

**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INCENTIVOS EN LA DIRECCIÓN DE
IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (UAE-DIAN): UN ESTUDIO DE CASO**



EDWIN HERNANDO SILVA URAZÁN

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
DIRECCIÓN DE POSGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
BOGOTA, D.C.**

2016

**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INCENTIVOS EN LA DIRECCIÓN DE
IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (UAE-DIAN): UN ESTUDIO DE CASO.**



**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**

EDWIN HERNANDO SILVA URAZAN

**Trabajo de grado para optar por el título de
Magíster en Gestión de Organizaciones**

Director de Tesis: Jorge Andrés Salgado Castillo

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
DIRECCIÓN DE POSGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
BOGOTA, D.C.**

2016

Dedicatoria

A Dios por darme la vida y haberme permitido afrontar el reto de realizar éste trabajo de grado, a mi amada prometida por la colaboración, apoyo y paciencia que me brindo en las etapas difíciles de éste proceso; a mí familia por el ánimo que me ofrecieron en momentos de decaimiento. Pero especialmente a Jorge Andrés Salgado Castillo, quien pasó de ser un compañero de clase a mi tutor de tesis y ahora un amigo. Gracias a su experiencia, tiempo y conocimiento me orientó para llegar al anhelado final.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Planteamiento de la investigación.....	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Pregunta de investigación.....	4
1.3 Formulación de objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Justificación.....	5
1.5 Metodología.....	6
1.6 Estructura.....	10
Capítulo 2. Marco Teórico.....	12
2.1 Sobre la gestión.....	12
2.2 Sobre los incentivos.....	15
2.3 Incentivos en entidades públicas.....	26
2.4 Contexto en el que se desarrolla la Investigación: Unidad Administrativa Especial de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales UAE-DIAN	33
Capítulo 3. Información y Datos.....	40
3.1 Análisis descriptivo de los documentos de investigación.....	40
3.2 Análisis descriptivo de las entrevistas.....	50
Capítulo 4. Análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.....	111
4.1 Análisis de los resultados de las entrevistas	111
4.2 Conclusiones.....	120

4.3 Recomendaciones.....	123
Referencias.....	126

Índice de tablas

Tabla 1. Diferencias Marco de Gestión del Rendimiento año 1.999 y 2005.	14
Tabla 2. Escala Salarial Planta de Personal UAE-DIAN año 2016.....	41
Tabla 3. Características de la Prima de Dirección establecida en la UAE-DIAN.....	44
Tabla 4. Tipos de comisiones otorgadas en la UAE-DIAN	46
Tabla 5. Tipos de comités establecidos en la UAE-DIAN.....	48
Tabla 6. Programas de capacitación establecidos en la UAE-DIAN.....	50

Índice de anexos.

Anexo 1. Cruce de información para ubicar categorías de investigación.

Anexo 2. Formato entrevista gestión de incentivos UAE-DIAN.

Anexo 3. Audio de las entrevistas.

Resumen.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), es una entidad pública de carácter técnico la cual se constituyó como Unidad Administrativa Especial - U.A.E; por ende, cuenta con regímenes especiales en materia de administración de personal. Sin embargo, los incentivos otorgados a los funcionarios deben estar alineados con lo establecido por la Presidencia de la República y el Departamento Administrativo de la Función Pública; así mismo, los Directores Generales confieren beneficios teniendo en cuenta aspectos coyunturales inherentes por ser una entidad estatal. Debido a lo anterior, esta investigación pretende analizar su sistema de gestión de incentivos utilizando un modelo conceptual propio de los sistemas de control de gestión, por esta razón se elige el marco de gestión del rendimiento propuesto por David Otley y Aldonio Ferreira. De modo que, esta investigación se realiza aplicando el método de estudio de caso, de tipo interpretativo y corte cualitativo, el cual se efectúa en dos fases, la primera es la exploración documental para conocer las características de los incentivos otorgados; la segunda contempla la recolección de información mediante entrevistas dirigidas a ocho funcionarios con características diferentes dentro de la institución, para conocer la percepción sobre los beneficios en la entidad. De esta manera, se pudo concluir que el sistema de gestión de incentivos de la UAE-DIAN se consolida en dos grupos, los económicos y no económicos; por otro lado, los funcionarios consideraron como principal factor motivacional los beneficios monetarios.

Palabras Clave: Incentivo, Gestión, Económico, No Económico, Pública.

Abstract.

The Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) is a technical public entity which was constituted as a Special Administrative Unit – (UAE); thus, it has special regimes about human resources management. However, the incentives granted to officials must be aligned with the Presidency of the Republic and the Administrative Department of Public Service statements; also, the General Directors provide benefits taking into account cyclical aspects for being a state entity. Because of this, this research aims to analyze its incentive management system, using an own conceptual model of control management systems, therefore, the performance management framework proposed by David Ferreira Aldonio Otley is chosen. This research is conducted using the case of study method by interpretive type and qualitative court, which it is done in two stages: the first is the documentary exploration to determine the characteristics of the incentives granted and the second includes collecting information through directed interviews to eight officials with different characteristics within the institution to know the perception of the benefits of the entity. In this manner, it is concluded that the management system of incentives UAE-DIAN is consolidated into two groups, economic and noneconomic; on the other hand, officials considered as a main motivational factor the monetary benefits.

Keywords: Incentive Management, Economic, uneconomical, Public.

Introducción.

Para que los logros y objetivos propuestos por una organización puedan ser cumplidos es determinante contar con una herramienta adecuada; de allí nacen los Sistemas de Control de Gestión definidos como todas aquellas actividades, procesos, procedimientos que utilizan los gerentes de las organizaciones con el fin de que todos los que participan activamente en la empresa cumplan los objetivos y metas fijadas. Una vez analizados varios modelos, llama la atención un componente esencial que se presenta en la mayoría de marcos de control y es el correspondiente a la Gestión de Incentivos, los cuales han sido clasificados en varias categorías: económicos, no económicos, intrínsecos, extrínsecos, individuales, grupales, entre otros.

Sin embargo, no ha sido posible evidenciar la percepción de su aplicabilidad en las Entidades Estatales, toda vez que en el caso de Colombia éste tipo de empresas goza de un régimen especial y son alineados mediante leyes y decretos dirigidos a toda la Función Pública; aunque permiten cierto margen de maniobrabilidad para cada entidad, que en ocasiones no resulta ser del todo equitativo.

Dado lo anterior, se busca realizar un estudio de caso de tipo descriptivo que pretende analizar el sistema de gestión de incentivos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia UAE-DIAN, utilizando como base un modelo usado en los sistemas de control de gestión.

Por lo tanto, este escrito presenta una breve descripción de los sistemas de control de gestión; así mismo, profundiza el tema de los sistemas de incentivos identificando sus características, tipologías, ventajas y desventajas; igualmente, esboza una breve contextualización sobre las empresas del Estado.

Posteriormente, aborda el tema analizando los diferentes tipos de beneficios otorgados a los funcionarios de la Unidad Administrativa Especial de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales UAE- DIAN a la luz del Sistema de Gestión de Incentivos, mediante el análisis de la revisión documental de la normatividad establecida para ello, y a través de entrevistas a los actores que intervienen en el proceso, teniendo en cuenta la opinión desde los que velan por el bienestar de los trabajadores como los jefes, directivos y sindicatos, hasta los diferentes funcionarios que ejecutan las tareas; para, de esta manera, analizar el Sistema de Gestión de Incentivos en la UAE-DIAN mediante la percepción de su talento humano.

Capítulo 1. Planteamiento de la Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - UAE-DIAN, Según lo establecido en el capítulo 1 del Decreto número 1071 del 26 de junio de 1999, es una entidad pública de carácter técnico, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público; la cual se constituyó como Unidad Administrativa Especial -U.A.E-, lo que significa que cuenta con regímenes especiales en materia de administración de personal, nomenclatura, clasificación, carrera administrativa especial, salarios, prestaciones, régimen disciplinario, presupuesto y contratación administrativa. A pesar de lo anterior, el sistema de estímulos e incentivos otorgados a los funcionarios debe estar alineado con lo establecido en el Decreto Ley 1567 de 1998 emitido por el Presidente de la República, el cual se enfoca en dos grandes programas: Bienestar Social e Incentivos.

Por consiguiente, los sistemas de incentivos han sido establecidos en diferentes periodos de tiempo por los directores generales que en su momento ostentaban el cargo. Teniendo en cuenta entre otros aspectos los objetivos y metas misionales propuestas para la entidad; se han

determinado beneficios de tipo económico, no económico o de bienestar; no obstante, debido al tipo de vinculación de los diferentes funcionarios de la entidad también se puede evidenciar que los beneficios son otorgados a nivel individual y grupal.

Sin embargo, la entidad con el paso del tiempo ha visto como las organizaciones sindicales de los trabajadores se han incrementado, hasta el punto de contar en la actualidad con 6 sindicatos a los cuales se encuentran afiliados los trabajadores de la Entidad; quienes además participan activamente al momento de establecer los beneficios para los trabajadores en la entidad mediante las negociaciones colectivas.

Por otro lado, la sentencia No.11001-03-25-000-2012-00136-00(0554-12) del 19 de febrero de 2015 dictada por el Consejo de Estado Sección Segunda, elimina el incentivo por Desempeño Grupal, Fiscalización y Cobranzas y el Nacional; lo que generó incertidumbre económica y emocional entre los empleados de la misma; además de una amplia discusión con respecto a algunos beneficios establecidos en la entidad.

Otro tema a destacar, es que la planta de personal de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se encuentra dividida en dos grupos, los funcionarios nombrados de Carrera Administrativa y el personal contratado como Planta Temporal, estos últimos corresponden a la mayoría de funcionarios; lo que permite evidenciar un deterioro en el fomento de la Carrera Administrativa como también la obligatoriedad de categorizar los diferentes tipos de incentivos que otorga la entidad.

De otro lado, los funcionarios de carrera administrativa para ascender en la entidad y de esta manera acceder a mejoras en el cargo y en su escala salarial, únicamente pueden hacerlo de forma indefinida mediante concurso abierto de méritos, el cual regulado por la Comisión

Nacional de Servicio Civil - CNSC; lo que implica que deben presentarse y competir con personas internas y externas a la entidad.

Las problemáticas mencionadas anteriormente, entre otras, han generado inconformidad en los funcionarios a nivel general; y si bien es cierto, existen beneficios financieros y no financieros otorgados en este momento, se puede evidenciar el desconocimiento, la inequidad y/o vacíos en algunos de ellos, lo que denota falencias considerables en el Sistema de Incentivos utilizados por la UAE-DIAN.

1.2 Pregunta de Investigación.

¿Cómo analizar el Sistema de Gestión de Incentivos en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales UAE-DIAN, empleando un marco analítico de los sistemas de control de gestión?

1.3. Formulación de Objetivos.

1.3.1 Objetivo General.

Analizar el sistema de gestión de incentivos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia UAE-DIAN, utilizando un modelo conceptual propio de los sistemas de control de gestión.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- a) Identificar los elementos de los sistemas de gestión de incentivos de las entidades públicas en Colombia.
- b) Describir las características del sistema de gestión de incentivos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales UAE-DIAN.
- c) Conocer la percepción que tienen los funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales UAE-DIAN sobre los incentivos otorgados por la entidad.

1.4 Justificación.

Esta investigación busca ser útil principalmente para la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales; ya que pretende servir como documento de ayuda para establecer e identificar aspectos primordiales del Sistema de Gestión de Incentivos con el que cuenta.

Igualmente, este trabajo pretende ser un documento de ayuda para las demás Entidades del Estado que actualmente se encuentran implementando o poseen un sistema de gestión de incentivos para sus colaboradores, puesto que pretende mostrar un ejemplo de Modelo de Gestión de Incentivos establecido en una entidad pública, teniendo en cuenta que éstos se enmarcan en un régimen especial.

A su vez, y teniendo en cuenta que la Gestión Administrativa del Sector Público difiere de la implementada en el Sector Privado o Real de la Economía Colombiana, este documento servirá de consulta frente futuras investigaciones que se realicen sobre el tema de Gestión de Incentivos aplicados a Entidades Públicas o similares.

Es de resaltar, que en la actualidad en Colombia no se cuenta con un número representativo de Estudios de Casos aplicados en materia de Gestión de Incentivos particularmente para los instaurados en las Entidades del Estado; por lo tanto, este documento puede servir de ayuda en el ámbito educativo, para que sea utilizado como herramienta de consulta en próximas investigaciones sobre éste tema.

Así mismo, el principal aporte de ésta investigación con el área de gestión es la aplicación de los diferentes conocimientos adquiridos en el programa de la Maestría en Gestión de Organizaciones, enfocándolos en un sector que no es regularmente abordado dada su condición normativa, como lo es el estatal. Igualmente, el tema de análisis se encuentra enmarcado en las líneas de investigación de Contabilidad y Gestión; las cuales corresponden al grupo de estudios contemporáneos en contabilidad, gestión y organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada; por consiguiente, fue dirigido, revisado y avalado por un docente de esta área.

1.5 Metodología.

El Sistema de Gestión de Incentivos de la DIAN está planteado, elaborado y ejecutado por trabajadores de la misma entidad; o en algunos casos, por personal adscrito al sector público; por lo tanto, uno de los aspectos que se va a estudiar y desarrollar en este trabajo, el cual cobra relevancia, es conocer la percepción de los funcionarios frente a los beneficios establecidos y otorgados por la entidad en la cual laboran.

Por lo anterior, el método de análisis del presente trabajo debe abarcar la comprensión de tipo interpretativo y de corte cualitativo; por esto, para su desarrollo se aplicó el estudio de caso, ya que como lo sustenta (Yin 1989), mide y registra la conducta de las personas implicadas en el

fenómeno de estudio y es oportuno aplicarlo para verificar y conocer aspectos cualitativos; lo cual, es una de las intenciones de ésta investigación porque es impreciso medir la percepción de algunos tipos de incentivos de forma cuantitativa. Igualmente, este es un estudio de caso de tipo descriptivo; ya que hace cuenta de la problemática evidenciada en los Sistemas de Gestión de Incentivos en la entidad (Yin 1989).

Adicionalmente, tal como lo contempla Yin (1989, p.3) se cataloga como un caso de estudio con diseño holístico, ya que la investigación se desarrolla para examinar un solo proceso, el cual corresponde al análisis del Sistema de Gestión de Incentivos de la UAE-DIAN.

El proceso de investigación y recolección de información se realizó en dos fases; la primera se basó en la exploración documental direccionada a cumplir el objetivo número uno, el cual identifica los elementos de los sistemas de gestión de incentivos en entidades públicas; para lo cual, se procedió a realizar la búsqueda de información en la base de datos de la Universidad Militar Nueva Granada la cual tiene acceso a las direcciones de revistas especializadas como Redalib, Dialnet, Emerald y Proquest, donde se realizó una revisión literaria de los temas relacionados y se seleccionaron los documentos pertinentes; igualmente, se hallaron libros virtuales en la base de datos de Ebrary los cuales se tuvieron para analizar los temas propuestos y también se empleó la búsqueda de información en línea en la página académica de Google donde se realizó la captura de documentos con información concerniente a la gestión de incentivos en entidades públicas.

Para cumplir con el objetivo número dos el cual es describir las características del sistema de gestión de incentivos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales UAE-DIAN, se procedió a realizar la búsqueda y captura de documentos institucionales y la normatividad jurídica asociada a los diferentes tipos de incentivos otorgados por la entidad; lo cual, se realizó

mediante la búsqueda de información en el sitio oficial de la web de la entidad www.dian.gov.co, la página de interna de la institución <http://diannet.gov.co>, la página oficial de la Alcaldía de Bogotá D.C. www.bogota.gov.co, además de la búsqueda en la base de datos Lex Base la cual contiene textos oficiales de la Constitución, las Leyes expedidas por el Congreso de la República de Colombia y los Decretos emitidos por el Gobierno Nacional.

Posteriormente, una vez identificadas las categorías del tema de estudio y utilizándolas como base para los diferentes tipos de incentivos otorgados en la UAE-DIAN; se procedió a realizar la segunda fase de la investigación la cual corresponde a la recolección de información mediante el trabajo de campo; para lo cual, se decidió realizar una entrevista dirigida puesto que como lo justifica Del Olmo (2003, p.194) se trata de conversación parecida a la vida cotidiana que se hace con un interlocutor y en la cual se hacen preguntas a través de un cuestionario.

Teniendo en cuenta lo anterior, se preparó la entrevista donde se realizó un cuestionario total de veinticinco preguntas, las cuales corresponden a cinco sobre temas generales de la percepción de los incentivos en la institución, posteriormente se hacen preguntas que se inclinan a abordar los temas de las categorías de análisis y corresponde a nueve de incentivos económicos y once de los no económicos. Luego se procedió a aplicar el instrumento mediante entrevistas de forma personal, las cuales se llevaron a cabo en la Dirección Seccional de Aduanas de Bogotá en el edificio del Centro Administrativo de Carga C.A.C en la sala de juntas de la División de Gestión de Control Carga, donde fueron citados 8 funcionarios de la entidad los cuales previamente habían accedido a colaborar con esta investigación.

Debido a las diferentes características que existen entre los funcionarios de la planta de personal que labora en la UAE-DIAN; como criterios de selección de los entrevistados se tuvieron presente aspectos importantes como el tipo de contrato de vinculación con la entidad, ya

que como se ha sustentado en el desarrollo de éste trabajo, cada uno posee características especiales y desarrolla beneficios específicos en el tema de los incentivos; por lo tanto, se realiza la entrevista a cuatro funcionarios, dos nombrados en carrera administrativa y dos en la planta temporal. La experiencia es otro aspecto relevante a tener en cuenta en el proceso de selección ya que los beneficios otorgados se han perfeccionado a través del tiempo, por consiguiente, los empleados de carrera administrativa se seleccionaron sobre una experiencia mínima de 30 años y los de planta temporal de 15 años.

Por otro lado, valorando que en la entidad existen 6 sindicatos de trabajadores los cuales han intervenido y siguen teniendo un papel importante en el desarrollo de la gestión de incentivos en la entidad; se seleccionaron dos funcionarios sindicalizados quienes ostentan cargos directivos en sus organizaciones para conocer su percepción sobre la gestión de incentivos en la organización; también se tuvo en cuenta la importancia de la antigüedad, ya que son considerados entre los primeros funcionarios que ejercen el sindicalismo en la UAE-DIAN.

Igualmente, era imperativo tener en cuenta la opinión de los jefes de la entidad, ya que han tenido influencia y participación en el desarrollo de los beneficios para los trabajadores; por lo tanto, se entrevistaron a dos jefes de la División de la Dirección Seccional de Aduanas de Bogotá, ya que en el nivel jerárquico se encuentran catalogados como mandos medios y tienen acercamiento constante con los funcionarios de la entidad y con las altas directivas de la Dirección General.

Las entrevistas se recolectaron utilizando el dispositivo electrónico s-de un celular Samsung Galaxy S3, las cuales fueron grabadas en formato MP3 y MPG4 utilizando la aplicación Grabadora de Voz de Green Apple Studio; posteriormente, fueron transcritas de forma manual para lo cual se contrató una persona idónea y con experiencia quien digitó textualmente los

cuestionarios en formato Word. Con esta información se procedió a realizar los respectivos relacionamiento con las categorías de análisis mediante la elaboración de matrices de análisis.

Finalmente, con la información obtenida de los cruces mencionados anteriormente se procede a presentar los resultados, se realizan las observaciones del caso y se plantean las conclusiones y los aportes de la investigación.

1.6 Estructura.

Este trabajo está compuesto por cuatro capítulos; el primero concierne al planteamiento de la investigación; en el cual se exponen las causas que impulsaron a realizar la investigación, los aspectos importantes que pretende resolver para la entidad objetivo de estudio y sustenta la relevancia que tiene en la academia.

El segundo capítulo pertenece al marco teórico y contempla los postulados y escritos académicos de diferentes autores, los cuales expresan sus múltiples conceptos sobre las temáticas de los sistemas de control de gestión, la gestión de incentivos y la aplicabilidad que han tenido en las entidades estatales. Así mismo, se expone el marco normativo que regulan los incentivos de las entidades públicas en Colombia; además, se contextualiza sobre la empresa de estudio indicando su origen, estructura y características de los funcionarios que laboran en ella.

En el capítulo número tres se plasman los datos hallados en el proceso de la investigación, los cuales corresponden a la descripción de los resultados encontrados de la revisión documental sobre la normatividad de los incentivos en la UAE-DIAN, y los resultados descriptivos que derivó la aplicación de la entrevista.

El cuarto capítulo corresponde al análisis de los resultados hallados, los cuales se basaron en el cruce de información de las respuestas otorgadas por los entrevistados frente a la clasificación

realizada de los beneficios otorgados por la entidad; finalmente se expresan las conclusiones del caso y se realizan las recomendaciones pertinentes que van enfocadas en modo de sugerencias sobre los hallazgos encontrados.

Capítulo 2. Marco Teórico.

2.1 Sobre el control de la gestión.

Se considera Control de la Gestión “los procesos, procedimientos o tareas que implementa una empresa, para que los objetivos fijados por los gerentes y directivos sean alcanzados por cada uno de los actores que interactúan con ésta” (Herath, 2007, p.895).

Como consecuencia, surgen los denominados Sistemas de Control de Gestión (S.C.G) que consisten en el conjunto de herramientas las cuales proporcionan información a los gerentes y empleados de la organización de los resultados que arrojan los procesos ejecutados en el trabajo; éstos, dependiendo de su uso y aplicación conllevan a mejorar el desempeño de la organización (Otley, 1999, p.364).

Por otro lado, como lo define Salgado (2009), “los marcos conceptuales son estructuras que sirven como guía para el entendimiento, la delimitación e incluso construcción de partes asociadas a un tema en particular” (p.16). Asimismo, indica que en control de gestión “existen diversos marcos conceptuales entre los cuales se destacan las publicaciones de los sistemas de planificación y control propuesto por Robert N. Anthony” (Salgado, 2009, p.19), “las Palancas de Control establecidas por Robert Simons” (Salgado, 2009, p.21), “los controles de resultados, de la acción, personales y culturales propuestos por Merchant & Van der Stede” (Salgado, 2009, p.22), “el estudio del Marco de Gestión del desempeño y Control sugerido por David Otley” (Salgado, 2009, p.23).

Llama la atención el trabajo del marco de gestión del rendimiento propuesto por David Otley (1999) donde propone un sistema analizando y entrelazando cinco factores a tener en cuenta al momento de elaborar un cuadro de control de gestión; sustentando en la aplicación de tres técnicas de gestión del rendimiento: el control presupuestario como teoría clásica, y dos modernas, el valor económico agregado y el cuadro de mando integral. (p.366), Como resultado de la misma, se logra determinar que la principal característica del postulado son las preguntas en tono normativo, esbozadas así por el cambio dinámico del entorno en las organizaciones.

A su vez, como lo sostiene Salgado (2009) “esta publicación se caracteriza por proponer cuatro cuestionamientos frente a los cinco factores determinantes al momento de realizar un cuadro de Control de Gestión” (p.24). Posteriormente, en un escrito presentado donde se efectúa el estudio de caso a cuatro empresas, Ferreira y Otley (2005) amplían el marco de gestión del rendimiento propuesto inicialmente, sustentado que la relación y la coherencia entre los vínculos que componen un sistema de control de gestión son la base y la fuerza del mismo; por consiguiente, proponen 12 preguntas pretendiendo estructurar la investigación en el campo de control de la gestión, posibilitando la descripción y la comprensión en el diseño los modelos de gestión y facilitando su uso (p.42).

En la siguiente tabla se identifican los aspectos que no fueron tenidos en cuenta por David Otley en el marco de gestión del rendimiento del año 1999; los cuales fueron complementados por Ferreira en el año 2005.

Tabla N^o. 1*Diferencias Marco de Gestión del Rendimiento año 1.999 y 2005.*

F	MARCO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO OTLEY AÑO 1999	MARCO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO AMPLIADO FERREIRA Y OTLEY AÑO 2005
u MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS	1. ¿Cuáles son los objetivos clave que son esenciales para el éxito futuro global de la organización, y cómo se hace la evaluación del desempeño para cada uno de estos objetivos?	1. ¿Cuál es la visión y misión de la organización y cómo se dirige para que sea atendida por los directivos y empleados?.
e		
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	NO TENIDO EN CUENTA	2. ¿Cuáles son los factores clave que se cree son fundamentales para el éxito futuro global de la organización y cómo se ponen en conocimiento de los administradores y los empleados?.
PLANES Y ESTRATEGIAS	2. ¿Qué estrategias y planes ha adoptado la organización, y cuáles son los procesos y actividades que son necesarios para que se puedan ejecutar con éxito? ¿Cómo evaluar y medir el desempeño de estas actividades?	3. ¿Qué estrategias y planes ha adoptado la organización y cuáles son los procesos y actividades que se decidió son requeridos para garantizar su éxito? ¿Cómo se generan las estrategias y planes y cómo se comunican a los gerentes y empleados? .
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	NO TENIDO EN CUENTA	4. ¿Cómo es la estructura de la organización y qué impacto tiene sobre el diseño y uso del sistema de gestión y control del rendimiento? ¿Cómo influye y cómo es influida por el proceso de implementación de la estrategia?.
MEDIDAS CLAVE DE RENDIMIENTO	NO TENIDO EN CUENTA	5. ¿Cuáles son las medidas clave de desempeño de la organización que se derivan de sus objetivos, factores clave de éxito, estrategias y planes? ¿De qué manera la organización evalúa y mide el éxito en el logro de ellos (objetivos, factores clave, estrategias y planes)?.
FIJACIÓN DE OBJETIVOS	3. ¿Qué nivel de rendimiento o de logro necesita la organización en cada una de las áreas definidas en las dos preguntas anteriores, y cómo se fijan objetivos de rendimiento adecuados para ellos?	6. ¿Qué nivel de rendimiento necesita la organización para lograr cada una de las áreas definidas en la pregunta anterior, y cómo se fijan los objetivos de rendimiento adecuados para ellos?.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	NO TENIDO EN CUENTA	7. ¿Qué procesos utiliza la organización para evaluar el desempeño individual, del grupo y de la organización en general? ¿Qué tan importante es la información y los controles formales e informales en estos procesos? ¿Cuáles son las consecuencias de los procesos de evaluación de desempeño utilizados?
SISTEMAS DE INCENTIVOS	4. ¿Qué recompensas obtienen los gerentes (y otros empleados) cuando logran los objetivos con el rendimiento deseado (o a la inversa), qué sanciones van a sufrir al no alcanzarlas?	8. ¿Qué recompensas (financieras y no financieras) se les otorgan a los gerentes y otros empleados por el logro de los objetivos de rendimiento? (o, a la inversa, ¿qué sanciones van a sufrir al no alcanzarlas)?.
FLUJOS DE INFORMACION	5. ¿Qué flujos de información (feedback y feedforward) son necesarios para que la organización aprenda de su experiencia, y adapte su comportamiento actual a la luz de esa experiencia?	9. ¿Qué flujos de información de realimentación y de feed-forward ha ideado la organización por sí misma? ¿Qué tipo de flujos de información de retroalimentación han sido creados para vigilar el desempeño actual y el logro de la adaptación de la conducta actual? ¿Qué tipo de información feed-forward (si los hay) se han formulado para que la organización pueda aprender de su experiencia, para generar nuevas ideas y para volver a crear estrategias y planes?.
USO DEL SCGD INTERACTIVO Y DIAGNÓSTICO	NO TENIDO EN CUENTA	10. ¿Qué tipo de uso se hace de los flujos de información de retroalimentación y de feed-forward (alimentación hacia adelante), y de los diversos mecanismos de control en el campo? ¿Se usa de manera predominante los sistemas de control diagnóstico, interactivo, o una combinación de ambos?
CAMBIO EN EL SCGD	NO TENIDO EN CUENTA	11. ¿Cómo ha cambiado la gestión del desempeño y el sistema de control a la luz de la dinámica de cambio de la organización y de su entorno? ¿Qué cambios se han producido en el ámbito de los sistemas de previsión o que respuesta se ha dado a dichos estímulos?.
FUERZA Y COHERENCIA DE RELACIONES	NO TENIDO EN CUENTA	12. ¿Qué tan fuerte y coherente son los vínculos entre los componentes de gestión del desempeño y sistemas de control

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Sobre los Incentivos.

Una peculiaridad destacada que hace parte de los sistemas de gestión de control y la cual es notoria entre los escritos mencionados anteriormente, es la verificación y medición de los elementos de incentivos o recompensas. En este mismo sentido se sustenta:

La motivación en el trabajo ha sido un tema de continua investigación y ha tomado relevancia desde la era industrial, cuando las organizaciones descubrieron la importancia que adquirirían los trabajadores en el éxito de las empresas, reconociendo que son ellos quienes realizaban las actividades físicas e intelectuales al interior de las empresa (Kessler, 2003, p3).

Por lo tanto, las organizaciones han buscado la manera de retribuir el cumplimiento de los logros a través de incentivos que estimulen a los trabajadores.

Es por esto, tal como lo indica Kessler (2003) “se han realizado estudios buscando profundizar en la intensidad, eficiencia y rendimiento del talento humano” (p.10); estando en reciprocidad con la definición de Incentivo Económico, el cual según la Real Academia Española (2014), se trata del “*estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos*”.

