Recaudo	presupuesto de ingreso y software predial	de los recaudos tributarios a 30 de noviembre son de \$ 18,077,000,000	los recaudos tributarios a 30 de noviembre son de \$10,827,003,803. por estampillas municipales \$ 1,885,612,258 sobretasa bomberil por valor de \$ 362,000,000 sobretasa a la gasolina \$ 825,000,000 y FONPET por valor de \$ 760,000,000 siendo estos los recaudos más representativos para el manejo y función de la administración.	se pretende tener un aumento del ingreso para el 2027 de un 25 % del total de sus ingresos tributarios.
	La secretaría de hacienda de San Vicente de Chucurí cuenta con el líder para organizar y permitir el apalancamiento del municipio	Financiamiento	endeudamiento	la secretaría no contaba con ningún crédito.	El municipio de san Vicente de Chucurí cuenta con dos créditos para inversión por valor de \$1,500,000,000 y por valor de \$ 600,000,0000	Lograr un aumento del 20% para el financiamiento de nuevos proyectos sociales, contemplados en el plan de desarrollo.
	La secretaría de hacienda cuenta con personal calificado para la realización de los respectivos pagos	Pagos	la cantidad de comprobantes de egresos	la secretaría pagaba con medios como el cheque	La secretaría de hacienda recibe en promedio 30 a 40 cuentas para pagos diarios	la sistematización de los recados para el año 2027, para un mejor manejo y control.
La secretaría de hacienda cuenta con una Persona especializada en tributos municipales.	Estatuto Tributario	acuerdo municipal	se cuenta con un estatuto que no va con la nueva reforma	En el presupuesto del 2022 se asignó recursos por valor \$23,000,000 para la actualización tributaria.	se espera que el estatuto se actualice de una manera integral	

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
La secretaría de hacienda cuenta con un profesional en Contaduría pública para de dar información adecuada y oportuna a los entes de control.	Desempeño fiscal	medición por parte de DNP anualmente	el municipio contaba nivel medio alto	El municipio de San Vicente de Chucurí fue calificado por parte de DNP para el año 2021, con un nivel de desempeño fiscal de 66,32 (g-2) nivel medio alto.	se proyecta que municipio tenga una calificación en nivel alto
El personal está capacitado y en la mejor disposición para los cambios que traen las nuevas tecnologías.	Tecnologías software	y retroalimentación de software	la secretaría contaba con solo un software de contabilidad financiera	la secretaría cuenta con dos softwares	se pretende la compra de dos softwares para la implantación en tránsito e industria y comercio
La persona encargada de llevar el manejo de cartera cuenta con habilidades idóneas	Cartera	resultados de software o tablas en Excel	se llevaba mediante tablas en el Excel	La secretaría de hacienda de San Vicente de Chucurí cuenta con dos carteras significativas al 31 de diciembre 2021 la de predial es valor de \$ 1,800,000,000 carteta de alumbrado público por valor de \$ 500000000000	se espera reducir la cartera en un 30% para el 2027

	Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Contabilidad	La secretaría cuenta con un profesional de Derecho para el cobro coactivo	Cobro coactivo	mandamientos de pago	no se llevaba control de los mandamientos de pago realizados	La secretaría de hacienda de San Vicente de Chucurí se maneja un aproximado de 500 mandamientos de pago por mes	se espera que sea más efectivo el cobro persuasivo y que para el 2027 los mandamientos de pago se lleven en control diario
	La secretaría de hacienda cuenta con un profesional encargado, el cual tiene los conocimientos para los respectivos informes	Informes entes de Control	sanciones por parte de los entes de control	No se llevaba trazabilidad y resultados de los informes de control en la secretaría de hacienda	La secretaría de hacienda recibe en promedio 10 a 15 informes de control por mes	se tiene proyectado que los organismos de control cada día van a hacer más exigentes y los informes deben hacerse en tiempo real
	Existe un manual de funciones para cada cargo creado en la secretaría de hacienda	Manual de Funciones	año de creación de manual	se ha creado un manual de funciones de acuerdo con las necesidades de	la alcaldía de San Vicente de Chucurí lleva a cabo una reestructuración por secretarías que empezó en el año 2022	se proyectan nuevos cargos los cuales deben quedar con la función y necesidades de la época

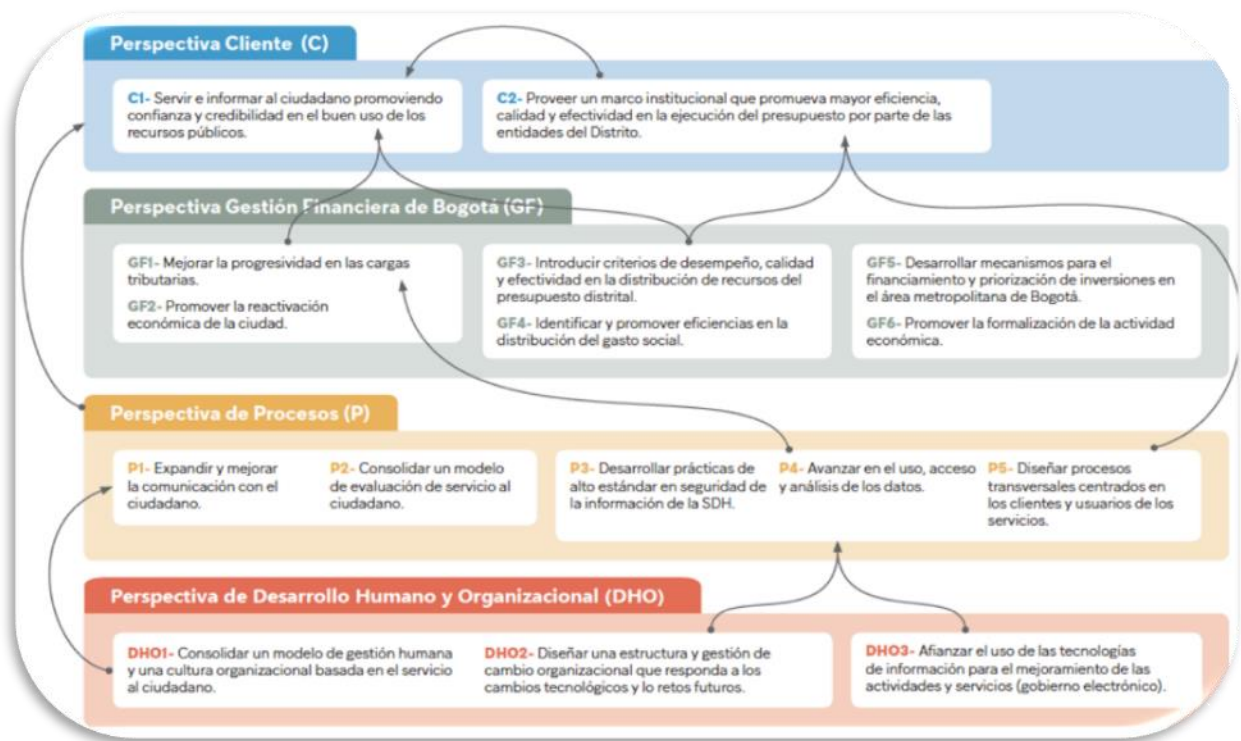
	Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
presupuesto	la secretaría de hacienda cuenta con personal para la creación de políticas contables	Políticas contables	año de creación de manual de políticas contables	la creación de manual de políticas contables es de 2018	la secretaría de hacienda de San Vicente de Chucurí cuenta con el manual de políticas contables al 2018 que se creó bajo norma internacional el cual es obsoleto	el manual de políticas contables se debe actualizar y a su vez la aplicabilidad y manejo del mismo
	Se cuenta con personal de experiencia para la elaboración de conciliaciones bancarias	conciliaciones bancarias	conciliaciones realizadas en fecha determinada	se contaba con 50 cuentas bancarias	La secretaría de hacienda cuenta en este momento con 88 cuentas bancarias las cuales se encuentran al día en sus conciliaciones bancarias en cintrado el 33 % de ellas tienen partidas conciliatorias	la depuración de cuentas bancarias
	Se cuenta con un estatuto tributario	estatuto orgánico de presupuesto	año que se realizó el estatuto tributario de presupuesto	se cuenta con el estatuto orgánico de presupuesto año 2005	La secretaría de hacienda cuenta con un estatuto orgánico de presupuesto elaborado en el 2005.	se pretende la actualización del estatuto orgánico, se presupuestó del municipio de San Vicente de Chucurí.
	La secretaría de hacienda con personal calificado para la creación de Tomado des de financiación	Tomado des de Financiación	cantidad de Tomado des de financiación que se encuentran es el presupuesto del municipio de san Vicente de Chucurí	se han creado bajo la normatividad vigente	la secretaría en su presupuesto general cuenta con 72 de financiación y con tres Tomado des más de financiación paro parte de sistema general de regalías	se espera tener la información a tiempo que el proceso de la creación de la Tomado de de financiación.

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
la secretaría cuenta con personal que armoniza el plan de desarrollo al presupuesto de la alcaldía de San Vicente de Chucurí.	Ajuste al plan de Desarrollo	comparación presupuesta - metas plan de desarrollo por secretarías	No se llevará control con presupuestos y la meta del plan de desarrollo	La secretaría hacienda en su presupuesto de gastos lleva anclado las metas de desarrollo	Se espera a plenitud cumplir con la mayoría de las metas trazadas en el plan de desarrollo.

6.5 Descripción del entorno inmediato

Se realizará un análisis del entorno que rodea la secretaría de hacienda de San Vicente de Chucurí como referencia para la ejecución de este proceso de mejora y planeación al futuro, realizaremos un análisis del plan estratégico adoptado por la secretaría de hacienda distrital (Bogotá), los cuales nos ayude como guía para el desarrollo de nuestro proceso en la secretaría de Hacienda del municipio de San Vicente de Chucurí.

Figura 6. Perspectiva



Tomado de Alcaldía de Bogotá (2012).

El esquema estratégico de la Secretaría Distrital de Hacienda para el período 2020-2024 se

estructura bajo la metodología Balance Score Card (BSC), “la cual es una herramienta de gestión que permite implementar una estrategia a partir de una serie de medidas de actuación, permitiendo el control permanente sobre todas las variables de la secretaría de hacienda, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas”. De las cuales la secretaría toma como base 4 perspectivas y 16 objetivos estratégicos.

6.5.1 Perspectiva 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 los servicios (gobierno electrónico).

6.5.2 Perspectiva de 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.

6.5.3 Perspectiva gestión financiera de Bogotá (GF)

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

6.5.4 Perspectiva cliente (C)

- C1 - Servir e informar al ciudadano mediante la promoción de la confianza y credibilidad en el buen uso de los recursos públicos.
- C2 - Proveer un marco institucional que fomente una mayor eficiencia, calidad y efectividad en la ejecución del presupuesto por parte de las entidades del Distrito.

7. PESTEL

En el contexto de la secretaría de hacienda del municipio de San Vicente de Chucurí, llevado al PESTEL, permite el análisis y monitoreo de las Tomado des externas que causan un impacto en el contexto de la secretaría de hacienda, tales como, las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas 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.

Tabla 11. PESTEL

Factores	Variables	Aspectos	Oportunidades	Amenazas
	Cambio de mandato	de Cambio en el plan de desarrollo, con cada gobernante de turno	Con un nuevo mandato, puede haber una reevaluación de las políticas y presupuestos existentes y la oportunidad de implementar nuevas prioridades financieras.	Los cambios de mando afectan la comunicación y continuidad en algunos proyectos. Cuando hay un cambio de mando, los nuevos líderes pueden tener diferentes prioridades, metas y estrategias que pueden afectar la comunicación y la continuidad de los proyectos.
Políticos	Trabajo conjunto con ONGs	Realización de proyectos sociales conjunto	Las ONGs pueden contribuir a mejorar la calidad de vida de la población local a través de proyectos de desarrollo social, educativos, de salud, promover la participación ciudadana en la toma de decisiones locales, lo que contribuye a una mayor democracia y transparencia en el gobierno local.	Desviación de fondos, si no se establecen mecanismos de control adecuados, los fondos destinados a los proyectos de las ONGs
	Articulación con el estado	Mantener una comunicación fluida y efectiva entre los diferentes entes departamentales y nacionales es clave para la elaboración de	permitir una mejor coordinación y una distribución más eficiente de los recursos, lo que puede llevar a una implementación más rápida y efectiva del proyecto. En	La falta de continuidad en las comunicaciones por causa de los cambios de mandato es una de las principales causas de la falta

Factores	Variables	Aspectos	Oportunidades	Amenazas
		proyectos exitosos.	resumen, una comunicación eficaz puede ser la clave para el éxito de un proyecto y para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.	de eficiencia en la gestión de los recursos. Esto se debe a que los nuevos líderes no tienen la misma visión que los anteriores, lo que provoca que los planes de acción sean modificados y los recursos sean mal utilizados. Esto puede llevar a una pérdida de tiempo y recursos.
Económicos	Informalidad	La informalidad afecta los ingresos del municipio, ya que los trabajadores informales no pagan impuestos, lo que significa que el municipio no recibe los ingresos que de otra forma obtendría. Esto afecta la capacidad del municipio para financiar servicios públicos, como la educación, la salud y la infraestructura.	Búsqueda de formalizarla a los comerciantes que se mantienen la informalidad. Para formalizar a los comerciantes informales, los gobiernos municipales pueden implementar una serie de medidas. Estas medidas incluyen la reducción de los costos de registro y la simplificación de los procesos de registro.	La informalidad económica puede tener un impacto negativo en el crecimiento de un municipio, ya que reduce los ingresos fiscales que se obtienen a través de impuestos y contribuciones.
	Inflación	La afectación por el aumento en los precios en los bienes y servicios que necesita el municipio, ya que el presupuesto	La oportunidad de ajustar los impuestos y tarifas para mantener el equilibrio presupuestario. Esto ayuda a que los	Incremento en los precios al consumidor por causa de la inflación, Esto afecta la capacidad de los

Factores	Variables	Aspectos	Oportunidades	Amenazas
		municipal se ve reducido al tener que pagar más por los mismos bienes y servicios. Esto afecta la capacidad del municipio para financiar proyectos de infraestructura, servicios sociales, educación, salud y otros programas.	impuestos y tarifas se ajustan para compensar el aumento de los precios de los bienes y servicios. permitiendo al municipio mantener un presupuesto equilibrado y financiar proyectos de infraestructura, servicios sociales, educación, salud y otros programas	hogares para satisfacer sus necesidades básicas, lo que a su vez afecta la calidad de vida de la población.
	Generación de empleo		Acciones y recursos para la formalización y búsqueda de empleo	La informalidad es una gran amenaza
	Inseguridad	Aumento en la inseguridad		Perdida de la confianza de la ciudadanía en cuanto a la seguridad
	Programas sociales	Programas que buscan satisfacer las necesidades	Programas que sean de orden nacional y departamental	Falta de interés o apoyo por parte de los gobernantes
Sociales	Cultura ciudadana	Cultura ciudadana a la hora de cumplir con sus obligaciones tributarias	Eventos de socialización y concientización de las buenas prácticas ciudadanas.	Pérdida del sentido de pertenencia para con el municipio. Y se olvide la cultura ciudadana que es de reputación.
	Infraestructura vial	El acceso al municipio no es tan fácil por cuenta del estado de la maya vial	Mejoramiento de la infraestructura vial. Lo cual conllevaría a un mejor acceso al comercio	La falta de conciliación entre los entes competentes.

Factores	Variables	Aspectos	Oportunidades	Amenazas
	Cooperación internacional	Búsqueda de proyectos ante organismos internacionales para la implementación o inversión en el municipio		El ajuste de los programas de internacionales para la comunidad de San Vicente
	Proceso de paz con actores armados	Actores armados que de una u otra manera perturban la tranquilidad y la movilidad en las zonas rurales.	Proceso que conlleve a la finalización del conflicto.	Actores que no están de acuerdo con un proceso de paz.
Tecnológicas	Acceso a nuevas tecnologías	Nuevas experiencias de información y comunicación	Acceso a tecnologías modernas	Problemática de conectividad, la cual es una gran amenaza para el desarrollo del municipio
Ambientales	Cambio climático	Preservación de medio ambiente	Campañas de socialización y concientización ambiental	Cultura ambiental, fenómenos del niño y la niña

7.1 Evaluación de factores externos

Una vez dadas las variables externas por el PESTEL, se procede a hacer la calificación de estas variables con ayuda la herramienta MEFI, esto con el fin de medir el grado de incidencia sobre la secretaría de hacienda del municipio de San Vicente de Chucurí, esto en búsqueda las posibles alternativas que se pueden aplicar en la planeación estratégica que trabajaremos.

