

**ANÁLISIS, Y REDISTRIBUCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL ROL DE
ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE EXPEDIENTES DE FISCALIZACIÓN Y/O
LIQUIDACIÓN DE LA DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN DIAN BUENAVENTURA**

DIANA MARCELA VALENCIA OSORIO

KELLY MELISSA VALENCIA RIASCOS



UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BUENAVENTURA

2014

**ANÁLISIS, Y REDISTRIBUCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL ROL DE
ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE EXPEDIENTES DE FISCALIZACIÓN Y/O
LIQUIDACIÓN DE LA DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN DIAN BUENAVENTURA**

DIANA MARCELA VALENCIA OSORIO

KELLY MELISSA VALENCIA RIASCOS

**Trabajo de grado en modalidad de pasantías para optar al título de
Administrador(a) de Empresas**

Director:

LINO HERMINSUL TOBAR OTERO



UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BUENAVENTURA

2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Buenaventura, 01 de Diciembre de 2014

DEDICATORIAS

A Dios por brindarme la oportunidad de vivir, por guiarme y acompañarme en cada paso que doy, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, por haberme permitido lograr cada uno de los objetivos y culminar una etapa más de mi vida.

A mi madre Maritza Riascos porque es el pilar fundamental en todo lo que soy, porque siempre estuvo a mi lado impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, gracias a mi padre Armando Valencia por protegerme siempre y apoyarme desde el cielo; porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta.

A mis abuelos Ramón Riascos y Aurelia Valencia por brindarme su apoyo incondicional y ofrecerme un espacio para estudiar; A mi tío Eliecer López y el resto de Familiares por su apoyo y por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

KELLY MELISSA VALENCIA RIASCOS

A Dios por haberme permitido llegar a esta etapa importante en mi vida, a mis padres Teofilo Valencia y Marina Osorio, por su hermosa labor de guiarme y mostrarme el camino indicado para lograr mi formación espiritual y profesional, a mis abuelos Heriberto Osorio y Graciela Arana por brindarme fuerzas y mucho amor, el ayudarme a recordar todos los días de mi vida mis propósitos y logros que debo cumplir, a mis compañeros y amigos de muchas batallas, haber recorrido este camino, aprendernos a conocer fue una parte fundamental para culminar esta etapa, gracias a la institución por abrirme las puertas a educarme, aprender y crecer como persona,

A todos gracias.

DIANA MARCELA VALENCIA OSORIO

AGRADECIMIENTOS

Al culminar un trabajo tan complejo como el desarrollo de un proyecto de grado, es inevitable no sentir alegría, emoción y felicidad por terminar un proceso que nos lleva a finalizar una etapa más de nuestras vidas. Por eso reconocemos que esto no hubiese sido posible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado el avance para que este trabajo llegue a un feliz término.

Agradecemos sinceramente a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Seccional de Buenaventura por su acompañamiento y apoyo en el desarrollo del presente proyecto, lo que nos ha permitido evidenciar conocimientos para formular recomendaciones de cambio en pro de la productividad de la misma.

A los Doctores Jairo Miranda, Nury Payan, por sus importantes aportes y participación activa en el desarrollo de esta propuesta.

Les agradecemos también el habernos facilitado los medios pertinentes, para llevar a cabo las actividades propuestas en este proceso.

Y por último pero no menos importante, le ofrecemos nuestros más sinceros agradecimientos al Doctor Lino Herminsul Tobar por haber aceptado recorrer este proceso junto a nosotras, ofreciéndonos apoyo, dirección y confianza en nuestro trabajo, además de aportar experiencia y profesionalismo para aportar y guiar nuestras ideas.

A todos ellos, mil gracias.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
NOTA DE ACEPTACIÓN	III
DEDICATORIAS	IV
AGRADECIMIENTOS	V
TABLA DE CONTENIDO	VI
LISTA DE CUADROS	IX
LISTA DE GRÁFICAS.....	X
LISTA DE ANEXOS	XI
RESUMEN	XIII
INTRODUCCIÓN	15
1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	17
1.1 MAPA DE PROCESOS DE LA DIAN.....	20
1.2 VISIÓN.....	22
1.3 MISIÓN	23
1.4 VALORES CORPORATIVOS	23
2. JUSTIFICACIÓN.....	24
3. ANTECEDENTES.....	26
4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	30
4.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	35

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	36
5.1 OBJETIVO GENERAL	36
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	36
6. IMPACTO DEL PROYECTO.....	37
6.1 IMPACTO SOCIAL	37
6.2 IMPACTO ECONÓMICO	38
7.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
7.1TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
7.2 INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	41
8. MARCOS DE REFERENCIA	42
8.1 MARCO TEÓRICO	42
8.2 MARCO LEGAL	50
8.3 MARCO CONTEXTUAL	55
8.4 MARCO CONCEPTUAL	60
9. DIAGNÓSTICO.....	64
9.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.....	64
10. PLAN DE ACCIÓN O INTERVENCIÓN.....	71
10.1 REDISTRIBUCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL ROL DE ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE EXPEDIENTES DE FISCALIZACIÓN Y/O LIQUIDACIÓN DE LA DIAN SECCIONAL DE BUENAVENTURA	71
10.2 ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL ROL DE ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE EXPEDIENTES DE FISCALIZACIÓN Y/O LIQUIDACIÓN DE LA DIAN SECCIONAL DE BUENAVENTURA.....	80

11. CONCLUSIÓN	84
12. RECOMENDACIONES	85
ANEXOS	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
CIBERGRAFÍA.....	108

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1.	68
CUADRO COMPARATIVO DE LA DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN ENTRE LAS SECCIONALES DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS	
Cuadro 2.	75
PRESUPUESTO PARA LA CREACIÓN DEL GIT DE SECRETARÍA	
Cuadro 3.	78
DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES	

LISTA DE GRÁFICAS

Página

Gráfica 1.	59
ESTRUCTURA ORGANICA-NIVEL CENTRAL	
Gráfica 2.	76
ORGANIGRAMA DEL GIT DE SECRETARÍA DE LA DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN DE LA DIAN SECCIONAL DE BUENAVENTURA	
Gráfica 3.	80
MANUAL DE FUNCIONES	

LISTA DE ANEXOS

	Página
Anexo 1.....	86
DECRETO NÚMERO 4048	
Anexo 2.....	88
DECRETO NÚMERO 4049	
Anexo 3.....	90
RESOLUCIÓN NÚMERO 0011	
Anexo 4.....	92
DECRETO NÚMERO 4050	
Anexo 5.....	94
DECRETO NÚMERO 1268	
Anexo 6.....	96
DECRETO NÚMERO 207	
Anexo 7.....	98
CUADRO COMPARATIVO DE PERSONAL DE LA DÍAN DE BUENAVENTURA CON OTRAS SECCIONALES	
Anexo 8.....	99
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ADUANAS DE CARTAGENA	
Anexo 9.....	100
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ADUANAS DE MEDELLÍN	

Anexo 10.....	102
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ADUANAS DE CALI	
Anexo 11.....	103
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE ADUANAS E IMPUESTOS DE BUENAVENTURA	
Anexo 12.....	104
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ADUANAS DE BARRANQUILLA	

RESUMEN

El presente trabajo de grado, realizado en modalidad de pasantías tiene como finalidad realizar un análisis y lograr una redistribución de las funciones del Rol De Administrador De Gestión De Expedientes De Fiscalización y/o Liquidación De La División De Fiscalización Dian Buenaventura, para minimizar la Carga de trabajo.

La formulación de este plan conllevó 14 capítulos para su realización. A continuación se explica brevemente el contenido de cada capítulo:

Capítulo 1: Proporcionará un breve resumen sobre la historia de la organización a analizar, su misión, visión, valores corporativos.

Capítulo 2: Presentará las diferentes justificaciones para crear este proyecto.

Capítulo 3: Proporcionará algunos antecedentes de diferentes teorías que ayudan como soporte al trabajo de investigación

Capítulo 4: Mostrará cual fue el problema de investigación, con su respectiva formulación.

Capítulo 5: Presentará los objetivos de la investigación a desarrollar.

Capítulo 6: Mostrará cuales son los impactos que tendrá este trabajo en dos campos: social y económico.

Capítulo 7: Presentará los métodos y herramientas a utilizar para el desarrollo del trabajo.

Capítulo 8: Proporcionará los diferentes marcos de referencia (Marco teórico, legal, contextual y conceptual).

Capítulo 9: presentará el respectivo análisis de la entrevista realizada para conocer a cabalidad la situación actual en el área afectada.

Capítulo 10: Mostrará las estrategias que se deben ejecutar para dar solución a la formulación del problema.

Capítulo 11: Presentará las conclusiones pertinentes en el análisis del trabajo de investigación.

Capítulo 12: Proporcionará las recomendaciones oportunas para mejorar los procesos de la Entidad.

Por último, se tiene el **capítulo 13** que contiene los anexos que se consideraron pertinentes y el **capítulo 14** que corresponde a las referencias bibliográficas consultadas.

INTRODUCCIÓN

Desde hace mucho tiempo las organizaciones han ampliado y cambiado modelos estratégicos para ser más eficaces en cada proceso administrativo que implementan, debido a esto se ha generado en igual o mayor proporción la carga laboral para los empleados. Esto debido a que existen diferentes modelos de empresas que se implementan en el mercado para ganar dinero; a medida que las empresas crecen va aumentando la reducción de personal, cuando se reduce personal en una empresa, no se reducen a la par las actividades, estas actividades son redistribuidas entre el personal que permanece en la institución y todo esto conlleva al aumento de las responsabilidades.

Estas razones han generado la motivación de buscar formas para distribuir las tareas o actividades en las empresas y organizar el tiempo basado en un cronograma donde especifique que tareas se van a realizar cada día, para evitar la carga laboral que diariamente se vive en las organizaciones.

Por ello la distribución de cargos en particular se ha convertido en un proceso más humanista, el cual no sólo busca obtener el máximo beneficio del mismo, sino que pretende que el colaborador se sienta satisfecho e identificado con sus funciones.

De allí la importancia que cada uno de ellos conozca a profundidad sus responsabilidades, pues con esto se logra que entienda el valor de su puesto de trabajo dentro de la organización y cómo las labores que desempeña a diario, si las lleva a cabo de forma eficiente, aporta a los resultados finales que persigue la entidad u organización.

En una organización es importante lograr eficacia y competitividad por simple convivencia, porque generar, ganancia continua siendo el objetivo principal en empresas de todo tipo, ya que no se puede sobrevivir indefinidamente con pérdidas. Pero mantener o incrementar las ganancias solo se logra por medio de la acción combinada de aumentar ingresos, reducir egresos, mejorar el servicio a clientes, ser más eficaces y eficientes, rediseñar los procesos, minimizar el individualismo y trabajar en equipo; estos elementos permiten que los colaboradores se sientan a gusto con el trabajo que realizan.

El presente proyecto denominado “Análisis, Y Redistribución De Las Funciones Del Rol De Administrador De Gestión De Expedientes De Fiscalización Y/O Liquidación De La División De Fiscalización Dian Buenaventura” la cual consiste en un estudio que permita analizar aquellos roles de trabajo que presentan sobre carga laboral, estableciendo las causas de dicha situación.

Este proyecto pretende dar objeción, encontrando las causas de variabilidad en las cargas laborales y dar una propuesta de redistribución de los roles de trabajo y requerimientos acorde con estos análisis. Este proceso permitirá a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Buenaventura lograr mejores resultados no sólo en términos de procesos eficientes, sino también en proporcionar a cada funcionario un ambiente laboral saludable para que se encuentren satisfecho con las actividades que ejecutan.

1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) fue constituida como Unidad Administrativa Especial, mediante el Decreto 2117 de 1992, años más tarde la DIAN es reestructurada mediante el Decreto 1071 de 1999 y se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Por medio del Decreto 4048, La DIAN es modificada en su estructura de la Unidad Administrativa Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales el 22 de octubre de 2008.

La DIAN está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La DIAN hace presencia en 49 ciudades de Colombia: Arauca, Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Cali, Cartagena, Cartago, Cúcuta, Florencia, Girardot, Ibagué, Inírida, Ipiales, Leticia, Maicao, Manizales, Medellín, Mitú, Montería, Neiva, Palmira, Pamplona, Pasto, Pereira, Popayán, Puerto Asís, Puerto Carreño, Riohacha, Santa Marta, San Andrés, San José del Guaviare, Sincelejo, Sogamoso, Tumaco, Tunja, Tuluá, Urabá, Quibdó, Valledupar, Villavicencio, Yopal. Mediante puntos de contacto en Pitalito, Ocaña, Magangue, la Dorada y Buga.

La jurisdicción de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales comprende el territorio nacional, y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá, D.C; La DIAN constituye sus bienes por los que adquiera a cualquier título o le sean asignados con posterioridad y por los bienes que posee.

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

La representación legal de la DIAN está a cargo del Director General, quien puede delegarla de conformidad con las normas legales vigentes. El cargo de Director General es de libre nombramiento y remoción; en consecuencia se provee mediante nombramiento ordinario por el Presidente de la República.

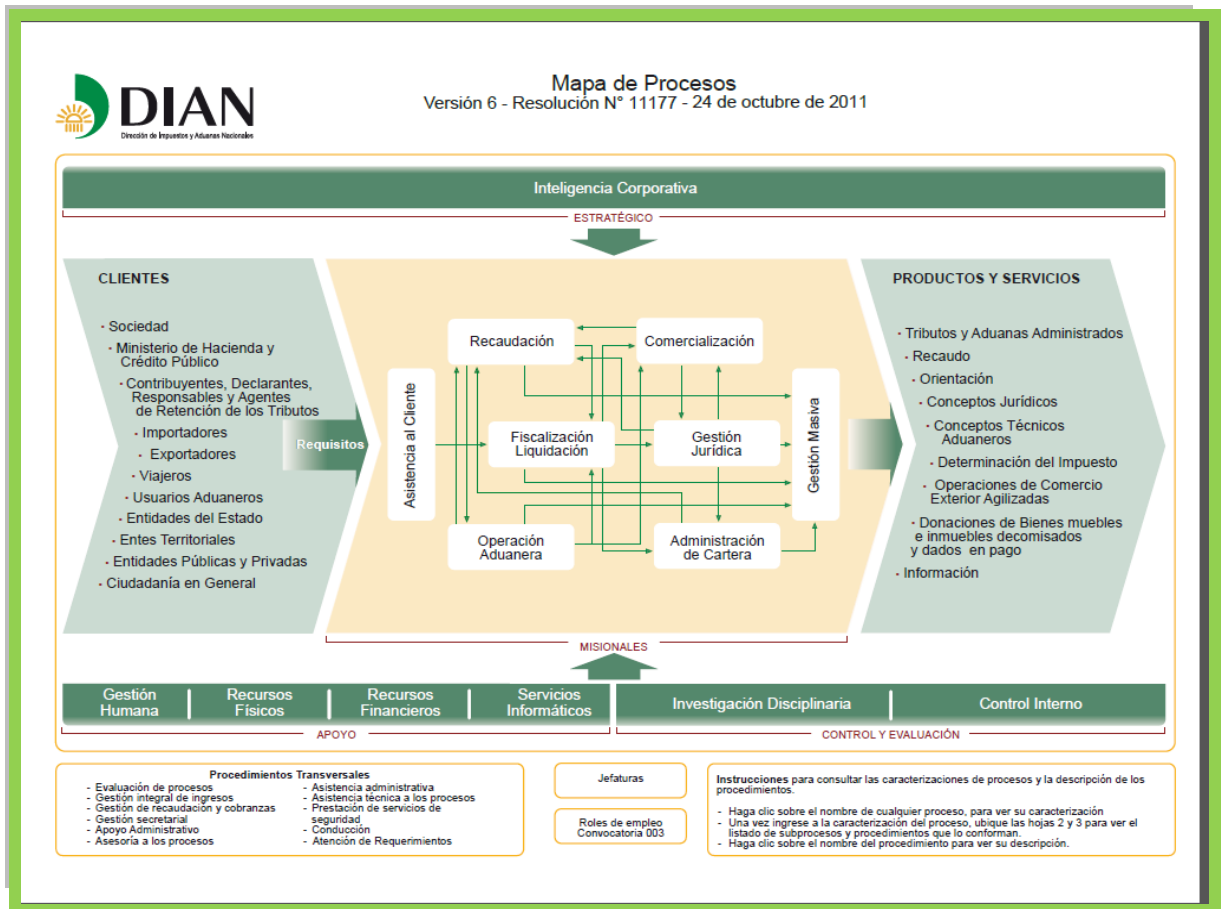
La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales tiene por funciones generales las siguientes:

1. La administración de los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas; los derechos de aduana; los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado, bien se trate de impuestos internos o al comercio exterior; así como la dirección y administración de la gestión aduanera, incluyendo la aprehensión, decomiso o declaración en abandono a favor de la Nación de mercancías y su administración y disposición.
2. El control y vigilancia sobre el cumplimiento del régimen cambiario en materia de importación y exportación de bienes y servicios, gastos asociados a las mismas, financiación en moneda extranjera de importaciones y exportaciones, y subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones.
3. La administración de los impuestos comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, devolución, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
4. La administración de los derechos de aduana y demás impuestos al comercio exterior, comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

5. La dirección y administración de la gestión aduanera comprende el servicio y apoyo a las operaciones de comercio exterior, la aprehensión, decomiso o declaración en abandono de mercancías a favor de la Nación, su administración, control y disposición, así como la administración y control de los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional, de conformidad con la política que formule el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la materia, para estos últimos, con excepción de los contratos relacionados con las Zonas Francas.
6. La administración de los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de estas obligaciones.
7. Le compete actuar como autoridad doctrinaria y estadística en materia tributaria, aduanera, de control de cambios en relación con los asuntos de su competencia, así como los atinentes a los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional.¹

¹ DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES .Presentación de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [En línea] < <http://www.dian.gov.co/contenidos/sobredian/presenta.html>> [Citado el 20 de marzo de 2014]

1.1 MAPA DE PROCESOS DE LA DIAN



Fuente: mapa de procesos de la Dian²

² DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES .Presentación de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [En línea] < <http://www.dian.gov.co/contenidos/sobredian/presenta.html> > [Citado el 20 de marzo de 2014]

En la DIAN existen procesos: estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación las cuales se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos.

