

Informe Final
Diagnóstico, Plan Estratégico con Evaluación Financiera y Herramienta
Estratégica de Priorización de Proyectos Sociales para la Secretaría de
Hacienda del Municipio de La Estrella

Consultor
Héctor Fabián Arroyave Sánchez
Aspirante a Magíster en Finanzas

Tutor Práctico
Héctor Mario Cano Bustamante
Secretario de Hacienda
Municipio de La Estrella

Tutor Académico
Andrés Felipe Álvarez Benítez
Institución Universitaria ESUMER

Maestría en Finanzas
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

MEDELLÍN
2018

Tabla de contenido

PARTE I.....	7
Resumen Ejecutivo.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA.....	9
2.1. Presentación.....	9
2.2. Problemática.....	11
3. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA.....	12
3.1. Objetivo General.....	12
3.2. Objetivos Específicos.....	12
PARTE II.....	14
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	14
4.1. Diagnóstico Interno.....	14
4.1.1. Marco teórico.....	14
4.1.1.1. Modelo Integrado de Planeación y Gestión.....	14
4.1.1.2. Modelo de las 7S de McKinsey.....	16
4.1.2. Metodología de la intervención.....	17
4.2. Diagnóstico Externo.....	18
4.2.1. Marco teórico.....	18
4.2.1.1. Análisis del entorno – Marco PESTEL.....	18
4.2.2. Metodología de la intervención.....	19
4.3. Diagnóstico Integral.....	20
4.3.1. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	20
4.3.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	21
4.4. Propuesta de Direccionamiento Estratégico.....	21
4.4.1. Instrumentos para la formulación.....	21
4.4.1.1. Matriz FODA.....	21
4.4.1.2. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa.....	22
4.5. Evaluación de Proyectos Sociales.....	23
4.5.1. Matriz de gasto social.....	24
4.5.2. Valor Presente Neto (VPN).....	25
4.5.3. Valor Actual de los Costos (VAC).....	25
PARTE III.....	27
5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	27
5.1. Análisis Interno.....	27
5.1.1. Análisis según el enfoque del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.....	27

5.1.2.	Modelo de las 7 S de McKinsey	28
5.1.2.1.	Componente estratégico	28
5.1.2.2.	Componente estructural.....	30
5.1.2.3.	Componente de sistemas	31
5.1.2.4.	Componente personal	33
5.2.	Diagnóstico Externo.....	37
5.2.1.	Análisis del entorno – Marco PESTEL.....	37
5.2.1.1	Entorno político	37
5.2.1.2	Entorno económico.....	38
5.2.1.3	Entorno social	39
5.2.1.4	Entorno tecnológico.....	39
5.2.1.5	Entorno ambiental	40
5.2.1.6	Entorno legal	40
5.3.	Diagnóstico Integral.....	41
5.3.1.	Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)	41
5.3.2.	Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	42
PARTE IV.....	44	
6. PROPUESTA DE RUTA DE SOLUCIONES.....	44	
6.1.	Matriz FODA	44
6.2.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa	45
6.3.	Plan Estratégico de Recaudo.....	48
6.4.	Herramienta Estratégica de Priorización de Proyectos Sociales.....	49
7. COSTO DE LA INTERVENCIÓN.....	52	
7.1.	Presupuesto de Implementación de la Propuesta	52
7.2.	Justificación Financiera de la Propuesta	53
8. CONCLUSIONES.....	56	
9. RECOMENDACIONES	57	
Referencias	58	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Metodología diagnóstico interno según el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y el Modelo de las 7S de McKinsey	17
Tabla 2. Metodología diagnóstico externo según la técnica de análisis PESTEL.....	19
Tabla 3. Estrategias FODA.....	22
Tabla 4. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa.....	23
Tabla 5. Matriz de Gasto Social	24
Tabla 6. Cargos Secretaría de Hacienda y personal de las dependencias.....	33
Tabla 7. Población departamento y Municipio 2010-2020	39
Tabla 8. Evaluación de Factores Internos del Municipio de La Estrella.....	41
Tabla 9. Evaluación de Factores Externos del Municipio de La Estrella.....	42
Tabla 10. Matriz estratégica FODA Municipio de La Estrella.....	44
Tabla 11. Resultados alternativas estratégicas.	46
Tabla 12. Listado de estrategias con mayor ponderación.....	47
Tabla 13. Plan Estratégico de Recaudo.	48
Tabla 14. Personal requerido proyecto fortalecimiento ingresos.	49
Tabla 15. Matriz de Gasto Social Propuesta.....	50
Tabla 16. Aplicación Herramienta de Priorización de Proyectos Sociales.	51
Tabla 17. Presupuesto de la Oferta de Servicio.....	52
Tabla 18. Presupuesto de Implementación de la Propuesta.....	53
Tabla 19. Evaluación Financiera de la Propuesta Estratégica.	54
Tabla 20. Análisis de Flujo de Caja.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cuadro de Intervención	14
Gráfico 2. Organigrama Municipio de La Estrella	30
Gráfico 3. Mapa de Procesos del Municipio de La Estrella	36
Gráfico 4. Flujograma proceso Financiero y Rentas	37
Gráfico 5. Crecimiento PIB Colombia 2010-2017.....	38

LISTA DE ECUACIONES

Ecuación 1. Valor Presente Neto 25
Ecuación 2. Valor actual de los costos 26

PARTE I

Resumen Ejecutivo

El Municipio de La Estrella tiene la misión de orientar su gestión hacia el logro del desarrollo económico y social de sus habitantes; en el proceso de mejora continua, se ha detectado el desaprovechamiento de oportunidades que permitan fortalecer los ingresos a través de los impuestos.

Producto de lo mencionado se deriva el objetivo general:

Proponer un Plan Estratégico de Recaudo y una Herramienta de Priorización de Proyectos Sociales, para el fortalecimiento de los ingresos y la selección objetiva de los proyectos de inversión de mayor impacto social.

La consultoría fue realizada en seis fases, iniciando con un diagnóstico interno para la caracterización del proceso financiero y rentas, socializando luego los hallazgos detectados.

En el siguiente paso se diseñó y presentó un plan estratégico para el fortalecimiento de los ingresos a partir del diagnóstico interno, externo e integral, para continuar con la elaboración de la Herramienta de Priorización de Proyectos Sociales.

La quinta fase está constituida por la evaluación financiera de la implementación del Plan Estratégico, determinando la viabilidad del proyecto por el valor positivo del VPN al inicio del mismo, y la última fase comprende la socialización del Plan Estratégico y de la Herramienta de Priorización de Proyectos Sociales.

1. INTRODUCCIÓN

El ejercicio propuesto inicia con el diagnóstico que permita caracterizar la situación actual del proceso financiero del Municipio de La Estrella, insumo que contribuye con el diseño de un Plan Estratégico de Recaudo y una Herramienta Estratégica de Priorización de Proyectos Sociales para la asignación eficiente de los recursos destinados a los proyectos de inversión social.

La oportunidad de mejora tiene su origen en la necesidad de un mayor volumen de recursos económicos que demanda la población y de la insuficiencia de los impuestos que recauda anualmente el Municipio de La Estrella.

Es de resaltar que el esfuerzo no corresponde sólo al consultor, en virtud de que es necesaria la cooperación por parte del Secretario de Hacienda y su equipo de trabajo para lograr un impacto significativo en la gestión de la entidad estatal a través de la solución de la problemática planteada.

2. CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA

2.1. Presentación

En Antioquia, el Municipio de Medellín de categoría especial por su población e ingresos tributarios y no tributarios, representa una de las ciudades con mayores ingresos del país, sin embargo los ingresos tributarios en el primer semestre del año 2.017, sólo aumentaron un 2% de acuerdo con el reporte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2017), situación que demuestra que no sólo los municipios de menor categoría presentan dificultades en cuanto a financiación, dado el bajo crecimiento o en ocasiones nulo, de los ingresos tributarios,

Por otro lado, el Municipio de La Estrella, fundado en 1.965, se encuentra ubicado al sur del Valle de Aburrá; aunque ha sido catalogado como uno de los municipios verdes del país, en el último decenio ha presentado un crecimiento demográfico acelerado por su desarrollo urbanístico y asentamiento industrial, dada la migración del sector del centro de Medellín a los alrededores, como lo es el sur (Municipio de La Estrella, 2018).

Este crecimiento se postula como una oportunidad de desarrollo, por la tributación que se genera dada la mayor cantidad de viviendas y empresas que contribuyen al fisco. Sin embargo, en términos porcentuales, el crecimiento urbano e industrial no coincide con el de los ingresos producto de los impuestos de industria, comercio y predial. Por ejemplo, el crecimiento en términos reales de los ingresos por concepto de impuesto predial en el periodo 2012-2017 está alrededor del 30% (Municipio de La Estrella, 2018) y a pesar de que la población sólo ha crecido en un 8,3% en el mismo periodo según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2017), las unidades habitacionales nuevas reportadas en los proyectos de vivienda superan el porcentaje de los ingresos por concepto de predial.

Entre tanto, el Municipio de La Estrella como entidad Político-Administrativa y de acuerdo con su razón de ser, realiza la gestión a través de procesos que fueron establecidos bajo un modelo de gestión certificado en el año 2009 (Municipio de La Estrella, 2009).

Es de resaltar que la carta de navegación principal para la entidad es el Plan de Desarrollo Municipal que se articula con el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un Nuevo País”, a través de la estrategia transversal competitividad e infraestructura estratégicas (Congreso de la República de Colombia, 2015). El alcance está sustentado a partir de un uso eficiente de las ventajas comparativas, de una oferta más amplia y moderna de conectividad física y digital, de la sofisticación y diversificación de los bienes y servicios (Municipio de La Estrella, 2016).

Con el Plan de Desarrollo de Antioquia 2016-2019 “Pensando en Grande”, que busca mejorar la calidad de vida de los habitantes de Antioquia, superando los bajos niveles de desarrollo humano integral, se relaciona con la dimensión del desarrollo económico, en el proyecto estratégico Metropolitano Entorno Regional Sostenible, el cual propende por la articulación de la gestión metropolitana con la planificación e intervención urbano-regional en la Región Central de Antioquia, bajo criterios de equilibrio ambiental-territorial, económico y social (Asamblea de Antioquia, 2015).

Bajo este precepto, en la articulación del Plan de Desarrollo Nacional, con el Departamental y Municipal, en la mejora de la competitividad para brindar una oferta más amplia de bienes y servicios de calidad que redunde en un aumento de la calidad de vida de los habitantes del ente territorial, es necesario el fortalecimiento del recaudo de impuestos y la asignación óptima de los recursos en los proyectos de inversión social.

Como complemento a lo enunciado, es de resaltar que el Municipio ha analizado el problema de la evasión de impuestos desde la década anterior, reconociéndolo

como uno de los principales factores que han generado la contracción en el presupuesto y por ende, en el gasto público y la inversión social (Camacol, 2004).

2.2. Problemática

El Municipio de La Estrella como entidad pública, que depende de los ingresos corrientes de libre destinación ha detectado dificultades para la ejecución de proyectos de inversión social, por diferentes factores como la evasión de impuestos y el desaprovechamiento de oportunidades que permitan fortalecer los ingresos a través de la tributación de los impuestos por concepto de predial, además de industria y comercio.

3. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

3.1. Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico de Recaudo y una Herramienta Estratégica de Priorización de Proyectos Sociales en la asignación de recursos del Municipio de La Estrella, que permita el fortalecimiento de los ingresos producto de los tributos municipales y una priorización para los proyectos de inversión de mayor impacto social, sustentados en un diagnóstico de la situación actual de los ingresos de libre destinación.

3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del proceso de recaudo de los ingresos de libre destinación y asignación de recursos para los proyectos de inversión social que permita su adecuada caracterización, bajo un Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Socializar con el Secretario de Hacienda y su equipo de trabajo los hallazgos del diagnóstico de la situación actual del proceso de recaudo y de la asignación de recursos para los proyectos de inversión social, que permita un consenso respecto de los lineamientos sobre los que se construirá el Plan Estratégico de Recaudo y la Herramienta Estratégica de Priorización de Proyectos Sociales para la asignación de recursos.
- Proponer un Plan Estratégico de recaudo para el Municipio de La Estrella que permita el fortalecimiento de sus ingresos producto de los tributos municipales.
- Proponer una Herramienta Estratégica de Priorización de Proyectos Sociales en la asignación de recursos para el Municipio de La Estrella que permita la selección objetiva de los proyectos de inversión de mayor impacto social.

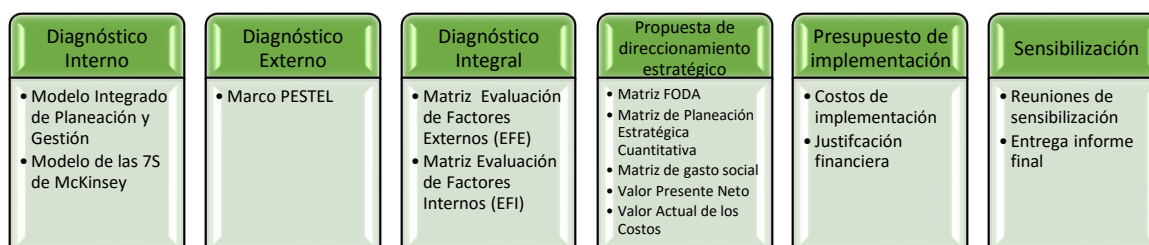
- Realizar la evaluación financiera del Plan Estratégico y de la Herramienta Estratégica de Priorización de Proyectos Sociales mediante su flujo de caja libre, que permita la validación de su implementación.
- Sensibilizar con el Secretario de Hacienda y su equipo de trabajo el Plan Estratégico de Recaudo y la Herramienta Estratégica de Priorización de Proyectos Sociales de asignación de recursos para los proyectos de inversión prioritarios, que permita el logro efectivo de su implementación.

PARTE II

4. DISEÑO METODOLÓGICO

La intervención al municipio de La Estrella se realiza en seis fases según ilustra el Gráfico 1.

Gráfico 1. Cuadro de Intervención



Fuente: Elaboración propia.

4.1. Diagnóstico Interno

4.1.1. Marco teórico

Para determinar qué se debe mejorar, es necesario realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso en estudio, al respecto Arteaga (2001, pág. 83) menciona que es en esencia la comparación de dos modelos, el real que es el que se está presentando y el ideal que es al que se quiere llegar.

En el sector público se cuenta con modelos que sirven como base para establecer, en buena medida, si el desempeño institucional está conforme a los lineamientos del Gobierno Nacional, enmarcados en el derrotero principal, que es el Plan Nacional de Desarrollo.

4.1.1.1. Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Este modelo se define como un marco de referencia que permite dirigir, evaluar y controlar la gestión institucional de las organizaciones públicas en términos de calidad e integridad del servicio (valores), con el fin de que entreguen resultados que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de la población. Cuenta con varios elementos del Sistema de Desarrollo Administrativo, de Gestión de la Calidad y de Control Interno (Gobierno de Colombia, 2017, pág. 3), por lo que es conveniente mencionar el propósito de cada uno de éstos.

El primero busca fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, sustentado en la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional, el segundo es una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite

dirigir y evaluar el desempeño institucional y el último, se enfoca en que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos (Gobierno de Colombia, 2017, pág. 7).

Es de resaltar que el modelo se fundamenta en el concepto de valor público que según Escobar (2016, pág. 1) se refiere al:

Valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población.

Así, en el proceso de generación de valor público, la cadena de valor se presenta como un instrumento que representa las intervenciones de las entidades estatales y que, sustentado en el modelo de gestión para resultados, asegura la máxima eficiencia, eficacia y efectividad en el desempeño institucional (Gobierno de Colombia, 2017, pág. 12).

Este modelo de gestión por resultados que consta de 4 fases: i) planificación, ii) presupuesto y gestión financiera pública, iii) gestión de programas y proyectos y iv) seguimiento y evaluación, a pesar de que fue elaborado para aplicarse a nivel macro, también puede ser implementado por las entidades territoriales (un nivel inferior) dado el enfoque de orientación a resultados a través de la prestación de servicios o producción de bienes para lograr el mayor impacto posible (Gobierno de Colombia, 2017, pág. 12).

Ahora bien, atendiendo al propósito principal del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, es necesario enunciar los mayores beneficios: Mayor productividad organizacional (que se relaciona con los principios de Eficacia y Economía-Eficiencia dada la limitación de recursos para la gestión pública), organizaciones públicas inteligentes, ágiles y flexibles (asociado al principio de celeridad), mayor bienestar social (Principio de eficacia), entidades transparentes, servidores íntegros y ciudadanos corresponsables (principio de moralidad) (Gobierno de Colombia, 2017, pág. 15).