Tabla 12. *Evaluación de factores externos*

Evaluación de factores externos	Ponderación	Calificación	Promedio
Oportunidades			
Articulación con el estado	0.07	4	0.28
Trabajo conjunto con OMS	0.06	3	0.18
Generación de empleo	0.1	4	0.4
Cultura ciudadana	0.05	3	0.15
Programas Sociales	0.05	4	0.4
Cooperación internacional	0.05	3	0.15
Acceso a nuevas tecnologías	0.1	4	0.4
Proceso de paz con actores armados	0.04	3	0.12
Amenazas			
Cambio de mandato	0.05	2	0.1
Informalidad	0.2	1	0.2
Inflación	0.1	1	0.1
Inseguridad	0.07	2	0.14
infraestructura vial	0.03	2	0.06
Cambio climático	0.03	2	0.06
Total	1		2.54

Después de analizar los factores externos en la matriz MEFÉ, se encontró que las oportunidades tienen una mayor influencia con un valor de 1.88, mientras que las amenazas son menos influyentes con un valor de 0.66, lo que da un resultado ponderado total de 2.54. Por lo tanto, se recomienda aprovechar las oportunidades y abordar las amenazas para mejorar el desarrollo de proyectos sociales en la comunidad Chucureña. Esto significa que, aunque las amenazas no son un factor dominante, deben ser consideradas y trabajadas para mejorar el éxito de los proyectos y, en consecuencia, el bienestar de la comunidad. Por otro lado, las

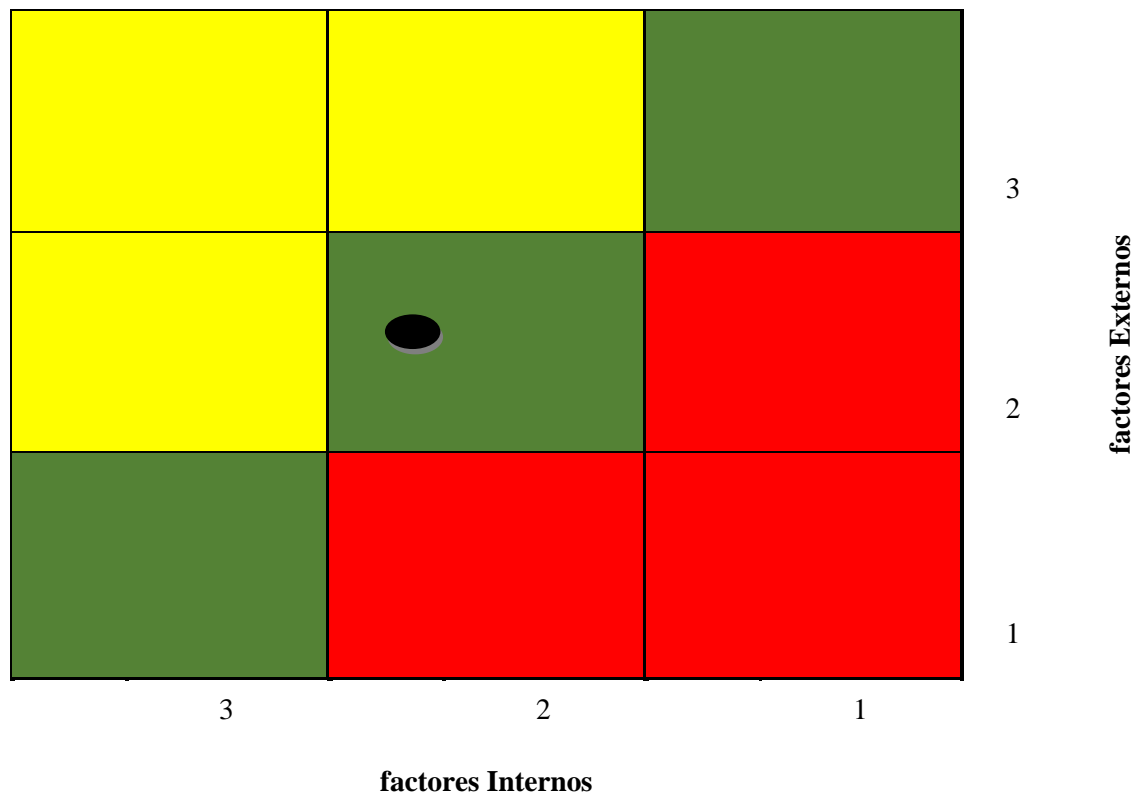
oportunidades deben ser identificadas y aprovechadas para impulsar el desarrollo de proyectos sociales y lograr un impacto positivo en la comunidad Chucureña.

8. Postura estratégica de la organización

8.1 Matriz interna y externa

Una vez recopilada la información de Las variables internas y externas, se procede a realizar la matriz MEPC, en la cual se analizan las fortalezas y debilidades dados como factores internos. Y las oportunidades y amenazas dadas como, factores externos. Esto con el fin de poder cuantificar un indicador para graficar, en uno de los nueve cuadros que componen esta matriz.

Figura 7. *Matriz factores internos y externos*





Luego de graficado y analizada la matriz interna y externa donde los datos de las variables internas nos daban un valor de 2.9 y de las variables externas de 2.54, con un promedio de 2.72, se puede concluir que las dos variables tenidas en cuenta se encuentran en el cuadrante de mantener. Por lo tanto, es importante seguir mejorando en las fortalezas y oportunidades con las que se cuentan para el desarrollo de nuevos proyectos y dándole un especial enfoque en aquellas debilidades o amenazas que puedan afectar el libre desarrollo de los proyectos a tener en cuenta por cuenta del gobierno municipal.

Por otra parte, que la secretaría de hacienda se encuentre en el recuadro de mantener, nos muestra que el desarrollo de las gestiones o proyectos llevados a cabo por esta misma, van en el camino del mejoramiento cada día y se espera que, con las nuevas proyecciones, que se hagan a tuturuto.

8.2 Matriz de planeación estratégica MPEC

Para este punto nos remitiremos al plan de desarrollo el municipal “San Vicente de Chucurí avanza con equidad”, el cual cuenta con tres líneas estratégicas, las cuales son:

- San Vicente de Chucurí productivo, competitivo y sostenible.

Busca promover el desarrollo económico del municipio, a través de la generación de empleo, la promoción de la inversión privada, el fortalecimiento de la agricultura y la ganadería, el desarrollo de la industria y el comercio, el fomento de la innovación y la tecnología, el mejoramiento de la infraestructura y la conectividad, y el desarrollo del turismo.

- San Vicente de Chucurí con equidad e incluyente.

Busca promover la equidad, la igualdad de oportunidades, la inclusión social, la participación ciudadana, la protección de los derechos humanos, la promoción de la cultura y el patrimonio, el mejoramiento de la calidad de vida de la población, el fortalecimiento de la educación y la salud, el desarrollo de la juventud.

- San Vicente de Chucurí participativo, seguro y transparente.

Busca promover la participación ciudadana, la transparencia en la gestión pública, el fortalecimiento de la seguridad ciudadana, el mejoramiento de la gestión ambiental, el desarrollo de la gestión de riesgos, el fortalecimiento de la gestión de recursos naturales, el mejoramiento de la gestión de los servicios públicos, y el desarrollo de la gestión de la información.

Tabla 13. *Matriz planeación estratégica*

Línea Estratégica	San Vicente De Chucurí Productivo, Competitivo y Sostenible			San Vicente De Chucurí Con Equidad e Incluyente			San Vicente De Chucurí Participativo, Seguro y Transparente		
	Oportunidades	Pond.	Calif. Total	Pond.	Calif. Total	Pond.	Calif. Total		
Apoyo con recursos y diferentes proyectos de las ONGS	0.06	3	0.18	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24
Mejoramiento de la infraestructura vial, lo cual conllevaría a un mejor acceso a mejores mercados	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09	0.03	4	0.12
Búsqueda de formalizar a los comerciantes que se mantienen la informalidad	0.2	1	0.2	0.2	4	0.8	0.2	4	0.8
Acciones y recursos para la formalización y búsqueda de empleo	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3
Implementación de programas que sean de orden nacional y departamental	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4

Línea Estratégica	San Vicente De Chucurí Productivo, Competitivo y Sostenible			San Vicente De Chucurí Con Equidad e Incluyente			San Vicente De Chucurí Participativo, Seguro y Transparente		
	Oportunidades	Pond.	Calif. Total	Pond.	Calif. Total	Pond.	Calif. Total		
Proceso que conlleve a la finalización del conflicto.	0.04	3	0.12	0.04	3	0.12	0.04	3	0.12
Acceso a tecnologías modernas	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
Búsqueda de financiamiento para los nuevos proyectos para el desarrollo del municipio	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
Mantener una buena comunicación en los diferentes entes estatales, para la aprobación de recursos de recursos de inversión.	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3
Eventos de socialización y concientización de las buenas prácticas ciudadanas	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
Total			2.36			2.99			2.88

Línea Estratégica	San Vicente De Chucurí Productivo, Competitivo y Sostenible			San Vicente De Chucurí Con Equidad e Incluyente			San Vicente De Chucurí Participativo, Seguro y Transparente		
	Amenazas	Pond.	Calif.	Total	Pond.	Calif.	Total	Pond.	Calif.
Perdida de continuidad en los proyectos sociales	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05	0.05	2	0.1
Los cambios de mando afectan la comunicación y continuidad en algunos proyectos.	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05
La falta de conciliación entre los entes competentes.	0.03	2	0.06	0.03	2	0.06	0.03	2	0.06
A la hora de realizar los recaudos, se pueden presentar problemas, ya que una parte de la comunidad se encuentra en el área rural	0.2	1	0.2	0.2	1	0.2	0.2	1	0.2
Incremento en los precios al consumidor por causa de la inflación	0.1	1	0.1	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2
En el momento de realizar los recaudos se presentan inconvenientes ya que solo se	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07

Línea Estratégica	San Vicente De Chucurí Productivo, Competitivo y Sostenible			San Vicente De Chucurí Con Equidad e Incluyente			San Vicente De Chucurí Participativo, Seguro y Transparente			
	Amenazas	Pond.	Calif.	Total	Pond.	Calif.	Total	Pond.	Calif.	Total
cuentan con unos puntos de recaudo										
Perdida de la confianza de la ciudadanía en cuanto a la seguridad	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	
Los PQR que no se responden a tiempo por falta de personal en la secretaría de hacienda	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05	
El ajuste de los programas de internacionales para la comunidad de San Vicente	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	
Cultura ambiental, fenómenos del niño y la niña	0.03	2	0.06	0.03	2	0.06	0.03	2	0.06	
Total	0.7		1.15	0.7		1.08	0.7		1.03	

Luego del análisis de los factores internos y externos de la matriz MPEC, los cuales se relacionaron con las líneas estratégicas del plan de desarrollo San Vicente de Chucurí avanza con equidad 2020 - 2023, la línea estratégica San Vicente De Chucurí Productivo, Competitivo y Sostenible, se enfoca en el desarrollo de la economía local, la promoción de la inversión privada, el fomento de la innovación y la mejora de la competitividad. Esta línea estratégica se relaciona directamente con los factores internos y externos de la matriz MPEC, ya que estos factores son los que permiten el desarrollo de la economía local, la promoción de la inversión privada, el fomento de la innovación y la mejora de la competitividad.

Por lo tanto, la secretaria de hacienda debe trabajar en la implementación de políticas y programas que permitan el desarrollo de la economía local, la promoción de la inversión privada, el fomento de la innovación y la mejora de la competitividad. Esto incluye la creación de incentivos fiscales para la inversión privada, el desarrollo de programas de formación para los empresarios locales, el fomento de la innovación tecnológica y la mejora de la infraestructura. Además, la secretaria de hacienda debe trabajar en la creación de un marco regulatorio adecuado para el desarrollo de la economía local.

9. Prospectiva – planteamiento del problema

La Secretaría de Hacienda del Municipio de San Vicente de Chucurí debe velar por el buen manejo de los recursos y el recaudo para el funcionamiento de los programas de desarrollo y sociales para la comunidad, así como una oportuna respuesta a las inquietudes o información que la comunidad necesite, a través del Plan Prospectivo Estratégico de la Secretaría, con el objetivo de lograr una mejora en la categoría municipal para el año 2027.

9.1 Objetivo

Contribuir con el buen manejo del recurso y el recaudo masivo a través del plan prospectivo estratégico de la secretaría de hacienda y tesoro público de San Vicente de Chucurí queriendo llegar a subir de categoría para el año 2027.

9.2 Justificación

Contribuir con el buen manejo del recurso y el recudo masivo a través del plan prospectivo estratégico de la secretaría de hacienda y tesoro público de San Vicente de Chucurí queriendo llegar a subir de categoría para el año 2027.

9.3 Análisis estructural

Para el desarrollo de este análisis, se necesitó la identificación de las variables internas y externas, que afectan a la secretaría de hacienda del municipio de San Vicente de Chucurí, a continuación, el listado:

9.3.1 Variables internas

- Desarrollo de gestión.
- PQR - Peticiones, quejas y reclamos.
- Gestión recursos humanos.
- Recaudo.
- Financiamiento.
- Pagos.
- Estatuto tributario.

- Desempeño fiscal.
- Tecnologías y software.
- Cartera.
- Cobro coactivo.
- Informes entes de control.
- Manual de funciones.
- Políticas contables.
- Conciliaciones bancarias.
- Estatuto orgánico de presupuesto.
- Tomado des de financiamiento.
- Ajuste al plan de desarrollo.

9.3.2 Variables externas

- Cambio de mandato.
- Trabajo en conjunto con ONGS.
- Articulación con el estado.
- Informalidad.
- Inflación.
- Generación de empleo.
- Infraestructura vial.
- Inseguridad.
- Programas sociales.

- Cooperación internacional.
- Cultura ciudadana.
- Proceso de paz con actores armados.
- Acceso a nuevas tecnologías.
- Cambio climático.

9.4 MIC MAC

Tomando las variables encontradas en la MEFI y MEFE, se procede a incluirlas en el software MIC MAC, uniendo las variables internas y externas, de las cuales se obtuvieron un total de 32 variables, las cuales se encuentran relacionadas en la siguiente tabla.