Las organizaciones presumen que todos los empleados trabajan por una sola razón, por lo tanto, Hiam (2002) dice que entablan el trato laboral y las condiciones de contratación de forma homogénea; pero existen una cantidad indeterminada de causas por las cuales los empleados ejercen labores en una empresas (p.184). Entre las cuales resalta:

La asociación por pertenecer a un grupo de trabajo, la expresión para el desarrollo de la propia personalidad, el lograr objetivos personales, la seguridad como estabilidad para reducir el estrés, el crecimiento profesional, la emoción de buscar nuevas experiencias, el estatus de mejorar su situación a través de sus logros, el propósito de cambiar de dirección o sentido, la competición de resaltar sobre el compañero, buscar el reconocimiento del grupo, la consideración y amabilidad con los demás, la autonomía para tomar decisiones, la recompensas para adquirir cosas de valor, la responsabilidad con el incremento del rol en el trabajo y las necesidades de cada persona (Hiam, 2002, p.192).

Laffont & Martimort señalan que “el incentivo económico emergió en la división del trabajo con el salario, ya que fue la retribución prometida a una persona para realizar una actividad determinada; por lo tanto, el sueldo es considerado el principal factor motivacional para el trabajador” (2002, p.7). Pero algunos autores consideran que:

El salario no es un elemento motivacional, ya que puede ser gratificante a largo plazo pero no ayuda a mejorar el rendimiento en el puesto de trabajo; toda vez que en el pago mensual no existe en sí un impulso auténtico para realizar un esfuerzo más allá del que se realiza con normalidad (Fisher, 2008, p.86).

Por otro lado, el salario pagado por un trabajo es directamente proporcional con el tipo de contrato establecido entre el empleador y el empleado; aunque, en algunas ocasiones los intereses de cada uno son diferentes, lo cual genera discrepancia e inconvenientes para lograr los

objetivos propuestos por la organización (Smith, 2002). Lo anterior, se reafirma en la Teoría de la Agencia; tal como lo indican Jensen y Meckling (1976) al sustentar:

Existen inconvenientes por la separación de intereses entre el principal y el agente, por lo tanto, se debe proponer el medio pertinente para que el primero estimule con suficientes beneficios y favorezcan al mismo tiempo las metas del segundo. Esta disyuntiva da como origen a los incentivos organizacionales (p.3).

Por lo anterior, Puchol (2012) define como sistema de incentivos “aquellas acciones conjuntas que las empresas implementan con el fin de incitar al talento humano de la organización a realizar actividades, tareas o procesos en forma repetitiva, para lograr los objetivos propuestos” (p.225). Es así, que Gorbaneff, Torres, y Cardona, (2009) dicen:

El pago mayor otorgado por una actividad con respecto al que se fija normalmente es una forma de incentivo; y a su vez, identifica que no solo los aspectos monetarios influyen en la motivación de los trabajadores. Aspectos sociales tales como ascensos, mejoras en la calidad del trabajo, amnistías; también, son determinantes en el comportamiento de los individuos dentro de la organización (p.75).

En este mismo sentido, Kowtha y Leng (1999) expone que:

Los incentivos son más que una retribución monetaria por una actividad realizada; pueden ser considerados como una herramienta para motivar a los empleados mediante la asignación de funciones y responsabilidades. Además hacen extensivos los beneficios

involucrando, en ocasiones, actores externos que intervienen en la cadena de valor de la organización. (p.96)

En este mismo sentido Simons (1995) comenta que: “los incentivos en las organizaciones tienen el poder de estimular y motivar a las personas, fomentando la búsqueda de oportunidades mediante la proyección de iniciativas individuales en la ejecución de sus labores, tal como lo sostiene” (p.78).

A su vez, Bock (2005) plantea:

Las organizaciones pueden obtener beneficios por el intercambio de conocimiento y mejora en el ambiente laboral, mediante la implementación de sistemas de incentivos enfocados en aspectos sociales como promociones y ascensos; e incluso teniendo en cuenta los económicos, lo que conlleva a generar ganancia para las dos partes. (p.91)

Por consiguiente, tal como lo comenta Gibbons (1998) “las organizaciones establecieron un sistema de incentivos adaptados a las empresas y sus colaboradores para corregir, alinear y evaluar las actuaciones de cada elemento; premiando o sancionando el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas” (p.129).

Retomando el modelo de análisis del marco de gestión del rendimiento de Otley (1999, p.366) respecto al tema de la motivación y los incentivos, sustenta que la intención de plantear la pregunta: *¿Qué recompensas obtienen los gerentes (y otros empleados) cuando logran los objetivos con el rendimiento deseado (o a la inversa), qué sanciones van a sufrir al no*

alcanzarlas?, se basa en examinar las consecuencias de alcanzar o fracasar el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización. Asimismo, indican que:

En la práctica de reconocer los incentivos se debe tener en cuenta la estructura de rendición de cuentas establecida en la empresa, ya que si estas dos secciones funcionan por separado puede crear discrepancias y rupturas, afectando la motivación de los trabajadores y la articulación de la empresa. Por esta razón, se aconseja la interacción y trabajo mancomunado entre las áreas encargadas de definir y postular los objetivos y el cumplimiento de metas, con las divisiones facultadas para establecer los incentivos otorgados a los trabajadores de la organización (Otley, 1999, p.366).

Posteriormente, en la ampliación de dicho marco cuando los autores se formulan el cuestionamiento *¿Qué recompensas (financieras y no financieras) se les otorgan a los gerentes y otros empleados por el logro de los objetivos de rendimiento? (o, a la inversa, ¿qué sanciones van a sufrir al no alcanzarlas)?*, pretenden profundizar en el control de la gestión, el tema de incentivos desde una perspectiva amplia y mejor entrelazada con los objetivos planteados y su forma de medición (Otley, 1999, p.366). Para ello, justifican su análisis de la siguiente manera:

... pero ahora hace explícito el hecho de que las recompensas pueden ser tanto financieras como no financieras. Esta pregunta se conecta de nuevo a muchas de las preguntas anteriores, proporcionando un mecanismo para evaluar la importancia relativa de las diferentes medidas de desempeño y metas. Eso también abre la pregunta de la distinción entre el control positivo (es decir, recompensados) y negativo (es decir, penalizado)... (Ferreira & Otley, 2005, p.40).

Teniendo en cuenta los beneficios que acarrea la implementación del sistema de incentivos a los trabajadores en las organizaciones, Puchol (2012) estipula “que dichos estímulos son determinados según el tipo de retribución, los cuales se dividen en dos categorías: económicos y no económicos. No obstante, algunas organizaciones han optado por otorgar beneficios a nivel individual o grupal (p.225).

En ese orden de ideas Liu & Heng-ying (2013) definen:

Los incentivos económicos son aquellos que una vez recibidos por los trabajadores conllevan a satisfacer sus necesidades materiales, permitiéndoles adquirir un bien o servicio gracias al pago de salarios, bonificaciones y primas. Por otro lado, los beneficios no económicos exaltan o suplen los requisitos emocionales en las personas e incrementan el liderazgo de los empleados en las actividades realizadas en la organización, dentro de los cuales se destacan: el reconocimiento, la responsabilidad, el respeto y la amistad. (p.331).

En este mismo sentido, otros autores los identifica como no financieros o psicológicos y los financieros. El primero de ellos, se encuentra enfocado en resaltar los aspectos cualitativos de los trabajadores, toda vez que propende por el crecimiento al interior de la organización a nivel profesional y personal Anthony & Govindarajan, (2007). Tanto así, que Gibbons (2002) “identificó un modelo en el cual demostró la preocupación de los empleados por el ascenso personal, continuidad y promoción en el trabajo, convirtiéndose en aspectos promotores dentro de las organizaciones” (p.11).

En segundo lugar, tal como los denomina Strategic Performacen Measurement (s,n) los incentivos financieros son:

Aquellos que se entregan por medio de pagos, bonificaciones y sistemas de reparto de beneficios, con el fin de promover el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización en un periodo de tiempo”. Para el otorgamiento de los mismos, es primordial tener presente el rendimiento y los resultados dentro del término evaluado. (p3).

También se puede decir como lo sostiene Fisher (2008) que:

Los pagos a los trabajadores en dinero representados en el salario básico con incremento anual, sueldo más comisión de ventas, remuneración ligada al rendimiento, han sido aplicados por las organizaciones como el principal instrumento para acrecentar el incentivo en los empleados. Adicionalmente, el pago en dinero ha tenido peso importante a través del desarrollo histórico de las empresas debido a su constante uso. (p.86)

Como ejemplo de esto, se puede resaltar el estudio realizado en Estados Unidos por Jeffrey, Dickinson, y Einarsson (2013) a las industrias que contemplan en sus procesos el pago de incentivos, el cual concluyó que:

Las retribuciones monetarias en forma de efectivo o a través de tarjetas de regalos son los más utilizados por las empresas, toda vez que representa para los trabajadores una forma

de obtener de manera inmediata un bien o servicio. Mientras que la retribución no monetaria entregada en viajes y bienes tangibles se encuentran en aumento dentro de las organizaciones, aun cuando el grado de satisfacción por dicho estímulo depende del tipo de labor que desempeñan dentro de la organización, toda vez que no todos los empleados cuentan con el tiempo y disponibilidad para disfrutarlos. (p.614).

Por otro lado, después de verificar diferentes literaturas con respecto a los incentivos, Li-An Ho & Tsung-Hsien Kuo (2013) identifican otras dos clasificaciones: “*los intrínsecos y los extrínsecos*. El primero, se refiere a aquellos que generan beneficios motivadores adicionales al salario, ya sean monetarios o no monetarios; y los segundos, se basan en suplir una necesidad inmediata. Ambos tipos de incentivos son valorados directamente por el trabajador”. (p.1050).

En otras palabras, tal como lo indica Zamora (2008) “la motivación intrínseca emerge cuando las personas realizan una actividad guiadas solo por sus convicciones, el placer de hacerlo sin que exista una razón externa o esperando un resultado de fondo. Y la extrínseca surge cuando se ejecuta una labor buscando una recompensa” (p.28). Con referencia a los factores intrínsecos, se construyó un modelo genérico para medir el nivel motivación de los trabajadores, el cual se encuentra sustentado en la cantidad, el esfuerzo, la atención, el disfrute, la intención, el logro y el trabajo voluntario que demuestra el empleado ejerciendo sus actividades. (Hiam, 2002, p.200).

Con respecto a la motivación extrínseca, Millán, De Prado, Rodríguez y Romás (1999) exponen que estas son fijadas netamente por la organización y contempla componentes como sueldo, vacaciones, comisiones, bonos, planes de retiro, pensión; aspectos sobre las cuales el trabajador no tiene mayor injerencia, y el nivel de satisfacción es otorgado por la percepción de

cada empleado. Adicionalmente, Kreps (1997) advierte que “si los beneficios extrínsecos no son establecidos de forma adecuada, el nivel de esfuerzo de los trabajadores será mínimo” (p.360)

Por otra parte, An Ho (citado en Greenberg y Liebman (1990); encuentra 3 niveles de incentivos: los materiales, que comprenden los salarios, programas de retiros, beneficios en acciones y planes pensionales; los sociales, son aquellos que afianzan la identificación del trabajador y crea lazos fuertes con la empresa, como por ejemplo: nombramiento en cargos como asistentes y gerentes; los de actividades, que buscan promover la satisfacción de necesidades del empleado en cuanto a superación profesional, conllevando a un incremento en sus labores diarias.

Sobre esta base, Chicaiza (2011) resalta los estudios realizados por David McClelland, donde identifica y define a los incentivos naturales como:

Los cuales surgen gracias al entorno favorable en el que los trabajadores desempeñan sus actividades, creando un nivel de satisfacción personal. Adicionalmente, define tres motivos sociales que influyen en el comportamiento de las personas: *Necesidades de logro*, que se encaminan en la fijación de objetivos arriesgados asumiendo peligros para esforzarse al máximo y así obtener resultados excepcionales. *Necesidades de Afiliación*, busca concentrarse en la relación interpersonal con las personas que se comparten día a día. *Necesidades de poder*; las cuales surgen de la capacidad de dirección y autoridad que se ejerce sobre las personas para cumplir los objetivos de la organización, lo cual requiere un tipo de liderazgo (p.47).

Otros aspectos a tener en cuenta al momento de catalogar los incentivos son aquellos que se encaminan a suplir necesidades del colaborador, teniendo en cuenta su género. Al respecto, Amuedo y Dorantes (2002) describen:

Aspectos tales como el nivel de salario, beneficios financieros y no financieros, son tenidos en cuenta de manera general al momento de contratar o retener el personal en una organización. Sin embargo, particularmente en el caso del género Masculino, son más propensos a elegir incentivos económicos como bonificaciones; mientras que las mujeres se inclinan por los no económicos entre los cuales se destacan: guarderías, o beneficios de salud. (p.689)

Independientemente del tipo de incentivo que otorgue una empresa, la decisión para ejercer una actividad depende del criterio y las necesidades que tenga el trabajador. Es así que Fisher (2008), esboza una lista de los aspectos impulsores para elegir beneficios; y corresponde a las razones que una persona tiene en cuenta al momento de optar por un beneficio en el trabajo, entre las cuales plantea: “incremento del tiempo libre, pérdida de la salud, desembolso de más dinero a fin de mes, flexibilidad si las circunstancias cambian, valor del dinero, seguridad, perspectivas de ascenso, status” (p.109).

Por otra parte, Morales y Velandia (1999), esboza la categorización de los incentivos teniendo en cuenta cuatro aspectos:

1. Según la cobertura: en individuales o grupales.

2. Según la base de liquidación y tipo de pago: Planes de destajo, planes basados en ahorro de tiempo, planes de comisiones, sistemas de sugerencias, beneficios compartidos, opción de acción.
3. Según la frecuencia del pago: a corto plazo y a largo plazo.
4. Según configuración líneas de salarios garantizado – Incentivo rendimiento: En línea recta con variación de pendientes, con modificación progresiva o regresiva en proporcionalidad o en curva de línea (p.225).

Es importante destacar, tal y como lo establece en la generación de su modelo Benabou y Tirole (2006) “que el incentivo puede llevar a un efecto contrario y trascender a la desmotivación, porque logra generar dependencia en las labores diarias y afectar el desempeño normal de los trabajadores” (p.516).

Es así, que Lazear y Rosen (1981) demuestran en su proyecto de incentivos por torneo que: los integrantes de una organización para obtener óptimos resultados, pueden efectuar dos acciones las cuales van en contravía; el esfuerzo (positivo) y el sabotaje (negativo) para lograr los objetivos propuestos aunque conlleve a realizar actos no profesionales” (p.863).

En este mismo sentido, en su teoría Simons (1995) dice:

El beneficio de los incentivos logra distorsionarse desde el momento en que se establecen, debido a que los objetivos propuestos junto con las variables de medición son determinados con algún grado de subjetividad; de forma tal que los trabajadores procuran fijar en el menor rango los indicadores de cumplimiento y así alcanzar con las metas propuestas con menor esfuerzo (p.85).

Por otro lado, tal como lo sostiene Scoth y Shaffer (2007), la implementación de un sistema de incentivos tangibles genera efectos contrarios en los trabajadores, porque el obtener un bien material diferente al dinero genera desconfianza en la empresa; y se ve reflejado en la reducción en el nivel de satisfacción de los empleados y converge en menor productividad (p50).

De otra parte, Geoff & Jan (2008) concluyen:

Si bien es cierto que los beneficios como pago de pensiones y entrega de automóviles, deberían ser un factor motivante en los trabajadores e impactar en el rendimiento organizacional, esto no se ve tan claro, ya que el costo de éstos supera el valor del beneficio. Igualmente, identifican como característica esencial de la gestión de incentivos la relación entre la remuneración y la utilidad, sin embargo existe dificultad en su medición porque los beneficios no han aparecido en el debate de forma significativa. En último lugar, concluyen que la escala de satisfacción del incentivo está directamente relacionada con las actitudes y percepciones, puesto que las expectativas y preferencias de los empleados son diferentes en cada uno (p.172).

2.3 Incentivos en entidad públicas.

Es importante comenzar conceptualizando sobre el origen y la caracterización de las empresas públicas; según el documento Las empresas públicas: Los retos no resueltos y nuevas oportunidades, publicado por las Naciones Unidas (2005) sostiene que:

Fueron creadas estratégicamente para hacer equilibrio al déficit en aquellos sectores de la economía donde las organizaciones privadas no tenían presencia. Enfáticamente esta actividad se creó para promover el desarrollo económico de los países mediante la generación de empleo, producción de bienes a menores costos, aumento en los ingresos de capital. No obstante, en algunos casos la mala administración generó un cambio drástico en la gestión de este tipo de organizaciones, en donde se generaron circunstancias como el manejo de la burocracia, el exceso de trabajadores, el déficit de cuenta corriente desembocaron con el final de muchas empresas estatales mediante la privatización (p.3).

Contrario a lo anterior, Chávez (2013) cita al profesor de la Escuela Nacional de Administración Pública en Quebec, Luc Bernier quien sostiene que las empresas públicas pueden ser competitivas y eficientes si son dirigidas de manera correcta y logran figurar en primera línea de la economía mundial (p.280); y expone como ejemplo el escenario de las organizaciones estatales de China; en este mismo sentido el Ministro de Industria, Energía y Minería del Uruguay, Roberto Kreimerman indica tres áreas en las que las empresas públicas van a tener relevancia en el futuro, la regional, la nacional y la social.(Chávez, 2013, p.282).

Continuando con la profundización de las empresas públicas, es preciso conocer su significado; aunque, existen varios referentes y artículos académicos donde opinan que no existe una definición precisa, se observa la descripción de las características sobresalientes de este tipo de empresas. Es así que Chávez y Torres (2013) las identifican de la siguiente manera:

Son empresas productoras de bienes y servicios públicos de forma directa, empresas en las cuales el Estado controla o es dueña de la mayoría accionaria, organizaciones que tienen

un misión eminentemente pública y por último, entidades que son susceptibles de ser entregadas al sector privado. Al mismo tiempo, reconocieron como empresas estatales a todas aquellas donde el Estado posee, directa o indirectamente, más del 50% de las acciones a nivel nacional o subnacional (p.13).

Por lo tanto, se evidencian dos rasgos básicos para definir las empresas públicas, el primero, es que son “un agente económico-social que a través de la combinación de factores productivos (trabajo, capital y recursos naturales) se ocupa de la obtención de utilidades (bienes y servicios) y que los ofrece en el correspondiente mercado” Y el segundo, la naturaleza y mayoría accionaria deben ser del Estado siendo dueño o teniendo a su nombre más del 50% de la propiedad de la misma. (Hierro y Herrera, 2009, p.4).

Por otro lado, Florio (2014) las define como aquellas organizaciones manejadas por el Estado, que ofrecen bienes y/o servicios de tipo económico; por ende, existe un manejo de presupuesto, algún tipo de administración gerencial y se instaura una cultura organizacional. Por lo tanto, establece que este tipo de empresas son igualmente aptas para la implementación de sistemas de incentivos (p.61).

Adicionalmente, Villoria y Pino (2009) consideran la función pública como el grupo de procesos y procedimientos implementados en las empresas estatales para atender las necesidades de los ciudadanos. De la misma manera, sustentan que la eficacia en este tipo de entidades se encamina a satisfacer las exigencias de la gente más allá de los preceptos económicos; por esta razón, la cuantificación y optimización de costos que presiden la administración privada no tienen el mismo impacto en la administración pública.

Es así, que Polidori y Teobaldelli (citado en Chávez y Torres 2013) describen el concepto de motivación del empleo público como:

La inclinación de las personas por ejercer actividades o trabajos de índole social por encima del sector económico; lo cual establece un carácter diferenciador entre incentivo en empresa privada y pública. Aunque para algunas personas el incentivo se relaciona de forma directa con la recompensa moral de ejercer un trabajo en una empresa estatal; siempre y cuando éste se encuentre enfocado en la actividad social. Por consiguiente, los beneficios económicos pasan a tener un menor grado de importancia (p.41).

Del mismo modo, Lewin (2003) plantea que “cuando se establece un conjunto de incentivos en las empresas estatales y éste abarca todas las líneas jerárquicas de la organización, se promueve el reacomodo incrementando el servicio, la productividad y la satisfacción en los requerimientos de los clientes” (p.600); esto trae consigo la denominada reinvencción del Estado.

Por otra parte, los incentivos en las empresas estatales no solo se basan en el orgullo y satisfacción por realizar actividades en beneficio a la sociedad. Es así que Pynes (2013) indica que:

Las empresas públicas y sin ánimo de lucro de los Estados Unidos de Norte América por ley deben suministrar beneficios a los trabajadores entre los que se encuentran: el seguro social cubriendo la jubilación por invalidez, muerte, supervivencia y los servicios médicos para los mayores de sesenta y cinco años. Otros beneficios son el seguro médico, la compensación por desempleo, la compensación a los trabajadores por accidente ejerciendo su actividad, la licencia militar. Además de lo anterior, por libre decisión, las

empresas pueden entregar los beneficios como pensiones de prestaciones y planes de pensiones de contribución definida, la adquisición de derechos, el seguro de salud, el seguro de salud mental, programas de educación, pagos de tiempo fuera del trabajo. Por último, existen los beneficios flexibles como programas de asistencia al trabajo, ayuda a reubicación de trabajo, entorno de trabajo flexible. (p.248)

A su vez, los incentivos monetarios y sociales son otorgados en igualdad de condiciones y van de la mano con los objetivos institucionales de la política pública. Un ejemplo de esto lo describe Sarthou (2014) donde comenta que en el año 1993 el Gobierno Argentino estableció un método en el cual fijó la meta de aumentar la investigación en las universidades públicas con el fin de desarrollar la carrera administrativa; cuyos ejes centrales fueron: el aumento económico con mejoras en los salarios y el estímulo social en el ascenso en la escala del jerarquización del trabajo (p77). En este mismo sentido Sarthou (2014) sostuvo que “Desde sus orígenes, el Programa mantuvo como principal línea de continuidad constituir un instrumento de política que buscó afectar las actividades del docente–investigador a través de otorgar un monto económico y una categoría equivalente de investigación (CEI)” (p.78).

Asimismo, Lewin (2002) en el año 1998 realizó un sondeo a 400 gobiernos estatales y 200 Gobiernos Locales de los Estados Unidos de Norte América, para determinar la preferencia en los tipos de incentivos brindados en estas empresas. Evidenció una sectorización en los resultados porque la mayoría de los trabajadores se inclinaban por una mejora salarial teniendo en cuenta el desempeño, el conocimiento y las habilidades; mientras que las bonificaciones o planes grupales de remuneración no fueron bien aceptados (p.602).

En el ámbito Colombiano, los postulados que rigen los Incentivos de todas las empresas Públicas están plasmados en el Decreto Ley 1567 de 1998 emitido por el Presidente de la República, donde en el Título II establece el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado, el cual se sustenta en dos grandes programas: Bienestar Social e Incentivos. El primero de ellos, se encuentra sub-dividido en dos áreas: la de Calidad de Vida Laboral y la de Protección y Servicios Sociales; mientras los segundos están dirigidos a conceder beneficios tanto pecuniarios como no pecuniarios. Sin embargo, ambos pilares tienen como objetivo crear un ambiente laboral propicio al interior de las entidades, así como resaltar el desempeño de los servidores públicos en niveles de excelencia y de los equipos de trabajo (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2007, p.12).

Por su parte, la Ley 909 de 2004, en su parágrafo del Artículo 36 se establece el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados públicos en el desempeño de su labor con el fin de contribuir en el cumplimiento efectivo de los resultados institucionales. Lo anterior, no difiere del resultado esperado en la implementación de un Sistema de Gestión de Incentivos en una empresa de índole privado.

Para determinar el sistema de incentivos que se otorgan a los empleados del Estado, el Departamento Administrativo de la Función Pública (2007, p.19) recurre a La Matriz de Necesidades elaborada por Manfred Max-Neef; la cual se sustenta en un cuadro de doble entrada. En primer lugar recoge las nueve necesidades axiológicas (del mundo de los valores) que vertebran el sistema: subsistencia, protección, afecto entendimiento, participación, ocio, creación, identidad, libertad; y en segundo lugar, clasifica las necesidades según las categorías existenciales de: ser, tener, hacer y estar.

Como resultado de lo anterior, para las entidades del Estado se determinaron una serie de incentivos; cuyo significado para el Departamento Administrativo de la Función Pública (2007) son que: “todos los estímulos expresamente planeados por las entidades, consecuentes con un comportamiento deseable, los cuales, al ser satisfactor de una necesidad del servidor público, adquieren la capacidad de fortalecer dichos comportamientos, aumentando su probabilidad de ocurrencia en el futuro” (p.20).

Entre los incentivos determinados se encuentran los reconocimientos, los cuales se entienden como la expresión de satisfacción de parte del jefe, usuario interno o externo, en razón de una capacidad, comportamiento o resultado determinado; este puede ser instaurado de forma verbal, mímica o escrita. Por otra parte, se conceptúa la recompensa, la cual es un premio previsto con anterioridad por jefes y colaboradores por la exhibición de determinadas competencias, la emisión de determinados comportamientos o el logro de determinados resultados. Dicha recompensa puede consistir en concesiones, privilegios u objetos tangibles que valore el empleado. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2007, p.34).

Igualmente, se establecen los estímulos formales e informales, los primeros se refieren a premios espontáneos, no planeados previamente, que se emiten en forma contingente a una conducta positiva o a la obtención de un resultado determinado. Los segundos, hacen relación a estímulos institucionales planeados previamente, ante los cuales todo servidor público cree tener derecho, siempre y cuando cumplan con los requisitos exigidos para su otorgamiento. (Departamento Administrativo de la Función Pública. 2007, p.34).

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2007, p.34) define los beneficios monetarios los cuales dentro del sector público colombiano se han reservado para premiar y reconocer a los mejores equipos de trabajo, no al desempeño individual; tal como lo establece el

Decreto 1227 de 2005 en su artículo 77. Teniendo en cuenta lo anterior, los beneficios No Monetarios indican que el jefe de cada entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los incentivos no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción.

Finalmente, Departamento Administrativo de la Función Pública. (2007, p.35) contempla los estímulos de nivel intrínseco y extrínseco; en el primero las entidades deberán tener un especial cuidado en el diseño de cada uno de los cargos que conforman su planta de personal, ya que de la calidad con que se diseñen dependerán en un gran porcentaje los niveles de satisfacción de sus titulares (motivación primaria). Los estímulos Extrínsecos son tomados del entorno, los cuales se adicionan a la satisfacción lograda por un buen diseño de los cargos. Lo anterior, constituyen en principio la materia prima de los planes de incentivos adoptados por las diferentes entidades, de conformidad con lo establecido por el Decreto 1227 de 2005, artículos 76 y 77.

2.4 Contexto en el que se desarrolla la Investigación: Unidad Administrativa Especial de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales UAE-DIAN.

En el año de 1.993 se fusionan dos entidades del Estado Colombiano, la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos Nacionales UAE-DIN con la Unidad Administrativa Especial Dirección de Aduanas Nacionales UAE-DAN, creando así una nueva entidad, la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales UAE-DIAN; lo anterior, según lo estipulado en el Decreto número 2117 del 29 de Diciembre de 1999.

Posterior mente, mediante el Decreto 1071 del año 1999 se organiza la entidad y se determina que pertenece al orden nacional y depende directamente de las políticas, decisiones y

lineamientos difundidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público., Igualmente, cuenta con personería jurídica en cabeza de su Director General, también posee autonomía administrativa, presupuestal y maneja patrimonio propio y sus funcionarios se encuentran amparados bajo un sistema específico de carrera y administración de personal.

Específicamente, la labor de la entidad se enfoca en tres pilares fundamentales, el primero es la recaudación y administración de los impuestos del orden nacional, la renta y complementarios, los de timbre y los derechos de aduanas. El segundo corresponde a la administración y fiscalización del cumplimiento de la legislación aduanera; por último, debe controlar y vigilar el cumplimiento del régimen cambiario en lo competente al intercambio de bienes y servicios en comercio exterior, tal como lo indica el Decreto 1292 del 17 de Junio de 2015.

Cumpliendo los anteriores preceptos, la entidad cumple su Misión Institucional la cual se encuentra explícita en el plan estratégico Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (2014) la cual establece que es:

“administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, mediante el servicio, la fiscalización y el control; facilitar las operaciones de comercio exterior y proveer información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano.”(p.11)

Por otro lado, el artículo cuarto del Decreto 4048 del 22 de octubre del 2008 establece tres niveles con los cuales la UAE-DIAN ejerce sus actividades; el primero nivel es el central, el segundo son los niveles locales y corresponden a las Direcciones Seccionales de Impuestos, Direcciones Seccionales de Aduanas, Direcciones Seccionales de Impuestos y Aduanas. El

tercero es el nivel delegado que corresponde a las Direcciones Seccionales Delegadas de Impuestos y Aduanas.

Complementado lo anterior, mediante la Resolución 0007 del 4 de Noviembre de 2008 se establecen las competencias funcionales y territoriales de las diferentes Direcciones Seccionales que componen la entidad; lo cual significa, que aunque la UAE-DIAN hace presencia en 48 ciudades principales de Colombia, ésta resolución amplía y extiende las facultades a los diferentes municipios del país, garantizando así el ejercicio de las funciones y la presencia institucional en todo el territorio nacional.

