

**Propuesta para medir la efectividad del Sistema de Estímulos para los
Servidores Públicos**

Alumno

Gerardo Caballero Hernández

Director de Tesis

William Eduardo Pulido Talero

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Estudios a Distancia

Programa de Ingeniería Industrial

Bogotá

2017

**Propuesta para medir la efectividad del Sistema de Estímulos para los
Servidores Públicos**

Gerardo Caballero Hernández

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Estudios a Distancia

Programa de Ingeniería Industrial

Bogotá

2017

Dedicatoria

Inicio dedicando este trabajo a mi Dios, que independiente de todos los obstáculos que se pueden presentar en el transcurrir de la vía de cualquier persona, nunca me ha abandonado y siempre me ha mostrado el camino que debo seguir. Y con mi pregrado nunca fue la excepción.

Seguidamente dedico este trabajo a mis papas mis hermanas y mis dos hijos Salomé y Joaquín, pues las situaciones fáciles nos dejan disfrutar la vida, pero las difíciles unen familias.

Agradecimientos

Inicialmente quiero agradecer a Dios sobre todas las cosas, pues siempre ha guiado mi camino mostrando la importancia de la fe, después quiero agradecer a mis papas Luis y Myriam, mis hermanas Franci y María, pues han sido las personas que me apoyaron incondicionalmente desde el momento que decidí empezar una nueva carrera, no solo con palabras de ánimo y apoyo si no también con tiempo y consejos.

Así mismo quiero agradecer a Nydia Jenny Salamanca Manrique, persona que apoyo físicamente y económicamente mi idea de estudiar tan bonita carrera como lo es la Ingeniería industrial,

De igual forma quiero agradecer a mi Universidad Militar Nueva Granada, quien permitió que tan excelentes profesionales, docentes y catedráticos compartieran sus conocimientos en el transcurso de mi experiencia como alumno de tan prestigiosa institución.

Quisiera agradecer en especial al Ingeniero William Eduardo Pulido Talero pues desde que fue notificado como mi Director de Tesis siempre estuvo dispuesto a resolver todas aquellas inquietudes que pueden surgir en el momento de elaborar un trabajo investigativo y apoyarme con sus conocimientos, de igual forma y con igual importancia quiero agradecer a mis calificadores de tesis Ingenieros Juan Castro Ordoñez y Néstor

Agudelo Díaz, ya que si no fuera por el tiempo que han dedicado a perfeccionar con sus conocimientos este trabajo no sería posible dar un excelente resultado.

Para todas aquellas personas que estuvieron conmigo de una forma directa o indirecta durante todo el tiempo de mi pregrado no tengo si no infinitas gracias por su ayuda a culminar una meta más en mi vida, de muchas otras que deseo alcanzar.

Abstract

The views incredulous of the Colombian population on the public sector, which is seen as one of the groups that most distrust generates among the people, after the congressmen. Not surprisingly, 76% of Colombians have little or no confidence in them. (World Value Survey, quoted by El Espectador, 2015), questions ¿what are the reasons?

The method chosen to get the scope of this investigation is the correlational, because this type of investigation aims to know the relationship or degree of association that exists between two or more concepts, categories or variables in a particular context. (Hernández et al, 2010, p.85) In this case, the relationship between incentives and labor performance was identified in the Special Asset Laundering Group (GELA) of the Attorney General of the Nation, through the application of a survey and analysis Of their results.

Subsequently, a proposal was made of indicators that would serve the Entity to measure this relationship, since it was evidenced that although the Incentive System is legally constituted, it is not disseminated nor does it have indicators that measure its impact.

In order to design these indicators, the following questions were answered: ¿What does the entity do? ¿What do you want to measure? ¿How often do you want to measure

it? ¿Who will use the information? And ¿hat does it compare with? Once these questions were resolved, the process to which the indicator belongs, the activity, the name of the indicator, the purpose of the Indicator, the data source, the calculation, the unit of measure, the type of indicator, the annual target , Frequency, Trend and Responsible. The indicators designed were:

- Participation of Public Servants in the Incentive Plan, which is calculated as follows: $\text{Number of GELA Group public servants' shares per incentive offered} / \text{No incentives offered by the} * 100$ entity.
- Public servants of the GELA Group with incentives, calculated as follows: $\text{Number of public servants of the GELA Group who obtained an incentive} / \text{N}^{\circ}$ of public servants from the rest of the entity that obtained $* 100\%$
- Public servants of the GELA Group satisfied with the incentives received, calculated as follows: $\text{Number of public servants of the GELA Group satisfied with the incentives granted} / \text{N}^{\circ}$ of public servants of the GELA Group who obtained an incentive $* 100\%$

The analysis also allowed to identify that among the incentives of preference of public servants are those of training and promotion, because they contribute to the optimization of their capacities in the development of their functions.

keywords: Job performance, encouragement system, indicators, effectiveness.

Resumen

El Sistema de Estímulos es un instrumento que busca optimizar el desempeño laboral de los servidores públicos. Sin embargo, ¿qué sucede cuando este sistema no tiene cómo medir su efectividad? A partir de esta incógnita se hace necesario diseñar unos indicadores que midan la eficacia y la eficiencia, permitiendo así fortalecer las variables positivas y corregir las variables negativas.

El método escogido para cumplir con el alcance de esta investigación de tipo descriptivo, ya que “trata de describir las características de un problema, cuantificar los comportamientos y explicar actitudes” (Echeverry 2007, citado por Polo, 2008), En este caso, se identificó la relación entre estímulos y desempeño laboral en el Grupo Especial de Lavado de Activos – GELA de Fiscalía General de la Nación, mediante la aplicación de una encuesta y el análisis de sus resultados.

Posteriormente, se realizó una propuesta de indicadores que sirviera a la Entidad para medir la eficacia y la eficiencia del Sistema de Estímulos puesto que se evidenció que aunque está legalmente constituido, no es difundido ni posee indicadores que midan su efectividad.

Para diseñar estos indicadores, se contestaron las siguientes preguntas: ¿Qué hace la entidad?, ¿Qué se quiere medir?, ¿Cuántas veces se quiere medir? ¿Quién utilizara la

información? y ¿Con qué se compara? Una vez resueltas estas preguntas, se identificó el proceso al que pertenece el indicador, la actividad, el nombre del indicador, el objetivo del Indicador, la fuente de datos, el cálculo, la unidad de medida, el tipo de indicador, la meta anual, la frecuencia, la Tendencia y el Responsable. Los indicadores diseñados fueron:

- Participación de los Servidores Públicos en el Plan de Incentivos, que se calcula así: $\text{N}^\circ \text{ de participaciones de los servidores públicos del Grupo GELA por incentivo ofrecido} / \text{No de incentivos ofrecidos por la entidad} * 100$.
- Servidores públicos del Grupo GELA con incentivos, que se calcula así: $\text{N}^\circ \text{ de servidores públicos del Grupo GELA que obtuvieron un incentivo} / \text{N}^\circ \text{ de servidores públicos del resto de la entidad que obtuvieron} * 100\%$
- Servidores públicos del Grupo GELA satisfechos con los incentivos recibidos, que se calcula así: $\text{N}^\circ \text{ de servidores públicos del Grupo GELA satisfechos con los incentivos otorgados} / \text{N}^\circ \text{ de servidores públicos del Grupo GELA que obtuvieron un incentivo} * 100\%$

El análisis realizado también permitió identificar que dentro de los estímulos de preferencia de los servidores públicos están los de capacitación y ascenso, porque contribuyen a la optimización de sus capacidades en el desarrollo de sus funciones.

Palabras claves: Desempeño Laboral, Sistema de Estímulos, Indicadores, Efectividad.

Glosario

Desempeño Laboral: son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. (Chiavenato, citado en Romero & Urdaneta, 2009)

Sistema de Estímulos: La finalidad del Sistema de Estímulos es: buscar el “Bienestar” Social y el trabajo eficiente y eficaz de los empleados; construir una vida laboral que contribuya a la productividad y su desarrollo personal; recompensar el desempeño efectivo de los servidores y de los grupos de trabajo, así como facilitar la cooperación interinstitucional entre las entidades para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados. (DAFP, 2012, p. 14)

Indicador: Es una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado, ésta debe ser verificable objetivamente, la cual al ser comparada con algún nivel de referencia (denominada línea base) puede estar señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas según el caso. (DAFP, 2015, p. 21)

Efectividad: constituye la relación entre los resultados (previstos y no previstos) y los objetivos. (Cohen & Franco, citados por Mokate, 1999, p. 3)

Optimizar: corresponde a la labor de hacer algo mejor (Vázquez, s.f.).

Sentido de pertenencia: Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (Chiavenato, citado por Quintero, Africano & Faría, 2008, p.33)

Productividad: implica la mejora del proceso productivo, (...) la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salida o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos). (Carro & González, s.f. p.1)

Tabla de Contenido

Capítulo 1 Introducción	17
Capítulo 2 Planteamiento del problema	19
2.1. Definición del problema	19
2.1. Pregunta de investigación	21
Capítulo 3 Justificación	22
Capítulo 4 Objetivos	26
2.2. Objetivos específicos	26
Capítulo 5 Marco contextual	27
5.1. Contexto	27
5.2. Sistema de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación	29
a. Programa de Estímulos.	29
b. Criterios para la entrega de incentivo.	30
c. Requisitos.	31
d. Categorías de Incentivos.	31
e. Indicadores de Gestión de la Fiscalía General de la Nación.	33
Capítulo 6 Marco Normativo	35
Capítulo 7 Antecedentes	44
Capítulo 8 Revisión de la Literatura	48

	13
8.1. Marco Teórico	48
6.1.1. Efectividad	49
6.1.2. Productividad.	51
6.1.3. Motivación.	53
6.1.4. Incentivo.	57
6.1.5. Indicador.	59
6.1.6. Gestión de Indicadores.	61
Capítulo 9 Diseño Metodológico	63
9.1. Tipo de estudio	63
9.2. Población entrevistada	64
9.3. Metodología	65
9.4. Técnicas de recolección de la información	66
Capítulo 10 Resultados	69
10.1. Caracterización de la población objeto	69
10.1.1. Nivel Jerárquico.	69
10.1.2. Años laborados.	70
10.1.3. Factores que afectan el desempeño laboral.	71
10.1.4. Conocimiento del Sistema de Estímulos.	73
10.1.5. Merecedores de incentivos.	75

	14
10.1.6. Incentivos preferidos.	75
10.1.7. Satisfacción sobre los incentivos otorgados.	77
10.1.8. Propuestas de Incentivos.	79
Capítulo 11 Análisis de resultados	81
11.1. Percepción de la relación del Desempeño laboral con el sistema de estímulos	81
11.2. Cuadro de Mando Integral	85
Capítulo 12 Conclusiones y recomendaciones	88
Referencias	91
Bibliografía	100
Apéndice A: Encuesta al Servidor Público	¡Error! Marcador no definido.
Apéndice B: Entrevista Semiestructurada al Coordinador del Grupo GELA	¡Error! Marcador no definido.
Apéndice C: Metodología para Construcción de Indicadores del Departamento Administrativo de Función Pública – DAFP	¡Error! Marcador no definido.
Apéndice D: Tabulación del resultado de las encuestas.	¡Error! Marcador no definido.
Curriculum Vitae	¡Error! Marcador no definido.

Lista de tablas

Tabla 1. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor	20
Tabla 2. Normograma sobre Estímulos de los Servidores Públicos en Colombia	35
Tabla 3. Categorías de Incentivos	47
Tabla 4. Indicadores del Proceso de Talento Humano	49
Tabla 5. Análisis de resultados por nivel	58
Tabla 6. Análisis por nivel jerárquico sobre el conocimiento del Sistema de Estímulos	60
Tabla 7. Incentivos Preferidos	62
Tabla 8 Preferencia de incentivos por nivel jerárquico	63
Tabla 9. Análisis Correlacional entre Sistema de Estímulos y Desempeño Laboral	68
Tabla 10. Cuadro de Mando Integral	71

Lista de figuras

Figura 1. Diagrama de Causa Efecto del Problema	6
Figura 2. Eficiencia y Eficacia	15
Figura 3. Nivel Jrárquico de los servidores públicos del Grupo GELA	52
Figura 4. Años Laborados	53
Figura 5. Factores que afectan el desempeño laboral	56
Figura 6. Conocimiento del Sistema de Estímulos	61
Figura 7. Tipo de Incentivos de Preferencia	64
Figura 8. Satisfacción sobre los incentivos otorgados	65

Capítulo 1 Introducción

Ante la mirada incrédula de la población Colombiana sobre el sector público, que es visto como uno de los grupos que más desconfianza genera entre la gente, después de los congresistas. No en vano, el 76% de los colombianos tiene poca o ninguna confianza en ellos. (World Value Survey, citado por El Espectador, 2015), se cuestiona ¿Cuáles son las razones?

La desconfianza tiene como una de sus causas, la falta de efectividad del sector público en la prestación de los servicios, que a su vez tiene su origen en el uso de los recursos físicos, humanos y tecnológicos, entre otros. Frente a los recursos humanos, una variable es el desempeño laboral, el cómo el servidor público ofrece sus servicios.

Por otro lado, una investigación de la Universidad de los Andes, en dónde se advierte que la fuerza laboral actual del Estado colombiano, en muchas de sus entidades, está envejecida, poco motivada y valorada negativamente por los ciudadanos. Un diagnóstico que obliga a pensar en la implementación de una política pública que facilite la gestión estratégica del talento humano, con el fin de tener trabajadores efectivos, calificados, orientados al servicio, motivados y satisfechos. (El Espectador, 2015)

Conforme al anterior argumento, se puede decir, que si los servidores públicos se encuentran desmotivados, es porque el Sistema de Estímulos de las entidades públicas no incide en su desempeño laboral, siendo así las cosas, se recurrió a hacer un estudio de caso en el Grupo Especial de Lavado de Activos (GELA), de la Fiscalía General de la Nación, y la incidencia que tenía el Sistema de Estímulos sobre su desempeño laboral con el fin de proponer unos indicadores que midieran el impacto del Sistema de Estímulos de la entidad sobre el desempeño laboral de estos servidores públicos.

La investigación se dividió en cinco fases. En la fase 1 se determinó, analizó y delimitó el problema. En la segunda fase, se identificó en qué consistía el Sistema de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación. En la fase 3 se estructuró y aplicó una encuesta para dar cuenta del impacto del Sistema de Estímulos en la Fiscalía General de la Nación. La fase 4 contiene el diseño de los indicadores propuestos. Por último, la fase 5 describe las razones por las cuales no se presentaba un impacto en los servidores públicos.

Capítulo 2 Planteamiento del problema

2.1. Definición del problema

Toda organización, tanto pública como privada, plantea objetivos de acuerdo a las metas trazadas, y a fin de cumplirlos las entidades invierten en la potencialización de sus recursos, los cuales pueden ser físicos, tecnológicos, financieros o humanos. En cuanto a sus recursos humanos, una de las fórmulas para optimizar su desempeño es el otorgamiento de estímulos.

En Colombia existe una herramienta para estimular a los servidores públicos denominada “Sistema de Estímulos” y es el Departamento Administrativo de Función Pública –DAFP- quien da la orientación general sobre este, pero cada entidad tiene la potestad de diseñar el propio.

Este Sistema de Estímulos en la Administración Pública es de gran importancia, porque a través del mismo se otorgan diferentes reconocimientos (pecuniarios y no pecuniarios) a los empleados con el fin de motivarlos y aumentar su sentido de pertenencia.

Respecto a la Fiscalía General de la Nación, la entidad pertenece a la rama judicial del poder público [1], ejerce la acción penal y participa en el diseño de la política criminal del Estado; garantiza la tutela judicial efectiva de los derechos de los intervinientes en el proceso penal; genera confianza y seguridad jurídica en la sociedad mediante la búsqueda de la verdad, la justicia y la reparación (Fiscalía General de la Nación, 2016).