Tabla 14. *Variables incluidas en el MIC MAC*

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Desarrollo de gestión	Des ges		Interna
2	PQR - Peticiones, quejas y reclamos	PQR		Interna
3	Gestión de recursos humanos	Ges r - h		Interna
4	Recaudo	Rcdo		Interna
5	Financiamiento	Finto		Interna
6	Pagos	Pgs		Interna
7	Estatuto tributario	Est trib		Interna
8	Desempeño fiscal	D Fis		Interna
9	Tecnologías y Software	Teg		Interna
10	Cartera	Ctra		Interna
11	Cobro Coactivo	Co co		Interna

N°	Long label	Short label	Description	Theme
12	informes entes de control	Inf ent co		Interna
13	Manual de Funciones	Man fun		Interna
14	Políticas contables	Pol con		Interna
15	Conciliaciones Bancarias	Conci ban		Interna
16	Estatuto orgánico de presupuesto	Est org pr		Interna
17	Tomado des de Financiamiento	fuent fic		Interna
18	Ajuste plan de Desarrollo	Aj pln des		Interna
19	Cambio de mandato	Cam mandto		Externa
20	Trabajo en conjunto con ONGS	ONGS		Externa
21	Articulación con el estado	Art est		Externa
22	Informalidad	Infor		Externa
23	Inflación	Infla		Externa
24	Generación de empleo	Gen empl		Externa
25	Infraestructura vial	Infra vial		Externa
26	Inseguridad	Inseg		Externa
27	Programas sociales	Prog soc		Externa
28	Cooperación internacional	Coop Inter		Externa
29	Cultura ciudadana	Cult Ciud		Externa
30	Proceso de paz con actores armados	Proc paz		Externa
31	Acceso a nuevas tecnologías	Acs nv tec		Externa
32	Cambio climático	Cam clim		Externa

Para la calificación de las variables se utilizaron los siguientes parámetros; rango de influencia entre 0 y 3 dónde:

- 0 – no influyente

- 1 – Influencia débil
- 2 – Influencia moderada
- 3 – Muy influyente

Figura 8. Variables internas y externas calificadas

	1 : Des ges	2 : PQR	3 : Ges r - h	4 : Rcdo	5 : Finto	6 : Pgs	7 : Est trib	8 : D Fis	9 : Teg	10 : Citra	11 : Co co	12 : Inf ent co	13 : Man fun	14 : Pol con	15 : Concl ban	16 : Est org pr	17 : fuent fic	18 : A pln des	19 : cam mandto	20 : ONGS	21 : Art est	22 : Infor	23 : Infla	24 : Gen empl	25 : Infra vial	26 : Inseg	27 : Prog soc	28 : Coop Inter	29 : Cult Ciud	30 : Proc paz	31 : Acs nv tec	32 : Cam clim
1: Desarrollo de gestion	0	1	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	0	2	2	1	2	2	0	0	0	0	0	1	
2: PQR - Peticiones, quejas y reclamos	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3: Gestion de recursos humanos	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	
4: Recaudo	2	2	2	0	3	2	2	1	3	3	3	1	1	1	2	1	3	1	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	1	
5: Fianciamento	2	1	2	3	0	3	2	1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	0	0	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
6: Pagos	2	1	1	2	3	0	3	3	1	2	2	1	1	0	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	
7: Estatuto tributario	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8: Desempeño fiscal	3	2	2	1	1	3	1	0	0	1	1	0	1	2	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9: Tegnologias y Software	0	0	1	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	
10: Cartera	2	1	1	3	2	2	2	3	2	0	3	1	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	
11: Cobro Coactivo	2	2	1	3	2	2	1	3	2	3	0	2	1	0	2	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	1	0	3	0
12: informes entes de control	1	0	0	0	1	1	0	3	0	1	2	0	0	1	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
13: Manual de Funciones	1	0	1	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14: Políticas contables	2	0	1	1	1	0	2	3	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15: Conciliaciones Bancarias	0	1	0	1	2	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16: Estatuto organico de presupuesto	1	2	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17: Fuentes de Financiamiento	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18: Ajuste plan de Desarrollo	2	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19: Cambio de mandato	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	2	0	0	1	2	2	1	0	0	1	0	0	0	3	0
20: Trabajo en conjunto con ONGS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
21: Articulacion con el estado	2	0	2	1	2	0	0	1	0	0	0	0	2	0	1	2	1	2	3	2	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
22: Informalidad	0	1	0	2	1	0	0	2	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	2	0	1	0	3	3	0	1	1	0	0	0	0	
23: Inflación	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0
24: Generación de empleo	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
25: Infraestructura vial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0
26: Inseguridad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	0	1	2	1	2	3	0	2	0	2	1	1	1	
27: Programas sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	1	0
28: Cooperación internacional	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	2	0	1	1	0	2	0	2	0	1	0
29: Cultura ciudadana	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	0	0	0	0
30: Proceso de paz con actores armados	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0
31: Acceso a nuevas tecnologías	2	2	1	2	0	1	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
32: Cambio climático	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	1	0

Una vez incluidas las variables con sus respectivas calificaciones en la matriz, con la finalidad de encontrar cuales son las variables más influyentes, así mismo las que menos influyen en la secretaría de hacienda de San Vicente de Chucurí.

9.4.1 Plano de influencias directas

Realizadas estas calificaciones con los parámetros establecidos, vemos los resultados de las variables, donde se observan todos los elementos de la matriz.

Tabla 15. *Influencias directas*

Indicator	Value
Matrix size	32
Number of iterations	2
Number of zeros	676
Number of ones	195
Number of twos	108
Number of threes	48
Number of P	0
Total	348
Fillrate	33.98438%

Teniendo en cuentas estas calificaciones, se procede analizar el plano de influencias directas con la finalidad de encontrar cuáles son las variables internas más dependientes, las cuales se encuentran graficadas a continuación.

Figura 9. Mapa de influencias directas

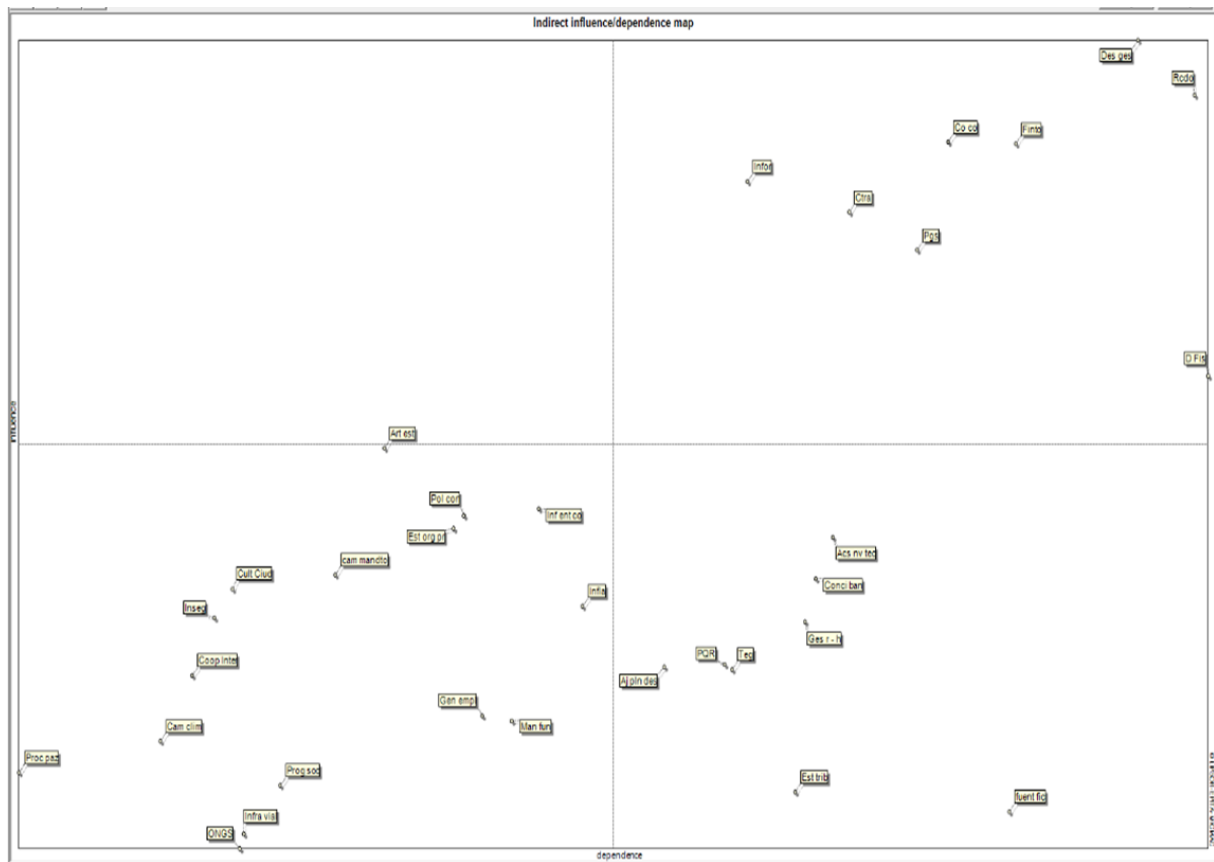


Tomado de Software MIC MAC (2022).

9.4.2 Plano de influencias indirectas

Se hará un análisis de la influencia de las variables indirectas, para observar que tanta influencia tienen sobre las variables directas.

Figura 10. Mapa de las influencias indirectas



Tomado de Software MIC MAC (2022).

9.4.3 Plano de desplazamiento

Es importante la utilización del software MIC MAC, ya que este ayudará a encontrar las variables que nos permitirán la planeación estratégica para la secretaría de hacienda del municipio de San Vicente de Chucurí.

De acuerdo con estas variables estratégicas, y con la colaboración de algunos expertos, se procede a desarrollar un plan estratégico, el cual nos lleven a plantear los mejores escenarios, para el logro de las metas en cuanto a la secretaría de hacienda del municipio y el plan de desarrollo municipal.

10. Diseño y construcción de escenarios

10.1 Software “SMIC”

Se utiliza este software como herramienta en la búsqueda y análisis de un plan estratégico, donde analizaremos los posibles escenarios. Todo esto de la mano de 6 expertos de la secretaría de hacienda de San Vicente de Chucurí.

10.2 Expertos

Junto con el Software SMIC, tendremos cuenta las opiniones y sugerencias realizadas por el grupo de expertos con la finalidad de encontrar la mejor estrategia a seguir, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Seguidamente, encontramos en detalle el nombre de cada uno de los expertos. Con su profesión, rol en la secretaría de Hacienda y punto de vista o análisis de cada uno.

Tabla 16. *Tabla de expertos*

N°	Apellido	Nombre	Rol	Profesión	Sociedad
1	Agon Pérez	Ana	Secretaría de hacienda	Administradora de empresas	Alcaldía de San Vicente de Chucurí
2	Silva Hernández	Edilia	Contadora del municipio San Vicente de Chucurí	Contador Público	Alcaldía San Vicente de Chucurí

N°	Apellido	Nombre	Rol	Profesión	Sociedad
3	Díaz Sánchez	Argemira	Jefe de presupuesto	Administrador de empresas	Alcaldía de San Vicente de Chucurí
4	Villamil	Pedro	CPS apoyo en rentas	Administrador de empresas	Alcaldía de San Vicente de Chucurí
5	Moreno	Saul	Profesional de la secretaría de planeación	Economista	Alcaldía de San Vicente de Chucurí

Adaptado de Secretaría de Hacienda San Vicente de Chucurí (2023).

Seguidamente se le asigna un valor o peso de 1 para cada uno de los expertos, siguiendo los parámetros del software SMIC. Se procede a elaborar la tabla de hipótesis y objetivos, según las variables determinantes obtenidas del software MIC MAC.

Tabla 17. *Matriz de variables hipótesis – objetivo*

N°	Título largo	Título corto	Descripción	Objetivo
1	Desarrollo de gestión	Des ges	¿Qué tan probable es que para el año 2027 la calificación del municipio pase de categoría 6 a 5?	Que el municipio pase de categoría 6 a 5, para el año 2027.
2	Recaudo	Rec	¿Qué tan Probable es que para el año 2027, se aumente el recaudo en un 25% en el total de los ingresos tributarios?	Lograr aumentar el recaudo en un 30%, para el año 2027.
3	Financiamiento	Finto	¿Qué tan probable es que para el año 2027 se incremente el financiamiento para el desarrollo de proyectos sociales en el municipio aumente en un 30%?	Lograr un aumento del 30%, en el financiamiento para proyectos sociales.

N°	Título largo	Título corto	Descripción	Objetivo
4	cartera	Cart	¿Qué tan probable es que para el año 2027 se reduzca el nivel de cartera en un 30%?	Reducir la cartera en un 30% para el año 2027.
5	Cobro coactivo	Co co	¿Qué tan probable es que para el año 2027 se lleve control en los mandamientos de pago?	Aumentar en un 70% el control que se lleva sobre los mandamientos de pago para el año 2027.
6	Pagos	Pag	¿Qué tan probable es que para el año 2027 se logre la sistematización de la plataforma de pagos?	Lograr el 100% de la sistematización de los pagos para el año 2027.

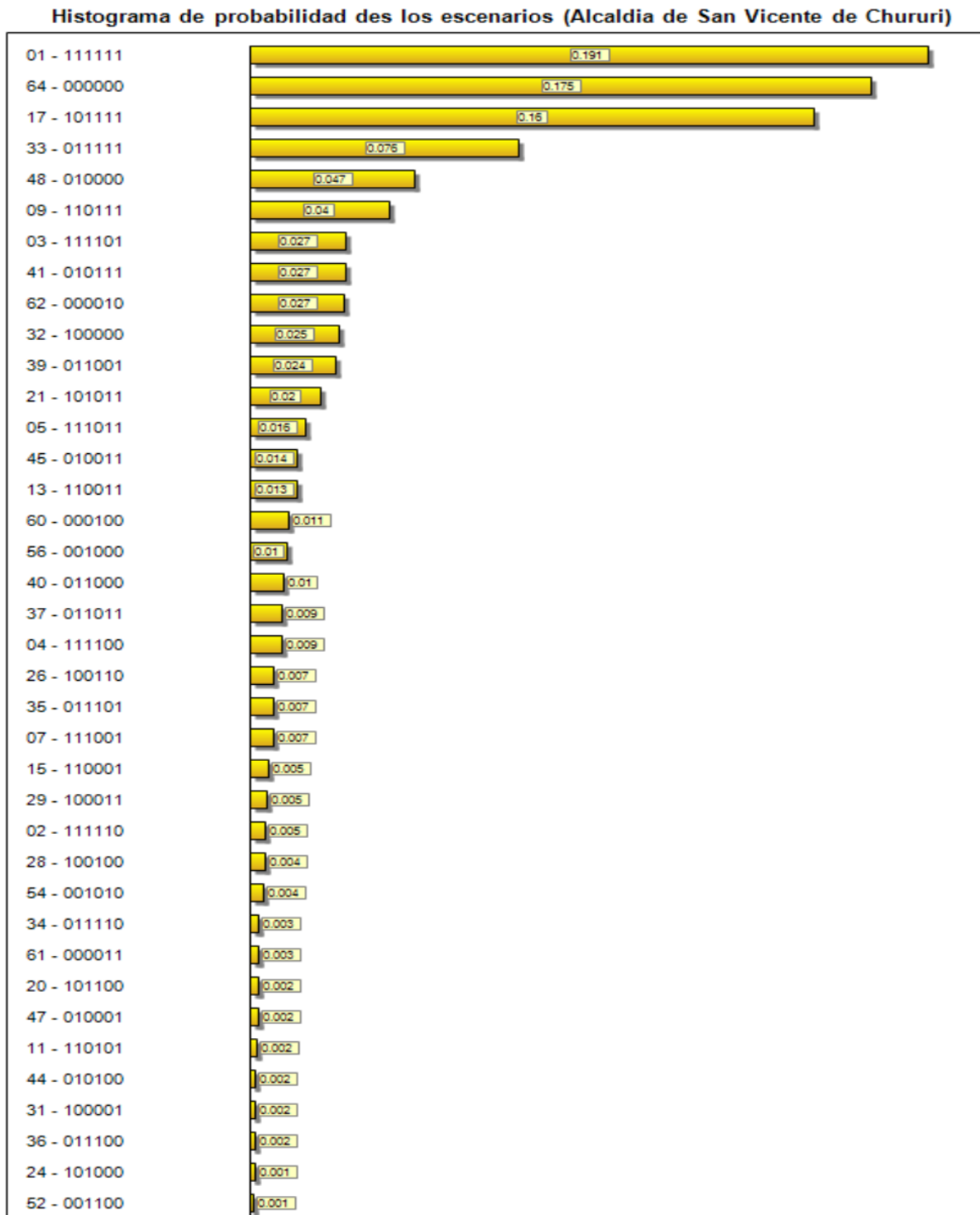
10.3 Probables escenarios Software SMIC

Mediante el software SMIC se incluirán las variables y luego se analizarán los diferentes escenarios posibles para la mejor planeación estratégica para la secretaría de hacienda de San Vicente de Chucurí. Se calificarán los escenarios de la siguiente manera.

- 0.1 Muy improbable
- 0.3 Improbable
- 0.5 Dudable
- 0.7 Posible
- 0.9 Muy posible

Cada experto realizó la calificación de cada uno de los escenarios y su probabilidad de ocurrencia, de acuerdo con su criterio y experiencia. Con este software nos permite analizar si las variables estudiadas son un éxito o por lo contrario podrían ser un fracaso.

Figura 12. *Histograma de probabilidad de los escenarios*



Tomado de Software SMIC (2022).