Con respecto a la planta de personal que labora en la UAE-DIAN se debe tener en cuenta que siendo una entidad del estado los funcionarios son catalogados como servidores públicos, los cuales tienen características especiales. Por lo tanto, Martínez y Ramírez (2008) sostiene que:

La noción de servidor público que la Constitución emplea en diferentes normas (Art 6, 122, 123, 124, 126, 127 y 129), sugiere la idea de asignación y cumplimiento de funciones estatales por una persona natural, a través de un vínculo jurídico que implica o no subordinación laboral (p.23).

Profundizando lo antes dicho, se reconoce la definición tácita de servidor público contemplada en el artículo 123 de la Constitución Política Colombiana, la cual establece que “Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios”.

Por consiguiente, tal como lo determina el artículo 125 de la Constitución Política de Colombia es claro en indicar que:

Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera... Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público... El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.

Para dar cumplimiento a lo anterior, amparado en el artículo 130 de la Constitución Política de Colombia se crea la Comisión Nacional de Servicio Civil - CNSC, cuya función es la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos a nivel nacional; exceptuando las entidades de carácter especial.

Por lo tanto, tal como lo establece la constitución política de Colombia en el marco normativo antes mencionado, el personal que labora en la UAE-DIAN son catalogados como servidores públicos y pertenecen al régimen de carrera administrativa; por lo cual, para ascender en los cargos deben hacerlo mediante concurso público y cumplir los requisitos exigidos por la CNSC. Igualmente, si la UAE-DIAN desea incrementar el número de trabajadores de la planta de personal de carrera administrativa, las personas postulantes deben realizarlo de la misma manera y cumplir con este mismo requisito.

Sin embargo, la carrera administrativa no es la única clasificación contemplada para los servidores públicos que laboran en UAE-DIAN, también existe la planta de temporalidad o carácter transitorio, la cual según el artículo primero del Decreto 1227 del 2005 la define como “los creados en las plantas de cargos para el ejercicio de las funciones previstas en el artículo 21

de la Ley 909 de 2004, por el tiempo determinado en el estudio técnico y en el acto de nombramiento”; por ende el artículo 21 de la Ley 909 de 2004 establece que:

1. De acuerdo con sus necesidades, los organismos y entidades a los cuales se les aplica la presente Ley, podrán contemplar excepcionalmente en sus plantas de personal empleos de carácter temporal o transitorio. Su creación deberá responder a una de las siguientes condiciones:

a) Cumplir funciones que no realiza el personal de planta por no formar parte de las actividades permanentes de la administración;

b) Desarrollar programas o proyectos de duración determinada;

c) Suplir necesidades de personal por sobrecarga de trabajo, determinada por hechos excepcionales;

d) Desarrollar labores de consultoría y asesoría institucional de duración total, no superior a doce (12) meses y que guarde relación directa con el objeto y la naturaleza de la institución.

2. La justificación para la creación de empleos de carácter temporal deberá contener la motivación técnica para cada caso, así como la apropiación y disponibilidad presupuestal para cubrir el pago de salarios y prestaciones sociales.

3. El ingreso a estos empleos se efectuará con base en las listas de elegibles vigentes para la provisión de empleos de carácter permanente, sin que dichos nombramientos ocasionen el retiro de dichas listas. De no ser posible la utilización de las listas se realizará un proceso de evaluación de las capacidades y competencias de los candidatos.

Otra forma de contratación que implementa la UAE-DIAN es la figura de libre nombramiento y remoción, los cuales “son aquellos cuya provisión corresponde, de manera discrecional, a la autoridad nominadora Martínez y Ramírez (2008, p.47). Para lo cual, la Ley 909 del año 2004 en su numeral cinco define los criterios por los cuales pueden ser identificados este tipo de empleo los cuales corresponden a:

- a) Los de dirección, conducción y orientación institucionales, cuyo ejercicio implica la adopción de políticas o directrices.
- b) Los empleos cuyo ejercicio implica especial confianza, que tengan asignadas funciones de asesoría institucional, asistenciales o de apoyo, que estén al servicio directo e inmediato de los siguientes funcionarios, siempre y cuando tales empleos se encuentren adscritos a sus respectivos despachos.
- c) Los empleos cuyo ejercicio implica la administración y el manejo directo de bienes, dineros y/o valores del Estado;
- d) Los empleos que no pertenezcan a organismos de seguridad del Estado, cuyas funciones como las de escolta, consistan en la protección y seguridad personales de los servidores públicos.
- e) El nuevo texto es el siguiente: Los empleos que cumplan funciones de asesoría en las Mesas Directivas de las Asambleas Departamentales y de los Concejos Distritales y Municipales;
- f) Los empleos cuyo ejercicio impliquen especial confianza que tengan asignadas funciones de asesoría institucional, que estén adscritos a las oficinas de los secretarios

de despacho, de los Directores de Departamento Administrativo, de los gerentes, tanto en los departamentos, distritos especiales, *Distrito Capital* y *distritos y municipios de categoría especial y primera*.

Por otro lado, existe otro tipo de vinculación de trabajadores que pueden utilizar las entidades del estado llamado Supernumerario, el cual es utilizado en casos excepcionales y como lo expone Martínez y Ramírez (2008) son “aquellas personas contratadas por las entidades del estado para suplir el cupo de los funcionarios temporales que se ausenten para disfrutar las vacaciones o licencias; además sólo pueden desarrollar actividades transitorias” (p.29). Es de resaltar que la UAE-DIAN también contempla este tipo de vinculación y dentro de la planta de personal existen funcionarios contratados bajo esta figura, aunque la cantidad de éstos no es representativa.

Capítulo 3. Información y datos

3.1 Análisis descriptivo de los documentos de Investigación.

Una vez revisado el marco teórico y verificado con la normatividad sobre los benéficos otorgados a los trabajadores de la UAE-DIAN, se procede a realizar el respectivo cruce de información para ubicar las categorías de análisis sobre las cuales se desarrolla la investigación (Anexo 1); dando como resultado la predominancia en la institución de los incentivos económicos y los no económicos.

Los incentivos económicos se proceden a sub dividir en 4 grupos principales: el salario, las bonificaciones salariales, los ascensos y el auxilio educativo para los trabajadores. Es importante resaltar que todos los incentivos de este tipo deben ser otorgados mediante decretos, leyes o resoluciones debido a la naturaleza de la entidad.

El primer grupo corresponde al salario o asignación básica mensual, la cual fue establecida mediante el Decreto 628 del año 2006 en la cual se determinó una escala salarial que contempla el grado en el cual se encuentra nombrado el funcionario y el pago mensual a que tiene derecho. Es de resaltar, que al ser una asignación básica mensual los pagos de las prestaciones sociales tales como: auxilio de transporte, horas extras, vacaciones, dotaciones, cesantías, prima de servicios y prima de navidad se encuentran enmarcados conforme a la ley. Lo anterior, siempre y el funcionario tenga derecho a ellos como el caso del auxilio de transporte y las dotaciones. Igualmente, las prestaciones a cargo de terceros y el pago de aportes parafiscales se encuentran enmarcados con forme a la normatividad respectiva.

Por otro lado, la cifra para el incremento de la asignación básica mensual para los trabajadores en Colombia se basa teniendo en cuenta el índice de Precios al Consumidor (IPC) de los 12 meses anteriores; y según el Banco de la República de Colombia para el cierre del año

2015 estaría en el 6,7% (Redacción Económica, 30 de Diciembre 2015); por lo tanto, el gobierno mediante el Decreto 2552 del 30 de Diciembre de 2015 fijó para el año 2016 un incremento salarial de 7%.

Sin embargo, debido a las negociaciones del gobierno Colombiano con los diferentes sindicatos de las entidades públicas, se estableció mediante Decreto 244 del 12/02/2016, que el incremento total para los funcionarios públicos que laboran en las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, Sociedades de Economía Mixta, Entidades de Naturaleza Especial, directas e indirectas del orden nacional sería del 7.77%.

En consecuencia, la remuneración mensual básica otorgada a los funcionarios de la UAE-DIAN para el año 2016 según el Decreto 243 del año 2016, corresponde como se indica a continuación.

Tabla No 2

Escala Salarial Planta de Personal UAE-DIAN año 2016.

GRADO SALARIAL	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
1	5.244.027	7.818.826	3.693.087	2.214.146	1.703.717
2	5.791.628	8.957.581	4.331.046	2.524.253	1.917.481
3	7.246.463	10.118.645	5.067.524	2.943.186	2.157.890
4	8.301.856		5.347.424	3.464.762	2.262.719
5	9.903.673		5.949.743	3.888.315	
6	12.348.921		6.847.410		
7	12.798.470		8.391.917		
8			9.543.686		

Fuente: Decreto 243 del año 2016, Presidencia de la República.

En el segundo grupo se encuentran las bonificaciones laborales, las cuales compilan aquellos desembolsos en dinero que la entidad entrega a los funcionarios y no se contemplan como asignación básica mensual; por esta razón se consideran pagos adicionales a los fijados en la escala salarial. La bonificación más importante se denomina Incentivo por Desempeño Nacional la cual se encuentra contemplada en el Acuerdo Sindical 01 de 2015 y corresponde al pago de

una remuneración que se liquida a los funcionarios cada seis meses. Ésta se otorga teniendo en cuenta el cumplimiento de las metas de recaudo establecidas para la entidad a nivel nacional; de manera que si se logra el 100% o más del recaudo, se puede otorgar hasta el 200% de un salario mensual devengado, pero si el cumplimiento corresponde del 80% al 99% el porcentaje de liquidación se establece teniendo en cuenta el porcentaje de cumplimiento alcanzado; y si la meta es menor al 80% no será reconocida ésta bonificación.

En éste mismo acuerdo se establece lo pertinente al Incentivo al Desempeño en Fiscalización y Cobranzas, la cual es una bonificación otorgada a los funcionarios de la planta de personal que trabajan o hayan desempeñado labores en las Divisiones de Gestión de Fiscalización Aduanera y las Divisiones de Gestión de Cobranzas; no obstante, sus funciones deben estar ligadas con el cumplimiento de las metas de control y cobro. Éste es un beneficio otorgado en dinero cada mes, y se liquida concediendo un porcentaje sobre la asignación básica mensual. Sin embargo, está bonificación se encuentra condicionada al número de meses trabajados por el funcionario en éstas divisiones.

El incentivo del desempeño grupal se otorga a aquellos funcionarios de la planta de personal de la entidad que cumplen funciones y cuyas actividades impacten en el logro de las metas establecidas en materia tributaria, aduanera y cambiara. Se trata de un beneficio económico concedido cada mes y no puede ser superior al 50% de la asignación básica mensual; es de resaltar que también se encuentra contemplada en el Acuerdo Sindical 01 del año 2015.

Por otro lado, también se concede el pago del incentivo por bonificación de servicios prestados, la cual se concede a los empleados de la entidad que cumplen 360 días de trabajo en la institución. La liquidación corresponde al 35% de la asignación básica mensual y se cancela

una vez al año. Es de resaltar que ésta bonificación junto con la del incentivo por desempeño nacional es otorgada tanto a los funcionario de carrera administrativa cómo de temporalidad.

El tercer grupo de incentivos son los Ascensos, los cuales corresponde al nombramiento en ciertos puestos de trabajo los cuales implican en la promoción de la escala salarial o un incremento en el sueldo mensual devengado. Es así, que la entidad contempla la prima técnica, la cual se fija mediante el Decreto 1268 de 1.999 y se otorga a los funcionarios nombrados como jefes a nivel directivo de la institución en la Dirección General, las Secretarías, las Direcciones, las Oficinas, las Subdirecciones, las Subsecretarías, las Direcciones Regionales, las Administraciones y las Divisiones; la bonificación asignada en estos casos corresponde hasta el cincuenta por ciento (50%) de la asignación básica mensual y no constituirá factor salarial.

Por otro lado, la entidad contempla que los funcionarios nombrados en jefaturas tendrán el derecho a recibir a parte de su asignación básica la diferencia entre ésta y la asignación básica del grado de referencia que corresponda a la respectiva jefatura, la cual corresponde a: Director General 42, Directores y Secretarios 41, Jefes de Oficina 39, Subsecretarios, Subdirectores, Directores Regionales y Administradores Especiales 36, Administrador Local Sede de Regional y Administrador Local I 34, Administrador Local II 30, Administrador Delegado, Jefe de División Nivel Central, Jefe de División Regional o Especial 28, Jefe de División Local y Jefe de División Delegada 24; lo anterior, teniendo en cuenta lo establecido en el Decreto 1268 de 1999.

Igualmente, mediante este mismo decreto la UAE-DIAN se estableció la prima de dirección, la cual según el artículo cuarto del Decreto 1268 del año 1999 la define como “la retribución económica que se reconoce a los servidores de la contribución por el ejercicio de las funciones inherentes a las jefaturas, cuando han sido designados para tal efecto”; este reconocimiento es otorgado únicamente a los servidores de la contribución del sistema específico de carrera que se

encuentre designado en las jefaturas y con los beneficios respectivos que se clasifican a continuación.

Tabla No 3

Características de la Prima de Dirección establecida en la UAE-DIAN.

UBICACIÓN DE LAS JEFATURA	PORCENTAJE DE LA ASIGNACIÓN BASICA MENSUAL	GRADO
Dirección General	15%	40
Direcciones de Impuestos, de Aduanas Secretarías de Desarrollo Institucional y General	15%	38
Oficinas, Subdirecciones, Subsecretarías, Direcciones Regionales y Administraciones Especiales	15%	35
Administraciones Locales y Administraciones Delegadas	15%	30
Divisiones del nivel central, de las Direcciones Regionales, de las Administraciones Especiales y de las Administraciones Locales sede de la Regional	15%	28
Divisiones en las demás Administraciones	15%	20
Grupos internos de trabajo	15%	16

Fuente: Decreto 1268 del año 1999, Presidencia de la República.

El cuarto grupo de incentivos corresponde a los auxilios educativos que la entidad brinda a los funcionarios de planta que se encuentran nombrados en carrera administrativa y a quienes se encuentren realizando estudios a nivel de pregrado y posgrado. Éste beneficio se otorga para realizar el pago del semestre y la disponibilidad de recurso depende del número de funcionarios que se postulen; debido a que el monto asignado por la entidad se reparte de forma equitativa teniendo en cuenta la cantidad de funcionarios que solicitan el auxilio; lo anterior amparado en el marco legal del Decreto 1227 del año 2015, y negociado mediante el acuerdo sindical del año 2013 (Utradian, 2013) la entidad tendría en cuenta un presupuesto base asignado de \$400.000.000,00 para cubrir el pago de hasta el 50% de la matrícula de los funcionario solicitantes.

Debido a la cantidad de beneficios no económicos otorgados por la UAE-DIAN a la planta de personal de la entidad; y una vez verificada la normatividad sobre el tema se decide reunirlos y clasificarlos en cinco grupos: Comisiones, flexibilidad horaria en la jornada laboral, trabajo voluntariado, actividades deportivas, y capacitaciones técnicas institucionales.

Las Comisiones se encuentran establecidas en el Decreto 1072 del año 1999; son otorgadas sólo a los funcionarios de planta del sistema específico de carrera para que ejerzan las funciones inherentes al cargo en lugares diferentes al habitual, o atiendan actividades diferentes a las contempladas en la comunicación de funciones; siempre y cuando éstas sean de carácter oficial. Las diferentes comisiones se reflejan en la siguiente tabla.

Tabla No 4.

Tipos de comisiones otorgadas en la UAE-DIAN.

TIPO DE COMISIÓN	DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS	TERMINO DE DURACIÓN
DE SERVICIOS	Se confiere para ejercer las funciones propias del cargo en dependencias o lugares fuera de la sede, cumplir misiones oficiales, asistir a reuniones, seminarios, conferencias o realizar visitas de observación que interesen a la entidad y que se relacionen con el ramo en que se prestan los servicios. Igualmente será procedente esta comisión para prestar los servicios en otra entidad pública.	Hasta por noventa (90) días, salvo aquellas que recaigan en servidores de la contribución que cumplan funciones de inspección, vigilancia, control y fiscalización tributaria, aduanera y cambiaria
DE CARÁCTER RESERVADO.	<p>El servidor de la contribución se encuentra en comisión de carácter reservado cuando, en consideración del Director General de la DIAN, y en virtud de la protección de la seguridad fiscal del Estado colombiano y del orden público económico nacional, la naturaleza de las labores que vaya a desarrollar exija su realización de manera secreta, para garantizar y proteger sus resultados.</p> <p>Este tipo de comisiones podrán concederse tanto para fines de prevención y control del contrabando y la evasión, como de la corrupción administrativa. La comisión de carácter reservado podrá ser otorgada igualmente a servidores públicos de otras entidades oficiales que se encuentren colaborando con dichos fines, mediante el desarrollo de actividades encubiertas dentro de la Entidad.</p> <p>Los gastos de transporte y viáticos que se originen en el cumplimiento de las comisiones de carácter reservado estarán a cargo de la DIAN, independientemente que el funcionario comisionado sea o no servidor de la contribución.</p>	Se fijará en cada caso particular por el Director General.
DE CAPACITACIÓN	La comisión de capacitación se podrá conceder con el objeto de desarrollar actividades de formación y docencia de los servidores de la contribución, o para asistir a eventos especiales de capacitación oficiales y privados. El funcionario comisionado tendrá, derecho a recibir su remuneración, gastos de transporte y viáticos.	Se fijará en el acto que la conceda y en todo caso no podrá ser superior a tres (3) meses.
DE ESTUDIOS	La comisión de estudios se podrá conceder con el objeto de hacer posible la capacitación, adiestramiento o perfeccionamiento de los funcionarios de la contribución a través de la participación en eventos académicos que se dicten tanto en el país como en el exterior. Para la procedencia de la comisión de estudios, deberán otorgarse las pólizas necesarias que permitan garantizar la vinculación del servidor a la Entidad con posterioridad al vencimiento del término de esta situación administrativa, de acuerdo con las normas generales que regulan la materia.	<p>Superior a tres (3) meses. El otorgamiento de comisiones de estudio debe obedecer a una selección lo suficientemente participativa y abierta que permita privilegiar los méritos de los funcionarios y la evaluación del desempeño.</p> <p>Esta comisión tendrá una duración igual a la del evento que se trate y en todo caso no podrá exceder de un (1) año, prorrogable según lo decida el Director General, siempre y cuando, la misma sea de especial interés para la Entidad.</p>
PARA INVESTIGACIÓN	<p>Por cada cinco años de servicios y en reconocimiento a méritos especiales se podrá otorgar, al servidor de la contribución que presente un plan de investigación de interés para la institución, En este evento el funcionario tendrá derecho a la remuneración del cargo del cual es titular.</p> <p>El funcionario tendrá autonomía para fijar sus condiciones y horarios de trabajo, pero deberá presentar al vencimiento de la mitad del término de la comisión, un informe sobre el trabajo so pena de la pérdida del tiempo restante de comisión. Finalizada la comisión, el funcionario deberá presentar el trabajo correspondiente al Jefe del organismo, quién designará un jurado evaluador. El incumplimiento de la obligación de presentar el informe final dará lugar a la correspondiente investigación disciplinaria.</p>	Hasta por seis (6) meses para que lleve a cabo dicha labor.
PARA EJERCER CARGOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN	Los servidores de la contribución pertenecientes al sistema específico de carrera que hayan sido nombrados para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción en ésta o en otra entidad pública, tendrán derecho a que se les otorgue comisión para el ejercicio de dichos cargos.	Hasta por el término de tres (3) años vencidos los cuales el funcionario reasumirá el cargo respecto del cual ostente derechos de carrera, salvo que presente renuncia del mismo. De no cumplirse una de las situaciones anteriores, la entidad declarará la vacancia del empleo y lo proveerá en forma definitiva.
LICENCIA NO REMUNERADA PARA ADELANTAR ESTUDIOS	A juicio del Director General, de acuerdo con las necesidades del servicio, a los servidores de la contribución se les podrá conceder licencia no remunerada con el fin de que adelanten estudios en el país o en el exterior.	Hasta por el término de un (1) año, prorrogable hasta por un (1) año más.

Fuente: Decreto 1072 del año 1.999, Presidencia de la República.

La flexibilidad horaria en la jornada laboral considera aquellos casos en los cuales el funcionario de la UAE-DIAN no asiste a cumplir las funciones en el horario establecido por la entidad; entre los cuales se contemplan situaciones específicas como los permisos remunerados para estudio, el cual otorga un máximo de 5 horas semanales para los empleados que certifiquen ésta calidad, siempre y cuando sea de interés para la DIAN.

Por otro lado, la entidad mediante el acuerdo con las uniones sindicales en el año 2013 (Utradian, 2013) amplió el plazo de la hora de permiso remunerado por lactancia por seis meses adicionales a lo establecido en la ley. Además se comprometió a analizar la viabilidad de otorgar flexibilidad laboral para los funcionarios que son padres y madres cabeza de familia; al igual que para los funcionarios que se encuentren en situaciones especiales con inconvenientes en el estado de salud o de alguno de sus familiares. Por otra parte, mediante el Acuerdo Sindical No 3 del año 2014 (Sinedian 2014) y Memorando 209 y 210 de junio del año 2014, la entidad dicta los lineamientos para establecer horarios especiales y permisos remunerados en las Direcciones Seccionales donde se realizan celebraciones o fiestas regionales.

El trabajo voluntariado contempla aquellas actividades extra laborales organizadas y autorizadas por la UAE-DIAN para que los funcionarios tengan participación; para motivar el interés y la colaboración en este tipo de eventos la entidad otorga permisos remunerados y en algunos casos concede porcentajes adicionales para ser tenidos en cuenta en la calificación.

Es de resalta que éstas actividades son debido a que la entidad necesita cumplir los compromisos adquiridos en programas especiales los cuales corresponden al Comité Prioritario de Salud Ocupacional instaurado mediante la Resolución 00847 de 2008 y el Comité de Emergencia establecido mediante la Resolución número 008708 del 2011. Para identificar en

forma precisa la descripción detallada de las actividades, los tiempos de reuniones y permisos establecidos, se elabora la siguiente tabla.

Tabla No 5.

Tipos de comités establecidos en la UAE-DIAN.

TIPO DE COMITÉ	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	REUNIONES Y PERMISOS
SALUD OCUPACIONAL	<p>Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, establece que en todas las empresas e instituciones públicas y privadas, se constituirá un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial integrado por representantes de los patronos y de los trabajadores.</p> <p>El comité de la entidad cumplirá los siguientes lineamientos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser el canal por excelencia para divulgar las actividades de salud ocupacional al interior de cada Dirección Seccional y del Nivel Central; 2. Tener carácter de vigilante de la ejecución del programa de salud ocupacional; 3. No serán instrumento de negociaciones laborales, salariales y/o disciplinarias; 4. Orientar sus actividades a la búsqueda de soluciones de los riesgos ocupacionales detectados; 5. No reemplazarán a las áreas responsables de proyectar, proponer y/o ejecutar el Programa de Salud Ocupacional de la Entidad. 	<p>Los jefes inmediatos de los miembros de los Comités Paritarios de Salud Ocupacional, deberán proporcionales, por lo menos, cuatro (4) horas semanales dentro de la jornada normal de trabajo para el cumplimiento de las funciones del Comité. Estas actividades serán incluidas en la concertación de objetivos de desempeño y por consiguiente en la evaluación del desempeño de dichos empleados públicos. Los Comités Paritarios de Salud Ocupacional, se reunirán de manera ordinaria una (1) vez al mes, y con carácter extraordinario en caso de accidente grave o riesgo inminente, con la presencia del empleado público de la DIAN responsable del área donde ocurrió el accidente o se determinó el riesgo, por lo menos dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la ocurrencia del hecho.</p>
COMITES DE EMERGENCIA	<p>El Plan de Emergencia establece las principales actividades y contempla las acciones que se deben realizar cronológicamente antes, durante y después de una emergencia o simulacro, así como los responsables de su implementación. Dichas actividades se realizarán conjuntamente por los niveles estratégico (Comité de Emergencia) y nivel táctico (Brigadas).</p>	<p>El Comité de Emergencia de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales deberá reunirse por lo menos una vez cada trimestre y de manera extraordinaria cuando sus integrantes lo consideren pertinente ó cuando se presente una emergencia que requiera la reunión y liderazgo del mismo frente al evento. Las reuniones se efectuarán siempre y cuando exista quórum. Los temas tratados en cada sesión se registrarán</p>

Fuente: Resolución 00847 del 2008 y Resolución 008708 del 2011. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN

Las actividades deportivas son autorizadas por la UAE-DIAN con el objetivo de incrementar el bienestar y la calidad de vida de los funcionarios; la entidad en coordinación con la caja de compensación familiar establece los programas deportivos necesarios para que los empleados

participen de forma masiva; para lo cual, uno o dos días a la semana se otorgan permios no remunerados de una hora para las personas que se inscriben; además, los empleados que participan en los torneos deportivos interinstitucionales, son afiliados a un seguro que cubre el evento deportivo. Sin embargo, mediante el Acuerdo No 3 del 2014 (Sinedian, 2014) y Memorando 209 y 210 del 2014; donde la entidad se compromete a dar instrucciones para reglamentar la actividades deportivas como las olimpiadas DIAN y los programas recreativos y de deportes.

Las capacitaciones técnicas institucionales son las actividades programadas por la UAE-DIAN de forma directa o mediante asociación con establecimientos de educación externa, con el objetivo de fortalecer los conocimientos de los funcionarios u obtener nuevos conceptos para afianzar el cumplimiento de sus funciones; por lo anterior, la entidad otorga permiso remunerado para los funcionarios que participan en este tipo de actividades. La entidad cuenta con tres programas de capacitación: la inducción y re inducción establecidas en la Resolución número 8859 del 2006; plan institucional de capacitación PIC contemplado en la Memorando 000139 del 2012 y las capacitación en segunda lengua – Ingles formalizadas mediante el Acuerdo Sindical No 3 del año 2014 (Sinedian, 2014); cuyas descripción y características se plasman a continuación.

Tabla No 6.

Programas de capacitación establecidos en al UAE-DIAN.

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS
CAPACITACIONES (INDUCCIO Y REINDUCCINES)	El Plan de Capacitación de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN- es el conjunto flexible de programas y acciones educativas que respondan a las necesidades institucionales, dirigidos a desarrollar y fortalecer las competencias de sus empleados públicos mediante la gestión del conocimiento, la estimulación de habilidades y la construcción colectiva de valores que permitan el mejoramiento en el logro de los objetivos de gestión, el desarrollo institucional y la consolidación de una cultura de servicio con responsabilidad social y sentido de lo público. Los sistemas de apoyo al proceso educativo son aquellos recursos que propician y facilitan la producción, disseminación y apropiación del conocimiento a lo largo de toda la organización, en especial los programas de investigación, bases documentales, centros de documentación, bibliotecas, bancos de mejores prácticas y de experiencias exitosas , recursos informáticos, intercambio de experiencias entre entidades y otros de los que se disponga en la DIAN.
PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACION PIC	El Plan de Capacitación de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN- es el conjunto flexible de programas y acciones educativas que respondan a las necesidades institucionales, dirigidos a desarrollar y fortalecer las competencias de sus empleados públicos mediante la gestión del conocimiento, la estimulación de habilidades y la construcción colectiva de valores que permitan el mejoramiento en el logro de los objetivos de gestión, el desarrollo institucional y la consolidación de una cultura de servicio con responsabilidad social y sentido de lo público. Sus principales aspectos son el fortalecer las competencias laborales de los funcionarios de la entidad, apoyar el cumplimiento del plan estratégico DIAN mediante la superación de los problemas inmediatos y estratégicos de todos los procesos, consolidar el sistema de gestión humana y gestión del reconocimiento, afianzar el sistema de gestión interna y de calidad y control interno, fortalecer la gestión ética de la entidad.
CAPACITACION SEGUNDA LENGUA - INGLES	La entida adoptó el modelo integral de gestión del talento humano MIGTH, en el cual se definió que aboradá el desarrollo de la segunda lengua del idioma, en concordancia con el plan nacional de desarrollo bilingüe del plan nacional del desarrollo acogiendo el marco común europeo

Fuente: Resolución No 8859 del 2006, Memorando 000139 del 2012 y Acuerdo Sindical No 3 del año 2014

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.

3.2 Análisis descriptivo de las entrevistas.

Como instrumento de recolección de información se preparó una entrevista la cual sustenta 25 pregunta, de las cuales 5 corresponden a cuestionamientos generales sobre el tema de los incentivos en la institución; las otras 20 preguntas abordan los temas específicos o de categorización de los incentivos económicos y no económicos sobre la cual se basa esta investigación. (Anexo 2).

Teniendo en cuenta que el objetivo de la encuesta es conocer la percepción de los trabajadores sobre los incentivos otorgados en la UAE-DIAN, se consideraron los siguientes criterios para la selección de los entrevistados:

- a. El tipo de contrato de vinculación con la entidad, dado que cada uno posee características especiales y tiene incentivos específicos; por lo tanto, se realizó la entrevista a cuatro funcionarios, dos nombrados en carrera administrativa y dos en la planta temporal.
- b. La experiencia en la institución, ya que los incentivos se han perfeccionado a través del tiempo; por consiguiente, los empleados de carrera administrativa se seleccionaron sobre una experiencia mínima de 30 años; y los de planta temporal de 15 años debido a la rotación de éstos por los vencimientos de los contratos.
- c. Ya que en la entidad existen 6 sindicatos de trabajadores los cuales han intervenido y siguen teniendo un papel importante en el desarrollo de la gestión de incentivos en la entidad; se seleccionaron dos funcionario miembros de las juntas directivas de las asociaciones sindicales; además, también se tuvo en cuenta el tiempo de experiencia y antigüedad en el su rol.
- d. También es imperativo saber la opinión de los directivos de la entidad ya que han tenido influencia y participación en el desarrollo de los benéficos para los trabajadores; por lo tanto, se entrevistaron a dos jefes de División de la Dirección Seccional de Aduanas de Bogotá, quienes se encuentran nombrados en los mandos medios.