El programa de estímulos de la Fiscalía es un conjunto de actividades destinadas a reconocer y premiar el desempeño en nivel sobresaliente, en el marco de una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad, bajo un esquema de mayor compromiso y cumplimiento efectivo de las metas institucionales, ya sea de manera individual o por equipos de trabajo (Resolución 0_1244, 2015, art. 8)

Pero no hay evidencia que demuestre si la implementación del sistema de estímulos afecte positiva o negativamente el desempeño laboral, el sentido de pertenencia, el compromiso y el cumplimiento de metas de los servidores públicos; tan solo en los estudios de cultura organizacional de las entidades públicas se hace un diagnóstico sobre la pertenencia de sus empleados. De esta forma, se desdibuja el fin del Sistema y por ende se pone en riesgo el cumplimiento de la misión y visión institucional.

En la siguiente ilustración se presenta el diagrama de causa- efecto del problema:

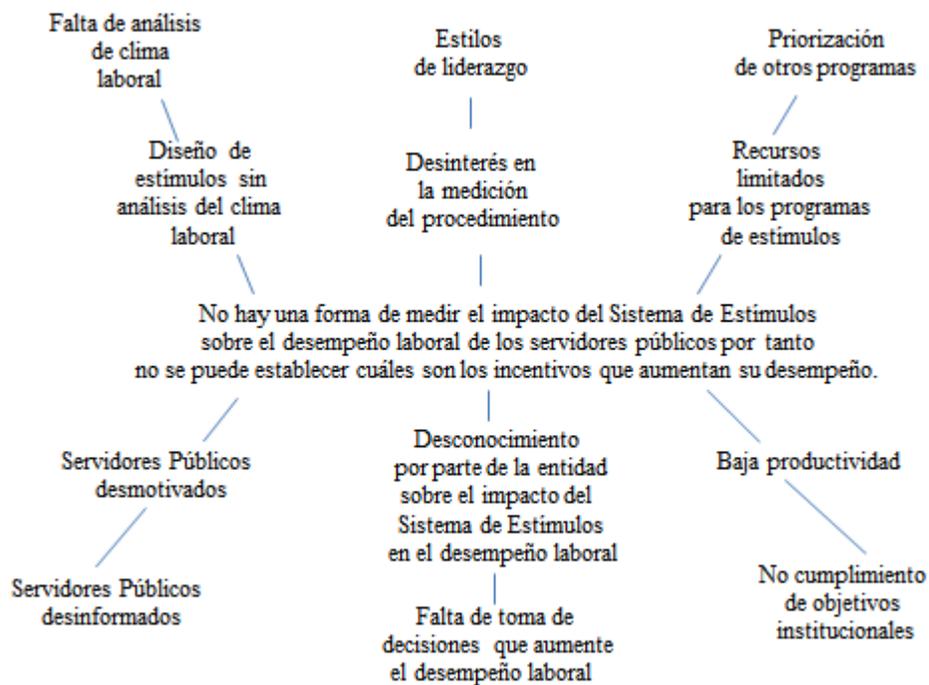


Figura 1. Diagrama de Causa Efecto del Problema

En la Figura 1. Se puede observar los posibles efectos que genera la aplicación de estímulos sin una adecuada medición, lo que repercute directamente en el Plan estratégico organizacional.

2.1. Pregunta de investigación

De acuerdo a lo anteriormente descrito se plantea la siguiente pregunta para el desarrollo de esta investigación:

¿Cómo medir la efectividad del Sistema de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación sobre el desempeño laboral de los servidores públicos del Grupo Especial de Lavado de Activos – GELA?

Capítulo 3 Justificación

La ingeniería industrial es definida por el Institute of Industrial Engineers como una disciplina que se ocupa del diseño, mejora e instalación de sistemas integrados de personas, materiales, información, equipo y energía, basado en diferentes conocimientos para especificar, predecir y evaluar los resultados que se obtengan de tales sistemas. Es así como se crea la necesidad de diseñar herramientas que permitan que las empresas que ofrecen servicios a la comunidad, desarrollen su misión y objetivos empresariales de la forma más eficiente y funcional para las partes involucradas.

Así mismo es importante mencionar que una de las competencias profesionales de la ingeniería está relacionada con gestionar la producción de bienes y servicios con criterios de calidad, productividad y oportunidad como lo menciona Tirado, Estrada y Col (2006) quienes indican que las competencias a nivel laboral de un Ingeniero Industrial son gestionar la calidad de acuerdo a las políticas de la organización y los criterios de satisfacción de los clientes.

Por otra parte, esta investigación está enmarcada en las necesidades actuales de los colombianos, toda vez que con el acuerdo de PAZ entre el Estado Colombiano y las FARC, se espera se potencialice la inversión extranjera en el país, y de esta forma generar organizaciones realmente competitivas en el mercado internacional. De esta manera el tema planteado en la presente investigación compete a todos los profesionales, independiente de cual sea su pregrado, aunque requiere de mayor participación de los ingenieros industriales, dado que somos los expertos en ingeniar, idear y mejorar la forma de administración o gerencia de organizaciones, pudiendo ser una labor nacional o internacional.

Es así que esta investigación esta direccionada a que una vez aplicada, se mejore el desempeño laboral de una forma horizontal, es decir para toda la organización, independiente de cual sea su misión, pues durante mi proceso de formación como Ingeniero Industrial, y la experiencia laboral de más de diecisiete años en el sector público como privado, observe que todos los cargos que componen una organización son de igual importancia, evidenciando así la necesidad de un personal altamente motivado y comprometido con la misión y visión de una empresa.

El tema de investigación sobre la efectividad del Sistema de Estímulos en el desempeño laboral de los servidores públicos es de gran importancia, porque a partir de su productividad, las entidades estatales pueden cumplir con sus objetivos institucionales

y estos se encuentran estrechamente relacionados con los fines del Estado. De acuerdo a la Constitución Política de Colombia (1991) Art. 2 estos fines son:

“Servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo”.

El servidor público se encuentra al servicio del Estado y de la comunidad, como lo señala el artículo 123 de la Constitución Política de Colombia; mediante su desempeño laboral, afecta directamente al pueblo colombiano como principal usuario de las acciones estatales, en donde se ofrecen servicios como la seguridad, la educación, la salud, la recreación, la justicia, entre otros.

Si el desempeño laboral del servidor público no es efectivo, la prestación del servicio por parte del Estado se deteriora y no satisface las necesidades de sus gobernados. Nadler y Tushman (citado por Zapata & Hernández, 2010) argumentan que los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros.

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública (2012), el Estado Colombiano ha creado un Sistema de Estímulos que busca:

“... el bienestar social y el trabajo eficiente y eficaz de los empleados; construir una vida laboral que contribuya a la productividad y su desarrollo personal; recompensar el desempeño efectivo de los servidores y de los grupos de trabajo, así como facilitar la cooperación interinstitucional entre las entidades para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados, de acuerdo al Documento Sistema de Estímulos Lineamiento de Política” (p. 14)

Aunque existe el planteamiento de una política para estimular un eficaz desempeño laboral de los servidores públicos, la realidad es otra. De acuerdo con un artículo del periódico El Espectador (2015), en una investigación realizada por el Grupo Multidisciplinario de Políticas Públicas (GMPP) de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes, se expone que la fuerza laboral actual del Estado colombiano, en muchas de sus entidades, está envejecida, poco motivada y valorada negativamente por los ciudadanos. Este diagnóstico obliga a pensar en la implementación de una política pública que facilite la gestión estratégica del talento humano, con el fin de tener trabajadores efectivos, calificados, orientados al servicio, motivados y satisfechos.

La anterior descripción evidencia que el Sistema de Estímulos no está siendo efectivo en el cumplimiento de su fin, que busca incentivar el desempeño laboral de los servidores públicos y se hace necesario identificar en que radica su falencia para proponer una posible solución.

Capítulo 4 Objetivos

4.1. Objetivo general

Proponer los indicadores que permitan medir la eficiencia y eficacia del Sistema de Estímulos en el desempeño laboral, otorgado al Grupo Especial de Lavado de Activos – GELA., pertenecientes a la Fiscalía General de la Nación.

2.2. Objetivos específicos

1. Establecer en qué consiste el Sistema de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación y su enfoque, mediante un análisis de literatura.
2. Identificar los factores que afectan el desempeño laboral de los servidores públicos del Grupo Especial de Lavado de Activos – GELA.
3. Determinar la eficacia de los incentivos establecidos por el Sistema de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación, en el desempeño de los servidores públicos del Grupo Especial de Lavado de Activos – GELA.

4. Construir los indicadores para medir eficacia y eficiencia del Sistema de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación en el desempeño laboral de los servidores públicos del Grupo Especial de Lavado de Activos – GELA.

Capítulo 5 Marco contextual

5.1. Contexto

5.1.1. Fiscalía General de la Nación

La Fiscalía General de la Nación, la entidad pertenece a la rama judicial del poder público¹, ejerce la acción penal y participa en el diseño de la política criminal del Estado; garantiza la tutela judicial efectiva de los derechos de los intervinientes en el proceso penal; genera confianza y seguridad jurídica en la sociedad mediante la búsqueda de la verdad, la justicia y la reparación (Fiscalía General de la Nación, 2016).

La Constitución Política de Colombia (1991) establece las siguientes funciones para la Fiscalía General de la Nación:

¹ “Son Ramas del Poder Público, la legislativa, la ejecutiva, y la judicial. Además de los órganos que las integran existen otros, autónomos e independientes, para el cumplimiento de las demás funciones del Estado. Los diferentes órganos del Estado tienen funciones separadas, pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines.” (Constitución política de Colombia, 1991, Art. 13)

1. Investigar y acusar, si hubiere lugar, directamente o por conducto del Vice fiscal General de la Nación o de sus delegados de la unidad de fiscalías ante la Corte Suprema de Justicia, a los altos servidores que gocen de fuero Constitucional, con las excepciones previstas en la Constitución².
2. Nombrar y remover, de conformidad con la ley, a los empleados bajo su dependencia.
3. Asumir directamente las investigaciones y procesos, cualquiera que sea el estado en que se encuentren, lo mismo que asignar y desplazar libremente a sus servidores en las investigaciones y procesos. Igualmente, en virtud de los principios de unidad de gestión y de jerarquía, determinar el criterio y la posición que la Fiscalía deba asumir, sin perjuicio de la autonomía de los fiscales delegados en los términos y condiciones fijados por la ley.
4. Participar en el diseño de la política del Estado en materia criminal y presentar proyectos de ley al respecto.
5. Otorgar, atribuciones transitorias a entes públicos que puedan cumplir funciones de Policía Judicial, bajo la responsabilidad y dependencia funcional de la Fiscalía General de la Nación.
6. Suministrar al Gobierno información sobre las investigaciones que se estén adelantando, cuando sea necesaria para la preservación del orden público.
(Art.251).

² Numeral modificado por el artículo 1 del Acto Legislativo 6 de 2011.

5.1.2. GRUPO ESPECIAL LAVADO DE ACTIVOS.

Este grupo como su nombre bien lo dice sirve para apoyar a la Dirección Nacional de Fiscalías contra el Lavado de Activos en su lucha contra la criminalidad organizada que ataca la estabilidad económica y sostenible del Estado Colombiano.

5.2. Sistema de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación

El Sistema de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación fue reglamentado mediante las siguientes normas:

- Resolución No 0-2894 de 2015 “Por medio de la cual se reglamenta el Programa de Bienestar de la Fiscalía General de la Nación”
- Resolución No. 0-1244 de 2015 “Por medio de la cual se formula la política de estímulos, se reglamentan los programas de bienestar Laboral e incentivos y se conforma el Comité de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación”
- Resolución No 0001 de 2016 “Por medio de la cual se adopta el reglamento del Comité de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación”

a. Programa de Estímulos.

Se establece que todos los servidores públicos de las diferentes áreas de la Fiscalía son beneficiarios del programa, siempre y cuando cumplan con los siguientes requisitos:

- Tener más de un año de servicios en la Entidad.

- No haber sido sancionado disciplinaria, penal o fiscalmente, en el año inmediatamente anterior a su postulación.
- El servidor o grupo de servidores deben ser postulados por medio de un oficio que sustente las razones de la postulación y debe ser dirigido a la Subdirección de Talento Humano, con base en los parámetros que determine la Comisión de estímulos (Resolución 0_1244, 2015, art 9 y art. 15).

b. Criterios para la entrega de incentivo.

En la Fiscalía General de la Nación, el Comité de estímulos establecerá los parámetros de entrega de incentivos, conforme a los siguientes criterios:

1. “Los resultados del trabajo en equipo en términos del impacto que genere en los distintos procesos de la entidad y de sus objetivos institucionales” (Resolución 0_1244, 2015, art 10).
2. “El desempeño en niveles de excelencia de las funciones propias del servidor, que hayan contribuido al mejoramiento de los procesos a su cargo” (ídem).
3. “Crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos” (Decreto-Ley 20 de 2014).
4. “Reconocer o premiar los resultados del desempeño sobresaliente en nivel de excelencia” (ídem).

5. “Motivar a los servidores de la entidad a producir más y mejores resultados en el ejercicio de sus funciones” (ídem).

c. Requisitos.

Los requisitos para participar en el Programa de Incentivos son:

1. “Tener más de un año de servicio en la Fiscalía General de la Nación” (Resolución 0_1244, 2015, art. 15).
2. “No haber sido sancionado disciplinaria, penal o fiscalmente, en el año inmediatamente anterior a su postulación” (ídem).
3. “El servidor o grupo de servidores deberán ser postulados mediante escrito sustentado ante la Subdirección de Talento Humano, con base en los parámetros que determine la Comisión de Estímulos” (ídem).

d. Categorías de Incentivos.

El programa establece diferentes categorías de incentivos, los cuales podrán ser estímulos pecuniarios³ y no pecuniarios (Resolución 0_1244, 2015, art 9).

³ El incentivo pecuniario es aquel en el cual se hace un reconocimiento económico

A continuación, se describen las categorías de incentivos

Tabla 3. Categorías de Incentivos

Categoría de Incentivo	Descripción
Incentivos para equipos de Trabajo	<p>Los mejores equipos de trabajo podrán obtener incentivos pecuniarios constituidos por reconocimientos económicos. Dichos reconocimientos serán establecidos por el Comité de Estímulos, de acuerdo con los recursos asignados para este fin en el Plan Anual de Estímulos.</p> <p>Los equipos de trabajo que se postulan para el programa de incentivos deberán acreditar la excelencia o desempeño sobresaliente en la formulación, implementación y desarrollo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Proyectos de trabajo tendientes a la agilización o mejoramiento de un proceso o procedimiento que sea representativo para la Entidad. b. Proyectos transversales que incidan en las metas de cumplimiento de los objetivos institucionales de la Fiscalía. c. Proyectos de trabajo, que con su implementación permitan dinamizar y optimizar los procesos misionales que adelanta la Fiscalía General de la Nación.
Incentivos por desempeño laboral	<p>Estos reconocimientos buscan exaltar el nivel de excelencia y eficiencia en el ejercicio de las funciones de los servidores de la Fiscalía General de la Nación, que constituyan una contribución significativa y acreditable para la Entidad.</p> <p>El Otorgamiento de incentivo a nivel individual, requiere de la postulación del servidor, por sí mismo o por un tercero, debidamente sustentado ante el Comité de Estímulos, dentro de los términos que este señale.</p>
Incentivos Individuales	<p>Los incentivos individuales serán de naturaleza no pecuniaria, y se otorgarán a los servidores que se hagan acreedores a ellos de acuerdo con los criterios establecidos por el Comité de Incentivos, los cuales observarán lo dispuesto en los instrumentos para la evaluación del desempeño.</p> <p>Los incentivos individuales pueden consistir en:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Concesión de becas parciales o totales para apoyar los estudios que elija el servidor en los niveles básico, medio, técnico o superior dentro de las ofertas de capacitación formal que ofrezcan la Institución Universitaria Conocimiento e Innovación para la Justicia, de acuerdo con el presupuesto asignado para tal fin. b. Comisión de estudios fuera o dentro del país, cumpliendo con los requisitos previos en el Decreto Ley 021 de 2014. c. Capacitación informal (talleres, cursos, diplomados, etc.) elegido por el servidor dentro de la oferta de capacitación informal, de acuerdo a las funciones que ejerza el servidor dentro de la entidad.

d. Ingreso preferente para cursos de formación que ofrezcan las entidades educativas del Estado o privadas con las que la Entidad haya establecido convenios.

e. Publicación de trabajos o investigaciones que realicen de acuerdo a las funciones que desarrolle el servidor dentro de la Entidad, con la coordinación y apoyo de la Institución Universitaria Conocimiento e Innovación para la Justicia.

f. Comisión de Servicios hasta por 6 meses en la Institución Universitaria Conocimiento e Innovación para la Justicia para fortalecer el programa de formadores de esa institución.

g. Acceso preferencial a programas de estudio que ofrezca la Institución Universitaria Conocimiento e Innovación para la Justicia, en programas académicos con grupos restringidos.