Teniendo en cuenta la información recopilada por parte de los expertos y luego de digitalizarla en el software SMIC, este nos entrega unos posibles escenarios los cuales encontramos a continuación:

Tabla 18. *Posibles escenarios SMIC*

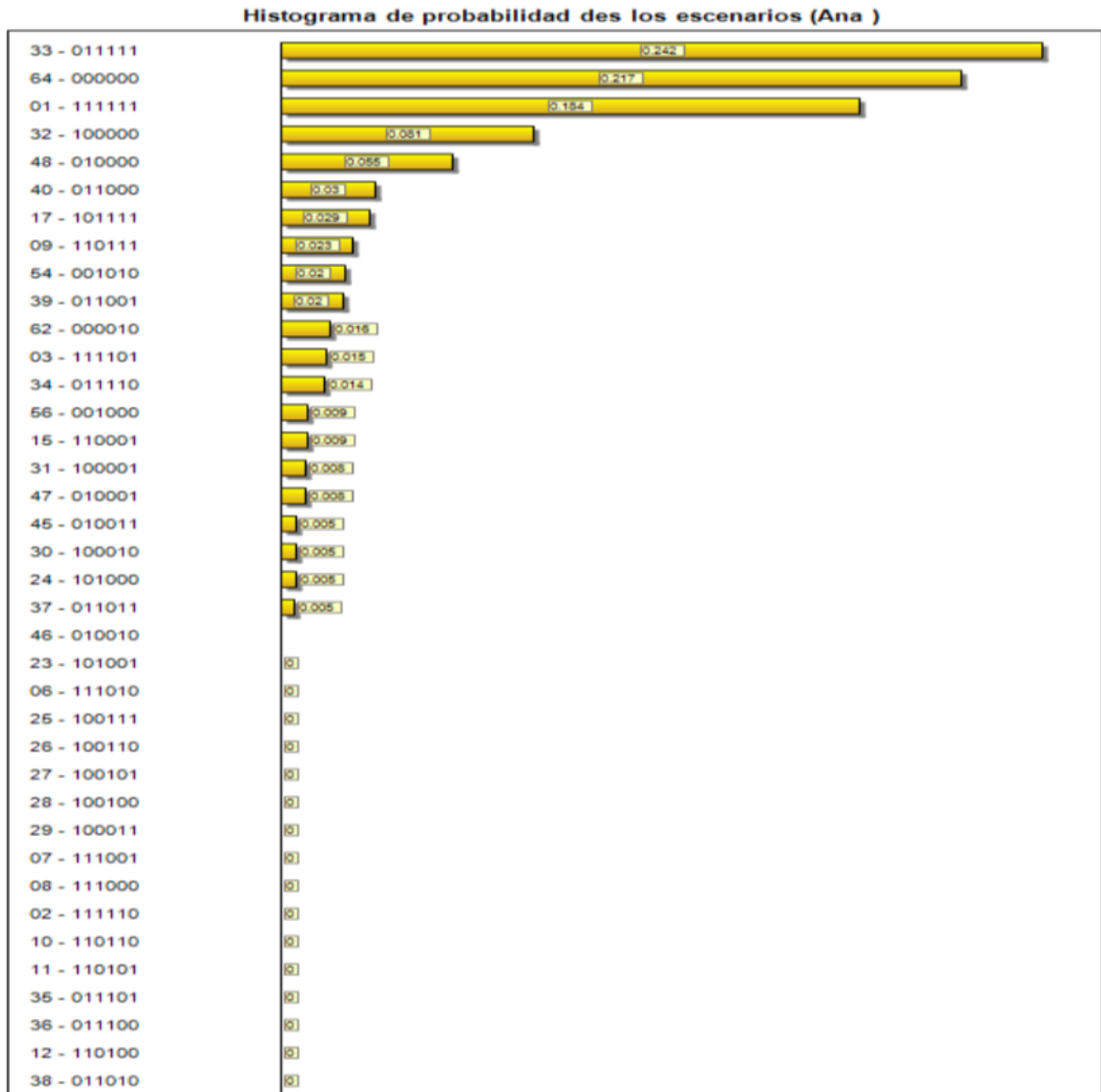
Escenario	Variable Probabilidad
Optimista	01-111111
Pesimista	64-000000
Alternativo	17-101111
Alternativo	33-011111

Adaptado de Datos obtenidos del Software SMIC (2022).

Al observar el histograma del grupo de expertos podemos ver que el escenario optimista (01-111111) es el de mayor probabilidad de presentarse, el cual cuenta con un 19.1% de probabilidad que el escenario se cumpla en los parámetros establecidos. Seguido por un escenario pesimista 64-000000, con un 17.5 % de probabilidades. Seguidamente, encontramos dos escenarios alternos 17-101111 con un 16% de probabilidades y un segundo alternativo 33-011111 con un 7.6% de probabilidad, lo que nos permite concluir que hay unas muy buenas expectativas en relación con el escenario que esperamos se presenten de manera conjunta.

Una vez encontrado los posibles escenarios de forma grupal, realizaremos la descripción de escenario por escenario de acuerdo con cada experto, el cual es el paso a seguir.

Figura 13. *Histograma experta Ana*

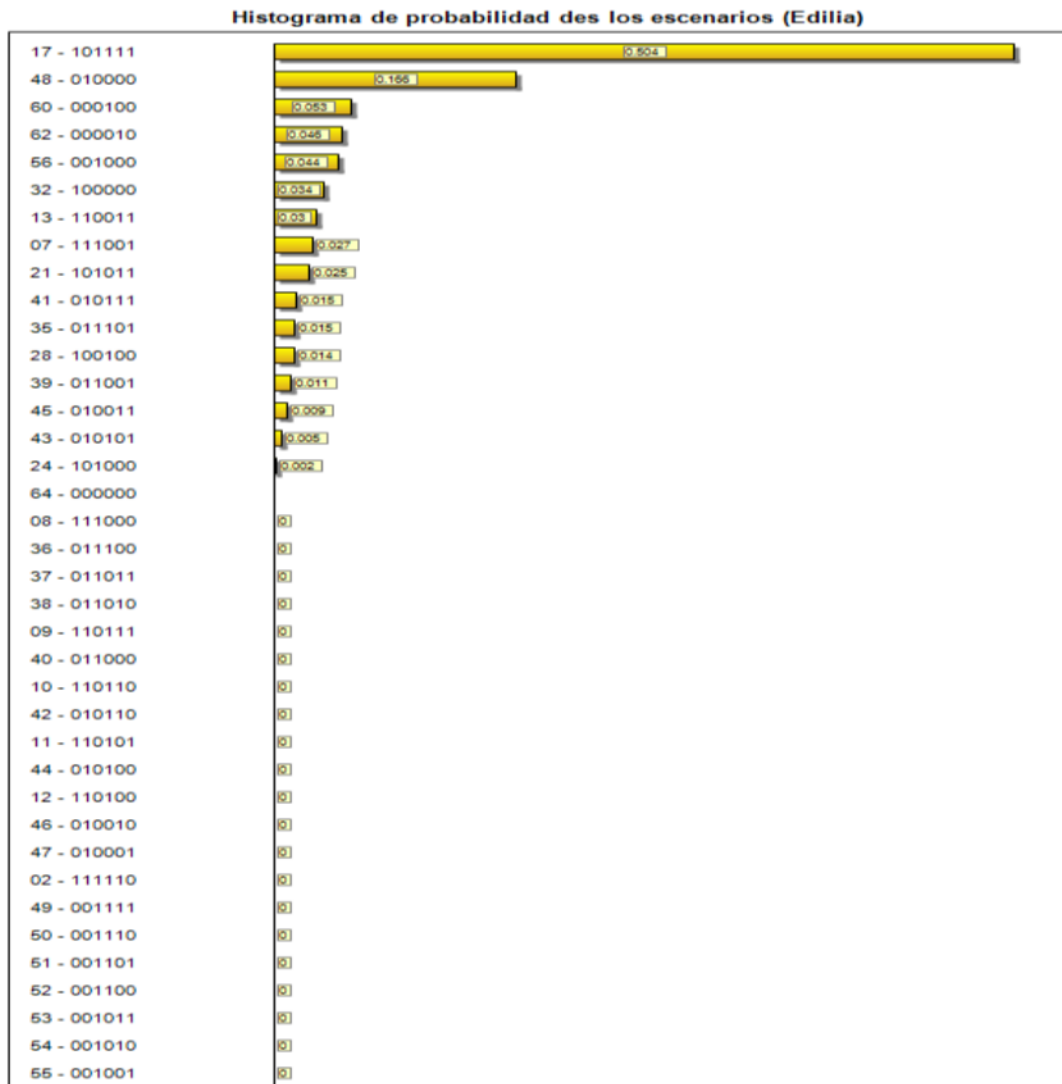


Tomado de Software SMIC (2022).

El análisis realizado para la funcionaria de la Secretaría de Hacienda, la Sra. Ana Victoria Agon, arroja que el escenario más probable es el alterno 33-011111 con un 24.2% de probabilidad, seguido por el pesimista 64-000000 con un 21.7%. Ya en un tercer lugar

encontramos el escenario optimista 01-111111 con un 18.4% y en último lugar encontramos un segundo escenario alterno 32-100000 con un 8.1%. de probabilidad.

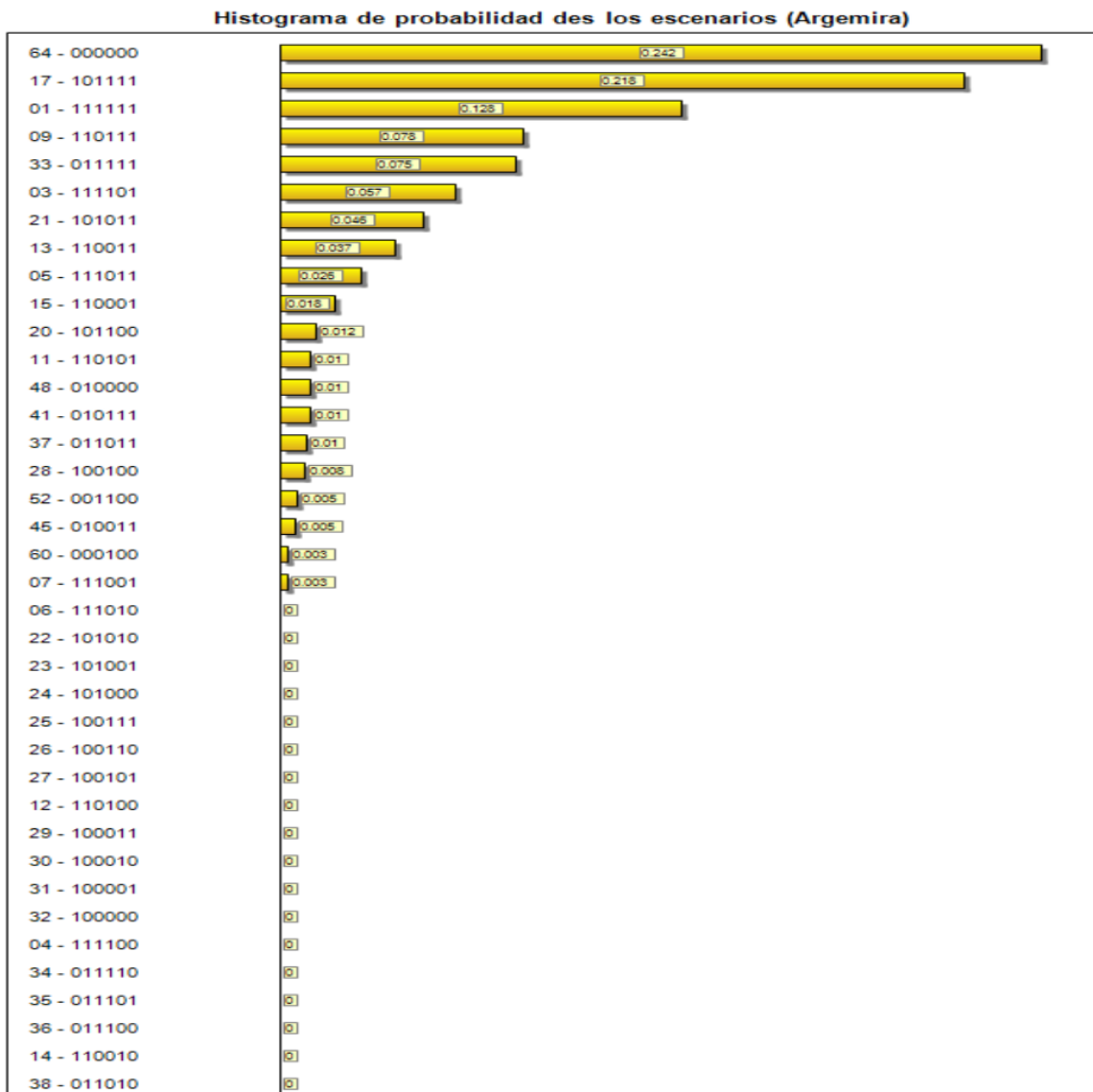
Figura 14. *Histograma experta Edilia*



Tomado de Software SMIC (2022).

Para la experta Edilia Silva los escenarios más probables son los alternos, de los cuales el dominante es 17-101111 con un 50.4%, seguido por un escenario alternativo 48-010000 con un 10% de probabilidad.

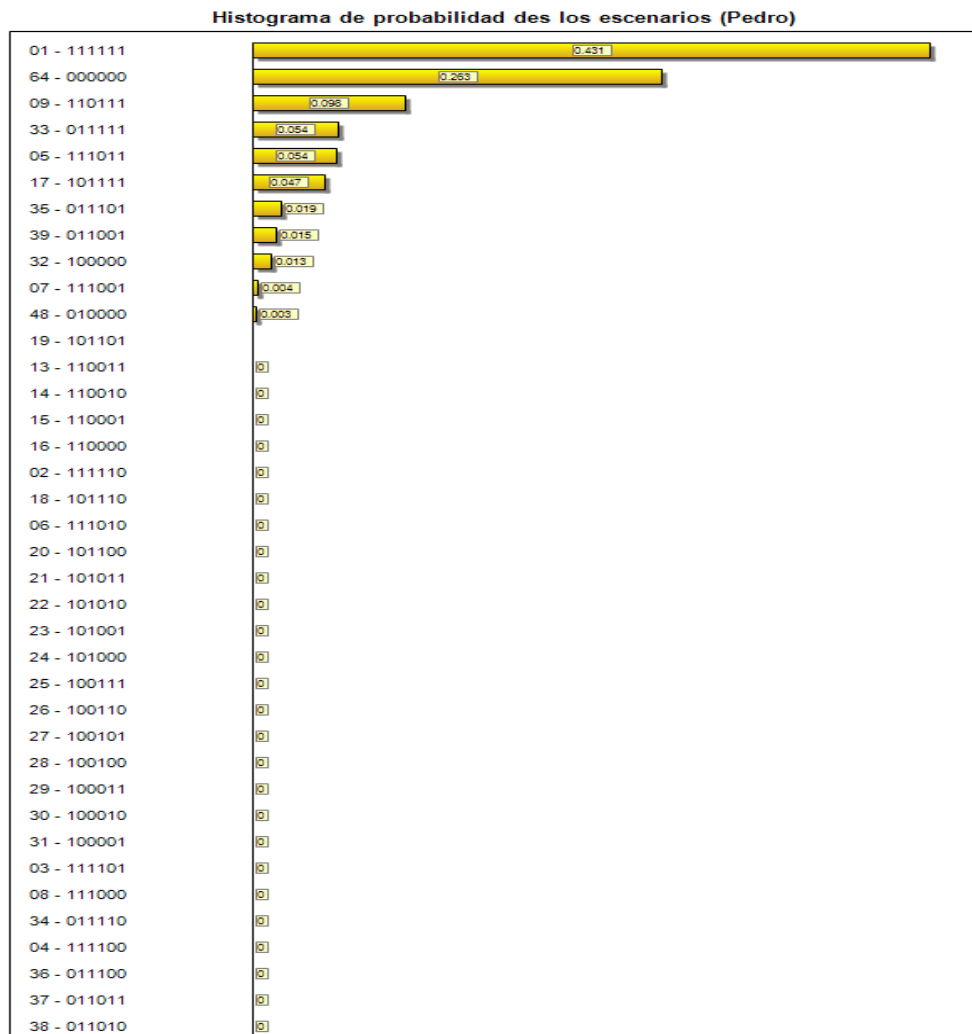
Figura 15. *Histograma experta Argemira*



Tomado de Software SMIC (2022).

En el caso de la experta Argemira Diaz, el escenario más probable, es el pesimista 64-000000 con un 24.2%, de probabilidad de que se presente, seguido por un escenario alterno 17-101111 con un 21.6% y en un tercer lugar encontramos el escenario optimista 1-111111 con un 12.8%, debido a esto es posible inferir que para ella no es factible la realización del proyecto.