Procesos estratégicos tienen como finalidad orientar a la entidad para que cumpla con su misión, visión, política y objetivos y satisfacer las necesidades de las partes interesadas (organización, persona o grupo) que tengan un interés de la entidad entre los procesos estratégicos se encuentra:

- ❖ Inteligencia corporativa

Procesos misionales tienen que ver con la razón de ser y las responsabilidades de la DIAN como institución del Estado que se refleja en su misión, que comprende coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, y cambiarias, entre los procesos misionales se encuentran:

- ❖ Asistencia al cliente
- ❖ Recaudación
- ❖ Comercialización
- ❖ Fiscalización y Liquidación
- ❖ Gestión Jurídica
- ❖ Operación Aduanera
- ❖ Administración de Cartera
- ❖ Gestión Masiva

Procesos de apoyo proporcionan el soporte a los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora. Los procesos de evaluación permiten garantizar un ejercicio de medición, retroalimentación y ajuste, de tal forma que la entidad alcance los resultados propuestos. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales; entre los procesos de apoyo se encuentran:

- ❖ Gestión Humana
- ❖ Recursos Físicos
- ❖ Recursos Financieros
- ❖ Servicios Informáticos

Procesos de evaluación

- ❖ Investigación disciplinaria
- ❖ Control interno

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia cuenta con una visión, misión, y valores la cual se presentan a continuación:

1.2 VISIÓN

En el 2020, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia genera un alto nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, apoya la sostenibilidad financiera del país y fomenta la competitividad de la economía nacional, gestionando la calidad y aplicando las mejores prácticas internacionales en su accionar institucional

1.3 MISIÓN

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales somos responsables de administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, mediante el servicio, la fiscalización y el control; facilitar las operaciones de comercio exterior y proveer información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano.

1.4 VALORES CORPORATIVOS

Para la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Buenaventura los valores son el resultado y el origen de las acciones, pensamientos y emociones humanos. Los valores se construyen día a día, segundo a segundo, con cada sentimiento que se experimenta. Los valores orientan lo que el ser humano decide, hace, piensa, y siente todos los días y en cada momento de su vida.

- ❖ **Respeto:** Es la valoración y cuidado de sí mismo, de los demás, de la naturaleza, y de las cosas. Es el aprecio y cuidado del ser, de la esencia de las personas, la vida y las cosas.
- ❖ **Honestidad:** Es integridad y coherencia entre el mundo externo e interno, entre lo que se piensa, se siente y se hace en relación consigo mismo, con los demás y con las cosas.
- ❖ **Responsabilidad:** Es la capacidad de hacerse cargo libremente de las propias acciones y asumir sus consecuencias, en pro del bien común.
- ❖ **Compromiso:** Es la disposición de hacer y dar lo mejor de sí mismo en todo momento, para el logro de aspiraciones individuales y colectivas, el mejoramiento continuo y el bien mayor³.

³ DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES .Presentación de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [En línea] < <http://www.dian.gov.co/contenidos/sobredian/presenta.html> > [Citado el 20 de marzo de 2014]

2. JUSTIFICACIÓN

La importancia de una estructura organizativa a través de una mirada retrospectiva de la administración, posibilita a las organizaciones llevar a cabo sus procesos administrativos (organización, planeación, dirección y control); Por eso es importante que cada organización cual sea la razón social y actividades básicas que desempeñen, puedan tener una estructura organizacional formal que especifique los roles y funciones que cada colaborador pueda cumplir en su jornada laboral.

Por ende se tomó como eje principal la actividad básica que realiza la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales seccional de Buenaventura, ya que existen grandes responsabilidades y exigencias para dar cumplimiento a los roles que diariamente realiza la mano de obra calificada para cada división de la entidad, pues cada función desempeñada tiene relación con las demás, en lo que respecta al desarrollo y resultado de cada proceso u actividad ordenada, lo que es primordial para cada proceso administrativo. Si se da el caso de que cualquier rol a ejecutar no se realiza apropiadamente, esto afectará a los demás procesos impidiéndole el mecanismo de desarrollo para cada rol y no cumplir con las metas que toda organización establece; La seccional de Buenaventura por estar ubicada en el puerto más importante de Colombia, donde transita aproximadamente el 60% del comercio del país, arroja mayores volúmenes en ejecutar y dar cumplimiento a las actividades.

Por esta razón, para algunos funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Seccional de Buenaventura se ha detectado incremento de actividades en el rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación en lo que concierne al control y coordinación de oficios, documentos, aperturas, cierres de expedientes y envíos de documentos relacionados en la División de Fiscalización, generando retrasos en el desarrollo de las mismas, en donde la División de Gestión de Fiscalización, diariamente dirige, administra, supervisa y controla acciones de prevención, tales como investigación, penalización, determinación, aplicación de las sanciones, multas y demás emolumentos por infracciones a los regímenes tributario, aduanero y cambiario.

Todo lo mencionado anteriormente, la División de Fiscalización fue seleccionada como objeto de investigación para facilitar y brindar soluciones que ayuden a mejorar cada proceso que se presenta regularmente, para esto se pretende Analizar y Redistribuir las funciones del Rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación y a su vez proponer una estructura organizativa requerida para el rol nombrado anteriormente. Con los resultados obtenidos en el trabajo, se establecerán mejoras y beneficios tales como:

1. Para la organización en agilizar los procesos necesarios, para dar cumplimiento a la actividad básica y general de la División de Fiscalización, brindando desempeño y consecución a las demás divisiones que dependen de esta.
2. Para los profesionales especializados en el área de talento humano y salud ocupacional, lograr generar importancia y preocupación en encontrar mecanismos en cuanto a la estabilidad emocional y física para cualquier colaborador de una organización.
3. Para la sociedad, tendrá beneficios en que los procesos sean más eficientes y pueda mejorar la actividad que se dedica el contribuyente ya sea comerciante, beneficiario, importador entre otros.
4. Mejorar la calidad y educación para los estudiantes de la Universidad del Valle, impulsándolos a instruirse cada vez más, para brindar sus conocimientos a mejorar muchos procesos que esta entidad carece y que pueden servir de apoyo.
5. Para los investigadores que emprenden este proyecto, ayudará a identificar y mejorar cuales han sido las falencias que se ha detectado en la organización, dándole posibles soluciones que puedan ser escogidas como primera opción para mejorar los procesos internos que tiene la DIAN, con el propósito de coordinar mejor sus actos y dar mejoras de respuesta.

3. ANTECEDENTES

La carga laboral en toda organización causa preocupación y consternación para el capital humano, por ello al existir esta problemática, se expone de cual es tan importante el colaborador en cualquier entidad, es por ello que se elabora estrategias para resolver y dar soluciones a futuros inconvenientes que ayuden a mejorar aspectos que se relacione con las actividades y el entorno en el cual el trabajador se desenvuelve, pues lo que debería de suponerse es que él se sienta a gusto en el lugar que cotidianamente ejecuta los roles de trabajo. Por esta razón la carga laboral surge cuando una persona desempeña una serie de actividades, que aunque no son incompatibles entre sí, son imposibles de cumplir en el tiempo estipulado y necesitado, es por esto que al no ser ejecutadas en el tiempo determinado, hace que exista estrés y preocupación por parte del colaborador y a su vez exista una posible y pronta acumulación de actividades que necesitan estar resueltas cuanto antes.

PABLO MORRIS KELLER (1969), Sociólogo con estudios en Magister en Ciencias Políticas de la Universidad Católica de Chile, Egresado de la primera promoción de la escuela Líderes Jóvenes Generación Bicentenario, Morris ha trabajado en distintas investigaciones, asesorías y evaluaciones de políticas públicas en el área laboral y social; Entre 1998 y 2002 fue consultor externo de la Dirección del Trabajo en temas de sindicalismo, ciudadanía laboral y calidad de vida en el trabajo⁴.

Entre 2000 y 2002 se desempeñó como investigador y secretario técnico del Taller Social de la Fundación Chile 21. Entre 2002 y 2006 fue encargado de estudios y publicaciones del Programa de Competencias Laborales de Fundación Chile. Sus principales áreas de interés actualmente son el vínculo entre política social, mercado de trabajo, desarrollo de la ciudadanía y superación de la desigualdad la pobreza; Morris en una de las investigaciones que realizó junto con Espinoza aportó lo siguiente:

⁴ PABLO MORRIS KELLER. Calidad de Vida en el Trabajo: Percepciones de los Trabajadores [En línea]. <<http://scholar.google.com/citations?user=L-vFk3sAAAAJ&hl=es>> [Citado 2002]

SEGÚN MORRIS & ESPINOZA (2001), los trabajadores se ven afectados muchas veces debido a que la duración de la jornada laboral aunado a la intensidad de ésta coincide con actividades que requieren de gran esfuerzo tanto físico como mental y donde las situaciones ambientales no son las más favorables⁵.

ABRAHAM MASLOW (BROOKLYN, NUEVA YORK, 1 DE ABRIL DE 1908 DE JUNIO DE 1970 PALO ALTO, CALIFORNIA) (Nueva York, 1908 - California, 1970) Psiquiatra y psicólogo estadounidense. Impulsor de la psicología humanista, que se basa en conceptos como la autorrealización, los niveles superiores de conciencia y la trascendencia, creó la teoría de la autorrealización que lleva su nombre.⁶

En obras como Motivación y personalidad (1954), Psicología del ser (1962) y La Psicología de la ciencia (1966), Maslow “postuló que cada individuo tiene unas necesidades jerárquicas -fisiológicas, afectivas, de autorrealización- que deben quedar satisfechas, y que el objetivo fundamental de la psicoterapia debe ser la integración del ser”. Cada nivel jerárquico domina en cada momento de consecución y las necesidades inferiores en la jerarquía (comida, refugio o afecto), en caso de no quedar suplidas, impiden que el individuo exprese o desee necesidades de tipo superior.

La teoría de la autorrealización de Maslow se sitúa dentro del holismo y la psicología humanista y parte de la idea de que el hombre es un todo integrado y organizado, sin partes diferenciadas. Cualquier motivo que afecta a un sistema afecta a toda la persona.

FREDERICK HERZBERG (18 de abril de 1923) hijo de un humilde matrimonio de inmigrantes lituanos. Sus sobresalientes condiciones intelectuales le permitieron, a los 16 años, ganar una beca para estudiar en el afamado City College de Nueva York, en donde inició estudios de Historia y Psicología.

⁵ MORRIS, P. y ESPINOZA, M (Eds.), (2001). Calidad de Vida en el Trabajo: Percepción de los Trabajadores. Cuaderno de Investigación. N°16, Chile.

⁶ BIOGRAFÍAS Y VIDAS. Abraham Maslow. [En línea].
<<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/maslow.html>> [Citado 2004]

En 1944, Herzberg se alistó en el ejército. Estos años de guerra fueron factores que marcaron profundamente su vida personal y profesional. Terminada la guerra, regresó al City College a completar sus estudios, para obtener una Maestría en

Psicología, y dos años más tarde, obtuvo un Doctorado en Psicología y una Maestría en Salud Pública, en la Universidad de Pittsburgh.

Fred Irving Herzberg, falleció el 19 de enero de 2000 en el University Hospital de Salt Lake City, a la edad de 76 años.

Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores (1959). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

1. Factores de higiene

1.1. Sueldo y beneficios

1.2 Política de la empresa y su organización

1.3 Relaciones con los compañeros de trabajo

1.4 Ambiente físico

1.5 Supervisión

1.6 Status

1.7 Seguridad laboral

1.8 Crecimiento

1.9 Madures

2. Factores de motivación

2.1 Logros

2.2 Reconocimiento

2.3 Independencia laboral

2.4 Responsabilidad

2.5 Promoción

Herzberg en un estudio realizado del diseño y medición de puestos de trabajo afirmó que para estudiar la motivación - higiene de los trabajadores se requiere de tres elementos:

“El primer elemento es que hay factores que producen satisfacción en el puesto de trabajo y otros que producen disgusto. El segundo es que los factores de satisfacción y los de disgusto provienen de fuentes distintas y El tercero es que los factores de satisfacción en el trabajo se relacionan con el contenido del trabajo, mientras que los que generan disgusto se relacionan con el contexto del trabajo.”⁷

⁷ DIANA REYES. Comportamiento en las Organizaciones [En Línea]. <<http://dianabrendareyes.blogspot.com/2011/11/teoria-de-frederick-herzberg.html>> [Citado en 25 de noviembre de 2011]

4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales en este caso la seccional de Buenaventura, es una entidad de carácter estatal, que tiene como finalidad recaudar, controlar y direccionar impuestos generados por la sociedad, que son el resultado de la productividad y crecimiento económico de la misma; en esta seccional se ha detectado fallas en la división de fiscalización, donde esta área presenta mayores volúmenes de trabajo específicamente, ya que el perfil actual que se necesita para el Rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación es ser como mínimo tecnólogo o técnico en ramas administrativas y áreas contables; donde tengan la capacidad de desempeñar las 18 funciones que asume este Rol que a continuación se relacionan:

1. **Operar**, organizar, consultar y actualizar los servicios informáticos electrónicos y demás aplicativos relacionados con el proceso, con el fin de contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.
2. **Informar**, orientar, requerir y efectuar visitas a contribuyentes y usuarios internos y externos, así como atender consultas de temas relacionados con la dependencia.
3. **Aplicar** conocimientos técnicos en la conformación y/o sustanciación de expedientes a cargo de la dependencia, garantizando el cumplimiento normativo y demás requisitos, en esta función el procedimiento que se ejecuta es el siguiente⁸:

⁸ DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Descripción de Funciones y Perfil del Rol [En línea]
<http://www.dian.gov.co/descargas/subredian/manuales/funciones2013/fiscaliquidacion/formato_1350_analista_1_610_administrador_gestion_expediente_fiscalizacion_liquidacion.pdf> [Citado en 11 de noviembre de 2011]

- 3.1 Se debe organizar los expedientes de valor y/o preliminares de sanción que se diferencian de los de situación jurídica, ya que en este se evidencian las aprehensiones que son remitidas por parte de la Policía Fiscal, Comercialización y Fiscalización de tal forma que los soportes que comprenden estos expedientes se encuentren en los términos y fechas vigentes establecidas.
- 3.2 Se debe realizar el acta de reparto donde especifique que expedientes (documentos radicados por parte del contribuyente y soportes que la entidad elabora), le corresponde a cada funcionario.
- 3.3 Se lleva un control donde el analista relaciona estos expedientes en un cuadro de insumos o también conocido como base de datos, brevemente se ejecuta el auto de apertura de cada expediente, dándole continuidad a las caratulas de los expedientes que son la imagen principal donde se observa la razón social o nombre de la persona o empresa a investigar, Nit de la organización, fecha de apertura, fecha de vencimiento respecto a la póliza, dirección, el concepto (proceso a desarrollar).
- 3.4 Por último, entregar los expedientes al Despacho de la Jefe de Fiscalización para que analice y dé el visto bueno de todo el proceso que se llevó a cabo y poder firmar, para así entregarle los expedientes a cada funcionario.

Otras actividades a desempeñar por el rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación son:

4. **Realiza** el seguimiento y control de la gestión de las actividades de la dependencia con el fin de generar los reportes en los aplicativos institucionales, que a continuación se relacionan:
- ❖ **Syga de Importación:** Sirve para consultar pagos, buscar declaraciones de importación.
 - ❖ **Sie:** Es el sistema informático electrónico por el cual se remiten todos los informes.
 - ❖ **Rue:** Es un informe que hace parte del sistema informático electrónico es decir del Sie.