Nota: Elaboración propia con base en Fiscalía General de la Nación, 2015. Resolución No 0_1244.

Adicionalmente existe un incentivo denominado “Condecoración Enrique Low Murta”, que está regida “por lo dispuesto en el Decreto 28869 de 2003” (Resolución 0_1244, 2015, art. 19).

e. Indicadores de Gestión de la Fiscalía General de la Nación.

En la Fiscalía existen diferentes indicadores de gestión por proceso. En el proceso de Talento Humano se encuentran los siguientes:

Tabla 4. Indicadores del Proceso de Talento Humano

INDICADOR	FÓRMULA
Gestión en el cobro de incapacidades	No. total de incapacidades que se ha realizado la gestión de cobro vigencia actual/ No. total de incapacidades del semestre de la vigencia actual.
Organización de la historia laboral	Total de Historias Laborales Organizadas / Total de Historias Laborales
Aprovechamiento de las actividades del Programa	Número de cupos utilizados/Número de cupos

de bienestar	disponibles
Atención a la población objeto de la entidad	No. de población atendida en el periodo/ No. de población objeto en el periodo
Porcentaje de cumplimiento de actividades PAC de Bienestar.	Número de actividades realizadas/Número de actividades programadas.
Porcentaje de cumplimiento de actividades PTA de SST	Número de actividades realizadas/Número de actividades programadas.
Porcentaje de ejecución del Presupuesto - Programa de Bienestar	Presupuesto Ejecutado/Presupuesto Asignado
Porcentaje de ejecución de presupuesto- SG-SST	Presupuesto Ejecutado/Presupuesto asignado
Ejecución del Plan Institucional de Formación y capacitación PIFC	No de Cupos Ocupados/ Cupos Programados
Ejecución del presupuesto asignado	Presupuesto Ejecutado/Presupuesto asignado

Nota. Fiscalía General de la Nación. (2016). Informe Indicadores de Proceso

Como se puede observar en la Tabla 4, existe un indicador relacionado con el Programa de Bienestar, en donde se mide el número de cupos utilizados sobre el número de cupos disponibles. Este indicador permite medir la eficacia del programa, pero no la efectividad, dejando por fuera la satisfacción de los servidores públicos.

Así mismo, existe otro indicador relacionado con el Programa de Bienestar, denominado “Aprovechamiento de las Actividades del Programa de Bienestar”, en donde se mide el número de cupos utilizados sobre el número de cupos disponibles. Pero al igual que el anterior indicador, este no permite medir la satisfacción de los servidores públicos y menos cómo se afecta el desempeño laboral por medio de estas actividades.

Otro indicador que podría medir la incidencia de los estímulos sobre el desempeño laboral, es el relacionado con la “Ejecución del Plan Institucional de Formación y

Capacitación PIFC”, pero este tan sólo mide el número de Cupos Ocupados sobre el número de Cupos Programados.

Bajo este contexto, se evidencia la necesidad de diseñar indicadores que midan la eficiencia y la eficacia del Sistema de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación en el desempeño laboral de sus servidores públicos.

Capítulo 6 Marco Normativo

En la siguiente tabla se presenta el nomograma sobre los Estímulos de los Servidores Públicos en Colombia:

Tabla 2. Nomograma sobre Estímulos de los Servidores Públicos en Colombia

NORMA	ARTÍCULOS APLICABLES
Ley 909 de 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones”	Artículo 16. Las Comisiones de Personal 2. Además de las asignadas en otras normas, las Comisiones de Personal cumplirán las siguientes funciones: h) Participar en la elaboración del plan anual de formación y capacitación y en el de estímulos y en su seguimiento
Decreto 1567 de 1998 “Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”	Artículo 10. Campo de aplicación. El presente decreto-ley se aplica a los empleados del Estado que prestan sus servicios en las entidades regidas por la Ley 443 de 1998. Artículo 13. Sistema de estímulos para los empleados del Estado. Establéese el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales. Artículo 14. Finalidades del sistema de estímulos. Son finalidades del sistema de estímulos las siguientes: a) Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en

función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados; b) Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados; c) Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de las entidades; d) Facilitar la cooperación interinstitucional de las entidades públicas para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.

Artículo 15. Fundamentos del sistema de estímulos. Son los principios axiológicos que sustentan y justifican el sistema: a) Humanización del trabajo. Toda actividad laboral deberá brindar la oportunidad de que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica y desarrollen sus potencialidades creativas mejorando al mismo tiempo la gestión institucional y el desempeño personal; b) Equidad y justicia. Este principio considera que, sin desconocer la singularidad de cada persona, el sistema de estímulos deberá provocar actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de oportunidades, de tal manera que la valoración de los mejores desempeños motive a los demás para que sigan mejorando; c) Sinergia. Este principio se orienta a buscar que todo estímulo que se dé al empleado beneficie a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado; más que considerar la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, debe procurar el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización y dentro de la continuidad del tiempo; d) Objetividad y transparencia. Los procesos que conduzcan a la toma de decisiones para el manejo de programas de bienestar e incentivos deberán basarse en criterios y procedimientos objetivos, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la entidad; e) Coherencia. Este principio busca que las entidades desarrollen efectivamente las responsabilidades que les corresponden dentro del sistema de estímulos. Las entidades deberán cumplir con los compromisos adquiridos a través de sus programas de bienestar e incentivos; f) Articulación. La motivación del empleado deberá procurarse integrando acciones, proyectos, programas y estrategias que contribuyan simultáneamente a la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales.

Artículo 16. Componentes del sistema de estímulos. El sistema de estímulos está integrado por los siguientes componentes: a) Políticas públicas. Las orientaciones y los propósitos del sistema de estímulos estarán definidos por las políticas de administración pública, de organización y gestión administrativa, de gestión del talento humano y en especial por las políticas de bienestar social a través de las cuales se garantizará el manejo integral de los procesos organizacionales y de la gestión humana; b) Planes. La organización de las acciones y de los recursos para el desarrollo institucional de las entidades y para el manejo y la promoción del talento humano en función de un desempeño efectivo, estará consignada en sus respectivas programaciones y en éstas se incluirán, en forma articulada, los planes, programas y proyectos de capacitación, bienestar e incentivos con el fin de garantizar su efectivo cumplimiento;

c) Disposiciones legales. Las leyes, los decretos y las disposiciones que regulan la organización y el funcionamiento de la administración pública y el sistema de administración de personal, en especial aquellas disposiciones que desarrollan el manejo del bienestar social y los programas de incentivos, constituirán el marco de actuación de las entidades en el diseño y la ejecución de programas de bienestar e incentivos para los empleados del Estado. Las normas sobre bienestar social e incentivos serán flexibles y adaptables y

propenderán por la gestión autónoma y descentralizada de las entidades; d) Entidades. El elemento dinamizador del sistema de estímulos será el conjunto de las entidades públicas. Estas actuarán según su competencia administrativa como: a) Directoras del sistema; b) Coordinadoras o proveedoras; c) Ejecutoras; e) Los programas de bienestar social e incentivos. El sistema de estímulos a los empleados del Estado expresará en programas de bienestar social e incentivos. Dichos programas serán diseñados por cada entidad armonizando las políticas generales y las necesidades particulares e institucionales. **Artículo 17. Competencias y responsabilidades.** El sistema de estímulos a los empleados estará a cargo de las siguientes entidades, las cuales tendrán las responsabilidades que a continuación se describen: a) El Departamento Administrativo de la Función Pública. Ejercerá la dirección del sistema; para ello formulará las políticas de administración pública, de desarrollo del talento humano y de bienestar social que orienten el sistema; asesorará sobre la materia y fomentará la coordinación interinstitucional para el diseño y la ejecución de los programas; b) Entidades públicas de protección y servicios sociales. Facilitarán, mediante convenios, sus servicios y programas especiales para el desarrollo de programas de bienestar social e incentivos que diseñen las entidades públicas; c) Entidades públicas del orden nacional y territorial. Actuarán con autonomía administrativa en el marco de las disposiciones vigentes para diseñar en su interior y poner en marcha en coordinación con otras entidades de los sectores administrativos nacionales y territoriales, sus respectivos programas de bienestar social e incentivos. Para el desarrollo de sus programas de bienestar e incentivos las entidades podrán realizar acuerdos o convenios interinstitucionales; d) Comités institucionales e interinstitucionales de empleados del Estado. Participarán en el diseño y la ejecución de programas

Artículo 18. Programas de bienestar social e incentivos. A través de los programas de bienestar social y de los programas de incentivos que formulen y ejecuten las entidades, se pondrá en funcionamiento el sistema de estímulos para los empleados. **Artículo 19. Programas anuales.** Las entidades públicas que se rigen por las disposiciones contenidas en el presente decreto-ley están en la obligación de organizar anualmente, para sus empleados, programas de bienestar social e incentivos.

Artículo 26. Programas de incentivos. Los programas de incentivos, como componentes tangibles del sistema de estímulos, deberán orientarse a: 1. Crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos.

2. Reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia. Los programas de incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral. Y los programas de incentivos que buscan reconocer el desempeño en niveles de excelencia se estructurarán a través de planes de incentivos.

Artículo 27. Proyectos de calidad de vida laboral. Los programas de incentivos que se desarrollen mediante proyectos de calidad de vida laboral tendrán como beneficiarios a todos los empleados de la entidad. Estos proyectos serán diseñados a partir de diagnósticos específicos, utilizando para ello metodologías que las ciencias sociales y administrativas desarrollen. Las entidades, de acuerdo con sus políticas de gestión, podrán adaptar a sus particulares requerimientos proyectos de calidad de vida laboral orientados a lograr el buen desempeño. Para ello contarán con la orientación y asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Artículo 28. Comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y

remoción o de período. Como uno de los incentivos que deben concederse a los empleados de carrera, los nominadores deberán otorgarles la respectiva comisión para ejercer cargos de libre nombramiento y remoción o de período cuando hubieren sido nombrados para ejercerlos.

Artículo 29. Planes de incentivos. Los planes de incentivos para los empleados se orientarán a reconocer los desempeños individuales del mejor empleado de la entidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, así como de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia.

Artículo 30. Tipos de planes. Para reconocer el desempeño en niveles de excelencia podrán organizarse planes de incentivos pecuniarios y planes de incentivos no pecuniarios. Tendrán derecho a incentivos pecuniarios y no pecuniarios todos los empleados de carrera, así como los de libre nombramiento y remoción de los niveles profesional; técnico, administrativo y operativo.

Artículo 31. Planes de incentivos pecuniarios. Los planes de incentivos pecuniarios estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada entidad pública. Dichos reconocimientos económicos serán hasta de cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes, en las entidades de los órdenes nacional y territorial de acuerdo con la disponibilidad de recursos y se distribuirán entre los equipos seleccionados. El Gobierno Nacional reglamentará los criterios, los requisitos, la organización y los procedimientos para la selección y la premiación de los equipos de trabajo.

Artículo 32. Planes de incentivos no pecuniarios. Los planes de incentivos no pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia.

Parágrafo. Para los demás equipos no beneficiados con incentivos pecuniarios se podrán organizar incentivos no pecuniarios, los cuales se determinarán en el plan de incentivos institucionales, en un capítulo especial.

Artículo 33. Clasificación de los planes de incentivos no pecuniarios. Las entidades de las órdenes nacional y territorial podrán incluir dentro de sus planes específicos de incentivos no pecuniarios los siguientes: ascensos, traslados, encargos, comisiones, becas para educación formal, participación en proyectos especiales, publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional, reconocimientos públicos a la labor meritoria, financiación de investigaciones, programas de turismo social, puntaje para adjudicación de vivienda y otros que establezca el Gobierno Nacional. Cada entidad seleccionará y asignará los incentivos no pecuniarios para el mejor equipo de trabajo y para sus mejores empleados, de acuerdo con los criterios, los requisitos, la organización y los procedimientos que establezca el Gobierno Nacional. Parágrafo 1o.- La prima técnica no hará parte de los planes de incentivos que se establezcan en desarrollo del presente decreto-ley. Parágrafo 2o.- Los traslados, los ascensos, los encargos y las comisiones se regirán por las disposiciones vigentes sobre la materia y por aquellas que las reglamenten, modifiquen o sustituyan. Parágrafo 3o.- Los incentivos no pecuniarios que no estén regulados por disposiciones especiales deberán ser concebidos, diseñados y organizados por cada entidad de acuerdo con sus recursos y mediante convenios que realicen con entidades públicas o privadas, en el marco de la ley y de sus competencias. Artículo 34. Plan mínimo de incentivos. El jefe de cada entidad deberá adoptar y desarrollar internamente planes anuales de incentivos institucionales, de acuerdo con la ley y los reglamentos. Dicho plan contendrá por lo menos seis de los incentivos señalados en el Artículo anterior.

Artículo 35. Forma del acto y recursos. Los actos administrativos mediante los cuales se concedan los incentivos deberán ser motivados y contra ellos no procederá ningún recurso. **Artículo 36. Consideraciones generales para la asignación de incentivos.** Para asignar los incentivos, las entidades deberán observar las siguientes consideraciones: a) La selección y la asignación de incentivos se basarán en registros e instrumentos objetivos para medir el desempeño meritorio; b) En todo caso los criterios de selección considerarán la evaluación del desempeño y los resultados del trabajo del equipo como medidas objetivas de valoración; c) Cada empleado seleccionado tendrá derecho a escoger el reconocimiento de su preferencia dentro de los planes de incentivos diseñados por la entidad en la cual labora; d) Siempre debe hacerse efectivo el reconocimiento que se haya asignado por el desempeño en niveles de excelencia. e) Todo empleado con desempeño en niveles de excelencia debe tener reconocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuará por escrito y se anexará a la hoja de vida.

Artículo 37. Recursos. Las entidades públicas a las cuales se aplica este decreto-ley deberán apropiar anualmente, en sus respectivos presupuestos, los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de los programas de bienestar social o incentivos que se adopten. Los recursos presupuestales se ejecutarán de conformidad con los programas y proyectos diseñados. Los programas de bienestar social que autoricen las disposiciones legales incluirán los elementos necesarios para llevarlos a cabo, con excepción de bebidas alcohólicas.

