



Cartagena, 13 enero de 2021

Respetado
JORGE HUMBERTO MANTILLA
Secretario General
Cámara de Representantes
Ciudad

Asunto: Radicación Proyecto de Ley “POR MEDIO DEL CUAL SE CREA EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE Y POR RESULTADOS EN EL ESTADO COLOMBIANO”

Respetado Secretario,

De conformidad con los artículos 139 y 140 de la Ley 5 de 1992 y demás normas concordantes, presento a consideración del Congreso de la República, el Proyecto de Ley “por medio del cual se crea el sistema de compensación variable y por resultados en el Estado Colombiano ”

Lo anterior, con la finalidad de dar el trámite correspondiente conforme a los términos establecidos por la Constitución y la Ley.

Cordialmente,

ANDRÉS GARCÍA ZUCCARDI
Senador de la República

#PensemosDiferente

www.andresgarciazuccardi.com



 3052204444



PROYECTO DE LEY No ____.

**“POR MEDIO DEL CUAL SE CREA EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE Y
POR RESULTADOS EN EL ESTADO”**

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA.

DECRETA

ARTÍCULO 1: OBJETO. La presente ley tiene por objeto crear el Sistema de Compensación Variable y por Resultados en el Estado. Estará fundamentado en las sinergias de factores como desempeño individual, desempeño institucional y encuestas de percepción ciudadana sobre las entidades.

ARTÍCULO 2. DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE SALARIAL. El Sistema de Compensación Variable Salarial –SCVS- es la herramienta mediante la cual toda entidad pública del Estado implementa con el fin de lograr resultados óptimos de gestión a través de sus servidores públicos, los cuales son recompensados con una remuneración extra salarial adicional como subsidio familiar a la establecida en la ley. Cada entidad deberá establecer aspectos como: metas por cumplir, población objetivo, valor de la bonificación, frecuencia del pago y presupuesto requerido

ARTÍCULO 3 COMISIÓN DE EXPERTOS. Créase una Comisión de Expertos ad honorem para estudiar la implementación y el impacto de las mejores prácticas a nivel internacional sobre remuneración variable en la administración pública. La Comisión de Expertos se conformará a más tardar, dentro de los tres (3) meses siguientes a la entrada en vigencia de la presente ley. El Gobierno nacional determinará la composición y funcionamiento de dicha Comisión, la cual dictará su propio reglamento. La Comisión deberá entregar sus propuestas al Departamento Administrativo de Función Pública máximo en seis (6) meses contados a partir de la entrada en vigencia de la presente ley.

ARTÍCULO 4. La Superintendencia de Subsidio Familiar regulará la implementación del SCVS con el fin que sea económicamente eficiente. Presentará al Congreso, dentro de los primeros quince días de cada legislatura, un informe sobre el estado de los asuntos a su cargo.

ARTÍCULO 5. AUTORIDAD RESPONSABLE: El Departamento Administrativo de Función Pública deberá diseñar y acompañar la implementación del SCVS en las entidades públicas del Estado.

ARTÍCULO 6. La Contraloría General de la República vigilará el uso de los recursos utilizados en la implementación del SCVS. Presentará al Congreso, dentro de los primeros

#PensemosDiferente

www.andresgarciazuccardi.com



 3052204444



quince días de cada legislatura, un informe sobre las acciones de mejoramiento continuo al Sistema.

7. TRANSICIÓN. Las disposiciones contenidas en esta ley aplicarán de carácter obligatorio para los funcionarios públicos de las entidades públicas que inicien su vinculación a la planta de personal a partir del 1 de enero de 2022. Para todos aquellos que se encuentren vinculados antes de la entrada en vigencia de la presente Ley podrán aplicar al SVCS de manera voluntaria de acuerdo con los lineamientos establecidos por el DAFP.

ARTÍCULO 8. VIGENCIA. La presente ley rige a partir de la fecha de su promulgación.

Cordialmente,

ANDRÉS GARCÍA ZUCCARDI
Senador de la República

#PensemosDiferente

www.andresgarciazuccardi.com



 3052204444



PROYECTO DE LEY No ____.

“POR MEDIO DEL CUAL SE CREA EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE Y POR RESULTADOS EN EL ESTADO”

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

En el sector privado, las empresas han ajustado sus prácticas internas para encontrar los mecanismos que permitan mejorar la productividad en sus empleados y ser más competitivos en el mercado. En este sentido las administraciones públicas deberían tomar el ejemplo e introducir reformas institucionales que vayan encaminadas a corrientes que permitan la modernización del Estado; es decir, lograr una mayor solidez institucional sin renunciar a la innovación pública.