5. **Participa** de manera técnica en la recopilación, integración, verificación y reporte de las cifras de gestión y resultados institucionales de acuerdo a la metodología, instrumentos y medios que defina la dependencia responsable del procedimiento.
6. **Brinda** soporte técnico y logístico para el desarrollo de las actividades adelantadas por la dependencia con el fin de garantizar su oportuno cumplimiento.
7. **Ejecuta** labores de cruces de información y de formulación de requerimientos a terceros de acuerdo con las competencias y delegaciones otorgadas.
8. **Contribuye** técnicamente en la gestión efectiva de cobro de los impuestos, derechos, tasas, contribuciones, multas, sanciones, intereses, recargos y demás gravámenes; de los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por las entidades públicas del nivel nacional y de las demás obligaciones que determine la ley.
9. **Adelanta** labores técnicas de secretaría y archivo para el cumplimiento de objetivos de la dependencia.
10. **Contribuye** en la ejecución y auditoría de los programas en materia tributaria, aduanera y de control cambiario, así como de los derechos de explotación y juegos de azar, en relación al desarrollo y cumplimiento de productos establecidos por la entidad.
11. **Intervienen** en la ejecución de investigaciones a contribuyentes y usuarios, relacionados con los procedimientos que se ejecutan en su área, de acuerdo con las normas vigentes y las políticas institucionales para el control del cumplimiento de las obligaciones.
12. **Proyecta** actuaciones administrativas relacionadas con los procedimientos que desarrolla la dependencia, garantizando el cumplimiento de lineamientos, protocolos y directrices establecidos.

13. **Ejecuta** actividades técnicas relacionadas con la supervisión a la custodia y control de los inventarios de mercancía ADA a favor de la nación, bienes muebles recibidos en pago de obligaciones fiscales, equipos y elementos de suerte y azar decomisados.
14. **Desarrolla** actividades técnicas relacionadas con la administración, comercialización y contabilización de los bienes y servicios propiedad de la entidad, así como la disposición de mercancías ADA.
15. **Desarrolla** actividades de conducción de vehículos cuando se requiera de acuerdo a las necesidades de servicio.
16. **Contribuye** en la recolección de pruebas pertinentes que soporten las decisiones que se tomen en las diferentes actuaciones administrativas.
17. **Asiste** al jefe inmediato en reuniones, labores técnicas y en labores administrativas relacionadas con la dependencia, de acuerdo con la naturaleza del empleo.
18. **Las demás** funciones que le sean asignadas por su superior inmediato de acuerdo a la naturaleza del empleo.⁹

Lo anteriormente expuesto se puede evidenciar carga laboral, generando estrés, agotamiento, fatiga y producir futuras enfermedades que impidan continuar en el desarrollo de las gestiones, por ello se hace necesario conocer que tan indispensables es brindar importancia a esta problemática que afecta el cumplimiento de las delegaciones dadas, por esta razón existen casos que son producidos por la carga de trabajo en diferentes áreas y actividades, uno de estos casos es el estudio de Karoshi, que es una enfermedad que afecta en su gran mayoría a trabajadores que presentan altos volúmenes de actividades, generándoles un ambiente laboral de mucho estrés.

⁹ DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Descripción de Funciones y Perfil del Rol [En línea]
<http://www.dian.gov.co/descargas/subredian/manuales/funciones2013/fiscaliquidacion/formato_1350_analista_1_610_administrador_gestion_expediente_fiscalizacion_liquidacion.pdf> [Citado en 11 de noviembre de 2011]

Lo que respecta a esta enfermedad Karoshi término utilizado para referirse a la muerte por exceso de trabajo. Esto permite reflexionar sobre la importancia del **balance vida/trabajo** y la importancia de introducir **tiempo de recuperación** en nuestras vidas.

El “**efecto Karoshi**” como ha sido llegado a ser conocido a través de todo el mundo, no sucede por la intensidad de una jornada de trabajo pueda requerir, sino por el sostener estas jornadas de trabajo por periodos largos y continuos, sin periodos intermedios de recuperación.¹⁰

Otro caso de gran importancia es el síndrome de Burnout La palabra inglesa de burnout es un término de difícil traducción en el castellano. Como término coloquial que es, va más allá del simple agotamiento o estar exhausto, pues implica también una actitud hacia el trabajo de privada de ánimo. De igual manera, en México, en nuestro idioma, podríamos libremente traducirlo como estar quemado, consumido, tronado o reventado. Como ninguno de estos términos se ajusta con precisión a lo que en la literatura científica se entiende como síndrome de burnout, usaremos este anglicismo en el desarrollo del tema.¹¹

Al ilustrar estos casos de importancia, es fundamental dar soluciones necesarias que ayuden a disminuir enfermedades y malos hábitos que son generados por la carga laboral que presentan muchos colaboradores, también una de las causas que impide el buen funcionamiento de esta división es el presupuesto anual que arroja la organización es decir los fondos que poseen no son los suficientes para realizar modificaciones, crear espacios pertinentes y cómodos, el uso de herramientas técnicas y tecnológicas que son necesarias para cada puesto de trabajo son precarias lo que limita a brindar los servicios que ofrece la DIAN.

Además la mala estructura que presenta la entidad como tal, porque no tienen bien definido cuales son los roles primordiales de cada nombramiento que ejerce y reconoce la DIAN; Asimismo La falta de contratación de personal impide ejecutar

¹⁰ ÉXITO DE 360 GRADOS. Karoshi, muerte por exceso de trabajo [En línea].
<<http://www.exito360.com/tag/karoshi/>> [Citado en 3 de julio de 2014]

¹¹ SEMINARIO EL EJERCICIO ACTUAL DE LA MEDICINA. El Síndrome de “Burnout” [En Línea]
<http://www.facmed.unam.mx/sms/seam2k1/2007/jun_01_ponencia.html> [Citado en 1de junio de 2007]

y reducir actividades y tareas que cotidianamente se presentan para dar continuidad con los procesos normales que presenta esta organización, el mal planteamiento de lo que concierne con el manual de funciones, es decir no se encuentran actualizados lo que impide la comprensión para muchos funcionarios, en cuanto a funciones primarias y básicas para desarrollar y emprender su rol.

Por ende el área de investigación seleccionada que presenta dicha problemática, se pretende analizar, redistribuir y proponer una estructura organizativa del Rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación, siendo la mayor afectada por la carga laboral, haciendo posible crear la estructura mas adecuada para mejorar y lograr la eficacia en este rol y a su vez de la División ayudando en aquellos procesos que son consecuente con esté se logren en el tiempo estipulado, fomentando estabilidad, comodidad, seguridad y liderazgo por parte del personal en la ejecución, desempeño y dominio de los procesos que manipulan.

En consecuencia se pudo obtener la siguiente pregunta de investigación.

4.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estructura organizativa se requiere para mejorar la carga laboral en el rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación de la División de Fiscalización DIAN Buenaventura?

La finalidad del desarrollo de esta pregunta de investigación, es proponer una redistribución de las funciones del rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación mediante la creación de un GIT de Secretaría para mejorar las condiciones de los funcionarios de la División de Fiscalización.

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 OBJETIVO GENERAL

- ❖ Proponer una estructura organizativa para el Rol de Administrador de Gestión de Expedientes en la División de Fiscalización de la DIAN de Buenaventura.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Analizar la Carga de Trabajo del Rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación.
- ❖ Redistribuir las funciones del Rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación.
- ❖ Actualizar el manual de funciones correspondientes al Rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación de la Dian de Buenaventura.

6. IMPACTO DEL PROYECTO

Este capítulo tratará sobre los impactos que posiblemente tendrá este trabajo de grado, en dos ámbitos diferentes; impacto social y económico que a continuación se presentan.

6.1 IMPACTO SOCIAL

El ambiente laboral es una de las situaciones más complejas en la que una persona debe moverse a lo largo de su vida.

El ser humano es un ser social naturalmente, así mismo en el mundo laboral se deben establecer relaciones con todo tipo de personas, además se exige trabajar sinérgicamente con ellos y contribuir a conseguir unos objetivos comunes.

Es por ello que existe una sociedad al interior de cada organización, los colaboradores no sólo deben aprender unas habilidades técnicas sino que, sobre todo, se convierte en un campo de desarrollo interpersonal.

En el mundo en que vivimos, las cualidades técnicas se presuponen. Todos las tienen, pero el verdadero factor determinante son las relaciones personales. Quien sepa desarrollarlas adecuadamente progresará y se sentirá bien en su trabajo. Por esto los directivos deben procurar un buen ambiente laboral, donde los colaboradores se sientan satisfechos con sus labores asignadas.

Se puede decir que este proyecto sí generará un impacto social al interior de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, dado que contribuirá a que cada uno de sus colaboradores se sienta bien con su trabajo diario, lo que dejará de lado los malos ambientes generados por el estrés y la sobrecarga laboral, que hace que muchos se sientan atropellados y divulguen que son sus compañeros quienes no desean hacer sus labores recargándolas en uno sólo, cuando no es problema de ellos si no de una inadecuada distribución de cargas laborales.

6.2 IMPACTO ECONÓMICO

La palabra productividad se ha vuelto muy popular en la actualidad, ya que se considera, que su mejoramiento es el motor que está detrás del progreso económico y de las utilidades de la organización.

La productividad del trabajo se entiende como el rendimiento eficiente de la actividad productiva de los colaboradores, expresada por la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, la productividad requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos. Y uno de los factores influyentes al interior de la organización es sin duda, el recurso humano. De allí que se pueden tener las condiciones físicas adecuadas para un óptimo resultado, pero si el personal está desmotivado o inconforme con su puesto de trabajo y tareas asignadas, la productividad se verá seriamente afectada.

La DÍAN no es una planta de producción pero si es una entidad donde hay entradas y salidas, proceso en el cual debe haber una transformación, y son precisamente los funcionarios del mismo los encargados de que sea la más eficiente. Por ello, la intención de este proyecto, es obtener un máximo rendimiento de los funcionarios, no se medirá en las metas que cada mes debe de incrementar, pero sí en la calidad de servicio al cliente y en el buen funcionamiento del área administrativa.

7.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordará las técnicas y herramientas que son necesarias para recopilar y extraer información útil para esta investigación, con el fin de tener orientación en este proyecto de investigación, para ello el tipo de estudio a utilizar es el descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, también se puede identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (Comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra etc.).

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También puede utilizarse en algunas veces que se utilice el muestreo para la recolección de información y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.¹²

La metodología a utilizar en este proyecto para objeto de investigación del Análisis y Redistribución de las funciones del Rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y Liquidación es el de observación, el cual consiste en percibir deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo, y con base en ciertos propósitos definidos.

La observación supone unas condiciones especiales en su empleo. Estas son:

¹² Méndez A. Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. Bogotá, Colombia. 2001. 113-165 pp.

1. Debe servir para lograr resultados de los objetivos planteados en la investigación.
2. Debe ser planeada de una manera sistemática. El investigador debe definir qué quiere observar y cuáles son los posibles resultados.
3. Para ello este método de observación se aplicará con el objetivo de mejorar la ejecución de las actividades que exige el cargo de Analista I en la división de Fiscalización de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, en este caso en la Seccional de Buenaventura.

Para precisar cómo se va adquirir la información para este objeto de estudio de investigación, la fuente a utilizar es la primaria que consiste e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada y segura de primera mano, en la que se recopila información directamente con el afectado en este proyecto de investigación.

En la fuente primaria Se utilizan técnicas tales como:

- ❖ Observación
- ❖ Encuestas
- ❖ Cuestionarios
- ❖ Entrevistas
- ❖ Sondeos

La técnica a utilizar mencionada anteriormente es la de observación cuyos aportes son importantes, ya que como investigadores se capta la realidad del lugar a investigar, utilizando la percepción que se dan a través de los sentidos para la búsqueda de datos que son necesarios para resolver el problema de investigación también tiene como ventaja principal enfatizarse en los hechos que son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, ilustrando ante la situación estudiada, tal como es naturalmente¹³.

¹³ MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. Bogotá, Colombia. 2001. 113-165 pp.

7.2 INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Es un medio que se utiliza para recolectar y registrar la información que se obtiene durante el proceso de investigación.

Los diferentes instrumentos que se utiliza en esta investigación son:

❖ Formato de seguimiento (entrevista)

Este formato consiste en diligenciar cada una de las actividades que realizan los trabajadores y la frecuencia con que realizan las actividades (permanentes, periódicas y ocasionales).

❖ Internet

Es otro de los instrumentos que se utilizó para recolectar información acerca de las situaciones que se están presentando actualmente en la parte de la salud, y el plan nacional y departamental de salud.

❖ Lapicero

Instrumento que se usó para redactar la información recolectada, con el fin de presentar una información veraz y confiable.

8. MARCOS DE REFERENCIA

8.1 MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene por finalidad dar a conocer, aquellas teorías que son necesarias para el entendimiento del concepto de Carga Laboral, abordando dicho tema de una forma precisa y entendible.

CARGA LABORAL

IDALBERTO CHIAVENATO, (1936) nació en 1936 en el estado de Sao Paulo, Brasil es el autor en el área de administración de empresas y recursos humanos con sus libros usados por los gerentes en Brasil, América Latina, Portugal, España y países de habla portuguesa de África.

Chiavenato es uno de los autores nacionales más conocidos y respetados en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos; Es graduado en Filosofía / Pedagogía, con especialización en Psicología Educacional por la USP, en Derecho por la Universidad Mackenzie y postgraduado en Administración de Empresas por la EAESP-FGV. Es maestro (MBA) y doctor (PHD) en Administración por la City University of Los Ángeles, CA, EUA.¹⁴

Fue profesor invitado de la EAESP-FGV y de varias universidades en el exterior, Su extensa bibliografía abarca más de 30 libros de gran destaque en el mercado, además de una infinidad de artículos en revistas especializadas. Publicó 17 libros sobre Administración y Recursos Humanos traducidos para la lengua española.

¹⁴ BIOGRAFIAS Y VIDAS. Idalberto Chiavenato. [En Línea].

<<http://www.quedelibros.com/autor/19916/Chiavenato-Idalberto.html>> [Citado en 15 de octubre de 2001]

Chiavenato, (2007) en su libro Administración de recursos humanos **“El capital humano de las organizaciones”** octava edición describe que las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la Inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.

Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos¹⁵.

La Administración de Recursos Humanos representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, ya no como recursos organizacionales que necesitan ser administrados sino como seres inteligentes y proactivos, ya no se trata de administrar personas sino de administrar con las personas. La Administración de Recursos Humanos moderna procura tratar a las personas como tales y no como simples medios de producción, la tendencia actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradoras y no solo realizadores de sus tareas, deben de ser conscientes que también son un elemento de diagnóstico y de solución de problemas.

Hoy en día los factores de éxito ya no tienen que ver con el tamaño de la organización, la escala de producción o los bajos costos, estos han perdido importancia en cambio la rapidez de respuesta, la innovación de productos servicios adquieren ahora relevancia y esto se logra a través de las personas¹⁶.

La concepción de división del trabajo no es precisamente moderno, ya que siglos atrás el hombre comenzó a evidenciar la necesidad de distribuir tareas entre los miembros de su comunidad, desde entonces, y a lo largo de tantos años la palabra cargo fue tomando mayor relevancia y ha venido atravesando por una

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 8 ed. (2007) – parte I. La interacción entre personas y empresas

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5 ed. (2003) - capítulo 1. Las organizaciones

serie de procesos o etapas que fueron construyendo modelos que permiten hoy en día, tener mayor claridad sobre la necesidad de una excelente administración en cada uno de ellos, estas etapas son:

- ❖ **Modelo humanista de las relaciones humanas:** Esto ocurrió a partir del surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, en la década de 1930.

El movimiento humanista fue una reacción pendular al mecanicismo de la administración tradicional de la época y trato de sustituir la ingeniería industria¹⁷.

- ❖ **Modelo clásico o tradicional:** Es el diseño de puestos pregonado por los ingenieros de la administración científica quienes utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar.

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES

En la sociedad moderna, casi todo proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones. Así, la sociedad moderna e industrializada se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades, obtener todos los productos y servicios que necesita.

Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para él

¹⁷CHIAVENATO. Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. 5 ED. Bogotá: Mc GrawHill. 2005.291p (Modelos de diseño de cargos.

logro de objetivos específicos. Esto significa que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados.

A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios¹⁸.

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Esos recursos son operados por las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) para ser devueltos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan de competencias. Hamel y Prahalad argumentan que en el futuro, la habilidad de gestión crítica será identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que hagan posible el crecimiento.

Esto ocasiona cambios organizacionales, como la identificación y venta de actividades y marcas no esenciales, así como la aparición de una red de alianzas estratégicas, en la que cada socio aporta sus competencias esenciales para la formación de una oferta de mercado.

Las competencias tienen que ser identificadas, reforzadas y difundidas en la organización como base de la estrategia, por lo que la dirección debe estar de acuerdo con ellas y actuar congruentemente.

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 8 ed. (2007) – capítulo 1. Las organizaciones

La competencia esencial da acceso potencial a una amplia variedad de mercados; asimismo, es un determinante significativo para la satisfacción y beneficio del cliente, además debe ser difícil de imitar por los competidores¹⁹.

LA TEORÍA X Y LA TEORÍA Y

Douglas McGregor distingue dos concepciones opuestas de administración basadas en presuposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y).