Artículo 38. Prohibiciones. Los incentivos pecuniarios y no pecuniarios, concedidos a los empleados en desarrollo de programas de bienestar social e incentivos, no pueden tener por objeto modificar el régimen salarial y el prestacional de los empleados.

Decreto 1227 de 2005
 “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.”

Artículo 54. La calificación definitiva del desempeño de los empleados de carrera será el resultado de ponderar las evaluaciones semestrales previstas en el artículo 38 de la Ley 909 de 2004.

Parágrafo 1º. El término de duración de las situaciones administrativas enunciadas no se tendrá en cuenta para la evaluación semestral, excepto la situación de encargo en la cual se evaluará al empleado para acceder a los programas de capacitación y estímulos.

Artículo 69. Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social.

Artículo 70. Las entidades públicas, en coordinación con los organismos de seguridad y previsión social, podrán ofrecer a todos los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales que se relacionan a continuación:

70.1. Deportivos, recreativos y vacacionales.

70.2 Artísticos y culturales.

70.3. Promoción y prevención de la salud.

70.4. Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser

gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas.

70.5. Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades que hagan sus veces, facilitando los trámites, la información pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados.

Parágrafo 2º. Para los efectos de este artículo se entenderá por familia el cónyuge o compañero(a) permanente, los padres del empleado y los hijos menores de 18 años o discapacitados mayores que dependan económicamente de él.

Artículo 71. Los programas de bienestar orientados a la protección y servicios sociales no podrán suplir las responsabilidades asignadas por la ley a las Cajas de Compensación Familiar, las Empresas Promotoras de Salud, los Fondos de Vivienda y Pensiones y las Administradoras de Riesgos Profesionales.

Artículo 72. No podrán destinarse recursos dentro de los programas de bienestar para la realización de obras de infraestructura y adquisición de bienes inmuebles.

Artículo 73. La financiación de la educación formal hará parte de los programas de bienestar social dirigidos a los empleados de libre nombramiento y remoción y de carrera. Para su otorgamiento, el empleado deberá cumplir las siguientes condiciones:

73.1. Llevar por lo menos un año de servicio continuo en la entidad.

73.2. Acreditar nivel sobresaliente en la calificación de servicios correspondiente al último año de servicio.

Parágrafo. Los empleados vinculados con nombramiento provisional y los temporales, dado el carácter transitorio de su relación laboral, no podrán participar de programas de educación formal o no formal ofrecidos por la entidad, teniendo únicamente derecho a recibir inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo.

Artículo 74. Los programas de bienestar responderán a estudios técnicos que permitan, a partir de la identificación de necesidades y expectativas de los empleados, determinar actividades y grupos de beneficiarios bajo criterios de equidad, eficiencia mayor cubrimiento institucional.

Artículo 75. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

75.1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

75.2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

75.3. Preparar a los pre pensionados para el retiro del servicio.

75.4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.

75.5. Fortalecer el trabajo en equipo.

75.6. Adelantar programas de incentivos.

Parágrafo. El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación.

Artículo 76. Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades.

Artículo 77. 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 de la entidad, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo.

Dicho plan se elaborará de acuerdo con los recursos institucionales disponibles para hacerlos efectivos. En todo caso los incentivos se ajustarán a lo establecido en la Constitución Política y la ley.

Parágrafo. Se entenderá por equipo de trabajo el grupo de personas que laboran en forma interdependiente y coordinada, aportando las habilidades individuales requeridas para la consecución de un resultado concreto, en el cumplimiento de planes y objetivos institucionales. Los integrantes de los equipos de trabajo pueden ser empleados de una misma dependencia o de distintas dependencias de la entidad.

Artículo 78. Para otorgar los incentivos, el nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral y el de los equipos de trabajo se determinará con base en la evaluación de los resultados del trabajo en equipo; de la calidad del mismo y de sus efectos en el mejoramiento del servicio; de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo.

Parágrafo. El desempeño laboral de los empleados de libre nombramiento y remoción de Gerencia Pública, se efectuará de acuerdo con el sistema de evaluación de gestión prevista en el presente decreto. Los demás empleados de libre nombramiento y remoción serán evaluados con los criterios y los instrumentos que se aplican en la entidad para los empleados de carrera.

Artículo 79. Cada entidad establecerá el procedimiento para la selección de los mejores empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción, así como

para la selección y evaluación de los equipos de trabajo y los criterios a seguir para dirimir los empates, con sujeción a lo señalado en el presente decreto.

El mejor empleado de carrera y el mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, serán quienes tengan la más alta calificación entre los seleccionados como los mejores de cada nivel.

Artículo 80. Los empleados deberán reunir los siguientes requisitos para participar de los incentivos institucionales:

80.1. Acreditar tiempo de servicios continuo en la respectiva entidad no inferior a un (1) año.

80.2. No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.

80.3. Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación.

Artículo 81. Para llevar a cabo el Plan de Incentivos para los equipos de trabajo, las entidades podrán elegir una de las siguientes alternativas:

81.1. Convocar a las diferentes dependencias o áreas de trabajo de la entidad para que postulen proyectos institucionales desarrollados por equipos de trabajo, concluidos en el año inmediatamente anterior.

81.2. Establecer, para el año siguiente, áreas estratégicas de trabajo fundamentadas en la planeación institucional para ser desarrolladas por equipos de trabajo a través de proyectos previamente inscritos, bajo las condiciones y parámetros que se establezcan en el procedimiento de la entidad.

Artículo 82. Los trabajos presentados por los equipos de trabajo deberán reunir los siguientes requisitos para competir por los incentivos institucionales:

82.1. El proyecto u objetivo inscrito para ser evaluado debe haber concluido.

82.2. Los resultados del trabajo presentado deben responder a criterios de excelencia y mostrar aportes significativos al servicio que ofrece la entidad.

Artículo 83. Para la selección de los equipos de trabajo que serán objeto de incentivos se tendrán en cuenta como mínimo las siguientes reglas generales:

83.1. Todos los equipos de trabajo inscritos que reúnan los requisitos exigidos deberán efectuar sustentación pública de los proyectos ante los empleados de la entidad.

83.2. Se conformará un equipo evaluador que garantice imparcialidad y conocimiento técnico sobre los proyectos que participen en el plan, el cual será el encargado de establecer los parámetros de evaluación y de calificar. Para ello se podrá contar con empleados de la entidad o con expertos externos que colaboren con esta labor.

83.3. Los equipos de trabajo serán seleccionados en estricto orden de mérito,

con base en las evaluaciones obtenidas.

83.4. El jefe de la entidad, de acuerdo con lo establecido en el Plan Institucional de Incentivos y con el concepto del equipo evaluador, asignará, mediante acto administrativo, los incentivos pecuniarios al mejor equipo de trabajo de la entidad.

83.5. A los equipos de trabajo seleccionados en segundo y tercer lugar se les asignarán los incentivos no pecuniarios disponibles que estos hayan escogido según su preferencia.

Parágrafo 1°. Las oficinas de planeación o las que hagan sus veces, apoyarán el proceso de selección de los mejores equipos de trabajo de la entidad.

Parágrafo 2°. El plazo máximo para la selección, proclamación y entrega de los incentivos pecuniarios y no pecuniarios a los equipos de trabajo y a los mejores empleados, será el 30 de noviembre de cada año.

Artículo 84. En las entidades donde existen seccionales o regionales se seleccionará, conforme con las reglas establecidas en este decreto, al mejor empleado de cada uno de los niveles jerárquicos que conforman la regional o seccional, quienes tendrán derecho a participar en la selección del mejor empleado de la entidad.

Artículo 85. Con la orientación del Jefe de la entidad será responsabilidad de las dependencias de recursos humanos o de quienes hagan sus veces, la formulación, ejecución y evaluación de los programas de bienestar, para lo cual contarán con la colaboración de la Comisión de Personal.

Decreto 4661 de 2005
"Por el cual se modifica el Decreto 1227 de 2005"

Artículo 1. Modificase el parágrafo 1° del artículo 70 del Decreto 1227 de 2005, el cual quedará así:

"Parágrafo 1°. Los programas de educación no formal y de educación formal básica primaria, secundaria y media, o de educación superior, estarán dirigidos a los empleados públicos.

También se podrán beneficiar de estos programas las familias de los empleados públicos, cuando la entidad cuente con recursos apropiados en sus respectivos presupuestos para el efecto".

Nota: Elaboración propia con base en las normas legales vigentes.

Capítulo 7 Antecedentes

Una vez realizado el marco conceptual y teórico, se procedió a hacer una revisión de otras investigaciones que desarrollaron un objeto de estudio similar al de la presente investigación. Existen estudios sobre la motivación humana en su ámbito laboral y de cómo este influye en la productividad laboral. Para tener un panorama general, se revisaron investigaciones hechas para el sector privado y una para el sector público.

Entre estos estudios se encuentran investigaciones como la de Juliana Flores Jaime sobre “La aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.”

Esta investigación se realizó con el fin de identificar qué estímulos organizacionales se pueden aplicar a los trabajadores para mejorar el clima organizacional de la empresa Corporación Infarmasa S.A. (Flores, 2007, p. 3) y así influir en la productividad de la empresa. Para tal fin se revisó toda la teoría relacionada con clima laboral, los estímulos organizacionales y la cultura organizacional y mediante un análisis descriptivo, se valoró el clima laboral en 4 laboratorios de la empresa con características similares.

La hipótesis que se planteó consistió en que la aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador mejorará el clima organizacional de la empresa

farmacéutica, incrementando la productividad y el rendimiento laboral. (Flores, 2007, p. 81)

Una de las conclusiones de esta investigación frente a los incentivos monetarios que tiene la empresa, es que el personal no tiene una opinión favorable con respecto a este tema, sin embargo, si se sienten incentivados por sus jefes y se recomendó a la empresa, que diseñe nuevos incentivos no monetarios, como el reconocimiento del trabajador del mes (Flores, 2007). Aunque no se demostró cómo los incentivos influyen en la productividad del empleado y de la empresa, si resalta el hecho de cómo el clima laboral es factor fundamental para el incremento de la productividad.

La investigación realizada por Sánchez (2011) sobre “Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital Dr. Adolfo Princlara. Puerto Cabello, Estado Carabobo”, tuvo como objetivo “analizar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital.” (Sánchez, 2011, p. 20).

El marco teórico de esta investigación consistió en una revisión de literatura, indagando sobre los trabajos relacionados con el tema y luego se plantearon las bases teóricas de la motivación y del desempeño laboral.

Esta investigación se realizó utilizando el método correlacional, en la cual se evidencia la relación directa que hay entre los estímulos y el desempeño laboral, en la que se concluyó que existe un alto índice de descontento de los trabajadores por los ingresos que perciben en relación al trabajo que realizan, lo cual no resulta un incentivo para ejecutar satisfactoriamente y con entusiasmo las labores cotidianas, debido a que son muy pocos los beneficios sociales que logran obtener por no poseer un salario justo acorde con la función y el nivel de exigencias que desempeñan; unido al incentivo que nunca reciben, por cuanto jamás son tomados en cuenta para participar en eventos que les permita respaldar su profesión. (Sánchez, 2011)

La investigación sobre “La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero”, realizada por Ramírez, Badii y Abreu, tuvo como objetivo determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización. (Ramírez et al, 2008, p.145)

El marco teórico de esta investigación fue dividido en seis partes: concepto de motivación, teorías de la motivación laboral, modelos explicativos acerca de la motivación, de la motivación a la satisfacción labora, elementos que favorecen la motivación, motivación y rendimiento. La metodología utilizada fue la no experimental, ya que no se construye ninguna situación, sino que se observa situaciones ya existentes y

a la vez es transaccional⁴ ya que los datos recolectados son para un solo momento en un tiempo único. Sampieri (citado por Ramírez et al, 2008).

Esta investigación se desarrolló mediante encuestas a los trabajadores y se concluyó que la motivación laboral incrementa la productividad y calidad en el trabajo. Así mismo, contribuye con la consecución de los objetivos organizacionales (Ramírez et al, 2008).

Otra investigación, ya mirando el sector público, es la realizada por Polo (2007) sobre el “Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios” en Manizales. Al igual que en la anterior investigación, se hizo la correspondiente revisión teórica sobre los enfoques motivacionales, pero en este caso se observó la teoría del comportamiento del consumidor.

La metodología empleada para realizar el trabajo, fue la descriptiva, donde se trató de describir las características de un problema, cuantificar los comportamientos y explicar las actitudes (Echeverri. Citado por Polo, 2007)

Una de las conclusiones de este trabajo sobre los factores motivacionales, es que cada empresa cuenta con variables y factores diferentes de acuerdo a su comportamiento interno. (Polo, 2007, p. 179), otra conclusión a la que se llegó fue que hay aspectos

⁴ Hace referencia a la misma metodología de investigación conocida como transversal.

individuales que motivan al personal de la empresa que no son contemplados en los planes de motivación y que existe un desconocimiento por parte de los empleados sobre estos planes (Polo, 2007).

En esta investigación sí se evidencia y define la necesidad de crear estrategias particulares para motivar grupos específicos de trabajadores, haciéndolos participes y teniendo en cuenta sus particularidades. Lo cual genera un impacto positivo en el desempeño laboral (Polo, 2007).

Capítulo 8 Revisión de la Literatura

La revisión literaria se realizó mediante dos diferentes análisis, en uno de ellos, se estableció un marco teórico y conceptual sobre los términos de productividad, motivación, incentivos, clima laboral, indicador y gestión de indicadores; en el segundo análisis se identificaron otras investigaciones que se han desarrollado sobre el mismo objeto de estudio tratado en el presente trabajo de grado.

8.1. Marco Teórico

El siguiente marco teórico da respuesta a la definición de: productividad, motivación, incentivos, clima laboral, indicador y gestión de indicadores.

6.1.1. Efectividad

El concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo. (Mejía, s.f.)

La eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas; es un concepto de entrada-salida (insumo-producto). Así pues, el administrador eficiente es aquel que logra las salidas o resultados que corresponden a las entradas utilizadas para conseguirlos (mano de obra, materiales y tiempo). (Duker, citado por Valdez, s.f., p.2)

Así mismo, Chiavenato (2002) afirma que:

“La eficiencia, que significa hacer las cosas bien y de manera correcta, se la relaciona con los medios; es una medida de la proporción de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos, es decir una medida de salidas o resultados comparados con los recursos utilizados. La eficiencia se puede medir por el costo del trabajo, la utilización de equipos, el mantenimiento de máquinas y el retorno del capital invertido. Un administrador eficiente es aquel cuya unidad de trabajo opera diariamente al costo mínimo de material y de trabajo.” (p.5)

Mientras la eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El administrador eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas... La eficacia es la clave del éxito organizacional. (Duker, citado por Valdez, s.f., p.3)

Chiavenato (2002) asevera que:

“La eficacia, relacionada con los fines y propósitos, es el grado en que la administración consigue sus objetivos. Es la medida del resultado de la tarea o del objetivo establecido. Un administrador eficaz es aquel cuya unidad de trabajo alcanza diariamente las metas de producción en términos de cantidad y calidad de los resultados”. (p.5)

El autor también afirma que el éxito administrativo consiste en utilizar los recursos organizacionales con eficacia y eficiencia simultáneamente, lo cual significa excelencia en el desempeño y presenta la siguiente figura

		Empleo de recursos	
		Pobre	Buena
Consecución de objetivos	Alta	Eficaz pero no eficiente. Alcanza objetivos pero se desperdician algunos recursos.	Eficaz y eficiente, objetivos alcanzados y recursos bien utilizados. Elevada productividad y desempeño.
	Baja	No es eficaz ni eficiente. No se alcanzan los objetivos y se desperdician recursos en el proceso. Desempeño deficiente	Eficiente pero no eficaz. Los recursos se asignan bien pero no se alcanzan los objetivos. Desempeño precario.