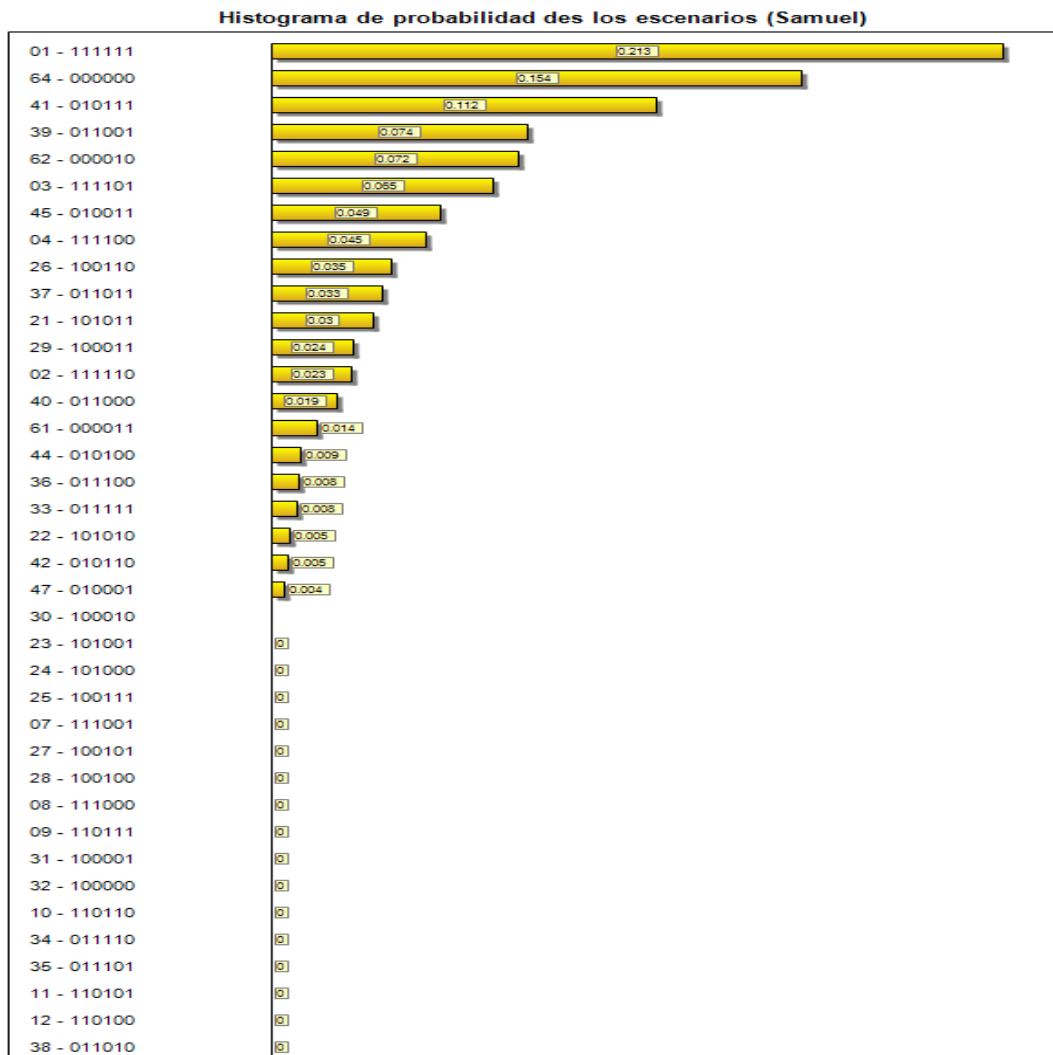
Figura 16. *Histograma experto Pedro*



Tomado de Software SMIC (2022).

Para el experto Pedro Villamil, el escenario más probable es el optimista 1-111111 con un 43.1% lo que significa que para él este proyecto es factible, seguido por un escenario pesimista 64-000000 con un 26.5% y en tercer lugar encontramos un escenario alternativo 9-110111 con un 9.5%.

Figura 17. *Histograma experto Samuel*



Tomado de Software SMIC (2022).

Para este último experto es posible evidenciar como escenario más factible con un 21.5% el escenario optimista, que si en bien en relación con los demás escenarios es el de mayor probabilidad su baja tasa nos indica que para este funcionario el proyecto no es muy factible, y en adición a lo anterior encontramos que el segundo escenario más probable es el pesimista con un 15.4% de probabilidad.

10.4 Descripción causa - efecto del escenario más probable

Una vez agregados los datos de los expertos en el histograma, se procede analizar los diferentes escenarios que se presentan, debido a las calificaciones de nuestros expertos, donde se puede evidenciar que el escenario más factible es el optimista para la secretaría de hacienda de San Vicente de Chucurí.

10.4.1 Escenario optimista o deseado

Tabla 19. *Escenario optimista - deseado*

Causas	Consecuencias
<p>¿Qué pasó en el camino?</p> <p>Se aumentó el número de personal de la Secretaría mediante la contratación de profesionales calificados. Esto permitió a la Secretaría contar con un equipo de trabajo altamente capacitado para llevar a cabo sus tareas</p> <p>La secretaría de hacienda implementó los softwares pertinentes, lo cual permitió la agilización en la identificación de los procesos en cobro coactivo, a su vez mejoro el recaudo por su fácil acceso.</p>	<p>¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?</p> <p>La secretaría de hacienda contará con un equipo de trabajo altamente capacitado y con una mayor eficiencia en la gestión financiera. Esto permitirá a la Secretaría mejorar la calidad de sus servicios y aumentar la satisfacción de los ciudadanos</p> <p>Un aumento en el recaudo en un 50% gracias a la agilidad del nuevo software implementado, esto significa que la secretaria ha mejorado si proceso de recaudo al implementar un nuevo software que le permite recaudar más rápido y eficiente, lo cual permite ahorrar en tiempo y dinero al no tener que contratar personal, para realizar esta labor.</p>

Causas	Consecuencias
Se desarrollan jornadas de depuración de carteras y Depuración de las conciliaciones bancarias con el desempeño fiscal	Depuración de las conciliaciones bancarias con el fin de un mejor desarrollo fiscal y una buena gestión por parte de la secretaría
Se desarrollan nuevas jornadas de recaudo y alivio de deuda para promover las buenas prácticas del pago de tributos con el fin de desarrollar nuevos proyectos de inversión social	Incrementar el nivel de recaudo en un 20% con el fin de lograr un mejor desempeño fiscal y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio.

Tabla 20. *Escenario pesimista - no deseado*

Causas	Consecuencias
¿Qué pasó en el camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
La secretaría de hacienda no realizo la compra y/o actualización del software contable es que el municipio no tendrá una herramienta adecuada para llevar un control adecuado de sus finanzas, lo cual puede llevar a errores en la contabilidad, lo que a su vez puede afectar la capacidad del municipio para tomar decisiones financieras	La secretaría de hacienda no contará con una herramienta adecuada para llevar un control adecuado de sus finanzas, lo cual puede llevar a errores en la contabilidad, lo que puede tener un impacto negativo en la economía local. Además, la falta de una herramienta adecuada para llevar un control adecuado de las finanzas puede afectar la confianza de los ciudadanos en el gobierno local.
La secretaría de hacienda, continua con un problema en el área de talento humano es que el municipio no tendrá un equipo de trabajo adecuado para llevar a cabo sus actividades. Esto puede llevar a una mala ejecución de los proyectos, lo que a su vez puede afectar la capacidad del municipio para cumplir con sus objetivos.	Con el pasar de los años, la secretaría aumento el número de personal contratado por CPS. el no contar con un equipo de trabajo adecuado puede llevar a una mala gestión de los recursos financieros, lo que puede afectar la capacidad del municipio para financiar proyectos de infraestructura, servicios sociales, educación, salud y otros programas.
El no desarrollo de nuevas jornadas de recaudo y alivio de deuda para promover las buenas prácticas del pago de tributos con el fin de desarrollar nuevos proyectos de inversión social.	La secretaria de hacienda tendrá menos recursos para financiar proyectos de infraestructura, servicios sociales, educación, salud y otros programas, esto también puede afectar la capacidad del municipio para satisfacer las necesidades básicas de la población.

Tabla 21. *Escenario alterno*

Causas	Consecuencias
¿Qué pasó en el camino?	¿Qué implicaciones tienen las ocurrencias de este escenario?
<p>Por medio de campañas estratégicas orientadas hacia la comunidad se logra El aumento en el recaudo y el alivio en los intereses de los tributos atrasados por parte de los contribuyentes permitirá al municipio tener un presupuesto equilibrado.</p>	<p>el municipio tendrá los recursos necesarios para financiar proyectos de infraestructura, servicios sociales, educación, salud y otros programas. Además, esto también permitirá al municipio satisfacer las necesidades básicas de la población, mejorando la calidad de vida de esta.</p>
<p>Se establecieron estrategias de prospección y seguimiento para, de esta manera, obtener medidas financieras permitirá al municipio tener un presupuesto equilibrado.</p>	<p>El municipio tendrá los recursos necesarios para financiar proyectos de infraestructura, servicios sociales, educación, salud entre otros programas.</p>
<p>El personal con el que cuenta la secretaría de hacienda es de alta calidad y competitividad, lo cual facilita el desarrollo de nuevos proyectos y mejores servicios hacia la comunidad.</p>	<p>El contar con un personal de alta calidad y competitividad permitirá al municipio tener un equipo de trabajo adecuado para llevar a cabo sus actividades. Esto permitirá al municipio tener una mejor ejecución de los proyectos, lo que a su vez permitirá al municipio cumplir con sus objetivos.</p>

11. Actores sociales

En el proceso de prospección contamos con los siguientes actores sociales: Nación, alcaldía, comunidad, concejo municipal, contratistas, secretaría de planeación, entes de control, secretaría general y de gobierno, contribuyente.

Al realizar el diagnóstico de la secretaría de hacienda y tesoro público de San Vicente de Chucurí se puede evidenciar las debilidades que existen con esas herramientas, nuestro objetivo es convertir esas debilidades en fortaleza para conseguir el objetivo propuesto por la secretaría de hacienda y tesoro público de san Vicente de Chucurí.

11.1 Construcción cuadro de interés

Según el contexto de la secretaría de hacienda y tesoro público del municipio de San Vicente de Chucurí, 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: desarrollo de gestión, recaudo, financiamiento, cartera, cobro coactivo y pagos.

Tabla 22. Cuadro de interés

Actores sociales	Desarrollo de gestión	Recaudo	Financiamiento	Cartera	Cobro coactivo	Pagos
A1: Ministerio de hacienda	O1: Designar recursos para la recuperación económica del municipio.	N/A	O2: Incrementar convenios inter administrativos de cofinanciación para el desarrollo de la gestión.	N/A	N/A	N/A
A2: Alcaldía	O3: Impulsar el crecimiento económico de municipio.	O4: Apoyar las estrategias que toma la secretaría de hacienda para aumentar el recaudo.	O5: Gestionar recursos con el gobierno nacional para el mejoramiento de la inversión social	O6: Asignar recursos para la adquisición de un software, con el fin de digitalizar y agilizar los procesos	O7: Apoyo a la asignación de recursos para nuevo personal idóneo para el área de cobro coactivo	O8: Agilizar la gestión para la realización de los pagos
A3: Comunidad	O9: Aumentar veeduría ciudadana con el fin de garantizar	O10: Realizar las disposiciones que imponga la alcaldía.	N/A	O11: Realizar la digitalización de los procesos de cartera, con	O12: Comprometirse con la reducción del cobro coactivo	N/A

Actores sociales	Desarrollo de gestión	Recaudo	Financiamiento	Cartera	Cobro coactivo	Pagos
	una buena inversión en proyectos sociales, y por ende un buen desempeño fiscal.			el fin de brindar la información, ágil y fácil a la comunidad.	cumpliendo con sus obligaciones a tiempo.	
A4: Concejo municipal	O13: trabajar en conjunto con el alcalde con el fin de mejorar el perfil del personal.	O14: Aprobado por medio de acuerdos, beneficios tributarios. Los cuales ayuden a incrementar el recaudo	O15: Aprobar los posibles créditos nacionales.	O16: Aprobar mediante acuerdo municipal, incentivos y rebajas de intereses para la recuperación de cartera.	O17: Aprobar y apoyar proyectos que ayuden al contribuyente a ponerse al día con sus procesos de cobro coactivo. O20: tener acceso de fácil y ágil gracias a la digitalización de los procesos de cobro coactivo, gracias a la digitalización del sistema.	N/A
A5: Contratistas	O18: Aumentar los ingresos corrientes de libre destinación.	O19: Realizar el pago respetivo de sus estampillas municipales .	N/A	N/A		O21: Cumplir a tiempo con los requisitos para el pago de sus cuentas.
A6: Secretaría de planeación	O22: Viabilizar oportunamente los proyectos de inversión social e infraestructura.	O23: Fomentar la cultura de pago a los contribuyentes	O24: Dar soporte y justificación del por qué se necesitan más ingresos en la administración municipal.	N/A	N/A	O25: Promover que los contratistas hagan su pago de impuestos oportunamente.
A7: Contraloría	O26: Ejercer vigilancia a la gestión fiscal del municipio.	O27: Fiscalización de los recursos de municipio.	O28: Control y vigilancia del financiamiento de los recursos aprobados	O29: Diseñar procesos con el fin de evitar los	O30: Dar seguimiento y garantizar que los recursos sean correctamente cobrados	O31: Verificación y control de pagos a los beneficiarios

Actores sociales	Desarrollo de gestión	Recaudo	Financiamiento	Cartera	Cobro coactivo	Pagos
				procesos prescriban.		
A8: Secretaría de general y de gobierno	O32: Formulación de proyectos con las metas del plan de desarrollo.	O33: Promover y hacer cumplir que los negocios se legalicen en el municipio.	N/A	N/A	O34: Constatar que los derechos del ciudadano no sean violados	O35: Verificación que las cuentas cumplan con los requisitos establecidos para realizar el pago.
A9: Contribuyentes	O36: Aumentar los ingresos corrientes de libre destinación para una mayor inversión social.	O37: Generar confianza en los contribuyentes con el fin de que se incremente el recaudo de manera virtual.	O38: Mejorar con el pago oportuno de sus obligaciones.	O39: Mejoramiento en la cultura tributaria para impuestos municipales.	O40: Afianzar la comunicación efectiva con la secretaría de hacienda	N/A
A10: Secretaría de hacienda	O41: Asesorar para el mejor manejo de las finanzas del municipio	O42: Aumentar las jornadas de recaudo en diferentes puntos del municipio.	O43: Dar los mejores resultados para que el municipio cuente con mayor capacidad de endeudamiento.	O44: Se espera bajar la cartera en un 30% para el 2027	O45: Implementación de un software con el fin, de tener un mejor manejo y referencia de los procesos activos por cobro coactivo	O46: Agilizar con personal idóneo para en menor tiempo se realicen los pagos.

Tabla 23. *Objetivos asociados*

No.	Objetivo
O1	Designar recursos para la recuperación económica del municipio.
O2	Incrementar convenios inter administrativos de cofinanciación para el desarrollo de la gestión.
O3	Impulsar el crecimiento económico de municipio.
O4	Apoyar las estrategias que toma la secretaría de hacienda para aumentar el recaudo.
O5	Gestionar recursos con el gobierno nacional para el mejoramiento de la inversión social
O6	Asignar recursos para la adquisición de un software, con el fin de digitalizar y agilizar los procesos
O7	Apoyo a la asignación de recursos para nuevo personal idóneo para el área de cobro coactivo
O8	Agilizar la gestión para la realización de los pagos
O9	Aumentar veeduría ciudadana con el fin de garantizar una buena inversión en proyectos sociales, y por ende un buen desempeño fiscal.
O10	Realizar las disposiciones que imponga la alcaldía.
O11	Realizar la digitalización de los procesos de cartera, con el fin de brindar la información, ágil y fácil a la comunidad.
O12	Comprometerse con la reducción del cobro coactivo cumpliendo con sus obligaciones a tiempo.
O13	Trabajar en conjunto con el alcalde con el fin de mejorar el perfil del personal.
O14	Aprobado por medio de acuerdos, beneficios tributarios. Los cuales ayuden a incrementar el recaudo
O15	Aprobar los posibles créditos nacionales.
O16	Aprobar mediante acuerdo municipal, incentivos y rebajas de intereses para la recuperación de cartera.
O17	Aprobar y apoyar proyectos que ayuden al contribuyente a ponerse al día con sus procesos de cobro coactivo.