Para la aplicación del modelo, debe atenderse a la estructura que cuenta con 3 componentes: Institucionalidad (Conjunto de instancias que establecen las reglas, condiciones, políticas y metodologías de aplicación), componente operativo (conjunto de atributos o elementos para la aplicación del modelo) y el esquema de medición (instrumentos que permiten valorar la gestión y el desempeño) (Gobierno de Colombia, 2017, pág. 18).

Como complemento, es de resaltar que los sistemas de gestión contribuyen en términos de planeación, ejecución, verificación y la realización los ajustes

necesarios, a alcanzar las metas institucionales definidas con base en los resultados esperados, además de que son una herramienta práctica para la prestación efectiva del servicio (Bahamón, 2008, págs. 37, 40).

4.1.1.2. Modelo de las 7S de McKinsey

De acuerdo con Waterman, Peters, & Phillips (1980), existen 7 aspectos internos en una organización para alcanzar el éxito, las cuales empiezan por la letra S en su idioma original, el inglés. Son las siguientes: Strategy, Structure, Systems (elementos fuertes), Shared Values, Skills, Style y Staff (elementos blandos).

En este sentido los elementos fuertes se detallan como:

- Estrategia (Strategy): Se relaciona con la misión y la visión como la razón de ser de la entidad, incluye aquellos aspectos fundamentales para alcanzar los objetivos macro y las acciones emprendidas para diferenciarse de la competencia.
- Estructura (Structure): Interacción entre las diferentes variables, unidades, integrantes o áreas de la organización, representa el modelo de gestión adoptado por la entidad.
- Sistemas (Systems): Se refiere a los procesos usados para gerenciar, la forma como fluye la información al interior (Escuela de Dirección de Empresas, 2013, págs. 1-4).

Los elementos blandos son:

- Valores compartidos (Shared Values): El factor humano que diferencia la entidad de las demás, principios rectores que destacan sobre lo que realmente es importante para el personal.
- Habilidades (Skills): Competencias, capacidades del personal, características distintivas.
- Estilo (Style): Modelo de gestión, comportamiento y estilo de liderazgo de la organización.
- Personal (Staff): Talento humano con sus antecedentes, educación, formación y competencias que se cataloga como uno de los principales elementos (Escuela de Dirección de Empresas, 2013, págs. 4-6)

Para aprovechar el potencial de la organización, los 7 elementos deben estar fuertemente cohesionados con el fin de alcanzar los objetivos de manera eficiente, por lo que un diagnóstico interno que permita detectar las falencias que se puedan presentar en algún elemento, es el punto de partida para determinar las oportunidades de mejora.

Es de resaltar que la metodología le permite determinar a la organización si alcanza un mayor nivel que el planteado en las metas globales, dada la estructura dinámica de la herramienta estratégica postulada como un sistema abierto influenciado permanentemente por una serie de factores internos y el estilo de dirección (Ponce, Espinoza, Ríos, & Tapia, 2017, pág. 144).

Por otro lado, no se debe incurrir en el error de asignar mayor importancia a uno de los elementos sin haber realizado un análisis exhaustivo de cada uno de éstos, en virtud de que se generaría un sesgo y los resultados esperados del diagnóstico serían engañosos, afectando la estrategia sustentada en esta herramienta (Escorcía & Pérez, 2014, pág. 50).

4.1.2. Metodología de la intervención

Con el fin de obtener la información necesaria para la elaboración del diagnóstico interno se tomaron como base las siguientes herramientas:

- Entrevista estructurada con el Secretario de Hacienda para el entendimiento del modelo de gestión y el conocimiento de los procesos de manera general (Anexo 1).
- Entrevista estructurada con el equipo de trabajo de la Secretaría de Hacienda para conocer al detalle la aplicación de los procedimientos y profundizar sobre la problemática planteada (Anexos 2, 3 y 4).
- Consulta de fuentes internas de la entidad (Proceso, procedimientos, ingresos históricos 2010-2017).

En la siguiente tabla se muestra la metodología empleada para el diagnóstico interno:

Tabla 1. Metodología diagnóstico interno según el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y el Modelo de las 7S de McKinsey

Componente	Herramienta	Análisis
Gerencial	Primarias: Entrevista al personal. Secundarias: Consulta bibliográfica de fuentes internas	Modelo de Gestión.
Estratégico	Primarias: Entrevista al personal. Secundarias: Consulta bibliográfica de fuentes internas	Misión, visión, política de calidad y valores corporativos.
Estructura	Secundarias: Consulta bibliográfica de fuentes internas	Manual de funciones, organigrama entidad.
Sistemas	Primarias: Entrevista al personal.	Proceso y procedimientos

	Secundarias: Consulta bibliográfica de fuentes internas	Ingresos históricos 2010-2017
Personal	Primarias: Entrevista al personal. Secundarias: Consulta bibliográfica de fuentes internas	Estructura de planta, cargos y jerarquías.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Diagnóstico Externo

4.2.1. Marco teórico

Para complementar el análisis interno, es necesario investigar las oportunidades o amenazas que pueden presentarse en el entorno, por lo que el Marco PESTEL¹ es una técnica que permite identificar estas oportunidades.

4.2.1.1. Análisis del entorno – Marco PESTEL

En cada componente del marco PEST, se encuentran elementos prácticos para la investigación:

Anteriormente, este marco de diagnóstico era conocido como PEST, a partir del estudio de las influencias:

- Político: Lo concerniente a las políticas fiscales, la organización y la actitud de la administración.
- Económico: Crecimiento, tributación y etapa del ciclo empresarial.
- Social: Distribución de la renta y demografía.
- Tecnológico: Avances en la aplicación de procesos y tecnología para la gestión de la información en entidades con casos de éxito (Ruiz, 2012, pág. 1).

No obstante, la creciente consciencia por el cuidado del medio ambiente y su mitigación, han obligado a incluir esta como una variable más de diagnóstico que se ha postulado en algunas investigaciones como un criterio de vital importancia generando valor agregado a la misma. Por otro lado, se ha identificado una diferencia entre lo político y lo legal, en el sentido que lo primero abarca la voluntad de un grupo social, sin que ello implique una normatividad que así lo exprese. Mientras que, lo legal hace referencia al conjunto de leyes y demás tipos de normas positivas. Si bien hay una relación entre lo político y lo legal, en virtud que la última

¹ Siglas que corresponden al análisis de aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales en el macroentorno.

debe ser reflejo de la voluntad de los grupos sociales, debido a las distintas dinámicas inherentes a una y otra, suele haber un rezago entre sí. Por su parte Johnson, Scholes, & Wittington (2006, pág. 68) resaltan que existen varias influencias que pueden afectar a las organizaciones, las cuales se encuentran clasificadas en 6 categorías que hacen parte del marco PESTEL, complementando lo enunciado por Ruiz (2012) al incluir los temas Ecológico (medio ambiente) y Legal. El aporte más importante de los autores para la presente investigación es que existe una relación entre los factores que genera una interdependencia, explicada porque el desarrollo de uno, implica cambios en otro o en varios de los demás; por ejemplo el desarrollo tecnológico genera cambios en lo social, movimientos en el campo económico y en algunas ocasiones, contribuciones o restricciones de índole política y legal.

- Ecológico: Lo relacionado con la leyes de protección del medio ambiente, el manejo de residuos y el consumo energético.
- Legal: Legislación sobre la competencia, laboral, seguridad y salud, seguridad de los productos.

El análisis del impacto de los factores externos que no son controlados por la empresa, pueden afectar el futuro en cuanto a las estrategias planteadas, por lo que la organización debe ser proactiva en cuanto a la exploración del entorno, identificar las tendencias y de esta manera anticiparse a las acciones que puedan emprender sus competidores (Martínez, 2006, pág. 37).

4.2.2. Metodología de la intervención

En la recolección de la información tomando como base la técnica de análisis PESTEL, se consulta con el Secretario de Hacienda, el personal del área y la consulta de fuentes secundarias. Si bien las influencias ecológicas y legales son importantes para un diagnóstico en la actualidad; dada la especificidad de esta consultoría en el área de recaudo, a juicio del consultor y en consenso con la Entidad, no se incluyen las influencias de estas variables en el diagnóstico externo.

Fuente Primaria:

Entrevistas con el Secretario de Hacienda y el personal del área.

Fuentes secundarias:

Consulta de fuentes bibliográficas (Población, unidades económicas reportadas en DANE, base de datos de la Secretaría de Hacienda)

Tabla 2. Metodología diagnóstico externo según la técnica de análisis PESTEL

Componente	Herramienta	Análisis
Político	Primarias: Entrevista con el Secretario de Hacienda.	Aplicación de políticas fiscales en otras entidades.

	Secundarias: Consulta bibliográfica políticas fiscales (externas)	
Económico	Secundarias: Consulta bibliográfica de fuentes externas (DANE)	Crecimiento económico, tributación y etapas del ciclo empresarial.
Social	Secundarias: Consulta bibliográfica de fuentes externas (DANE)	Clases sociales y posible distribución de la renta.
Tecnológico	Secundarias: Consulta bibliográfica de fuentes externas (DNP, Gobierno Nacional y entidades territoriales)	Aplicación de procesos y tecnología utilizada en entidades con casos de éxito.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Diagnóstico Integral

Con el análisis de los entornos interno y externo, se presenta de manera complementaria el diagnóstico integral a través de las siguientes herramientas.

4.3.1. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta herramienta permite evaluar y resumir las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una empresa, además de la interacción entre éstas, cuya evaluación se fundamenta en cinco pasos.

1. Elaboración de una lista con los factores internos claves que puedan afectar a la organización (entre 10 y 20), en el que se incluyan las fortalezas (las cuales se relacionan primero) y las debilidades.
2. Ponderar por orden de importancia entre 0.0 (irrelevante) y 1.0 (muy importante) cada uno de los factores, teniendo en cuenta el éxito de la empresa en el sector asignando la mayor puntuación a aquellos que tienen una mayor influencia en el desempeño organizacional.
3. Cada factor clave debe calificarse con 1 si es una debilidad importante, 2 si es una debilidad menor, 3 si es una fortaleza menor y 4 si es una fortaleza representativa para la compañía.
4. Con el fin de obtener una puntuación ponderada se multiplica la calificación de cada factor por la ponderación.
5. La calificación total para la organización se obtiene al sumar las calificaciones ponderadas para cada variable (Fred, 2008, pág. 110).

La calificación más alta posible para una organización será de 4 indicando que tiene una posición interna fuerte, calificaciones menores a 2.5 muestran una posición interna débil.

4.3.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta herramienta permite a nivel estratégico resumir y evaluar la información recopilada en el marco PESTEL, se desarrolla en cinco pasos:

1. Elaboración de una lista con los factores externos claves que puedan afectar a la organización (entre 10 y 20), en el que se incluyan oportunidades (las cuales se relacionan primero) y amenazas.
2. Ponderar por orden de importancia entre 0.0 (lo menos relevante) y 1.0 (lo más importante) cada uno de los factores, teniendo en cuenta su impacto en la empresa, por lo que no solo lo positivo de las oportunidades indicarían una mayor puntuación, ya que las amenazas que representen mayores riesgos, deberían tener una mayor ponderación.
3. Cada factor clave debe clasificarse de acuerdo con su respuesta a la estrategia planteada por la empresa con una calificación que oscila entre 1 y 4. Se asigna 1 cuando la respuesta es deficiente, 2 cuando es igual al promedio, 3 cuando la respuesta es mayor al promedio y 4 cuando la respuesta es superior.
4. Con el fin de obtener una puntuación ponderada se multiplica la calificación de cada factor por la ponderación.
5. La calificación total para la organización se obtiene al sumar las calificaciones ponderadas para cada variable (Fred, 2008, pág. 110).

La calificación más alta posible para una organización será de 4 indicando que aprovecha eficientemente las oportunidades y minimiza eficazmente los riesgos, el menor resultado es de 1, mostrando que la compañía es altamente afectada por las amenazas y no aprovecha las oportunidades que brinda el macroentorno.

4.4. Propuesta de Direccionamiento Estratégico

Las herramientas que a continuación se mencionan, permiten el entendimiento de la problemática planteada y los instrumentos aclaran aún más el panorama, permitiendo abordar una ruta de soluciones.

4.4.1. Instrumentos para la formulación

Para visualizar los hallazgos del diagnóstico integral, se utilizan las siguientes herramientas:

4.4.1.1. Matriz FODA

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas le permite a la gerencia el desarrollo de varias estrategias como:

- Estrategia FO, en las que se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategia DO, busca superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategia FA, afronta las amenazas a través de las fortalezas de la empresa.
- Estrategia DA, es solo defensiva que busca reducir las debilidades y evitar las amenazas (Fred, 2008, pág. 221).

La tabla No. 3 muestra de manera resumida las estrategias de la matriz FODA.

Tabla 3. Estrategias FODA

		INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Poder de diferenciación	Aspectos internos a mejorar
EXTERNO	O P O R T U N I D A D E S	POSIBLES INICIATIVAS FO	POSIBLES INICIATIVAS DO
	Lo que brinda el entorno	Uso de las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades	Superación de las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas
	AMENAZAS	POSIBLES INICIATIVAS FA	POSIBLES INICIATIVAS DA
	Riesgos no controlables	Afrontar las amenazas a través de las fortalezas de la empresa	Reduce las debilidades y evita las amenazas

Fuente: Adaptado de (Fred, 2008)

4.4.1.2. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

Con la información obtenida de las matrices EFI y EFE y las estrategias derivadas de la matriz FODA, la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa permite determinar de manera objetiva que estrategias alternativas son mejores. En el arreglo matricial se disponen en el lado derecho los factores claves de éxito tanto internos (Fortalezas y Debilidades) como externos (PESTEL, Oportunidades y Amenazas), en la siguiente columna se consignan las ponderaciones de cada factor resultantes de la Matriz EFI y EFE. En la fila superior se relacionan las estrategias de la matriz FODA y en las celdas de cada columna de la estrategia planteada, se asigna la calificación del impacto de los factores con relación a cada estrategia (Fred, 2008, pág. 240).

En la Tabla 4, se relaciona la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa para una mejor ilustración de la herramienta.

Tabla 4. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

Factores clave	Ponderación	Alternativas estratégicas		
		Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores internos				
Administrativos				
Financieros				
Humanos				
Factores externos				
Políticos				
Económicos				
Sociales				
Tecnológicos				

Fuente: Adaptado de (Fred, 2008).

4.5. Evaluación de Proyectos Sociales

Dada la escasez de los recursos, el recorte de presupuesto en los gobiernos y las agencias donantes para los proyectos sociales, es necesario elevar la eficiencia en la asignación de dichos recursos. Cohen & Franco, (1988, pág. 7) afirman que las crisis de los países latinoamericanos han plasmado sus efectos sobre los recursos y el gasto público, en el que el mayor afectado es la población de los estratos más bajos, subsidiada con los beneficios derivados de la política social asistencialista.

Pero antes de profundizar en eficiencia, es necesario determinar la relevancia de los proyectos sociales, que no sólo deben cubrir la alimentación, la educación y la salud, esta tarea necesita de un diagnóstico en el que cada economía analice los problemas que tiene capacidad de abordar, lo que conduce a establecer las prioridades en la problemática social.

Bajo la premisa de la escasez de recursos para la satisfacción de las necesidades existentes, es importante que cada organismo realice la clasificación de acuerdo con los ámbitos de la acción pública (físico, económico, social), también entre los sectores sociales (salud, educación y alimentación entre otros) y para terminar, entre los programas de un área determinada. En parte, la clasificación permite determinar las áreas o sectores críticos para la asignación de recursos, sin embargo en ocasiones algunos factores subjetivos afectan la distribución, en virtud de que la entidad debe atender determinado proyecto para ceder a la presión de un grupo organizado (Cohen & Franco, 1988, pág. 14).

Así es, que entre varias alternativas de proyectos sociales que deben ser ejecutados, pero dada la restricción de recursos que limita a la selección de unos pocos, es necesario aumentar la racionalidad de las opciones adoptadas por medio de una metodología que permita a través de la evaluación objetiva, la selección de los proyectos que generen un mayor impacto social.

En este proceso racional de selección, la planificación es una ficha clave en la evaluación ex ante y ex post de los proyectos, en el que no es suficiente con que se cumplan los criterios de eficiencia y eficacia, ya que es necesario (y en ocasiones mucho más importante) que sea efectivo, como una respuesta a las metas estratégicas o a la misión como la principal razón de ser de la entidad (Cohen & Franco, 2006, pág. 213).