Figura 2. Eficiencia y Eficacia

Nota: Chiavenato (2002)

6.1.2. Productividad.

Para Taylor, la productividad se podría aumentar si se analizaba cuidadosamente cada etapa de la tarea de un trabajador (Sánchez, 2007).

Taylor cronometró y comparó los tiempos, movimientos y resultados de una simple operación manual, por ejemplo, el usar una pala en los patios de una fundición. En esta tarea, Taylor descubrió que los obreros trabajaban con sus propias herramientas, lo cual era muy común en la época, había palas de todas las formas y tamaños, que cada quien usaba a su manera. Analizó todos los aspectos de la operación para establecer el mejor camino y llegó a la conclusión de que la paleada óptima era de aproximadamente 21 libras; que la forma óptima de la pala variaba según el tipo de material que se fuera a traspalear. Para obtener una mayor productividad, la empresa era la que debería

estandarizar y proveer las palas, al igual que el método de trabajo y que debía pagarse un incentivo a quienes las cumplieran (Zaid, 2008)

Esta postura sugiere que el método de trabajo y las herramientas de trabajo son indispensables para el aumento de la productividad, pero que así mismo, se debía otorgar a los trabajadores un incentivo por el uso de estos.

De la Rica y Padilla (2014), exponen que una de las evidencias más importantes de la relación entre el capital humano y la productividad es que el aumento del capital humano está directa y positivamente relacionado con el incremento en la productividad de los trabajadores.

El modelo de Becker sustenta que el individuo al invertir en su formación informal y formal contribuye en la productividad, que es el resultado de una decisión individual. Tal decisión debe ser recompensada con el aumento del salario (De la Rica y Padilla, 2014).

Esta teoría también es sustentada por Shultz, quien afirma que “al intervenir en sí mismos, los seres humanos aumentan el campo de sus posibilidades. Es un camino por el cual los hombres pueden aumentar su bienestar”. (De la Rica y Padilla, 2014, p. 267).

Bajo esta perspectiva, la productividad depende exclusivamente del capital humano que invierte en sí mismo y aumenta así la producción. Al igual que el enfoque de Taylor, el aumento de productividad debe ser recompensado.

6.1.3. Motivación.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino “moveré”, que significa mover; según el autor Giraudier (2005) por motivación se entiende “el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado” y esta se explica desde tres puntos de vista o modelos, que son en primer lugar la perspectiva fisiológica, en segundo lugar la perspectiva conductual y por último la perspectiva cognitiva, las cuales son el resultado de una sistematización de la información existente, partiendo de la base de que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada. (DAFP, 2012, p. 33)

Las teorías relacionadas con la motivación humana están expuestas por varios clásicos, como lo son Maslow, McGregor, Herzember, McClelland, Alderfer y Vroom. Douglas McGregor fue un exponente de la escuela de las relaciones humanas, que aún se mantiene vigente. González (citado por Hernández, 2011) dice que este pensador desarrolló su teoría bajo los siguientes supuestos:

- a) La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una fuente de castigos (entonces, se evitará si es posible).
- b) El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- c) El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Las más importantes de estas recompensas, son, por ejemplo, la satisfacción de las que ya hemos llamado necesidades del yo y de la realización personal, que pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.
- d) El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad, generalmente son consecuencias de la experiencia y no de las características inherentemente humanas.
- e) La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de las organizaciones, es amplia, no estrechamente definida en la población.
- f) En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte. (p.48)

El autor expone su planteamiento en dos líneas, la Teoría X consiste en la Dirección y Control Tradicional, y la teoría Y, en la necesidad que tiene la gente por trabajar. En la siguiente tabla se presentan las ideas de cada teoría:

Tabla 1. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor

Teoría X	Teoría Y
El hombre corriente es indolente por naturaleza, trabaja lo menos que puede.	Los obreros no son por naturaleza pasivos o resistentes a las necesidades organizativas. Se han vuelto, así como resultado de su experiencia en el seno de organizaciones diversas.
Carece de ambición, detesta la responsabilidad y prefiere ser dirigido.	La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidad y la disposición para orientar el comportamiento hacia el objetivo organizativo, están presente en los obreros. Es responsabilidad de la dirección hacer posibles que los obreros observen y desarrollen estas características humanas por sí mismos.
Acostumbra a ser egocéntrico e indiferente a las necesidades organizativas.	La labor esencial de la dirección es la de aplicar condiciones organizativas y métodos de explotación tales que los obreros puedan alcanzar mejor sus objetivos orientando para ellos sus propios esfuerzos hacia los objetivos organizativos.
Por naturaleza se muestra resistente al cambio.	
Es de carácter crédulo no muy despierto y presa fácil del charlatán y del demagogo.	

Nota: Recuperado de Rodríguez (citado por Hernández, 2011)

De la anterior exposición, se concluye que la motivación de las personas está fuertemente influenciada por condiciones organizacionales de una entidad, más que por sus objetivos personales.

Además de los clásicos mencionados, otro planteamiento es el de Chiavenato (1999), que trata la motivación y las compensaciones de las personas dentro de las organizaciones, bajo las siguientes premisas:

- **Motivo:** Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. El comportamiento humano es dinámico por: a) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos; b) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y, c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento (Chiavenato, 1999, p. 6).
- **Ciclo motivacional:** El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si

el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo. (Chiavenato, 1999, p. 6).

Estas condiciones, permiten afirmar que la motivación de las personas es dada por la consecución de unos objetivos que pretenden solucionar un problema o satisfacer una necesidad y una vez conseguido el objetivo, la motivación se acaba.

6.1.4. Incentivo.

Laffont y Mortimer, dicen que “...el incentivo es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo...” (Citados por Gorbaneff, Y., Torres, S., Cardona, J, 2009). Es entonces, una recompensa que responde a una persuasión sobre el cómo y el cuándo ejecutar una acción de acuerdo a los objetivos de una organización.

Según Gorbaneff y Col. (2009) “el incentivo no se limita al dinero e incluye la forma de organización dentro de la que se realiza el trabajo. Taylor desarrolló el método para

analizar el puesto de trabajo e hizo estudios empíricos para cuantificar la productividad estándar”. (p.75)

Taylor (citado por Gorbaneff y Col, 2009) definió el incentivo como:

“el ofrecimiento de una remuneración mayor de la que se da normalmente en la industria. Su administración científica recurría al incentivo para motivar a los empleados y así alcanzar y sobrepasar las metas de producción. Si hacían la tarea correctamente y en el tiempo asignado, recibían un incremento con respecto al salario ordinario”. (p.75)

Bajo esta perspectiva de productividad, el incentivo posee un impacto sobre el trabajo de los empleados porque promueve su ejecución en términos de calidad y tiempo. Mientras que la perspectiva de Benabou y Tirole (2006, citados Gorbaneff y Col, 2009), se plantea el incentivo como “un aspecto negativo porque crea dependencia y puede perjudicar el desempeño cuando se suprime”, además estos autores construyeron un modelo que incluía la dificultad de la tarea y la capacidad del agente como variables, y confirmaron que el incentivo lleva a la desmotivación. (Gorbaneff, Y., Torres, S., Cardona, J., 2009, p.80)

Esta teoría, al contrario de la expuesta por Taylor, presenta al incentivo como algo negativo que no motiva al empleado a hacer un mejor trabajo en el menor tiempo posible, sino que lo desmotiva.

Los incentivos, como señalaron los críticos de la administración científica, no son éticamente neutrales. Si A, en vez de intentar persuadir a B, le ofrece un incentivo económico, puede ofenderlo. Puede parecer que A cree que B es tonto y que no entiende los argumentos o que cree que B es malintencionado, pero que puede comprar su consentimiento. (Grant. Citado por Gorbaneff y Col, 2009, p.81)

En conclusión, los incentivos buscan aumentar la productividad de los empleados, pero su efecto varía de acuerdo a diferentes factores y contextos donde estos se ofrezcan.

Babbage, llamó la atención sobre la necesidad de medir el desempeño del trabajador para diseñar un esquema eficiente. Por otro lado, Taylor juzgó necesario establecer un estándar de productividad y aislar el esfuerzo individual. La cuadrilla trabaja al ritmo del peor obrero. (Gorbaneff, Y., Torres, S., Cardona, J., 2009, p.75). Por tanto, se hace necesario diseñar un sistema de estímulos que responda a la necesidad de aumentar la productividad.

6.1.5. Indicador.

De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE- (s.f.), un indicador se define como la expresión cualitativa o cuantitativa observable, que

permite describir características, comportamientos o fenómenos a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, que permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

El indicador, tiene las siguientes características:

- a) Simplificación: la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política, etc.), pero no puede abarcarlas todas.
- b) Medición: permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.
- c) Comunicación: todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones. (DANE, s.f., p. 13)

El DAFP (2015), define al indicador como “una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida por la relación entre dos o más variables, mediante la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo estimado”.

Los indicadores tienen sentido si se enmarcan en una visión estratégica de la organización, con políticas claras que les den sentido a los resultados y con significados compartidos que permitan asumir cursos de acción acordes con los parámetros de

referencia que se estén empleando. (Hernández. Citado por el DAFP, 2015, p. 25). Los indicadores tienen dos funciones:

a) Función descriptiva que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa, por ejemplo, el número de estudiantes que reciben beca en un periodo determinado comparado con otro periodo.

b) Función valorativa que consiste en añadir a la información anterior un “juicio de valor” basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado, en este caso “número de becas entregadas con relación a los estudiantes carenciados”. Esta última expresión nos está dando información sobre el logro de la actuación del objetivo de “Aumentar el número de becas para estudiantes carenciados” (suponiendo que este es un objetivo intermedio). Armijo (citado por el DAFP, 2015, p. 25)

Conforme a lo anteriormente expuesto por el DANE y el DAFP, se puede concluir que un indicador permite medir el avance o retroceso en el cumplimiento de un objetivo en un determinado tiempo, y este avance es observado en el tiempo y en comparación con una línea base. Una de sus características esenciales es que son de carácter cuantitativo y aunque el indicador sólo puede medir una dimensión, sirve para la toma de decisiones.

6.1.6. Gestión de Indicadores.

El DANE explica que los indicadores son herramientas que sirven para la planeación y la gestión en general, y sus objetivos principales son:

1. Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, etc.
 2. Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.
 3. Cuantificar los cambios en una situación que se considera problemática.
 4. Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general.
- (DANE, s.f., p. 14-15)

El DAFP (2015), dice que algunos de los indicadores son fundamentales para la gestión de las entidades porque:

1. Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
2. Posibilita la detección de procesos de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
3. Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios. (DAFP, 2015, p. 29)

La anterior exposición permite entender por qué son tan importantes los indicadores en la gestión, ya que puede informar a la entidad cómo se encuentra en la ejecución de sus planes, proyectos y programas, medir el avance de su gestión y en consecuencia tomar las correspondientes decisiones, de acuerdo al nivel de avance.

Capítulo 9 Diseño Metodológico

En este capítulo se presentará el tipo de estudio que se usó para realizar la investigación, así como los criterios de selección de la población y las técnicas usadas

9.1. Tipo de estudio

El presente trabajo es de tipo descriptivo, ya que “trata de describir las características de un problema, cuantificar los comportamientos y explicar actitudes” (Echeverry 2007, citado por Polo, 2008), de esta manera se buscará describir el Sistema de Estímulos y su comportamiento dentro de las personas que están siendo acreedoras a este programa, además se identificará la relación de estos con el desempeño laboral de los servidores públicos.

Adicionalmente es importante aclarar el presente trabajo es punto de partida para futuras investigaciones como lo menciona Bernal (2006) “se convierte en la base de otros tipos de investigación”, en razón a que se encuentra muy poca información relacionada

con indicadores de eficacia, eficiencia o efectividad de este tipo de estímulos en el sector público.

Por otra parte, en concordancia con el tipo de estudio escogido, se seleccionaron dos métodos de recolección de información la encuesta (Ver Apéndice A) y la entrevista semiestructurada (Ver Apéndice B): la primera se usó para caracterizar la población escogida y conocer su conocimiento sobre el programa de estímulos y con la segunda se busca conocer la opinión de los entrevistados e identificar cómo es percibido el sistema de estímulos y de esta manera. Ambos instrumentos tienen el objetivo de conocer si este es eficaz, es decir si cumple con los objetivos para lo cual fue creado.

9.2. Población entrevistada

El grupo escogido, el cual mantendrá su nombre en reserva por solicitud de la institución, cuenta con (13) trece servidores públicos, (2) dos de ellos estaba en vacaciones en el momento aplicación de las encuestas, por lo que la muestra obtenida fue de once (11) funcionarios

Se escoge el Grupo de Policía Judicial Especial Lavado de Activos, el cual es creado al interior de la Fiscalía General de la Nación, y el autor de la presente investigación tiene un acercamiento laboral; adicional a esto, la organización de grupos dentro de la Institución está constantemente bajo modificaciones según las necesidades misionales y sociales, además se observa la necesidad de mantener unificados los criterios durante la

realización del presente documento. Así mismo es importante mencionar que los datos aquí suministrados y la información obtenida dentro de las encuestas son de difícil acceso, debido a la naturaleza de la institución.

9.3. Metodología

La investigación se realizó mediante cinco fases, las cuales permitieron dar cumplimiento a los objetivos propuestos, y las que se describen a continuación:

Primera fase: Dentro de esta etapa se realizó una revisión sistemática de las teorías relacionadas con los incentivos, la normatividad vigente sobre el Sistema de Estímulos y las orientaciones metodológicas del Sistema de Estímulos establecidas por el DAFP. Esta investigación documental, como bien lo señala Gómez et al (s.) sirvió para la construcción de todo el marco referencial conceptual, normativo y teórico, que permitieron contextualizar esta investigación.

Segunda fase: se identificaron los factores que afectan el desempeño laboral de los servidores públicos del Grupo Especial de Lavado de Activos, mediante la elaboración de una encuesta de opinión instrumento utilizado mediante los lineamientos que establece el DAFP y el DANE. Una vez aplicada las encuestas, se procedió a sistematizar en Excel los resultados de las mismas. (Ver Apéndices A y B), adicionalmente los datos se registran en el capítulo de resultados.

Tercera fase: se realizó un análisis de los resultados obtenidos en las encuestas para tener un antes y después de las personas que han tenido acceso al sistema de estímulos y así observar una relación entre el Sistema de Estímulos y el desempeño laboral de los servidores del Grupo.

Cuarta fase: de acuerdo a la información obtenida en los puntos anteriores, se proponen los indicadores para medir la eficacia y la eficiencia del Sistema de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación en el desempeño laboral de los servidores públicos del Grupo Especial de Lavado de Activos – GELA, a través de la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2012).
(Ver Apéndice C)

Quinta fase: finalmente se elaboraron las conclusiones sobre la investigación y las recomendaciones encontradas.

9.4. Técnicas de recolección de la información

La determinación de los factores que afectan el desempeño laboral fue una construcción conjunta con los servidores públicos del Grupo Especial de Lavado de Activos, en donde a partir de la experiencia y vinculación con el sector público se establecieron algunos

ítems y los otros fueron propuestos por los servidores públicos mediante la aplicación de la encuesta.