No.	Objetivo
O18	Aumentar los ingresos corrientes de libre destinación
O19	Realizar el pago respetivo de sus estampillas municipales.
O20	Cumplir a tiempo con los requisitos para el pago de sus cuentas.
O21	Viabilizar oportunamente los proyectos de inversión social e infraestructura.
O22	Fomentar la cultura de pago a los contribuyentes
O23	Apoyar a dar soporte y justificar por qué se necesita los más ingresos en la admiración municipal
O24	Dar soporte y justificación del por qué se necesitan más ingresos en la admiración municipal.
O25	Ejercer vigilancia a la gestión fiscal del municipio.
O26	Fiscalización de los recursos de municipio
O27	Control y vigilancia del financiamiento de los recursos aprobados
O28	Control para el buen manejo de los recursos públicos.
O29	Diseñar procesos con el fin de evitar que los procesos prescriban.
O30	Verificación y control de pagos a los beneficiarios.
O31	Formulación de proyectos con las metas del plan de desarrollo.
O32	Promover y hacer cumplir que los negocios se legalicen en el municipio.
O33	Constatar que los derechos del ciudadano no sean violados
O34	Verificar que las cuentas cumplan con los requisitos establecidos para realizar el pago.
O35	Verificación que las cuentas cumplan con los requisitos establecidos para realizar el pago.
O36	Promover la cultura tributaria por parte de los contribuyentes del municipio.
O37	Generar confianza en los contribuyentes con el fin de que se incremente el recaudo de manera virtual.
O38	Mejoramiento en la cultura tributaría para impuestos municipales.

No.	Objetivo
O39	Afianzar la comunicación efectiva con la secretaría de hacienda
O40	Asesorar para el mejor manejo de las finanzas del municipio
O41	Aumentar las jornadas de recaudo en diferentes puntos del municipio.
O42	Dar los mejores resultados para que municipio cuente con mayor capacidad de endeudamiento.
O43	Se espera bajar la cartera en un 30% para el 2027
O44	Implementación de software de cobro coactivo, con fin mejorar la calidad de la base de datos
O45	Implementación de un software con el fin, de tener un mejor manejo y referencia de los procesos activos por cobro coactivo
O46	Agilizar con personal idóneo para en menor tiempo se realicen los pagos.

Figura 18. Valoración de los actores frente al objetivo

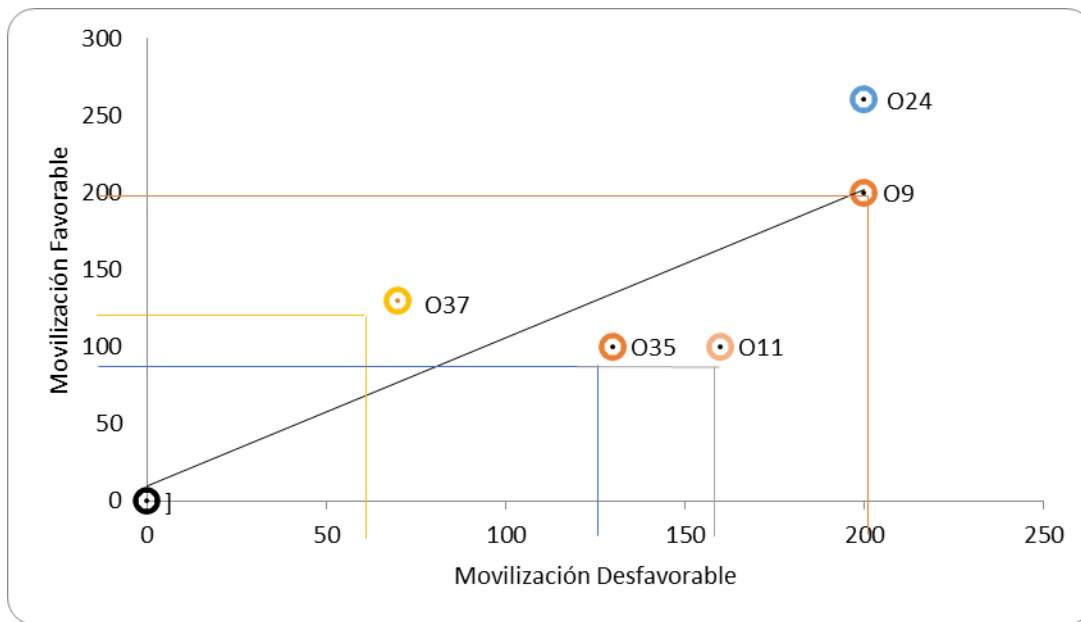
ACTO	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34	O35	O36	O37	O38	O39	O40	O41	O42	O43	O44	O45	TOTAL +	TOTAL -	
A1	70	30	30	100	30	0	0	0	0	0	30	0	0	30	30	-30	30	0	0	70	0	30	-30	0	70	70	70	0	0	0	0	0	0	0	-30	0	0	0	0	0	0	0	30	0	0	720	-90	
A2	100	100	100	70	100	0	0	0	0	0	30	-70	30	0	0	30	70	100	-30	70	70	70	100	100	100	0	100	0	100	30	30	0	0	30	30	-30	30	0	0	70	0	30	-30	0	70	1760	-160	
A3	0	0	0	-70	0	-100	-70	0	-100	-30	0	100	-70	0	0	0	0	70	30	30	0	0	-100	-30	0	-30	-70	0	0	30	-70	30	0	0	30	70	100	-30	70	70	70	100	100	100	1000	-770		
A4	100	70	70	100	100	-70	-30	0	100	100	-30	-70	-30	0	0	0	0	70	100	100	70	0	0	100	0	-30	0	0	-30	0	100	-70	0	0	0	0	0	70	30	30	0	0	-100	-30	1310	-420		
A5	0	0	0	0	0	0	-70	0	0	0	0	70	0	0	-100	-70	-70	0	0	0	0	0	0	0	-30	30	-30	0	0	100	-30	-70	-30	0	0	0	0	70	100	100	70	0	0	100	610	-500		
A6	30	30	30	0	70	0	0	0	0	0	0	0	0	30	100	100	100	100	0	0	0	100	100	30	0	30	70	0	-30	0	0	70	0	0	-100	-70	-70	0	0	0	0	0	0	0	-30	990	-300	
A7	0	0	0	100	30	100	0	0	0	0	70	0	0	0	70	30	70	100	100	100	100	70	-30	0	0	70	70	-100	0	70	100	100	100	100	100	70	-30	0	0	70	70	-30	0	100	100	0	1960	-190
A8	30	70	100	30	70	100	0	100	0	0	0	30	0	30	100	70	70	70	70	100	30	30	70	100	70	30	70	70	30	70	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-30	0	30	0	1780	-30	
A9	0	0	-30	-100	100	-30	-100	0	-100	0	0	100	-30	30	-100	0	30	0	30	70	70	0	0	-100	0	0	-30	-30	0	30	0	30	70	70	0	0	30	0	0	-30	-30	0	0	30	30	720	-650	
A10	100	100	70	70	70	100	70	100	100	100	0	100	-30	100	100	100	100	100	70	70	100	70	100	30	70	100	100	100	100	30	30	30	0	70	0	0	0	0	-30	0	0	0	0	0	-30	2550	-90	
TOTA	430	400	370	470	570	300	70	200	200	200	100	400	30	190	370	330	470	470	410	610	500	410	300	260	340	260	410	100	230	300	230	370	400	200	100	30	130	100	210	340	200	140	230	260	300			
TOTA	0	0	-30	-170	0	-200	-240	0	-200	-30	-60	-140	-160	0	-200	-70	-70	0	-30	0	0	0	-30	-200	-60	0	-120	-200	30	-30	-30	-140	-100	0	-130	-130	-70	0	-60	-30	-60	-30	-30	-100	-90			

De acuerdo con el análisis, de los 46 objetivos hay 5 que generan conflicto; los cuales se pueden apreciar en la gráfica con movilización desfavorable, que son los siguientes: (O9) Aumentar la veeduría ciudadana con el fin de garantizar un buen desempeño fiscal, (O11) acatar los controles realizados con la secretaría de hacienda, (O24) Apoyar a dar soporte y justificar porque se necesita más ingresos en la admiración municipal, (O35) Verificar que las cuentas cumplan con los requisitos establecidos para realizar el pago y (O37) Promover la cultura tributaria por parte de los contribuyentes del municipio.

Tabla 24. *Conflictividad de los objetivos*

Actividad	Movilización Favorable	Movilización Desfavorable
O9	200	200
O11	100	160
O24	260	200
O35	100	130
O37	130	70

Figura 19. *Conflictividad de los objetivos*



11.2 Alianzas y enfrentamientos por objetivos entre actores

Tabla 25. Alianzas y enfrentamientos por objetivos entre actores

Campo de batalla	Estos actores se encuentran aliados	Para enfrentarse a esos actores
O1	A1, A2, A4, A6, A8, A10	
O2	A1, A2, A4, A6, A8, A10	
O3	A1, A2, A4, A6, A8, A10	A9
O4	A1, A2, A4, A7, A8, A10	A3, A9
O5	A1, A2, A4, A6, A7, A8, A9, A10	
O6	A7, A8, A10	A3, A4, A9
O7	A10	A3, A4, A5, A9
O8	A8, A10	
O9	A4, A10	A3, A9
O10	A4, A10	A3
O11	A1, A2, A7	A4
O12	A3, A5, A8, A9, A10	A2, A4
O13	A2	A3, A4, A9, A10
O14	A1, A6, A8, A9, A10	
O15	A1, A6, A7, A8, A10	A5, A9
O16	A2, A6, A7, A10	A1, A5
O17	A1, A2, A6, A7, A8, A9, A10	A5
O18	A2, A6, A7, A8, A10	
O19	A3, A4, A7, A8, A9, A10	A2
O20	A1, A2, A3, A4, A7, A8, A9, A10	
O21	A2, A3, A4, A7, A8, A9, A10	
O22	A1, A2, A4, A6, A7, A8, A10	
O23	A2, A6, A8, A10	A1, A7
O24	A2, A6, A8, A10	A3, A9
O25	A1, A2, A4, A8, A10	A3, A5
O26	A1, A5, A6, A8, A10	
O27	A1, A2, A6, A7, A8, A10	A3, A4, A5, A9
O28	A8, A10	A3, A7, A9
O29	A2, A10	A6
O30	A2, A5, A7, A8, A9, A10	A4

Campo de batalla	Estos actores se encuentran aliados	Para enfrentarse a esos actores
O31	A2, A3, A7, A8, A10	A5
O32	A4, A6, A7, A8, A9, A10	A3, A5
O33	A3, A7, A9	A4, A5
O34	A2, A7, A9, A10	
O35	A2, A7	A1, A6
O36	A3	A2, A6
O37	A2, A3, A9	A6
O38	A3	
O39	A4, A5, A7	A3, A10
O40	A2, A3, A4, A5, A7	A9
O41	A3, A4, A5	A7, A9
O42	A2, A3, A5	A8
O43	A1, A3, A7	A2
O44	A3, A7, A5, A9	A4
O45	A2, A3, A5, A9	A4, A6, A10
O46	A2, A3, A5, A9	A4, A3, A5

11.2.1 Grupo de actores convergentes por objetivos

Tabla 26. *Grupo de actores convergentes por objetivos*

Grupo	Los actores	Convergen en los objetivos	Sumatoria de posiciones valoradas
Grupo 1	A1, A2, A4, A6, A8, A10	O1, O2, O3	1230
Grupo 2	A1, A2, A4, A7, A8, A10	O4	470
Grupo 3	A1, A2, A4, A6, A7, A8, A9, A10	O5	570
Grupo 4	A7, A8, A10	O6	300
Grupo 5	A10	O7	70

Grupo	Los actores	Convergen en los objetivos	Sumatoria de posiciones valoradas
Grupo 6	A8, A10	O8	200
Grupo 7	A4, A10	O9, O10	400
Grupo 8	A1, A2, A7	O11	100
Grupo 9	A3, A5, A8, A9, A10	O12	400
Grupo 10	A2	O13	30
Grupo 11	A1, A6, A8, A9, A10	O14	190
Grupo 12	A1, A6, A7, A8, A10	O15	400
Grupo 13	A2, A6, A7, A10	O16	330
Grupo 14	A1, A2, A6, A7, A8, A9, A10	O17	470
Grupo 15	A2, A6, A7, A8, A10	O18	470
Grupo 16	A3, A4, A7, A8, A9, A10	O19	410
Grupo 17	A1, A2, A3, A4, A7, A8, A9, A10	O20	610
Grupo 18	A2, A3, A4, A7, A8, A9, A10	O21	500
Grupo 19	A1, A2, A4, A6, A7, A8, A10	O22	400
Grupo 20	A2, A6, A8, A10	O23, O24	700
Grupo 21	A1, A2, A4, A8, A10	O25	260
Grupo 22	A1, A5, A6, A8, A10	O26	380
Grupo 23	A1, A2, A6, A7, A8, A10	O27	330
Grupo 24	A2, A5, A7, A8, A9, A10	O30	130

Grupo	Los actores	Convergen en los objetivos	Sumatoria de posiciones valoradas
Grupo 25	A2, A3, A7, A8, A10	O31	330
Grupo 26	A4, A6, A7, A8, A9, A10	O32	200
Grupo 27	A3, A7, A9	O33	400
Grupo 28	A2, A7, A9, A10	O34	200
Grupo 29	A2, A7	O35	100
Grupo 30	A3	O36,038	270
Grupo 31	A2, A3, A9	O37	130
Grupo 32	A4, A5, A7	O39	170
Grupo 33	A2, A3, A4, A5, A7	O40	210
Grupo 34	A3, A4, A5	O41	270
Grupo 35	A2, A3, A5	O42	200
Grupo 36	A1, A3, A7	O43	170
Grupo 37	A3, A7, A5, A9	O44	200
Grupo 38	A2, A3, A5, A9	O45,046	490

11.2.2 Grupo de actores divergentes por objetivos

Tabla 27. *Grupo de actores divergentes por objetivos*

Grupo	Los actores	Divergen en los objetivos	Sumatorias de posiciones valoradas
Grupo 1	A3	O3, O40	-90
Grupo 2	A3, A4, A9	O6	-200
Grupo 3	A3, A4, A5, A9	O7,027	-240
Grupo 4	A3, A9	O4, O9, O24	-570
Grupo 5	A3	O10	-30
Grupo 6	A4	O11, O30, O44	-120

Grupo	Los actores	Divergen en los objetivos	Sumatorias de posiciones valoradas
Grupo 7	A2, A4	O12	-140
Grupo 8	A3, A4, A9, A10	O13	-160
Grupo 9	A5, A9	O15	-200
Grupo 10	A1, A5	O16	-100
Grupo 11	A5	O17, O31	-100
Grupo 12	A2	O19, O43	-60
Grupo 13	A1, A7	O23	0
Grupo 14	A3, A5	O25, O32	-90
Grupo 15	A3, A7, A9	O28	-120
Grupo 16	A6	O29, O37	-130
Grupo 17	A4, A5	O33	-140
Grupo 18	A1, A6	O35	-130
Grupo 19	A2, A6	O36	-200
Grupo 20	A3, A10	O39	-30
Grupo 21	A7, A9	O41	-30
Grupo 22	A8	O42	-30
Grupo 23	A4, A6, A10	O45	-100
Grupo 24	A4, A3, A5	O46	-90

11.2.3 Actores ambivalentes

Tabla 28. *Actores ambivalentes*

Actores	Nivel de ambivalencia
A1	660
A2	1710
A3	1000
A4	1480
A5	640

Actores	Nivel de ambivalencia
A6	890
A7	2060
A8	1840
A9	690
A10	2440

11.2.4 Poder de los diferentes actores

Tabla 29. Poder de los diferentes actores

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Influencia
A1		100	30	30	0	0	100	30	0	30	320
A2	30		30	100	30	100	100	30	30	30	480
A3	0	100		70	0	70	0	70	70	30	410
A4	30	70	70		30	30	70	30	0	70	400
A5	0	100	0	30		100	0	30	30	70	360
A6	100	100	30	30	30		100	30	0	0	420
A7	100	100	0	0	0	0		0	70	30	300
A8	30	100	30	70	30	30	100		70	30	490
A9	100	70	0	30	0	30	0	70		30	330
A10	70	100	70	30	30	30	100	30	100		560
Dependencia	460	840	260	390	150	390	570	320	370	320	0

Adaptado de Datos obtenidos de la estimación subjetiva de influencia (2022).