Este impacto social debe reflejar los efectos de una acción determinada o intervención sobre una comunidad en general, que de cierta manera dependen de las personas que ejecutan un proceso y que en el corto y largo plazo deben reflejarse como un mejoramiento significativo en la calidad de vida de la población atendida. Para complementar, el impacto puede medirse a través de magnitud cuantitativa o cualitativa del cambio en un problema de la comunidad, como resultado de la prestación de un servicio o entrega de bienes (Liberta Bonilla, 2007, pág. 2)

4.5.1. Matriz de gasto social

A través de una matriz en el que se consideren de manera conjunta las necesidades y la población objetivo, puede evidenciarse la asignación del gasto público en el que es posible jerarquizar los proyectos por nivel de criticidad. En las filas de la matriz, aparecen los destinatarios de las políticas públicas y en las columnas las necesidades atendidas; los recursos utilizados deben estar valorados en unidades monetarias con el fin de determinar el valor total por proyecto (Cohen & Franco, 1988, pág. 41).

La Tabla 5 muestra la matriz de Gasto Social.

Tabla 5. Matriz de Gasto Social

Población objetivo por tramos de ingreso	Ponderación	Sector				Total Gasto Población
		Salud	Educación	Vivienda	Deporte	
Sin ingresos	0,5					
Hasta 1/4 de SMMLV	0,25					
Superior a 1/4 hasta 1/2 de SMMLV.	0,15					
Superior a 1/2 hasta 1 SMMLV.	0,1					
Total		Total gasto salud	Total gasto Educación	Total gasto Vivienda	Total gasto Deporte	Gran total Gasto social

Fuente: Tomado de (Cohen & Franco, 1988)

4.5.2. Valor Presente Neto (VPN)

En múltiples situaciones los proyectos presentan un flujo de recursos aplicados en el tiempo, ya sea porque sólo requieran erogaciones o en ocasiones, su beneficio pueda valorarse como el ahorro en gastos de la población objeto del proyecto. En este caso, es necesario entender el significado del Valor Presente Neto que es la sumatoria de los valores netos futuros (beneficios menos costos en cada periodo) a una tasa de descuento definida como costo de oportunidad (Aldunate, 2009, pág. 10).

También suele encontrarse el VPN como valor actual neto (VAN) y se menciona que un proyecto es rentable, si el valor actual de todos flujos de ingresos menos egresos (teniendo en cuenta que esta operación sólo puede realizarse en un mismo periodo) descontados al costo de oportunidad (dato externo del proyecto), debe ser mayor que cero (Cohen & Franco, 2006, pág. 43).

Este costo de oportunidad utilizada por el BID y otros organismos internacionales en proyectos sociales es un valor constante del 12% efectivo anual (Campos, Serebrisky, & Suárez, 2016, pág. 36).

Otras investigaciones muestran que los proyectos de esta índole no deben ser descontados a una tasa fija, que por lo contrario, la tasa social de descuento debe ser igual a la tasa de interés del mercado o tasa de ahorro en ausencia de riesgo (Fontaine, 2008, pág. 383)

De esta manera, la forma de cálculo del VPN es la siguiente:

Ecuación 1. Valor Presente Neto

$$VPN = \sum_{i=0}^{i=n} \frac{Bi - Ci}{(1+r)^i}$$

Donde i es el periodo contado hasta el año final n , B_i es el beneficio en el año i , C_i es el costo del año i y r es la tasa de descuento, dada con un valor fijo en cada periodo igual a 12% (Aldunate, 2009, pág. 10).

4.5.3. Valor Actual de los Costos (VAC)

En los proyectos sociales, suele presentarse la dificultad de determinar los beneficios, en especial, por el carácter de intangible que representa la labor social. Para este caso, es viable realizar el cálculo de los costos al inicio del proyecto con el fin de determinar el valor del mismo y compararlo con otros, para la toma de decisiones en proyectos excluyentes.

Así como se calcula el VPN, el VAC excluye los beneficios, por lo que su fórmula de cálculo es:

Ecuación 2. Valor actual de los costos

$$VAC = \sum_{i=0}^{i=n} \frac{C_i}{(1+r)^i}$$

En el que i es el periodo contado hasta el año final n , C_i es el costo del año i y r es la tasa de descuento (Aldunate, 2009, pág. 13).

En complemento de lo enunciado, otra herramienta práctica en el uso de los costos para la evaluación de proyectos, es la relación entre el análisis del costo mínimo (ACM) y el análisis costo impacto (ACI) en el que el primero mide la eficiencia en términos de los costos y el segundo lo complementa al determinar, además de la mayor eficiencia, el logro de los objetivos propuestos, los cambios que se producen en la población objetivo y los posibles efectos secundarios (Cohen & Rodrigo, 2002, pág. 14)

PARTE III

5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Análisis Interno

5.1.1. Análisis según el enfoque del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

En el diagnóstico interno se recopiló la información desde los tres niveles jerárquicos (directivo, profesional y técnico), para determinar las contribuciones de cada uno en diferentes aspectos relacionados con la gestión.

En la entrevista sostenida con el Secretario de Hacienda (Anexo 1) fue posible entender cómo contribuyen el sistema de Gestión de la Calidad y de Control Interno en el Modelo Integrado de Gestión de la entidad. En el Modelo de Gestión el Plan de Desarrollo municipal es la carta de navegación para el cumplimiento de metas en el ámbito económico. El presupuesto se proyecta cada año con base al comportamiento histórico de por lo menos 5 años, además se tiene en cuenta la información socio económica de informes estadísticos presentado por el DANE, la recopilada por el SISBEN y las dependencias de Predial e Industria y Comercio (Cano, 2018).

La gestión se mide al terminar cada vigencia, para lo cual se establece la meta del 100% del recaudo establecido en el presupuesto de ingresos y gastos, cuyo cumplimiento en la actual administración (2016-2019) ha oscilado entre el 96% y 99%; dicha información se obtiene del módulo de ingresos, donde el reporte del presupuesto se exporta a Excel y se calcula la ejecución presupuestal (Cano, 2018).

En el área de fiscalización (Anexo 2) a pesar de que no se cuenta con un plan de gestión, el personal profesional aplica un procedimiento en el que se capturan los potenciales evasores una vez analizada la información registrada para el cálculo del tributo, en otras ocasiones es posible identificar potenciales contribuyentes que no presentan la declaración, denominados como omisos, a quienes se les realiza la visita para formalizar la inscripción (Mejía A. , 2018).

El equipo de cobro coactivo (Anexo 3) estructuró el proceso coactivo administrativo de los tributos administrados por el Municipio de La Estrella, generando una mayor cultura de pago a través de la dinámica de los procesos que se interrelacionan con los contribuyentes redundando en el incremento de los ingresos y la disminución de la cartera morosa (Facioline, 2018).

El Sistema Integral de Gestión como herramienta de gestión sistemática, contribuye con la dirección y evaluación del desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social para la prestación de los servicios a cargo de este municipio que como entidad Político-Administrativa y de acuerdo con su razón de ser, realiza la gestión a través de procesos que fueron establecidos bajo un modelo de gestión certificado en el año 2009, cuyos fundamentos se encuentran enmarcados bajo las normas ISO 9001: 2008 (actualización en 2015) y NTCGP 1000: 2004 (Municipio de La Estrella, 2009, pág. 1).

En materia de control interno, el reporte de la oficina relacionada con el tema indica mejoras significativas en facilidades de pago a deudores de obligaciones tributarias (23.555) y no tributarias (23.571). En la encuesta de satisfacción realizada a 50 personas, la calificación obtenida por el área de fiscalización fue de 99.5% y para el área de Industria y Comercio fue de 97%, situación que indica que los usuarios ejecutan las actividades de cara al público en general con un nivel alto de satisfacción (Mejía, 2017, pág. 10).

5.1.2. Modelo de las 7 S de McKinsey

En este análisis se desglosa cada componente a partir de la consulta por fuentes primarias y secundarias.

5.1.2.1. Componente estratégico

Teniendo en cuenta los fines para los cuales está constituida la entidad se presenta el direccionamiento estratégico a través de la:

Misión:

La Administración Municipal de La Estrella orientará su gestión hacia el logro del desarrollo económico y social de los ciudadanos y ciudadanas, a través de la oferta de bienes y servicios que impacten favorablemente en la disminución de la pobreza, las desigualdades sociales y la exclusión. Este logro será posible gracias a la aplicación de una política de buen gobierno y de participación efectiva de los ciudadanos (Municipio de La Estrella, 2018).

Visión:

Seguimos avanzando para transformar La Estrella en el año 2019 en un Municipio que se enaltezca por su desarrollo económico, social, político y ambiental; con criterios claros para la ordenación del territorio, donde la prioridad será el desarrollo

social integral y el crecimiento económico, la recuperación de los recursos para la sostenibilidad ambiental, donde exista respeto por los valores éticos y culturales, con una infraestructura acorde para suplir las necesidades que demanda la población y una comunidad Siderense comprometida con la participación y su entorno (Municipio de La Estrella, 2018).

Política de Calidad:

Seguimos avanzando para mejorar la calidad de vida de los Siderenses y aumentar el nivel de satisfacción. Nos comprometemos a orientar nuestros esfuerzos en las siguientes dimensiones:

-Social

-Económico

-Ambiental

-Institucional

Contando para ello con un Sistema Integrado de Gestión orientado al logro de los objetivos y al mejoramiento continuo del Municipio (Municipio de La Estrella, 2016).

Valores corporativos:

Compromiso, honestidad, respeto, responsabilidad, servicio y transparencia (Municipio de La Estrella, 2013)

En entrevista sostenida con el Secretario de Hacienda, al consultar sobre los elementos contenidos en la misión y la visión para alcanzar los objetivos estratégicos, realiza la aclaración de que la parte de fortalecimiento de ingresos, no se encuentra incluido en esta declaración estratégica, por lo que es importante agregarlos. En la política de calidad la Secretaría de Hacienda le apunta a lo económico, en virtud de que busca la recuperación de los recursos para asignarlos con el fin de atender las necesidades sociales, institucionales y ambientales. Cabe resaltar que los recursos se distribuyen de acuerdo con las necesidades, pero los ingresos no cubren todos los proyectos sociales, dado que la demanda de recursos es mucho mayor a la oferta, situación que afecta que los valores corporativos estén alineados con la estrategia de la entidad (Cano, 2018).

A través de la fiscalización se puede contribuir al fortalecimiento de los ingresos que permita el control de la evasión de los tributos y con éstos, satisfacer las necesidades básicas de la comunidad y de los demás grupos de interés, canalizadas en los proyectos de inversión social. Es importante agregar que tanto

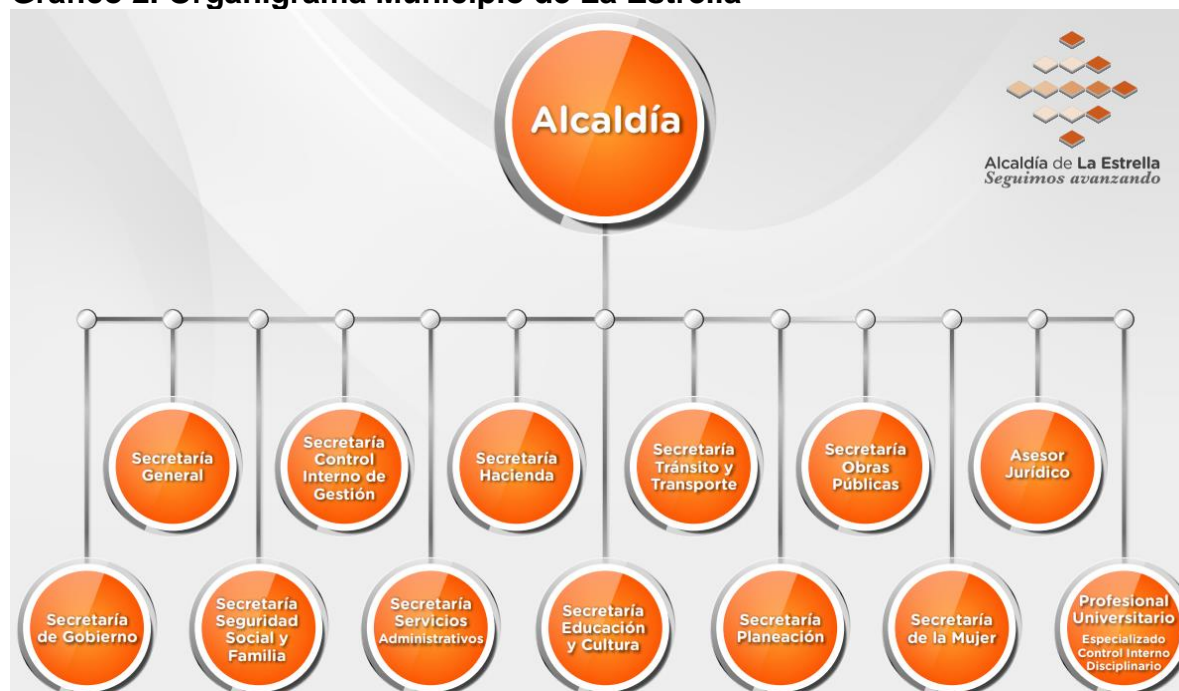
la política de calidad como los valores corporativos complementan la estrategia corporativa (Mejía A. , 2018), así como los planes de gestión adoptados por el Secretario y Subsecretario de Hacienda, que deben constituirse como un engranaje en la gestión de ingresos (Faciolince, 2018).

5.1.2.2. Componente estructural

Es de resaltar que toda entidad se constituye por líneas de jerarquía, la cual se evidencia en su organigrama.

El Gráfico 2 presenta el organigrama del Municipio de La Estrella.

Gráfico 2. Organigrama Municipio de La Estrella



Fuente: (Municipio de La Estrella, 2016)

Con respecto al organigrama, el Secretario de Hacienda afirma que la jerarquía es muy plana, debido a que todos los profesionales y técnicos de esta área dependen de él, por lo que las evaluaciones y revisiones de informes están a su cargo lo cual le demanda una gran cantidad de tiempo. Adicional a lo anterior, dado el crecimiento que ha presentado la estructura en los últimos 4 años, el personal existente no alcanza a evacuar las actividades que deben ejecutarse en el área de Hacienda, agregando que es necesario nuevo personal con conocimientos técnicos y especializados en el ámbito financiero (Cano, 2018).

En lo comentado coinciden el profesional en fiscalización y el área de soporte jurídico al mencionar que en el secretario recae toda la responsabilidad y es además quien debe atender a todo el personal del área ya que sólo hay una línea jerárquica o las funciones que debe ostentar el profesional en mención están asignadas al superior inmediato (Mejía A. , 2018), por su parte, el asesor jurídico hace énfasis en la necesidad de plantear un nuevo organigrama que responda a las necesidades de la dependencia y de la entidad (Faciolince, 2018).