Teniendo en cuenta lo anterior, en total se realizaron ocho entrevistas, dos a funcionarios de carrera administrativa, dos funcionarios de planta temporal, dos funcionarios de los sindicatos, y dos directivos o jefes.

Dicho lo anterior, los entrevistados se codificaron teniendo en cuenta las siguientes letras y significados: F = Funcionario, C=Carrera, T=Temporal, S=Sindicato, D=Directivo, 1=Primero, 2=Segundo.

El análisis de las entrevistas se hizo por cada funcionario, se expusieron los resultados de las 5 primeras preguntas las cuales abordan aspectos generales sobre las características del Sistema de Gestión de Incentivos de la UAE-DIAN; luego, por cada categoría se explicaron las respuestas a los cuestionamientos de los incentivos económicos; finalmente, se plasman las respuestas de las preguntas para los incentivos no económicos también agrupadas por categoría.

El entrevistado FC1 identificó que el aspecto más importante de los incentivos que otorga la entidad es el económico, el cual se refleja en el pago de la prima que se otorgan a parte del sueldo mensual.

Por lo que atañe a las diferencias con los sistemas de incentivos de las empresas privadas, el entrevistado FC1 sustentó que no ha trabajado en una empresa privada, pero que el incentivo económico como las bonificaciones no es otorgado en las organizaciones privadas.

Frente a la pregunta ¿de qué manera considera usted que los sistemas de incentivos pueden ayudar a mejorar el desempeño de la institución?, el entrevistado FC1 expresó que si las bonificaciones económicas se convirtieran en factor salarial serían de gran ayuda para los funcionarios, especialmente para las personas que se encuentran ad portas de una pensión.

Con respecto a la manera en que los incentivos pueden impactar en la motivación de los funcionarios de la DIAN, el entrevistado FC1 dijo que de forma positiva, ya que como son económicos ayudan en la canasta familiar, puesto que el salario mensual devengado no alcanza para suplir algunas necesidades de esta índole, y más aún cuando todo se ha desvalorizado.

Con relación a cuáles deberían ser los criterios más importantes a tener cuenta en el diseño de sistemas de gestión de incentivos para la DIAN el entrevistado FC1 indicó que debería ser por la calificación de los funcionarios, aunque algunas veces no sea equitativo ya que sustenta que algunos compañeros tiene la misma calificación sin cumplir sus funciones a cabalidad.

Para las preguntas de las categoría del salario, el entrevistado FC1 expresó que trabaja en la entidad primordialmente por el pago de su sueldo mensual y que es un factor gratificante para ella, ya que por esto ha podido vivir, salir adelante, establecer su hogar y tener su familia; sin embargo, indicó sería más conveniente a manera personal la entidad brindara otro tipos de oportunidades como estudio para de esta manera surgir y aumentar el nivel de ingreso mensual.

Con respecto a las primas y bonificaciones el entrevistado FC1, manifestó cariño por el ingreso que percibe por éste concepto, ya que su nivel de salario es bajo pero mostró su preocupación ya que como lo ha mencionado el sindicato, sería inconveniente que este tipo de reconocimientos sea suprimido en la entidad. Igualmente, resaltó que el pago de la bonificación de prima nacional debe ser cancelado de forma grupal tal como se realiza hoy en día, puesto que la totalidad de los funcionarios trabajan y representan a la entidad, por ende todos deben percibir este beneficio. Finalmente mencionó que los funcionarios de la entidad deben trabajar con responsabilidad y no necesariamente las bonificaciones deben ser indispensables para cumplir con las tareas.

Frente a los auxilios educativos el entrevistado FC1 sostuvo que no pude expresar su opinión, ya que nunca ha sido premiado con este tipo de beneficios; además, dijo que conoce poco del tema y solamente se ha enterado por los correos de la entidad donde promulga a nivel masivo las condiciones para acceder a ello. También opinó que los compañeros que han recibido algún tipo de auxilio educativo refuerzan su sentido de pertenencia con la institución, porque es un

beneficio que se otorga para su propia educación ya sea para terminar sus estudios o realizar sus posgrados.

En cuanto al tema de los ascensos, el entrevistado FC1 indicó que para alcanzar éste logro primero se debe estudiar o de lo contrario no se puede obtener, asimismo comentó que ~~ella~~ en la entidad solo ha alcanzado alguna vez un ascenso y sustentó que anteriormente la entidad tenía en cuenta para los ascensos la antigüedad del empleado sin necesidad de hacerlo por concurso; incluso mencionó que una problemática de los ascensos se ha visto en el proceso de encargo que lleva la entidad, ya que exigen muchos requisitos mínimos para acreditar la gente en un puesto de trabajo.

En relación a la flexibilidad horaria, el entrevistado FC1 explicó que está en desacuerdo que la entidad no de permisos especiales para estudiar puesto que es en beneficio del funcionario; por su tiempo de experiencia en la UAE-DIAN manifestó que anteriormente no existía esa facilidad de otorgar horarios especiales pero ahora es más flexible siempre y cuando el funcionario demuestre su estudio para que no existan conflictos con los compañeros que no tienen este beneficio. En este sentido, el entrevistado consideró que no existe inconveniente en el ambiente laboral por los compañeros que presentan o justifican un horario especial, ya que si se encuentran en esta situación administrativa es porque realmente lo necesitan y la entidad así lo contempla. Finalmente opinó que no está de acuerdo con los horarios especiales otorgados en las oficinas donde se celebran fiestas regionales, ya que Bogotá no tiene esta posibilidad y cuando se solicita estos tipos de permisos son negados tajantemente.

En cuanto a las actividades deportivas, el entrevistado FC1 resalto que no ha participado ni interviene en los eventos deportivos pero le encanta saber de la participación de los funcionarios pues en la oficina existen compañeros deportistas y son tiempos de esparcimiento; ahora bien, no

consideró como un incentivo para los funcionario que se les otorga permiso por este tipo de actividades, ya que las personas se inscriben por gusto y no todos tienen apatía con los deportes; además comentó de una problemática que hubo en la última convocatoria para la inscripción de actividades deportivas porque los cupos que se asignaron no fueron lo suficiente y esto generó malestar entre los mismo compañeros, e incluso dijo que en las actividades deportivas se ven las mismas personas y no dan la oportunidad a nuevos integrantes.

En lo concerniente a las capacitaciones institucionales, el entrevistado FC1 opinó que debe ser un tema obligatorio de la institución para que el funcionario esté actualizado sobre los temas de la oficina; además, le ha pasado en el ámbito laboral que ha informado a los usuarios cosas que ya se encuentran desactualizadas. Manifestó que Realizando capacitaciones la entidad propicia que los funcionarios unifiquen criterios en sus actuaciones diarias.

Por lo que respecta al trabajo voluntariado, el entrevistado FC1 no consideró que este tipo de actividades sea un incentivo, aunque admira y respeta a las pocas personas que se atreven a realizar ésta la labor por el gusto que sienten al hacerlo; pero comentó que para ellos si es un incentivo.

Finalmente, frente a las comisiones, el entrevistado FC1 expresó que son buenas y las considera como un ingreso adicional en el salario mensual devengado, con motivo de que si al funcionario lo envían a realizar una actividad específica fuera de la oficina es porque lo consideran idóneo y recibe dinero por viáticos; demás, indicó que es un incentivo para el funcionario comisionado dado que es un factor motivante donde se adquieren mayores conocimiento fuera de la oficina, e igualmente se replica ese conocimiento para con la entidad.

El entrevistado FC2 identificó que el aspecto más importante de los incentivos que otorga la entidad se ubican dentro de los aspectos económicos, y se trata de la prima nacional o periódica

de corto o lo largo plazo, la cual es cancelada cada seis meses y fue instaurada hace aproximadamente 15 años. Igualmente precisó que esta bonificación pudo ser otorgada ya que la entidad puede medir su gestión.

Por lo que atañe a las diferencias con los sistemas de incentivos de las empresas privadas, el entrevistado FC2 sustentó que las organizaciones privadas enfocan sus esfuerzos en reconocer incentivos no económicos, por ejemplo la flexibilidad en tiempo para que el trabajador pueda estudiar, otorgar más días de vacaciones por metas cumplidas, permisos de distintas índoles. Así mismo, enfatizó que los ascensos en la empresa privada son posibles debido a la gestión, el esfuerzo y la labor de un empleado; ya que dan la oportunidad de escalar desde posiciones inferiores hasta cargos directivos. Los incentivos económicos no son muy dados en las empresas privadas.

Frente a la pregunta ¿de qué manera Considera usted, que los sistemas de incentivos pueden ayudar a mejorar el desempeño de la institución?, el entrevistado FC2 expresó que anteriormente las labores se consideraban una obligación y no se hacían de forma equitativa, justa, o se forzaba a cumplir con las metas; por esta razón, se instaura el incentivo, para que las personas puedan realizar sus actividades de forma voluntaria y se sientan agradadas; lo anterior, lo contextualizó con el ejemplo de recolección de basura, donde a los conjuntos residenciales se les sancionaba por no reciclar siendo ésta una medida represiva; pero cuando se otorga un beneficio es más fácil realizar la tarea y se hace con mayor gusto. Finalizó sustentando que ésta es la razón del beneficio, buscar que la gente tenga un aliciente para poder rendir y que las ganancias sean equitativas tanto para la empresa como para el empleado.

Con respecto a la manera en que los incentivos pueden impactar en la motivación de los funcionarios de la DIAN, el entrevistado FC2 opinó que de forma positiva, ya al saber que va a

recibir la prima nacional cada semestre o cada año, el trabajador va realizar sus actividades con más dedicación y procurará alcanzar las metas propuesta; lo anterior, partiendo de la base que las bonificaciones son tenidas en cuenta por los empleados para realizar actividades como pago de universidades, programación de vacaciones, gastos del hogar; son por estas razones que el funcionario va a valorar su trabajo y a esforzarse de la mejor manera.

Con relación a cuáles deberían ser los criterios más importantes a tener cuenta en el diseño de sistemas de gestión de incentivos para la DIAN el entrevistado FC2 indicó que debería ser teniendo en cuenta las metas fijadas para la entidad, ya que se hablan de metas de más de 100 billones de pesos; por lo tanto, es bueno conocer las metas para lograrlas y una vez cumplidas se debería compartir parte del recaudo obtenido como entidad. Asimismo, mencionó que otro aspecto a tener en cuenta es el tipo de vinculación a la entidad, ya que la UAE-DIAN trabaja con funcionarios nombrados con diferentes tipos de vinculación; por lo tanto, es bueno que se verifique el perfil de los profesionales que están ingresando pero que especialmente estén alineados con los principios de la entidad.

Refiriéndose a la categoría de salario, el entrevistado FC2 expresó la dificultad para determinar si los funcionarios de la entidad trabajan solo por un salario o por los incentivos que se otorgan, o que éstos se deban al esfuerzo del trabajo; sin embargo, dijo que la entidad debe tener planificación y alinear los incentivos con los procesos e indicó que un porcentaje pequeño de funcionarios pueda ser que trabaje solo por los incentivos y esto puede ser peligroso.

De igual forma, manifestó que es muy atrevido decir si los trabajadores están en la entidad solo por los beneficios, además sustentó esta afirmación comentando que en una época la entidad brindaba beneficios no económicos como regalos de fin de año para los funcionarios y sus

familias; no obstante, por cuestiones de presupuesto fueron suprimidos y afectó significativamente la moral del funcionario, aun así las metas siempre se cumplieron.

Por otro lado, el entrevistado sostuvo que la UAE-DIAN es una institución la cual es atractiva para trabajar debido al impacto que tiene función en el estado y en la búsqueda de ingresos para el país; aunque muchas personas han ingresado pensando que el salario otorgado es alto, pero no es verdad, ya que en el tema del pago mensual de la entidad se ha quedado rezagado frente a otras entidades del estado que no utilizan las primas extralegales; opinó que el salario no es alto, lo que equilibra son las primas.

Por lo que atañe a las personas que trabajan únicamente por un salario, el entrevistado FC2 dio su punto de vista enfocándolo en que los funcionarios que lo hacen tienden a caer en el economicismo y es notoria su presencia en la institución; y si bien es cierto todos los trabajadores esperan una remuneración del salario en una entidad como la UAE-DIAN cobra suma importancia la prestación del servicio; y los compañeros que trabajan solo por el incentivo económico muy poco rendimiento va a dar y se va a notar en la entidad.

Con respecto a las primas y bonificaciones, el entrevistado FC2 hizo un recuento de algunos tipos de primas empezando por la de productividad, dado que antes se otorgaba siendo un porcentaje mensual del sueldo pero fue perdiendo fuerza en la medida que no era base para el salario; lo cual cambió y ahora forma parte del ingreso mensual. Nombró las primas semestrales y se enfocó en la prima de gestión e indicó que existe malestar en algunas divisiones o grupos de la institución, porque ésta solo se otorga a las divisiones de fiscalización y cobranzas; y fundamentó que en la parte aduanera existen divisiones cuya función no impactan directamente en el recaudo, pero su labor sí ayuda en gran medida a cumplir los objetivos institucionales

debido a los controles aduaneros realizados, los cuales se ven cristalizados cuando el usuario presenta su declaración de importación pagando los tributos correspondientes.

Lo anterior, ha limitado y generado inconformismo dentro de la entidad, aunque el porcentaje de la prima no es alto, aproximadamente el 5% del ingreso mensual. Finalmente enfatizó ~~en~~ que las primas deberían otorgarse de dos maneras, en forma grupal como se hace hoy en día y algunas de forma individual siempre y cuando las metas grupales sean cumplidas.

Frente a los auxilios educativos, el entrevistado FC2 sostuvo que en este tema existen varias problemáticas, una es con el crédito que los funcionarios asumen con el ICETEX, pues las políticas no han sido muy claras al respecto y las cuotas de las matriculas quedan muy elevadas, especialmente para los funcionarios antiguos quienes son los que presentan menores ingresos; aunque se refirió a un tiempo atrás de 10 años y que al parecer dan un tiempo de gracia de 3 años para el pago del crédito. Ahora se cobra un porcentaje de 20%, el cual según él se divide en 6 cómodas cuotas; las cuales son difíciles de cubrir cuando el funcionario tiene más obligaciones como la familia y otros créditos.

También sustentó que para el caso de posgrado es igual y su experiencia con este tema es que financió su posgrado. Para el tema de colegios mencionó que al parecer no existe mayor problema e igual para los hijos especiales de los funcionarios existe un auxilio educativo especial; sin embargo, hizo claridad que los trabajadores no deben ser paternalistas con los incentivos, debido a que se tiende a caer en el círculo vicioso de vivir solo por los incentivos y no dar estudio a los hijos por el esfuerzo propio de cada funcionario.

El entrevistado FC2 sostuvo contundentemente que Sí existe sentido de pertenencia para los funcionarios que han recibido auxilio educativo y que necesariamente la entidad necesita que el

empleado este conforme mediante el apoyo a la educación y temas de salud; y cree indispensable que en estos temas debe haber mucho más apoyo por parte de la entidad UAE-DIAN.

En cuanto a las preguntas sobre la categoría de los ascensos, el entrevistado FC2 presentó profundas críticas, ya que consideró que se han vulnerados sus derechos dado que las dependencias encargadas de realizar el proceso de encargos no han socializado ni orientado al funcionario para aclarar éste tema; es así que el proceso de encargos que se está realizando actualmente evidencia una problemática, y es que las personas son nombrada en encargo de forma obligatoria y algunas deben ubicarse en otras dependencias, oficinas y edificios; viéndose afectadas por múltiples factores como dificultad en el transporte, horarios de trabajo, programación de turnos, entre otras; sustentó que lo anterior, finalmente genera es un desincentivo para el funcionario porque existe un incremento salarial pero los beneficios no económicos son suprimidos; está problemática está generando crisis en la divisiones y dependencias afectando el ambiente laboral.

Otro aspecto que identificó, es que la función pública muchas veces no deja actuar sola a la UAE-DIAN y por éste motivo es las convocatorias a concursos son demoradas, dio como ejemplo el concurso del año 2009 y 2015 donde todavía tiene problemas y son los funcionarios de carrera administrativa quienes deberían ocupar las vacantes que se están dejando los nombramientos en los encargos.

Ahora bien, con respecto al manual de funciones el entrevistado FC2 mostró su descontento y preocupación, ya que algunas disciplinas fueron suprimidas de los requisitos mínimos para desempeñar funciones en la UAE-DIAN, entre las cuales se encuentra la Ingeniería ambiental y es su profesión; sustentó que la entidad se encuentra trabajando el tema de las aduanas verdes por exigencia de Organización Mundial de Aduanas - OMA; se trata del control trasfronterizo de

sustancias de alto riesgo ambiental mediante la implementación de 7 protocolos de seguridad; al suprimir del manual de funciones la ingeniera ambiental la entidad no puede ubicar en pasos fronterizos ni en divisiones que ejercen control aduanero a funcionarios que se encuentran plenamente capacitados para dar cumplimiento con la normatividad pertinente, lo cual limita el actuar de los trabajadores con ésta profesión y genera un problema de control aduanero y salubridad nacional, porque un economista y un abogado no son los empelados idóneos para determinar la peligrosidad de un químico o de la restricción en el ingreso o salida de una especie.

En relación a la flexibilidad horaria, el entrevistado FC2 indicó que la productividad en la oficina se puede ver afectada por los funcionarios que se encuentran estudiando en la medida de que éstos no sean responsables, y lo hizo extensivo a los compañeros que se encuentran ejerciendo la docencia; comentó que al pedir varios permisos para cumplir con las actividades educativas puede causar problemas más aún si no existe buenas relaciones con los jefes; además, sostuvo que existen vicios donde el tiempo otorgado se emplea para realizar otro tipo de actividades. Dijo que los funcionarios deben entender que cuando los compañeros se encuentran pasando por una dificultad y deben solicitar permisos especiales, no debería afectar el ambiente laboral; lo que sí genera malestar es que se sepa que esos permisos son mal utilizados.

Por otro lado, el entrevistado FC2 expresó que debido a la rareza de la cultura colombiana, la diversidad de ciudades y los diferentes carnavales que se celebran en el país, el otorgar horarios especiales es correcto siempre y cuando el servicio no se vea afectando, dejando claridad que si en algún momento no se puede otorgar este beneficio debe ser aceptado.

En cuanto a las actividades deportivas, el entrevistado FC2 consideró que la entidad propicia este tipo de eventos porque genera un vínculo entre los compañeros y crea lazos de unión; por el contrario, enfatizó que no se deben generar lazos de rivalidad y odio entre las mismas direcciones

seccionales de la institución u otras instituciones o empresas, lo anterior, precedido de la euforia y competitividad que genera la competencia. Además, contempló los deportes como un incentivo ya que propicia relajación al funcionario a nivel físico y espiritual que contribuye con la ayuda de la final de la entidad.

En lo concerniente a las capacitaciones institucionales, el entrevistado FC2 indicó que efectivamente se trata de un incentivo, porque el funcionario escogido debe darse por bien servido por la selección de una cantidad de empleados indeterminados; incluso, no se debe tener en cuenta si se tratan de funcionarios de impuesto o de aduanas. Comentó que para la entidad es una obligación ya que ha suscrito convenios con entidades supranacionales como Organización Mundial de Aduanas - OMA donde adquirió compromisos dentro de los cuales se encuentran la formación constante y permanente.

Por otro lado, consideró que los principales motivos por los cuales la UAE-DIAN capacita sus funcionarios es la actualización de la normatividad, ya que en la entidad se trabaja fundamentalmente en la aplicación de éstas mediante procesos y procedimientos complejos, citó el ejemplo de la aprehensiones que debe realizarse una capacitación precisa ya que es un proceso interno específico que solo cumplen algunos funcionarios. En este mismo sentido, sostuvo que las capacitaciones deben ser dadas por personal idóneo y que se encuentren trabajando en los procesos internos de la entidad puesto que conocen a la perfección el tema. En este sentido, dijo que algunas capacitaciones no son de calidad y los orientadores no tienen el suficiente conocimiento o experiencia lo que genera un problema ya que la esencia de la capacitación se desvía.

Asimismo, opinó que deben citar a los funcionarios que desconocen los temas que se están socializando y no a los que saben el proceso, ya sea por su trabajo o por la experiencia en la

entidad. Finalmente, resaltó que en algún momento se habló de convertir a la Escuela de la entidad en una entidad de educación superior, especializándose en temas inherentes a la razón social de la UAE-DIAN como por ejemplo estatuto tributario y aduanero, clasificación arancelaria, certificados de origen, proceso de importación y exportación; sin embargo, el tema se interrumpió y solo se utiliza para aspectos sobre las capacitaciones de actualización.

Por lo que respecta al trabajo voluntariado, el entrevistado FC2 no consideró esta actividad como un incentivo sino como una vocación del funcionario que decide participar en estas actividades, pero criticó el hecho que la falta de prevención y poca creencia en la ocurrencia de hechos como desastres naturales es un tema cultura; por lo tanto, no se toma con seriedad al momento que se realizan simulacros y no se cree en estos ejercicios. Sustentó que las ARL o ARP se involucran en el tema dando capacitaciones no por gastarse un presupuesto sino para generar conciencia y educación que los desastres naturales existen y se deben mitigar; educación que debería venir de casa y no darse en éstos espacios;

Por otro lado, comentó que debe existir una relación y comunicación entre las ARP y los coordinadores de las diferentes entidades para que exista un trabajo mancomunado en este tema, para que los funcionarios que participen lo tomen como un incentivo más no como una carga más. Finalmente, consideró ver el trabajo voluntariado como incentivo depende de las expectativas con que las mida cada funcionario que decide participar, ya que debe identificar para quien es el beneficio, para él, su familia, o la institución.

Por último, frente a las preguntas sobre las comisiones, el entrevistado FC2 identificó algunos tipos de licencias, como la que le otorgan al funcionario para poder estudiar en el exterior con derecho a regresar, también nombró la licencia para poder trabajar en otra entidad del estado y en empresa privada y volver en 3 años a la institución; este aspecto le pareció sano, aunque sostuvo

que la UAE-DIAN debería realizar un seguimiento a este tipo de beneficios, realizó una comparación con la armada nacional de Colombia, puesto que por su trabajo allí pudo conocer que para las licencias de estudio se hacían seguimiento y el funcionarios debía entregar informes periódicos el cual era revisado por la oficina competente, dado que el nombre de la entidad estaba siendo representado; por lo tanto si se debe realizar un seguimiento.

Abordando el tema de las comisiones, manifestó que las otorgadas al exterior se han venido disipando debido a la tramitología que se debe llevar a cabo para que sean autorizadas, a diferencia de entidades extranjeras que por lo contrario propician este tipo de actividades; sin embargo, dijo que por tema de austeridad presupuestaria las comisiones al exterior han disminuido; a no ser que sean financiadas por entidades supranacionales como la Organización Mundial de Aduanas - OMA, protocolo de Montreal y Basilea.

A nivel nacional, el entrevistado no supo si considerarles un incentivo o no, sin embargo sustentó que pueden ser remuneradas y no remuneradas, frente a la comisión de servicios los funcionarios la buscan bastante debido a los viáticos que se generan ya que son un soporte económico que recibe el trabajador, pero aclaró la importancia de la función por la cual se viatica, ya que muchas ocasiones a último momento el trabajador ésta entregando el informe; igualmente, comentó que se debe planificar el tiempo de estadía ya que en ocasiones los días otorgados son más de los necesarios, todo es un tema de planificación. Por último, indicó que las comisiones son vistas como un incentivo ya que el funcionario que es comisionado se motiva y cumple su función, también tendrá un motivo más para trabajar con ímpetu y posiblemente vuelve a ser comisionado.

El entrevistado FT1 identificó que el aspecto más importante de los incentivos que otorga la entidad es el económico, el cual realiza mediante el pago de las primas que no se habían reconocido antes de la última renovación del contrato.

Por lo que atañe a las diferencias con los sistemas de incentivos de las empresas privadas, el entrevistado FT1 sustentó que no ha trabajado en una empresa privada, por lo tanto no conoce la diferencia que se puedan otorgar, sin embargo, por conocimiento de terceras personas de una entidad bancaria que otorga beneficios en tiempo, ya que permite salir a sus empleados antes de lo establecido siempre y cuando se encuentren estudiando: además, en la empresa privada al momento de obtener un título automáticamente el empleado asciende.

Frente a la pregunta de ¿qué manera considera usted que los sistemas de incentivos pueden ayudar a mejorar el desempeño de la institución?, el entrevistado FT1 expresó que muchos de los funcionarios trabajan por dinero, entonces tienen la presión de cumplir las metas propuestas para que las primas sean pagadas.

Con respecto a la manera en que los incentivos pueden impactar en la motivación de los funcionarios de la DIAN, el entrevistado FT1 dijo que es cierto, ya que si llegan a disminuir los beneficios económicos como las primas, los funcionarios se ven vulnerados y por ende comienza a bajar el ritmo del trabajo, ya sea directa o indirectamente por voluntad del funcionario. Caso contrario si se reconoce el factor nacional, ya que la gente incrementa su esfuerzo laboral.

Con relación a cuáles deberían ser los criterios más importantes a tener cuenta en el diseño de sistemas de gestión de incentivos para la DIAN, el entrevistado FT1 indicó que el estudio, ya que la entidad debería propiciar el ascenso cada vez que un funcionario logre un título académico.

Refiriéndose a la categoría de salario, el entrevistado FT1 opinó que en la entidad algunos funcionarios trabajan no solo por el sueldo, existen otras motivaciones como aprender de los procesos realizados en el puesto de trabajo, expresó gratitud ya que en el puesto donde se encuentra ha conocido bastante de normatividad y eso la motiva a seguir laborando; también consideró que los compañeros que trabajan solo por el salario se ve reflejado en el trabajo, puesto que el resultado es mediocre y la actitud en la oficina no es la más profesional.

Con respecto a las primas y bonificaciones, el entrevistado FT1 manifestó que son un factor determinante y es un incentivo primordial en el trabajo; ya que impulsa a muchos compañeros no solo a vivir con el salario; por otra parte, dijo que es una manera para que la entidad retenga a los funcionarios aunque no estén muy a gusto con las labores que realizan a diario, porque el hecho de saber que la entidad paga las primas y bonificaciones establecidas que posiblemente afuera no van a encontrar, ese privilegio genera permanencia en la entidad.

Igualmente, sostuvo que las primas deben ser majadas y pagadas tal cual lo hace la entidad hoy en día; en contraste, sustentó que las bonificaciones no deberían ser indispensables para premiar el buen desempeño, pero en la entidad se ve muy atado a éste factor que motiva a la gente, pero no debería ser el común denominador.

Frente a los auxilios educativos, el entrevistado FT1 indicó que lamentablemente aunque todos los funcionarios hacen parte de la planta de la UAE-DIAN indiferente del tipo de vinculación, éste beneficio solo aplica a los compañeros de carrera administrativa, y como trabajador de planta temporal no tiene la posibilidad de acceder aunque las ganas de estudio estén presentes; además, opinó que los compañeros que han accedido a este beneficio no refuerza su sentido de pertenencia sino que se ven atados de alguna manera a la institución.

En cuanto a los ascensos en la institución, el entrevistado FT1 consideró que los funcionarios de la entidad buscan este incentivo principalmente para acceder al benéfico económico; sin embargo, expresó contrariedad porque en 16 años que labora en la entidad siempre ha ejercido un cargo bajo y no ve una forma fácil de ascender, a menos que sea presentándose en el concurso de méritos; sostuvo que la entidad no ha tenido en cuenta el sacrificio y la cantidad de títulos que ha obtenido en el transcurso de su vida laboral. Precisamente, sustentó que el principal inconveniente de los ascenso son la trabas que le ponen a la UAE-DIAN con el cumplimiento de requisitos mínimos que deben tener los funcionarios y que no aplican dentro de carreras que da la entidad.

En relación a la flexibilidad horaria, el entrevistado FT1 dijo que la productividad se ve afectada con los compañeros que tiene permiso para estudiar, ya que el trabajo se recarga en los que no tienen este beneficio y se quedan en la oficina; además, indicó que el ambiente laboral se afecta cuando los demás compañeros tienen horario especial, puesto que los funcionarios que cumplen la jornada completa establecida tienen que vivir situación externas que generan estrés como trancones en horas pico, problemas con el transporte, salidas tarde por situaciones laborales, lo cual genera desmotivación en el trabajo.

El entrevistado FT1 desconoció los horarios especiales otorgados en algunas direcciones seccionales para celebrar fiestas regionales; al contextualizarlo opinó que éste beneficio no solo se debería otorgarse para celebrar fiestas, también flexibilizar el horario cuando el funcionario se encuentra estudiando y no como le tocó en su momento cuando tuvo que responder por el horario de la entidad y la universidad.; además, agregó que el tema de celebraciones regionales es cultural y se debe ser tolerante pero oficinas como las de Bogotá se encuentra en desventaja por que no se celebran este tipo de actividades.

