

Título
Posibles implicaciones en torno a la ampliación de la planta de personal de la DIAN.



Elaborado por:
José Mauricio Cruz Escobar
Presentado a:
Profesor Miguel García Bustamante

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ D.C.
2015

Introducción

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN- desarrolla una labor misional dentro del Estado, tiene como objetivo “garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional” (DIAN, s.f., párr. 1), dentro de su proceso de desarrollo vivirá dos grandes fenómenos: uno de ellos el relevo generacional a causa de la jubilación; y otro, la necesidad del aumento de la formación en el conocimiento, según el antiguo director Ortega (s.f).

Con el fin, de soportar las nuevas realidades de la entidad, se realizó un diagnóstico denominado *Modelo Integral de Gestión del Talento Humano*, además de ponerla a tono con las tendencias mundiales, para lo cual es indispensable: la superación del rezago tecnológico, la imposibilidad de ascender en los cargos y la consolidación de programas de formación, que suponen deben darse desde que se inicia la labor y ser permanentes en el tiempo.

Todo lo anterior tiene como base fundamental a los sujetos, los cuales desarrollan simultáneamente los roles propios del ser humano, del quehacer profesional y del desarrollo laboral, por lo tanto es necesario hacer una identificación de algunas de las implicaciones que puede contener el hecho de la ampliación de la planta de personal de la DIAN.

Pregunta problematizadora

Por lo anterior, se plantea la siguiente pregunta que guíara el desarrollo del presente escrito:

¿Cuales son algunas de las posibles implicaciones que conlleva la ampliación de la planta de personal de la DIAN?

Argumento

Funcionario público como ser humano

Para empezar, sería importante entender que cualquier entidad pública o privada, antes que funcionarios públicos, tienen sujetos de derecho, que como seres humanos, sienten, piensan y actúan de manera única y diferente, este aspecto, le permitiría a los gestores de talento humano iniciarse en una dinámica más participativa y menos administrativa, administración que se ha limitado al personal y no se visiona, ni conecta con los objetivos de la institución y en ese sentido ha venido limitando la labor del funcionario a cumplir sus encargos para los que fue nombrado, en algunos casos, con un poco de desánimo e inconformismo, lo que se traduce en situaciones de estrés que por el contrario de optimizar su labor, la hacen menos eficiente en tiempos y procesos.

Ahora, cuando se habla desde la gestión pública, se cuenta con el imaginario colectivo, de que lo único que importa es la ley, en una visión un tanto reduccionista Vargas (1998) señala:

Aplicar la ley” y se cambia por la obligación del “logro de resultados”, bajo un paradigma pos-burocrático que implica, entre otras cosas, incremento de la flexibilidad, desarrollo de la competencia, mayor responsabilidad ante los ciudadanos, mejor gerencia de recursos humanos, uso de la tecnología informática y fortalecimiento de las funciones de dirección. (Citado por Calderón, 2004, p.2)

Es decir, cumplir con el deber más allá, de los derechos de quienes ejercen esta labor, pareciera que se hace a una crítica a la importancia que se le debe dar al ciudadano o usuario como cliente que merece ser atendido con calidad, lo que se quiere manifestar es que sin que deje de importar el usuario, del otro lado también está otro ser humano, que en el pleno ejercicio de sus funciones, siente que su profesión y labor han venido decayendo y perdiéndose dentro de la dinámica de mayores cargas laborales, sin retribución alguna.

En ese mismo sentido, se debe identificar un aspecto no menos importante, el que tiene que ver con una sociedad mediada por las nuevas tecnologías, en el que todos y todas deben estar actualizados, por lo que las instituciones, empresas y organizaciones no pueden ser ajenas a este planteamiento y deben propender en desarrollar estrategias para que desde las diferentes dependencias de la organización o empresa se desprendan acciones que fortalezcan estos proceso, sin embargo, no se puede olvidar que el capital humano es el recurso más importante con el que se cuenta, es este aspecto Calderòn (2004) citando a Cardenas (1992), hace referencia:

No basta con intervenir la tecnología, los procesos y las estructuras organizacionales si no se invierte en el motor de ellas: las personas y la cultura organizacional. En el sector público es especialmente válida esta premisa, pues si la mentalidad de las personas no varía, ellas mismas terminarán reviviendo las viejas estructuras, las viejas leyes y los antiguos procedimientos y trámites; en fin, la vieja manera de administrar. (p.3)

Se puede establecer entonces una de las primeras premisas, el recurso humano sigue siendo una de las bases en las que toda organización se debe gestar, por consiguiente se le debe fortalecer de manera constante, a través de diversos factores uno de los primeros y quizá el más fundamental, unas condiciones dignas de empleo, que le garanticen su desarrollo armónico y a su vez le permitan ejercer su función con mayor agrado y compromiso, que pronto se verá reflejado en la calidad del servicio que ofrece.