5.1.2.3. Componente de sistemas

El objeto de estudio se centra en el proceso denominado financiero y rentas, el cual está conformado por varios procedimientos que se enuncian a continuación:

- **Elaboración del Marco Fiscal:** Es un mecanismo de planeación orientado a garantizar el pago de la deuda pública en un horizonte de 10 años. La herramienta de planeación territorial que orienta la elaboración de los presupuestos anuales determina los techos tanto de ingresos como de egresos que generen superávit primarios en cada vigencia garantizando la sostenibilidad de la deuda (Municipio de La Estrella, 2009).
- **Elaboración y gestión del presupuesto:** Es un instrumento de planificación que permite a la administración cumplir con la prestación de los servicios para la satisfacción de las necesidades de la población de conformidad con su misión. Se expresa como una asignación de recursos para el cumplimiento de una actividad concreta, en un periodo determinado, para obtener resultados concretos (bienes o servicios) para la satisfacción de necesidades públicas (Municipio de La Estrella, 2009).
- **Elaboración y gestión del Plan Anualizado de Caja (PAC):** Herramienta para la distribución mes a mes del presupuesto de ingresos y egresos aprobado para la vigencia, teniendo en cuenta las metas financieras establecidas por el Comité de Hacienda (Municipio de La Estrella, 2009).
- **Elaboración de estados financieros:** Informes preparados periódicamente con el fin de dar a conocer a los usuarios la situación financiera y los resultados operacionales de la entidad en un periodo determinado y para la toma de decisiones por parte de la administración (Municipio de La Estrella, 2009).
- **Gestión de ingresos:** Recaudo oportuno de los recursos económicos que conlleven a un incremento en el patrimonio del Municipio, garantizando la disposición de los mismos para el normal funcionamiento de la Administración Municipal (Municipio de La Estrella, 2009).
- **Gestión de pagos:** Establece las directrices para cumplir a tiempo con el pago de las obligaciones financieras adquiridas por la Administración municipal, de acuerdo con las normas legales vigentes (Municipio de La Estrella, 2009).
- **Industria y comercio:** Tiene como objetivo asegurar el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y de la comunidad en el recaudo de los ingresos del Municipio a través del cobro del impuesto de industria y comercio

- (gravamen de carácter municipal, que grava toda la actividad industrial, comercial o de servicios que se realiza en el Municipio en forma ocasional o permanente, con establecimientos o sin ellos) (Municipio de La Estrella, 2009).
- Impuesto predial: Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y de la comunidad en el recaudo de los ingresos del Municipio a través del cobro del impuesto Predial Unificado (Es una renta de carácter municipal y directa, que recae sobre propiedades raíces, urbanas o rurales, ubicadas dentro de la jurisdicción del Municipio de La Estrella) (Municipio de La Estrella, 2009).
 - Actualizaciones catastrales: Renovar la información jurídica, física, económica y fiscal de la totalidad de los inmuebles levantados en una formación catastral dentro de un período máximo de cinco años, a partir de la fecha en la cual se termina la formación de un catastro, de conformidad con lo establecido en el artículo 5º de la Ley 14 de 1983. Consiste en el conjunto de operaciones destinadas a renovar los datos de la formación catastral, mediante la revisión de los elementos físicos, jurídicos y fiscales del catastro y la eliminación en el elemento económico de las disparidades originadas por cambios físicos, variaciones de uso o de productividad, obras públicas o condiciones locales del mercado inmobiliario (Municipio de La Estrella, 2009).
 - Conservación catastro: Mantener actualizada la conservación catastral del Municipio de La Estrella con el fin de poseer una confiable identificación física de los predios existentes dentro del perímetro del Municipio, consolidando una base de datos jurídica que nos permita la agilización de procesos ante los entes que requieran de esta información, avaluando catastralmente a los inmuebles del Municipio que conformarán la base gravable para la aplicación y liquidación del impuesto predial del Municipio. El catastro es el inventario o censo de una región, debidamente actualizado y clasificado de los bienes inmuebles pertenecientes al Estado y a los particulares, con el objeto de lograr su correcta identificación física, jurídica, fiscal y económica (Municipio de La Estrella, 2009).
 - Jurisdicción coactiva: Recaudar mediante el proceso administrativo coactivo los impuestos, tasas y contribuciones, u otras acreencias, legamente causadas a favor del erario municipal y que consten en títulos ejecutivos o sentencias en firme, a través del cobro persuasivo o coactivo, de una manera oportuna y eficiente. Es la potestad jurisdiccional asignada a las entidades públicas, para que, por sus propios medios, hagan efectivas las obligaciones que legalmente se causen a su favor (Municipio de La Estrella, 2009).

A pesar de que se cuenta con los procedimientos para la ejecución de las actividades desde la Secretaría, es necesario documentar nuevos procedimientos y agregar un Plan Estratégico de Fiscalización, dado que no existe un cronograma para la fiscalización, en virtud de que la dependencia es relativamente nueva (Cano, 2018).

Otra dificultad manifestada, es que no se cuenta con la información oportuna para la toma de decisiones, justificado de que en muchas ocasiones no se ha ingresado

la información al software por dificultades en algunas áreas. Por ejemplo, la información de bancos no se enlaza de manera inmediata con tesorería. En este sentido falta un procedimiento para indicar que se debe tener la información precisa, exacta de y para los contribuyentes. Aunado a lo anterior, se suma la falta de personal calificado, por lo que se generan retrasos en la actualización de la información para realizar requerimientos a los contribuyentes que permitan el fortalecimiento de los ingresos (Cano, 2018).

Desde el área de fiscalización los profesionales del área (profesional en fiscalización y asesora jurídica externa), se han esmerado por contribuir en el control y así mejorar el proceso de recaudo. En la materia se ha proyectado el procedimiento para el control de la evasión fiscal en impuesto de industria y comercio, el cual se encuentra en trámite de aprobación por el comité de calidad de la entidad. El principal objetivo es asegurar el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y de control preventivo en todos los trámites relacionados con el control de evasión fiscal en la oficina del Impuesto de Industria y Comercio y su complementario de avisos y tableros, es responsabilidad del (la) Secretario (a) de Hacienda Municipal y del (la) Técnico Operativo en Impuestos y Cobranzas la correcta aplicación del mismo (Mejía A. , 2018).

En materia de cobro coactivo aunque se encuentran documentados los procedimientos, se están mejorando de acuerdo con la necesidad de la entidad y de manera reiterativa se expresa el requerimiento de actualizar el estatuto tributario municipal para mejorar el proceso (Faciolince, 2018).

5.1.2.4. Componente personal

Si bien se presentó el organigrama de la entidad, es necesario entender los cargos y roles en el área de estudio. La Tabla 6 reúne las funciones de cada cargo.

Tabla 6. Cargos Secretaría de Hacienda y personal de las dependencias

Cargo	Funciones
Secretario de Hacienda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con lo establecido en la Constitución, la Ley, los Decretos, Ordenanzas, Acuerdos, Manual de Funciones, Reglamentos Internos de la administración Municipal y las órdenes impartidas por su superior en lo relacionado con el cargo. 2. Dirigir la ejecución de los planes, programas y proyectos definidos para fortalecimiento de la dependencia. 3. Proponer, preparar e implementar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a cargo de la dependencia. 4. Presentar informes a solicitud de su superior y/o de los entes de control conforme con la normatividad respectiva. 5. Asesorar al Alcalde Municipal en la formulación de políticas programas y proyectos en materia presupuestal y fiscal para el fortalecimiento de las finanzas públicas y la racionalización del gasto. 6. Liderar la preparación del anteproyecto del presupuesto de ingresos y gastos de la entidad. 7. Presentar al Alcalde el anteproyecto el presupuesto de ingresos y gastos para cada vigencia para someterlo a aprobación por Concejo Municipal.

Informe Final Consultoría Municipio de La Estrella

Cargo	Funciones
	<p>8. Dirigir y controlar la ejecución del presupuesto Municipal en cada vigencia.</p> <p>9. Asesorar a la Alta Dirección en temas de endeudamiento, recopilando datos de análisis concretos y de calidad para la toma de decisiones.</p> <p>10. Proyectar los proyectos de acuerdo relacionados con la administración del recurso financiero.</p> <p>11. Dirigir la aplicación de políticas en cuanto a las rentas municipales.</p> <p>12. Planear, organizar, dirigir y coordinar la administración, conservación e incremento del patrimonio del Municipio.</p> <p>13. Realizar análisis financieros a partir de indicadores que faciliten la toma de decisiones relacionadas con el ingreso y el gasto.</p> <p>14. Fijar políticas de administración de bienes y rentas.</p> <p>15. Administrar los riesgos asociados a su dependencia definiendo acciones de control para su tratamiento.</p> <p>16. Coordinar la prestación de los trámites y servicios prestados por la Secretaría, velando para que éstos se gestionen en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.</p> <p>17. Levantar y mantener actualizado el mapa de riesgos de los procesos de su dependencia.</p> <p>18. Realizar conforme con la Ley y/o con los instrumentos establecidos, la evaluación del desempeño o de la gestión del personal a cargo; adicionalmente, cumplir con las labores de interventor en los contratos que le sean asignados.</p> <p>19. Cumplir con las políticas, los métodos y procedimientos definidos en los sistemas de control interno y calidad.</p> <p>20. Elaborar el plan de acción para su dependencia.</p> <p>21. Suministrar a la Secretaria General la información necesaria para el correcto levantamiento y publicación de los trámites de su dependencia en la plataforma SUIT, y velar porque los mismos sean brindados a los usuarios según su competencia y normatividad vigente.</p> <p>22. Elaborar el informe de gestión anual de su dependencia.</p>
Profesional en Fiscalización	<p>1. Garantizar la gestión de cobro de los tributos municipales, en la etapa de cobro persuasivo.</p> <p>2. Desarrollar actividades tendientes a recaudar la cartera en la etapa persuasiva.</p> <p>3. Realizar los estudios y análisis para hacer el reconocimiento de las deudas, los deudores y los tiempos de retraso en el pago para realizar la respectiva gestión de cobro.</p> <p>4. Controlar permanentemente la cartera impositiva y realizar los respectivos registros.</p> <p>5. Medir y analizar los indicadores de gestión de área con el fin de hacer evaluación a los resultados y definir mejoras.</p> <p>6. Administrar los riesgos asociados a las actividades a su cargo, definiendo acciones para su manejo y control.</p> <p>7. Cumplir con las políticas, los métodos y los procedimientos definidos en los sistemas de control interno y calidad.</p>
Técnico Operativo en Impuestos y Cobranzas	<p>1. Atender las consultas del público sobre el tema de liquidación de impuestos.</p> <p>2. Liquidar el impuesto predial e industria y comercio y demás complementarios conforme a las tarifas fijadas por la ley, las ordenanzas y los acuerdos.</p> <p>3. Dar cumplimiento a las políticas fijadas en materia de recaudo de impuestos, tasas y contribuciones.</p> <p>4. Administrar el sistema de información que maneja las bases de datos de contribuyentes con sus respectivos estados de cuenta.</p> <p>5. Aplicar los mecanismos definidos en las campañas para el incentivo de pago por parte de los contribuyentes.</p> <p>6. Coordinar la facturación, velando por que ésta sea entregada oportunamente a los contribuyentes.</p>

Informe Final Consultoría Municipio de La Estrella

Cargo	Funciones
	<ol style="list-style-type: none">7. Verificar la autenticidad de la documentación proporcionada por los contribuyentes.8. Brindar asesoría a los contribuyentes en los casos que éste la solicite.9. Elaborar las liquidaciones de aforo cuando se dé lugar a ellas, verificando la información previa y garantizando el debido trámite para la facturación.10. Velar por la administración documental y manejo de la información propia de sus actividades.11. Entregar los informes propios de su actividad cuando sean requeridos por sus superiores.12. Actualizar la información relativa a los predios para garantizar la adecuada facturación de los impuestos.13. Administrar los riesgos asociados a las actividades a su cargo, definiendo acciones para su manejo y control.14. Cumplir con las políticas, los métodos y los procedimientos definidos en los sistemas de control interno y calidad.

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Funciones.

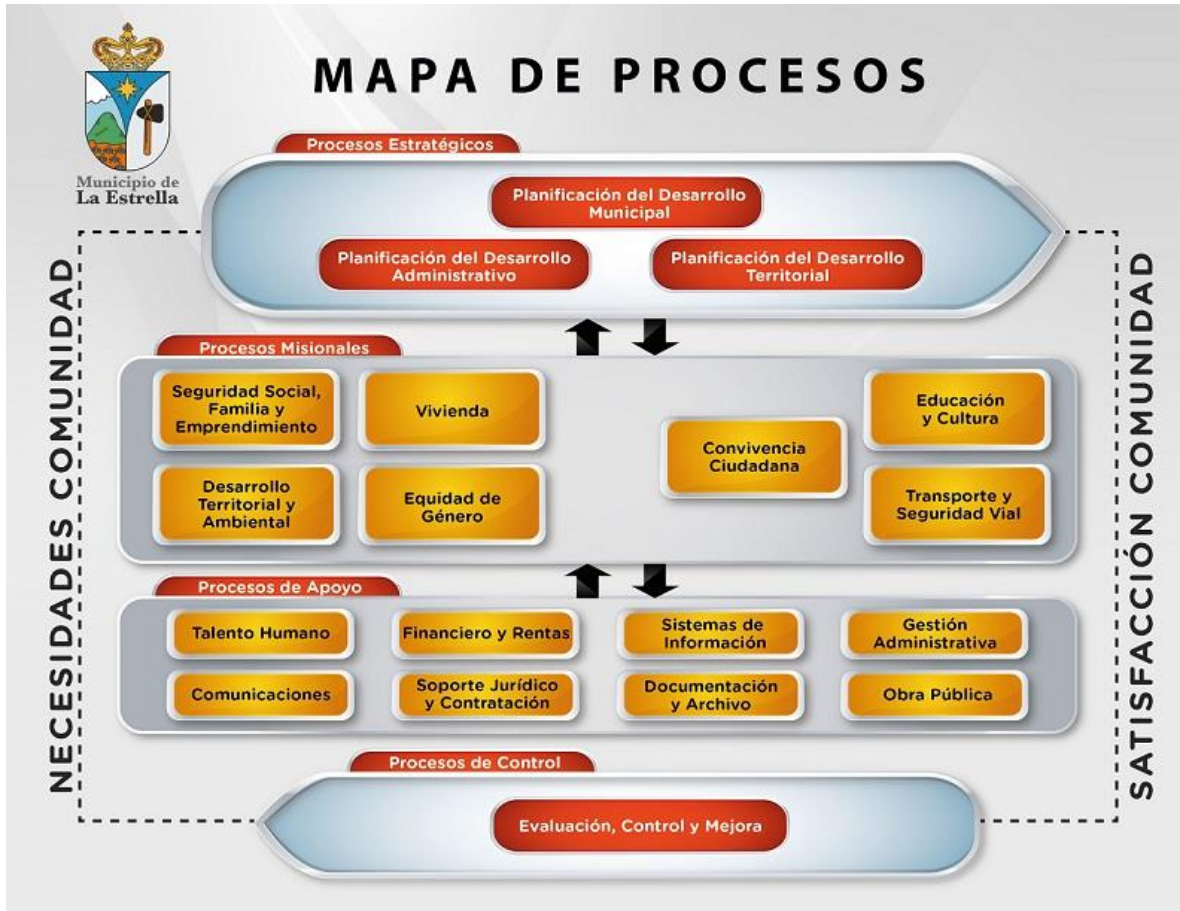
En este aspecto, se resalta que la planta de personal no es suficiente para el cumplimiento de las metas estratégicas, la necesidad se fundamenta en el crecimiento del Municipio y derivado de esto, las funciones y ejecución de actividades son mayores, además los recursos con los que actualmente cuenta la entidad para este rubro, no son insuficientes para contratar más personal. El empoderamiento es otro tema importante, en el que se destaca que algunos empleados comprometidos que se apersonan de las tareas encomendadas, pero otros no dimensionan la realidad del Municipio (Cano, 2018).

En el tema de reclutamiento, es de resaltar que se cumple con el procedimiento establecido por Calidad al verificar la experiencia laboral y el perfil académico. Se ciñe al manual de funciones, donde se encuentra documentado el perfil que debe cumplir el aspirante y talento humano realiza una parte del reclutamiento; el Secretario de Hacienda realiza la entrevista para determinar habilidades y actitudes (Cano, 2018).

En el área de fiscalización se hace énfasis en la necesidad de contratar más personal profesional especializado en tributaria y técnico, para realizar visitas de campo con el fin de mejorar el recaudo vía fiscalización. En cuanto al empoderamiento se resalta que el superior inmediato genera el ambiente para la toma de decisiones y trabajo mancomunado para el cumplimiento de las metas globales (Mejía A. , 2018), desde el área de soporte jurídico sobresale el empoderamiento que los directivos dan al personal, constituido por un grupo de personas que son comprometidas con la causa y otro que, objeto de cuotas burocráticas, se limitan a cumplir con lo mínimo requerido (Faciolince, 2018).

A continuación, el Gráfico 3 presenta el Mapa de Procesos del Municipio de La Estrella.

Gráfico 3. Mapa de Procesos del Municipio de La Estrella



Fuente: (Municipio de La Estrella, 2016)

El Gráfico 4 presenta el flujograma del Proceso Financiero y Rentas.

Gráfico 4. Flujograma proceso Financiero y Rentas



Fuente: Elaboración propia con datos de (Municipio de La Estrella, 2009).

5.2. Diagnóstico Externo

Como complemento al análisis interno, la investigación a partir de fuentes primarias y secundarias arrojó la siguiente información.