En cuanto a las actividades deportivas, el entrevistado FT1 comentó que es gratificante que los funcionarios cambien de ambiente y se mejore el clima laboral, ya que los compañeros se desestresan saliendo de un escritorio en el cual trabajan 8 horas sentados para realizar o tener un momento de esparcimiento; no obstante, sostuvo que no lo considera un incentivo ya que no todas los funcionarios están interesados en realizar prácticas en deportes por los horarios, el tiempo; además, dijo que algunos trabajadores utilizan estos beneficios para evadir sus responsabilidades y no todo los funcionarios accedieron este año por los cupos limitados.

En lo concerniente a las capacitaciones institucionales, el entrevistado FT1 manifestó que éste tipo de actividades han disminuido en comparación con años anteriores, y las pocas capacitaciones los cupos son otorgados a nivel de jefatura o los asesores de las oficinas, o si no siempre van los mismos funcionarios. Consideró que la entidad propicia la capacitación porque todos los funcionarios deben estar informados y actualizados para prestar un mejor servicio mediante la conceptualización de criterios sólidos; pero los trabajadores que atienden usuarios día a día, o los que ejecutan los procedimientos generalmente no son tenidos en cuenta para este aspecto, por tal motivo la información es muy reducida, en algunos casos llega tarde o el trabajador debe auto capacitarse para poder ejercer su funciones con forme a los requerimientos de la entidad.

Por lo que respecta al trabajo voluntariado, el entrevistado FT1 expresó que es un incentivo para el funcionario que decide realizarlo, ya que se encuentra ejerciendo otro tipo de actividad a las funciones asignada; además, está ayudando a gente que realmente lo necesita. Incluso, sostuvo que es una actividad que incita la participación de las personas que tiene esa vocación y las actividades no son remuneradas o no se va a tener en cuenta para nada en la institución.

Por último, frente a las preguntas sobre las comisiones, el entrevistado FT1 mencionó que lamentablemente se encuentran sesgadas para los funcionarios de carrera administrativa, y si los trabajadores de planta temporal quisieran acogerse a ese tipo de beneficio no pueden hacerlo; por lo tanto, esa situación desmotiva y frena los planes profesionales de muchos compañeros. En este mismo sentido, consideró un incentivo las comisiones, pues si se cumplen las metas y se obtiene una remuneración o beneficio el trabajo va a girar en torno a la comisión.

El entrevistado FT2 identificó que el aspecto más importante de los incentivos que otorga la entidad es el económico, especialmente para los funcionarios nombrados por temporalidad, ya que se otorgaron las primas de factor salarial e incluso las bonificaciones que se otorgan semestralmente; ahora la escala salarial se encuentra al mismo nivel que los funcionarios de carrera administrativa, esto benefició mucho al personal de planta temporal.

Por lo que atañe a las diferencias con los sistemas de incentivos de las empresas privadas, el entrevistado FT2 sustentó que es el salario, ya que es uno de los mejores que se paga a nivel estatal y no se otorga en la empresa privada; además, hizo énfasis en que las primas que pagan en la UAE-DIAN no son otorgadas en la empresa privada, de pronto en algunos sectores sí, pero en la gran mayoría no se ven.

Frente a la pregunta de ¿qué manera considera usted que los sistemas de incentivos pueden ayudar a mejorar el desempeño de la institución?, el entrevistado FT2 expresó que mucho, ya que ahora los funcionarios de planta temporal se encuentran ganando las mismas bonificaciones que los empleados de carrera administrativa, y esto ha motivado mucho a los trabajadores temporales; tan así, que conmemoró la época en que los funcionarios nombrados como supernumerarios no tenían acceso a algunas primas, especialmente la prima de metas cumplidas;

entonces, por más que la gente trabajara nunca había reconocimiento económico por este concepto.

Recordó que a los compañeros de carrera administrativa les pagaron una bonificación por metas cumplidas, y realizaron la solicitud formal para que una parte de ésta fuera otorgada a los compañeros supernumerarios; sin embargo la respuesta de la UAE-DIAN fue negativa; esto generaba desmotivación para el funcionario supernumerario y creaba mal ambiente laboral, ya que consideraban que estaban trabajando para que los compañeros de carrera administrativa obtuvieran su prima.

Con respecto a la manera en que los incentivos pueden impactar en la motivación de los funcionarios de la DIAN, el entrevistado FT2 dijo que aumenta la moral de los trabajadores, ya que dependen del trabajo que se haga se cumplen las metas; por lo tanto, los procesos dentro del institución deben estar alineados para que con la contribución de todos se logren cumplir las metas; por lo tanto, el pago de las primas se harán sin inconvenientes, el incentivo ayuda a que las personas se esfuercen más en su trabajo.

Con relación a cuáles deberían ser los criterios más importantes a tener cuenta en el diseño de sistemas de gestión de incentivos para la DIAN el entrevistado FT2 indicó que si bien es cierto los incentivos económicos siempre van a estar presentes, los aspectos de bienestar influyen en la productividad de los funcionarios; por lo tanto, se deben tener en cuenta los incentivos no económicos como las actividades de bienestar, brigadistas, yoga, aquellos que generen esparcimiento, siempre y cuando se hagan a conciencia y se den los tiempo necesarios para poder acceder a ellos.

Refiriéndose a la categoría de salario, el entrevistado FT2 opinó que un alto porcentaje por el de los trabajadores de la entidad trabajan por el salario y es la razón más importante; aunque

expresó que existen otras motivaciones como el prestigio de pertenecer a una entidad como la UAE-DIAN, la cual otorga un nivel de autoridad y respeto. En este mismo sentido, sustentó que las personas que trabajan en la entidad solo por el salario lo hacen para satisfacer las mismas corregir necesidades creadas por su nivel económico, familiar o social; por lo tanto, ese trabajador siempre va a tener en mente la búsqueda del factor dinero; y en algunas ocasiones, así no exista la prioridad de suplir las necesidades los seres humanos tiende a volverse capitalista trabajando solo por el factor económico; tan así, que existen casos de ex compañeros que han dejado la entidad por un mejor salario.

Con respecto a las primas y bonificaciones, el entrevistado FT2 manifestó que son muy buenas ya que nunca gozó de éste beneficio en otros años trabajando para la entidad, por lo tanto, lo consideró una bendición. Igualmente, opinó que la forma correcta de otorgarlas es como se hace hoy en día, dado que cada funcionarios aporta en su división un granito de arena, dando el ejemplo de cómo una notificación bien o mal hecha impacta en el cumplimiento de las metas, sostuvo que deber ser un beneficio para los funcionarios.

En todo caso, no consideró indispensable el pago de bonificaciones para cumplir las metas de la entidad y puso como ejemplo el ímpetu con que trabajó durante los años que no tuvo el derecho a las bonificaciones; incluso dijo que vivía solo con el salario mensual, por eso indica, que uno mismo se crea sus propias necesidades ya sea en inversión o gastándose el dinero.

Frente a los auxilios educativos, el entrevistado FT2 manifestó que se ha visto afectada por el tipo de vinculación con el que está nombrada en la entidad y no ha recibido el privilegio por este concepto, aclaró que pago sus estudios con ayudas de préstamos de la cooperativa de trabajadores de la DIAN COOTADIAN y que vive muy agradecida por eso; precisamente,

sostuvo que los compañeros que si han recibido auxilios educativo deberían tener más sentido de pertenencia por la institución.

En cuanto al ascenso el entrevistado FT2 enfatizó que los funcionarios de la entidad luchan por un ascenso debido al incremento económico que esto representa; además, sustentó que el principal inconveniente para que los funcionarios de la entidad asciendan son los concursos, puesto que son muy inciertos y el tiempo de ejecución es muy largo. Frente a los funcionarios de carrera administrativa, indicó que el ascenso por el proceso de encargo ha presentado falencias como por ejemplo: un trabajador viera frenado su nombramiento porque el superior de la lista no aceptaba el puesto, otro aspecto es la falta de requisitos ya que las exigencias estaban ligadas con la experiencia profesional y al rol que cumplen los funcionarios, pero la entidad nunca propició que el trabajador adquiriera esta experiencia. Las anteriores razones hacen muy complejo que un funcionario pueda ascender de puesto de trabajo.

En relación a la flexibilidad horaria, el entrevistado FT2 habló que los permiso por estudio afecta la productividad de forma positiva o negativa, la primera situación la contextualizó con la referencia de una compañera que debió compensar el tiempo exacto que se ausentaba en su trabajo para asistir a la universidad, pero su trabajo no era redistribuido entre los compañeros del grupo, en este caso no se ve afectada las labores de la oficina; en cambio, en la segunda situación, si la persona que goza del beneficio hace un trabajo que debe ser asignado por su ausencia a otro compañero, esto si afecta el proceso al interior de los grupos y por ende el ambiente laboral.

En este mismo sentido, también se refirió a los funcionarios que tienen alguna condición u horario especial, específicamente quienes trabajan en los horarios 7 días de la semana por 24 horas al día, dado que los compañeros que no tienen esta condición van a trabajar más en turnos

de noche y fines de semana; esto genera que en algún momento los funcionarios se cansen y roten menos en las jornadas establecidas, impactando negativamente el ambiente laboral. Con respecto a los horarios flexibles para las celebraciones regionales, el entrevistado FT2 opinó que ésta actividad no crea inconvenientes para la entidad siempre y cuando no afecte el servicio, porque se trata de un tema cultural y los usuarios externos saben, entienden y participan en este tipo de actividades; sin embargo, sostuvo que al interior del país si produce un sentimiento contradictorio ya que en algunas oficinas se trabaja todos los días garantizando el servicio y con tensiones laborales.

En cuanto a las actividades deportivas, el entrevistado FT2 manifestó que es un incentivo y además hace falta la integración; consideró que en la entidad pública y privada existen los comités de bienestar ayudando precisamente a establecer éste tipo de eventos, lo cuales ayudan a mejorar la salud de los empleados; e incluso los mismos trabajadores presionan y solicitan que se generen éstos tipos de eventos, es un tema que ya se ha vuelto necesario para el funcionario.

En lo concerniente a las capacitaciones institucionales, el entrevistado FT2 mencionó que éste tipo de actividades pueden considerarse un incentivo, dado el hecho que seleccionen algún funcionario y sea enviado a la escuela para tomar un curso o capacitación es un factor motivante; además, éstas van a ser tenidas en cuenta al momento del retirar de la entidad. En este sentido, sustentó que se programa las capacitaciones porque son necesarias, si son cursos específicos del cargo desempeñado, su función es para mejorar la calidad del trabajo que se hace; y cuando son temas generales como la actualización del estatuto aduanero son necesarios para que los funcionarios mejoren en el trabajo.

Por lo que respecta al trabajo voluntariado, el entrevistado FT2 consideró al trabajo voluntario como un incentivo, además dijo que debería ser actividades que se deberían fomentar al interior

de la entidad con la colaboración de todos los funcionarios pero de una forma obligatoria; por ejemplo, fijando en los compromisos laborales otorgando beneficios en la calificación como se hace con los miembros de los brigadista; lo anterior, ya que los compañeros están dejando de realizar su trabajo para dedicarse a otras actividades en su horario laboral; más o menos que fuera como una labor electiva e hizo hace el símil como la materia de ética en los colegios.

Por último, frente a las preguntas sobre las comisiones, el entrevistado FT2 demostró confusión entre las comisiones y las licencias remuneradas y no remuneradas; recordó que existen comisiones por ley y comentó el caso de un compañero que fue a trabajar en otra entidad y volvió 3 años después; lo cual consideró como un benéfico que una persona salga de la entidad y regrese a su puesto de trabajo, pero refirió a que este beneficio solo se otorga a los funcionarios de carrera administrativa.

El entrevistado FCS1 identificó que los aspecto más importante de los incentivos que otorga la entidad son los económicos representados en la bonificación salarial del 200%, puesto que los funcionarios de la entidad destinan ese dinero para el pago de las matrículas de los hijos tanto de los colegios como de las universidad, además cubren gastos a nivel personal; si el funcionario sabe que cumple la meta del 100% de recaudo, ése ingreso va a llegar cada seis meses y por ende va a poder disfrutar de sus beneficios. Sin embargo aclaró, que como miembro sindical, están negociando con las directivas de la institución para que la prima del 200% sea incorporada como factor salarial, debido a que la UAE-DIAN siempre ha cumplido con las metas de recaudo; además, una de las razones por la cuales algunos funcionarios de la institución prologuen su retiro por pensión, es que el ingreso salarias neto es bajo con respecto al ingreso salarial sumada las primas y bonificaciones que no hacen parte del factor salarial.

Por lo que atañe a las diferencias con los sistemas de incentivos de las empresas privadas, el entrevistado FCS1 sustentó que en el caso de las entidades públicas existe un modelo de contratación por la relación legal y reglamentaria que existe, lo que quiere decir que el funcionario y la entidad debe cumplir con lo establecido en la ley; mientras que el de la empresa privada el comportamiento del trabajador se basa en las negociaciones y políticas de cada gerente o líder. Por otro lado, resaltó que una diferencia entre ambos tipos de empresas es que en la privada las posibilidades de ascenso son más fáciles, ya que miden y valoran en mayor proporción los estudios y esfuerzos personales del trabajador; mientras que en el sector público existen varias trabas y procesos engorrosos debido al sistema específico de carrera; una persona asciende más rápido en el sector privado que en el público.

Frente a la pregunta ¿de qué manera considera usted que los sistemas de incentivos pueden ayudar a mejorar el desempeño de la institución?, el entrevistado FCS1 expresó que los incentivos es un modelo que trata de estimular a la gente para que obtenga resultados; sin embargo, resaltó que desde el movimiento sindical es un tema de discusión e indicó que lo fundamental de un trabajador es que perciba un buen salario básico o una excelente remuneración; ya que como se vio en la entidad, llega un momento donde el ingreso mensual pasa a un segundo plano y el grueso de los ingresos de los funcionarios son las bonificaciones y esto no debería ser así, por lo tanto el incentivo pasa a ser un desincentivo; lo sustentó indicando que años atrás el 50% del salario correspondían a incentivos y debido a las luchas sindicales la mayoría se convirtieron en base salarial, lo cual mejoró la situación para el empleado público en el tema de aumentar la base prestacional para acceder a créditos y otros beneficios.

Por otra parte, indicó que un verdadero incentivo corresponde a una gestión efectiva, como ejemplo ubicó el caso de las Divisiones de Fiscalización y Cobranza cuyas actividades impactan

directamente en el recaudo nacional; aunque en este sentido, dijo que emerge otra discusión ya que otras divisiones de la entidad cómo las encargadas de la parte aduanera también impactan de forma indirecta en el recaudo nacional, debido al control realizado a las mercancías; además, expresó que todas las divisiones de la entidad deberían tener una bonificación de gestión puesto que todas ayudan a cumplir las metas de la entidad.

Con respecto a la manera en que los incentivos pueden impactar en la motivación de los funcionarios de la DIAN, el entrevistado FCS1 opinó que impactan en la medida que sean efectivos y estimulen la participación de los funcionarios en las áreas de la entidad; y le mencionó el ejemplo de las áreas de fiscalización aduanera, ya que son estas donde se genera más trabajo y se ubican menos trabajadores; por otra parte, sostuvo que las bonificaciones de éstas áreas tienen problemas por el porcentaje que debe ser otorgado, puesto que queda a discrecionalidad del Director de la entidad otorgarlo y puede ser entre 5% hasta el 50%, si se quisiera; por lo tanto, al no existir políticas claras en los incentivos se vuelve perjudicial para la entidad. Además, el entrevistado FCS1 sustentó que los beneficios a través del tiempo dejan de ser un aliciente para el funcionario y se convierte en una situación administrativa normal que se debe pagar, por lo tanto se puede pasar a factor salarial.

Con relación a cuáles deberían ser los criterios más importantes a tener cuenta en el diseño de sistemas de gestión de incentivos para la DIAN el entrevistado FCS1 dijo que el principal factor a tener en cuenta debería ser la importancia que tiene UAE-DIAN para el país debido a la función fundamental y esencial que cumple para el desarrollo de la nación; lo anterior, ya que la entidad soporta las finanzas del Estado Colombiano mediante el recaudo de impuesto, minimizando la evasión de las obligaciones tributarias y controlando las mercancías que ingresa por las fronteras; y ningún Estado puede vivir si no se cumplen con las metas de recaudo de

impuesto y el control al contrabando, aunque en Colombia pasa lo contrario, no se le da la importancia que debería tener la UAE-DIAN; además, señala que la inversión del estado con la entidad es de las menores comparados con otros países, ya que éstos destinan un porcentaje mayor del PIB para fortalecer este mismo tipo de organizaciones.

Por lo anterior, el entrevistado consideró que los incentivos deben estar encaminados a fortalecer la entidad para afrontar su tarea de recaudo y control al contrabando otorgando salarios robustos a los funcionarios, parecidos a los que se otorga a nivel mundial para éste mismo tipo de entidades.

Refiriéndose a la categoría de salario, el entrevistado FCS1 expresó que los funcionarios trabajan porque les pagan un sueldo y es una característica del capitalismo, sin embargo en las entidades del estado el trabajador tiene una relación legal y reglamentaria porque en su momento habían una gran cantidad de empleados oficiales y hoy en día son cada día menores y prácticamente están circunscritos a las entidades comerciales e industriales del estado. Además, sustentó que los incentivos son una motivación para el trabajador en la medida que generan nuevos ingresos y está unido al cumplimiento de los objetivos de cada entidad; lo que no debe pasar es que los salarios se conviertan en incentivos como ocurre en la UAE-DIAN.

Manifestó que el incentivo debe tener un plus más allá de las condiciones mínimas de los trabajadores, y esbozó el ejemplo de las capacitaciones, sustentando que pueden ser un incentivo pero que también es necesario que la entidad las facilite ya que la actualización en temas de impuesto y aduanas son cada cambiantes y modernos; por lo tanto, los empleados de la entidad deben estar bien capacitados para que tenga la capacidad de controvertir en su trabajo las practicas fuera de la ley que se presenten, porque de lo contrario, la entidad es la que va a perder con trabajadores mediocres y no competentes por la falta de formación y autoformación;

igualmente agregó que si el funcionario no está completamente capacitado la entidad no va a poder tener los resultados esperados, entonces hay dos aspectos a tener en cuenta, por un lado el incentivo de la capacitación como la posibilidad del funcionario de crecer en su conocimiento pero también como una necesidad de la entidad para el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, opinó que el mundo está en un régimen capitalista y el funcionario de la UAE-DIAN y otras empresas laboran para obtener un beneficio netamente económico para satisfacer sus necesidades, indiferentemente de que tipo sean porque eso depende de cada profesional ubicar cuales sean o que tan altas son; sin embargo, consideró que también deben haber otras razones para laborar en la entidad como el sentido de pertenencia a lo nacional en el caso de quienes trabajan para una institución como la UAE-DIAN, dado que se debe medir la importancia de las labores y la responsabilidad de sus actos frente a la obtención de una meta que beneficia al país, debe existir un sentido de nacionalismo mínimo para controlar las aduanas y saber del beneficio de mi trabajo.

Enfatizó que el funcionario indudablemente trabaja por el salario pero tiene que haber algo más allá y es un compromiso con el país porque tiene la responsabilidad que le establece la constitución, por lo tanto los funcionarios públicos tienen doble responsabilidad, entonces eso hace que deba ir más allá y que tengan un sentido de pertenencia junto con otros elementos como la ética y la transparencia.

Con respecto a las primas y bonificaciones, el entrevistado FCS1 indicó que en términos generales la entidad tiene unos niveles de primas similares a otras entidades del estado y otras que son propias de todo el sector público como la prima nacional y la prima semestral que hace parte de toda la reglamentación general; pero las propias no son tan aisladas de una política

nacional en la cual se establecen incentivos a la entidades a partir de su desarrollo y se van a encontrar en todas la entidades públicas de diferente maneras.

El entrevistado FCS1 aclaró que las uniones sindicales de la entidad no están en contra de los incentivos, sino que éstos deben formar parte del factor salarial para que el ingreso económico de los funcionarios sea robusto; además, mencionó el tema de la carrera administrativa y comentó el caso de varios funcionarios que llevan 20 a 23 años con el mismo grado y que no pueden ascender; por eso, complementó la idea indicando que nada se saca con un salario robusto si el trabajador no puede ascender en el grado o nivel en que se encuentra.

Frente al tema de la bonificación del 200%, el entrevistado sostuvo que la forma de otorgarla y liquidarla se encuentra bien ejecutada como se hace hoy en día, porque la UAE-DIAN son todos los funcionarios independientemente en que División se encuentren trabajando y la labor que cada uno hace aporta para cumplir las metas; sin embargo, aclaró que sí debía existir una bonificación que se otorgue a nivel individual así como existe en la División de Fiscalización y Cobranzas; lo anterior, con el objetivo de premiar al trabajador que se resalte en el cumplimiento de sus funciones, como por ejemplo el empleado que proyecte más expedientes, el que haga más aprehensiones.

Explicó que la unión sindical a la cual representa presentó en su momento está iniciativa pero no tuvo apoyo por parte de la unión sindical dado que puede generar inconvenientes para la entidad en dos aspectos; el primero es la posible pelea al interior de la institución que pueda surgir entre los funcionarios y las misma dependencias, y la segunda es el temor a que los derechos de los usuarios se vean pisoteados por decisiones arbitrarias en el afán que el funcionario obtenga beneficios, algo así parecido a los falsos positivos o los inconvenientes que se presentan con la aprehensiones de la policía fiscal y aduanera.

Frente a los auxilios educativos, el entrevistado FCS1 enfatizó que gracias a la gestión de los sindicatos en el año 2014 se logró que el rubro para el auxilio educativo se incrementara, en ese orden de ideas, el mecanismo funciona como una bolsa conjunta y se comparte entre las necesidades de pago del valor de las matrículas para los trabajadores que se postulan; es así, que en este momento por ejemplo una persona para una maestría paga \$10.000.000 el semestre y le estaban reconociendo solo \$2.000.000 millones, ahora puede cubrir incluso hasta el 100% del monto total de la matrícula, lo cual ha sido benéfico para muchos funcionarios de carrera administrativa ya que la asignación depende del total de trabajadores que se postulen; pero aclara que en dos años cuando la planta de carrera administrativa crezca debido al concurso de ingreso, éste rubro va a ser suficiente y el benéfico va a ser menor para los postulantes.

Por otro lado, el entrevistado FCS1 indicó que el problema del auxilio educativo radica en que la entidad no tiene convenios con entidades educativas tal como ocurre en el caso de la cancillería que tiene acuerdo con la Universidad del Externado, inclusive sustenta que la UAE-DIAN debería tener su propia escuela de formación en temas tributarios, aduaneros y cambiarios. Además, opinó que el auxilio educativo debería ser extensivo no solo al funcionario sino para sus hijos, y no únicamente los que tengan condiciones especiales como se hace hoy en día.

El entrevistado FCS1 mencionó que los compañeros que han recibido algún tipo de auxilio educativo deberían reforzar su sentido de pertenencia con la intuición, porque le permite y le ayuda a formarse como persona, sin embargo resaltó que cuando se tratan de comisiones al exterior para realizar estudios la entidad ata al funcionario para que retribuya ese tiempo y dinero cumpliendo algunas reglas específicas; mas no supo a ciencia cierta si para los grados de pregrado y posgrado mediante el auxilio educativo existe alguna limitante normativa para no dejar salir al funcionario del puesto de trabajo; y comentó el caso de un subdirector que fue

comisionado para realizar estudios en el exterior y cuando volvió, por supresión del cargo salió de la entidad sin retribuir de alguna forma ese beneficio educativo.

En cuanto al ascenso, el entrevistado FCS1 sostuvo que los ascensos en la entidad pública deben estar regidos por el mérito y es algo constitucional establecido en el año 1.991; por ende, el funcionario tiene que inscribirse en igualdad de condiciones con los postulantes externos a la entidad y superarlos en las pruebas ganando el concurso. Por consiguiente, esta situación trae varias discusiones especialmente en el ámbito sindical, por ejemplo el sistema interamericano protege el derecho que todo empleado público tiene a la movilidad dentro del sistema de carrera; de ahí que las uniones sindicales han sustentado la necesidad de implementar concursos internos para que ésta premisa se haga realidad, y que el ingreso a la UAE-DIAN sí sea por concurso externo pero por el rangos más bajos del escalafón salarial como son el profesional 1, analista 1, facilitador 1; pero lamentablemente la normatividad jurídica de la institución no lo permite así, aunque a nivel de Colombia existen carreras administras especiales como el Institución Nacional Penitenciario INPEC y la Cancillería Colombina donde se habilitan los concursos internos para poder ascender; la UAE-DIAN debería trabajar para que sea así en la institución.

También mencionó que no serían todas las divisiones sino aquellas que tienen que ver con las áreas misionales como fiscalización, liquidación, cobranzas, operación aduanera. Otra forma para ascender y que le están solicitando al director de la UAE-DIAN, es implementar la figura que se da en la Fiscalía General de la Nación de Colombia, donde tras negociaciones sindicales se llegó al acuerdo que el Fiscal General en una convocatoria de concurso, puede reservarse no más del 10% de las vacantes de la convocatoria para que en esos cargos solo participen funcionarios de carrera administrativa; lo cual generó inconformismo y demandas pero hasta el momento la Corte Constitucional de Colombia lo ha avalado.

Comentó que otra modalidad de ascenso se da en la parte gerencial y no está enmarcada en una situación jurídica, son para los funcionarios que buscan ser jefes de grupo, división o directores seccionales, subdirector y directores; aunque aclaró que es complejo ostentar esos cargos por los temas de índoles políticos que allí se entrelazan; aunque dijo que en los últimos años han existido avances en el tema de la meritocrácia para éstas jefaturas, dado que se estableció un proceso en el cual los postulantes deben presentar sus hojas de vidas la cuales son analizadas y posteriormente se selecciona el funcionario con mejores aptitudes para que ostente el cargo.

Otro tema que resaltó, es que la unión sindical han estado trabajando para que el único puesto que sea de libre nombramiento y remoción sea el del Director General y de pronto el de Director de Impuestos y el Director de Aduanas, porque en la institución existen varios cargos con éstas características que son utilizados como tema político y deberían ser por derecho de funcionarios de carrera administrativa, tal cual como ocurre en las aduanas internacionales como los modelos europeos.

En relación a la flexibilidad horaria, sustentó que no generan inconvenientes para la productividad de la entidad los permisos para los funcionarios que se encuentran estudiando porque algunos son propios de ley, por ejemplo los funcionarios que deciden dictar clases, es el único caso donde el empleado estatal puede percibir dos ingresos; además, existen las autorizaciones para formación educativa las cuales hacen parte y se han logrado gracias a las negociaciones colectivas con los sindicatos en los años 2013, 2014 y 2015; por lo tanto, se convierten en un derecho cuando anteriormente se enfocaba y otorgaba por la discrecionalidad de diferentes actores como jefes de grupo o de división;

También enfatizó que permitir a los funcionarios de la entidad hacer estudio también es una ganancia para la UAE-DIAN, dado que los trabajadores profesionalizados logra involucrar aspectos intrínsecos que se obtienen en el proceso de estudio y se transmiten a la cotidianidad laboral, como por ejemplo trabajar con el conocimiento y madurez que da una carrera o profesión, actuar con la disciplina que exige realizar una carrera durante 5 años, puntualidad en el trabajo, compromiso en la entrega de las fechas de las actividades, responsabilidad en las actuaciones e incluso la ética se fortalece al asistir a una institución educativa; pero sustentó que varios funcionarios ingresan a la entidad con un rol de facilitador y aun después de ser profesionales siguen estando en la misma escala salariales y recibiendo el mismo sueldo básico mensual.

Por otro lado, respecto al ambiente laboral de que generan los horarios especiales, el entrevistado enfatizó que no debería ser así ya que muchos son otorgados por ley o por acuerdos sindicales como las madres lactantes quienes tienen derecho de 6 meses más de lo estipulado en la norma para la hora de lactancia; sin embargo, aclaró que se genera inconformismo labora en la medida en que las situaciones especiales se otorguen sin justificación alguna o sean utilizadas en asuntos diferentes para las cuales fueron otorgadas, en este tema los jefes de personal cumplen un papel fundamental en la medida de que se tenga favoritismo o falte discrecionalidad al momento otorgar este tipo de permisos y resaltó que todos los funcionarios pueden verse inmersos en una situación especial ya sea por salud o por calamidad personal y serán beneficiados por éste concepto; además, el inconveniente o malestar se presenta para el funcionario al cual le recargan las metas y que no tiene algún permiso o situación especial.

Finalmente, con respecto a los horarios flexibles en las Direcciones Seccionales donde se celebran actividades regionales, manifestó que debido a las negociaciones sindicales se pudo

establecer reglas claras para orientar éste tipo de actividades y excepciones en los horarios, dado que es benéfico tanto para el funcionario como para el usuario porque ambas partes tienen claridad al momento que estas actividades ocurran; además, la entidad también se ve beneficiada porque no entra a chocar con temas culturales que son netamente regionales y para las festividades de fin de año se dejaron aspectos regulados como el tiempo compensado, los horarios y temas que facilitan la convergencia entre la UAE-DIAN, el funcionario y el usuario externo.

En cuanto a las actividades deportivas, el entrevistado FCS1 comentó que se tratan de situaciones legislativas que genera una garantía para los empleados de afiliarse a las cajas de compensación familiar, las cuales surgieron precisamente para garantizar ocio s recreativo y brindar bienestar a los trabajadores, porque un trabajador no es una máquina la cual dura 8 horas sentados frente a al computador cumpliendo sus funciones; él tiene el derecho de distraerse y moverse, por lo cual se realizan la pausas saludables como mecanismo para desestresar el cuerpo y no propiciar enfermedades dada la actividad laboral.