1. Concepción tradicional de la administración: teoría X

Se basa en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas sobre la naturaleza humana, la cual predominó durante décadas en el pasado, a saber:

- ❖ El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salario).
- ❖ Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que debe ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- ❖ Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.
- ❖ Las organizaciones deben y pueden planearse de manera que el sentimiento y sus características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 8 ed. (2007) – capítulo 1. Las organizaciones

- ❖ El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- ❖ Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los objetivos de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.
- ❖ En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y de auto disciplinarse.

Dentro de este concepto tradicional del hombre, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y control de la energía humana únicamente en dirección de los objetivos de la organización. El concepto de administración es entonces el siguiente:

- ❖ La administración es la responsable de la organización productiva de los elementos de la empresa: dinero, materiales, equipos y personas; cuya finalidad son sus intereses económicos.
- ❖ La administración también es un proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender a las necesidades de la organización.
- ❖ Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas ante las necesidades de la organización o incluso se resistirían a ellas. Por lo tanto, necesitan ser persuadidas, recompensadas, sancionadas, obligadas, controladas: se necesita dirigir sus actividades. Ésta es la tarea de la administración. Generalmente, se suele afirmar que administrar es lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas.

Teoría X Detrás de esta teoría tradicional, hay diversas creencias adicionales, menos explícitas, pero ampliamente difundidas como:

- ❖ El hombre es perezoso por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo menos posible y prefiere ser dirigido.
- ❖ Le falta ambición: no le gusta la responsabilidad y prefiere ser liberado de sus responsabilidades.
- ❖ Es fundamentalmente ajeno a las necesidades de la organización²⁰.
- ❖ Es ingenuo, no es muy brillante y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- ❖ Su propia naturaleza lo lleva a resistirse a los cambios, ya que busca la seguridad.

Según McGregor, estas presuposiciones y creencias aún predominan en muchas organizaciones que creen que las personas tienden a comportarse de acuerdo con las expectativas de la teoría X: con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, demanda excesiva de beneficios.

2. Nueva concepción de la administración: teoría Y

Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:

- ❖ El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al hombre promedio no le disgusta de manera innata el trabajo. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede

²⁰ McGregor, Douglas M., "O lado humano na empresa", en BALCÃO, Yolanda Ferreira y Laerte Leite CORDEIRO, (eds.), O comportamento humano na empresa, Río de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60

ser una fuente de satisfacción (y debe ser desempeñado voluntariamente) o una fuente de sanción (que si es posible debe ser evitada).

- ❖ El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación para lograr los objetivos organizacionales. El hombre tiene que conducirse y controlarse a sí mismo para ponerse al servicio de los objetivos que le son confiados.
- ❖ Confiar objetivos es una manera de premiar, que se relaciona con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización son resultados directos de los esfuerzos encaminados a los objetivos organizacionales.
- ❖ Bajo ciertas condiciones, el hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia puesta en la seguridad personal, por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno y no características inherentes y universales del ser humano.
- ❖ La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para la solución de los problemas organizacionales no es escasa sino que se encuentra ampliamente distribuida entre la población.
- ❖ En las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan apenas de manera parcial

En otras palabras:

- ❖ El hombre no es pasivo ni contrario a los objetivos de la organización.
- ❖ Las personas tienen motivación básica, potencial para desarrollarse, patrones de comportamiento adecuados y están plenamente capacitados para asumir responsabilidades²¹.

²¹ McGregor, Douglas M., "O lado humano na empresa", en BALCÃO, Yolanda Ferreira y Laerte Leite CORDEIRO, (eds.), O comportamento humano na empresa, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60

8.2 MARCO LEGAL

Este capítulo tiene por finalidad dar a conocer las normas y legislaciones, que amparan al trabajador y Decretos y Resoluciones que regulan la Dirección de Impuestos y Aduanas de Colombia.

La Constitución Política de Colombia dispone²²:

Artículo 23

1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social

Artículo 24

Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute de su tiempo libre; a una limitación razonable del horario laboral y a vacaciones periódicas pagadas.

²² SLIDESHARE. Preámbulo del Pueblo Colombiano Constitución Política de Colombia [En línea]
<<http://www.slideshare.net/juancho155/constitucin-poltica-de-colombia-2013>> [Citado en 28 de abril de 2004]

Artículo 25

El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 26

"Toda persona es libre de escoger profesión u oficio" garantizando esta libertad al otorgarle la categoría de derecho fundamental, principio que está en concordancia con lo establecido por las antiguas constituciones, desde los primeros albores de la República y en cumplimiento de la Declaración Universal de Derechos Humanos; los pactos internacionales de Derechos Económicos y Sociales y las Convenciones a las cuales se ha adherido el pueblo colombiano.

Artículo 79

Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo²³.

DECRETO 4048 del 22 de octubre del 2008 Por el cual se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales²⁴.

²³ SLIDESHARE. Preámbulo del Pueblo Colombiano Constitución Política de Colombia [En línea]
<<http://www.slideshare.net/juancho155/constitucin-politica-de-colombia-2013>> [Citado en 28 de abril de 2004]

²⁴AVANCE JURIDICO. Decreto número 4048 de 2008 [En línea]
http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dii/Normas/Decretos/2008/decreto_4048_2008 [Citado en 21 de julio de 2014]

DECRETO 4049 del 22 de octubre del 2008 Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y se dictan otras disposiciones²⁵.

DECRETO 4050 del 22 de octubre del 2008 Por el cual se dictan disposiciones en materia salarial para la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales²⁶

DECRETO 4051 del 22 de octubre del 2008 Por el cual se establece la planta de personal de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales²⁷.

²⁵AVANCE JURIDICO. Decreto número 4049 de 2008 [En línea]
http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_4049_2008.htm [Citado en 21 de julio de 2014]

²⁶ AVANCE JURIDICO. Decreto número 4050 de 2008 [En línea]
<http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_4050_2008.htm > [Citado en 21 de julio de 2014]

²⁷ AVANCE JURIDICO. Decreto número 4051 de 2008 [En línea]
<http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_4051_2008.htm > [Citado en 21 de julio de 2014]

RESOLUCIÓN NÚMERO 0011 del 04 de Noviembre de 2008 Por la cual se crean Grupos Internos de Trabajo y se asignan funciones en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales²⁸.

DECRETO NÚMERO 1268 de 1999 por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los servidores públicos de la contribución de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales²⁹.

RESOLUCIÓN NÚMERO 000182 DEL 11 DE SEPTIEMBRE DE 2013 Por la cual se actualiza el Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleados de la Planta permanente de Personal de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales³⁰.

²⁸ AVANCE JURIDICO. Resolución número 0011 del 04 de Noviembre de 2008 [En línea] <http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_dian_0011_2008.htm#Inicio> [Citado en 21 de julio de 2014]

²⁹ AVANCE JURIDICO. Decreto número 1268 de 1999 [En línea] <http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_1268_1999.htm> [Citado en 13 de julio de 1999]

³⁰ DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales [En línea] <http://www.dian.gov.co/dian/12sobred.nsf/pages/Manual_de_funciones> [Citado en 6 de mayo de 2014]

DECRETO NÚMERO 207 de 2014 Por el cual se dictan disposiciones en materia salarial para la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales- DIAN.³¹

MINISTERIO DEL TRABAJO

DECRETO NÚMERO 1471 DE 2014

Por el cual se expide la Tabla de Enfermedades Laborales

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA

En ejercicio de sus atribuciones constitucionales; en especial las conferidas por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política, el artículo 04° de la Ley " 1562 de .2012, y CONSIDERANDO:

Que el artículo 4° de la Ley 1562 de 2012, define como enfermedad laboral' aquella que es contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar³².

³¹ AVANCE JURIDICO. Decreto número 207 de 2014 [En línea]
<http://presidencia.gov.co/normativa/Decretos/2014/Documentos/Febrero/07> [Citado en 21 de agosto de 2014]

³² MINISTERIO DEL TRABAJO. decreto número 1471 de 2014 [En línea]
<<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2014/Documents/AGOSTO/04/DECRETO%201467%20DEL%204%20DE%20AGOSTO%20DE%202014.pdf> [Citado en 22 de Agosto de 2014]

8.3 MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo, se tomará como eje principal el lugar escogido para el estudio de investigación, pero antes es importante conocer su ubicación, actividad y funciones básicas, para entender el contexto de estudio.

Es por esta razón que es importante conocer la cultura, costumbres y prácticas cotidianas que desarrolla la población directamente afectada en este estudio de investigación, la ciudad de Buenaventura situada en el Departamento del valle que es de los 32 departamentos de Colombia, en el suroccidente del país, entre la Región Andina y la Región Pacífica. Gran parte del departamento está entre las cordilleras occidental y central, en el valle geográfico del río Cauca de donde proviene su nombre³³.

La cultura de Buenaventura es un compendio de diversidad, la gran parte de la población es afro descendiente y en las zonas costeras resguardos indígenas, Buenaventura destaca por diferentes talentos como el caso de una gran exponente de la lírica afro colombiana, llamada Mary Grueso que ha dejado en alto el nombre de la población afro colombiana a nivel nacional e internacional, a su vez esta población es reconocida por sus recursos naturales como la pesca y cosechas que han perdurado en tiempos, las danzas y bailes tradicionales que hacen atractivo a fuentes extranjeras por conocer y aprender acerca de las prácticas culturales es el caso de la danza el currulao que es la tonada, canto y danza madre del Litoral Pacífico Colombiano, predomina en la zona centro y sur. Como danza puede considerarse la más completa y expresiva entre las colombianas por su extraordinaria plasticidad y la conjugación compleja de su planimetría, (pasos). Algunos folclor logos consideran que su nombre significa "círculos de vida", representada en las figuras de los danzarines, con cadencia singular, donde se expresa el principio y el final de la existencia.

³³ ALCALDIA DISTRITAL DE BUENAVENTURA. Presentación [en línea]
<<http://www.buenaventura.gov.co/index.php?option=content&item=19&selected=39> > [Citado en 25 de julio de 2014]

El currulao se escucha en las fiestas familiares de los negros del pacífico, en las fiestas sociales colectivas y previo a las rocerías y en todas las labores con característica de minga, este hermoso baile se hace más notorio pues va acompañado del instrumento musical autóctono de esta región colombiana que es la MARIMBA. Instrumento musical, conocido como xilófono, en la nomenclatura técnica: madera sonante. Es el instrumento que lleva la base rítmica-melódica de la organología de las danzas de pañuelos. En el pacífico desde el sur del Departamento del Chocó, hasta Esmeralda (Ecuador)³⁴.

El complejo portuario industrial de Buenaventura es el puerto más importante del Pacífico y de Colombia debido al volumen de carga que maneja. Tiene una ubicación estratégicamente privilegiada. Se encuentra en el centro del mundo, equidistante de las principales rutas marítimas que atraviesan el planeta. Además es uno de los puertos del continente americano más cercano al mercado asiático, aspecto ideal para aprovechar las ventajas de los tratados de libre comercio suscritos recientemente así como los que se encuentran en proceso de formalización. Está constituido por un terminal marítimo que es administrado por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. (SPRBUN), y un muelle que es administrado por el Grupo Portuario S.A.; entre los dos reciben cerca del 60% de la carga que ingresa al país, y el reciente terminal marítimo TCBUEN, que se encuentra en proceso de crecimiento³⁵. Es por esta razón que la seccional de Buenaventura está directamente afectada y por ende presenta carga laboral, pues lo expuesto anteriormente resalta la variedad de actividades que la población se enfrenta constantemente, y uno de los ejemplos que enmarca el exceso de trabajo es la Dirección de Impuestos y Aduanas seccional de Buenaventura, que tiene como finalidad:

³⁴ CULTURA DE BUENAVENTURA. Cultura de Buenaventura [en línea] <<http://es.slideshare.net/david950827/cultura-de-buenaventura>> [Citado el 27 de octubre de 2014]

³⁵ REVISTA DE LOGISTICA. Buenaventura, Cartagena, Santa Marta y Barranquilla, los puertos claves del comercio exterior colombiano[en línea] < <http://www.revistadelogistica.com/Buenaventura-Cartagena-Santa-Marta-y-Barranquilla-los-puertos-claves-del-comercio-exterior-colombiano.asp>>[Citado el 15 de Agosto del 2014]

- 1.** Administrar los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas; los derechos de aduana y comercio exterior, así como los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado, bien se trate de impuestos internos o al comercio exterior, en lo correspondiente a su recaudación, fiscalización, control, represión, penalización, liquidación, discusión, cobro, devolución y sanción;
- 2.** Dirigir y administrar la gestión aduanera y disponer de las mercancías aprehendidas, decomisadas o abandonadas a favor de la Nación.
- 3.** Reconocer y pagar las recompensas y participaciones en dinero o en especie por colaboración eficaz de terceros en el control al contrabando, evasión y corrupción.
- 4.** Dirigir, administrar, controlar y vigilar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias por importación y exportación de bienes y Servicios, gastos asociados a las mismas, financiación en moneda extranjera de importaciones y exportaciones y subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones a nivel nacional, en concordancia con las políticas trazadas en el programa macroeconómico y las políticas generales adoptadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y dentro del modelo de gestión institucional³⁶.

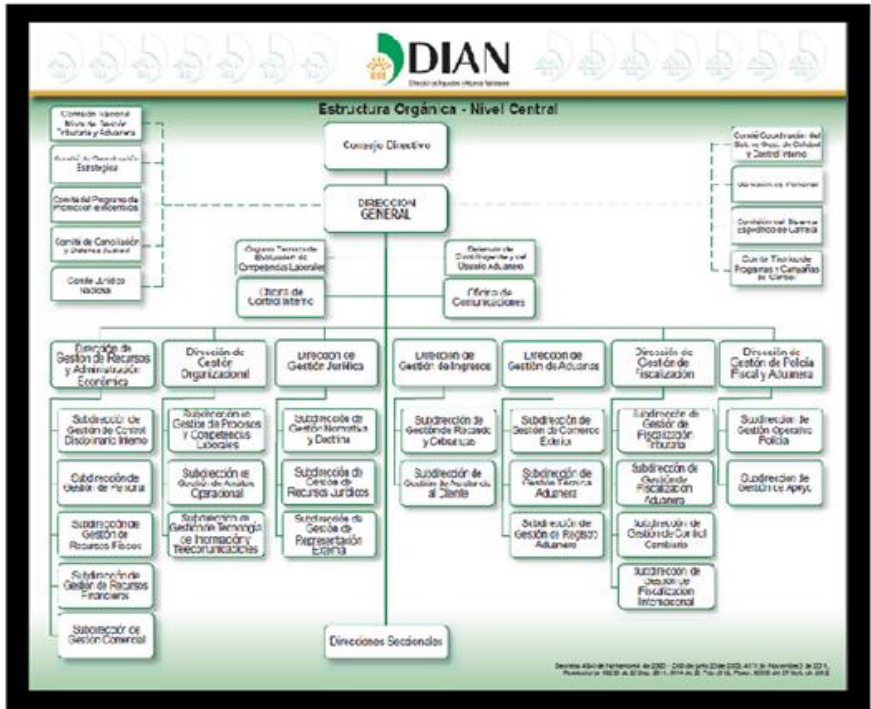
A su vez está compuesta por Divisiones ya que Las Direcciones Seccionales podrán contar con Divisiones, las cuales distribuirá el Director General de la DIAN de acuerdo con la complejidad y competencia de las mismas, teniendo en cuenta el número límite que se señala a continuación³⁷.

³⁶ DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Descripción de Funciones y Perfil del Rol [En línea]
<http://www.dian.gov.co/descargas/subredian/manuales/funciones2013/fiscaliquidacion/formato_1350_analista_1_610_administrador_gestion_expediente_fiscalizacion_liquidacion.pdf> [Citado en 11 de noviembre de 2011]

³⁷ AVANCE JURIDICO. Decreto número 4048 de 2008 [En línea]
http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Decretos/2008/decreto_4048_2008[Citado en 21 de julio de 2014]

- ❖ **División de Gestión Administrativa y Financiera**
- ❖ **División de Gestión Jurídica**
- ❖ **División de Gestión de Asistencia al Cliente**
- ❖ **División de Gestión de Fiscalización**
- ❖ **División de Gestión de Liquidación**
- ❖ **División de Gestión de Recaudo y Cobranzas**
- ❖ **División de Gestión de la Operación Aduanera**
- ❖ **División de Gestión Control Carga**
- ❖ **División de Gestión Tecnología de información y Telecomunicación**
- ❖ **División de Gestión Comercialización**
- ❖ **División de Gestión Control Cambiario**
- ❖ **División de Gestión de Policía Fiscal y Aduanera**

ESTRUCTURA ORGÁNICA – NIVEL CENTRAL



Gráfica 1. Estructura orgánica – nivel central³⁸

³⁸DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES .Presentación de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [En línea] < <http://www.dian.gov.co/contenidos/sobredian/presenta.html>> [Citado el 20 de marzo de 2014]

8.4 MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se tratará conceptos básicos que ayudaran a la comprensión del presente trabajo de investigación.