Figura 20. *Relación de poder entre actores*

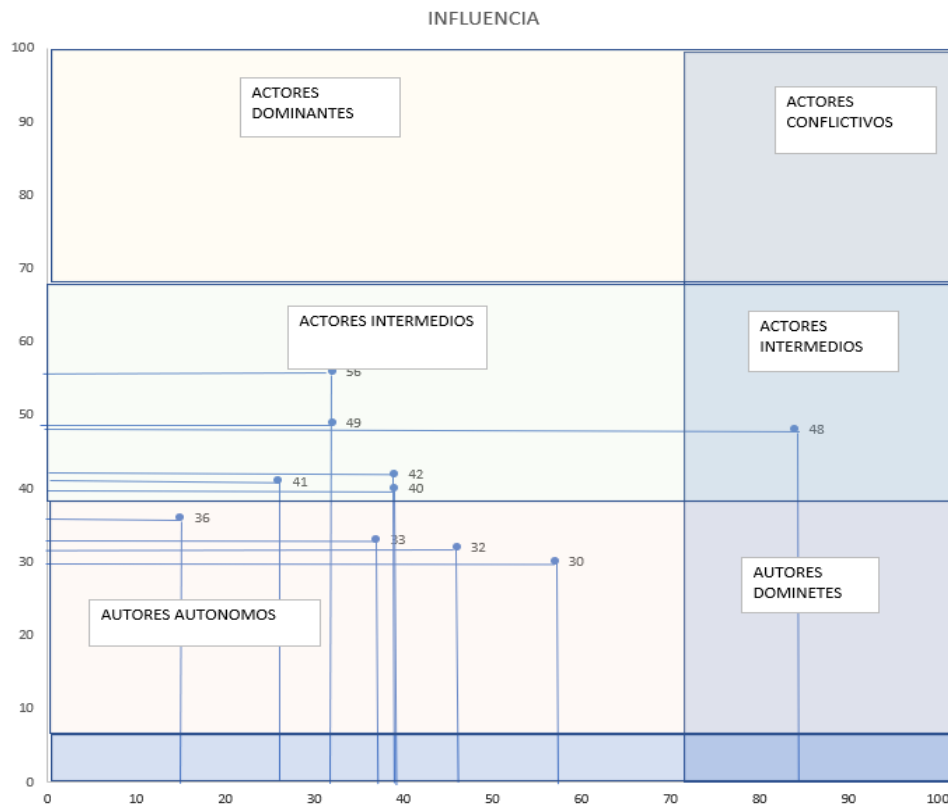


Tabla 30. *Relación de poder entre actores*

Actores	Dependencia	Influencia
A1	46	32
A2	84	48
A3	26	41
A4	39	40
A5	15	36
A6	39	42
A7	57	30
A8	32	49
A9	37	33
A10	32	56

11.2.5 Plan de acción objetivos conflictivos

Tabla 31. Plan de acción objetivos conflictivos

Objetivo	Acciones	Actores Implicados	Responsable
O9: Aumentar veeduría ciudadana con el fin de garantizar una buena inversión en proyectos sociales, y por ende un buen desempeño fiscal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear espacios donde la comunidad se pueda reunir y escuchar sobre los proyectos de inversión social del municipio. 2. Creación de mensajes divulgados por los medios de comunicación municipales con el fin de mantener informados a las comunidades de las veredas que hacen parte del municipio 	<p>Grupo 7: A4, A10</p> <p>Grupo 4: A3, A9</p>	Alcaldía
O11: Realizar la digitalización de los procesos de cartera, con el fin de brindar la información, ágil y fácil a la comunidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de una herramienta digital con el fin de que la comunidad pueda consultar el estado de sus procesos de cartera. 2. Crear copias de respaldo de la información manejada por la secretaría de hacienda. 	Grupo 8: A1, A2, A7	Alcaldía
O24: Dar soporte y justificación del por qué se necesitan más ingresos en la admiración municipal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jornadas de capacitación con el fin de mantener un equipo de trabajo eficaz. 2. Crear perfiles idóneos con el fin de mantener un buen equipo de trabajo 	Grupo 20: A2, A6, A8, A10	Secretaría de hacienda
O35: Verificación que las cuentas cumplan con los requisitos establecidos para realizar el pago.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de jornadas de verificación y depuración de las cuentas pendientes. 	<p>Grupo 29: A2, A7</p> <p>Grupo 18: A1, A6</p>	Secretaría de hacienda
O37: Generar confianza en los contribuyentes con el fin de que se	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jornadas de concientización y ayuda con los contribuyentes. 	Grupo 31: A2, A3, A9	Secretaría de hacienda

Objetivo	Acciones	Actores Implicados	Responsable
incremente el recaudo de manera virtual.	2. Creación de mensajes claros donde los contribuyentes se mantengan informados de los eventos importantes en cuanto a tributación.	Grupo 16: A6	

11.3 Construcción del escenario apuesta

11.3.1 Construcción del árbol de pertinencia

Con la elaboración del árbol de pertenencias, el cual nos permite desarrollar acciones, por medio de la matriz RICE, la cual facilita el planteamiento de acciones específicamente enfocadas en la creación, incremento, reducción y eliminación.

Tabla 32. Matriz RICE objetivo 1

Objetivo 1: Que el municipio pase de categoría 6 a 5, para el año 2027	
<p>Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir la informalidad. • Los proyectos que no representan un gran impacto, al desarrollo del municipio. 	<p>Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear incentivos para ayudar a los ciudadanos a salir de la informalidad. • Crear espacios, donde se lleve una evaluación de la evolución de los proyectos y objetivos planteados para el crecimiento del municipio.
<p>Incrementar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentido de pertenencia para con el municipio. • Los ingresos corrientes de libre destinación. 	<p>Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> • La frecuencia con la que se rota el personal. • El desorden que se pueda presentar en las diferentes carteras.

Tabla 33. Matriz RICE objetivo 2

Objetivo 2: Lograr aumentar el recaudo en un 30%, para el año 2027	
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> Jornadas de concientización y ayuda con los contribuyentes. Creación de mensajes claros donde los contribuyentes se mantengan informados de los eventos importantes en cuanto a tributación. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear jornadas donde se puedan realizar acuerdos con descuentos tributarios. Crear métodos o herramientas, las cuales acerquen al contribuyente con la secretaría de hacienda.
Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> La falta de contacto con los contribuyentes. El sentido de pertenencia por parte de los contribuyentes, para con el municipio. El número de publicidad que se les da a las jornadas de recaudo. 	<ul style="list-style-type: none"> La desinformación brindada a la comunidad. Los procesos que son obsoletos a la hora de realizarse el recaudo de los impuestos.

Tabla 34. Matriz RICE objetivo 3

Objetivo 3: Lograr un aumento del 30%, en el financiamiento para proyectos sociales	
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> La falta de información brindada a la sociedad y los entes de control. Reducir los sobrecostos que se puedan presentar a la hora de pasar los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Jordanas de capacitación con el fin de mantener un equipo de trabajo eficaz. Crear perfiles idóneos con el fin de mantener un buen equipo de trabajo
Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el sentido de pertenencia, con la secretaría de hacienda, así mismo con el municipio. Personal con los perfiles idóneos 	<ul style="list-style-type: none"> La rotación de personal frecuente. Los gastos innecesarios que se van en funcionamiento.

Tabla 35. Matriz RICE objetivo 4

Objetivo 4: Reducir la cartera en un 50% para el año 2027	
Reducir	Crear

Objetivo 4: Reducir la cartera en un 50% para el año 2027	
<ul style="list-style-type: none"> • La demora que se presente al momento de llevar, los procesos. • Los procesos manuales que aún se manejan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de jornadas de verificación y depuración de las cuentas pendientes. • Creación de una herramienta digital con el fin de que la comunidad pueda consultar el estado de sus procesos de cartera.
Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> • La buena atención que se le brinda a los contribuyentes. • Talento humano idóneo con el fin de mejorar el estado de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de cartera por la pérdida de información. • Pérdida de tiempo, ya que los procesos de cartera no se encuentran digitalizados y almacenados de manera correcta.

Tabla 36. Matriz RICE objetivo 5

Objetivo 5: Aumentar en un 70% el control que se lleva sobre los mandamientos de pago para el año 2027	
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir los posibles errores que se puedan cometer, a la hora de la verificación de las cuentas. • Reducir el desorden de información que se pueda presentar 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un software, el cual ayude a que los procesos se realicen de forma ágil y efectiva. • Un cargo con la persona idónea, con el fin de tomar el liderazgo de este proceso.
Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad del talento humano a la hora de realizar la verificación de las cuentas. • El personal capacitado, para desempeñar esta labor. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mal clima organizacional que se pueda presentar. • La falta de coordinación para evitar que la cuentas no se encuentren de manera correcta. • Eliminar la contratación de personal que no cuenta con experiencia.

Tabla 37. Matriz RICE objetivo 6

Objetivo 6: Lograr el 100% de la sistematización de los pagos para el año 2027	
Reducir	Crear

- Información, por falta de una copia de respaldo
- Reducción de la información que se lleva manual.
- Creación de una herramienta digital con el fin de que la comunidad pueda consultar el estado de sus procesos de cartera.
- Crear copias de respaldo de la información manejada por la secretaría de hacienda.

Incrementar

- Tecnología y software.
- Capacitación para el personal de la secretaría de hacienda.

Eliminar

- La falta de información brindada a la comunidad.
- El desorden que se pueda presentar en los diferentes procesos que lleva la secretaría de hacienda.

11.4 Árbol de pertenencias

Tabla 38. *Árbol de pertenencias*

Variable	Objetivo	Acciones
Desarrollo de gestión	Que el municipio pase de categoría 6 a 5, para el año 2027.	<p>Crear incentivos para ayudar a los ciudadanos a salir de la informalidad.</p> <p>Crear espacios, donde se lleve una evaluación de la evolución de los proyectos y objetivos planteados para el crecimiento del municipio.</p>
Recaudo	Lograr aumentar el recaudo en un 30%, para el año 2027.	<p>Crear jornadas donde se puedan realizar acuerdos con descuentos tributarios.</p> <p>Crear métodos o herramientas, las cuales acerquen al contribuyente con la secretaría de hacienda.</p>
Financiamiento	Lograr un aumento del 30%, en el financiamiento para proyectos sociales.	<p>Jordanas de capacitación con el fin de mantener un equipo de trabajo eficaz.</p> <p>Crear perfiles idóneos con el fin de mantener un buen equipo de trabajo</p>

Variable	Objetivo	Acciones
Cartera	Reducir la cartera en un 50% para el año 2027	Creación de jornadas de verificación y depuración de las cuentas pendientes. Creación de una herramienta digital con el fin de que la comunidad pueda consultar el estado de sus procesos de cartera.
Cobro coactivo	Aumentar en un 70% el control que se lleva sobre los mandamientos de pago para el año 2027.	Implementar un software, el cual ayude a que los procesos se realicen de forma ágil y efectiva. Un cargo con la persona idónea, con el fin de tomar el liderazgo de este proceso.
Pagos	Lograr el 100% de la sistematización de los pagos para el año 2027.	Creación de una herramienta digital con el fin de que la comunidad pueda consultar el estado de sus procesos de cartera. Crear copias de respaldo de la información manejada por la secretaría de hacienda.

11.5 Formulación de las acciones estratégicas

Se procede a realizar la matriz de importancia y gobernabilidad, todo esto llevado a cabo con las variables, encontradas y analizadas anteriormente.

- Que el municipio pase de categoría 6 a 5, para el año 2027.
- Lograr aumentar el recaudo en un 50%, para el año 2027.
- Lograr un aumento del 30%, en el financiamiento para proyectos sociales.
- Reducir la cartera en un 50% para el año 2027
- Aumentar en un 70% el control que se lleva sobre los mandamientos de pago para el año 2027.

- Lograr el 100% de la sistematización de los pagos para el año 2027.

Cada objetivo y cada acción cuenta con una calificación, la cual está detallada por importancia y gobernabilidad. Como se muestra continuación.

11.5.1 Importancia

- Nada importante 1
- Poco importante 2
- Importante 3
- Muy importante 4

11.5.2 Gobernabilidad

- Débil 1
- Moderado 2
- Fuerte 3
- Muy fuerte 4

Tabla 39. *Matriz de importancia y gobernabilidad*

Objetivo	N° Acta	Acción	Calificación	
			Importancia	Gobernabilidad
Que el municipio pase de categoría 6 a 5, para el año 2027.	A1	Crear incentivos para ayudar a los ciudadanos a salir de la informalidad.	4	2
	A2	Crear espacios, donde se lleve una evaluación de la evolución de los proyectos y objetivos planteados para el crecimiento del municipio.	3	2

Objetivo	N° Acta	Acción	Calificación	
			Importancia	Gobernabilidad
Lograr aumentar el recaudo en un 30%, para el año 2027.	A3	Sentido de pertenencia para con el municipio.	2	1
	A4	Los ingresos corrientes de libre destinación.	3	2
	A5	Reducir la informalidad.	3	1
	A6	Los proyectos que no representan un gran impacto, al desarrollo del municipio.	3	1
	A7	La frecuencia con la que se rota el personal.	3	1
	A8	El desorden que se pueda presentar en las diferentes carteras.	3	1
	A9	Crear jornadas donde se puedan realizar acuerdos con descuentos tributarios.	4	3
	A10	Crear métodos o herramientas, las cuales acerquen al contribuyente con la secretaría de hacienda.	2	3
	A11	La falta de contacto con los contribuyentes.	2	3
	A12	El sentido de pertenencia por parte de los contribuyentes, para con el municipio.	3	3
	A13	El número de publicidades que se les da a las jornadas de recaudo.	2	3
	A14	Jornadas de concientización y ayuda con los contribuyentes.	3	2
	A15	Creación de mensajes claros donde los contribuyentes se mantengan informados de los eventos importantes en cuanto a tributación.	2	4
	A16	La desinformación brindada a la comunidad.	2	2

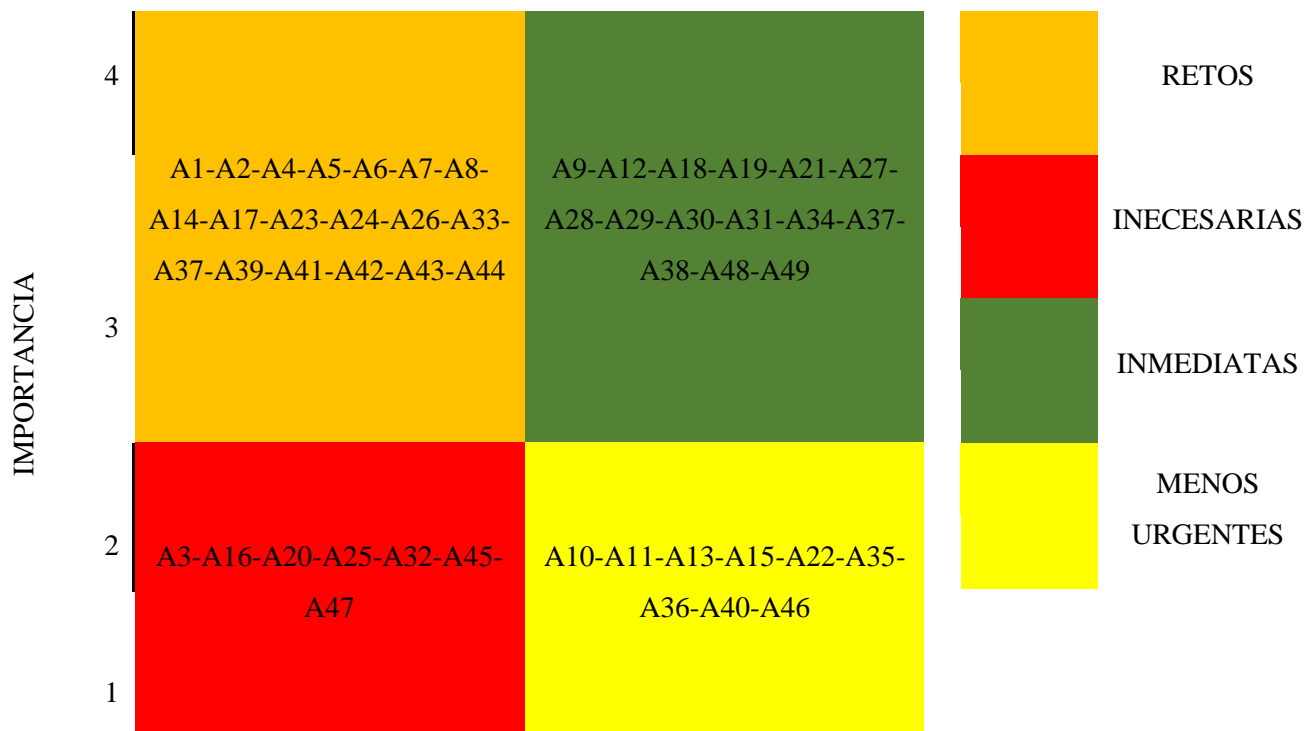
Objetivo	N° Acta	Acción	Calificación	
			Importancia	Gobernabilidad
Lograr un aumento del 30%, en el financiamiento para proyectos sociales	A17	Los procesos que son obsoletos a la hora de realizarse el recaudo de los impuestos.	4	2
	A18	Jordanas de capacitación con el fin de mantener un equipo de trabajo eficaz.	3	3
	A19	Crear perfiles idóneos con el fin de mantener un buen equipo de trabajo	4	3
	A20	Incrementar el sentido de pertenencia, con la secretaría de hacienda, así mismo con el municipio.	2	1
	A21	Personal con los perfiles idóneos.	4	3
	A22	La falta de información brindada a la sociedad y los entes de control.	1	3
	A23	Reducir los sobre costos que se puedan presentar a la hora de pasar los proyectos	3	1
	A24	La rotación de personal frecuente.	3	2
	A25	Los gastos innecesarios que se van en funcionamiento.	2	2
	A26	Creación de jornadas de verificación y depuración de las cuentas pendientes.	4	2
Reducir la cartera en un 50% para el año 2027.	A27	Creación de una herramienta digital con el fin de que la comunidad pueda consultar el estado de sus procesos de cartera.	4	4
	A28	La buena atención que se le brinda a los contribuyentes.	4	3
	A29	Talento humano idóneo con el fin de mejorar el estado de cartera.	3	3
	A30	La demora que se presente al momento de llevar, los procesos.	3	3
	A31	Los procesos manuales que aún se manejan.	3	3