Plantear un escrito con algo de objetividad al respecto del tema planteado, es un poco difícil, no se pretende declarar culpables, sino por el contrario encontrar en que dinámicas o procesos se ha venido fallando y como esto ha incidido en la perdida, para el caso puntual de este escrito, del rol del funcionario de la DIAN a nivel nacional.

Funcionario público de la DIAN

Lo primero, sería decir que para nadie es un secreto que hacer parte, de cualquier entidad del Estado Colombiano, es algo que dentro de la población se busca de manera permanente, imaginarios como excelentes salarios, estabilidad y condiciones laborales favorables, son algunas de las razones que lleven a que un empleo con el estado sea el sueño de muchos, sin embargo acceder a ellos no es tan fácil y en la actualidad la mayoría están regidos por un concurso de méritos que adelanta la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), proceso desde un planteamiento personal, no garantiza la transparencia, ni igualdad en el derecho a participar del proceso. Al superar un concurso de méritos se inicia hacer carrera administrativa. Para conocer un poco más de la dinámica de La DIAN, se señalan algunos aspectos importantes descritos propiamente por (DIAN, 2015);

La carrera administrativa en la DIAN, ofrece igualdad de oportunidades para el ingreso a los cargos de la entidad, garantiza la promoción y permanencia en los mismos con base en el mérito, regula los mecanismos de retiro, y promueve la formación y capacitación para el desarrollo personal y para el mejor desempeño del puesto de trabajo.

Al ser una entidad del estado que tiene presencia a nivel nacional, cuenta con un amplio número de colaboradores y empleados:

La DIAN tiene un sistema de planta global y flexible consistente en un banco de cargos para todo el territorio nacional, que serán distribuidos por el Director General entre las distintas dependencias de la entidad, atendiendo a las necesidades del servicio. (DIAN, 2015)

En este mismo aspecto, es necesario indicar que muchos de estos empleados están a punto de ser pensionados, como se conoce dentro del acervo cultural jubilados, que deriva en dos aspectos importantes, uno que tiene que ver con un personal de mayor edad que no se encuentra capacitado para las nuevas tecnologías y de otro que no se evidencian procesos que busquen hacer un empalme entre el funcionario que se va y el que llega lo que hace que algunos procesos se retrasen, al respecto de estos inconvenientes Lisandro Ballesteros,

desde al año 2011 ha venido liderando un proyecto que se denomina *Modelo Integral de Gestión del Talento Humano, para la DIAN*, que entre otras cosas pretende:

Con esto, se busca conformar una planta de personal de talla mundial, para que redunde en beneficio de la atención a los contribuyentes.

La identificación de las debilidades del personal fue uno de los objetivos del diagnóstico, a través del cual, según Ballesteros, “se detectó que hay un rezago tecnológico preocupante. Por ejemplo, se realizan liquidaciones a mano, sin el uso siquiera de Excel. En las Aduanas y puntos de atención de contribuyentes, el personal no tiene conocimientos del idioma inglés”. Además, el diagnóstico confirmó la disfuncionalidad de la carrera administrativa, pues los empleados, una vez están en ella, tienen garantía de estabilidad, pero quedan estáticos sin poder ascender en los cargos aunque se preparen profesionalmente. (Portafolio.co, 2013, parr. 4-6)

Con lo anterior, se pretende mitigar algunas de las falencias evidenciadas en los procesos que adelanta la DIAN en favor de un mejor servicio que le permita tanto a usuarios como funcionarios gozar de una atención de calidad.