5.2.1. Análisis del entorno – Marco PESTEL

5.2.1.1 Entorno político

El Municipio de La Estrella se rige por el sistema democrático descentralizado el cual se basa en procesos; el poder ejecutivo lo ejerce un alcalde y el político, el gabinete de concejales que son elegidos por periodos de 4 años. Cada

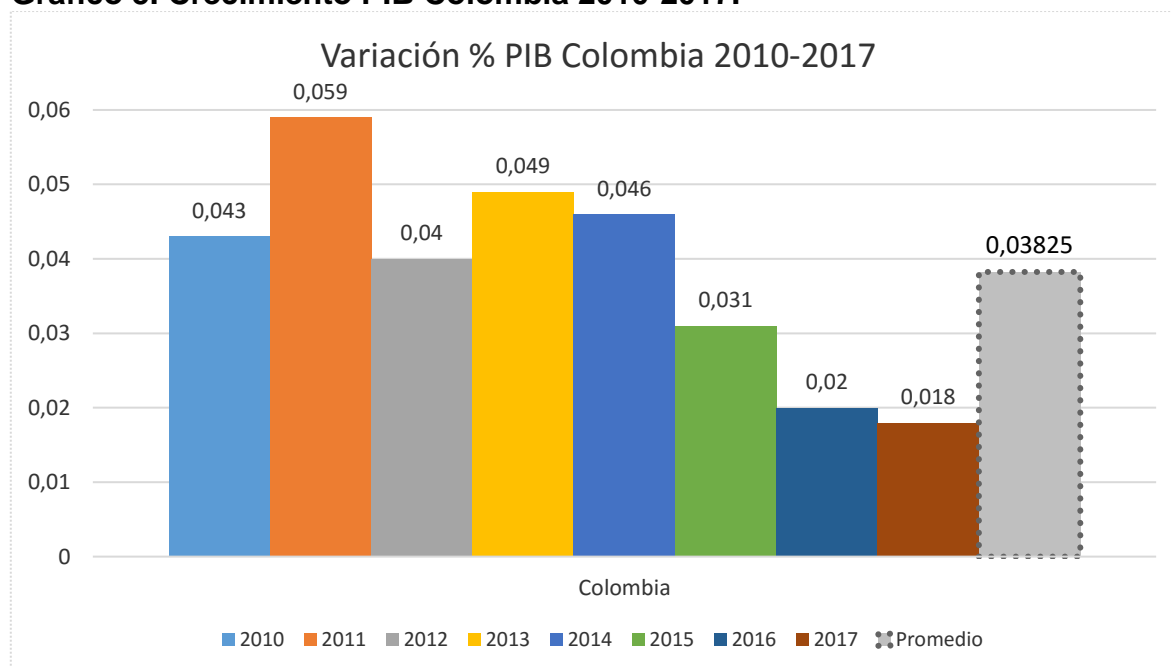
administración local gestiona los recursos que se constituyen en ingresos corrientes (libre destinación) y la transferencia de recursos de la nación para rubros con destinación específica (salud, educación y seguridad entre otros) (Municipio de La Estrella, 2010, pág. 12).

El Concejo es una corporación pública conformada por 15 ediles de diferentes grupos políticos, quienes son elegidos democráticamente y cuyo control político y administrativo subyace de los acuerdos que son de obligatorio cumplimiento en la jurisdicción territorial. Además de expedir el presupuesto de rentas y gastos, se encarga de la aprobación de Proyectos de Acuerdo y emitir las normas orgánicas del presupuesto (Municipio de La Estrella, 2010, pág. 12).

5.2.1.2 Entorno económico

El principal indicador de crecimiento a nivel nacional es el Producto Interno Bruto (PIB), el cual es medido en cada anualidad y muestra en términos económicos el desempeño de la economía en su conjunto. La principal entidad a nivel nacional encargada del levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales es el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la cual muestra el crecimiento de la economía en el actual decenio, ilustrado en el Gráfico 5.

Gráfico 5. Crecimiento PIB Colombia 2010-2017.



Fuente: Elaboración propia con datos de (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018, pág. 1)

Un dato relevante en la presente investigación, es la proporción de los ingresos fiscales relacionados con el PIB, en el que según Tromben (2016, pág. 17) entre el 2010 y el 2014 representan en promedio un 3.8%, agregando que una partida importante de los recursos públicos son destinados al gasto social catalogado como prioritario según el artículo 350 de la Constitución Política de Colombia (Constitución Política, sf).

Por su parte, la economía Antioqueña presenta un crecimiento moderado dada la desaceleración a nivel nacional y la alta incertidumbre en el ámbito internacional, sin embargo el consumo y el gasto público presentaron una tendencia a la baja. La explicación radica en la menor demanda de productos para exportación por parte de los principales socios comerciales afectando la industria regional, fenómeno que genera un efecto dominó en cada sector productivo y disminuye los ingresos de las entidades recaudadoras de impuestos departamentales y municipales (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016, pág. 11).

En el desempeño económico parece darse una compensación en el que la reducción de los sectores de explotación de minas, agropecuario, servicios sociales, comunales y personales, es compensado por el buen desempeño de sectores como comercio, comunicaciones, finanzas, restaurantes y seguros (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016, pág. 15); esta situación representa un reto y una oportunidad para las entidades que recaudan impuestos, en el sentido de centrar sus esfuerzos para fiscalizar los sectores que presentan mayores ingresos y generar políticas que le permitan a los gremios afectados, afrontar la situación que los afecta de manera directa.

5.2.1.3 Entorno social

De acuerdo con las estadísticas del DANE, el crecimiento demográfico en el municipio desde el 2010 al 2017 y las proyecciones de 2018 a 2020, se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 7. Población departamento y Municipio 2010-2020

	Total población (cifras en miles)										
Departamento / Municipio	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Antioquia	6.066	6.144	6.222	6.300	6.378	6.456	6.535	6.613	6.691	6.768	6.845
La Estrella	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67

Fuente: Elaboración propia con datos de (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2017)

5.2.1.4 Entorno tecnológico

El uso de las tecnología de las información en las entidades estatales se ha convertido en la pieza clave de su desempeño efectivo, por lo que la entidad de mayor relevancia en este aspecto, Ministerio de las Tecnologías de la Información

y las Comunicaciones (MinTIC), lidera las estrategias necesarias para la implementación de las herramientas tecnológicas y los recursos que se derivan o dependen de éstas; por ejemplo, el Gobierno Nacional mediante el Decreto 415 de 2016 estableció los lineamientos para la implementación de la figura de Director de Tecnologías y Sistemas de Información, quien será pieza clave en la construcción de un Estado más eficiente y transparente gracias a la gestión estratégica de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC, 2016).

La idea surge como respuesta a las debilidades que vienen presentando las entidades del estado en el uso las tecnologías de la información, la necesidad de aprovechar esta herramientas para mejorar la gestión y la comunicación con los usuarios, además de tomar como referente casos de éxito a nivel internacional que han permitido el fortalecimiento institucional (MinTIC, 2016).

5.2.1.5 Entorno ambiental

Los recursos naturales y el medio ambiente son protegidos por el estado y las entidades territoriales, de hecho, la contaminación se regula mediante controles que pueden generar sanciones o la generación de contribuciones fiscales a las empresas o personas naturales que dado su patrón de producción-consumo afecten el medio ambiente, lo anterior con el fin de incentivar cambios hacia tecnologías de producción más limpia (Vasco, Tobón, & Vargas, 2017, pág. 9).

El impuesto a la contaminación se denomina tasa retributiva que es calculada y recaudada por las Corporaciones Regionales Autónomas (para Antioquia es CORANTIOQUIA), la cual contiene un factor regional que tiene como objetivo contabilizar los costos sociales y ambientales de los vertimientos no tenidos en cuenta en la tarifa mínima establecida por el Ministerio del Medio Ambiente (Vasco, Tobón, & Vargas, 2017, pág. 10).

5.2.1.6 Entorno legal

En materia de impuestos, la principal carta de navegación para la entidad es el Estatuto de Rentas Municipal que fue adoptado el 30 de diciembre de 2009 para establecer y adoptar los impuestos, tasas y contribuciones, y las normas para su administración, determinación, discusión, control y recaudo, lo mismo que la regulación del régimen sancionatorio. El código contempla igualmente las normas procedimentales que regulan la competencia y la actuación de los funcionarios y de las autoridades encargadas del recaudo, fiscalización y cobro correspondiente a la administración de los impuestos tasas y contribuciones (Municipio de La Estrella, 2009, pág. 1).

Es de resaltar que el estatuto se fundamenta en los artículos Nos. 287, 294, 313, 338 y 363 de la Constitución Política de Colombia, los artículos 171, 172, 258, 259 y 261 del Decreto Ley 1333 de 1986, la ley 136 de 1994 y el artículo 59 de la ley 788 de 2002 (Municipio de La Estrella, 2009, pág. 1).

5.3. Diagnóstico Integral

De los diagnósticos interno y externo, se realiza el diagnóstico integral con las siguientes herramientas.

5.3.1. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

A partir de la información consultada al interior de la entidad, los factores internos de mayor relevancia en el que se asignó la ponderación y calificación, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 8. Evaluación de Factores Internos del Municipio de La Estrella

Evaluación de factores internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortaleza			
Gestión estratégica	15%	4	0,6
Sistema Integral de Gestión	12%	4	0,5
Gestión humana	8%	4	0,3
Control Interno	5%	4	0,2
Subtotal fortalezas	40%		1,6
Debilidad			
Planeación estratégica	12%	1	0,1
Estructura organizacional	10%	1	0,1
Procedimientos	8%	1	0,1
Sistemas de información	15%	1	0,2
Planta de personal	10%	2	0,2
Empoderamiento	5%	2	0,1
Subtotal debilidades	60%		0,8
Total	100%		2,4

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico interno.

Con el análisis del diagnóstico interno, fue posible visualizar los aspectos de mayor relevancia, destacando la gestión estratégica de los líderes del proceso de recaudo, sustentados en los parámetros establecidos en el Sistema Integral de Gestión con el apoyo de gestión humana y el Sistema de Control Interno; sin embargo se detectaron aspectos por mejorar en la planeación estratégica, dado que en la misión de la entidad no se encuentran aspectos directamente relacionados con la gestión de ingresos, así mismo, la estructura organizacional y los procedimientos de la Secretaría requieren ser actualizados por las necesidades de la entidad y los requerimientos de los contribuyentes.

Se agrega, que los sistemas de información no se ajustan a las necesidades actuales de la entidad por la falta de flexibilidad en la generación de informes, se requiere la ampliación de la planta de personal y a pesar de que los directivos dan empoderamiento a su personal de apoyo, éste no es asumido por todos sus integrantes.

5.3.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

De acuerdo con lo investigado con el personal de la entidad y en las fuentes bibliográficas, los factores externos de mayor relevancia se indican en la siguiente tabla:

Tabla 9. Evaluación de Factores Externos del Municipio de La Estrella.

Evaluación de factores externos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Regulación gastos fiscales	8%	4	0,3
Crecimiento sectores económicos	8%	2	0,2
Aumento población	12%	2	0,2
Gestión estratégica TICs	8%	2	0,2
Regulación ambiental	6%	3	0,2
Estatuto tributario municipal	12%	2	0,2
Subtotal oportunidades	54%		1,3
Amenazas			
Burocracia	10%	1	0,1
Dependencia de recursos externos	8%	3	0,2
Demanda recursos clases menos favorecidas	8%	3	0,2
Asignación recursos presión grupos organizados	8%	2	0,2
Situación económica contribuyentes	12%	3	0,4
Subtotal amenazas	46%		1,1
Total	100%		2,4

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico externo.

En la evaluación de los factores claves externos, la administración municipal de La Estrella se sujeta a la restricción del gobierno nacional con respecto a los topes de asignación de los gastos fiscales, aprovecha el crecimiento de los sectores económicos y el aumento de la población para la generación de los tributos, atiende a los lineamientos relacionados con el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, propende por el cumplimiento de las normas en materia ambiental y se apoya en el estatuto de rentas, para la aplicación de las normas tributarias, aunque advierte la necesidad de actualizarlo.

Se ve afectado de manera fuerte por el sistema burocrático, así como por la situación económica de los contribuyentes, tiene un dependencia débil de los recursos externos y debe atender la demanda de recursos, por parte de las clases menos favorecidas.

PARTE IV

6. PROPUESTA DE RUTA DE SOLUCIONES

A partir de los factores claves internos y externos se presentan las estrategias que sirven como base para la ruta de soluciones.

6.1. Matriz FODA

En la siguiente matriz, se enuncian las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, así como las estrategias planteadas en el numeral 4.4.1.1., relacionadas con el Municipio de La Estrella.

Tabla 10. Matriz estratégica FODA Municipio de La Estrella.

		INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Gestión estratégica Sistema Integral de Gestión Gestión humana Control Interno	Planeación estratégica Estructura organizacional Procedimientos Sistemas de información Planta de personal Empoderamiento
EXTERNO	O P O R T U N I D A D E S	POSIBLES INICIATIVAS FO	POSIBLES INICIATIVAS DO
	Regulación gastos fiscales Crecimiento sectores económicos Aumento población Gestión estratégica TICs Regulación ambiental Estatuto tributario municipal	Gestión estratégica fundamentada en los topes de gastos fiscales. Plan de Recaudo enfocado en el crecimiento de los sectores y el aumento de la población. Gestión de las TICs para la puesta en marcha del fortalecimiento de los ingresos. Actualización del estatuto tributario municipal para la mejora en el recaudo de impuestos.	Incorporación del proceso de recaudo en la misión de la entidad como componente esencial de la planeación estratégica. Replanteamiento de la estructura organizacional acorde con las necesidades actuales de la entidad. Actualización de los procedimientos apoyado en el Sistema de Gestión de la Calidad. Mejoramiento de los sistemas de información sustentado en la directriz del MinTic. Aumento de la planta de personal justificado en el crecimiento de los requerimientos producto del auge de la población y las unidades económicas.

	AMENAZAS	POSIBLES INICIATIVAS FA	POSIBLES INICIATIVAS DA
EXTERNO	<p>Burocracia Dependencia de recursos externos Demanda recursos clases menos favorecidas Asignación recursos presión grupos organizados Situación económica contribuyentes</p>	<p>Informes de resultados de gestión, requerimiento de competencias y formación académica para contrarrestar la burocracia. Fortalecimiento recaudo recursos propios para evitar dependencia de los externos. Apoyo proyectos productivos, emprendimiento, generación de empleo para disminuir el asistencialismo. Aplicación de políticas y desarrollo de proyectos encaminados a mejorar la calidad de vida de la población.</p>	<p>Fortalecimiento de la planeación estratégica relacionadas con los ingresos, desde la misión y la visión de la entidad. Cambio de la estructura organizacional para aumentar los niveles jerárquicos y mejorar la comunicación de superiores a subordinados y viceversa. Verificar la pertinencia de los nuevos procedimientos y evaluar la aplicación en el proceso de recaudo. Determinar las necesidades de mejora de los sistemas de información y su importancia en la gestión de ingresos. Analizar las necesidades de personal en cada área, determinar el análisis costo beneficio en la implementación de un Plan Estratégico de Recaudo. Validar las competencias y formación requeridos en los diferentes cargos, además de evaluar la gestión para disminuir el riesgo producto de cumplimiento de cuotas burocráticas. Diferenciar las partidas presupuestales de los recursos propios y las transferencias (externos), generar las estrategias necesarias para el fortalecimiento de los recursos propios y disminuir la dependencia de los recursos girados por otras entidades. Apoyo proyectos productivos, emprendimiento, generación de empleo para disminuir el asistencialismo. Aplicación de políticas y desarrollo de proyectos encaminados a mejorar la calidad de vida de la población.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico interno y externo.

6.2. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

Para finalizar, en la Tabla 11 se presenta la matriz con las estrategias planteadas de acuerdo con su relevancia al evaluar los diferentes factores.

Informe Final Consultoría Municipio de La Estrella

Tabla 11. Resultados alternativas estratégicas.

Factores clave	Ponderación	Alternativas estratégicas							
		Estrategia FO		Estrategia FA		Estrategia DO		Estrategia DA	
Factores internos		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Gestión estratégica	7,5%	4	0,300	2	0,150	1	0,075	4	0,300
Sistema Integral de Gestión	6,0%	1	0,060	1	0,060	1	0,060	2	0,120
Gestión humana	4,0%	1	0,040	1	0,040	1	0,040	1	0,040
Control Interno	2,5%	1	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025
Planeación estratégica	6,0%	4	0,240	1	0,060	4	0,240	4	0,240
Estructura organizacional	5,0%	4	0,200	1	0,050	4	0,200	4	0,200
Procedimientos	4,0%	1	0,040	1	0,040	4	0,160	4	0,160
Sistemas de información	7,5%	4	0,300	1	0,075	4	0,300	4	0,300
Planta de personal	5,0%	1	0,050	1	0,050	4	0,200	2	0,100
Empoderamiento	2,5%	1	0,025	1	0,025	1	0,025	2	0,050
Factores externos		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Regulación gastos fiscales	4,0%	4	0,160	1	0,040	1	0,040	1	0,040
Crecimiento sectores económicos	4,0%	4	0,160	4	0,160	1	0,040	2	0,080
Aumento población	6,0%	4	0,240	4	0,240	1	0,060	2	0,120
Gestión estratégica TICs	4,0%	4	0,160	2	0,080	4	0,160	4	0,160
Regulación ambiental	3,0%	2	0,060	1	0,030	1	0,030	1	0,030
Estatuto tributario municipal	6,0%	4	0,240	1	0,060	2	0,120	2	0,120
Burocracia	5,0%	1	0,050	4	0,200	1	0,050	4	0,200
Dependencia de recursos externos	4,0%	1	0,040	4	0,160	1	0,040	4	0,160
Demanda recursos clases menos favorecidas	4,0%	1	0,040	4	0,160	1	0,040	4	0,160
Asignación recursos presión grupos organizados	4,0%	1	0,040	1	0,040	1	0,040	4	0,160
Situación económica contribuyentes	6,0%	1	0,060	4	0,240	2	0,120	4	0,240
Total	100,0%		2,530		1,985		2,065		3,005

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico interno y externo.