De acuerdo con Drucker¹ “La Innovación es la herramienta específica de emprendedores, los fines a través de los cuales explotan el cambio como una oportunidad para un producto o servicio nuevo”, y según la OCDE, la *innovación pública* se trata de encontrar nuevas o mejores formas de alcanzar metas públicas. Esos fines pueden ser, por ejemplo, la mejor prestación de los servicios públicos, la gestión eficiente y transparente de los recursos, el establecimiento de sistemas eficientes y transparentes de compras públicas, el fomento de la participación ciudadana, y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otros².

La Administración Pública debe innovar no solo en nuevos servicios a los ciudadanos sino en renovar y mejorar los procesos administrativos como la creación de nuevas formas de trabajo. Se refiere a cambios en técnicas o métodos de trabajo que impacten la forma como se trabaja en la Administración Pública.

En este sentido se deben generar políticas que permitan fortalecer la legitimidad y estabilidad del sistema político para esto se deben incluir nuevos enfoques como el “neoempresarial” que permita que el sector público implemente las mejores prácticas del sector empresarial, haciendo énfasis en la economía, la eficiencia y la eficacia del aparato estatal.

Uno de los puntos claves para que el Estado sea más eficiente es la profesionalización del servidor público y establecer el sistema meritocrático como prioridad en el acceso al empleo público. Para esto se deben proponer nuevos diseños en los modelos de recursos humanos en el Estado; crear sistemas laborales de permanencia robustos y simplificados que

¹ Drucker, P. F. (1985). INNOVATION AND ENTRE- PRENEURSHIP (E-Book Rea; I. Harper & Row, Publishers, Ed.). PerfectBoundTM.

² OCDE. (2017a). Fostering Innovation in the Public Sector. In Fostering Innovation in the Public Sector. <http://bit.ly/2GtMMrr>



incluyan instrumentos de planificación, diseño organizativo de estructuras, gestión de recursos humanos enfocados al personal y mecanismos de evaluación de desempeño.

Diseñar programas de compensación variable es una estrategia importante para mejorar el servicio público de acuerdo con las experiencias internacionales. Pfeffer y colaboradores (O'Reilly III y Pfeffer, 2000; Pfeffer, 1999; Pfeffery Veiga, 1999) exponen que la forma en que las organizaciones gestionan su personal es la real y verdadera fuente de competitividad

De los 30 países que forman la OCDE, más de dos tercios ya han utilizado estos programas de remuneración variable por desempeño, al menos en algunos sectores de la administración pública (OCDE, 2005), otros como Inglaterra, Dinamarca, Nueva Zelanda, Finlandia, Corea y Suiza han utilizado esta figura, de forma extensiva, la remuneración por desempeño en todos los sectores de la administración pública. En otros casos, su alcance varía bastante: algunos de estos países lo han utilizado a nivel gerencial, otros, solamente en sectores específicos del gobierno. Los bonos periódicos han crecido en detrimento de las gratificaciones vinculadas al sueldo, puesto que se administran con una mayor flexibilidad, y no producen un aumento fijo en las nóminas del personal³. Lo cual podría atribuirse también a las disponibilidades presupuestales de cada país y la cultura que tienen los funcionarios públicos.

Según OCDE⁴, luego de implementarse este sistema, que no es fácil, en el sector público hacen las siguientes recomendaciones basadas en las lecciones aprendidas con otras experiencias de programas PRP⁵ son:

- El diseño de PRP es un compromiso entre varias opciones que deben tener en cuenta la cultura de fondo de cada organización / país.
- El proceso de evaluación del desempeño es el núcleo de todo el sistema. Se recomienda que la evaluación del desempeño se base en el establecimiento de metas y no en criterios estándar para un trabajo.
- Es necesario anticipar los problemas de implementación. Esto implica principalmente la coordinación con el personal y los sindicatos en la implementación del PRP.
- La remuneración por desempeño va de la mano con la delegación de la gestión de recursos humanos.
- Las evaluaciones deben realizarse con regularidad. No se debe sobrestimar la importancia y el impacto del PRP en la motivación.
- El PRP debe aplicarse en un entorno que mantenga y respalde una relación laboral basada en la confianza.

³ de Assis, Luis Otávio Milagres, & Neto, Mário Teixeira Reis. (2012). Las principales características del sistema de remuneración variable en la administración pública de Minas Gerais: Acuerdo de resultados y premios por productividad. *Gestión y política pública*, 21(1), 185-214. Recuperado en 17 de septiembre de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792012000100006&lng=es&tng=es.

⁴ <http://www.oecd.org/governance/pem/35117916.pdf>

⁵ sistemas de remuneración variable por desempeño (PRP, por sus siglas en inglés —*performance-related pay*—)



- El PRP debe utilizarse, sobre todo, como estímulo para la introducción de una gestión más amplia y cambio organizacional, en lugar de solo como una herramienta de motivación para el personal

Experiencias internacionales

Caso Gobierno Estatal Minas Gerais - Brasil⁶

La experiencia del gobierno estatal de Minas Gerais, denominada *Choque de Gestão*, pone en marcha lo que hoy en día es el mayor programa de remuneración variable dentro de la administración pública brasileña. Se implantó el premio por productividad vinculado a la evaluación de los contratos, lo que se extendió por todo el Poder Ejecutivo estatal a partir de 2008.