En la encuesta los factores que se incluyeron como los que afectan el desempeño laboral de los funcionarios se describen a continuación:

a. Liderazgo de la Dirección: Corresponde a la capacidad que tiene el líder de la Dirección para potencializar el trabajo en equipo de acuerdo a las cualidades de las personas.

b. Estructura Organizativa: Corresponde a la organización estructural de la entidad que permite una comunicación horizontal o jerarquizada, según sea el caso.

c. Grupo de Trabajo: Corresponde al grupo de trabajo del área a la que pertenece el servidor público y con el que debe relacionarse constantemente en procura de los logros laborales.

d. Grupos de trabajo de otra área: Corresponde al grupo de trabajo de otra área diferente a la que pertenece el servidor público y con el que debe relacionarse constantemente en procura de los logros laborales.

e. Grupos sociales dentro de la entidad: Corresponde a los grupos dónde no hay una dependencia laboral del servidor público, sino en el que comparte otro tipo de vivencias.

f. Condiciones ergonómicas del puesto de trabajo: Corresponde a las condiciones físicas de la entidad que ofrece al servidor público para desempeñar sus funciones.

g. Incentivos de la entidad: Corresponde a aquellos aspectos motivaciones que ofrece la entidad para que el funcionario tenga sentido de pertenencia y potencialice su desempeño laboral.

h. Ámbito social: Corresponde a la vida social que el servidor público tenga fuera de la entidad.

i. Ámbito familiar: Corresponde a la vida familiar del el servidor público.

Adicionalmente los servidores públicos incluyeron otros aspectos como: j. Cambio de Directivo de la entidad, k. Vida personal y l. Finanzas personales.

Capítulo 10 Resultados

Como se describió en el capítulo anterior se utilizaron dos instrumentos para la recolección de información, los cuales luego de ser aplicados, se consolidan agrupando las preguntas para favorecer la comprensión de la información obtenida (Ver Apéndice D).

10.1. Caracterización de la población objeto

A continuación, se presentan los respectivos resultados obtenidos en la encuesta:

10.1.1. Nivel Jerárquico.

Los servidores públicos de este grupo, en su mayoría pertenecen al nivel profesional, como lo muestra la siguiente figura:

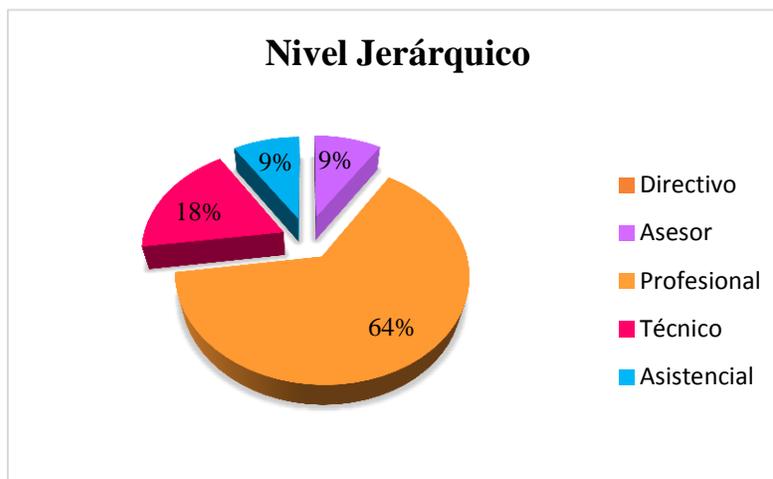


Figura 3. Nivel Jerárquico de los servidores públicos del Grupo GELA

El 64% de los servidores públicos del grupo GELA son del nivel profesional, 18% del nivel técnico, 9% del nivel asistencial y 9% del nivel asesor. En el grupo no se presentan servidores públicos del nivel directivo.

10.1.2. Años laborados.

Frente a los años laborados en la entidad por parte de los servidores públicos del grupo GELA, se obtuvieron los siguientes resultados:

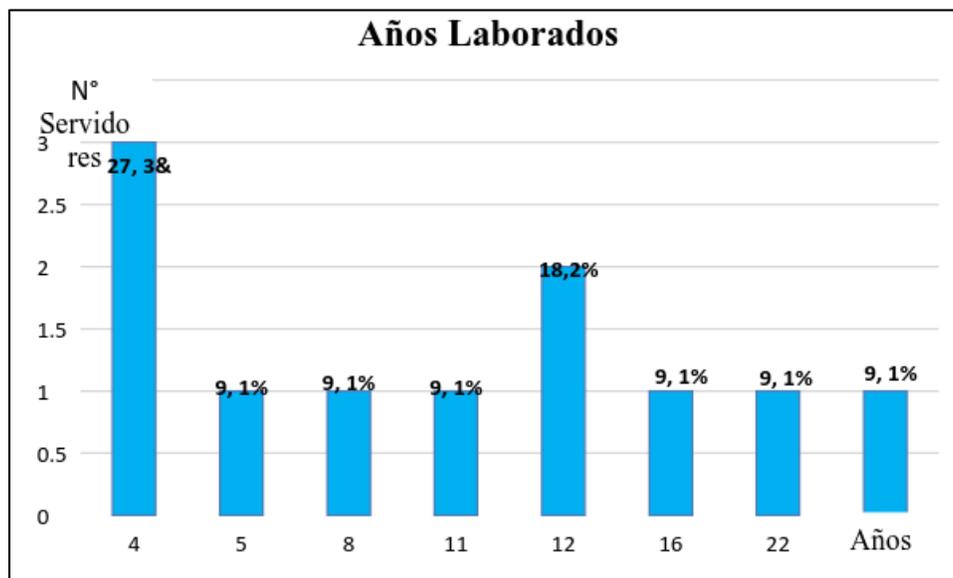


Figura 4. Años Laborados

La anterior figura permite ver que el mínimo de tiempo de labor en la entidad por parte de los servidores públicos del Grupo GELA, es de cuatro años y el máximo de tiempo es de 25 años. Así mismo se observa que el 27% correspondiente a tres de los once encuestados llevan 4 años vinculados con la institución, y el 18% (dos funcionarios) llevan 12 años.

10.1.3. Factores que afectan el desempeño laboral.

En la encuesta los servidores públicos indican en qué medida los factores enunciados afectan su desempeño laboral a partir de una escala del 1 al 10, siendo 1 el que más afecta y 10 el que menos afecta. (Ver figura 5. Factores que afectan el desempeño laboral)

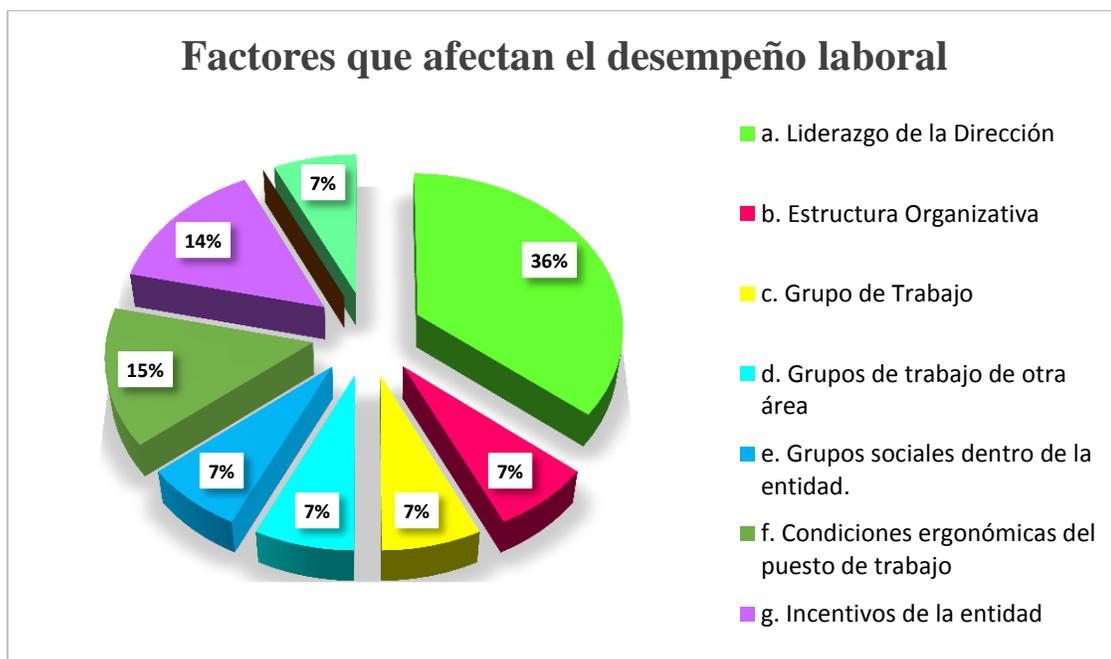


Figura 5. Factores que afectan el desempeño laboral

El aspecto que más afecta a los servidores públicos del Grupo GELA en su desempeño laboral es el liderazgo (36%), dentro de las razones que explicaban los funcionarios se encontraron las siguientes que:

- Dos de los encuestados expresaron “falta liderazgo” (Ver apéndice D, pregunta 4 encuestados 3 y 4),
- El encuestado 8 afirmó “Porque si el líder no cumple sus funciones y no es buen líder, puede llegar a desintegrar a un grupo de trabajo o a que sus investigaciones no tengan el éxito esperado.” (Ver apéndice D, pregunta 4)
- El encuestado 9 señaló “Si se cuenta con un buen líder acompañado de un buen grupo de trabajo y excelentes condiciones laborales debemos producir mejores resultados en el trabajo”. (Ver apéndice D, pregunta 4)
- El encuestado 11 mencionó “Los liderazgos de las direcciones son fundamentales en toda estructura empresarial, si estos están en cabeza de personas con limitado conocimiento en las funciones, baja experiencia, mal trato a sus personas, etc., estos se traducirán en un rendimiento limitado y escasa productividad, toda vez que este factor incide directamente ”. (Ver apéndice D, pregunta 4)

El segundo aspecto que más afecta a los servidores públicos en su desempeño laboral está relacionado con las condiciones ergonómicas del puesto de trabajo (14%) porque “afectan la salud” (encuestado 11, ver apéndice D, pregunta 4).

Finalmente, el tercer aspecto que más incidencia tiene sobre el desempeño laboral de los servidores públicos, es el otorgamiento de los incentivos (14%), según uno de los encuestados “estos contribuyen al plan de vida de los servidores públicos y adicionalmente, si hay incentivos para los servidores públicos se traduce en un mejor desempeño.” (Encuestado 10, ver apéndice D, pregunta 4) y otro refiere “Incentivos de la entidad, la entidad no los genera.” (Encuestado 7, ver apéndice D, pregunta 4)

10.1.4. Conocimiento del Sistema de Estímulos.

En la encuesta se les preguntó a los servidores públicos del Grupo GELA, si conocían o no conocían el Sistema de Estímulos de la entidad. Dentro de los resultados se observa que en su gran mayoría (82% de los servidores públicos) no conocen el Sistema de Estímulos de la Fiscalía.

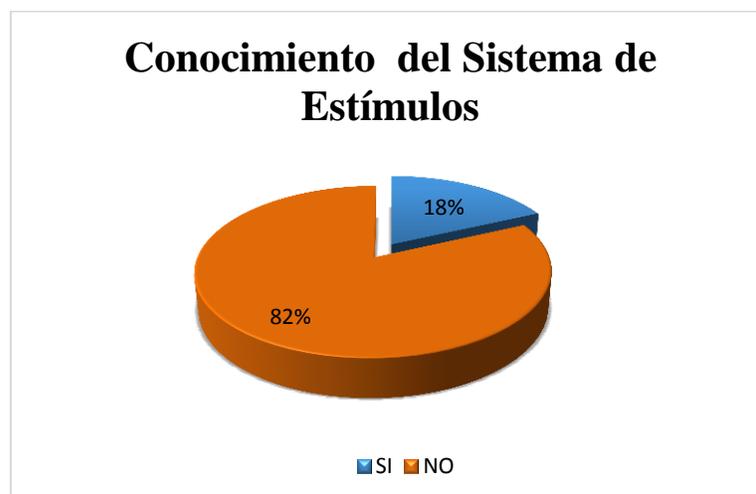


Figura 6. Conocimiento del Sistema de Estímulos

Al indagar sobre las razones por las cuales no conoce el Sistema, se obtuvieron 16 respuestas ya que los encuestados marcaron más de un ítem. Como se observa en la gráfica a continuación el 77,7% de los 9 que no conocen el sistema de incentivos indican que existe falta de comunicación por parte de la entidad, mientras que el 55,5% menciona que no confía en el sistema para otorgar los incentivos, y el 22,2% indica que la carga laboral no les permite estar pendientes de este tipo de programas.

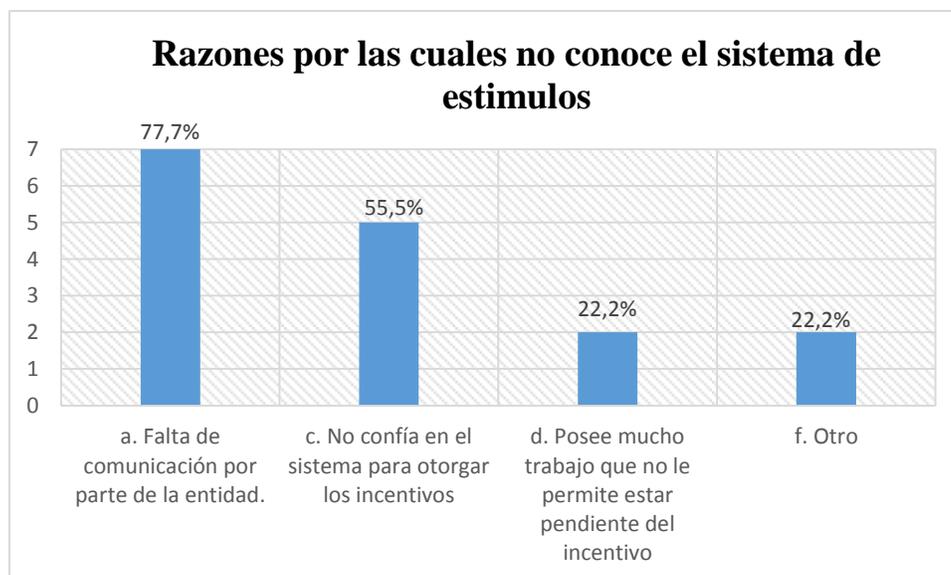


Figura 7. Razones por las cuales no conoce el sistema de estímulos

Entre el 22,2% que refieren otras razones los encuestados mencionan “no se incluye a contratistas” o “Sólo dan estímulos a los contratistas” (Ver apéndice D)

10.1.5. Merecedores de incentivos.

Se les preguntó a los servidores públicos del Grupo GELA, si fueron merecedores de los incentivos evidenciando que tres de ellos fueron merecedores (30%). Los incentivos otorgados entre el 2015 y el 2016, fueron capacitación y ascenso, incentivos que fueron grupales.

10.1.6. Incentivos preferidos.

Dentro de los estímulos de preferencia de los funcionarios se encuentran los siguientes:

Tabla 7. Incentivos Preferidos

Nombre	Razón
Enrique Low Murta	Reconoce la honestidad, consagración, perseverancia y superación de los servidores públicos.
Capacitación	Porque sirve para poder trabajar con más argumentos y capacidad intelectual.
Comisión de estudios en el exterior	Para obtener alguna clase de título internacional que tenga referencia en la hoja de vida.
Capacitación en el exterior	Porque así se valora el compromiso, la lealtad y el amor por el trabajo que desempeñamos.
Ascensos	Es una forma de estimular la buena gestión, lo cual anima al empleado a hacer mejor su trabajo y esto a su vez beneficia a la empresa por obtener calidad de trabajo.
Promoción a Fiscal Seccional, Especializado o Tribunal	Es acorde con los conocimientos y experiencias reunidos en tres décadas de las labores en el sector público

Nota. Consolidación respuestas a la pregunta N° 9 de las encuestadas aplicadas a los servidores públicos del Grupo GELA

Así mismo, se les preguntó qué tipo de incentivos prefieren, económicos o no económicos, para determinar si el plan de estímulos planteado por la oficina de bienestar de la Fiscalía General de la Nación cumple las necesidades del grupo, de acuerdo a esas respuestas se crea la siguiente tabla siguiente tabla:

Tabla 8 Preferencia de incentivos por nivel jerárquico

Nivel jerárquico	Económico	No Económico
Asistencial		1
Técnico	1	
Asesor	N/A	N/A
Profesional	1	1
Profesional		1
Profesional		1
Técnico	1	
Profesional	1	

Nota. Consolidación respuestas a la pregunta N° 10 de las encuestadas aplicadas a los servidores públicos del Grupo

Conforme a la anterior tabla de contingencia se puede observar que el comportamiento de las respuestas no tiene relación con el nivel jerárquico.