- ❖ **Análisis:** Es un estudio profundo de un sujeto, objeto o situación con el fin de conocer sus fundamentos, sus bases y motivos de su surgimiento, creación o causas originarias.³⁹
- ❖ **Análisis de cargos:** Es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante; es decir, cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.
- ❖ **Aprehensión:** Captación intelectual de un objeto (concepto, juicio o raciocinio)⁴⁰.
- ❖ **Carga Laboral:** La carga física del trabajo como el conjunto de requerimientos físicos a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral. Esos requerimientos físicos suponen la realización de una serie de esfuerzos. Así pues, todo trabajo requiere un consumo de energía por parte del operario proporcional al esfuerzo ejecutado. La carga mental está determinada por la cantidad y el tipo de información que hay que manejar en el puesto de trabajo⁴¹.

³⁹DAVID OROZCO. Definición de Análisis [En línea] < <http://conceptodefinicion.de/analisis/>> [Citado en 13 de septiembre de 2011]

⁴⁰ GLOSARIO. Aprehensión [En línea] <<http://lengua-y-literatura.glosario.net/terminos-filosoficos/aprehensi%F3n-5597.html>> [Citado en 9 de noviembre de 2006]

⁴¹ INTEREMPRESAS. La carga de trabajo, la Fatiga y la Insatisfacción [En línea] <<https://www.interempresas.net/ObrasPublicas/Articulos/42567-La-carga-de-trabajo-la-fatiga-y-la-insatisfaccion.html>> [Citado en 26 de agosto de 2010]

- ❖ **Cargo:** Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas⁴².
- ❖ **Cognición:** Hace referencia a la facultad de los seres de procesar información a partir de la percepción, el conocimiento adquirido y características subjetivas que permiten valorar y considerar ciertos aspectos en detrimento de otros. El enfoque cognitivo ha insistido sobre cómo los individuos representan el mundo en que viven y cómo reciben información, actuando de acuerdo con ella. Se considera que los sujetos son elaboradores o procesadores de la información⁴³.
- ❖ **Declarante:** Es la persona que suscribe y presenta una declaración de mercancías a nombre propio o por encargo de terceros. El declarante debe realizar los trámites inherentes a su despacho.
- ❖ **Decreto:** Un decreto es un tipo de acto administrativo emanado habitualmente del poder ejecutivo y que, generalmente, posee un contenido normativo reglamentario.
- ❖ **Descripción de cargos:** Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace).

⁴² ADMINISTRACIÓN 11.PAREDES, LAURA CRISTINA. Cargo y Puesto de Trabajo ¿? Sinónimos ¿? [En Línea]
<<http://colalfonsolopezlaura11.blogspot.com/2010/08/cargo-y-puesto-de-trabajo-sinonimos.html>> [Citado en 26 de agosto de 2010]

⁴³ ECURED. Definición [http: \[En línea \]](http://www.ecured.cu/index.php/Cognici%C3%B3n) <<http://www.ecured.cu/index.php/Cognici%C3%B3n>> [Citado en 14 de agosto de 2014]

- ❖ **Diseño de cargo:** Es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo⁴⁴.
- ❖ **Estrés:** El estrés es un proceso natural del cuerpo humano, que genera una respuesta automática ante condiciones externas que resultan amenazadoras o desafiantes, que requieren una movilización de recursos físicos, mentales y conductuales para hacerles frente, y que a veces perturban el equilibrio emocional de la persona ⁴⁵.
- ❖ **Expedientes Sanción:** Son los que se conforman con los insumos que se reciben por medio de las empresas transportadoras cuando no pagan el costo real de la mercancía, por ende la empresa transportadora puede allanarse para reducir la sanción que le DIAN le asignará por no pagar el precio verdadero.
- ❖ **Expedientes de Situación Jurídica:** Son los que se conforman con los insumos que se reciben de las aprensiones que se realizan, por parte de la POLFA, COMEX y FISCALIZACIÓN.
- ❖ **Expedientes de Valor:** Son los que se conforman con los insumos que se reciben de controversia de valor, (Cuando en una declaración de importación se presenta un valor diferente al valor real.)
- ❖ **Exportación:** es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país.
- ❖ **GIT:** es un grupo interno de trabajo, que se crean en las organizaciones para lograr eficacia.
- ❖ **Importación:** es la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional.

⁴⁴LEYDHOY. Diseño de cargo [En línea] <<http://www.buenastareas.com/ensayos/Dise%C3%B1o-De-Cargo/131102.html>> [Citado en 1 de febrero de 2011]

⁴⁵WEB CONSULTAS. Controlar el estrés [En línea] <<http://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/emociones-y-autoayuda/controlar-el-estres-772>> [Citado en 12 de junio de 2013]

- ❖ **Infracción aduanera:** es toda acción u omisión que conlleva la transgresión de la legislación aduanera.
- ❖ **Levante:** es el acto por el cual la autoridad aduanera permite a los interesados la disposición de la mercancía, previo el cumplimiento de los requisitos legales o el otorgamiento de garantía, cuando ello haya lugar.
- ❖ **Mercancía:** es todo bien clasificable en el Arancel de Aduanas, susceptible de ser transportado y sujeto a un régimen aduanero.
- ❖ **Reconocimiento de la mercancía:** es la operación que pueden realizar las sociedades de intermediación aduanera, previa a la presentación y aceptación de la declaración de importación, con el objeto de verificar la cantidad, peso, naturaleza y estado de la mercancía, así como los elementos que la describen⁴⁶.

⁴⁶ DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, Continuación del Decreto “Por el cual se modifica la Regulación Aduanera [En línea] <http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2013/Proyectos/Estatuto_Aduanero_Publicado_Mayo_29_de_2013.pdf> [Citado en 29 de mayo de 2013]

9. DIAGNÓSTICO

Para que una organización sobreviva en el ámbito empresarial y competitivo, es importante que cuente con una mano de obra calificada; porque estos representan la razón social de toda organización, cuyos resultados brindan en pro al bienestar de la misma, contando con unos procesos que son fundamentales para el rendimiento productivo en la empresa. Es por esto que el siguiente capítulo abordará dos puntos claves que explicarán de cuanto es tan indispensable conllevar una relación entre colaborador y organización, pues al existir una conexión de ambas partes se obtendrá comunicación y la ejecución de nuevos procesos que serán de alientos recíprocos.

Para analizar la Carga Laboral se realizó una entrevista al funcionario que ejerce el Rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación de la Dian Seccional de Buenaventura y un cuadro comparativo entre las diferentes seccionales.

9.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

❖ Cognición al Rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación

Partiendo de la previa entrevista que se realizó al funcionario que desempeña el rol antes mencionado, posee una cognición acerca de las tareas que cotidianamente debe ejecutar, ya que son claras, pero constantemente presenta altos volúmenes de trabajo y es mucha responsabilidad para una sola persona. Lo cual impide llevar a cabo el desarrollo total de las funciones.

❖ **Ambiente al Rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación**

La división de Gestión de Fiscalización es una de las que posee mayores responsabilidades, a pesar de que está implementa planes de contingencias para reducir las actividades delegadas a cada funcionario para minimizar la carga de trabajo, para muchos de los colaboradores no es suficiente, pues cada vez se acumula más tareas a realizar, y este es el caso del funcionario responsable del Rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación, pues para cumplir con cada tarea es necesario trabajar y cumplir como mínimo 30 horas extras, lo que le ha generado estrés, agotamiento constante, dolores musculares a causa de tantas horas que ocupa para cumplir con su labor incluyendo los fines de semanas, lo que causa dedicarle poco tiempo al patrimonio familiar, por esta razón a este funcionario le gustaría que sus funciones sean reestructuradas con otros compañeros que la empresa pueda contratar y puedan desempeñar este rol.

❖ **Relación funcionario y/o organización**

Para este funcionario la seccional carece de personal no solo en la división que actualmente desempeña el rol a ejecutar, si no en otras divisiones que requieren de colaboradores dispuestos a implementar sus conocimientos para cada proceso que presenta esta entidad y al mismo tiempo aprender de ello, para obtener la eficacia en esta organización, pues las obligaciones delegadas son muchas para una sola persona lo que impide el cumplimiento de las mismas.

ENTREVISTA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA

GENERO femenino EDAD 33 OCUPACIÓN Contadora

1. ¿CUAL ES EL ROL, OCUPACIONAL QUE EJERCE EN LA DIVISIÓN DE GESTIÓN DE FISCALIZACIÓN DE LA DIAN SECCIONAL DE BUENAVENTURA?

Auditor aduanero () Aduanero tributario () Liquidador tributario ()
Auditor cambiario () Auditor aduanero de automotores () Ejecutor ()
Administrador de gestión de expedientes de fiscalización y/o liquidación (X)

2. ¿CUÁNTAS FUNCIONES TIENE USTED A SU CARGO?

Las funciones a mi cargo son 18 y las demás que asigna el jefe de la división

3. ¿CUMPLE A CABALIDAD TODAS LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR?

Si ☐ No ☒ JUSTIFIQUE SU RESPUESTA Llevo a cabo cada una de las funciones o actividades asignadas y trato de cumplirlas para no obtener un Disciplinary Laboral

4. ¿QUE FACTORES LE IMPIDEN CUMPLIR TODAS LAS FUNCIONES DE SU ROL?

demasiado trabajo para 1 sola persona

5. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA EJECUTANDO ESTE ROL?

dos años y ocho meses

6. ¿QUE LE GUSTARIA IMPLEMENTAR PARA REDUCIR LOS VOLÚMENES DE TRABAJO PARA EL ROL QUE USTED DESEMPEÑA?

Que controlen mas personal para disminuir la carga laboral, mejorar la base de expedientes para ser mas eficiente

7. ¿ALGUNA VEZ USTED HA REALIZADO HORAS EXTRAS PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO?

Si ☒ No ☐ JUSTIFIQUE SU RESPUESTA Por responsabilidad
de poder contribuir con la meta est-
ablecida de la división y por mucho trabajo.

8. ¿CUANTAS HORAS EXTRAS DEBE USTED LABORAR APROXIMADAMENTE PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO?

En el mes, cumplo como mínimo 30 horas
extras, hasta los fines de semana.

9. ¿LE GUSTARÍA QUE LAS FUNCIONES DEL ROL QUE USTED EJECUTA SEAN REESTRUCTURADA?

Si ☒ No ☐ JUSTIFIQUE SU RESPUESTA Para tener una Car-
ga de trabajo menor y sentirme bien
sin estrés

10. ¿SI ESTA DE ACUERDO CON QUE REESTRUCTUREN LAS FUNCIONES DE SU ROL DÍGANOS ¿POR QUÉ?

Si porque disminuiría la carga labo-
ral y tendría una calidad de vida laboral mejor.

11. ¿ALGUNA VEZ USTED HA SENTIDO AGOTAMIENTO O ESTRÉS LABORAL?

Si ☒ No ☐ JUSTIFIQUE SU RESPUESTA Me he sentido estresada,
agotada por la cantidad de trabajo que
tengo y no puedo descansar bien.

12. ¿QUÉ TIEMPO DEDICA A SU PATRIMONIO FAMILIAR?

El tiempo correspondiente al fin de semana,
donde a algunos debo trabajar.

OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS

Elaborado por: Kelly Melissa Valencia

Diana Marcela Valencia

9.2 Cuadro 1. (Cuadro Comparativo de la División de Fiscalización entre las Seccionales de la Dirección de Impuestos y Aduanas)

DIAN Seccionales	Número de Funcionarios que conforman el GIT de Secretaria	Total funcionarios en la División de Fiscalización.	Número de Expedientes que se Apertura de Situación Jurídica en el Mes.	Número de Expedientes que se Apertura de Valor en el Mes.	Número de Expedientes que se Apertura de Sanción en el Mes.	Total de Expedientes que se Apertura en el mes.
Barranquilla	7	90	159	65	35	259
Cartagena	4	40	70	55	45	170
Medellín	8	88	234	46	90	370
Cali	7	70	72	100	90	262
Buenaventura	1	30	82	110	339	531

Fuente: Elaborado por los autores

En la División de Fiscalización de la Dirección Seccional de Buenaventura, existe un solo funcionario que ejerce el rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación, puesto que no existe en la seccional un presupuesto suficiente que permita la contratación directa de nuevos funcionarios y menos para crear un grupo interno de trabajo que ayuden y faciliten el desarrollo de las 18 funciones que tiene como responsabilidad dicho rol, como se presenta en las diferentes seccionales que fueron comparadas con la seccional de Buenaventura ya que estas si cuentan con el personal suficiente para agilizar los procesos internos que exige este rol y a nivel general la División de Fiscalización.

Es por esta razón que uno de los inconvenientes que se presentó en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Buenaventura fue la carga de trabajo; es por ello que se vio la necesidad de nivelar la carga laboral de sus funcionarios de tal forma que se pueda administrar de manera eficiente las tareas que conciernen a cada puesto de trabajo.

Se pudo evidenciar en el **cuadro 1**, que en las diferentes seccionales la cual es comparada la Dian de Buenaventura, cuentan con un Grupo Interno de Trabajo de Secretaría (GIT); lo que permite eficacia del trabajo porque aperturan menos expedientes en el mes y cuentan con más funcionarios en la división.

Sin embargo, la Dirección de Impuestos y Aduanas Seccional de Buenaventura que es el principal puerto de Colombia, posee altos volúmenes de trabajo, ya que realizan diversas incautaciones de mercancías por fallos en los tramites y documentos soportes por parte de los importadores, por esta razón son aprehendidas o decomisadas las mercancías por parte de la POLFA, FISCALIZACIÓN Y OPERACIÓN ADUANERA.

Se pudo observar que en la División de Fiscalización de la DIAN seccional de Buenaventura, cuenta con una totalidad de 30 funcionarios, a diferencia de la seccional de Barranquilla que cuenta con 90 funcionarios en la División y con un GIT de Secretaría, conformado por 7 funcionarios; La seccional de Cartagena cuenta con 40 funcionarios en la División y con un GIT de Secretaria conformado por 4 funcionarios; La seccional de Medellín cuenta con 88 funcionarios en la División y con GIT de Secretaria conformado por 8 funcionarios; La Seccional de Cali cuenta con 70 funcionarios en la División y con un GIT de Secretaria de 7 funcionarios⁴⁷.

⁴⁷ INFORME ITA. Indicadores2. [En línea].trimestre <FTP: //publico/dg_organizacionalc_planeación09_informes_año2014informeita2014-seccionales>. [Citado el 25 Junio de 2014]

La División de Fiscalización de la DIAN seccional de Buenaventura no tiene un GIT de secretaría porque la Entidad no cuenta con el personal suficiente, donde pueden ayudar a disminuir la carga de trabajo, pues en esta División aperturan más expedientes que en las otras seccionales y todo a cargo de un solo funcionario, impidiendo el cumplimiento de las metas que cada mes debe cumplir, porque cada vez se acumulan los insumos en cantidad para el proceso de apertura y no se puede evacuar la totalidad de las mismas; lo que genera carga laboral en el Rol de Administrador de gestión de expedientes de fiscalización y/o liquidación de la división de fiscalización Dian Buenaventura.

En este análisis de carga laboral se recopiló información acerca de las funciones principales del Rol anteriormente mencionado y las actividades que influyen en su realización por medio de la entrevista. Para su análisis tuvimos en cuenta aspectos como:

- ❖ **Actividades realizadas por el rol:** donde se describe las diferentes actividades cotidianas inherentes a las funciones del funcionario y que contribuyen únicamente a alcanzar el objetivo de su cargo. Esto con el fin de detectar las funciones propias del rol y eliminar y/o asignar a otro funcionario que pertenezca al mismo rol.
- ❖ **Horas extras:** la cantidad de horas fuera del tiempo laboral normal para el desarrollo de las actividades.; Esto condujo a detectar aquellos funcionarios a los cuales no les alcanzaba su jornada completa para realizar sus funciones y les será necesario extenderla para cumplir con el trabajo.
- ❖ **Responsables:** aquellas personas que deben desarrollar las actividades. son los funcionarios que a través de estas actividades contribuyen al cumplimiento del objetivo de su rol.

Estos aspectos permitieron en conjunto con la entrevista, y nuestro análisis, ubicar las actividades que obstruían el proceso y promovían la carga de trabajo en otros roles iguales o similares.

10. PLAN DE ACCIÓN O INTERVENCIÓN

En este capítulo se establecerán cada una de las propuestas pertinentes para mejorar la carga laboral evidenciada en el punto anterior.

10.1 REDISTRIBUCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL ROL DE ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE EXPEDIENTES DE FISCALIZACIÓN Y/O LIQUIDACIÓN DE LA DIAN SECCIONAL DE BUENAVENTURA

De acuerdo con el análisis de la Carga Laboral que presenta la Seccional de Buenaventura para la División de Fiscalización en donde se observó altos volúmenes de trabajo para el Rol antes mencionado. Para contrarrestar dicha carga y cumplir con el objetivo general de este proyecto se llegó a la conclusión de redistribuir las 18 funciones; Para la redistribución se requiere de la creación del Grupo Interno de Trabajo (GIT) de Secretaría o que otros cargos que tengan funciones similares puedan ejercer este rol.

En el Decreto 4048 de 2008 Por el cual se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, permite crear los GIT mediante una reestructuración normativa en las seccionales que lo soliciten; partiendo que el Director General debe tener la disponibilidad presupuestal para la creación de los GIT en las seccionales que lo necesiten.