Tomando en cuenta los resultados globales por estrategia, las relacionadas con la combinación debilidades amenazas presentan una mayor puntuación, lo que indicaría que las mismas serían la mejor alternativa; sin embargo, el mapa de calor indica que otras estrategias de tipo FO, FA y DO son representativas al obtener un puntaje igual o superior a 0,2 por lo que se toman aquellas más relevantes resaltadas con el color verde, que obtienen un puntaje superior.

En la Tabla 12 se presenta el listado de estrategias a priorizar.

Tabla 12. Listado de estrategias con mayor ponderación.

Ítem	Puntaje	Tipo estrategia	Descripción estrategia
1	0,30	FO	Gestión estratégica fundamentada en los topes de gastos fiscales.
2	0,30	FO	Gestión de las TICs para la puesta en marcha del fortalecimiento de los ingresos
3	0,30	DO	Mejoramiento de los sistemas de información sustentado en la directriz del MinTic.
4	0,30	DA	Fortalecimiento de la planeación estratégica relacionadas con los ingresos, desde la misión y la visión de la entidad.
5	0,30	DA	Determinar las necesidades de mejora de los sistemas de información y su importancia en la gestión de ingresos.
6	0,24	FO	Plan de Recaudo enfocado en el crecimiento de los sectores y el aumento de la población.
7	0,24	FO	Actualización del estatuto tributario municipal para la mejora en el recaudo de impuestos.
8	0,24	FA	Informes de resultados de gestión, requerimiento de competencias y formación académica para contrarrestar la burocracia.
9	0,24	FA	Apoyo proyectos productivos, emprendimiento, generación de empleo para disminuir el asistencialismo.
10	0,24	DO	Incorporación del proceso de recaudo en la misión de la entidad como componente esencial de la planeación estratégica.
11	0,24	DA	Cambio de la estructura organizacional para aumentar los niveles jerárquicos y mejorar la comunicación de superiores a subordinados y viceversa
12	0,24	DA	Analizar las necesidades de personal en cada área, determinar el análisis costo beneficio en la implementación de un Plan Estratégico de Recaudo.
13	0,20	FA	Fortalecimiento recaudo recursos propios para evitar dependencia de los externos.
14	0,20	DO	Replanteamiento de la estructura organizacional acorde con las necesidades actuales de la entidad.
15	0,20	DO	Aumento de la planta de personal justificado en el crecimiento de los requerimientos producto del auge de la población y las unidades económicas.
16	0,20	DA	Verificar la pertinencia de los nuevos procedimientos y evaluar la aplicación en el proceso de recaudo.
17	0,20	DA	Aplicación de políticas y desarrollo de proyectos encaminados a mejorar la calidad de vida de la población.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Plan Estratégico de Recaudo

Con la información obtenida del diagnóstico interno y externo, así como del diagnóstico integral en las matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos a través de la matriz FODA y la matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa, se plantea el Plan Estratégico con la selección de las estrategias con mayor ponderación y relacionadas con el objetivo principal del ejercicio de consultoría, cuyo enfoque es el fortalecimiento de los ingresos.

La Tabla 13 describe las estrategias del Plan Estratégico de Recaudo.

Tabla 13. Plan Estratégico de Recaudo

Ítem	Descripción estrategia
1	Incorporación del proceso de recaudo en la misión de la entidad como componente esencial de la planeación estratégica para el fortalecimiento de los ingresos.
2	Plan de Recaudo sustentado en el estatuto tributario municipal actualizado, enfocado en el crecimiento de los sectores y el aumento de la población.
3	Analizar las necesidades de personal en cada área, replanteamiento de la estructura organizacional, los niveles jerárquicos, con el fin de determinar el análisis costo beneficio en la implementación del Plan Estratégico de Recaudo.
4	Mejoramiento de los sistemas de información y procedimientos para la gestión efectiva de los ingresos.
5	Selección de los proyectos productivos de mayor impacto enfocados en mejorar la calidad de vida de la población Siderense.

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, en la estrategia No. 1 se propone que la misión se re redacte de la siguiente manera, donde el texto subrayado cita la propuesta del consultor:

La Administración Municipal de La Estrella orientará su gestión hacia el logro del desarrollo económico y social de los ciudadanos y ciudadanas, a través de la oferta de bienes y servicios que impacten favorablemente en la disminución de la pobreza, las desigualdades sociales y la exclusión. Este logro será posible gracias a la aplicación de una política de buen gobierno, el fortalecimiento de los ingresos y de participación efectiva de los ciudadanos.

Para la estrategia No. 2, se propone realizar un cruce de información con la base de datos de la Cámara de Comercio Aburrá Sur, la reciente encuesta del Dane sobre las unidades económicas en el Municipio y la actual base de datos de la administración municipal, además de un trabajo coordinado con el área de Fiscalización para detectar empresas no formalizadas y en el área de catastro, predios no reportados, para incentivar la inscripción en dichas áreas, lo que permita fortalecer los ingresos, vía impuesto predial e industria y comercio.

En la estrategia No. 3 se sugiere la contratación del siguiente personal, de acuerdo con la base de honorarios y las proyecciones en el horizonte de tiempo del proyecto para el fortalecimiento de los recursos, expuesto en la Tabla 14.

Tabla 14. Personal requerido proyecto fortalecimiento ingresos

Ítem	Descripción cargo	Cant.	Honorarios mensuales	Total anual
1	Profesional especializado en tributaria	1	\$4.500.000	\$54.000.000
2	Técnico para el área de fiscalización	1	\$1.800.000	\$21.600.000
3	Profesional especializado en impuestos	2	\$4.500.000	\$54.000.000
4	Técnico de apoyo en el área de impuestos	1	\$1.800.000	\$21.600.000
			Gran total	\$151.200.000

Fuente: Elaboración propia.

Además del personal mencionado, es necesaria la reorganización de la estructura organizacional de tal manera que se desconcentre la función del secretario sólo en los profesionales, a quienes se asigne la responsabilidad de los técnicos y personal de apoyo, con el fin de que el directivo se encargue de las actividades estratégicas de la entidad.

En la estrategia No. 4, es necesario que la entidad requiera a la actual empresa de sistemas informáticos (*software*) una mayor eficiencia en la generación de reportes (lo que requerirá una inversión estimada en \$40.000.000 por desarrollo), los cuales deben ser dinámicos y enfocados a satisfacer la necesidad de los usuarios. Los procedimientos deben sustentarse en la actualización del estatuto tributario, el plan estratégico de recaudo y la variación en los niveles jerárquicos, con el fin de asignar los responsables y mejorar los tiempos.

Para la estrategia No. 5 se recomienda la aplicación de la Herramienta de Priorización de Proyectos Sociales propuesta a continuación, en el que se realice la ponderación adecuada, de acuerdo con los proyectos de mayor impacto en la calidad de vida de los Siderenses.

6.4. Herramienta Estratégica de Priorización de Proyectos Sociales

La selección objetiva de un proyecto dadas varias alternativas, puede abordarse con una herramienta práctica en un arreglo matricial, donde sea posible determinar no sólo la importancia de la población comparada por la base de ingresos, sino también, la mayor cantidad de beneficiarios en estos grupos poblacionales y la ponderación de acuerdo con la importancia del sector (salud, educación, vivienda y seguridad social, entre otros), dadas las políticas públicas propuestas por una administración determinada.

Como un complemento a la matriz de gasto social presentada en el numeral 4.5.1, es necesario relacionar la población beneficiada con cada proyecto para determinar el beneficio per cápita y obtener cifras que permitan realizar un análisis comparativo más objetivo. Adicionalmente, con la ponderación por sector, es posible determinar

en conjunto con el beneficio per cápita, la mayor ponderación por tramo de ingreso con respecto al sector.

En la Tabla 15 se presenta la matriz de gasto social propuesta, a partir de la implementación mejoras en los criterios de decisión (columnas en azul) y ponderación en cada sector, a la matriz de Cohen y Franco (1988).

Tabla 15. Matriz de Gasto Social Propuesta

Población objetivo por tramos de ingreso	Ponderación	Sectores				Total Gasto Población	Población Beneficiada	Beneficio per cápita
		Salud Ponder/ Recursos	Educación Ponder/ Recursos	Vivienda Ponder/ Recursos	Deporte Ponder/ Recursos			
Sin ingresos	0,5							
Hasta 1/4 de SMMLV	0,25							
Superior a 1/4 hasta 1/2 de SMMLV.	0,15							
Superior a 1/2 hasta 1 SMMLV.	0,1							
Total		Total gasto salud	Total gasto Educación	Total gasto Vivienda	Total gasto Deporte	Gran total Gasto social	Total población beneficiada	
Población beneficiada								
Beneficio x sector								

Fuente: Elaboración propia con datos de (Cohen & Franco, 1988).

En la tabla 15, se agregó el factor de ponderación en cada sector, con el fin de determinar el de mayor relevancia, dado el mayor valor resultante de la multiplicación de las ponderaciones (la del sector con la de la población objetivo por tramos de ingreso), de esta manera, quedará asociado el resultado final a la política de gobierno establecida desde el inicio de una administración local en un periodo de tiempo dado.

En la Tabla 16 se muestra como la matriz mejorada de gasto social, permite la selección objetiva de un proyecto determinado. En ella se observa que, en el caso de análisis con la herramienta de la matriz social de Cohen y Franco (según su criterio de decisión), los proyectos con mayor peso, al comparar los beneficios por sector son los de vivienda al obtener un aproximado de \$1.240.000 por beneficiario y la población en el intervalo de ingresos superior a 1/2 hasta 1 SMMLV, al obtener un beneficio per cápita de \$530.000 (beneficio por habitante), pero cuyo resultado de ponderación no sobrepasa el 3%.

Lo anterior, no tiene en cuenta que el programa que tiene un mayor peso es la educación, la cual alcanza un 25% de puntaje en el tramo de ingresos denominado sin ingresos, superando el resultado anterior, por lo que el proyecto prioritario, sería la alimentación escolar y todos los subsidios de educación a la población sin ingresos, seleccionado con la Herramienta de Priorización de Proyectos Sociales.

Informe Final Consultoría Municipio de La Estrella

Tabla 16. Aplicación Herramienta de Priorización de Proyectos Sociales

Los valores se expresan en millones de pesos colombianos².

Población objetivo por tramos de ingreso	Ponderación x tramo de ingreso	Sectores								Total Gasto Población	Población Beneficiada	Beneficio per cápita
		Salud		Educación		Vivienda		Deporte				
		Pond.	Recursos	Ponderación	Recursos	Ponderación	Recursos	Ponderación	Recursos			
0,3		0,5		0,05		0,15						
Sin ingresos	0,50	0,15	\$ 5.025	0,25	\$ 1.643	0,03	\$ 1.109	0,08	\$ 875	\$ 8.652	18.655	\$ 0,46
Hasta 1/4 de SMMLV	0,25	0,08	\$ 2.512	0,13	\$ 821	0,01	\$ 555	0,04	\$ 627	\$ 4.515	9.328	\$ 0,48
Superior a 1/4 hasta 1/2 de SMMLV.	0,15	0,05	\$ 1.507	0,08	\$ 493	0,01	\$ 333	0,02	\$ 589	\$ 2.922	5.597	\$ 0,52
Superior a 1/2 hasta 1 SMMLV.	0,10	0,03	\$ 1.005	0,05	\$ 329	0,01	\$ 222	0,02	\$ 409	\$ 1.965	3.731	\$ 0,53
Total		Total gasto salud	\$ 10.049	Total gasto Educación	\$ 3.286	Total gasto Vivienda	\$ 2.219	Total gasto Deporte	\$ 2.500	Gran total Gasto social	Total población beneficiada	
Población beneficiada			16.781		10.000		1.784		8.745	18.054	37.310	
Beneficio x sector			\$ 0,60		\$ 0,33		\$ 1,24		\$ 0,29			

Fuente: Elaboración propia.

² (.) Separar de miles y (,) separador decimal.

7. COSTO DE LA INTERVENCIÓN

7.1. Presupuesto de Implementación de la Propuesta

La Tabla 7 contiene el presupuesto de este informe final de consultoría por fases de desarrollo y dedicación horaria, que asciende a cuarenta millones setecientos mil pesos m.l.

Tabla 17. Presupuesto de la Oferta de Servicio

FASE	DEDICACIÓN	VALOR
Diagnóstico Interno	140 horas	\$14.000.000
Socialización de hallazgos del diagnóstico interno	10 horas	\$1.000.000
Propuesta de un Plan Estratégico de Recaudo para el fortalecimiento de los ingresos	110 horas	\$11.000.000
Propuesta Modelo de Optimización de asignación de recursos	100 horas	\$10.000.000
Justificación financiera de la implementación de la propuesta	20 horas	\$2.000.000
Sensibilización para la implementación	20 horas	\$2.000.000
Subtotal		\$40.000.000
Otros gastos (Viáticos, desplazamientos, papelería)	1 unidad	\$700.000
Total	400 horas	\$40.700.000

Fuente: elaboración propia.

Para implementar las propuestas del presente informe se requiere una inversión de doscientos cincuenta y cinco millones doscientos mil pesos (\$255.200.000) según se detalla en la Tabla 17. Los valores allí contenidos fueron obtenidos considerando el costo del tiempo que los diferentes cargos de la Entidad deben dedicar a la ejecución de esta propuesta incluyendo carga prestacional, valor concertado con la dirección, el costo de las horas del consultor, el desarrollo de Software y el costo de contratación con terceros. La ejecución de la propuesta se estima en 12 meses, con monitoreo y retroalimentación permanente durante el período de vigencia (hasta 5 años).

Tabla 18. Presupuesto de Implementación de la Propuesta

DETALLE	DEDICACIÓN	VALOR
Dedicación Secretario de Hacienda	240 horas	\$8.200.000
Dedicación personal actual Secretaría de Hacienda.	400 horas	\$5.800.000
Dedicación personal nuevo Secretaría de Hacienda.	4.000 horas	\$151.200.000
Horas Consultor	400 horas	\$40.000.000
Desarrollo Software	100 horas	\$40.000.000
Subtotal		\$245.200.000
Otros gastos (socialización, papelería, desplazamientos personal, refrigerios)		\$10.000.000
TOTAL		\$255.200.000

7.2. Justificación Financiera de la Propuesta

Para justificar financieramente la implementación de la propuesta se realizó una proyección de la situación actual de la Entidad, según los presupuestos de ingresos, a cinco años bajo dos escenarios posibles. Para cada uno de los cinco años se obtuvo el flujo de caja neto por cada escenario, el cual sirvió para calcular el Valor Presente Neto (VPN) de cada situación³. En vista de que la Secretaría de Hacienda pertenece al sector gobierno, no se consideran los impuestos para el cálculo del flujo de caja neto. La tasa de descuento utilizada para calcular el VPN es 12% efectivo anual, valor utilizado en los proyectos de inversión pública.

La asignación de los valores de proyección se apoyó en los posibles ingresos obtenidos vía recaudo.

En el primer escenario se considera el comportamiento de la entidad sin implementar la propuesta estratégica. En ésta se estima que los ingresos continúen con un comportamiento de crecimiento normal, atendiendo a las estadísticas de los últimos 7 años.

En el segundo escenario se considera el comportamiento proyectado de la entidad implementando la propuesta estratégica. En este caso, de acuerdo con el análisis del entorno y el impacto de la aplicación del Plan Estratégico de Recaudo, se proyectan los ingresos futuros esperados.

³ El Valor Presente Neto (VPN) es el método más usado en la evaluación financiera de proyectos de inversión. El VPN permite determinar si una inversión cumple con el objetivo financiero básico de maximización de la inversión. El cálculo permite conocer el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión. El cálculo lleva el valor de los flujos futuros al presente descontándolos a una tasa de descuento con el objetivo de tener una apreciación del valor equivalente en pesos actuales.

Informe Final Consultoría Municipio de La Estrella

Tabla 19. Evaluación Financiera de la Propuesta Estratégica.