Funcionario como profesional

Las personas que tienen el rol de funcionarios como profesionales, es una realidad que tiene presencia en muchos países, por lo cual es interesante, reconocer elementos teóricos y organizacionales de otras latitudes y hacer un reconocimiento de algunas similitudes y diferencias con lo acontecido en Colombia, en tal sentido Rivas, Trujillo, Lambarry, & Chávez (2013), dicen que: “En algunos países de Europa, como Francia y España, se entiende por funcionarios público toda persona que está al servicio de la Administración Pública” (parr. 4). Los mismos autores, exponen que en los países de la Unión Europea se tiene el concepto de servidor civil el cual es regulado por una ley distinta a la ley laboral del

país. “El caso del Reino Unido es de especial interés ya que los servidores civiles tienen regulaciones especiales que les confiere dicho estatus, sin embargo, no existe una ley especial que regule su funcionamiento” (Rivas, et al., 2013, párr. 6).

Así, dentro del escenario orbital se considera la existencia de tres grandes ejes que orientan el rol del servidor público y el servicio de carrera en los países más desarrollados, al respecto, los autores citando a Petkevicius y Matesevicius (2002), aseveran que:

(...), los servidores civiles son fundamentales para mantener y reforzar el poder del Estado; la calificación y la competencia personal es el criterio orientador de la selección y la promoción de funcionarios de carrera; y resulta imprescindible diferenciar la política de la Administración para mejorar la eficiencia de la Administración Pública (párr. 8).

De la misma manera se enfatiza, de acuerdo a lo existente dentro de los países de la Unión Europea, el considerar que la eficiencia de un gobierno necesita de la Administración Pública a través de la cual se han de implementar políticas de carácter público.

Para el caso específico del país Mexicano se diferencian tres tipos de servidores públicos: el trabajador de base en la administración, los servidores públicos de carrera y los servidores públicos de libre designación.

Según Rivas, et al. (2013), los servidores públicos se clasifican en dos grupos, los eventuales y titulares, así:

Los eventuales, que contemplan aquellos de primer nivel de ingreso que se encuentran en su primer año de desempeño; los nombrados con motivo de los casos excepcionales que establece el artículo 34 de la ley, y los que ocupan temporalmente un puesto del sistema por virtud de un movimiento de personal. Los titulares, con aquellos servidores que ingresan en el sistema, mediante concurso público y abierto, con excepción de los señalados anteriormente, cuando han obtenido su nombramiento al acreditar el cumplimiento de los

requisitos y las evaluaciones que se hayan establecido para ese propósito (párr. 10).

Respecto a los servidores públicos de libre designación de acuerdo a Rivas, et al. (2013), son personas que prestan los servicios a la presidencia del país, entre otros, en los rangos de: secretarios de despacho, jefes de departamento administrativo, subsecretarios, oficiales mayores, jefes de unidad, integrantes de las fuerzas armadas, jefes de la seguridad nacional, personal docente tanto de la educación preescolar, básica, media y superior.

Desde otro organismo de carácter mundial, como lo es el Banco Interamericano de Desarrollo se habla acerca de la existencia de tres tipos de referentes en torno al servicio civil: el francés, el alemán y el británico

(...) el modelo francés, que acentúa el papel de los instrumentos de selección (concurso), creando sistemas de garantías predominantemente formales (en el que se ha inspirado el SPC en México). El modelo alemán, el cual es muy formalizado y se orienta a la garantía de la capacitación teórico-práctica, a partir de un proceso de aprendizaje prolongado. El modelo británico, más flexible en los instrumentos, y que enfatiza la profesionalidad e independencia de los órganos encargados de la selección (Rivas, et al. 2013, párr. 14).

Los sujetos que prestan sus servicios como profesionales, en el marco de los servidores públicos dentro del concierto internacional presentan tres grandes tendencias: la primera de ellas, es que existe la intención de reducir el número de servidores públicos de carrera; la segunda, se tiende a la reducción de una proporción de servidores públicos de carrera; y tercera, aparece de manera notoria la feminización de los servidores de carrera

De estas tendencias conviene resaltar el hecho de que los sistemas civiles rigidizan la movilidad de los empleados públicos, y en el mundo democrático occidental, donde las transiciones de Gobierno son constantes, no es raro que los Gobiernos ganadores se encuentren con estructuras frecuentemente politizadas donde la filiación de los

servidores de rango superior (en algunos países europeos como España) pueden llegar hasta el rango de subsecretario, se perciban como un elemento disfuncional de la gobernanza (Rivas, et al. 2013, párr. 16).