En este caso para la seccional de Buenaventura se requiere del Grupo Interno de Trabajo de Secretaría para contrarrestar la carga de trabajo que tiene un funcionario para el Rol de administrador de gestión de expedientes de fiscalización y/o liquidación, para esto es importante tener en cuenta los siguientes aspectos para la creación del GIT:

1. Contratar como mínimo 3 personas que tengan el cargo (Analista I y III) para Rol de Administrador de gestión de expedientes de fiscalización y/o liquidación de la Dian.
2. Es necesario que para crear el GIT, se deba realizar un estudio basado en leyes estipuladas por el estado y un presupuesto que a continuación se relaciona:

PRESUPUESTO PARA CREAR EL GIT DE SECRETARÍA

Mediante el Decreto 4050 del 22 de Octubre de 2008, la Dirección de Impuestos y Aduanas de Buenaventura es denominada tipo III, por ser una de las seccionales que presenta mayor complejidad en cuanto al desarrollo de las actividades que diariamente desempeña.

Para la creación de los Grupos Internos de Trabajo de las seccionales que son clasificadas tipo III, el artículo 6 del Decreto 4050 estipula que para asumir la Jefatura de un GIT solo podrá ser desempeñado por el empleado público de la DIAN del sistema específico de carrera nombrado desde el grado 03 del nivel técnico es decir Analista III, que actualmente tiene un salario de \$ 2.609.390 que se encuentra manifestado en el Decreto 207 del 7 de febrero del 2014, donde se expone la escala salarial que cada funcionario obtiene partiendo del grado asignado. Para el cálculo del GIT de Secretaría se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ **SALARIO BÁSICO:** De conformidad con el artículo 13 del Decreto 1042 de 1978, es la asignación mensual correspondiente a cada empleo.
- ❖ **PRESTACIONES SOCIALES Y OTROS BENEFICIOS:** Los funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales tendrán derecho a todas las prestaciones sociales y beneficios consagrados en las normas generales para los empleados de la Rama Ejecutiva, más los contemplados en este decreto.

- ❖ **HORAS EXTRAS:** El artículo 8° del Decreto 1268 de 1999, establece que solamente tendrán derecho al reconocimiento en dinero de las horas extras, dominicales y festivos, los funcionarios del Nivel auxiliar por las cantidades, tiempo y condiciones señaladas en las disposiciones generales.
- ❖ **CESANTÍAS:** Las cesantías es una prestación social que todo empleador debe reconocer a los trabajadores con el fin de que estos puedan atender sus necesidades primarias, el porcentaje para el pago de esta es de 8.33% del salario mensual.
- ❖ **PRIMA DE SERVICIOS:** La Prima de Servicios establecida por el artículo 58 del Decreto 1042 de junio 7 de 1978, es el pago anual equivalente a quince (15) días de remuneración a que tienen derecho los funcionarios que han laborado un año continuo.
- ❖ **PRIMA DE VACACIONES:** La Prima de Vacaciones establecida por los artículos 8 y 12 del Decreto 1045 de junio 7 de 1978, como el equivalente a quince (15) días de salario por cada año completo de servicio al que tienen derecho los funcionarios por los servicios prestados en las Entidades de la Administración Pública.
- ❖ **PRIMA DE NAVIDAD:** La Prima de Navidad estipulada en los artículos 32 y 33 del Decreto 1045 de junio 7 de 1978, será equivalente a un 1 mes del salario que corresponda al cargo desempeñado a treinta (30) de noviembre de cada año. Se pagará en la primera quincena del mes de diciembre.
- ❖ **PRIMA DE DIRECCIÓN:** Es la retribución económica que se reconoce a los servidores de la contribución por el ejercicio de las funciones inherentes a las jefaturas, cuando han sido designados para tal efecto.

Para el empleado público de la DIAN del sistema específico de carrera designado en la jefatura de la Dirección General, será equivalente al quince por ciento (15%) de la asignación básica mensual del grado 08 del nivel profesional.

Para el empleado público de la DIAN del sistema específico de carrera designado en la jefatura de Grupo Interno de Trabajo del Nivel Central y en la jefatura de División de la Dirección Seccional III, será equivalente al quince por ciento (15%) de la asignación básica mensual del grado 03 del nivel profesional.

Para el empleado público de la DIAN del sistema específico de carrera designado en la jefatura de División de la Dirección Seccional II y en la jefatura de Grupo Interno de Trabajo de la Dirección Seccional III será equivalente al quince por ciento (15%) de la asignación básica mensual del grado 02 del nivel profesional.

- ❖ **INCENTIVOS AL DESEMPEÑO EN FISCALIZACIÓN Y COBRANZAS:** Los servidores de la contribución que ocupen cargos de la planta de personal de la entidad, que se desempeñen en puestos que impliquen el ejercicio directo de labores ejecutoras en fiscalización y cobranzas, que como resultado de la gestión de control y cobro hayan logrado las metas establecidas de acuerdo con los planes y objetivos trazados para dichas áreas, tendrán derecho al pago mensual de un incentivo, adicional al contemplado en el artículo anterior, que no podrá exceder el cincuenta por ciento (50%) de la asignación básica mensual más la prima de dirección y la diferencia remuneratoria por designación de jefatura que se devengue⁴⁸.

⁴⁸ AVANCE JURIDICO. Decreto número 4048 de 2008 [En línea]
http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dii/Normas/Decretos/2008/resolucion_1572_1999[Citado en 15 de julio de 2003]

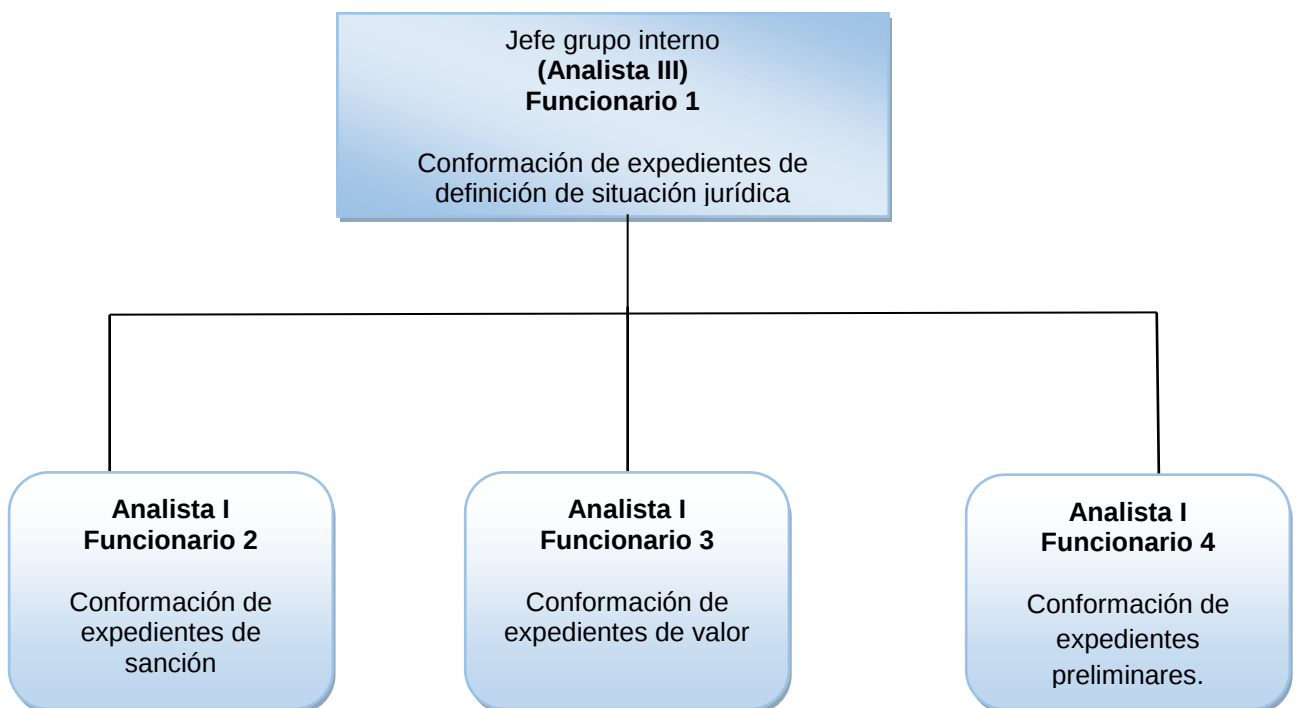
Cuadro 2. PRESUPUESTO PARA LA CREACIÓN DEL GIT DE SECRETARÍA

PRESUPUESTO PARA CREAR EL GIT DE SECRETARÍA X 4 FUNCIONARIOS	MENSUAL	SEMESTRAL	ANUAL
SALARIO BASICO DEL DIRECTOR DE LA DIAN / BUENAVENTURA	\$ 8.461.308,00	\$ 50.767.848,00	\$ 101.535.696,00
SALARIO BASICO DEL JEFE DE LA DIVISIÓN	\$ 4.492.800,00	\$ 26.956.800,00	\$ 53.913.600,00
SALARIO BASICO DEL JEFE GIT DE SECRETARÍA(Analista III)	\$ 3.839.849,00	\$ 23.039.094,00	\$ 46.078.188,00
SALARIO BASICO FUNCIONARIO 2 (Analista I)	\$ 1.963.032,00	\$ 11.778.192,00	\$ 23.556.384,00
SALARIO BASICO FUNCIONARIO 3 (Analista I)	\$ 1.963.032,00	\$ 11.778.192,00	\$ 23.556.384,00
SALARIO BASICO FUNCIONARIO 4 (Analista I)	\$ 1.963.032,00	\$ 11.778.192,00	\$ 23.556.384,00
HORAS EXTRAS SI SE DA EL CASO (25%)	\$ 8.256.671,00	\$ 49.540.026,00	\$ 99.080.052,00
CESANTÍAS (8,33%)	0	0	\$ 7.929.433,57
PRIMA DE SERVICIOS (50% SMLV)	0	\$ 130.209.222,00	\$ 260.418.444,00
PRIMA DE VACACIONES (50% SMLV)	0	0	\$ 260.418.444,00
PRIMA DE DIRECCIÓN (15%)	\$ 13.530.085,35	\$ 81.180.512,10	\$ 162.361.024,20
PRIMA DE NAVIDAD (50% SMLV)	0	0	\$ 260.418.444,00
PRIMA DE GESTIÓN (50%)	\$ 6.412.724,50	\$ 38.476.347,00	\$ 76.952.694,00
TOTAL SALARIO	\$ 22.683.053,00	\$ 136.098.318,00	\$ 272.196.636,00
APORTES PARAFISCALES POR PARTE DEL EMPLEADOR			
SALUD 8.5%	\$ 1.928.059,51	\$ 11.568.357,03	\$ 23.136.714,06
PENSIÓN 12%	\$ 2.721.966,36	\$ 16.331.798,16	\$ 32.663.596,32
ICBF 3%	\$ 680.491,59	\$ 4.082.949,54	\$ 8.165.899,08
CAJA DE COMPENSACIÓN 4%	\$ 907.322,12	\$ 5.443.932,72	\$ 10.887.865,44
SENA 2%	\$ 453.661,06	\$ 2.721.966,36	\$ 5.443.932,72
TOTAL GIT	\$ 80.257.087,49	\$ 611.751.746,91	\$ 1.752.269.815,39

Fuente: Elaborado por los autores

ESTRUCTURA DEL GRUPO INTERNO DE TRABAJO

Gráfica 2. ORGANIGRAMA DEL GIT DE SECRETARÍA DE LA DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN DE LA DIAN SECCIONAL DE BUENAVENTURA



Fuente: Elaborado por los autores

**OTROS ASPECTOS A TENER EN CUENTA
PARA EL PRESUPUESTO**

AUXILIO POR MATERNIDAD	AUXILIO POR ENFERMEDAD O ACCIDENTE	INCENTIVO POR DESEMPEÑO NACIONAL
La funcionaria que se encuentra en este estado tiene derecho a 12 semanas pagaderas del salario básico.	Todo funcionario que tenga un accidente tendrá derecho a un subsidio equivalente al ciento por ciento (100%) de la Asignación Básica Mensual.	Es la retribución económica que se reconoce a los servidores de la contribución, que ocupen cargos de la planta de personal de la entidad, este incentivo podrá ser hasta de 150%.

Fuente: Elaborado por los autores

Cuadro 3. Diseño del manual de Funciones

Cargo Analista I	Actividades Asignadas para este Rol
Funcionario 1	❖ Conformación de expedientes de definición de situación jurídica a cargo de la dependencia, garantizando el cumplimiento normativo y demás requisitos. ❖ Operar, organizar, consultar y actualizar los servicios informáticos electrónicos. ❖ Informar, orientar, requerir y efectuar visitas a contribuyentes y usuarios internos y externos. ❖ Participa de manera técnica en la recopilación, integración, verificación y reporte de las cifras de gestión y resultados institucionales.
Funcionario 2	❖ Conformación de expedientes de sanción a cargo de la dependencia, garantizando el cumplimiento normativo y demás requisitos. ❖ Realiza el seguimiento y control de la gestión de las actividades de la dependencia. ❖ Contribuye en la recolección de pruebas pertinentes que soporten las decisiones que se tomen en las diferentes actuaciones administrativas. ❖ Asiste al jefe inmediato en reuniones, labores técnicas y en labores administrativas relacionadas con la dependencia, de acuerdo con la naturaleza del empleo.

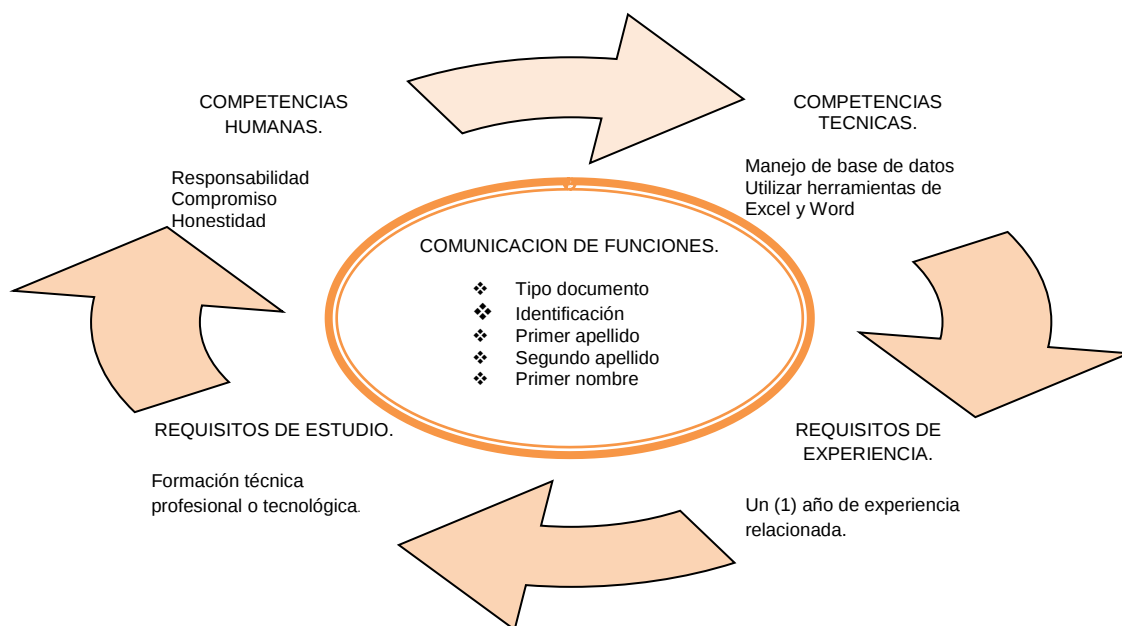
Funcionario 3	❖ Conformación de expedientes de valor a cargo de la dependencia, garantizando el cumplimiento normativo y demás requisitos. ❖ Ejecuta labores de cruces de información y de formulación de requerimientos a terceros. ❖ Contribuye técnicamente en la gestión efectiva de cobro de los impuestos, derechos, tasas, contribuciones, multas, sanciones, intereses, recargos y demás gravámenes. ❖ Adelanta labores técnicas de secretaria y archivo para el cumplimiento de objetivos de la dependencia. ❖ Contribuye en la ejecución y auditoria de los programas en materia tributaria, aduanera y de control cambiario.
Funcionario 4	❖ Conformación de expedientes preliminares (valor y sanción) a cargo de la dependencia, garantizando el cumplimiento normativo y demás requisitos. ❖ Intervienen en la ejecución de investigaciones a contribuyentes y usuarios, relacionados con los procedimientos que se ejecutan en su área. ❖ Proyecta actuaciones administrativas relacionadas con los procedimientos que desarrolla la dependencia. ❖ Ejecuta actividades técnicas relacionadas con la supervisión a la custodia y control de los inventarios de mercancía ADA a favor de la nación. ❖ Desarrolla actividades técnicas relacionadas con la administración, comercialización y contabilización de los bienes y servicios propiedad de la entidad.
OTRAS FUNCIONES ASIGNADAS POR EL JEFE INMEDIATO DE LA DIVISIÓN	

Fuente: Elaborado por los autores

10.2 ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL ROL DE ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE EXPEDIENTES DE FISCALIZACIÓN Y/O LIQUIDACIÓN DE LA DIAN SECCIONAL DE BUENAVENTURA

Para ejecutar el plan estratégico de la redistribución de las actividades del Rol antes mencionado, es necesario actualizar el manual de funciones que la Entidad utiliza; ya que se lograría que las funciones queden repartidas para varios funcionarios y no para un solo empleado, lo que indica que se redistribuye las funciones y se disminuiría la Carga Laboral en un **50%**. Con esto se plantea un Manual de Funciones donde se asignan elementos que utiliza la Dian e incorporando elementos nuevos que faciliten el proceso de selección de personal; A continuación se demostrará de forma gráfica la incorporación de los nuevos componentes para actualizar el manual de funciones con la finalidad de brindar claridad para la selección de personal para el GIT de Secretaria.