Proyección de la situación actual sin implementación de la propuesta estratégica						
	Escenario base	Escenario proyectado				
	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
Ingresos adicionales anuales	\$1.995.000.000	\$2.094.750.000	\$2.199.487.500	\$2.309.461.875	\$2.424.934.969	\$2.546.181.717
Variación cartera morosa	\$(450.000.000)	\$(393.750.000)	\$(344.531.250)	\$(301.464.844)	\$(263.781.738)	\$(230.809.021)
Costos totales		\$14.700.000	\$15.435.000	\$16.206.750	\$17.017.088	\$17.867.942
Flujo de caja neto	\$1.545.000.000	\$1.686.300.000	\$1.839.521.250	\$1.991.790.281	\$2.144.136.143	\$2.297.504.754
VPN (12%)	\$8.601.100.238					
Proyección de la situación actual con implementación de la propuesta estratégica						
	Escenario base	Escenario proyectado				
	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
Ingresos adicionales anuales	\$1.995.000.000	\$2.194.500.000	\$2.413.950.000	\$2.655.345.000	\$2.920.879.500	\$3.212.967.450
Variación cartera morosa	\$(450.000.000)	\$(315.000.000)	\$(220.500.000)	\$(154.350.000)	\$(108.045.000)	\$(75.631.500)
Costos totales		\$ 267.960.000	\$ 281.358.000	\$ 295.425.900	\$ 310.197.195	\$ 325.707.055
Flujo de caja neto	\$1.545.000.000	\$ 1.611.540.000	\$ 1.912.092.000	\$ 2.205.569.100	\$ 2.502.637.305	\$ 2.811.628.895
VPN (30%)	\$ 9.263.928.551					
Flujo de caja incremental (diferencia entre proyecciones)						
	Escenario proyectado					
	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
Flujo de caja neto	\$-	\$ (74.760.000)	\$ 72.570.750	\$ 213.778.819	\$ 358.501.162	\$ 514.124.141
VPN (30%)	\$ 662.828.313					

Fuente: Elaboración propia.

El Valor Actual Neto de la tabla anterior indica los resultados (pérdidas o ganancias) que arrojará el proyecto, expresados en pesos de hoy. El VPN de la situación sin implementación de la propuesta es de \$8.601.100.238. Entre tanto el VPN de la situación en la que se implementa la propuesta estratégica es de \$9.263.928.551.

Tabla 20. Análisis de Flujo de Caja

ANÁLISIS DE FLUJO DE CAJA	VALOR
VPN Sin Implementación Propuesta (A)	\$ 8.601.100.238
VPN Con Implementación Propuesta (B)	\$ 9.263.928.551
Flujo de Caja Incremental (B-A)	\$ 662.828.313
Costo Oferta de Servicios	\$ 40.700.000
Costo Implementación Propuesta	\$ 255.200.000
Beneficio Neto de Implementación	\$ 366.928.313

Fuente: elaboración propia

Finalmente, los cálculos sugieren una recuperación de la inversión al cabo del cuarto año de resultados, pues solo el flujo neto incremental de este año es superior al monto invertido en este periodo (\$358.501.162 vs \$310.197.195).

8. CONCLUSIONES

El proceso estructurado de realizar inicialmente los diagnósticos interno, externo e integral, para la posterior evaluación mediante las herramientas como las matrices FODA, de Evaluación de Factores Internos, Externos y de Planeación Estratégica Cuantitativa, permitieron la selección objetiva de la mejor estrategia para la implementación del Plan Estratégico de Recaudo.

La selección racional de las estrategias de mayor impacto para el fortalecimiento de los ingresos, indican que es necesaria la incorporación del proceso de recaudo en la misión de la entidad como componente esencial de la planeación estratégica, además de implementar el plan de recaudo sustentado en el estatuto tributario municipal actualizado, enfocado en el crecimiento de los sectores y el aumento de la población, analizar las necesidades de personal en cada área, realizar un replanteamiento de la estructura organizacional y los niveles jerárquicos, con el fin de determinar el análisis costo beneficio en la implementación del Plan Estratégico de Recaudo y mejorar el desempeño de los sistemas de información y procedimientos para la gestión efectiva de los ingresos.

Con el aumento de los ingresos no solo se demuestra la gestión eficiente en la administración pública, ya que es necesario racionalizar el gasto, por lo que la Herramienta de Priorización de Proyectos Sociales permite la selección objetiva de los proyectos de mayor impacto, de acuerdo con los criterios preestablecidos por la entidad.

Mediante el análisis financiero, se determinó que la implementación de la estrategia se traduce en mayores beneficios en el mediano plazo, teniendo en cuenta la tasa social de descuento, los posibles ingresos y los gastos calculados en un horizonte de tiempo de 5 años.

9. RECOMENDACIONES

Implementar el Plan Estratégico de Recaudo sugerido, para el fortalecimiento de los ingresos en un horizonte de tiempo de 5 años, de acuerdo con las directrices indicadas en la presente consultoría.

Poner en práctica la Herramienta de Priorización de Proyectos Sociales para la selección objetiva de los proyectos con mayor impacto en la población, de acuerdo con los diferentes planes y programas de gobierno de las administraciones actual y futuras, además de la segmentación por tipos de ingresos con relación a la población beneficiaria.

Referencias

- Aldunate, E. (30 de enero de 2009). *CEPAL*. Obtenido de Evaluación Social de Proyectos: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/35060/Evaluacion_Social_VA.pdf
- Arteaga, C. G. (2001). Diagnóstico. UNAM, México.
- Asamblea de Antioquia. (2015). Plan de Desarrollo Antioquia 2016-2019. Medellín, Colombia. Obtenido de <http://www.asambleadeantioquia.gov.co/2016/images/articulos/planDesarrollo.pdf>
- Bahamón, A. (31 de Enero de 2008). Incidencia del sistema de gestión de la calidad en el proceso de acreditación. *Revista Educación y desarrollo social*, II(1), 37-40. doi:<https://doi.org/10.18359/reds.707>
- Camacol. (2004). Monografía de La Estrella. Obtenido de https://www.camacol.co/estudios_juridicos/Archivos/PLANDESARROLLO_ALCALDIA_LAESTRELLA_2004.html
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). *Informe de la economía Antioqueña 2016*. Recuperado el 16 de septiembre de 2018, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2017/Informativo%20c%C3%A1mara/INFORME%20DE%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20ANTIQUENA%202016.pdf>
- Campos, J., Serebrisky, T., & Suárez, A. (2016). *Tasa de descuento social y evaluación de proyectos*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7416/Monografia%20Tasa%20de%20descuento%20social%20y%20Evaluacion%20de%20proyectos.pdf?sequence=1>
- Cano, H. (14 de agosto de 2018). Modelo de Gestión Secretaría de Hacienda. (H. F. Arroyave, Entrevistador)
- Cohen, E., & Franco, R. (1988). *Evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires: Grupo editor Latinoamericano.
- Cohen, E., & Franco, R. (2006). *Evaluación de proyectos sociales*. Mexico: Siglo XXI editores. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Uz7IeGnN1mkC&oi=fnd&pg=PA11&dq=evaluacion+proyecto+social&ots=r1H8lRtgH5&sig=DeFBDY2tf5nlX6qIm-KJw6k7yCY#v=onepage&q=evaluacion%20proyecto%20social&f=false>
- Cohen, E., & Rodrigo, M. (2002). *Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. CEPAL. Recuperado el 27 de agosto de 2018, de <http://fundacionmerced.org/biblioteca/Evaluacion/Formulaci%EF%BF%BDn,%20evaluaci%EF%BF%BDn%20y%20monitoreo%20de%20proyectos%20sociales%20CEPAL.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (9 de junio de 2015). Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. Bogotá D.C., Colombia. Obtenido de <http://www.sic.gov.co/sites/default/files/documentos/LEY-1753-15%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014%20-%202018.pdf>
- Constitución Política*. (sf). Obtenido de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-3/articulo-350>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). *Población por departamento y municipio*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *Producto Interno bruto (PIB) Históricos*. Boletín técnico, Bogotá. Recuperado el 16 de septiembre de 2018, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim18_produccion_y_gasto.pdf
- Escobar, J. A. (28 de diciembre de 2016). La importancia de generar valor público en las sociedades del siglo XXI. Bogotá, Colombia.
- Escorcía, L., & Pérez, V. (2014). Análisis organizacional de la empresa Herrera y Durán Ltda. Basado en el modelo de las /S de Mckinsey. *Repositorio Institucional Universidad de Cartagena*, 47. Recuperado el 28 de agosto de 2018, de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/handle/11227/1620>
- Escuela de Dirección de Empresas. (23 de julio de 2013). Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School. El Modelo de las 7-S. Massachusetts, Estados Unidos.
- Faciolince, J. C. (8 de septiembre de 2018). Entrevista estructurada personal de apoyo Secretaría de Hacienda. (H. F. Arroyave Sánchez, Entrevistador)
- Fontaine, E. (2008). *Evaluación social de proyectos* (13 ed.). México: Pearson. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40867954/Fontaine.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1535427384&Signature=3zmjJLFCcXcJvXVtWis9LdWR7A%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEvaluacion_social_de_proyectos.pdf
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Gobierno de Colombia. (07 de abril de 2017). Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Bogotá, Colombia.
- Johnson, G., Scholes, K., & Wittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson.
- Liberta Bonilla, B. E. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *Scielo*, 15(3), 2,3. Obtenido de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm
- Martínez, D. (2006). *Pautas para elaborar un plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 28 de agosto de 2018, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=LDStM0GQPkgC&oi=fnd&pg=PA33&dq=analisis+pestel&ots=0-SpOCzi5V&sig=alx0XVEKY7d15nfydb8KGCOhRd0#v=onepage&q&f=false
- Mejía, A. (16 de Agosto de 2018). Entrevista estructurada personal de apoyo Secretaria de Hacienda del Municipio de La Estrella. (H. F. Arroyave Sánchez, Entrevistador)
- Mejía, S. (junio de 2017). Informe trimestral Modelo Estándar de Control Interno. La Estrella.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2017). Municipio de Medellín. Obtenido de http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty;jsessionid=i-j6NUddXa1x40XRdc8RBHvAtyc2I6wffzLPmsla8xpYTUFMR7kf!-1465275525?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-097244%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

- MinTIC. (22 de marzo de 2016). *Entidades públicas tendrán directores de Tecnologías y Sistemas de Información*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-14751.html>
- Municipio de La Estrella. (2009). Obtenido de <http://www.laestrella.gov.co/institucional/Paginas/CobroCoactivo.aspx>
- Municipio de La Estrella. (30 de diciembre de 2009). Estatuto tributario municipal. La Estrella.
- Municipio de La Estrella. (30 de septiembre de 2010). Obtenido de <https://jarestrepoco.files.wordpress.com/2018/03/jaime-alonso-restrepo-carmona-escenarios-de-riesgos-la-estrella.pdf>
- Municipio de La Estrella. (13 de noviembre de 2013). Obtenido de <http://www.laestrella.gov.co/institucional/Documents/C%C3%B3digo%20de%20C3%89tica%20y%20Buen%20Gobierno.pdf>
- Municipio de La Estrella. (2016). Obtenido de <http://www.laestrella.gov.co/institucional/Paginas/MapadeProcesos.aspx>
- Municipio de La Estrella. (2016). Organigrama. La Estrella. Obtenido de <http://www.laestrella.gov.co/institucional/Paginas/Organigrama.aspx>
- Municipio de La Estrella. (2016). Plan de Desarrollo 2016-2019. La Estrella.
- Municipio de La Estrella. (2018). Ingresos y egresos Municipio de La Estrella. La Estrella.
- Municipio de La Estrella. (2018). Reseña histórica. La Estrella, Colombia. Obtenido de <http://www.laestrella.gov.co/institucional/Paginas/pasadopresenteyfuturo.aspx>
- Ponce, G., Espinoza, D., Ríos, J., & Tapia, K. (01 de abril de 2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. *Retos*, 144. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.09>
- Ruiz, X. (julio de 2012). Guía de análisis PEST. Bogotá, Colombia.
- Tromben, V. (2016). *Gasto social y ciclo económico en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.
- Vasco, C., Tobón, D., & Vargas, J. (17 de abril de 2017). Impuestos ambientales diferenciados espacialmente en Colombia. 37. (C. d. Economía, Ed.) Medellín, Antioquia, Colombia. Obtenido de http://www.fce.unal.edu.co/media/files/v37n74a11_Vasco.pdf
- Waterman, R., Peters, J., & Phillips, J. (1980). *Structure Is Not Organization* (3 ed., Vol. 23). Business Horizons.

Anexos.

Anexo 1. Entrevista Secretario de Hacienda.

Cargo:	Secretario de despacho (Hacienda)	
Fecha:	14 de agosto de 2018.	
Componente	Pregunta	Respuesta
Diagnóstico interno		
Gerencial.		
Modelo de gestión	¿Cuenta con un plan de gestión para alcanzar las metas propuestas?	Sí. La parte de ingresos para el cumplimiento del presupuesto que ayuda a la parte de egresos de presupuesto para alcanzar las metas establecidas en el plan de desarrollo. Se realiza el presupuesto acorde con la realidad del Municipio. De acuerdo con los ingresos históricos (aproximadamente 5 años).
	En caso afirmativo. ¿Cuál es el nombre del (los) plan (es) de gestión?	Presupuesto y plan de desarrollo.
	¿Cuál ha sido la efectividad del plan para alcanzar las metas propuestas en el Plan de Desarrollo Municipal?	Se mide al terminar cada vigencia y se tiene establecido un porcentaje de cumplimiento de las metas. Cada año se trazan metas más ambiciosas. El cumplimiento es aproximadamente del 100%, entre 96 y 99%.
	¿Cuenta con herramientas de medición y control para evaluar la gestión?. En caso afirmativo, ¿Cuáles son las herramientas utilizadas?	Sí. En el módulo de SINAP se consulta la ejecución y se realiza un comparativo en Excel.
Estratégico	¿Cuáles elementos de la misión y la visión le permiten alcanzar los objetivos estratégicos?	En estos elementos no se encuentran relacionados aspectos estratégicos para el tema del fortalecimiento de ingresos, por lo que se sugiere incluirlos.
	¿Cómo contribuye la política de calidad en el plan estratégico de la entidad?	La secretaría de hacienda le apunta a lo económico, busca la recuperación de los recursos para asignarlos y atender las necesidades sociales, institucionales y ambientales.
	¿Están alineados los valores corporativos con la estrategia gerencial?. ¿De qué manera contribuyen con el alcance de los objetivos estratégicos?	No. Los recursos se distribuyen de acuerdo con las necesidades, pero los ingresos no cubren los proyectos sociales. La demanda de recursos es mucho mayor a la oferta, esto afecta que los valores

		corporativos estén alineados con la estrategia corporativa.
Estructura	¿Considera que la entidad cuenta con un manual de funciones acorde a las necesidades actuales?.	No. Hay algunas funciones que no están acordes a la labor que realizan algunos empleados. El crecimiento de la estructura requiere de mayor personal, por lo que fue necesario distribuir algunas de las funciones con el personal existente. Es necesario más personal técnico y capacitado para cumplir las metas planteadas. Se requiere personal con conocimientos específicos en lo financiero.
	¿El actual organigrama está estructurado para lograr el cumplimiento de la misión de la entidad?.	No. La jerarquía es muy plana, los profesionales dependen del secretario de hacienda. Las evaluaciones de técnicos y profesionales las debe hacer el secretario de hacienda. Los técnicos deben depender de los profesionales, para darle un descanso al directivo.
Sistemas	¿El sistema de gestión se considera una herramienta importante para alcanzar las metas de manera eficaz y eficiente?.	Sí.
	¿Se encuentran documentados los procedimientos para la realización de todas las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas organizacionales?. En caso contrario, ¿Qué falta por documentar y cómo contribuye a la estrategia global?.	No. Falta documentar el proceso y un plan estratégico para la fiscalización. No existe un cronograma para la fiscalización en virtud de que la dependencia es relativamente nueva.
	¿Se cuenta con la información de manera oportuna para la toma de decisiones?.	No. En muchas ocasiones no se ha ingresado la información al software por dificultades en algunas áreas. La información de bancos no se enlaza de manera inmediata con tesorería. Falta un procedimiento para indicar que se debe tener la información precisa y exacta con los contribuyentes. Atrasos en la actualización de mucha información para requerir a los contribuyentes. Se carece de personal calificado.
Personal	¿La planta de personal es suficiente para el cumplimiento de metas?.	No. Por el crecimiento del municipio, los procesos han aumentado lo que generado la necesidad de contratar más personal, pero los ingresos no alcanzan para emplear más funcionarios.

	¿Cómo es el empoderamiento por parte del personal para alcanzar las metas estratégicas?.	Algunos empleados se apersonan de las tareas encomendadas, comprometidos, pero algunos no dimensionan la realidad del municipio.
	¿Cómo se verifican las competencias del aspirante a un cargo vs los requerimientos del mismo? ¿Esto está documentado?.	Se verifica la experiencia, las referencias laborales y la formación académica. En el manual de funciones se encuentra documentado el perfil que debe cumplir el aspirante, en el que la oficina de talento humano realiza una parte del reclutamiento y el secretario realiza la entrevista para detectar habilidades y actitudes.