En una de las modalidades existente en México como lo es la Administración Pública Federal, se realizó un diagnóstico, dentro del cual se encontraron varios asuntos de gran interés. Respecto al ingreso –de funcionarios- hallaron algunas deficiencias como: una cifra preocupante de concursos desiertos proporcional a puestos de mayor jerarquía; además, se encontró el uso y abuso de nombramientos.

En el ámbito del subsistema de desarrollo personal, “(...), no se ha desarrollado un sistema de puntuaciones transversal que permita registrar puntajes asociados al desempeño, las evaluaciones y experiencia acumulada de todos los servidores públicos de carrera” (Rivas, et al. 2013, párr. 18), así mismo, identificaron otra problemática acerca de los planes de carrera, en donde se afirma que no se tienen procedimientos claros para su gestión transparente.

En el componente de la capacitación, se halló que no se cumple el que los servidores públicos están obligados a 40 horas de capacitación anualmente, entre otras, debido a limitaciones presupuestales de las diferentes dependencias, pese a las actuales posibilidades de los sistemas de educación a distancia, y además, las entidades que se postulas para proveer los servicios de cualificación no se encuentran alineadas, muchos de los ejercicios académicos difieren en calidad y contenidos.

Sobre el ítem de evaluación del desempeño que pretende sensibilizar la cultura de la evaluación se dice que ha gestionado la evolución en los instrumentos de la evaluación del desempeño, pero: “El énfasis de la evaluación hasta el momento es claramente negativo ya que aun cuando no hay decisiones sobre la promoción y/o la asignación de bonos o incentivos, si un funcionario tiene 2 evaluaciones negativas de manera consecutiva, se le solicita la separación” (Rivas, et al. 2013, párr. 23).

Otra de las realidades con la cual tiene interacción el funcionario profesional, como servidor público, es el del perfil de competencias que ha de tener el servidor, entre ellas: las meta competencias, las cuales se asocian al nivel más elevado del trabajo directivo, en los capítulos de la visión estratégica, la negociación, el liderazgo y el trabajo en equipo. Otras son las competencias ejecutivas, en las cuales está el trabajo de gestión operativa, que aunque propias de todos los puestos, tienen mayor uso los subdirectores, los jefes de departamentos y los puestos denominados de enlace. Las competencias técnicas son las relacionadas con el conocimiento de la legislación, las orientaciones normativas y los procedimientos de operación que rigen la gestión ejecutiva, para el caso del gobierno mexicano. Las competencias transversales, aquellas que forman parte de la cultura de un funcionario público competente, como el lenguaje, el servicio a los usuarios, la comunicación y la gestión de proyectos.

El rol de empleado en la DIAN.

Una vez se han realizado las caracterización del funcionario en el rol de persona y profesional, se entra a realizar una caracterización en el rol del empleado dentro de la Entidad de la DIAN, Colombia.

Los empleados son servidores públicos de la contribución las personas naturales “que prestan sus servicios en las Aduanas Nacionales, vinculados a ella por una relación legal y reglamentaria sea ésta en calidad de supernumerarios o de libre nombramiento o remoción” (DIAN, s.f., párr. 2).

Las personas que pueden adquirir el rol de empleados en la DIAN lo pueden hacer a través de cuatro posibilidades de nombramiento. El ordinario, es aquél a través del cual se proveen los cargos que tienen el matiz de empleos de libre nombramiento y remoción. Otro, es el de nombramiento en periodo de prueba: “Es aquél mediante el cual se proveen los cargos del sistema específico de carrera de la Entidad con una persona seleccionada por concurso abierto y tendrá un término de seis (6) meses” (DIAN, párr. 4). Los otros dos son los nombramiento provisional y supernumerario:

Nombramiento provisional: Es aquel que se hace a una persona para proveer de manera transitoria, un empleo de carrera con personal no seleccionado mediante el sistema de mérito, previa convocatoria a concurso. Su provisión no podrá exceder de seis (6) meses, prorrogables de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Carrera Administrativa. Supernumerario. Se vincula con el fin de suplir o atender necesidades del servicio, para apoyar la lucha contra la evasión y el contrabando, para el ejercicio de actividades transitorias, y para vincular personas a procesos de selección dentro de los concursos abiertos cuando estos se realicen bajo la modalidad de concurso-curso (DIAN, párr. 5).