En la figura siguiente se observa el resultado de sus respuestas:

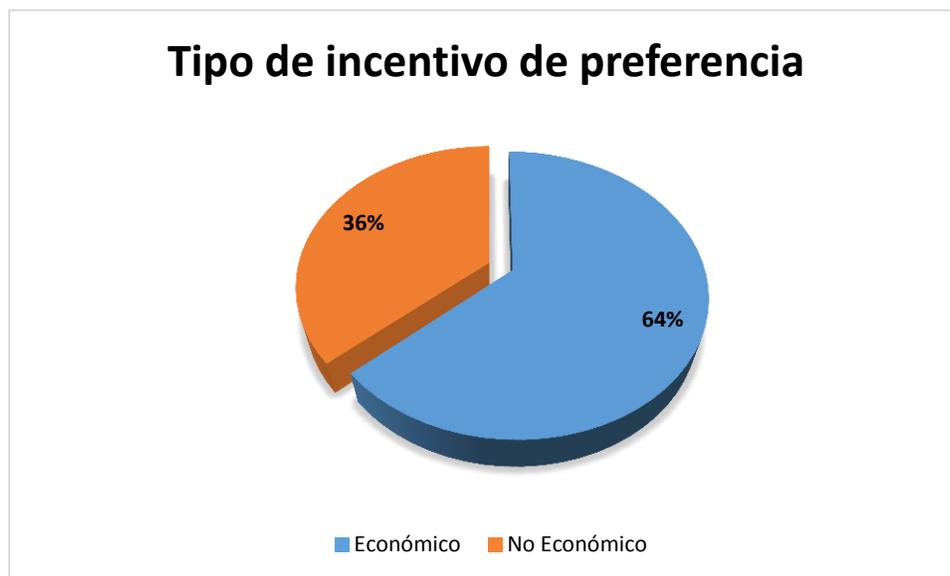


Figura 8. Tipo de Incentivos de Preferencia

El 64% de los servidores del Grupo GELA prefieren los incentivos económicos y 36% prefieren los que no son económicos.

10.1.7. Satisfacción sobre los incentivos otorgados.

En coherencia con las descripciones anteriores sobre el conocimiento del Sistema de Estímulos de la Entidad y los incentivos otorgados, se preguntó si existe satisfacción sobre los mismos. La siguiente figura muestra los resultados:



Figura 9. Satisfacción sobre los incentivos otorgados

Como se puede observar, una gran mayoría de los servidores públicos no se sienten satisfechos sobre los incentivos otorgados por la entidad por las siguientes razones:

- Porque tener una buena calificación en la evaluación del desempeño no garantiza un ascenso.
- Son pocos los que han tenido incentivos y al consultarles por cómo les había ido, decían que no se los habían dado.
- Porque no se tiene en cuenta la capacidad y experiencia de los funcionarios.
- No se conocen y la entidad no se esfuerza porque se conozcan
- Porque no se ha recibido ningún incentivo.
- La entidad no publicita los incentivos y son otorgados a personas que no los merecen.
- Porque no tienen en cuenta la experiencia dentro de la organización y el tiempo de servicio.
- Siempre se los dan a los directivos y no miran quien realmente los merece.

10.1.8. Propuestas de Incentivos.

Se preguntó a los servidores públicos del grupo GELA que sí tenían alguna propuesta de incentivo que NO esté contemplada en el Sistema de Estímulos de la entidad y crea que pueda influir positivamente en su desempeño laboral y estas fueron sus respuestas:

- Ascensos por méritos. Se debe premiar el buen desempeño laboral, que el hecho de ser evaluado se presente una oportunidad de mejora del servidor
- Especializaciones o diplomados. Con ellos está ganando la entidad y al mismo tiempo el funcionario, ya que el conocimiento se pone en práctica en lo laboral.
- Viaje de placer con la familia. Porque el trabajo duro de los servidores debería ser compensado con descanso y en compañía con los seres queridos, quienes se descuidan en varias ocasiones por el desarrollo y cumplimiento del mismo.
- Ascenso. Al transcurrir un determinado tiempo de servicio en la entidad, el funcionario debería ascender al siguiente grado automáticamente. Lo cual generaría un bienestar para él y para su familia.
- Exaltación del mejor empleado del mes. Porque el trabajador así se siente motivado y su desempeño iría en aumento porque le están reconociendo sus esfuerzos y resultados

- Becas de Estudio. Estudiar para ser mejor empleado y para que la empresa gane un multiplicador de conocimiento y mejorar el trabajo desde el punto de vista de talento humano, productividad y sentido de pertenencia.
- Nombramiento como Fiscal Seccional, Especializado o Tribunal. Los servidores que han acuñado una gran experiencia a través de los años, sumado a su preparación académica, deberían tener una promoción automática dentro de la entidad, ya que son personas que podrían servir con más efectividad a la labor judicial, toda vez que conocen la actividad al interior de la institución y no necesitan improvisar.

Conforme a los resultados de las encuestas aplicadas a los servidores públicos del Grupo GELA, se concluye que los incentivos sí afectan de manera significativa su desempeño laboral, pero se presenta desconfianza por el Sistema y la forma en que son otorgados los incentivos.

Capítulo 11 Análisis de resultados

11.1. Percepción de la relación del Desempeño laboral con el sistema de estímulos

Teniendo en cuenta que el Desempeño laboral es uno de los factores relevantes para el presente estudio, se analizará la pregunta número 3 y su relación con otras variables. De esta manera se muestra la siguiente tabla:

Una vez registrados los datos obtenidos sobre los factores que afectan el desempeño laboral de los servidores y para una mejor comprensión del lector se establecieron los siguientes rangos para facilitar su análisis: “no afecta” de 10 a 8, “afecta” de 7 a 4 y “muy afectado” de 3 a 1, así pues que se representa en el siguiente

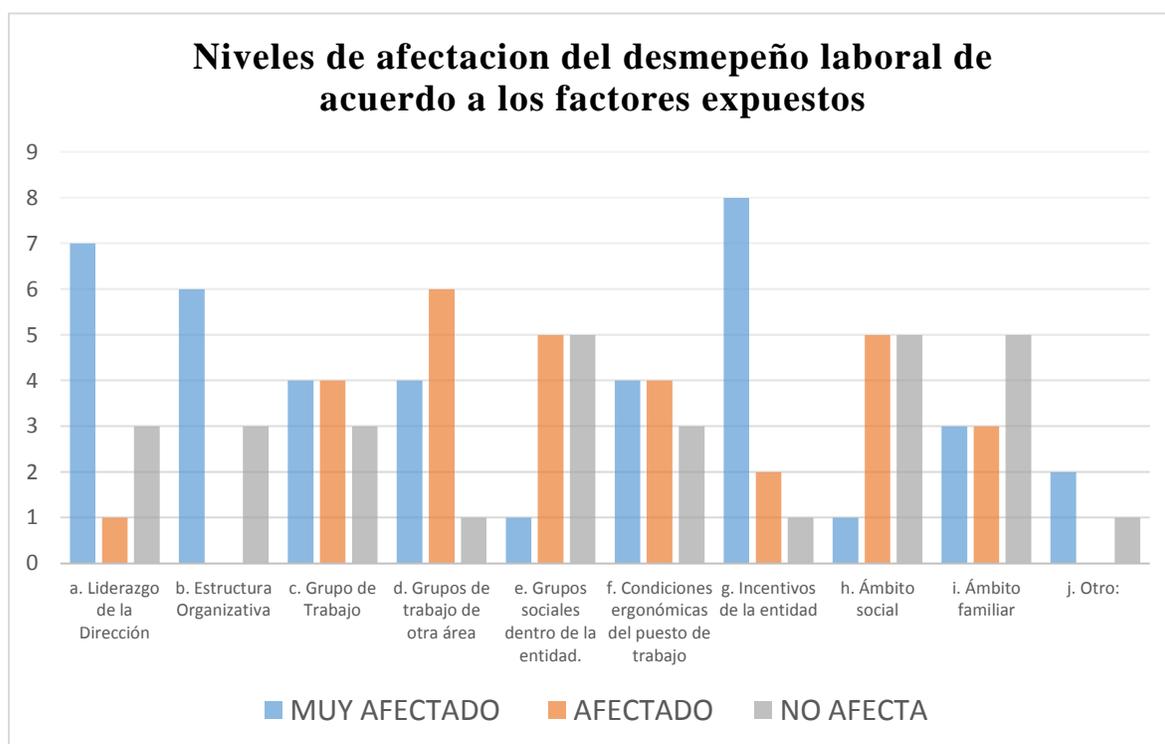


Figura 10. Niveles de afectación del desempeño laboral de acuerdo a los factores expuestos

gráfico.

Teniendo en cuenta la información obtenida por este ítem se observa que los funcionarios encuestados, encuentran relación entre el desempeño laboral y los incentivos ofrecidos; aunque es importante destacar que el principal factor que afecta el desempeño laboral es el liderazgo, la estructura organizativa, grupos sociales dentro de la entidad, lo cual se considera un hallazgo dentro de la investigación.

Dentro de las respuestas se observa que el 91% de los funcionarios perciben que los estímulos de la entidad afectan el desempeño laboral, como se presenta en la siguiente gráfica:

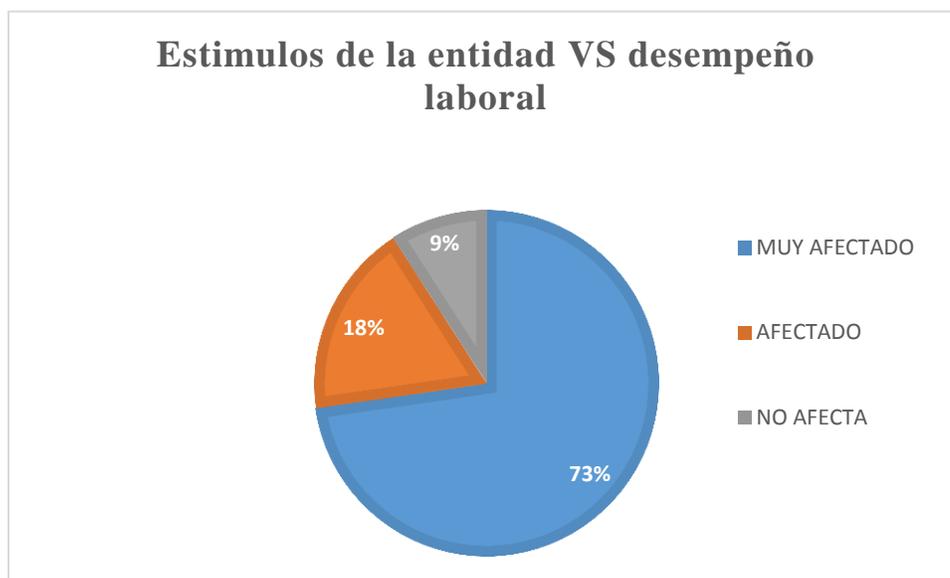


Figura 11. Estímulos de la entidad vs desempeño laboral

Adicionalmente entre los estímulos que más llamaron la atención de los funcionarios esta la capacitación, los ascensos y la medalla Enrique Low Murta. Dentro del 43% que refiere capacitación indican que

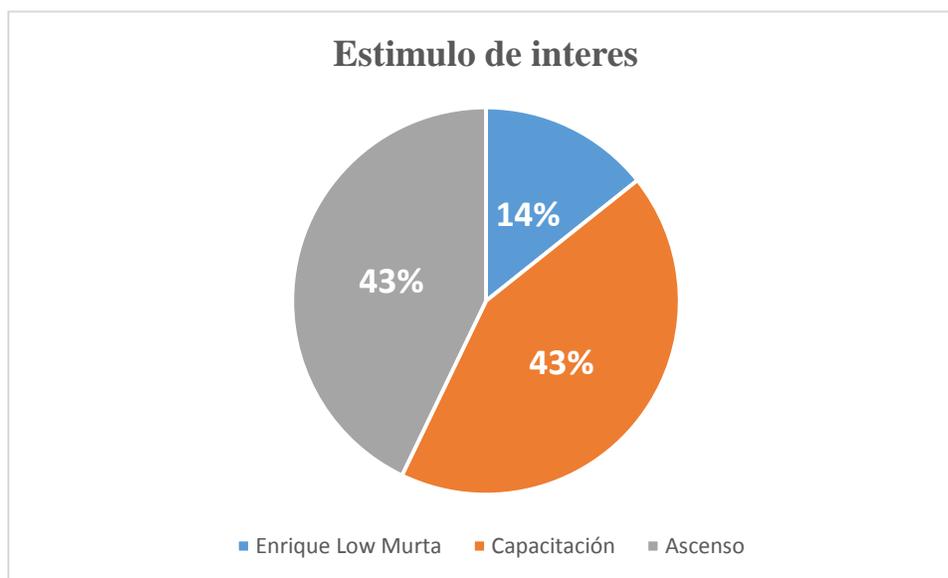


Figura 11. Estimulo de interés

En este apartado se presentará el análisis de relación entre el Sistema de Estímulos y el desempeño laboral, que surge del análisis de las respuestas de las encuestas aplicadas a los servidores públicos del Grupo, mediante la siguiente tabla:

Tabla 9. Análisis de respuestas sobre relación entre Sistema de Estímulos y Desempeño Laboral

Preguntas	Análisis de los Resultados	Nivel de Incidencia
En una escala del 1 al 10, indique cómo afectan los siguientes factores en su desempeño laboral. Siendo 1, el que más afecta y 10 el que menos afecta.	Después del factor del Liderazgo de la Dirección con una participación del 36%, y condiciones ergonómicas del puesto de trabajo. El factor de Incentivos de la entidad ocupó el tercer lugar , con una participación del 14%, en dónde se midieron 12 factores.	ALTA Porque en las respuestas los incentivos se encuentran como uno de los tres principales factores que afectan el desempeño laboral.

¿Cuál es el incentivo de su preferencia otorgado por la entidad y el por qué?	Cuando los servidores públicos expresan el por qué, exponen diferentes factores encontrando un factor común relacionado con <i>el desempeño laboral</i> con <i>5 respuestas de las 7 obtenidas en total.</i>	ALTA	el 71% relacionan el incentivo con el desempeño laboral
¿Se siente satisfecho con los incentivos otorgados por la entidad? Explique brevemente el porqué de la respuesta	72% de los servidores públicos no se encuentran satisfechos con los incentivos otorgados y entre las razones que mencionaron, <i>y de estos el 12,5% indica “una buena calificación en la evaluación del desempeño no garantiza un ascenso”(Encuesta 1, ver apéndice D)</i>	BAJA	Porque de los 11 encuestados, sólo el 9% relacionaron el incentivo con el desempeño laboral
	18,18% de los servidores públicos encuestados se encuentran satisfechos con los incentivos otorgados y entre las razones que mencionaron, <i>una de estas estaba relacionada con la evaluación del desempeño laboral</i> (Encuesta 10, ver apéndice D)		
¿Tiene alguna propuesta de incentivo que NO esté contemplada en el Sistema de Estímulos de la entidad y crea que pueda influir positivamente en su desempeño laboral? Explique el por qué.	De los 11 encuestados, 7 de estos contestaron proponiendo un incentivo (63,6% ⁵). <i>5 de estos 7 (71%), relacionaron la razón con el desempeño laboral.</i>	ALTA	Porque el 71% de las propuestas estaban relacionadas con el desempeño laboral

Nota: Elaboración propia.