Anexo 2. Entrevista personal de apoyo Secretaría de Hacienda.

Cargo:	Profesional universitario (Fiscalización).	
Fecha:	16 de agosto de 2018.	
Componente	Pregunta	Respuesta
Diagnóstico interno		
Gerencial.		
Modelo de gestión	¿Cuenta con un plan de gestión para alcanzar las metas propuestas?.	No.
	En caso afirmativo. ¿Cuál es el nombre del (los) plan (es) de gestión?.	Existe un procedimiento en el que se capturan los potenciales evasores (presenta con base susceptible a realizar un seguimiento) de impuestos desde el punto de vista, de omisos (no presentó declaración) o que no se encuentra inscrito en la base de datos de contribuyente. Se realiza la visita para la inscripción.
	¿Cuál ha sido la efectividad del plan para alcanzar las metas propuestas en el Plan de Desarrollo Municipal?.	No aplica.
	¿Cuenta con herramientas de medición y control para evaluar la gestión?. En caso afirmativo, ¿Cuáles son las herramientas utilizadas?.	Sí. Se realiza la medición de metas de recaudo por fiscalización. Es informal, en virtud de que no está documentado.
Estratégico	¿Cuáles elementos de la misión y la visión le permiten alcanzar los objetivos estratégicos?.	Satisfacer las necesidades básicas de la comunidad. Cumplimiento de proyectos para la población mediante la captación de recursos a través de la fiscalización que permita el control de la evasión de

		los tributos. En la medida que se controlan los recursos de los contribuyentes, se facilitará la ejecución de los ingresos en proyectos que contribuyan a la satisfacción de las necesidades básicas de la población Siderense.
	¿Cómo contribuye la política de calidad en el plan estratégico de la entidad?.	En lo económico a través de la satisfacción de las necesidades que demandan las partes interesadas.
	¿Están alineados los valores corporativos con la estrategia gerencial?. ¿De qué manera contribuyen con el alcance de los objetivos estratégicos?.	Sí. Es necesario tener en cuenta que al realizar una revisoría se debe fundamentar en los valores corporativos. Los valores son coherentes con la política de calidad, principio de equidad, justicia, buena fe y el de favorabilidad entre otros.
Estructura	¿Considera que la entidad cuenta con un manual de funciones acorde a las necesidades actuales?.	No. Porque no se observa una segunda instancia, dado que desde el acuerdo municipal, en quien recae la responsabilidad de los procesos tributarios es el Secretario de Hacienda, sin empoderar al profesional universitario en fiscalización, quien tiene funciones de auditoría a los estados financieros, le dan funciones de proyección de actos administrativos, la cual no firma, por lo que los debe firmar el Secretario de Hacienda.
	¿El actual organigrama está estructurado para lograr el cumplimiento de la misión de la entidad?.	No. No se tienen jerarquías, todos dependen del Secretario. Algunas funciones no están definidas o jerarquizadas. Es muy plano.
Sistemas	¿El sistema de gestión se considera una herramienta importante para alcanzar las metas de manera eficaz y eficiente?.	Sí. Permite la ejecución de tareas organizadas debido a los procesos y procedimientos.
	¿Se encuentran documentados los procedimientos para la realización de todas las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas organizacionales?. En caso contrario, ¿Qué falta por documentar y cómo contribuye a la estrategia global?.	Aunque la fiscalización en este municipio es relativamente reciente, se viene madurando en el tema dada la importancia que está tomando en la actualidad. Los profesionales del área (profesional en fiscalización y asesora jurídica externa), se han esmerado por contribuir en el control y así mejorar el proceso de recaudo. En la materia se ha proyectado el procedimiento para el control de la evasión fiscal en impuesto de industria y comercio, el cual se encuentra en trámite de aprobación por el comité de calidad de la entidad. El principal objetivo es asegurar el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y de control preventivo en todos los trámites relacionados con

		<p>el control de evasión fiscal en la Oficina del Impuesto de Industria y Comercio y su Complementario de Avisos y Tableros, es responsabilidad del (la) Secretario (a) de Hacienda Municipal y del (la) Técnico Operativo en Impuestos y Cobranzas la correcta aplicación del mismo. Se compone de las siguientes actividades: 1. Realizar quincenalmente programación de Visitas estratégicas por zonas. 2. Realizar las visitas programadas y las que sean asignadas, diligenciar formulario de inscripción con el contribuyente y efectuar proceso de matrícula. 3. Si el contribuyente se rehúsa a dar información en la visita, se le envía una carta persuasiva a fin de que se matricule dentro de los 10 días hábiles siguientes, notificar debidamente y revisar los términos. 4. Si el evasor no se inscribe dentro de los términos, se hará resolución de matrícula oficiosa la cual se notificará debidamente. Si no se tiene la información clara del contribuyente oficiar a la Secretaría de gobierno- Inspección para que realice proceso de ley 232 de 2005, según sea el caso. 5. Abrir un expediente de cada contribuyente que contenga los siguientes documentos en orden: - Acta de visita,-carta persuasiva debidamente notificada,-certificado de cámara de comercio,-resolución de inscripción oficiosa debidamente notificada. Si fue enviado a la Secretaría de gobierno archivar el acta de visita, carta persuasiva y el memorando de remisión en la carpeta de memorandos internos. Nota: Se anexan procedimientos adicionales de fiscalización para fortalecer el recaudo, los cuales se encuentran en trámite de aprobación por parte del comité de calidad.</p>
	¿Se cuenta con la información de manera oportuna para la toma de decisiones?.	No. No se cuenta con un sistema de información para el procedimiento de fiscalización. Se toma información de otros software como industria y comercio, bases de datos, declaraciones de industria y comercio en PDF.
Personal	¿La planta de personal es suficiente para el cumplimiento de metas?.	No. Es necesario personal para realizar análisis financiero, con conocimientos en tributaria, además un técnico para realizar trabajo de campo.
	¿Cómo es el empoderamiento por parte del personal para	Sí, EL personal toma empoderamiento con actitud y compromiso para ejecutar las actividades de

	alcanzar las metas estratégicas?.	fiscalización. Aporta el conocimiento y pone en práctica las competencias, además de desarrollar más competencias de las requeridas.
	¿Cómo se verifican las competencias del aspirante a un cargo vs los requerimientos del mismo? ¿Esto está documentado?.	Sí. Se cuenta con el perfil profesional y la experiencia requerida para la fiscalización. Profesional Universitaria en Fiscalización (vinculada) y al Asesora jurídica Externa (prestación de servicios).

Anexo 3. Entrevista personal de apoyo Secretaría de Hacienda.

Cargo:	Contratista asesor jurídico cobro coactivo	
Fecha:	7 de septiembre de 2018	
Compone nte	Pregunta	Respuesta
Diagnóstico interno		
Gerencial.		
General	¿Enuncie las contribuciones al fortalecimiento de los ingresos, desde la ejecución de sus actividades o las contribuciones del área o proyecto que lidera?.	Inicialmente se estructuró el proceso coactivo administrativo para el cobro de los tributos administrados por el municipio de La Estrella, tanto desde el persuasivo - cobro amigable, como desde el proceso con la expedición del mandamiento de pago, embargo de bienes para su posterior remate y pago del tributo. Montar toda la dinámica de los procesos (aproximadamente 1500 en ICA y 4000 en predial) y su interrelación con los contribuyentes morosos ha generado en ellos una cultura de pago, así sea por cuotas mensuales - acuerdo de pago, con lo cual se incrementó el recaudo y se disminuye la cartera morosa.
	¿Relate cuáles son las debilidades (aspectos por mejorar) que presenta el proceso de recaudo en el municipio?.	Se está mejorando (i) la nomenclatura o dirección de los contribuyentes para notificación, incluso recuperando correos electrónicos (ii) mejoramiento de la capacidad física y logística para ejecutar las actividades coactivas y atender en debida forma a los contribuyentes (iii) mejorar el software Sinap para que responda a las necesidades de las tareas diarias del cobro coactivo (iv) incrementar el personal técnico dedicado a la actividad de cobro persuasivo y coactivo y (v) dinamizar el enlace contractual con el Contact Center (ya se contrató) y evaluar su desarrollo a fines de este año. (vi) No depuración efectiva de la base de datos de

		contribuyentes no sujetos pasivos tributariamente pero que por error tienen deuda - eso es inflar la cartera morosa
Modelo de gestión	¿Cuenta con un plan de gestión para alcanzar las metas propuestas?. En caso afirmativo. ¿Cuál es el nombre del (los) plan (es) de gestión?.	Sí. Lo elabora Robert Alexander Calle Hincapié como Tesorero General y delegado del Señor Alcalde de la jurisdicción coactiva, enlazado en con el Plan que elabore el Secretario.
	¿Cuál ha sido la efectividad del plan para alcanzar las metas propuestas en el Plan de Desarrollo Municipal?.	No se tiene estadísticas, considerando que en el año 2012 cuando inicié la coordinación no se entregó un inventario o base de datos. Se recogió lo que existía y se inició su mejora.
	¿Cuenta con herramientas de medición y control para evaluar la gestión?. En caso afirmativo, ¿Cuáles son las herramientas utilizadas?.	Solo a partir del año 2014 se podría hacer cuadros comparativos de recaudo año a año.
Estratégico	¿Cuáles elementos de la misión y la visión le permiten alcanzar los objetivos estratégicos?.	Cuando en el Plan de Desarrollo se incorpora la misión y la visión, a través del componente "fortalecimiento institucional" se puede alcanzar las metas de recaudo determinadas por el Secretario y Subsecretario de Hacienda.
	¿Cómo contribuye la política de calidad en el plan estratégico de la entidad?.	En el componente formatos de calidad que permite estandarizar los procesos de cobro.
	¿Están alineados los valores corporativos con la estrategia gerencial?. ¿De qué manera contribuyen con el alcance de los objetivos estratégicos?.	El engranaje que tengan los planes de gerencia adoptados por el Secretario y Subsecretario de Hacienda contribuirán al plan estratégico de la entidad
Estructura	¿Considera que la entidad cuenta con un manual de funciones acorde a las necesidades actuales?.	Para la Secretaría de Hacienda es de vital importancia contar con un nuevo estatuto tributario que consagre el procedimiento tributario que determinará el quehacer de cada funcionario o contratista y luego, se actualizará el manual de funciones y competencias adoptado el 28 de diciembre de 2016, ya que éste no responde a la necesidad de la Secretaría
	¿El actual organigrama está estructurado para lograr el cumplimiento de la misión de la entidad?.	Como antes se manifestó, una vez se tenga el estatuto se puede plantear un nuevo organigrama que responda a las necesidades de la dependencia y de la entidad.
Sistemas	¿El sistema de gestión se considera una herramienta	El sistema de gestión si es una herramienta desde su misma génesis, o sea, desde el acompañamiento

	importante para alcanzar las metas de manera eficaz y eficiente?.	para la formulación, elaboración y la adopción de los procesos y los procedimientos acordes con el procedimiento tributario legalmente aplicable, lo cual permitirá una seguridad jurídica tributaria y una dinámica en el cobro mismo.
	¿Se encuentran documentados los procedimientos para la realización de todas las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas organizacionales?. En caso contrario, ¿Qué falta por documentar y cómo contribuye a la estrategia global?.	Sí se encuentran documentados algunos procedimientos. Se están mejorando parcialmente acorde a la necesidad. Como antes lo advertí, solo cuando se tenga un estatuto tributario moderno, se podrá dinamizar el organigrama de la Secretaría y de paso toda la misión y visión institucional que ésta tiene.
	¿Se cuenta con la información de manera oportuna para la toma de decisiones?.	El sistema Sinap no es confiable con los reportes a fecha. La Tesorería General si tiene al día su recaudo, pero por falencias de interfaz con el sistema, algunas veces no se ve reflejado dicho recaudo en la facturación del contribuyente, o presenta errores por la generación de cobro de intereses sobre abonos pagados.
Personal	¿La planta de personal es suficiente para el cumplimiento de metas?.	La planta de cobro no es suficiente. Pero debe esperarse a contar con el estatuto tributario y la modificación del manual de funciones para determinar la estructura organizacional de la Secretaría, incluso respondiendo a la calificación que se haga con la contratación del Contact Center.
	¿Cómo es el empoderamiento por parte del personal para alcanzar las metas estratégicas?.	El empoderamiento que tiene el Secretario y el Subsecretario de Hacienda están en su punto más alto y más, incluso contagian a varios de los funcionarios y contratistas; aunque hay que decirlo, otros están solo por hacer lo que les digan y menos si pueden.
	¿Cómo se verifican las competencias del aspirante a un cargo vs los requerimientos del mismo? ¿Esto está documentado?.	Casi siempre verificó la idoneidad del personal que se contratará en la Secretaría. Otras veces, la orden ya viene dada y no se puede hacer nada distinto sino "capacitarlo".

Anexo 4. Entrevista personal de apoyo Secretaría de Hacienda.

Cargo:	Técnico operativo en impuestos
Fecha:	7 de septiembre de 2018

Componente	Pregunta	Respuesta
Diagnóstico interno		
Gerencial.		
Modelo de gestión	¿Cuenta con un plan de gestión para alcanzar las metas propuestas?. En caso afirmativo. ¿Cuál es el nombre del (los) plan (es) de gestión?.	No se cuenta con un plan. El ritmo de trabajo lo determinan los contribuyentes. Se sugiere liquidar el impuesto de Industria y Comercio a todo sujeto pasivo que desarrolle el hecho generador de este tributo dentro de la jurisdicción del Municipio de La Estrella.
	¿Cuenta con herramientas de medición y control para evaluar la gestión?. En caso afirmativo, ¿Cuáles son las herramientas utilizadas?.	Se mide a través de un cuadro de planeación mensual de las actividades que se va a desarrollar y se evalúa a finales de mes. Se cuenta con el apoyo de 3 contratistas. Denisse se encarga del control de retención de industria y comercio. Verónica ingreso de las declaraciones anuales. Edwin, control de actividad de construcción del Municipio y apoyo en las liquidaciones finales.
Estratégico	¿Enuncie las estrategias implementadas para mejorar el proceso de recaudo de impuestos?.	Se liquida de manera efectiva para evitar devoluciones. Se controla la evasión. Se realiza cobro persuasivo y coactivo desde el el área de tesorería. Sujeto activo a sujeto pasivo en la liquidación de impuestos.
Estructura	¿Considera que las funciones que tiene asignadas están acorde a las necesidades actuales del cargo que desempeña?.	No. Al revisar los procedimientos que se detectó que no están actualizados tomando en cuenta que la funcionaria había solicitado actualizarlos en el año 2016. Los técnicos no tienen funciones de dirección, pero tienen a cargo procesos complejos. La técnica tiene profesionales a cargo en interventorías.
	¿El actual organigrama está estructurado para lograr el cumplimiento de la misión de la entidad?.	En el organigrama hay un vacío. Es necesario un subsecretario que se encargue de las rentas del Municipio.
Sistemas	¿El sistema de gestión se considera una herramienta importante para alcanzar las metas de manera eficaz y eficiente en el proceso que lidera?. ¿Cuál es la contribución del sistema en la eficiencia y eficacia para alcanzar las metas establecidas en el área?.	Si se considera una herramienta importante para alcanzar los objetivos. Este permite tener la información en los formatos y los procedimientos por lo que son una guía para ejecutar las actividades.

	¿Se encuentran documentados los procedimientos para la realización de todas las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas organizacionales?. En caso contrario, ¿Qué falta por documentar y cómo contribuye a la estrategia global?.	Los procedimientos están documentados pero es necesario actualizarlos y formalizarlos.
	¿Se cuenta con la información de manera oportuna para la toma de decisiones?.	La información está en el sistema, pero la forma como opera el software no es adecuada. En el módulo de Industria y Comercio los reportes son predeterminados, no permiten obtener datos específicos, es necesario tomar varios reportes para obtener la información específica. Es un sistema rígido. Es necesario un generador de reportes más dinámico que permita tomar la información de los contribuyentes.
Personal	¿La planta de personal es suficiente para el cumplimiento de metas?.	Sería importante que el personal de prestación de servicios fuera vinculado, porque es necesario el manejo del tiempo para algunas tareas.
	¿Cómo es el empoderamiento por parte del personal para alcanzar las metas estratégicas?.	Se ha dado autonomía para la toma de decisiones.
	¿Cómo se verifican las competencias del aspirante a un cargo vs los requerimientos del mismo? ¿Esto está documentado?.	Sí. El personal responde a las actividades encomendadas y muestra dominio en el tema. En el nivel de errores cometidos determina la capacidad.