Gráfica 3. MANUAL DE FUNCIONES



Fuente: Elaborado por los autores

NUEVO DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES.

MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ROL DE ADMINISTRADOR DE GESTIÓN DE EXPEDIENTES DE FISCALIZACIÓN Y/O LIQUIDACIÓN DE LA DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN DIAN BUENAVENTURA.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nivel:

Técnico

Denominación del Cargo:

Analista I

Código – Grado:

101 - 01

Dependencia:

Administrativa

Cargo de Jefe Inmediato:

Profesional

II. PROPÓSITO PRINCIPAL:

Aplicar conocimientos técnicos en la conformación y/o sustanciación de expedientes a cargo de la dependencia, garantizando el cumplimiento normativo y demás requisitos.

III. FUNCIONES ESENCIALES

- ❖ Brindar soporte técnico y logístico para el desarrollo de las actividades adelantadas por la dependencia con el fin de garantizar su oportuno cumplimiento.
- ❖ Ejecutar labores de cruces de información y de formulación de requerimientos a terceros de acuerdo con las competencias y delegaciones otorgadas.

IV. FUNCIONES GENERALES

❖ Participar de manera técnica en la recopilación, integración, verificación y reporte de las cifras de gestión y resultados institucionales de acuerdo a la metodología, instrumentos y medios que defina la dependencia responsable del procedimiento. ❖ Adelantar labores técnicas de secretaria y archivo para el cumplimiento de objetivos de la dependencia. ❖ Contribuir en la ejecución y auditoria de los programas en materia tributaria, aduanera y de control cambiario, así como de los derechos de explotación y juegos de azar, en relación al desarrollo y cumplimiento de productos establecidos por la entidad. ❖ Intervenir en la ejecución de investigaciones a contribuyentes y usuarios, relacionados con los procedimientos que se ejecutan en su área, de acuerdo con las normas vigentes y las políticas institucionales para el control del cumplimiento de las obligaciones.		
V. COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS HUMANAS		COMPETENCIAS TECNICAS
❖ Responsabilidad ❖ Compromiso ❖ Honestidad ❖ liderazgo		❖ Manejo de base de datos ❖ Utilizar herramientas de Excel y Word
VI. REQUISITOS		
REQUISITOS DE ESTUDIO		REQUISITOS DE EXPERIENCIA
Formación técnica y tecnológica.		Un (1) año de experiencia relacionada.
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:

Fuente: Elaborado por los autores

Si se da el caso, que no se pueda contratar funcionarios para la creación del GIT, existe otra alternativa de la **equivalencia** que consiste en que otros cargos similares como el de facilitador IV puedan hacer parte del Grupo Interno de Trabajo de Secretaría; ya que cuenta con actividades similares a las de un analista I y puede ejecutar este rol, algunas de las funciones son:

- ❖ Elaborar, y diligenciar los documentos que soportan la gestión del proceso asignado según la normatividad y los procedimientos relacionados.
- ❖ Preparar documentos, respuestas e informes inherentes a los procedimientos adelantados, con el fin apoyar la ejecución de los mismos.
- ❖ Conformar los expedientes de los procesos y revisar la integralidad del mismo, controlando su acceso y custodia de acuerdo con los procedimientos y normatividad vigente.
- ❖ Asistir al superior inmediato en la organización y gestión de su agenda, para facilitar el oportuno cumplimiento de los compromisos.
- ❖ Organizar el archivo de la dependencia para facilitar su búsqueda y actualización, de acuerdo con las normas y procedimientos vigentes.
- ❖ Orientar y suministrar información autorizada, para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, y facilitar el desarrollo de los procesos a cargo de la dependencia
- ❖ Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato⁴⁹.

⁴⁹ DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Descripción de Funciones y Perfil del Rol [En línea]
<[http://www.dian.gov.co/descargas/subredian/manuales/funciones2013/fiscaliquidacion/formato_1350_facilitador_4_610_operador iv_procesos.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/subredian/manuales/funciones2013/fiscaliquidacion/formato_1350_facilitador_4_610_operador_iv_procesos.pdf)> [Citado en 11 de noviembre de 2011]

11. CONCLUSIÓN

- ❖ En la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Buenaventura, se presenta altos volúmenes de trabajo y cuenta con poco capital humano para cubrir las necesidades que esta entidad del estado exige, es por eso que existe mucha carga laboral, en el funcionario responsable del proceso del rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y /o Liquidación.
- ❖ Se determinó una disminución del autocontrol del rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y /o Liquidación por parte del funcionario, debido a la cantidad de funciones asociadas a su puesto de trabajo.
- ❖ Redistribuir las funciones del rol entre funcionarios con roles similares para disminuir la carga laboral que se presenta para el Rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación.
- ❖ Crear el Grupo Interno de Trabajo de Secretaría, que tiene por objetivo redistribuir las funciones del Rol de Administrador de Gestión de Expedientes de Fiscalización y/o Liquidación de la Dian Seccional de Buenaventura, con la finalidad de reducir la carga laboral.
- ❖ El Código Sustantivo del Trabajo, en el **artículo 22** determina que en ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales.

12. RECOMENDACIONES

- ❖ Llevar un control entre lo descrito en los manuales de funciones y lo realizado por cada funcionario, con el fin de medir, evaluar e influir sobre el resultado del trabajo realizado por los mismos.
- ❖ Evaluar los resultados obtenidos por la presente investigación y así detectar en que ámbitos de la Carga Laboral deben diseñar nuevas políticas o ajustar las existentes con el fin de lograr al máximo los posibles niveles de satisfacción y bienestar de sus funcionarios.
- ❖ Establecer mecanismos de control en los procedimientos que harán parte del Git de Secretaria, con el fin de evaluar permanentemente la gestión del Grupo.
- ❖ Estudiar e implementar el presente trabajo de investigación en las diferentes divisiones de la DIAN de Buenaventura que presenta carga laboral con el objetivo de brindar la solución en contrarrestar esta, para garantizar la estabilidad del funcionario.
- ❖ Llevar un control formal de las horas extras, en donde se pueda verificar que ningún trabajador se exceda de lo que el código sustantivo del trabajo exige; con el objetivo que el funcionario no presente carga laboral.

ANEXOS

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO

DECRETO NÚMERO 4048

22 OCT 2008

Por el cual se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA

En ejercicio de las facultades constitucionales y legales, en especial las que le confieren el numeral 16 del artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 54 de la ley 489 de 1998.

DECRETA

CAPITULO I

COMPETENCIA

ARTICULO 1°_ COMPETENCIA. A la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales le competen las siguientes funciones:

La administración de los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas; los derechos de aduana y los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado, bien se trate de impuestos internos o al comercio exterior; así como la dirección y administración de la gestión aduanera, incluyendo la aprehensión, decomiso o declaración en abandono a favor de la Nación de mercancías y su administración y disposición.

Igualmente, le corresponde el control y vigilancia sobre el cumplimiento del régimen cambiario en materia de importación y exportación de bienes y servicios, gastos asociados a las mismas, financiación en moneda extranjera de importaciones y exportaciones, y subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones.

La administración de los impuestos comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, devolución, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

La administración de los derechos de aduana y demás impuestos al comercio exterior, comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

La dirección y administración de la gestión aduanera comprende el servicio y apoyo a las operaciones de comercio exterior, la aprehensión, decomiso o declaración en abandono de mercancías a favor de la Nación, su administración, control y disposición, así como la administración y control de los Sistemas Especiales de Importación- Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional, de conformidad con la política que formule el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la materia, para estos últimos, con excepción de los contratos relacionados con las Zonas Francas.

Le compete actuar como autoridad doctrinaria y estadística en materia tributaria, aduanera, de control de cambios en relación con los asuntos de su competencia, así como los atinentes a los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional.

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales desarrollará todas las actuaciones administrativas necesarias para cumplir con las funciones de su competencia.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

DECRETO NÚMERO 4049

22 OCT 2008

Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y se dictan otras disposiciones.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA

En desarrollo de las normas generales señaladas en la Ley 4a. de 1992,

DECRETA

Artículo 1°._ Campo de Aplicación. El Sistema de nomenclatura y clasificación de empleos establecido en el presente decreto se aplicará a quienes optaron por el régimen salarial establecido en el Decreto 618 de 2006, para quienes se vincularon a la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales en fecha posterior a la vigencia de dicho Decreto y para los empleados públicos que se vinculen a la Entidad con posterioridad a la vigencia del presente decreto.

Artículo 2°._ Niveles jerárquicos de los empleos. Los empleos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, se clasifican según la naturaleza general de sus procesos, funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencia!.

Artículo 3°. Naturaleza general de las funciones. A los empleos agrupados en los niveles jerárquicos de que trata el artículo anterior, les corresponden las siguientes funciones generales:

3.1 Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos de competencia de la DIAN.

3.2 Nivel Asesor. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente al Director General de la DIAN.

3.3 Nivel Profesional. Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas, procesos y proyectos institucionales a cargo de la DIAN.

3.4 Nivel Técnico. Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

3.5 Nivel Asistencia. Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Artículo 4°._ Nomenclatura. A cada uno de los niveles señalados en el artículo 2° del presente decreto, le corresponde una nomenclatura y clasificación específica de empleo.

Para el manejo del sistema de nomenclatura y clasificación, cada empleo se identifica con un código de cinco (5) dígitos, el primer dígito, señala el nivel al cual pertenece el empleo, los dos (2) siguientes indican la denominación del empleo y los dos (2) dígitos siguientes corresponden al grado de la asignación básica que se le fije a las diferentes denominaciones de empleos.

RESOLUCIÓN NÚMERO 0011

(04 de Noviembre de 2008)

Por la cual se crean Grupos Internos de Trabajo y se asignan funciones en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

EL DIRECTOR GENERAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES

En uso de sus facultades legales y en especial las conferidas por el artículo 5, los numerales 3 y 22 del artículo 6 y por el artículo 50 del Decreto 4048 del 22 de Octubre de 2008.

CONSIDERANDO

Que corresponde al Director General de Impuestos y Aduanas Nacionales administrar el recurso humano y definir la organización interna de la Entidad.

Que se hace necesario procurar la eficiencia y especialización en el cumplimiento de las competencias a cargo de las dependencias de Nivel Central y las Direcciones Seccionales.

Que la especialidad y el volumen de trabajo que tienen algunas de las dependencias hacen necesaria la organización interna por grupo de trabajo, de forma tal que pueda garantizarse su control y oportunidad en la entrega de resultados.

Que el número de empleados públicos en algunas dependencias hace que se dificulte los tramos de control por parte de la jefatura, generando la necesidad de disminuir su extensión.

Que a la Dirección General le corresponde garantizar la realización de proyectos especiales y algunos procesos prioritarios dentro de la Entidad a través de unidades organizativas específicas para su ejecución.

Que para efectos de la organización interna de la DIAN el artículo 50 del Decreto 4048 del 22 de octubre de 2008 establece que los Grupos Internos de Trabajo que se conformen en el Nivel Central se denominan Coordinaciones y los Grupos Internos de Trabajo cuya competencia es la gestión y asistencia al cliente se denominan Puntos de Contacto.

RESUELVE

CAPITULO I

NIVEL CENTRAL

DIRECCION GENERAL.

OFICINA DE CONTROL INTERNO.

Artículo 1º.- Crear la Coordinación de Auditoría Integral, en el despacho de la Oficina de Control Interno, de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para el cumplimiento de las siguientes funciones, además de las dispuestas en el artículo 113º de la presente resolución:

Auditar los procesos y procedimientos de la Entidad, de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas;

2. Evaluar el diseño, ejecución y seguimiento de los planes de supervisión y control efectuados por las áreas en sus diferentes procesos y procedimientos.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

DECRETO NÚMERO 4050

22 OCT 2008

Por el cual se dictan disposiciones en materia salarial para la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA

En desarrollo de las normas generales señaladas en la Ley 48 de 1992

DECRETA

Artículo 1°.- Campo de Aplicación. El régimen salarial establecido en el presente decreto, se aplicará a los empleados públicos de la DIAN que optaron por el régimen salarial establecido en el Decreto 618 de 2006, para quienes se vincularon a la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales en fecha posterior a la vigencia de dicho Decreto y para los empleados públicos que se vinculen a la Entidad con posterioridad a la vigencia del presente decreto.

Artículo 2°.- Escala salarial. Fijase la siguiente escala salarial de asignación básica mensual para los empleos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales así:

Grado	Nivel Asistencial	Nivel Técnico	Nivel Profesional	Nivel Asesor	Nivel Directivo
01	865.911	1.230.676	2.048.464	4.336.913	3.138.481
02	1.033.596	1.403.040	2.402.326	4.968.553	3.466.213
03	1.199.406	1.619.590	2.810.832	5.612.568	4.336.913
04	1.257.674	1.921.818	2.966.086		4.968.553
05		2.156.753	3.300.177		5.927.221
06			3.798.092		7.390.671
07			4.654.793		7.659.721
08			5.293.652		

Parágrafo. Para las escalas de los niveles de qué trata el presente artículo, la primera columna fija los grados salariales correspondientes a las diferentes denominaciones de empleos, la segunda y siguientes columnas comprenden las asignaciones básicas mensuales para cada grado y nivel.

Artículo 3°._ Régimen salarial para los empleados públicos que no se acogieron al Decreto 618 de 2006. Los Empleados Públicos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, que no optaron por el régimen salarial establecido en el Decreto 618 de 2006, continuarán rigiéndose por el régimen salarial dispuesto en el Decreto 649 de 2008.

DECRETO NÚMERO 1268

1999

Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los servidores públicos de la contribución de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

El Presidente de la República de Colombia, en desarrollo de las normas generales señaladas en la Ley 4ª de 1992,

Notas de Vigencia

Modificado en su artículo 7 por el Decreto 4050 de 2008, del 22 de octubre

Adicionado por el Decreto 1666 de 1999.

Modificado parcialmente por el Decreto 3914 de 2005.

DECRETA:

Artículo 1. Prestaciones Sociales y otros beneficios. Los funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales tendrán derecho a todas las prestaciones sociales y beneficios consagrados en las normas generales para los empleados de la Rama Ejecutiva, más los contemplados en este decreto.

Artículo 2. Prima Técnica. Consistirá en un reconocimiento económico que, a criterio del Director General de la Entidad y previa certificación de disponibilidad presupuestal, podrá ser otorgado a servidores de la contribución, en los siguientes casos:

1. Cuando desempeñen labores de jefaturas de la Dirección General, de las Secretarías, Direcciones, Oficinas, Subdirecciones, Subsecretarías, Direcciones Regionales, Administraciones y Divisiones, y mientras permanezcan en tal situación. En este caso, el monto máximo a otorgarse será hasta del cincuenta por

ciento (50%) de la asignación básica mensual y no constituirá factor salarial para ningún efecto. El reconocimiento de la prima a que se refiere este numeral excluye la prima de dirección y no será procedente cuando se trate de jefaturas que tengan asignada prima técnica automática.

2. Para mantener al servicio de la entidad a funcionarios que acrediten títulos de formación avanzada y experiencia altamente calificada, que se desempeñen en cargos cuyas funciones demanden la aplicación de conocimientos técnicos o científicos especializados. El porcentaje máximo que podrá ser asignado en este caso podrá ser hasta del cincuenta por ciento (50%) de la asignación básica mensual y constituirá factor salarial.

El Director General de la DIAN reglamentará el procedimiento y demás condiciones necesarias para la cabal aplicación de lo dispuesto en el presente artículo.

Parágrafo 1. Para efectos de asignar la Prima Técnica ésta se concederá en los mismos términos y condiciones señalados en los decretos generales que regulan la materia.

Parágrafo 2. Los servidores de la contribución pertenecientes al sistema específico de carrera que tengan asignada prima técnica conforme a las normas generales aplicables a los funcionarios públicos, continuarán percibiéndola en los términos y condiciones allí previstas.