De otro lado, dentro del rol del empleado en la DIAN, se considera de importancia el asunto del desarrollo personal, y se enfatiza que se promueve su desarrollo en los servidores públicos: "(...), la promoción y el desarrollo se hace por las líneas de carrera y se tienen en cuenta los requisitos de desempeño, la experiencia en el puesto de trabajo" (párr. 7).

Implicaciones

Se ha hecho la exposición como dentro de las actuales configuraciones de los países, para la implementación de sus misiones constitucionales, se requiere de los funcionarios públicos, con la asignación de determinadas funciones. Para el caso de la DIAN en Colombia, en el actual escenario, la vinculación de nuevas personas y con nuevos planes de inducción tanto inicial como permanentes se han de hacer en el marco de las siguientes recomendaciones:

- a. Debe construirse un proceso de acumulación de conocimientos por rangos de antigüedad de los empleados, con el fin de asegurar la transmisión a los nuevos empleados de la información útil y de mayor trascendencia en los diferentes puestos de trabajo con el fin de asegurar una adecuada prestación del servicio a los usuarios.

- b. Es un imperativo la actualización y el permanente uso de tecnologías de información y comunicación, no sólo para el diálogo con la comunidad en general, sino para agilizar, dentro de los cánones de eficiencia y eficacia, la comunicación acertiva entre todas las áreas, dependencias y sedes de la Entidad y así optimizar tiempos y recursos en las respuestas y consolidación de la información.
- c. Generar planes de comparación e intercambio de saberes y experiencias con entidades afines a nivel mundial, con la intención de reconocer y aplicar modelos acertivos; maximizar al tiempo mecanismos de intervención evitando emplear procedimientos que no sean exitosos; incorporar orgánicamente los nuevos prototipos de intervención acordes con la cultura de la optimización y el respeto por el medio ambiente.
- d. Generar procesos de análisis de cargas de trabajo versus demanda de los usuarios y así poder parametrizar un adecuado volumen de personas, y reclutar personas con perfiles determinados para responder a los requerimientos de la sociedad en general. La vinculación se sugiere hacerla bajo la figura de personal de planta, tiempo completo, en la medida que posibilita sentido de pertenencia, regularización de los procesos, y se evitan ejercicios de desgaste de permanentes inducciones y empalmes.

Al respecto de las nuevas contrataciones

Es importante, reconocer que para que se garantice un adecuado proceso en la labor de cada uno de los funcionarios, se hace necesario desarrollar nuevas vinculaciones laborales, ampliar la planta de personal, debido a que se ha aumentado la demanda de servicios por parte de los usuarios, pero el número de funcionarios que deben atender sus solicitudes es el mismo o en algunos casos menor dadas algunas situaciones de tipo personal.

Debido a la reciente reforma tributaria, el número de contribuyentes ascendió considerablemente lo que repercute en un aumento en las cargas laborales para los funcionarios de la DIAN, el realizarse esta

reforma tributaria, no se tuvo en cuenta que la capacidad operativa de la entidad no era suficiente para la carga laboral que había antes de la reforma tributaria, mucho menos para después de esta. (DIAN, 2015)

Dar una mirada de en la actualidad como se dan los nombramientos al interior de la DIAN, permite un mayor espectro al respecto:

Nombramientos

¿Cuáles son las clases de nombramientos en la DIAN?