En la anterior tabla se evidencia la relación existente entre el Sistema de Estímulos y el Desempeño laboral, ya que dentro de la percepción de los encuestados. Vemos que en los casos donde la incidencia es alta ambas están relacionada con el sistema de incentivos evidenciando así una relación directa con el desempeño laboral de los servidores públicos, demostrando así que actualmente el sistema de incentivos afecta el desempeño

⁵ Entre los incentivos mencionados se encuentran ascensos por méritos, especializaciones o diplomados, viajes con la familia, exaltación del mejor empleado del mes, nombramientos en cargos directivos.

laboral y que los servidores públicos esperarían programas de ascensos, oportunidades de educación posgraduada, así como viajes y reconocimientos por la labor desempeñada.

En el otro factor de incidencia baja se observa baja motivación de los empleados públicos, debido a que los incentivos no son efectivos, puesto que se otorgan sin una causa aparente, por lo que se encuentran percepciones como “Son pocos los que han tenido incentivos y al consultarles por cómo les había ido, decían que no los cumplieron” (Encuesta 2, ver apéndice D), “Porque no se tiene en cuenta la capacidad y experiencia de los funcionarios” (Encuesta 4, ver apéndice D), “La entidad no publicita los incentivos y son otorgados a personas que no los merecen” (Encuesta 7, ver apéndice D).

11.2. Cuadro de Mando Integral

Con el fin de hacer la correspondiente construcción de indicadores que permitan midan la eficiencia y eficacia del Sistema de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación, sobre el desempeño de los servidores públicos del grupo GELA, se procedió a dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué hace la entidad?

La Fiscalía General de la Nación ejerce la acción penal y participa en el diseño de la política criminal del Estado; garantiza la tutela judicial efectiva de los derechos de los

intervinientes en el proceso penal; genera confianza y seguridad jurídica en la sociedad mediante la búsqueda de la verdad, la justicia y la reparación. (Fiscalía General de la Nación, s.f.)

2. ¿Qué se quiere medir?

El impacto del Sistema de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación sobre el desempeño laboral de los servidores públicos del Grupo GELA.

3. ¿Cuántas veces se quiere medir?

Una vez ejecutado el Programa de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación.

4. ¿Quién utilizará la información?

El área de Talento Humano de la Entidad y el Coordinador del Grupo GELA.

5. ¿Con qué se compara?

Con diagnósticos de clima organizacional de anteriores años.

A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Integral:

Tabla 10. Cuadro de Mando Integral

PROCESO	ACTIVIDAD	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FUENTE DATOS	CÁLCULO	UNI	TIP	FR	RESPONS	
						DAD DE MEDIDA	O DE INDICADOR	META ANUAL		ECUEN CIA MEDIC IÓN
Talento Humano	Ejecución del Plan de Estímulos	Participación de los Servidores Públicos en el Plan de Incentivos	Establecer el nivel de participación de los Servidores Públicos del Grupo GELA para obtener los incentivos otorgados por la entidad.	Informes de Ejecución del Plan de Estímulos de la entidad.	Nº de participaciones de los servidores públicos del Grupo GELA por incentivo ofrecido /No de incentivos ofrecidos por la entidad *100	Porcentaje	Eficiencia	Establecida por la Coordinación del Grupo GELA	Maximización	Coordinación del Grupo GELA
Talento Humano	Ejecución del Plan de Estímulos	Servidores públicos del Grupo GELA con incentivos	Determinar en qué porcentaje los servidores públicos del Grupo GELA se hacen merecedores de incentivos frente al resto de los servidores públicos de la entidad.	Informes de Ejecución del Plan de Estímulos de la entidad.	Nº de servidores públicos del Grupo GELA que obtuvieron un incentivo/ Nº de servidores públicos del resto de la entidad que obtuvieron un incentivo *100%	Porcentaje	Eficiencia	Establecida por el Plan de Estímulos	Maximización	Subdirección de Talento Humano
Talento Humano	Ejecución del Plan de Estímulos	Servidores públicos del Grupo GELA satisfechos con los incentivos recibidos	Determinar el nivel de satisfacción de los servidores públicos del Grupo GELA con los incentivos recibidos	Encuestas de Satisfacción. Informes de Ejecución del Plan de Estímulos de la entidad. Diagnósticos de Clima Laboral	Nº de servidores públicos del Grupo GELA satisfechos con los incentivos otorgados/ Nº de servidores públicos del Grupo GELA que obtuvieron un incentivo *100%	Porcentaje	Efectividad	Establecida por el Plan de Estímulos	Maximización	Subdirección de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 12 Conclusiones y recomendaciones

Frente al primer objetivo planteado en esta investigación, de identificar en qué consiste el Sistema de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación y el enfoque que se le da al mismo, se encontró que este es un programa que reconoce y premia el desempeño del nivel sobresaliente, la innovación y el trabajo en equipo, en un entorno de calidad, productividad, compromiso y cumplimiento (Resolución 0_1244, 2015). Su enfoque motivacional busca explícitamente aumentar la productividad de los servidores públicos con el fin de cumplir las metas institucionales.

A pesar de su enfoque, el Sistema presenta una debilidad y está relacionada con la asignación de recursos, porque primero, establece que la concesión de algunos incentivos está sujeta a la disponibilidad de los recursos asignados al programa y segundo, el indicador (Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Asignado) sólo puede establecer la eficiencia del programa, pero no su efectividad.

A su vez, se puede observar que los indicadores que miden el proceso de talento humano no están enfocados en medir el impacto del Sistema de Estímulos como se

observó en el capítulo 5.2.5. Indicadores de Gestión de la Fiscalía General de la Nación, lo cual no permite al área de talento humano de la entidad identificar la satisfacción de los servidores públicos y así tomar acciones correctivas en la aplicación del Sistema.

En este orden de ideas, otra falencia que se presenta es que el Sistema no tiene una difusión efectiva, como lo demuestran los resultados de las encuestas, ya que el 82% de los servidores públicos del Grupo GELA no conocen el programa.

Respecto al segundo objetivo, de identificar cuáles factores afectan el desempeño laboral de los servidores públicos del Grupo GELA el principal factor que afecta el desempeño laboral es el liderazgo de la Dirección, con una participación del 36% comparado con otros factores. Al identificar la afectación sobre el servidor público de este elemento, se propone diseñar un estímulo que reconozca el buen liderazgo con el fin de mejorar el desempeño laboral y cumplir las metas institucionales.

De conformidad al objetivo tercero de establecer la relación de los incentivos establecidos por el Sistema de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación y el desempeño de los servidores públicos del Grupo Especial de Lavado de Activos – GELA, pese al inconformismo con el Sistema de Estímulos manifestado por los servidores públicos, de los 11 encuestados, 7 de ellos contestaron cual era el incentivo de su preferencia otorgado por la entidad y al explicar la razón por la cual era de su preferencia,

3 de estos estaban directamente relacionados con su desempeño laboral, los incentivos fueron la Condecoración Enrique Low Murta, los estímulos de capacitación y ascenso.

Se puede concluir a partir del análisis de resultados, que la percepción de los servidores públicos es que estos factores deberían estar estrechamente relacionados, sin embargo en la ejecución y aplicación del sistema de estímulos, no se ven reflejados los beneficios de los mismos, por lo que se establece que esta es una oportunidad de mejora para la institución.

Finalmente, frente al objetivo cuarto, que pretendía construir los indicadores para medir el impacto del Sistema de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación en el desempeño laboral de los servidores públicos del Grupo GELA, los cuales fueron diseñados, en primera medida, para medir el nivel de participación de los servidores públicos, ya que el Sistema requiere que los interesados hagan parte del programa, y en segunda medida, para establecer el nivel de satisfacción de los servidores con el fin de observar la efectividad del programa y así fortalecer las variables positivas, entre las cuales se encuentran los diferentes incentivos que la entidad otorga y medios para hacerlos efectivos y corregir las variables negativas, como la difusión del Sistema de Estímulos y la falta de credibilidad en el otorgamiento de los incentivos.

Referencias

Cardona, J., Gorbaneff, Y. & Torres, S. (2009). El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura. *Revista de Economía Institucional*. II (21), 73-91. Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/369>

Carro R. & González D. (s.f.). Administración de las Operaciones. Productividad y Competitividad. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Mar de Plata. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración. Parte I. Interacción entre personas y organizaciones*. México DF, México: McGraw – Hill Interamericana. Recuperado de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

Chiavenato, I. (2002). *Administración de los nuevos tiempos*. México DF, México: McGraw – Hill Interamericana. Recuperado de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/Gen02/admon_gest_ntics/unidad_1/U1_Nydamonactual.pdf

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México DF, México: McGraw – Hill Interamericana. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/41375036/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoria-General-de-La-Administracion>

Colombia, Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Colombia. Congreso de la República. (2004). *Ley 909. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. Bogotá.

Colombia. Presidente de la República. (1998). *Decreto 1578. Por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado*. Bogotá.

Colombia, Presidente de la República. (2005). *Decreto 785, por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004*. Bogotá.

Colombia. Presidente de la República. (2005). *Decreto 1227 de 2005. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998*. Bogotá.

Colombia. Presidente de la República. (2005). *Decreto 4661 de 2005. Por el cual se modifica el Decreto 1227 de 2005*. Bogotá.

De la Rica, S & Padilla, A. Capital humano, productividad y crecimiento. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, ISSN 0213-3865, N°. 45, 1999, págs. 266-283

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. (2012), *Sistema de Estímulos. Orientaciones Metodológicas*. Bogotá, Colombia. Estrategia para el Fortalecimiento Estadístico Territorial. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1590.pdf/c820d4f2-21f9-4a7b-be3e-9af7b498459c>

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. (2015). *Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión*. Bogotá, Colombia. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaConstruccionyAnalisisIndicadoresGestionV3_Noviembre2015/dd2a4557-5ca1-48e3-aa49-3e688aeabfb2

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (s.f.). Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf

El Espectador. (2015). La realidad laboral del sector público colombiano. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/realidad-laboral-del-sector-publico-colombiano-articulo-550672>

Fernández Ruvalcaba, M. M. & Buendía Espinosa, A. (2014) El institucionalismo en la administración. Las aportaciones de Chester Barnard, en Novelo Urdanivia, F. *Instituciones y Desarrollo*. México DF, México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Fernández, M & Sánchez, J. (1997). Eficacia Organizacional Concepto, Desarrollo y Evaluación. Ediciones Díaz Santos, S.A. España, Madrid.

Fiscalía General de la Nación. (s.f.). Misión y Visión de la Entidad. Recuperado de <http://www.fiscalia.gov.co/colombia/la-entidad/mision/>

Fiscalía General de la Nación. (2015). Resolución 1244 Por medio de la cual se formula la Política de Estímulos, se reglamentan los programas de Bienestar Laboral e Incentivos y se conforma el Comité de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación.

Fiscalía General de la Nación. (2015). Resolución 02894 Por medio de la cual se reglamenta el Programa de Bienestar de la Fiscalía General de la Nación.

Fiscalía General de la Nación. (2016). Informe de Indicadores de Proceso 2016. P. 21

Fiscalía General de la Nación. (2016). Resolución 00 Por medio de la cual se adopta el reglamento del Comité de Estímulos de la Fiscalía General de la Nación

Flores, J. (2007). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración con mención gestión Empresarial.* Perú, Lima. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2721/1/Flores_jj\(2\).pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2721/1/Flores_jj(2).pdf)

Gorbaneff, Y., Torres, S., Cardona, J. 2009. El Concepto de Incentivo en Administración. Una Revisión de la Literatura. Recuperado de <https://www.economiainstitucional.com/pdf/No21/ygorbaneff21.pdf>

Gómez, J., Grau, A., Giulia, A. y Jabbaz, M. (s.f) Técnicas cualitativas de investigación social. Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Universidad de Valencia. Recuperado de http://ocw.uv.es/ciencias-sociales-y-juridicas/tecnicas-cualitativas-de-investigacion-social/tema_6_investigacion_documental.pdf

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. McGrawHill.

Hernández, H. 2011. La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Recuperado de <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/1628>

La realidad laboral del sector público colombiano. 2015. El Espectador. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/realidad-laboral-del-sector-publico-colombiano-articulo-550672>

Mejía, C. (s.f.). Indicadores de Efectividad y Eficacia. Recuperado de

<http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>

Mokate, K. (1999). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?

Recuperado de

http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf

Presidencia de la República de Colombia. (2014). Por el cual se clasifican los empleos y

se expide el régimen de carrera especial de la Fiscalía General de la Nación y de

sus entidades adscritas. Recuperado de

http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_0020_2014.htm#1

Polo, L. (2008). *Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios. Tesis para optar el grado de Magíster en*

Administración MBA. Colombia, Bogotá. Recuperado de

http://www.bdigital.unal.edu.co/1027/1/luisajanethpolomedina.2008.pdf

<http://www.bdigital.unal.edu.co/1027/1/luisajanethpolomedina.2008.pdf>

Quintero, N., Africano N. & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño

Laboral Del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa. Recuperado de

<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

Ramírez, R., Badii, M & Quintero, J. La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1): 143-18. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

Romero F. & Urdaneta E. Desempeño Laboral y Calidad de Servicio del Personal Administrativo en las Universidades Privadas. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569>

Sánchez, J. (2007). *Estudio de la Ciencia de la Administración*. Instituto de la Administración Pública del Estado de México, A.C. Instituto de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo A.C. México. Recuperado de [#](http://www.iapem.mx/?s=Estudio+de+la+Ciencia+como+administraci%C3%B3n)

Sánchez, M. (2011). *Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital "Dr. Adolfo Princlara. Puerto Cabello, Estado Carabobo. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar grado de Especialista en Gerencia Pública*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/93175810/Tesis-Maria-Sanchez>

Valdés, M. (s.f.). Eficiencia y Eficacia. Maestría en Políticas Públicas. Campo Virtual.

Recuperado de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/marco/3.pdf>

Vázquez. (s.f.) Introducción a la Optimización. Inteligencia Artificial II. Recuperado de

http://www.rvazquez.org/Misitio/Materialia2_files/objetodeestudio1ia2.pdf

Zaid, Gabriel. (2008). Conceptos de Productividad. Recuperado de

<http://www.letraslibres.com/revista/convivio/conceptos-de-productividad>

Zapata, G. & Hernández, A. (2010) Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. Revista Científica

Pensamiento y Gestión. (29). Recuperado de

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1968/4977>

Tirado, J., Estrada, R., Solano, H. y Col (2007). Competencias profesionales: una estrategia para el desempeño exitoso de los ingenieros industriales. Revista

Faculta de ingeniería N°40.

Bibliografía

http://www.gestionhumana.com.ezproxy.umng.edu.co:2048/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/03_lectura_teor%C3%ADa_3d.pdf

http://facultades.unicauca.edu.co/prlvmen/sites/default/files/procesos/MA-GT-5.1-PL-1%20Plan%20de%20est%C3%ADmulos%20e%20incentivos%20laborales_0.pdf

Hernández, R., Fernández, C. Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill.

Portal Educativo. Normas Apa 2017 – Edición 6. Recuperado de <http://portaleducativo10.com/normas-apa-2017/>

Normas APA. (2017). Normas APA 2017 – 6ta (sexta) edición. Recuperado de <http://normasapa.net/2017-edicion-6/>