Es así que aparecen las actividades deportivas considerándolas un espacio lúdico para las personas bajo el pensamiento de mente sana en cuerpo sano con la realización de ejercicios; lo cual conlleva a pensar que un trabajador está mejor preparado, más motivado y activo en el trabajo; en esa medida, la UAE-DIAN directamente no interviene y no tiene en este momento presupuesto para propiciar este tipo de actividades, solo se vale de la caja de compensación para coordinar encuentros deportivos con algún tipo de descuento especiales u horas gratuitas; la entidad solo propicia la flexibilidad laboral otorgando unas horas de permios para que los funcionarios participen y de esta manera todo los funcionarios se encuentran contentos y se nota en la medida que se cumplan las metas.

Sin embargo, consideró que los funcionarios no ven las actividades deportivas como un incentivo sino como un derecho que tienen y resaltó la discusión en determinar lo que se considera incentivo o un derecho; lo cual enfatizó en que los derechos son los efectos propios de la relación laboral, administrativa, legal, reglamentaria o relación contractual; y comentó que hay unas reglas y unas garantías para los empleados y algunas pueden ser vistas como beneficios pero la gente debería llamarlas un derecho porque otorgan un plus frente a lo cotidiano.

En lo concerniente a las capacitaciones institucionales, el entrevistado FCS1 dijo que la entidad las brinda porque es necesario que la UAE-DIAN esté formando funcionarios permanente para cumplir con las metas propuesta, por lo cual la entidad ve la formación como una necesidad propia de sus actividades de actualización del talento humano y que está forjando nuevos mecanismo de conocimiento que le permiten al empleado atacar la evasión de impuestos, las mutaciones del contrabando y todos aquellas situaciones a los que se ve enfrentado cada día en el ámbito laboral.

Pero sustentó que cuando la capacitación va mucho más allá de la obligatoriedad de la actualización entonces se convierte en un incentivo, por lo que el funcionario ya tiene la posibilidad de estudiar, aprender, reflexionar en temas inherentes a la entidad y en otros aspectos que no lo son, esto se materialista cuando el empleado decide hacerlo por cuenta propia y realiza los cursos por convicción individual, además son certificados por la entidad y en su momento pueden servirle en otros escenarios.

Sin embargo, el entrevistado FCS1 también comentó que no ha existido un apolítica clara o un programa establecido para el aspecto de las capacitaciones, ya que existen temas que no pueden dejarse de lado por la misma función de la entidad, tal es el caso de los cursos de inglés, el cual en su momento se empezó con fuerza pero que por situaciones ajenas o no de la UAE-

DIAN quedaron a medias; incluso expresó que en las aduanas de diferentes países exigen el según idioma como requisito para el ingreso a trabajar, especialmente para aquellas áreas que se debe interactuar con el usuario; y resalta el ejemplo de la División de viajeros donde un jefe promovió el estudio del inglés pero por rotación de personal fue removido, y el nuevo director no continuó con el tema.

Por lo que respecta al trabajo voluntariado, el entrevistado lo consideró como un incentivo aunque que no impacte directamente con la finalidad de la institución; dijo que es más un beneficio para el funcionario que decide realizar esa función porque les gusta y demuestra la voluntad de aprehender temas específicos de seguridad en caso de un desastre natural; por ende, lo considera un incentivo para estar mejor preparado en la entidad y que hace parte de su formación lo cual es importante ya que resuelve unos problemas propios de la institución, dado que la UAE-DIAN tenga un grupo de brigadistas y en una situación de alarma o de urgencias juegan un papel importante siendo un incentivo para ellos.

Frente a las comisiones el entrevistado enfatizó que en la entidad se denominan situaciones administrativas especiales, por lo menos la licencia no remunerada es la única que la entidad no puede negar pues el funcionario no quiere que le paguen durante un tiempo, ya que la UAE-DIAN está dejándole de pagar al funcionario un tiempo mientras él va a hacer alguna labor; resalta otra situación y son las vacaciones a las cuales tiene derecho un funcionario, la licencia de maternidad, la política de seguridad social y que va desde la salud, pensión y todos los aspectos sociales. Resaltó que los derechos laborales no se pueden confundir con los incentivos ya que estos últimos corresponden a un plus superior a los derechos adquiridos.

En cuanto a las comisiones, el entrevistado FCS1 reconoció algunas como la comisión de estudio, la comisión de investigación, la comisión de servicios en la cual un funcionario puede

desempeñarse en otra entidad del estado; aunque aclaró que ésta se da si el funcionario tiene un nivel de calificación sobresaliente y de alguna medida lo llaman de otra entidad para ser un directivo, lo cual obedece a reglas de la administración del estado porque permite moverse dentro de él inmerso en unas reglas; tan así, que si existiera una supresión de puestos de trabajo el funcionario del estado tiene dos salidas, la primera es la insemnación como ocurrió en su momento con el presidente Cesar Gavarr, que era o escoger un cargo en una entidad similar o buscar una vacante en otra entidad para trabajar y continuar en la carrera administrativa; y destacó el ejemplo de Francia donde se especializa la carrera pública y sólo el trabajador se puede desenvolver en ése sector, caso contrario a Colombia donde existe la puerta giratoria donde la gente puede pasar del sector privado al público y viceversa, por con siguiente, no existe apropiación de los bienes públicos porque la entidad privada tiene otro tipo de reglas, metas, logros y objetivos.

De otra parte, el entrevistado FCS1 consideró las comisiones cuando el funcionario viaja a otra ciudad como incentivo, ya que su incremento salarial se ve aumentado por el tema de los viáticos, además, el hecho de desplazarse a otra ciudad para realizar sus funciones, recibir capacitaciones, realizar actividades de control o dictar capacitaciones, es sobresaliente y llamativo para el trabajador; aunque la mayoría se otorgan en el nivel central en comparación con otras Direcciones Seccionales; afirmó que el tema de la restricción del gasto público decretado por la austeridad del gobierno ha hecho que el nivel de comisiones hayan disminuido; comentó que otro aspecto a tener en cuenta en el tema de los viáticos es la mentalidad de los funcionarios, puesto que a todos no les gusta el tema dado algunos factores a tener en cuenta como las madres cabeza de hogar, los funcionarios con niños pequeños e incluso el gusto por la actividad de las comisiones donde no a todos los trabajadores les gusta desplazarse a otras

ciudades para realizar sus actividades, cómo están los casos de los empleados que si les gusta y se ofrecen para viaticar.

El entrevistado FTS2 identificó que los aspectos más importantes de los incentivos que otorga la entidad, se enfocan básicamente al tema de capacitaciones que si bien son buenas, la desventaja es que se otorgan de forma prioritaria a los empleados de carrera administrativa y a su vez, las mejores capacitaciones se dictan a funcionarios de ciertos rangos dentro de la entidad. Preciso que no hay participación general de los funcionarios en las capacitaciones, ya que en algunas ocasiones los participantes son escogidos a dedo. Indicó que en este aspecto la entidad se encuentra fallando, ya que limita la participación de la totalidad de la planta de funcionarios y los que se encuentran en mayor desventaja son lo que están vinculados como Planta Temporal, aun cuando se les hayan igualado algunos derechos frente a los de Carrera Administrativa su participación en las capacitaciones son muy bajas, afectando el clima laboral.

Manifestó haber asistido a una capacitación frente al tema de clima laboral de 2014, en la cual percibió el sinsabor de los funcionarios por la diferencia de incentivos percibida por ser Temporal o de Carrera Administrativa; aunque resaltó que la entidad hace un gran esfuerzo por capacitar a sus funcionarios. El entrevistado con respecto al tema salarial opinó, que si se compara la entidad con otras entidades el salario no se malo, por lo contrario, es bueno y atractivo para muchos empleados públicos que quieren trabajar en la UAE-DIAN.

Por lo que atañe a las diferencias con los sistemas de incentivos de las empresas privadas, el entrevistado FTS2 sustentó que si se analiza la función pública en su contexto general se observa que la falla principal es la Carrera Administrativa, ya que el funcionario se imagina el muñequito en una carrera que va escalando, ascendiendo y mejorando dentro de la entidad, pero en la realidad eso no sucede de esa manera. Debido a que el sistema legislativo y nuestra constitución

política hace énfasis en la igualdad de condiciones, la disputa para el ascender en la Carrera Administrativa se convierte en una competencia interna y externa muy fuerte, ya que lo ofertado son pocos puestos de trabajo frente a quienes se presentan para acceder a ellos, a diferencia del sector privado.

Para el entrevistado FTS2, lo anterior se ha convertido en una falla de la DIAN y sugirió que se debería hacer de la misma manera que en las empresas de carácter mixto, tales como el Fondo Nacional del Ahorro en donde se realizan concursos cerrados para promover funcionarios, aunque en ocasiones se vea permeado por el tema político. Frente a las empresas del sector privado, el entrevistado precisó que son más eficientes en el tema de incentivos permitiendo a los empleados ascender de mejor manera que lo permitido por la entidad pública. A su vez, comentó que en el sistema público frente a los ascensos se presentan peleas, trabas jurídicas, tutelas, leyes y conceptos de todo tipo que dan un aliciente pequeño a los funcionarios ofreciendo temporalidad por un corto periodo mientras sale el concurso abierto, esto no es un tema exclusivo de la DIAN sino de todas las entidades públicas.

Frente a la pregunta de ¿qué manera considera usted que los sistemas de incentivos pueden ayudar a mejorar el desempeño de la institución?, el entrevistado FTS2 expresó que mejoraría el desempeño en la institución si se enfocara en el incentivo de la Capacitación haciéndolo más general. Aclaró que no basta con la capacitación que le ofrecen al funcionario en la primera semana de trabajo en el cargo, sino hacer énfasis en capacitaciones trascendentales e importantes donde el funcionario adquiera un conocimiento que le pueda servir para prestar el servicio en la entidad.

Según el entrevistado, las capacitaciones que otorga la entidad para todos los funcionarios las califica como facilistas y son las que no generan mayor valor agregado a los trabajadores, y las

que son específicas y complejas se otorgan a unos cuantos a través de cupos limitados, por esto la gente no se encuentra del todo motivada, si todo el personal estuviera debidamente capacitado la gente se sentiría mejor. La entidad debería preocuparse por capacitar jefes y líderes que tienen a cargo personal no solo de lo específico del cargo sino también en administración de personal.

El entrevistado reiteró que el tema de ascensos no se puede ver como un incentivo, ya que la única forma de hacerlo es por la la figura del encargo provisional o de la manera definitiva que es pasando el concurso abierto para un nuevo cargo. A su vez, precisó que los funcionarios de la entidad solo piensan que los incentivan si les dan dinero y esto en su concepto erróneo, las personas no solo se motivan con dinero, en ocasiones con un reconocimiento público es más que suficiente.

Con respecto a la manera en que los incentivos pueden impactar en la motivación de los funcionarios de la DIAN, el entrevistado FTS2 dijo que se impactaría de manera muy positiva, ya que todos los seres humanos necesitan en mayor o menor medida un reconocimiento; en caso de no existir, lo funcionarios se empezarían a aburrir en su día a día. Sería muy pertinente dentro de estos incentivos el tema de la movilidad, ya que se encuentran funcionarios que llevan 8 o 10 años desempeñando la misma labor en el mismo puesto. Teniendo la entidad tantos cargos sería mejor que los funcionarios tuvieran una mayor rotación para hacerlos más integrales profesionalmente. Comentó de funcionarios que los jefes no los dejan rotar por diferentes factores dentro de la entidad como si fueran indispensables en una oficina, lo que impide al funcionario volverse integral y aburriéndolo en su trabajo desgastando a las personas.

Con relación a cuáles debería ser los criterios más importantes a tener cuenta en el diseño de sistemas de gestión de incentivos para la DIAN el entrevistado FTS2 indicó que obedece a un gran reto. El primer aspecto para diseñarlo y que se debería tenerse en cuenta, es cómo llegarle a

la gente. Frente a este aspecto se presenta una dicotomía ya que habría que buscar el equilibrio en la manera de beneficiar a dos grupos importantes en lo que se podría agrupar a los funcionarios de la UAE-DIAN: a) quienes tiene procesos de formación avanzada y experiencia, y b) quienes tiene una amplia experiencia dentro de la entidad y no cuentan con proceso de formación avanzada.

Expuso que siendo crítico, la entidad actualmente se encuentra al margen de las personas que cuentan con gran experiencia y han aportado grandes cosas en su quehacer aun cuando no tienen estudios superiores, y frente a quienes se han preocupado por adelantar estudios con el fin de mejorar su nivel educativo no hay un reconocimiento a éstos. Sugirió realizar una depuración en materia de experiencia al interior de la entidad e integrarlos con aquellos que hacen parte de las nuevas generaciones y se están formados académicamente para desarrollar actividades dentro de la UAE-DIAN, en ese orden de ideas, el sistema de incentivos debería ser capaz de premiar los dos aspectos de manera equilibrada.

Volviendo al tema de las capacitaciones, el entrevistado insinuó que un funcionario de nivel técnico puede sacar el mismo provecho que un directivo a una capacitación importante o específica. Dado lo anterior, el entrevistado reiteró que las capacitaciones deben ser integradoras, es decir, en donde deberían confluir todos los funcionarios sin importar el cargo que ejerzan dentro de la entidad. Es importante dejar de ver a los directivos de la DIAN como deidades que no pueden compartir el mismo lugar con los demás funcionarios, salvo en presentaciones especiales ante gremios o publicaciones de la entidad. De lo contrario su asistencia a actividades de la entidad estará representada por algún mando medio, imposibilitando que en ocasiones no comprendan el día a día de los funcionarios que reciben a los usuarios.

Refiriéndose a la categoría de salario, el entrevistado FTS2 expresó que infortunadamente el dinero se ha vuelto una necesidad y la razón principal para que las personas trabajen. Existen otras motivaciones que deben ser descubiertas por quien administra el recurso humano para hacer la diferencia en su trabajo y el de sus colaboradores. Trajo a colación una frase que leyó “un buen líder no crea seguidores, crea líderes”. A su vez, sustentó que quienes trabajan por el dinero como única motivación el día que le sean cambiadas las condiciones se sentirán frustrados, y serían potencialmente funcionarios peligrosos (fácilmente corruptibles) dada la actividad sensible que controla la entidad.

Aclaró que los salarios de la DIAN no son injustos comparados con otras entidades en las que ha laborado, a tal punto, que se ha convertido en un aspecto motivacional para que las personas de otras entidades quieran trabajar en la DIAN. Comento que un funcionario público es un ser humano que no solo trabaja por dinero, también busca que le sean potencializadas sus habilidades y sean reconocidas en la evaluación de desempeño, pero eso no ocurre en la entidad, ya que a las personas las trasladan por instrucción del jefe sin revisar sus destrezas y las evaluaciones de desempeño no son integrales.

Con respecto a las primas y bonificaciones, el entrevistado dijo que los salarios otorgados son buenos, pero desde la óptica del sindicato, se ha planteado que son inequitativos en la medida que no corresponde realmente a la labor que desarrolla el funcionario en la entidad. El sindicato lleva discutiendo con la entidad frente a: primas, incentivos, estudios, educación de hijos, salidas culturales; teniendo en cuenta que la entidad recauda el dinero de la nación.

También manifestó que es reprochable que la UAE-DIAN en la parte aduanera en Bogotá no cuente con un edificio propio para desarrollar sus actividades, caso contrario ocurre con la rama judicial donde adquirieron el edificio del Seguro Social y construyó allí sus instalaciones,

probablemente porque los directores en la institución son aves de paso y pareciera estar para solucionar cosas en el corto plazo y no en el largo, dando la sensación que no hay un rumbo claro en la UAE-DIAN frente a este aspecto.

Frente al tema de los incentivos, consideró que se deben buscar alternativas de apoyo para que los empleados y sus hijos mejoren el nivel educativo, buscar convenios con universidades del exterior para que los funcionarios cursen estudios de postgrado allí. De la misma manera, sostuvo que frente a la prima del 200% todos somos una cadena, un sistema y cada eslabón de la cadena es importante, pero la forma como Aduanas contribuye con este recaudo es menor en proporción que la forma como lo impacta Impuestos.

Resaltó que sería bueno colocar a prueba que tan eficiente puede llegar a ser un funcionario de la entidad, ya que en Colombia cuando se es funcionario público es muy difícil que salga de la entidad, a menos que surja un proceso de reestructuración; mientras que en otros países los funcionarios públicos no son para toda la vida, porque si no funciona o no son eficientes en la entidad deben salir de ella. A su vez, sustentó que las bonificaciones son una manera de reconocimiento sin que siempre sean monetarias, porque el día que den un reconocimiento que no contenga factor Dinero el trabajador se va a desmotivar. Dijo que es necesario luchar en contra del problema social en el que todo gira alrededor del dinero, sería bueno evaluar que otras formas de incentivos se pueden utilizar sin que intervenga el dinero.

Frente a los auxilios educativos, el entrevistado indicó que otorgar la ayuda debería estar supeditado al beneficio que le aporta a la entidad el estudio que se realice, es decir, que le sirva para la práctica laboral y que a su vez se ejerza mayor vigilancia por parte de la entidad frente a que el trabajador evidentemente se encuentre estudiando y que se logre evitar que una vez haya terminado el estudio decida irse a otra entidad, porque se presentaría una fuga de conocimiento.

Sustentó que debe existir una relación de beneficio mutuo entre la entidad y quien se favorece del auxilio educativo. El entrevistado manifestó que cuando un funcionario es beneficiario del auxilio educativo crea arraigo hacia la entidad, se siente motivado y trabaja con mayor sentido de pertenencia. Y reiteró que es clave el tema de los incentivos y debe ser algo que pase más allá de lo económico, porque se puede lograr un grupo de funcionarios comprometidos sin necesidad de estar brindándoles dinero para motivarlos.

En cuanto al tema de los ascensos, el entrevistado sostuvo que la primera y principal motivación para un ascenso es mejorar sus condiciones económicas, pero insistió que dicho factor debería pasar a un segundo plano. De la misma manera expresó que los principales inconvenientes que tiene un funcionario en los ascensos es el exceso de confianza de los conocimientos adquiridos en la entidad al momento de participar en el concurso abierto para Carrera Administrativa, esto les impide ir más allá, estudiar y prepararse más para el concurso.

El entrevistado declaró su inconformismo y no está totalmente de acuerdo con la forma de ascender dentro de la entidad pública, pero reconoció que es el modelo que utiliza el Estado y es bastante difícil que se cambie, insinuó que sería bueno combinarlo con una serie de procesos cerrados como empresas privadas y de carácter mixto para incentivar a los funcionarios actuales.

En relación a la flexibilidad horaria, el entrevistado FTS2 aseveró que el principal inconveniente de la entidad es la falta de planeación, en los casos en que se cambia el director, ésta llega de una vez a revisar la forma de sacar adelante la reforma tributaria como su tarea principal y se nota ausencia de un direccionamiento estratégico porque todas las administraciones seccionales de la UAE-DIAN son de corto plazo durando entre uno y dos años.

Igualmente aseguró que aun cuando es algo bueno para los funcionarios por diversas situaciones justificadas, si genera tropiezos para el normal desarrollo de las actividades y tiende a

dificultar el clima laboral a largo plazo por la acumulación de carga laboral o redistribución de tareas a los demás compañeros que no gozan de esa flexibilidad. Comentó que para estos casos la entidad debería buscar la manera de reubicar al funcionario con el fin de minimizar los traumatismos, sobre todo para quienes trabajan en puestos donde se debe garantizar el servicio 7 días de la semana por 24 horas. El entrevistado sugirió que la UAE-DIAN debería revisar si estos horarios flexibles otorgados a madres cabeza de hogar, deportistas entre otros se encuentran impactando la correcta prestación del servicio sin desconocer que estas facilidades al cumplir el horario son constitutivas de incentivo que no tiene que ver con el dinero.

En cuanto a las actividades deportivas, el entrevistado FTS2 manifestó que de acuerdo a estudios laborales un trabajador debe ser integral y es sano propiciar espacios de convivencia sin que se convierta en una exigencia por parte de la entidad, esto busca que el funcionario descanse su mente en otras actividades y pueda ser más productivo en su campo laboral. Expresó que sería bueno que la entidad invirtiera más en ese tipo de espacios de relajación y esparcimiento para sus funcionarios.

Precisó la importancia que para los trabajadores tienen la participación de los espacios deportivos y es un incentivo ausentarse de su trabajo para ir a ejercer actividades lúdicas y compartir con otras personas de la misma institución donde se convierte en un espacio sano que promueve la salud física y crea sentido de pertenencia. Expresó que sería bueno que la entidad tratara de imitar a otras instituciones que otorgan permiso a sus funcionarios un día al mes con el fin de hacer vueltas pertinentes y disminuir la cantidad de permisos otorgados al mes, como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE donde permiten a sus funcionarios trabajar el segundo y último viernes hasta la una de la tarde con el fin de que sus

colaboradores salgan a sus casas o hacer vueltas personales; lo anterior con un estudio consciente de cargas de trabajo.

En lo concerniente a las capacitaciones institucionales, el entrevistado FTS2 consideró las capacitaciones como incentivos pero insistió en que deben ser efectivas con el fin de garantizar que el funcionario se apropie del conocimiento y lo aplique. El entrevistado sustentó que las entidades estatales por ley deben crear un programa de capacitación y se busca dar todas las capacitaciones programadas pero se está descuidando la calidad de las mismas, por ende no dejan conocimiento que impacten al funcionario. El funcionario opinó que el problema es que en la entidad hay muchas capacitaciones pero las buenas son muy pocas y están destinadas para personal directivo de la empresa.

Por lo que respecta al trabajo voluntariado, el entrevistado FTS2 lo contempló como incentivo al ser un tema de vocación al voluntariado o ser brigadista; dijo que por esto la entidad debe revisar que sea por vocación del funcionario y no como vía de escape para evadir su responsabilidad laboral, haciendo seguimiento a las capacidades y habilidades de la persona frente al grupo de voluntariado que se haya inscrito y así garantiza el apoyo de los trabajadores en situaciones particulares.

Resaltó que se convierte en una motivación para el funcionario que lo desarrolla porque es algo que le gusta y no implica dinero y reconoció que es partidario de terminar con esa concepción que el único incentivo que sirve es el monetario, porque el dinero no puede ser el único motor en la vida de una persona ya que no lo es todo en la vida, un funcionario que trabaje solo por dinero, vivirá frustrado, de mal genio, vacío y no será feliz.

Finalmente, frente a las comisiones, el entrevistado FTS2 expresó que son otorgadas a un grupo selecto de personas, y pueden o no estar relacionadas con los directores actuales o para

personas con cargos de confianza pero que luego de finalizar su comisión posiblemente busquen una mejor ubicación y dicha información intelectual no se replica al interior de la entidad. Sugirió que dichas comisiones sean exclusivas para funcionarios de carrera administrativa y también se incluyan a los mandos medios como beneficiarios para garantizar que el conocimiento se quede en la UAE-DIAN. El hecho de ser favorecido por una comisión, así como los permisos para estudio hace que el funcionario sea más integral en su desarrollo laboral y personal.

Finalmente, el entrevistado FTS2 consideró pertinente dejar como constancia en la entrevista su experiencia, indicó que la entidad ha gastado mucho dinero estudiando el clima laboral del estado, un estudio del cual fue participé. Observó los resultados donde gastaron una cantidad alta de dinero, pero ya pasó mucho tiempo y no se están viendo todavía los resultados porque todo sigue igual; concluyó que la carrera administrativa permite eso, cuántos puestos puedo acomodar en la entidad?, cuantas personas puedo incorporar y a quien pongo en nivel directivo? Finalmente sostuvo que lo ideal sería que el director de la Dian fuera alguien de la propia entidad para que conociera la empresa, pero no funciona así.

El entrevistado FCD1 identificó que los aspecto más importante de los incentivos que otorga la entidad son varios, entre los cuales nombró los auxilios económicos para temas de estudio superiores como los postgrados o maestrías, también el auxilio económico para funcionarios que tienen hijos con capacidades especiales, el incentivos por áreas o procesos y ubica como ejemplo la División de Fiscalización ya que recibe (cree) el 5% por la gestión que realizan frente a la recaudación. Igualmente.

Sustentó que también existen incentivos dependiendo el cargo directivo; por ejemplo, un funcionario tiene su grado normal, pero cuando ejerce la jefatura recibe una prima aplicando una

homologación a un rango superior; en su caso, el cargo corresponde a gestor uno pero le homologan el grado de Inspector uno. Además, resalta que el cargo de jefaturas por la sensibilidad de las actividades que se manejan, requiere que sea compensado salarialmente, entonces considera como éste el incentivo el más relevante.

Por lo que atañe a las diferencias con los sistemas de incentivos de las empresas privadas, el entrevistado FCD1 sostuvo que por su experiencia laboral considera que el sector público tiene más incentivos que en la empresa privada, y expuso como ejemplo las primas o bonificaciones, ya que éstas puede ser del 200%, 100%, 50%, dependiendo del recaudo; además indicó que en la empresa privada pagan 12 salarios mensuales, sin embargo, en las entidades públicas teniendo en cuenta y sumando las primas legales y extralegales un funcionario recibe más pago al mes, incluso hasta 20 sueldo anuales.

Frente a la pregunta ¿de qué manera Considera usted que los sistemas de incentivos pueden ayudar a mejorar el desempeño de la institución?, el entrevistado FCD1 expresó que ayuda a mejorar y desempeñar sus labores, a realizarlas a conciencia, a apropiarse del cargo, pero que no solo se debe tener en cuenta los incentivos económicos sino los no económicos como el reconocimiento al mejor funcionario de la entidad, el cual se realiza cada año y el premio son bonos para disfrutar con sus familias.

Con respecto a la manera en que los incentivos pueden impactar en la motivación de los funcionarios de la DIAN, el entrevistado FCD1 dijo que en la apropiación del cargo; ya que él considera que un funcionario debe responder por su trabajo el cual es el sustento de la familia; entonces, si la entidad motiva al trabajador mediante primas o licencias, las personas igualmente deben responder por su trabajo, eso debería motivarlo a hacerlo bien, con calidad y con apropiación de las actuaciones de cada uno.

Con relación a cuáles deberían ser los criterios más importantes a tener cuenta en el diseño de sistemas de gestión de incentivos para la DIAN, el entrevistado FCD1 indicó que deben apuntar a la familia del funcionario, tienen que haber incentivos por ejemplo: en el tema de apoyar a los hijos con capacidades excepcionales y eso apunta a la familia, es un muy buen incentivo en cuanto al reconocimiento profesional y de esto se delega el sistema de encargos. El beneficio económico es una parte fundamental como las primas y bonificaciones; entonces combinando los dos tipos de incentivos se convierten en un factor fundamental para desempeñar las labores.

Refiriéndose a la categoría de salario, el entrevistado FCD1 expresó que los funcionarios de la entidad generalmente su motivación es tener un sustento básico para la familia y cree que es la motivación de cualquier ser humano, por lo tanto, los trabajadores están comprometidos con su trabajo y en reciprocidad con la asignación salarial y todos los beneficios que la entidad le provee. En contraste, sostuvo que las personas que trabajan solo por el salario no están formadas íntegramente ya que el ser humano así se desempeñe en el sector público o en el privado siempre tiene que buscar el desarrollo tanto personal como el profesional aparte del desarrollo económico.

Sustentó que si bien es cierto todo el mundo tiene derecho a tener aspiraciones y el desarrollo económico es importante pero también lo es el ámbito profesional. Indicó que en la UAE-DIAN profesionalmente se puede ejercer la carrera y en la parte particular se crean lazos de amistad y de compañerismo; incluso nacen familias de la misma entidad porque entre compañeros forman hogares; concluyó que asistir al trabajo sólo por una remuneración económica es falta de integralidad de la persona.

Con respecto a las primas y bonificaciones, al entrevistado FCD1 le parecen justas y reiteró que se encuentran por encima del sector privado; igualmente demostró gratitud con la entidad e

indicó que en su caso el trato ha sido recíproco, dado que por los beneficios se ha podido desarrollar profesional y económicamente. Igualmente, consideró que la forma en que se otorga la prima nacional está acorde como se hace hoy en día, ya que la UAE-DIAN es una sola y las funciones que hace un área impacta en las demás dado que el recaudo es uno solo, por lo cual debe ser efectivo dentro de los trabajadores en igualdad de condiciones y equidad.

Sin embargo, no contempló como indispensables las bonificaciones para premiar el buen desempeño, pero sí reconoció que son necesarias como motivación pero no solo bonificaciones en el tema económico, también el reconocimiento que se le haga a los funcionarios por su trabajo, aclaró que esto no tiene que ser una ceremonia donde se premie al mejor empleado del mes, el agradecimiento puede ser tan sencillo que su superior inmediato le haga saber que desempeña bien su labor.

Frente a los auxilios educativos, el entrevistado FCD1 opinó que nunca ha estado de acuerdo y ve un poco de discriminación que solo se otorgue a los funcionarios de carrera administrativa, expuso que debería ser extensivo a los empleados de planta temporal porque cumplen las mismas funciones y actividades que esté en el mismo grado. Además, precisó que los funcionarios que han recibido este tipo de beneficios deberían tener un sentimiento de gratitud hacia la entidad, porque es quien está patrocinando su crecimiento profesional. Igualmente, contó su experiencia personal y aunque nunca ha recibido un auxilio en forma económica, si recibió el apoyo en el tema de la flexibilidad laboral y está agradecido por ello.