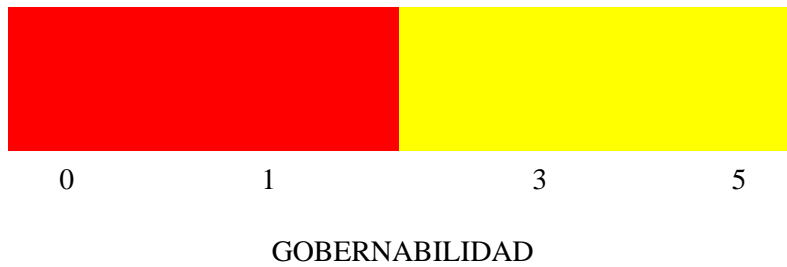
Objetivo	N° Acta	Acción	Calificación	
			Importancia	Gobernabilidad
Aumentar en un 70% el control que se lleva sobre los mandamientos de pago para el año 2027.	A32	Flujo de cartera por la pérdida de información.	2	2
	A33	Pérdida de tiempo ya que los procesos de cartera no se encuentran digitalizados y almacenados de manera correcta.	3	2
	A34	Implementar un software, el cual ayude a que los procesos se realicen de forma ágil y efectiva.	4	3
	A35	Un cargo con la persona idónea, con el fin de tomar el liderazgo de este proceso.	2	3
	A36	La capacidad del talento humano a la hora de realizar la verificación de las cuentas	2	3
	A37	El personal capacitado, para desempeñar esta labor.	3	2
	A38	Reducir los posibles errores que se puedan cometer, a la hora de la verificación de las cuentas.	3	3
	A39	Reducir el desorden de información que se pueda presentar	3	3
	A40	El mal clima organizacional que se pueda presentar.	3	1
	A41	La falta de coordinación para evitar que la cuentas no se encuentren de manera correcta.	2	3
Lograr el 100% de la sistematización de los pagos para el año 2027.	A42	Eliminar la contratación de personal que no cuenta con experiencia.	3	2
	A43	Creación de una herramienta digital con el fin de que la comunidad pueda consultar el estado de sus procesos de cartera.	4	2
	A44	Crear copias de respaldo de la información manejada por la secretaría de hacienda.	3	2

Objetivo	N° Acta	Acción	Calificación	
			Importancia	Gobernabilidad
	A45	Tecnología y software.	4	1
	A46	Capacitación para el personal de la secretaría de hacienda.	2	2
	A47	Información, por falta de una copia de respaldo	2	3
	A48	Reducción de la información que se lleva manual.	1	2
	A49	La falta de información brindada a la comunidad.	3	3
	A50	El desorden que se pueda presentar en los diferentes procesos que lleva la secretaría de hacienda.	3	3

11.6 Matriz IGO

Figura 21. Matriz IGO





11.7 Consolidación árbol de pertenencias

Con la realización de la matriz IGO, se obtienen las acciones, que se deben emprender en un corto plazo, con el fin de llevar a cabo el cumplimiento del plan estratégico diseñado para la secretaría de hacienda del municipio de San Vicente de Chucurí - acciones por emprender.

Tabla 40. *Acciones inmediatas*

Objetivo	No ACT.	Acciones
Que el municipio o pase de categoría 6 a 5, para el año 2027.	A1	Crear incentivos para ayudar a los ciudadanos a salir de la informalidad.
	A4	Incrementar los ingresos corrientes de libre destinación
Lograr aumentar el recaudo en un 50%, para el año 2027.	A9	Crear jornadas donde se puedan realizar acuerdos con descuentos tributarios.
	A10	Crear métodos o herramientas, las cuales acerquen al contribuyente con la secretaría de hacienda.
Lograr un aumento en un	A19	Crear perfiles idóneos con el fin de mantener un buen equipo de trabajo
	A23	Reducir los sobrecostos que se puedan presentar a la hora de pasar los proyectos.

Objetivo	No ACT.	Acciones
30%, el financiamiento para proyectos sociales, para el año 2027.	A24	La rotación de personal frecuente.
Reducir la cartera en un 50% para el año 2027.	A26	Creación de jornadas de verificación y depuración de las cuentas pendientes.
	A27	Creación de una herramienta digital con el fin de que la comunidad pueda consultar el estado de sus procesos de cartera.
Aumentar en un 70% el control que se lleva sobre los mandamientos de pago para el año 2027.	A36	La capacidad del talento humano a la hora de realizar la verificación de las cuentas
	A38	Reducir los posibles errores que se puedan cometer, a la hora de la verificación de las cuentas.
Lograr el 100% de la sistematización de los pagos para el año 2027.	A43	Creación de una herramienta digital con el fin de que la comunidad pueda consultar el estado de sus procesos de cartera.
	A46	Capacitación para el personal de la secretaría de hacienda.

Tabla 41. *Acciones a mediano plazo*

Objetivo	No ACT.	Acciones
	A5	Reducir la informalidad.

Objetivo	No ACT.	Acciones
Que el municipio pase de categoría 6 a 5, para el año 2027.	A4	Los proyectos que no representan un gran impacto, al desarrollo del municipio.
Lograr aumentar el recaudo en un 50%, para el año 2027.	A13	El número de publicidades que se les da a las jornadas de recaudo.
Lograr un aumento en un 30%, el financiamiento para proyectos sociales, para el año 2027.	A18	Jornadas de capacitación con el fin de mantener un equipo de trabajo eficaz.
	A22	La falta de información brindada a la sociedad y los entes de control.
Reducir la cartera en un 50% para el año 2027.	A29	Talento humano idóneo con el fin de mejorar el estado de cartera.
Aumentar en un 70% el control que se lleva sobre los mandamientos de pago para el año 2027.	A34	Implementar un software, el cual ayude a que los procesos se realicen de forma ágil y efectiva.
Lograr el 100% de la sistematización de los pagos para el año 2027.	A35	Un cargo con la persona idónea, con el fin de tomar el liderazgo de este proceso.

11.8 Planeación estratégica Secretaría de Hacienda municipio de San Vicente de Chucurí

Visión: Para el año 2027 la secretaría tiene como visión el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales, por ende, se desarrollaron dos líneas de función. En primera parte la creación de una plataforma amigable que preste asistencia al contribuyente para facilitar y minimizar los costes indirectos y en segundo lugar la detección y prevención del fraude.

Tabla 42. Planeación estratégica Secretaría de Hacienda municipio de San Vicente de Chucurí

Variable	Objetivo	Iniciativa	Meta	Frecuencia de medición	Optimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Desarrollo de gestión	Que el municipio pase de categoría 6 a 5, para el año 2027.	A1	crear por lo menos 2 espacios donde la ciudadanía se pueda acercar a solucionar sus problemas tributarios.	Anual	10 espacios donde la comunidad se pueda acercar	5	Ningún acercamiento para con la comunidad	Secretaría de hacienda
		A4	Incrementar los ingresos corrientes de libre destinación, en un 15% para el año 2027.	Anual	Aumentar en un 15%	aumentar en un 10%	No aumentar en los ingresos corrientes de libre destinación.	Secretaría de hacienda
Recaudo	Lograr aumentar el recaudo en un 30%, para el año 2027.	A9	Realizar jornadas de alivio, para que los contribuyentes se acerquen a resolver sus procesos.	Anual	Realizar 10 jornadas de alivio con un horario amplio, con una amplia variedad de servicios y con una atención personalizada.	Realizar 5 jornadas de alivio con un horario limitado, con una atención no tan personalizada.	El no realizar jornadas de alivio.	Secretaría de hacienda

Variable	Objetivo	Iniciativa	Meta	Frecuencia de medición	Optimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiamiento	Lograr un aumento del 30%, en el financiamiento para proyectos sociales, para el año 2027	A18	Crear 8 jornadas de capacitación para el personal de la secretaría de hacienda, con el fin de mantener un equipo eficaz.	Anual	8 jornadas de capacitación para el personal de la secretaría de hacienda, con el fin de mantener un equipo eficaz.	4 jornadas de capacitación para el personal de la secretaría de hacienda, con el fin de mantener un equipo eficaz.	2 jornadas de capacitación para el personal de la secretaría de hacienda, con el fin de mantener un equipo	Secretaría de hacienda
Cartera	Realizar la digitalización de los procesos de cartera, con el fin de brindar la información, ágil y fácil a la	A26	crear jornadas de verificación y depuración de cuentas pendientes.	Anual				Secretaría de hacienda

Variable	Objetivo	Iniciativa	Meta	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
	comunidad.							
Cobro coactivo	Reducir la cartera en un 50% para el año 2027.	A35	Implementación de una estrategia de ahorro y gestión de recursos financieros eficiente. Esto incluirá la optimización de los procesos de presupuesto, la reducción de gastos innecesarios, la mejora de la eficiencia de los procesos de cobro y el aumento de la recaudación de impuestos.	Anual	Reducir la cartera de la Secretaría de Hacienda en un 50% mediante la implementación de una estrategia de ahorro y gestión de recursos financieros eficiente	Reducir la cartera de la Secretaría de Hacienda en un 40%	Reducir la cartera de la Secretaría de Hacienda en un 20%	Secretaría de hacienda
Pagos	Aumentar en un 70% el control que se lleva sobre los mandamientos de pago para el año 2027.	A36	Implementación de un sistema de seguimiento y control de estos. Esto se logrará mediante la creación de una base de datos centralizada que recopile toda la información relacionada	Anual	Implementar un sistema de seguimiento y control de pagos mediante la creación de una base de datos centralizada que recopile toda la información relacionada		Implementar un sistema de seguimiento y control de pagos sin la creación de una base de datos.	Secretaría de hacienda

12. Conclusiones y recomendaciones

La planificación estratégica se encuentra enfocada en la formulación de estrategias, así como en los procesos de implementación, dentro de los elementos importantes se encuentra el aprendizaje organizacional, la capacidad de adaptación y la motivación de los funcionarios. Es de gran importancia que haya claridad sobre lo que se quiere lograr y los recursos que se tienen para obtener dichos resultados, teniendo en cuenta la continuidad que se espera tener. Por otra parte, es importante señalar que es necesario contar con el compromiso de todos los actores involucrados en el proceso, es decir, cada uno de los funcionarios debe mantener la responsabilidad de trabajar en pro de las estrategias establecidas.

La Secretaría de Hacienda del municipio de San Vicente del Chucurí ha presentado diversos obstáculos en la realización de procesos como los cierres contables, la conciliación bancaria, la entrega de informes y la realización de estados financieros, esto había sido identificado de una manera informal, sin embargo, gracias a la realización del plan prospectivo estratégico fue posible establecer cuáles han sido las fallas que se han presentado.

Asimismo, con la realización del presente documento es posible observar la necesidad que tiene la Secretaría de Hacienda del municipio de San Vicente de Chucurí de implementar acciones que permitan fortalecer y fomentar el recaudo, incrementar la confiabilidad de los habitantes y establecer el uso de medios de comunicación y canales que logren incentivar el pago de impuestos de los contribuyentes, así como fomentar la transparencia en el uso de los recursos. Asimismo, las matrices realizadas y los resultados obtenidos en el uso del software MIC MAC y del software SMIC ayudan a comprender de una manera más detallada la situación actual de esta entidad municipal, señalando las necesidades vigentes y permitiendo establecer las estrategias que se deben establecer para mejorar el rendimiento de esta y obtener

resultados eficientes, lo cual se verá reflejado no solo en el desempeño de la administración municipal sino en la calidad de vida de los habitantes del municipio.

Es importante que la entidad cuente con el talento humano idóneo para mejorar la atención y el servicio brindado a los usuarios, ya que de esta manera es posible mejorar la percepción en los contribuyentes.

Este proyecto se hizo con el fin de buscar establecer una planeación estratégica, con fin de mejorar la captación de los recursos y la distribución efectiva para el mejoramiento de las finanzas en el municipio de san Vicente de chucuri, por tanto, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

Que la planeación estratégica eficiente es la manera de minimizar riesgos para los logros en un futuro. Con este instrumento se debe contar en las admiraciones públicas para conseguir el fin deseados que la a satisfacción de las necesidades básicas insatisfechas de la población.

Se recomienda que con base en los análisis de necesidad que se pudo evidenciar en este trabajo como sus debilidades y fortalezas podemos sugerir la implementación de herramientas tecnológicas que permitan controlar y tener la información en tiempo real.

Se recomienda llevar a recursos humanos el tema de la falta de personal para la Secretaría de Hacienda ya que en su mayoría son CPS las cuales se requiere todo el tiempo para poder llevar a cabo la operatividad que se maneja en la secretaria de hacienda y tesoro público.

Se recomienda recompensar a las personas que cumplen con su obligación a tiempo y que se mantenga una cultura de las buenas prácticas de pagos a los tributos; asimismo, utilizar los procesos de cobro coactivo para no dejar que ninguno sea prescrito.

Se debe focalizar en gran medida en el cumplimiento de la misión y visión que se planteó en este Plan Prospectivo de la secretaria de hacienda de San Vicente de Chucuri, ya con posibles soluciones a los problemas planteados, haciendo las respectivas modificaciones que sean necesarias.

Referencias

- Alcaldía de Bogotá. (2012). *Plan Distrital de Desarrollo Bogotá Humana*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Alcaldía Municipal de San Vicente de Chucurí. (22 de enero de 2023). *San Vicente de Chucurí*. Obtenido de <http://www.sanvicentede-chucuri-santander.gov.co/>
- Alcaldía Municipal San Vicente de Chucurí. (07 de 01 de 2014). *sanvicentede-chucuri*. Obtenido de <https://www.sanvicentede-chucuri.com/category/archivo-historico/>
- Alcaldía San Vicente de Chucurí. (2020). Obtenido de <http://www.sanvicentede-chucuri-santander.gov.co/>
- Astigarraga, E. (10 de 10 de 2016). *PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: ORÍGENES, CONCEPTOS CLAVE E INTRODUCCIÓN A SU PRÁCTICA*. Obtenido de https://scholar.google.com/citations?user=xzYn_0gAAAAJ&hl=en&oi=sra
- Barrota, M. R. (03 de 06 de 2022). *ruizbarrota*. Obtenido de [ruizbarrota: https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/](https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/)
- Cornejo, D. J. (24 de 07 de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/planeacion-prospectiva/>
- Gehisy. (6 de 11 de 2016). *aprendiendo calidad*. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. París: Prospektiker — Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- Martín, J. (15 de 05 de 2017). *cerem international business school*. Obtenido de *cerem international business school*: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Medina, J., Becerra, S., & Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.

Plan Municipal de Desarrollo. (2020). *Plan de Desarrollo Municipal San Vicente de Chucurí 2020-2023*. San Vicente de Chucurí: Alcaldía Municipal.

Quiroa, M. (7 de 12 de 2020). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>

Secretaría de Hacienda San Vicente de Chucurí. (2023). *San Vicente de Chucurí*. Obtenido de <http://www.sanvicentede-chucuri-santander.gov.co/>