- Nombramiento ordinario: Es aquel mediante el cual se proveen los cargos que tienen el carácter de empleos de libre nombramiento y remoción;
- Nombramiento en período de prueba: Es aquel mediante el cual se proveen los cargos del sistema específico de carrera de la Entidad con una persona seleccionada por concurso abierto y tendrá un término de seis (6) meses;
- Nombramiento provisional: Es aquel que se hace a una persona para proveer de manera transitoria, un empleo de carrera con personal no seleccionado mediante el sistema de mérito, previa convocatoria a concurso. Su provisión no podrá exceder de seis (6) meses, prorrogables de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Carrera Administrativa;
- Supernumerario. Se vincula con el fin de suplir o atender necesidades del servicio, para apoyar la lucha contra la evasión y el contrabando, para el ejercicio de actividades transitorias, y para vincular personas a procesos de selección dentro de los concursos abiertos cuando estos se realicen bajo la modalidad de concurso-curso. (DIAN, 2015)

Ahora, es importante de igual manera entender que aunque existan contratos con denominaciones diferentes, las cargas pueden llegar a ser las mismas, y en los concursos a diferencia de lo que se podría esperar, las personas que tiene algún tipo de antigüedad no tienen ninguna prebenda o garantía por sus años de servicio

y entran a concursar en igualdad de condiciones, con aquellas personas que no han prestado sus servicios a la entidad, cuando se supone debería dárseles prioridad o trato preferencial a los funcionarios de la DIAN.

Conclusiones

Para responder a la pregunta: ¿Por qué debe ampliarse la planta de carrera en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN?

Por todos los planteamientos hechos anteriormente, y desde los referentes teóricos acá mencionados, se vislumbra la urgente necesidad, primero no solo de vincular personal que permita atender de manera oportuna las solicitudes de los usuarios, sino también de re dignificar el rol del funcionario DIAN, como lo plantea Ballesteros la identificación de las debilidades del personal fue uno de los objetivos del diagnóstico, a través del cual, según Ballesteros:

Además, el diagnóstico confirmó la disfuncionalidad de la carrera administrativa, pues los empleados, una vez están en ella, tienen garantía de estabilidad, pero quedan estáticos sin poder ascender en los cargos aunque se preparen profesionalmente. Cada una de estas falencias ha dado pie para implementar un programa de formación que no solo permita hacer mejores funcionarios, sino crear la base para el relevo generacional que se iniciará el próximo año con la salida -como pensionados- de 800 empleados, hasta completar 3.500 que ya adquirieron derecho a jubilarse.(Portafolio.co, 2013)

Ahora es necesario, como ya se menciona permitirle al funcionario re dignificar su rol dentro de su ejercicio laboral permitiéndole reconocerse dentro de su legitimidad y que a su vez pueda reconocer la del otro, esto solo se puede dar, al propiciarle ambientes sanos de trabajo, en el que las cargas sean equiparadas y que le permitan a su vez sentir que puede crecer dentro de la organización y no por el contrario estancarse en la misma, ahora se podría cerrar este escrito dejando abierta la discusión a través de la siguiente pregunta

¿Los planes de formación respecto a la inducción laboral de los funcionarios DIAN, se hacen de manera permanente y le permiten un desarrollo humano y profesional?

Bibliografía

Calderòn, G. (2004). Gerencia del Talento Humano en el sector pùblico: anàlisis en entidades pùblicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administraciòn* .

DIAN. (s.f.). <http://www.dian.gov.co/>. Recuperado el 4 de junio de 2015, de <http://www.dian.gov.co/dian/12SobreD.nsf/pages/dian?OpenDocument>

DIAN. (24 de Febrero de 2015). *Sobre DIAN, Direcciòn de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Recuperado el 24 de Mayo de 2015, de Sirio WEB. Direcciòn de Impuestos y Aduanas Nacionales.: <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>

Portafolio.co. (29 de Octubre de 2013). Se avecina una reestructuraciòn en la DIAN. *Portafolio.co* .

Rivas, I., Trujillo, M., Làmbarry, F., & Chàvez, A. (2013). Diagnòstico del sistema profesional de carrera de certificaciòn de competencias gerenciales de los servidores pùblicos en Mèxico. *Estudios generales. Vol. 29* .

Rubiano, F. G. (2007). *Presentaciòn, Guia de Modernizaciòn de Entidades Publicas*. Bogotá.

SINEDIAN. (s.f.). *SINEDIAN*.

SINEDIAN. (04 de Mayo de 2015). *SINEDIAN*. Obtenido de http://www.sinedian.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3893&catid=5&Itemid=53

SINEDIAN. (27 de Abril de 2015). *SINEDIAN Sindicato Nacional de Empleados de la Direcciòn de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Obtenido de http://sinedian.org.co/pdf/negociaciones/2015/acuerdo01_2015.pdf