En cuanto a los ascensos, el entrevistado FCD1 expresó que un funcionario busca un ascenso teniendo en cuenta tres aspectos: el primero es el posicionamiento laboral mejorando su condición de trabajo, el segundo el desarrollo profesional y por ende una mejor remuneración salarial, por lo tanto, el tercero corresponde a mejorar la calidad de vida y la de su familia.

Igualmente sostuvo que el principal inconveniente para que las personas puedan ascender en la UAE-DIAN es la legislación por el aspecto de la carrera administrativa y las leyes que se tienen al respecto de la promoción al interior de la entidad no son flexibles.

Igualmente, sustentó que el funcionario se encuentra enmarcado en un tema de carrera específica y eso tiene connotaciones a nivel de ley y no permite que la planta de personal sea flexible; esbozó una idea de cómo podría ser una solución de movilidad de la planta y es realizar ~~un~~ concursos internos, posteriormente un concurso externo para suplir las vacantes que dejó el concurso internos, finalmente concluyó que los inconvenientes son básicamente políticos pero se necesitarían reformas de Leyes y Decretos pero no se ve la voluntad política de hacerlo.

En relación a la flexibilidad horaria, el entrevistado FCD1 reiteró que uno de los mayores inconvenientes que tiene cualquier área de la UAE-DIAN es la capacidad operativa, siempre se ha presentado independientemente que haya funcionarios que estén o no estudiando; si el trabajador accede a ese derecho no hay porque restringirlo y se deben buscar acciones de contingencia que suplan la ausencia del empleado en ese momento.

Comentó que la solución es tener una capacidad estratégica por parte de los jefes para poder actuar en esos dos sentidos, uno apoyar al funcionario para sus estudios en temas de permisos y dos que el área a la que pertenece no se vea afectada operativamente o en su productividad por esa ausencia, entonces ahí lo que está en juego es la capacidad de liderazgo, la habilidad de estrategia del jefe inmediato, en ese orden de ideas no tendría por qué verse afectada la entidad con los permisos.

Con respecto al tema de los funcionarios con condiciones especiales del horario, el entrevistado FCD1 indicó que desafortunadamente el ser humano tiene una condición que es compararse con los demás, entonces si a él le dan porque a mí no me dan, o si él hace porque yo

no hago, entonces es más un problema de valores en cada una de las personas y no que realmente el inconveniente sea porque éste o el otro tienen una condición administrativa especial; planteó un ejemplo; cuando el funcionario pertenece al sindicato y obtiene sus permisos por derecho, pero el funcionario que no está sindicalizado se siente en desventaja dado que tiene que suplir sus funciones.

Precisó que en el tema de permisos se genera en cierta manera un mal ambiente laboral, por el argumento de la comparación en la práctica de decir porque a él sí a él no; e indica que si nosotros como seres humanos nos preocupáramos por nuestro trabajo y no estamos pendientes de lo que hace el compañero, seguramente no se vería afectado o marcado el inconveniente pero desafortunadamente si se ve afectado.

Frente al tema de los horarios flexible en las direcciones seccionales donde se celebran actividades regionales, explicó que ahí hay inmerso un tema social y de cultura de la región donde se otorga esas condiciones especiales y no genera problemas mientras sea un tema general y no particular, también el usuario se ha amoldado a los horarios flexibles para celebrar sus carnavales; no contempló que haya inconveniente y también tendría la misma política que la seccional se adecue a la costumbre y a la cultura de la región desde que no se altere la operación.

En cuanto a las actividades deportivas, el entrevistado FCD1 sostuvo que son propiciadas por la entidad ya que eso mejora significativamente el clima laboral, en esas actividades deportivas lo primero que se mueve son relaciones entre personas, entonces se conoce compañeros de otras áreas que seguramente si solo se dedica a la actividad laboral nunca los conocería o no tendría la oportunidad de interactuar con ellos.

Comentó que las actividades deportivas promueven el buen clima laboral, también siembran el tema de la salud física y mental del trabajador porque se generan espacios abiertos donde el

funcionario puede desarrollar otras destrezas y habilidades diferentes a la funciones diaria de su trabajo, lo que ayuda mejorar significativamente la condición física y el estado mental del funcionario; justificó que estas actividades son promovidas por las ARL y las cajas de compensación familiar para animar el clima laboral, la salud física y mental al funcionario.

Además el entrevistado sustentó que las actividades deportivas si son un incentivo, ya que la entidad destina tiempo laboral para que el funcionario asista a esas actividades, igualmente destina unos rubros presupuestales para poder garantizar y que éstas se cumplan; entonces de cierto modo el funcionario debería reconocer esas actividades como un beneficio que tiene la entidad hacia él para mejorar el desempeño de sus tareas; desafortunadamente, en algunos caos lo hacen parecer como una obligación que tiene la entidad, las cajas de compensación y las ARL.

En lo concerniente a las capacitaciones institucionales, el entrevistado FCD1 precisó que tienen una connotación en el desarrollo profesional de las personas; y la entidad brinda estos espacios para que las actuaciones de los funcionarios se enmarquen dentro de la normatividad adecuada y tengan solidez jurídica; pero también opinó que se convierten en un incentivo dado que quedan registradas en la hoja de vida, van influir en el momento que se tenga que tomar decisiones frente a las asignación de un cargo del funcionario. Frente a un encargo o un concurso al funcionario le van a dar puntos adicionales ante otras personas que no hayan estado en las capacitaciones, entonces se debería tomar como un incentivo, porque están promoviendo el desarrollo profesional.

Entre las causas del porque la entidad propicia las capacitaciones, expuso que está el acreditar la calidad en los procedimientos de los funcionarios, garantizar la aplicación adecuada de las normas y promocionar y el desarrollo profesional de los funcionarios.

Por lo que respecta al trabajo voluntariado, el entrevistado FCD1 lo consideró como un incentivo porque todo espacio que la entidad permita el desarrollo de un funcionario, en cualquier aspecto de la vida llámese familiar, profesional, religioso, social, es un beneficio que da la entidad otorga a ése trabajador o grupo de compañeros donde se altera el normal desarrollo del trabajo. Comentó que la UAE-DIAN brinda unos espacios para que se desarrollen actividades en esos sentidos, pero así mismo hay que tener equivalencia con la entidad y ser acuciosos en las tareas, tanto en la calidad y oportunidad de entrega.

Además, dijo que eso va amarrado a la vocación y existen muchos funcionarios que tienen la peculiaridad de ser solidarios con sus compañeros, les gusta estar en actividades y promover buenos ambientes laborales; entonces se permitir que ese grupo desarrolle sus aptitudes, esas cualidades termina siendo un incentivo para ese funcionario.

Finalmente, frente a las comisiones el entrevistado FCD1 las contempló como incentivos dado que se tratan de concesiones que la entidad tiene hacia los funcionarios para permitirles el acceda a otro cargo en donde posiblemente van a tener una mejor remuneración sin abandonar su cargo. Además, indicó que son un factor que motivan al trabajador para que desempeñen sus labores, porque a donde vaya comisionados tendrán que desarrollar otras actividades diferentes a las normales.

El entrevistado FCD2 identificó que los aspecto más importante de los incentivos que otorga la entidad son los monetarios representados principalmente al económico del 200% y corresponde a la prima del cumplimiento grupal de la entidad otorgado a todos los funcionarios por el cumplimiento de la meta del recaudo propuesta para la entidad.

Por lo que atañe a las diferencias con los sistemas de incentivos de las empresas privadas, el entrevistado FCD2 sostuvo que en las empresas privadas no siempre otorgan incentivos que

tengan que ver con la parte económica, ya que no se encuentran ajustados a sus presupuestos iniciales, además en la empresa públicas el tema de los incentivos no económicos como los permisos para estudios es más frecuente.

Frente a la pregunta ¿de qué manera considera usted que los sistemas de incentivos pueden ayudar a mejorar el desempeño de la institución?, el entrevistado FCD2 expresó que sí, básicamente porque ayudan a reforzar el sentido de pertenencia del funcionario con la institución, por consiguiente, va a corresponder de mejor forma al momento de desempeñar su labor y su quehacer.

Con respecto a la manera en que los incentivos pueden impactar en la motivación de los funcionarios de la DIAN, el entrevistado FCD2 sostuvo que de manera significativa, porque en la medida que al funcionario le permitan hacer cosas adicionales que van en mejora su desempeño laboral, lo retribuyen de forma directa no solo con el salario sino con los incentivos adicionales que traen los incentivos sean económicos o no; lo cual genera más compromiso con el trabajo y las metas propuestas para la entidad.

Con relación a cuáles deberían ser los criterios más importantes a tener cuenta en el diseño de sistemas de gestión de incentivos para la DIAN el entrevistado FCD2 dijo que la equidad al momento de ser otorgados, implementado herramientas o indicadores de juicio que permitan identificar que los beneficios se otorgan a los funcionarios de manera equitativa por su trabajo y no en partes iguales.

Refiriéndose a la categoría de salario, el entrevistado FCD2 sustentó que aun cuando la motivación más importante por la cual un funcionario trabaja es el sueldo, existen motivaciones adicionales que generan un sentido de pertenencia y le da gratificación el desempeñar sus funciones, como por ejemplo resolver situaciones particulares o permitir que el empleado se vaya

de la UAE-DIAN por una beca al exterior y vuelva con la seguridad de retornar a su puesto de trabajo, todo eso hace que el trabajador trate de retribuirlo a la entidad que le colabora.

Con respecto a las personas que trabajan solo por el salario el entrevistado comentó que son cortas de visión y si bien la mensualidad es importante, existen otros aspectos con algún grado de relevancia como son el crecimiento profesional al aprender de una entidad como ésta, donde en cualquier División se van a adquirir conocimientos ya sea en la parte aduanera o impuestos; eso convierte al trabajador en un profesional más integral.

Con respecto a las primas y bonificaciones, el entrevistado FCD2 le parecieron muy significativas, ya que generan motivación en los trabajadores para que toda la entidad labore buscando el cumplimiento de las metas; lo cual, conlleva a mejorar la calidad de vida de los funcionarios y de sus familias al obtener las bonificaciones establecidas.

Contempló que el pago debe ser de forma grupal tal cual se hace hoy en día, porque a pesar que existen oficios que no impactan directamente con el recaudo, todas labores están directamente relacionadas ya sea con el usuario externo interior, al ejecutarlas correctamente se aporta un grano de arena para que las metas se cumplan, es un reconocimiento al trabajo en conjunto y no a la labor de algunos empleados en particular. Más aún, no justificó que el pago de incentivos sea indispensable para premiar el buen desempeño, pero si la parte económica se vuelve fundamental, además ilustró que existen otras formas de resaltar el cumplimiento de metas como actividades que fomenten el desarrollo familiar las cuales pueden ser otorgadas de forma grupal, esto generaría motivación en los funcionarios así no sea en forma económica.

Frente a los auxilios educativos, el entrevistado FCD2 indicó que son un poco discriminatorias porque se otorgan únicamente a los funcionarios de carrera administrativa y los trabajadores de planta temporal son más en cantidad; aunque esto ya hace parte de una política

institucional y se debe cumplir; igualmente, sostuvo que el auxilio educativo también se puede asumir como el tiempo que se le otorga a los funcionarios para que pueden estudiar y asista a sus compromisos, pero esto a veces a los jefes se les convierte en un cuello de botella en el momento de prestar el servicio.

Por lo anterior, el trabajador que recibe un auxilio educativo en tiempo o dinero debería tener mayor sentido de pertenencia con la institución; además, en la mayoría de los casos los trabajadores se encuentran estudiando temas concernientes con las labores que desempeñan en la UAE-DIAN, lo cual refuerza los conocimientos y se pueden aplicar al trabajo generando mayor sentido de pertenencia.

En cuanto a los ascensos, el entrevistado FCD2 dijo que las personas en la entidad buscan obtener un salario por el crecimiento profesional que este genera, también por el reconocimiento económico que trae ser jefe porque el salario es mayor al de un funcionario que no lo es. Igualmente precisó que el mayor inconveniente para obtener un ascenso es porque básicamente solo se puede llevar acabo cuando se gana el concurso abierto de méritos, pero si el trabajador no lo hace sigue en la misma escala salarial a menos que sea nombrado en un cargo de confianza como jefatura de grupo o de división.

En relación a la flexibilidad horaria, el entrevistado FCD2 opinó que el otorgar permisos especiales para los funcionarios que se encuentran estudiando si afecta la productividad de la entidad, en la medida que estos se otorguen en las áreas donde se prestan servicios de atención al usuario 7 horas por 24 horas al día, ya que es notorio dada la cantidad de funcionarios que tengan éste beneficio; y comentó a manera de ejemplo donde un grupo que tenga 10 funcionarios de los cuales 4 tenga todos los viernes permiso para estudiar, eso podría generar inconvenientes y

cuellos de botella en la operación y para los jefes que tienen que garantizar la atención del servicio.

En ese mismo sentido, opinó que los horarios atípicos por situaciones especiales si generan mal ambiente laboral, puesto que no todos los funcionarios gozan de ésta condición y se ve reflejado dependiendo del área en el cual se esté ubicado, dado que en algunas existe más movimiento de trabajo en la tarde o en la noche, y van a haber menos funcionarios con los cuales un director no puede contar por las situaciones administrativas especiales; aunque aclaró que para los empleados que están disfrutando del auxilio o beneficio es bueno, porque van a atender otras cosas serán más productivos en el tiempo que están trabajando para la entidad.

Con respecto a los permisos y horarios flexibles para celebrar fiestas regionales, el entrevistado FCD2 consideró que esta situación no está mal, solo que se debe revisar que no afecte el servicio al usuario interno o externo; además señaló que para la Aduana de Bogotá no aplica éste tema pues es una oficina que atiende 7 días por 24 horas los 360 días del año, pero que el funcionario del interior no ve con buenos ojos ésta práctica porque acá no se contemplan estas actividades y si es injusto especialmente para las ciudades donde no se celebran este tipo de eventos.

En cuanto a las actividades deportivas el entrevistado FCD2 explicó que liberan estrés y bajan la carga profesional ya que el funcionario llega al puesto de trabajo contento, dispuesto con el ánimo de producir de una mejor manera; por otro lado, sustentó que el trabajador también lo hace en forma de agradecimiento porque el horario para practicar deportes por lo general contempla parte de la jornada de trabajo,

Comentó que conoce el caso de compañeros que estando en turno van a practicar y vuelven a culminar su trabajo, esto se genera una mayor productividad al interior de la institución.

Además, si lo contempló como un incentivo porque la entidad otorga los elementos mínimos como el horario flexible para que el trabajador asista a las actividades deportiva y representen a la UAE-DIAN en torneos a nivel local y nacional; además la institución realiza seguimiento a los compañeros inscritos para que el objetivo no se desvíe y la gente lo tome como tiempo libre.

En lo concerniente a las capacitaciones institucionales, el entrevistado FCD2 justificó las capacitaciones como un incentivo dado que la entidad las programa con temas que impactan directamente el desempeño laboral, lo cual se ve reflejado en la productividad de los grupos de trabajo; además, el hecho que el funcionario pueda asistir sin necesidad de pagar por ellas y no tenga que buscarlas por otro lado eso de por sí es un beneficio.

Por otro lado, dijo que la entidad programa las capacitaciones teniendo en cuenta las labores que ejercen los funcionarios, ya que el trabajo se basa en la aplicación de la norma y es un tema cambiante; por lo tanto, la entidad se ve obligada a realizar eventos para que las personas estén al día en conocimiento y puedan cumplir sus obligaciones laborales; además, resaltó la participación masiva de los trabajadores en éste tipo de eventos dado que en algunas ocasiones las instalaciones de la escuela se ven colmadas cuando se realizan las convocatorias; en este mismo sentido, manifestó que los grupos y divisiones al interior deben cumplir con el programa de capacitación anual que contempla la entidad.

Por lo que respecta al trabajo voluntariado, el entrevistado FCD2 lo reconoció como un incentivo pero para las personas que le gustan involucrarse en éste tema, por que como toda actividad extra laboral que ofrece la UAE-DIAN, propicia los espacios de participación a los diferente grupos de trabajadores que tiene vocación de servicio y ayuda a las personas vulneradas; de esta manera, la entidad demuestra que también está comprometida con las causas sociales. Por otra lado, sostuvo que el beneficio se hace extensivo a las personas que no están

involucradas directamente en los grupos del voluntariado, ya que debido a los diferentes tipos de ejercicios que se hacen en las instalaciones, es inevitable que las gente pregunte o cooperen así sea en menor proporción.

Finalmente, frente al tema de las comisiones, el entrevistado FCD2 expresó que son buenas ya que permite a los funcionarios desempeñar funciones en otros ambientes y entidades del estado permitiéndoles volver al cargo en la UAE-DIAN; además, comentó que esto conlleva a que el trabajador adquiera conocimientos interdisciplinario y pueda aplicarlos al interior de la institución, lo que aporta mejores herramientas para cumplir las actividades.

De otro lado, señaló que para una persona es gratificante que la entidad le permita realizar estudios en el exterior, y al volver tenga la seguridad del cargo; lo que garantiza que el conocimiento adquirido será puesto a disposición de la UAE-DIAN. En este mismo sentido, concluyó que las comisiones son un factor que incentiva a los funcionarios dado que los beneficiados conseguidos van a comprometer moralmente al trabajador con la entidad, además, las comisiones o permisos especiales no son fáciles de otorgar y se conceden a funcionarios sobresalientes, quienes llegan con unos conocimientos adicionales y con el ánimo de implementarlos en sus puesto de trabajo, generando sentido de compromiso y pertenencia con la UAE-DIAN.

Capítulo 4. Análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.

4.1 Análisis de los Resultados de las Entrevistas.

Con respecto a las respuestas concedidas por los entrevistados, el 87.5% resalta que uno de los aspectos más importantes en el sistema de gestión de incentivos de la UAE-DIAN son los beneficios económicos, el cual se ve sustentado principalmente en la bonificación nacional o denominada prima del 200%; sin embargo, para el entrevistado FTS2 el beneficio primordial son las capacitaciones realizadas por la entidad, aunque se encuentren direccionadas a los funcionarios del nivel central; por otro lado, el entrevistado FCD1 considera entre los beneficios económicos los otorgados el auxilio educativos y las primas de dirección o jefaturas.

El 50% de los entrevistados piensan que la diferencia entre los sistemas de incentivos de las empresas privadas con respecto a la UAE-DIAN se ve reflejado en los aspectos económicos debido a las bonificaciones salariales que la entidad otorga y que no son concedidos en empresas privadas; a su vez, los entrevistados FC2, FT1, FCS1, FTS2 que representan el otro 50%, sostienen que la facilidad en los ascensos en las empresas privadas son mayores con respecto al sector privado y lo consideran la principal diferencia entre estos dos tipos de organizaciones.

Con respecto a la pregunta ¿De qué manera considera usted que los sistemas de incentivos pueden ayudar a mejorar el desempeño de la institución?; el 100% de los entrevistados sustentan que de forma positiva, ya que son un aliciente para que los funcionarios logren los objetivos y metas de la entidad; ya que como lo indican los entrevistados FT1 y FT2 las bonificaciones salariales impulsan al trabajador a esforzarse para lograr un beneficio económico; sin embargo, los entrevistados FC1 y FCS1 sostienen que las bonificaciones deberían convertirse en factor salarial y sería el mejor incentivo que tendría el trabajador. Y el entrevistado FTS2 dice que el incentivo no económico de la capacitación es el más importante ya que genera conocimiento y

ayuda al empleado a realizar sus actividades con mayor productividad, además contempla que no solo los incentivos económicos deben jugar un papel importante para las personas.

El 100% de los entrevistados consideran que los incentivos impactan de una forma positiva en la motivación de los funcionarios, ya que generan apropiación y responsabilidad en las actividades que realizan a diario; además, promueven el sentido de pertenencia con la institución. Es así que el 87.5% de los entrevistados piensan que las bonificaciones salariales son el factor que genera mayor impacto entre los empleados, puesto que son un aliciente económico que ayuda a sostener sus hogares o adquirir bienes y servicios que el salario no les permite; solo el entrevistado FTS2 con el 12.5% conceptuó que los ascensos debería ser el incentivo que motive a los funcionarios a realizar sus tareas con agrado.

Con respecto a la pregunta ¿Cuáles deberían ser los criterios más importantes a tener cuenta en el diseño de sistemas de gestión de incentivos para la DIAN?, el 37.5% de los entrevista los cuales corresponden a FT1, FTS2 Y FCD1 enfocan su respuestas en que se debería valorar mejor la experiencia y el conocimiento de los funcionarios obtenidos por el tiempo de servicio en la institución o por los estudios académicos alcanzados, permitiendo la promoción y ascenso al interior de la institución; el entrevistado FC2 con el 12.5% sostiene que convendrían aumentar los incentivos económicos, teniendo en cuenta la importancia y relevancia que tiene la institución y su función para el país, dado el monto total de dinero que recauda cada año. El entrevistado FT2 con el 12.5% sustenta creyó que deberían apoyarse e incrementarse los incentivos no económicos junto con los funcionarios que deciden participar en ellos; el entrevistado FCS1 con el 12.5% dice que el mejor incentivo para un trabajador es el salario y que la entidad podría trabajar en este tema; finalmente los entrevistados FC1 y FCD2 con el 25% opina que la equidad del trabajo teniendo en cuenta herramientas como la calificación o entre otras, podría ser el

criterio más importante a tener en cuenta en el momento de diseñar los sistemas de incentivos de la entidad.

Frente a la pregunta ¿Cree usted que la gente trabaja sólo por el salario o existen otras motivaciones?, los entrevistados FC1, FCS1, FTS2 Y FCD1 los cuales corresponden al 50% consideran que los funcionarios trabajan netamente por un salario, ya que es la base del sustento diario y que debido a esto se esfuerzan para tener una mejor calidad de vida; aunque el entrevistado FC2 con el 12.5% indica que no solo en la entidad se trabaja por el sueldo, también se hace por las bonificaciones salariales que se otorgan; el entrevistado FT1 con el 12.5% piensa que existe otra motivación aparte del salario y es el aprendizaje y las capacitaciones con las cuales las personas mejoran el desempeño de sus funciones en la entidad; los entrevistados FT2 y FCD2 con el 25% creen que las personas trabajan por un sentido de pertenencia dada la autoridad, respeto y orgullo que caracteriza la UAE-DIAN.

Para la pregunta ¿Qué cree de las personas que tienen sólo como motivación el dinero o el salario en su trabajo? el 100% de los entrevistados no ven de buena manera a este tipo de funcionarios, ya que consideran que su trabajo puede ser mediocre, no son profesionales íntegros, no tiene sentido de pertenencia con la institución y la falta de calidad en sus tareas se va a ver reflejado en la disposición de sus actuaciones para con la institución.

Frente a la pregunta ¿Cuál es su opinión sobre las primas y bonificaciones otorgada por la entidad?, el 100% de los entrevistados consideran que son un incentivo que favorece tanto a la entidad en alcanzar las metas, como para los funcionarios ya que es un dinero extra para sus ingresos; sin embargo, los entrevistados FCS1 Y FTS2 piensan que deberían volverse base salarial por los beneficios que traería a los trabajadores de la entidad.

Para la pregunta ¿Cree que la bonificación por desempeño nacional debe ser grupales o individual (¿por qué?), el 100% de los entrevistados opinan que la forma como se está otorgando hoy en día es la mejor y la más equitativa, ya que la UAE-DIAN es una sola y del esfuerzo de uno se benefician todos; pero los entrevistados FC2, FCS1 y FTS2 añaden, que debería buscarse el mecanismo para otorgar una bonificación que mida el desempeño individual del funcionario.

En respuesta a la pregunta ¿Cree que las bonificaciones deben ser algo indispensable para premiar el buen desempeño (¿por qué?), el 87.5% de los entrevistados sostienen que no deberían ser indispensables para alcanzar los objetivos de la institución, sin embargo, sean vuelto un factor fundamental tanto para la entidad como para los funcionarios; pero el entrevistado FCS1 sustenta que el salario es el que debería ser el único factor indispensable para premiar el buen desempeño, mediante el puntaje de calificación que obtiene cada trabajador.

Ante la pregunta ¿Cuáles son las principales problemáticas que se pueden evidenciar en el incentivo del auxilio educativo? Los entrevistados FT1, FT2, FCD1 y FCD2 con el 50% dicen que son discriminatorios e inequitativos, ya que la entidad solo los otorga a los funcionarios de planta de carrera administrativa; por otro lado, los entrevistados FCS1 y FTS2 exponen que la problemática se propicia por la falta de políticas claras y fuertes para que la UAE-DIAN instaure sus propios programas de formación. El entrevistado FC2 con el 12.5% señala como el principal inconveniente el convenio suscrito con el ICETEX, ya que las cuotas mensuales por los préstamos estudiantiles son muy elevadas y afectan al funcionario; finalmente, el entrevistado FC1 especifica que nunca ha sido beneficiado de éste incentivo pero lo califica como bueno.

Refiriéndose a la pregunta ¿Para las personas que reciben auxilios educativos, cree usted que refuerza su sentido de pertenencia con la institución? El 100% de los entrevistados creen

creyeron que debería aumentar el sentido de pertenencia con la institución ya que convendría una contraprestación al dinero o el tiempo que la entidad permitió para realizar sus estudios.

Para la pregunta ¿Cuáles cree usted que son las motivaciones de los trabajadores para luchar por un ascenso?, los entrevistados FT1, FT2, FCS1, FTS2, FCD1 Y FCD2 con el 75% creen enfatizaron que el incremento salarial de las bonificación por ser jefe de grupo o división es el factor primordial para que un funcionario luche por un ascenso, el entrevistado FC1 con el 12.5% indica que para ascender primero se debe estudiar y desarrollar nuevos conocimientos; finalmente, el entrevistado FC2 presenta profundas críticas frente al aspecto de los ascenso ya que no existen en la entidad políticas claras al respecto, especialmente en el proceso de encargos.

Frente a la pregunta ¿Cuáles cree usted que son los principales inconvenientes que tienen los funcionarios al tratar de obtener un ascenso?, los entrevistados FT1, FT2, FCS1, FCD1 y FCD2 con el 62.5%, consideran que son la cantidad exagerada de requisitos, trabas y obligaciones que impone el proceso de meritocr cia de la carrera administrativa por su amplia normatividad, ya que para obtener un ascenso en la escala salarial, la persona debe presentarse a concurso abierto; el entrevistado FTS2 con el 12.5% piensa que el inconveniente no es el concurso ni los requisitos, sino la actitud de los trabajadores, ya que se confían por su experiencia laboral en la entidad y no se preparan con estudios para afrontar éste proceso. El entrevistado FC1 con el 12.5% opina que el principal inconveniente para ascender es la falta de estudios y preparación de los funcionarios, el entrevistado, FC2 con el 12.5% añade que la falta de políticas claras, la autonomía normativa frente a los ascensos y la excesiva dependencia de la Función pública es lo cual genera inconvenientes para los ascensos de la entidad.

Con respeto a los incentivos no económicos y para la pregunta ¿Cree que puedan surgir problemas para la entidad y su productividad, el otorgar permisos para los funcionarios que se

encuentran estudiando? Los entrevistados FC1, FTS2 y FCD2 con el 37.5% sostiene que sí afecta la productividad especialmente para prestar un buen servicio, en la medida que el trabajo se recargue a los compañeros que no ostentan permisos; por lo tanto, el tema es de responsabilidad en las actividades del funcionario que se encuentre estudiando; en cambio los entrevistados FT1 y FCS1 con el 25% sustentan que no afecte la productividad puesto que se trata de un derecho adquirido y es responsabilidad de los jefes con su capacidad de dirección garantizar la prestación del servicio y el cumplimiento de las funciones; frente a esto, el entrevistado FCD1 con el 12.5% dice que el tema de la baja productividad no solo se debe a la ausencia de los trabajadores que estudian, sino es la falta de capacidad operativa que tienen todas las divisiones de la entidad y siempre ha existido carencia de funcionarios; los entrevistados FC1 y FT2 con el 25% se mantienen neutros al respecto y exponen que depende del tipo de trabajo que se está realizando, si el trabajo es individual el permiso no afecta el trabajo de los demás, pero si las funciones son grupales, las tareas que deja de hacer un persona deben ser redistribuidas a los compañeros generando sobrecarga de trabajo.

En lo concerniente a la pregunta ¿Cree que pueden surgir inconvenientes en el ambiente laboral de la entidad, el otorgar horario especiales sólo a los funcionarios que se encuentran en situaciones administrativas especiales? Los entrevistados FT1, FTS2, FCD1 y FCD2 con el 50% señalan que sí se afecta el ambiente laboral, independientemente de la justificación por la cual se otorgue a un trabajador el horario especial; ya que por lo general impacta las labores que se realizan en grupo puesto que se deben reasignar e incrementar las tareas a las personas que no se encuentran en esa condición; los entrevistados FC1, FC2 y FCS1 con un 37.5% creen que no afecta el ambiente laboral, por que las personas con esa condición realmente la acreditan y necesitan de ese tiempo fuera del horario laboral; además, algunas de las razones para los

horarios especiales se deben a aspectos de ley; el entrevistado FT2 con el 12.5% indica que el ambiente laboral se ve afectado siempre y cuando la razón por la cual se otorga un horario especial no sea justificada o sea concedida de forma irregular, además el trabajo debería realizarse siempre sin importar la condición del trabajador.