DECRETO NÚMERO 207

7 FEB 2014

Por el cual se dictan disposiciones en materia salarial para la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales- DIAN.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

En desarrollo de las normas generales señaladas en la Ley 4a de 1992,

DECRETA:

Artículo 1°. Escala salarial. Fijase la siguiente escala de asignación básica mensual para los empleos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, la cual regirá para el personal vinculado a la entidad con posterioridad a entrada en vigencia del Decreto 2635 de 2012 ya quienes optaron al régimen previsto en el mismo, así:

Grado	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
01	4.649.286	6.932.069	3.274.242	1.963.032	1.510.493
02	5.134.782	7.941.674	3.839.849	2.237.969	1.700.013
03	6.424.619	8.971.059	4.492.800	2.609.390	1.913.156
04	7.360.317		4.740.956	3.071.812	2.006.096
05	8.780.468		5.274.964	3.447.329	
06	10.948.392		6.070.824		
07	11.346.957		7.440.164		
08			8.461.308		

Parágrafo 1: En la escala salarial fijada en el presente artículo, la primera columna señala los grados correspondientes a las distintas denominaciones de empleos y la segunda y siguientes columnas indican la asignación básica mensual establecida para cada nivel y grado.

Parágrafo 2: Los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN, a quienes se les aplique la escala salarial establecida en el presente artículo, tendrán derecho a percibir los beneficios salariales y prestacionales que hoy perciben los servidores regidos por el Decreto 4050 de 2008, con excepción del incentivo por desempeño grupal de que trata el artículo 8 del citado Decreto.

Artículo 2°. Escala salarial empleados incorporados. Fijase a partir del 1° de enero de 2014, la siguiente escala de asignación básica mensual para los empleados que fueron incorporados a la planta de personal de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, en aplicación de los Decretos 4952 y 4953 de 2011 y que se acogieron al régimen salarial previsto en el artículo 3 del Decreto 2635 de 2012

CUADRO COMPARATIVO DE PERSONAL DE LA DIAN DE BUENAVENTURA CON OTRAS SECCIONALES⁵⁰

Proceso	Seccional Santa Marta	Seccional Buenaventura	DS de Adu de Medellín	DS de Adu de Cartagena	DS de Imp y Adu de Pereira	DS de Adu de Cali	DS de Adu de Barranquilla	DS de Imp y Adu de Bucaramanga	promedio de funcionarios de las seccionales
Fiscalización Liquidación	48	38	59	48	70	79	87	91	
Operación Aduanera	27	71	78	104	16	90	108	13	
Administración de cartera	24				37			44	
Asistencia al Cliente	12	7			21			34	
Recaudación	2				22			26	
Recursos Físicos/ Recursos Financieros/Comercial	6	7	22	11	10	22	17	11	
No se puede determinar (despacho seccional)	3	6	12	11	7	11	22	7	
Gestión jurídica	9	8	17	22	16	19	14	19	
Recursos Físicos	9	9	13	13	17	13	15	20	
Recaudación/Administración de Cartera	11	13			4			3	
Gestión Humana	3	5	8	7	7	13	9	9	
Comercialización	9	11	11	11	7	15	11	7	
Servicios Informáticos					2			4	
Total general	163	175	220	227	236	262	283	288	232

⁵⁰ INFORME ITA. Indicadores2 [En línea] trimestre. Ftp://publico/dg_organizacion/c_planeacion_evaluacion09_informes-año2014 informeITA2014~seccionales

Gestión del Talento Humano Aduanas Cartagena.

Dependencia	Talento Humano en el área por tipo de vinculación					
	Libre Nombramiento	Planta Permanente	Planta Temporal	Súper numerario	Contratista de prestación de servicios profesionales	
Despacho	0	6	3	0	0	
GIT Personal	0	6	0	0	0	
División de Gestión Administrativa y Financiera	0	8	6	0	0	
GIT Documentación	0	12	1	0	0	
GIT Comercial	0	11	2	0	0	
Gestión Fiscalización	0	1	1	0	0	
GIT Secretaria	0	3	1	0	0	
Grupo Informal Operativos	0	3	0	0	0	
GIT Investigaciones Aduaneras	0	19	6	0	0	
GIT Control Cambiario	0	6	0	0	0	1 Funcionario en asignación Jefatura GIT Secretaria

Gestión del Talento Humano Aduanas Medellín.

Dependencia	Talento Humano en el área por tipo de vinculación					
	Libre Nombramiento	Planta Permanente	Planta Temporal	Súper numerario	Contratista de prestación de servicios profesionales	Situación administrativa
Despacho Dirección Seccional de Aduanas de Medellín		7				5
GIT de Personal		6	2			10
División de Gestión Administrativa y Financiera		16	7			18
GIT de Documentación		11	2			10
GIT de Comercialización		6	5			12
División de Gestión de Control Operativo	1					0
División de Gestión de Fiscalización		7	1			17
GIT Control Cambiario		6				6
GIT Investigaciones Aduaneras I		13	6			11
GIT Secretaría		7	1			13
División de Gestión de la		17	14			20

Operación Aduanera						
GIT Control Carga y Tránsitos		4	8			10
GIT Exportaciones		6	3			11
GIT Importaciones		9	11			18
GIT Zona Franca		3	5			3
División de Gestión de Liquidación		9	2			9
División de Gestión Jurídica		11	1			18
GIT Vía Gubernativa		3	2			9
Total Dirección Seccional de Aduanas de Medellín	1	141	70			200

Gestión del Talento Humano Aduanas Cali.

Dependencia	Talento Humano en el área por tipo de vinculación					
	Libre Nombramiento	Planta Permanente	Planta Temporal	Súper numerario	Contratista de prestación de servicios profesionales	Situación administrativa
Despacho y Defensoría	1	9				1
División de Personal		13	1			1
División Administrativa y Financiera		10	6			1
GIT de Comercialización		17	1			2
GIT de Documentación		16			7	
División Jurídica		15	1			
GIT Vía Gubernativa		2	3			
División Fiscalización		11	3			
GIT de Secretaría		7				
GIT de Definición de Situación Jurídica		5	6			
GIT Investigaciones Aduaneras I		22	7			1
GIT de Control Cambiario		5	3			
División Liquidación		7	3			1
División Operación Aduanera		9	11			
GIT Control Carga y Tránsitos		4	8			
GIT Registro y Control Usuarios		10	5	1		
GIT de Exportaciones		11	1			1
GIT de Zonas Francas		7	9			2
GIT de Importaciones		5	7			
División Control Operativo		1				
Total D.S.A. Cali	1	185	75	1	7	10

Dependencia	Talento Humano en el área por tipo de vinculación Buenaventura				Aduanas de Impuestos	
	Libre Nombramiento	Planta Permanente	Planta Temporal	Súper numerario	Contratista de prestación de servicios profesionales	Situación administrativa
Despacho	1	3	8	0	2	3
GIT Personal	0	3	2	0	0	2
División de Gestión y Servicio al Cliente	0	5	3	0	0	3
División de Gestión de Recaudo y Cobranzas	0	10	4	0	0	3
división de Gestión Administrativa y Financiera	0	3	2	0	0	2
GIT de Comercialización	0	8	3	0	0	2
GIT de Documentación	0	5	3	0	0	1
División de Gestión de Liquidación	0	2	4	0	0	1
División de Gestión de la Operación Aduanera	0	8	8	0	0	4
GIT de Importaciones	0	8	6	0	0	3
GIT de Tránsitos y Control Carga	0	19	17	0	0	4
GIT de Exportaciones	0	3	1	0	0	1
División de Gestión de Fiscalización	0	6	5	0	0	3
GIT de Investigaciones Aduaneras	0	6	5	0	0	5
GIT de Auditoria Tributaria	0	2	2	0	0	1
División de Gestión Control Operativo	1	0	0	0	0	0
División de Gestión Jurídica	0	6	2	0	0	2
Total Dirección Seccional Impuestos y Aduanas de Buenaventura	2	97	75	0	2	40

Gestión del Talento Humano Aduanas Barranquilla.

Dependencia	Directivo	Inspectores	Gestores	Analistas	Facilitadores
Despacho	1	0	16	3	1
GIT Personal	0	0	5	3	2
División de Gestión control Operativo	0	0	1	0	2
División de Gestión Administrativa y Financiera	0	0	6	3	5
GIT de Documentación	0	0	3	6	3
GIT Comercial	0	0	10	3	1
División de Operación Aduanera	0	1	17	8	4
GIT Control Carga y Transito	0	0	13	20	5
GIT Zona Franca	0	0	11	2	0
GIT Importaciones	0	0	14	0	14
GIT Registro y Control Usuarios	0	0	5	1	0
División Gestión Fiscalización	0	2	9	36	10
GIT Investigaciones Aduaneras	0	1	15	0	1
GIT Secretaria	0	0	1	4	2
GIT Control Cambiario	0	0	5	1	0
División Gestión	0	0	6	0	1

Liquidación					
División Gestión Jurídica	0	1	9	0	2
Total Dirección Seccional de Aduanas de Barranquilla	1	5	146	90	40

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Calvo, M., A., (2006). Flexibilidad y Equilibrio entre Trabajo y Vida Familiar. Extraído desde [https:// contenidos/publicaciones/ index.php?fasac=v &anyo=2006](https://contenidos/publicaciones/index.php?fasac=v&anyo=2006).

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5 ed. Bogotá. Mc Grawhill. 2005. 7 p (capítulo 1. Las Organizaciones).

CHIAVENATO. Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. 5 ED. Bogotá: Mc GrawHill. 2005. 291p (Modelos de diseño de cargos)

Chiavenato, Idalberto (2007). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS “el capital humano de las organizaciones”. 8 ED. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Edwards y Cooper, 1988; Harrison, 1978; Lazarus y Folkman, 1984. Definición y aproximación al concepto de estrés laboral desde.

García, A. (2007). Percepción de los trabajadores sobre la calidad de vida en el trabajo en empresas exitosas según Venezuela Competitiva. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). Las Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos) (10ma ed.). Santiago de Chile: Mc Graw Hill Editores

Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional (7ª ed.). México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

Kast, F. & Rosenzweig, J. (1996), Administración en las organizaciones (Enfoque de Sistemas y de Contingencia) (4ª ed.). México: Editorial Trillas.

McGregor, D. (2001). El factor humano en la empresa, Colección Gerencia Empresarial. Caracas: Ediciones Deusto

McGregor, Douglas M., “O lado humano na empresa”, en BALCÃO, Yolanda Ferreira y Laerte Leite CORDEIRO, (eds.), O comportamento humano na empresa, Río de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60

MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. Bogotá, Colombia. 2001. 113-165 pp.

Moreno, B., Sanz A., Rodríguez M. y Geurts S. (2009). Propiedades psicométricas de la versión española del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING).

MORRIS, P. y ESPINOZA, M (Eds.), (2001). Calidad de Vida en el Trabajo: Percepción de los Trabajadores. Cuaderno de Investigación. N°16, Chile.

Pérez, J. A, (1994). Fundamentos de la Dirección de Empresas. (2da edición) Madrid: Ediciones Rialp.

CIBERGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN 11...PAREDES, LAURA CRISTINA. Cargo y Puesto de Trabajo ¿? Sinónimos ¿? [En Línea]
<<http://colalfonsolopezlaura11.blogspot.com/2010/08/cargo-y-puesto-de-trabajo-sinonimos.html>> [Citado en 26 de agosto de 2010]

ALCALDIA DISTRITAL DE BUENAVENTURA. Presentación [En línea]
<<http://www.buenaventura.gov.co/index.php?option=content&item=19&selected=39>> [Citado en 25 de julio de 2014]

AVANCE JURIDICO. Decreto número 4048 de 2008 [En línea]
http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Decretos/2008/decreto_4048_2008 [Citado en 21 de julio de 2014]

AVANCE JURIDICO. Decreto número 4049 de 2008 [En línea]
http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_4049_2008.htm [Citado en 21 de julio de 2014]

AVANCE JURIDICO. Decreto número 4050 de 2008 [En línea]
<http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_4050_2008.htm> [Citado en 21 de julio de 2014]

AVANCE JURIDICO. Decreto número 4051 de 2008
<http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_4051_2008.htm> [Citado en 21 de julio de 2014]

AVANCE JURIDICO. Resolución número 0011 del 04 de Noviembre de 2008 [En línea]
<http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_dian_0011_2008.htm#Inicio> [Citado en 21 de julio de 2014]

AVANCE JURIDICO. Decreto número 4048 de 2008 [En línea]
http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Decretos/2008/resolucion_1572_1999[Citado en 15 de julio de 2003]

BIOGRAFÍAS Y VIDAS. Abraham Maslow. [En línea].
<<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/maslow.html> > [Citado 2004-2014]

CULTURA DE BUENAVENTURA. Cultura de Buenaventura [en línea]
<<http://es.slideshare.net/david950827/cultura-de-buenaventura>> [Citado el 27 de octubre de 2014]

DAVID OROZCO. Definición de Análisis [En línea] <
<http://conceptodefinicion.de/analisis/>> [Citado en 13 de septiembre de 2011]

DIANA REYES. Comportamiento en las Organizaciones [En Línea].
<<http://dianabrendareyes.blogspot.com/2011/11/teoria-de-frederick-herzberg.html>>
[Citado en 25 de noviembre de 2011]

DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, Continuación del Decreto “Por el cual se modifica la Regulación Aduanera [En línea]
<http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2013/Proyectos/Estatuto_Aduanero_Publicado_Mayo_29_de_2013.pdf> [Citado en 29 de mayo de 2013]

DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Descripción de Funciones y Perfil del Rol [En línea]
<http://www.dian.gov.co/descargas/subredian/manuales/funciones2013/fiscaliquidacion/formato_1350_analista_1_610_administrador_gestion_expediente_fiscalizacion_liquidacion.pdf> [Citado en 11 de noviembre de 2011]

DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Descripción de Funciones y Perfil del Rol [En línea]
<http://www.dian.gov.co/descargas/subredian/manuales/funciones2013/fiscaliquidacion/formato_1350_facilitador_4_610_operador_iv_procesos.pdf> [Citado en 11 de noviembre de 2011]

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales [En línea] <http://www.dian.gov.co/dian/12sobred.nsf/pages/Manual_de_funciones> [Citado en 6 de mayo de 2014]

DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Por el cual se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos Aduanas [En línea] Nacionales. <http://insitu.dian.gov.co/pinterna/normatividad.nsf/pages/RESOLUCION-07-17_2008> [Citado el 21 de julio de 2014]

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES .Presentación de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [En línea] <<http://www.dian.gov.co/contenidos/sobredian/presenta.html>> [Citado el 20 de marzo de 2014]

ECURED. Definición [http:](http://www.ecured.cu/index.php/Cognici%C3%B3n) [En línea] <<http://www.ecured.cu/index.php/Cognici%C3%B3n>> [Citado en 14 de agosto de 2014]

ÉXITO DE 360 GRADOS. Karoshi, muerte por exceso de trabajo [En línea]. <<http://www.exito360.com/tag/karoshi/>> [Citado en 3 de julio de 2014]

GLOSARIO. Aprehensión [En línea] <<http://lengua-y-literatura.glosario.net/terminos-filosoficos/aprehensi%C3%B3n-5597.html>> [Citado en 9 de noviembre de 2006]

INFORME ITA. Indicadores2 [En línea] trimestre. [Ftp://publico/ dg_organizacion c_planeacion_evaluacion o9_informes~año2014 informeITA2014~seccionales](ftp://publico/dg_organizacion/c_planeacion_evaluacion09_informes~año2014/informeITA2014~seccionales)

INTEREMPRESAS. La carga de trabajo, la Fatiga y la Insatisfacción [En línea] <<https://www.interempresas.net/ObrasPublicas/Articulos/42567-La-carga-de-trabajo-la-fatiga-y-la-insatisfaccion.html>> [Citado en 26 de agosto de 2010]

LEYDHOY. Diseño de cargo [En línea] <<http://www.buenastareas.com/ensayos/Dise%C3%B1o-De-Cargo/131102.html>> [Citado en 1 de febrero de 2011]

PABLO MORRIS KELLER. Calidad de Vida en el Trabajo: Percepciones de los Trabajadores [En línea].<<http://scholar.google.com/citations?user=L-vFk3sAAAAJ&hl=es>> [Citado 2002-2012]

REVISTA DE LOGISTICA. Buenaventura, Cartagena, Santa Marta y Barranquilla, los puertos claves del comercio exterior colombiano [en línea] <<http://www.revistadelogistica.com/Buenaventura-Cartagena-Santa-Marta-y-Barranquilla-los-puertos-claves-del-comercio-exterior-colombiano.asp>> [Citado el 15 de Agosto del 2014]

SEMINARIO EL EJERCICIO ACTUAL DE LA MEDICINA. El Síndrome de “Burnout” [En Línea] <http://www.facmed.unam.mx/sms/seam2k1/2007/jun_01_ponencia.html > [Citado en 1de junio de 2007]

SLIDESHARE. Preámbulo del Pueblo Colombiano Constitución Política de Colombia [En línea] <<http://www.slideshare.net/juancho155/constitucin-poltica-de-colombia-2013>> [Citado en 28 de abril de 2004]

WEB CONSULTAS. Controlar el estrés [En línea] <<http://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/emociones-y-autoayuda/controlar-el-estres-772>> [Citado en 12 de junio de 2013]