Refiriéndose a la pregunta ¿Cuál es su opinión frente al horario flexible que la entidad otorga, en las direcciones seccionales donde se celebran actividades regionales?, los entrevistados FC2, FT2, FCS1, FTS2, FCD1 Y FCD2 con el 75% tienen una opinión favorable, ya que se tratan de aspectos regionales e idiosincrasia de la diferencia cultural de Colombia y no ven inconvenientes en el trabajo siempre y cuando se garantice el servicio a los usuarios; sin embargo, los entrevistados FC1 y FT1 consideran que este tipo de horarios flexibles no son equitativos ya que en las oficinas al interior del país no se celebran estos tipos de actividades culturales.

Para la pregunta ¿Por qué cree usted que la DIAN propicia que los funcionarios participen en actividades deportivas?, el 100% de los entrevistados piensan que lo hace para que los trabajadores salgan de su ambiente laboral y pueden liberar energía de una manera diferente; además, estas actividades entrelazan lazos de amistad que en últimas es benéfico para la UAE-DIAN ya que el empleado llega renovado a trabajar y con mayor ahínco; en este mismo sentido, los entrevistados FCS1 y FCD1 añaden que también se trata de una situación normativa que la entidad debe propiciar debido a los convenios que se suscriben con las cajas de compensación familiar, dado que su función precisamente es el buscar el bienestar para los empleados.

Frente a la pregunta ¿Cree que los funcionarios consideran como incentivo el hecho que la entidad propicie su participación en actividades deportivas? los entrevistados FC2, FT2, FTS2, FCD1 y FCD2 con el 62.5% sí ven las actividades deportivas como un incentivo debido a que la entidad brinda permisos en las horas laborales e incurre en costos administrativos y de personal;

los entrevistados FC1 y FCS1 no las contemplan como incentivo sino como un derecho del funcionario, debido a que se trata del cumplimiento de una parte normativa que se debe ejecutar; el entrevistado FT1 opina que no es un incentivo, ya que no todos los funcionarios pueden acceder a las actividades deportivas sea por tiempo o porque no les llama la atención.

Con respecto a la pregunta ¿Cuál es su opinión con respecto a las capacitaciones que la entidad otorga? ¿Pueden ser un incentivo? los entrevistados FC2, FT2, FTS2 FCD1 y FCD2 con el 62.5% las contempla como un incentivo, puesto que el funcionario se ve beneficiado al momento que adquiere nuevos conocimientos y éstos son certificados escuela de la UAE-DIAN; independientemente que para la entidad sea obligatorio realizar éste tipo de actividades; para los entrevistados FC1 y FCS1 con 25% no creen en las capacitaciones como incentivo, ya que obedecen más a una necesidad de la entidad para que los funcionarios sean competentes al realizar sus actividades. El entrevistado FT1 con el 12.5% últimamente no ha asistido a capacitaciones como lo hizo en alguna época y añade que obedece a políticas institucionales para que el funcionario realice su trabajo con mayor perfección.

Para la pregunta ¿cuáles son los principales motivos por los cuales la entidad programa las capacitaciones? ¿Cree que se cumple ese objetivo?, el 100% de los entrevistados concuerdan en que se debe a la política de capacitación para que los funcionarios unifiquen criterios a la hora de desempeñar sus funciones, se actualicen conceptos debido a que la entidad trabaja necesariamente con normatividad que es cambiante; además, para que los trabajadores tengan certeza al momento de realizar sus actuaciones. sin embargo, el entrevistado FTS2 sostiene que a pesar de lo anterior, la entidad no cumple los objetivos propuestos en las capacitaciones, porque se trata del cumplimiento normativo de un proceso que es obligatorio para las entidades del estado; por lo tanto, la calidad de las mismas no son las mejores.

En lo concerniente a la pregunta ¿Cree que el trabajo voluntariado podría considerarse como un incentivo? los entrevistados FT1, FT2, FCS1, FTS2, FCD1 y FCD2 con 75% sustenta el trabajo voluntario como un incentivo, ya que la entidad genera el ambiente propicio para que en horas laborales y extra laborales las personas que tienen vocación para el servicio social puedan participar y ayudar en las actividades que involucran a la UAE-DIAN; los entrevistados FC1 y FC2 no lo consideran incentivos dado que no todas las personas participan y tienen esa vocación social de ayuda con los demás.

Frente a la pregunta ¿considera que el trabajo voluntario podría generar una motivación para el funcionario?, el 100% de los entrevistados sostienen que es una motivación para el funcionario que ejerce éste tipo de actividad puesto que la entidad brinda el espacio para que sea así, esto desemboca en que el trabajador realice sus funciones diarias sintiéndose a gusto con la institución; sin embargo, el entrevistado FC2 aclara que es motivante para el funcionario dependiendo de la expectativa que éste tenga frente a las actividades siendo consiente que es un beneficio para la institución y no de índole personal.

Para la pregunta ¿Cuál es su opinión sobre las comisiones o licencias que otorga la entidad a los funcionarios?. Es de resaltar que los entrevistados FC1, FT1, FT2, FCS1, FTS2, FCD1 y FCD2 con el 87.5% asocian las comisiones o licencia con aquellas actividades en las cuales el funcionario solicita y obtiene un permiso no remunerado para que estudie dentro y/o fuera del país, o trabaje externamente en otra institución y pueda volver a su puesto de trabajo sin ningún inconveniente; lo cual, es benéfico para el empleado porque permite realizar otras actividades personales y garantiza su continuidad en la institución al momento que decida regresar; sin embargo, el entrevistado FT1 sustenta que las condiciones antes descritas están sesgadas sólo para los funcionarios de carrera administrativa y eso no es equitativo. Por otro lado, el

entrevistado FC1 con el 12.5% asocia las comisiones con los desplazamientos que realizan los funcionarios para cumplir sus actividades laborales en otras ciudades, lo cual ve como un incentivo económico por las bonificaciones recibidas en dinero por los viáticos que se causan.

Con respecto a la pregunta ¿Cree usted que las comisiones son un factor que incentiva a los funcionarios para cumplir sus funciones?, el 100% de los entrevistados las reconocen como un incentivo, pues la entidad otorga un tiempo y permite que el funcionario pase a otra entidad y retorne a su puesto de trabajo; lo cual es gratificante para ambas partes, dado que al regreso el trabajador va a ejercer sus actividades con calidad, más esfuerzo y mejor preparado debido a los conocimientos adquiridos por la experiencia al desempeñarse en otra institución.

4.2 Conclusiones.

- El sistema de gestión de incentivos que ha implementado la Unidad Administrativa Especial de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales UAE-DIAN para los empleados es amplio, ya que contempla diversos tipos de incentivos de índole económicos y no económicos; los cuales motivan a los funcionarios para tratar de cumplir las metas fijadas por el gobierno nacional.
- Debido a situaciones administrativas ajenas a su autoridad, la UAE-DIAN debe subdividir los incentivos otorgados a nivel individual y grupal; esto teniendo en cuenta específicamente los derechos adquiridos por los funcionarios de carrera administrativa; y otros que han sido negociados con las organizaciones sindicales.

- Los funcionarios de la UAE-DIAN perciben como incentivos importantes los de carácter económico, destacando principalmente la prima de factor nacional, porque les otorgan en promedio dos sueldos en el año; a pesar que la entidad conceda otro tipo de beneficios monetarios como la prima de servicios por año trabajado.
- Los trabajadores de la UAE-DIAN piensan que la característica principal que diferencia los incentivos de la entidad frente a la empresa privada son de índole económico, porque consideran que no son comunes en el sector real, afirmación sustentada en la experiencia vivida por los entrevistados.
- Los empleados no sienten que los ascensos sean un incentivo, creen que las personas pueden ascender de forma rápida y ágil en las empresas privadas mientras en la entidad es complejo. Esto ha generado que los ascensos sean vistos por los funcionarios como un desincentivo.
- Algunos funcionarios consideran que la UAE-DIAN posee una escala salarial óptima con respecto a otras entidades del estado y las empresas privadas; sin embargo, otros trabajadores sostienen que uno de los factores para que los empleados anhelan el pago de la prima nacional es porque apalanca el ingreso mensual devengado.
- Para los funcionarios de la UAE-DIAN el incentivo del auxilio educativo no satisface a la totalidad de la planta de personal, lo consideran inequitativo dada la forma como se

otorga porque los empleados temporales no pueden acceder a ellos; en lo cual, concuerdan los compañeros de carrera administrativa quienes sí se ven acogidos.

- La UAE-DIAN no posee autonomía jurídica para citar a concursos o propiciar reglas que establezcan facilidades para que los empleados sean promovidos en los cargos; a menos que sean nombrados por un periodo de tiempo como jefes de grupo o división. Esto ha generado que los funcionarios sientan que los ascensos no sea parte valiosa del sistema de gestión de incentivos; por lo contrario, lo consideran un desincentivo.
- Los funcionarios consideran como incentivo los horarios flexibles que otorga la entidad a los compañeros que acrediten alguna condición especial; siempre y cuando las funciones que se dejen de hacer no sean re direccionadas a los trabajadores que no ostentan ésta calidad; de lo contrario, opinan que se puede generar mal ambiente laboral para las personas que deben suplir las necesidades del servicio.
- Aunque la UAE-DIAN cuenta con el apoyo de las cajas de compensación familiar para realizar las actividades deportivas, los funcionarios las consideran un incentivo dado que se otorgan permisos en el horario laboral para que se participe. Pero los trabajadores empiezan a sentir insatisfacción y a tener dudas por las restricciones a los límites de cupos que se decidió en el año.
- Aunque los funcionarios conciben las capacitaciones como una herramienta que implementa la UAE-DIAN para que los trabajadores ejerzan sus labores con mayor

tecnicismo; también las consideran como un incentivo dado los conocimientos que adquieren en este proceso; sin embargo, expresan que la entidad se ha quedado corta en éste tema y debe ir más allá que el cumplimiento de una formalidad.

- Se evidencia que los funcionarios presentan discrepancias e ignoran el concepto y la finalidad de las comisiones que brinda la entidad; ya que tienden a confundirlas con las licencias por comisión de trabajo, de maternidad o aquellas que ampara la ley; inclusive, algunos trabajadores desconocen los beneficios que estas otorgan.

4.3 Recomendaciones.

- Se propone involucrar el núcleo familiar del funcionario y hacerlo participe en el sistema de incentivos, buscando mecanismos de integración preferiblemente de índole no económico; con la finalidad que esto sea un factor motivacional para el trabajador y adquiera sentido de pertenencia por la institución.
- Se aconseja a la UAE-DIAN propiciar que la prima nacional se conviertan en parte del sueldo mensual para los funcionarios; entablando conversaciones con los organismos y entidades competentes, justificando la necesidad y vislumbrando los beneficios que puede generar tanto para el trabajador como para la institución.
- Se sugiere buscar los espacios de socialización con las entidades y organismos pertinentes y exponer la problemática que presentan los procesos de ascensos para los

funcionarios de carrera administrativa; igualmente, sustentar la importancia que tiene la asequibilidad, la agilidad y el impacto en los trabajadores si se agiliza o facilita éste procedimiento; para que de esta forma los ascensos se conviertan en un factor motivante y no un desincentivo como se percibe hoy en día en la entidad.

- Se recomienda establecer estrategias internas en la institución para que los funcionarios de planta temporal puedan acceder al auxilio educativo; podría ser otorgando ayuda financiera que esté atada con garantías de retribución económica o laboral.
- Se propone organizar las actividades deportivas de una manera donde se garantice la participación de todos los funcionarios que desean inscribirse; tal vez ampliando o eliminando el límite de cupos porque han generado insatisfacción en los trabajadores e inconvenientes para la entidad.
- Se aconseja entablar conversaciones con los organismos, entidades y autoridades competentes para que la Escuela de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales se convierta en una institución de educación superior, para que los funcionarios y sus familiares puedan obtener beneficios económico y no económico en temas de estudios educativos.
- Se sugiere socializar a la totalidad de los funcionarios de la UAE- DIAN, los diferentes tipos de comisiones que contempla y otorga la entidad; quizás mediante charlas y cursos para que se sientan motivados, conozcan y participen de éste incentivo; lo cual podría

estimular a los trabajadores para que ejerzan sus tareas con más iniciativa y logren los beneficios.

- Se recomienda establecer un mecanismo de recolección de información, para analizar la disponibilidad y distribución de la planta de personal de la UAE-DIAN, enfocándose en las personas que poseen horarios flexibles; y si fuera el caso redistribuir o modificar las funciones, buscando que el servicio no se vea afectado y que los trabajadores que no ostentan ésta condición no tengan sobrecargas de trabajo.
- Se sugiere a la Universidad Militar Nueva Granada, entablar convenios educativos o interinstitucionales con entidades estatales, para que se fortalezca el sector público mediante la capacitación de los funcionarios; quizás facilitando el ingreso a los programas de pregrado y postgrado de la institución, otorgando descuentos e incluso becas. Lo anterior, sustentado en el apoyo mancomunado que debería existir entre entidades del estado.
- Se aconseja que los programas de pregrado, posgrado y maestría de la Universidad Militar Nueva Granada, fortalecer los temas educativos y profundizar contenidos que abarquen las entidades y organizaciones estatales; especialmente, conceptualizando la gestión organizacional en sus diferentes aspectos.

Referencias.

- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Amuedo, C. & Dorantes, Traci. (2003), "Performance pay and fringe benefits", *International Journal of Manpower*, Vol. 24 Iss 6 pp. 673 – 698.
- Asamblea Nacional Constituyente, (2011), Constitución Política de Colombia, Bogotá, Banco de la República. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/derecho/constitucion-politica-de-colombia-1991/titulo-5-capitulo-2>
- Benabou, R. & J. Tirole. (2006) “*Intrinsic and Extrinsic Motivation*”, M. Dewatripont, ed., *The Economics of Contracting: Foundations, Applications and Empirical Investigations*. Paris: DeBoeck.
- Bock, gee-woo. (2005) “Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Role of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate”. *MIS Quarterly* Vol. 29 No. 1, pp. 87-111.
- Chávez, D. (2013). “Empresas públicas: transformaciones, desafíos y oportunidades: seminario internacional, Montevideo, octubre de 2012”. *Revista de Gestión Pública. Volumen II*, Número 1 Enero-Junio
- Chávez, D. & Torres, S. (2013). *La reinención del estado - Empresas Públicas y Desarrollo en Uruguay, América Latina y el Mundo*. Montevideo. Holanda: Transnational Institute De Wittenstraat 25.

- Chicaiza, L. (2011). *“Impacto de un sistema de remuneración variable en la motivación del personal del área productiva de la sección tejeduría en Decortextiles Cia”*. Ltda. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1048>.
- Congreso Nacional de la República (2004, 20 de septiembre). “Ley número 909 del 23 de septiembre de 2004 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”, en *diario oficial*, núm. 45.680 de 23 de septiembre de 2004. Bogotá.
- Consejo de estado (2015, 19 de febrero). Sentencia “*Expediente Número No.11001-03-25-000-2012-00136-00(0554-12)*”, M.P.: Vargas Rincón, A., Bogotá.
- Del Olmo, M. (2003). *“La construcción de la confianza en el trabajo de campo. Los límites de la entrevista dirigida”*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Licencia Creative Commons 3.0 España (by-nc)
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2007), *“Sistema de Estímulos, Lineamientos y Políticas”* [documento de trabajo].
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN (2006, 09 de Agosto). Resolución número 8859 del 19 de Agosto de 2006 *“Por la cual se reglamenta la capacitación, la inducción y la reinducción en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN-.”*, publicado el 27 de Octubre de 2008. Bogotá.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN (2008, 03 de Noviembre). Resolución número 0007 del 04 de Noviembre de 2008 *“Por la cual se determina la competencia funcional y territorial de las Direcciones Seccionales de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales”*, en *diario oficial*, núm. 47163 del 04 de Noviembre de 2008. Bogotá.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN (2008, 28 de Noviembre). Resolución número 00847 del 28 de Noviembre de 2008 *“Por la cual se conforman los Comités Paritarios de Salud Ocupacional y se designan los Vigías Ocupacionales en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales”*, en diario oficial, núm. 47198 del 18 de Noviembre de 2008. Bogotá.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN (2011, 08 de Agosto). Resolución número 8708 del 08 de Agosto de 2011 *“Por la cual se conforma el Comité de Emergencia en el Nivel Central y en las Direcciones Seccionales de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.”*, en diario oficial, núm. 8296 del 28 de Diciembre de 2011. Bogotá.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN (2012, 16 de Marzo). Memorando número 000139 del 16 de Marzo de 2012 *“Oficialización del Plan institucional de capacitación PIC-2012-2014”*, Bogotá.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN (2014, 05 de Junio). Memorando número 00209 del 05 de Junio de 2014 *“Lineamientos para el cumplimiento de los acuerdos suscritos en el proceso de negociación colectiva año – 2014 con las organizaciones sindicales”*, Bogotá.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN (2014, 05 de Junio). Memorando número 00210 del 05 de Junio de 2014 *“Compromisos proceso de negociación colectiva año – 2014 DIAN - organizaciones sindicales”*, Bogotá.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN (2014). *“Plan Estratégico 2014-2018: Equipo DIAN comprometidos por un mejor país”* Recuperado de: <http://www.dian.gov.co/contenidos/sobredian/presenta.html>. Bogotá.

- Ferreira, A. & Otley, D. (2005) "The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis". *Management Accounting Research* (20), 263-282.
- Fisher, G. (2008). "How to Run Successful Employee Incentive Schemes : Creating Effective Programmes for Improved Performance". London, GBR: Kogan Page Ltd., ProQuest ebrary. Web. 29 February 2016.
- Florio, M. (2014). "Empresas públicas contemporáneas en una perspectiva global: teoría y evidencia", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 60, octubre, 2014, pp. 59-102.
- Geoff, W., & Jan, D. (2008) "Reward Management: A Critical Text. Florence", KY, USA: Routledge, 2000. ProQuest ebrary. Web. 29 February 2016.
- Gibbons, R. (1998). "Incentives in organizations". *The Journal of Economic Perspectives*, 12 (4), 115-132.
- Gibbons, R. (2002) "Incentives between Firms (and within)", *Management Science* 51, 1, 2005, pp. 2-17.
- Gorbaneff, Y., Torres, S. & Cardona, J. (2009). "El concepto de incentivo en administración. una revisión de la literatura", *Revista de Economía Institucional*, vol. 11, n.º 21, segundo semestre/2009, pp. 73-91.
- Greenberg, J. & Liebman, M. (1990) "Incentives: The Missing Link in Strategic Performance", *Journal of Business Strategy*, Vol. 11 Iss: 4, pp.8 – 11.
- Herath, S. (2007). "A framework for management control research", *Journal of Management Development*, Vol. 26 Iss 9 pp. 895 – 915.
- Hierro, L. & Herrera, J. (2009). "Mecanismos de intervención del sector público. Las empresas públicas". Departamento de Economía e Historia Económica Universidad de Sevilla.

- Hiam, A. (2002). *“Motivational Management”*. New York, NY, USA: AMACOM Books, 2002. ProQuest ebrary. Web. 29 February 2016.
- Jefrey, S. Dickinson, A., & Einarsson, Y. (2013). "The use of incentives in organizations". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62 Iss 6 pp. 606 – 615
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”. *Journal of Financial Economics*, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.
- Kessler, H. (2003) *“Motivate and Reward : Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success. Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan, 2003. ProQuest ebrary. Web. 29 February 2016.*
- Kreps, D. (1997). “Intrinsic motivation and extrinsic incentives”. *The American Economic Review*, 87 (2), 369-364.
- Kowtha, R. & Q. Leng. (1999) “Incentives in the Asian Context: Theory and Preliminary Evidence”, *Asia Pacific Journal of Management* 16, 1, 1999, pp. 95-117.
- Laffont, J. J. & D. Martimor. (2002). *“The Theory of Incentives. The Principal Agent Model”*, New Jersey in the United Kingdom, Princeton University Press. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Yf1TwtIuNf8C&oi=fnd&pg=PA423&dq=The+Theory+of+Incentives:+The+Principal-Agent+Model&ots=5v1e24H48H&sig=VDpEtMu8wbvPXrZy1BGwdqTYHag#v=onepage&q=The%20Theory%20of%20Incentives%3A%20The%20Principal-Agent%20Model&f=false>

- Lazear, E, & Rosen, S. (1981) "Rank- Order Tournaments as Optimum Labor Contracts". *Journal of Political Economy*. Vol. 89, No. 5 (Oct., 1981), pp. 841-864.
- Lewin, D. (2002). *"Incentive Compensation in the U.S. Public Sector: A Study of Usage, Perceptions and Preferences."* Paper presented at 54th Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association, Atlanta, Ga.
- Lewin, D. (2003). *"Incentive Compensation in the Public Sector: Evidence and Potential"*. *Journal of Labor Research* Volume XXIV, Number 4.
- Li-An Ho & Tsung-Hsien Kuo, (2013), "How system quality and incentive affect knowledge sharing", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113 Iss 7 pp. 1048 - 1063
- Liu, Y. & Heng-ying L. (2013). *"The Incentive Model of People-Oriented Innovative Organization: Based on Dill's Comprehensive Incentive Theory"*. Department of Economic and Management, Taiyuan University of Science and Technology The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management.
- Martínez, E. & Ramírez, J. (2008), *"Régimen del Servidor Público, programa administración pública territorial"*. Escuela Superior de Administración Pública.
- Millán, A., De Prado, A., Rodríguez, L. & Romás, M. (1999). *"El factor humano en las relaciones Laborales"*. Madrid: Pirámide.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2015, 16 de Junio). Decreto número 1292 del 17 de Junio de 2015 *"por el cual se modifica parcialmente la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales."*, en diario oficial, núm. 49546 del 17 de Junio de 2015. Bogotá.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2015, 01 de Octubre). Acuerdo No 1 del 01 de Octubre de 2015 *"Por el cual se establecen los criterios, los parámetros y el"*

procedimiento para el reconocimiento y pago del incentivo por desempeño grupal, de los incentivos al desempeño en fiscalización y cobranzas y del incentivo por desempeño nacional.”, en diario oficial, núm. 49660 del 09 de Octubre de 2015. Bogotá.

Morales, J. & Velandia, N. (1999). *“Salarios, Estrategia y sistema Salarial o de compensaciones”*. Santafé de Bogotá. Colombia. Lily Lozano Arevalo.

Naciones Unidas 2008. *“Public Enterprises: Unresolved Challenges and New Opportunities Publication based on the Expert Group Meeting on Re-inventing Public”* Enterprise and their Management 27-28 October 2005 New York.

Otley, D. (1999). *“Performance management: a framework for management control systems research”*. Management accounting research, 10, 363-382.

Presidencia de la República (1992, 28 de Diciembre). Decreto número 2117 del 29 de Diciembre de 2012 “por el cual se fusiona la dirección de impuestos nacionales y la dirección de aduanas nacionales en la unidad administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales y se dictan disposiciones complementarias.”, en *diario oficial*, núm. 40703 de 31 de Diciembre de 1992. Bogotá.

Presidencia de la República (1998, 9 de agosto). “Decreto Ley número 1567 del 5 de agosto de 1998 “por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”, en *diario oficial*, núm. 43.358 de 10 de agosto de 1998. Bogotá.

Presidencia de la República (1999, 25 de Junio). Decreto número 1071 del 26 de Junio de 1999 *“por el cual se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales como una entidad con personería jurídica, autonomía*

administrativa y presupuestal y se dictan otras disposiciones”, en diario oficial, núm. 43615 de 26 de Junio de 1999. Bogotá.

Presidencia de la República (1999, 26 de Junio). Decreto número 1072 del 26 de Junio de 1999 *“por el cual se establece el Sistema Específico de Carrera de los servidores públicos de la contribución y se crea el Programa de Promoción e Incentivos al Desempeño de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN.”*, en diario oficial, núm. 43615 de 26 de junio de 1999. Bogotá.

Presidencia de la República (1999, 13 de Julio). Decreto 1268 del 12 de julio 1999 *“Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de os servidores públicos de la contribución de la U.A.E DIAN.”*, en diario oficial, núm. 43640, de 19 de Julio de 1999. Bogotá.

Presidencia de la República (2005, 21 de abril). “Decreto número 1227 del 21 de abril de 2005 *“por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998”*, en *diario oficial*, núm. 45.890 de 25 de abril de 2005. Bogotá.

Presidencia de la República (2008, 21 de Octubre). Decreto número 4048 del 22 de Octubre de 2008 *“Por el cual se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales”*, en *diario oficial*, núm. 47150 de 22 de Octubre de 2008. Bogotá.

Presidencia de la República (2006, 27 de Febrero). Decreto número 628 del 28 de Febrero de 2006 *“Por el cual se dictan normas sobre el régimen salarial para los empleos de la unidad administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales y se dictan otras disposiciones en materia salarial.”*, en diario oficial, núm. 46196 de 28 de Febrero de 2006. Bogotá.

Presidencia de la República (2015, 30 de Diciembre). Decreto número 2552 del 30 de Diciembre de 2015 “*Por el cual se fija el salario mínimo legal*”, en diario oficial, núm. 49741 de 30 de Diciembre de 2015. Bogotá.

Presidencia de la República (2016, 12 de Febrero). Decreto número 243 del 12 de Febrero de 2016 “*Por el cual se dictan disposiciones en materia salarial para la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales- DIAN*”, en diario oficial, núm. 19784 de 12 de Febrero de 2016. Bogotá.

Presidencia de la República (2016, 12 de Febrero). Decreto número 244 del 12 de Febrero de 2016 “*Por el cual se fija la remuneración de los empleados públicos pertenecientes a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, a las Sociedades de Economía Mixta y a las Entidades de Naturaleza Especial, directas e indirectas, del orden nacional sometidas al régimen de dichas empresas y se dictan otras disposiciones*”, en diario oficial, núm. 49784 de 12 de Febrero de 2016. Bogotá.

Puchol, L. (2012). “*Dirección y Gestión del Recurso Humano*”. Madrid, Díaz de Santos.

Recuperado de:

<https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=ZlGZPthdssQC&oi=fnd&pg=PR17&dq=Sistema+de+incentivos+y+tipos+b%3%A1sicos+de+trabajo+en+la+organizaci%3%B3n+bajo+la+perspectiva+de+la+teor%3%ADa+de+la+Agencia.+Pensamiento+%26+Gesti%3%B3n.&ots=v->

[19xCaDBa&sig=Nlcu5eerb_C2o_VTKAVBuOdvZ7o#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=ZlGZPthdssQC&oi=fnd&pg=PR17&dq=Sistema+de+incentivos+y+tipos+b%3%A1sicos+de+trabajo+en+la+organizaci%3%B3n+bajo+la+perspectiva+de+la+teor%3%ADa+de+la+Agencia.+Pensamiento+%26+Gesti%3%B3n.&ots=v-19xCaDBa&sig=Nlcu5eerb_C2o_VTKAVBuOdvZ7o#v=onepage&q&f=false)

Pynes, J. (2013). “Benefits: Essential Texts for Nonprofit and Public Leadership and Management: Human Resources” *Management for Public and Nonprofit Organizations:*

- A Strategic Approach* (4th Edition). (pp.247–266) Somerset, NJ, USA: John Wiley & Sons. ProQuest ebrary. Web. 1 March 2016.
- Real Academia Española. (2014) [En línea], Recuperado de: <http://dle.rae.es/?w=incentivo#/?id=LDqVAQA>, recuperado: 28 de Noviembre 2015.
- Redacción Económica (30 de Diciembre 2015). Salario mínimo para 2016 quedó en \$689.454. *El Espectador*. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/salario-minimo-2016-queda-689454-articulo-608297>
- Salgado, J. (2009). “*Tendencial Conceptuales y principales enfoques en control de gestión organizacional*” (Artículo Trabajo de Grado Maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Sarthou, N. (2014). “*Entendiendo la Política Pública a Través de sus Instrumentos: El Programa de Incentivos a Docentes Investigadores de Universidades Nacionales*”, Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, vol. 14, núm. 22.
- Scoth, J. & Shaffer, V. (2007), “*The Motivational Properties of Tangible Incentives*”, Compensation & Benefits Review, Sage Publication. DOI: 10.1177/0886368707302528
- Simons, R. (1995). “*Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*”. Boston: Harvard Business School Press.
- Sinedian, 2014. “*Tercer acuerdo – Proceso de negociación 2014*”; UAE-DIAN – organizaciones sindicales de empleados públicos. Recuperado de: http://www.sinedian.org.co/pdf/varios/2014/tercer_acuerdo_sinedian2014.pdf.
- Smith, A. (2002). “*La riqueza de las naciones*”, 1776, Madrid, Alianza.
- Strategic Performance Measuremen. (s.f), Recuperado de: www.acornlive.com/demos/pdf/E3_Chapter_11.pdf

Utradian, 2013. “acta final” acuerdo Sindical de las organizaciones Sindicales de la UAE-DIAN con las directivas de la entidad. Recuperado de: <http://utradian.org/acta%20final%20acuerdo%202013%20ver%201.pdf>

Villoria, M. & Pino., (2009). “*Dirección y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas*”. (3ª ed.). Madrid: Tecnos.

Yin, R. (1989). “*Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*”, Newbury Park CA, Sage Volumen 5.

Zamora, E. (2008). “*Importancia en la motivación de las empresas*”. (Monografía para obtener el título en licenciado de administración). Universidad Veracruzana. Veracruz. México.