Este modelo tiene dos etapas:

- *El acuerdo de resultados y la primera lógica de premiación desde 2003 hasta 2007:* “Una vez considerado satisfactorio el desempeño, el órgano podría pactar el pago por productividad a través de: a) economía con gastos corrientes: con esta modalidad, hasta 1/3 del total economizado por cada órgano a lo largo del año podría utilizarse para pagar el premio; b) ampliación real de ingresos: con esta modalidad, la fuente para pagar el premio era la diferencia entre la recaudación obtenida en un año respecto a la del ejercicio anterior. Este valor tendría como límite máximo 10 por ciento de los ingresos directamente recaudados por los órganos, e incluso hasta 3 por ciento de los ingresos procedentes de los impuestos y tasas.
- *El acuerdo de resultados y la segunda lógica de premiación (2007 en adelante).* En este se incluyeron modificaciones que permitieron mejorar el sistema, basado en las experiencias que habían tenido anteriormente. En primer lugar, la desvinculación con la evaluación del desempeño individual (adi). Esta nota se utiliza con fines de ascensión y promoción dentro de la carrera, y no tiene ninguna relación con el valor recibido en la premiación por productividad. En segundo lugar, el premio pasó a ser proporcional al porcentaje de días efectivos de ejercicio en el año de referencia. Por lo tanto, la lógica es la de la participación efectiva en busca de la productividad. Si el funcionario no se encuentra en servicio activo por cualquier motivo, dicho periodo no se contabiliza para fines remunerativos.

Con la implementación de la nueva etapa de premiación por productividad los acuerdos de resultados se extendieron rápidamente, ya que facilitaban el pago del premio en caso de obtener resultados positivos.

⁶ <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v21n1/v21n1a6.pdf>

CUADRO 2. Alcance del acuerdo de resultados y del premio por productividad en Minas Gerais

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Porcentaje de órganos / entidades con acuerdos vigentes	10	22	34	84	89	94
Número de funcionarios premiados	5.002	5.855	14.119	10.190	302.291	298.000
Valor total de la premiación (en millones de reales)	34.3	56.8	36.3	75.1	386.6	318.0

Fuente: datos de la investigación 2009 y Secretaría de Estado de Planificación y Gestión (Seplag).

En el caso de Minas Gerais se concluyó que la implementación del sistema fue exitosa ya que las entidades relacionadas se comprometieron con la planeación del trabajo a través de acuerdos con metas establecidas y con el personal que tenía el ambiente laboral propicio para el cumplimiento de dichas metas, además se resalta la importancia de hacer un sistema de evaluación al modelo para realizar los ajustes necesarios para la mejora en la implementación.

Marco Normativo

- Constitución Política Art 150.

ARTICULO 150. Corresponde al Congreso hacer las leyes. Por medio de ellas ejerce las siguientes funciones:

19. Dictar las normas generales, y señalar en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno para los siguientes efectos:

e) Fijar el régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y la Fuerza Pública;

f) Regular el régimen de prestaciones sociales mínimas de los trabajadores oficiales.

- Ley 4 de 1992 “Mediante la cual se señalan las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública y para la fijación de las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales y se dictan otras disposiciones, de conformidad con lo establecido en el artículo 150, numeral 19, literales e) y f) de la Constitución Política”
- Ley 909 de 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.”
- Decreto 199 de 2014, dentro del cual se tipifica las escalas de asignación básica de los empleos que sean desempeñados por empleados públicos de la Rama Ejecutiva,



Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, Empresas Sociales de Estado, del orden Nacional, y se dictan otras disposiciones.

- Decreto 1647 de 1991 *“Por el cual se establece el régimen de personal, la carrera tributaria, sistema de planta y el régimen prestacional de los funcionarios de la Dirección de Impuestos Nacionales, se crea el Fondo de Gestión Tributaria y se dictan otras disposiciones”,*
- *Decreto 125 de 1998*
- *Decreto 1268 de 1999,*
- *Decreto 618 de 2006*
- *Decreto 2635 de 2006*
- *Decreto 4050 de 2008 mediante el cual se dictan disposiciones salariales para los empleados públicos de la DIAN, e igualmente por desempeño grupal y por desempeño nacional.*
- *Decreto 1567 de 1998*
- *Decreto 1227 de 2005*

Sistema de Compensación Variable en Colombia

Actualmente en el país tres entidades cuenta con la incorporación del Sistema de Compensación Variable en sus planes de trabajo para los funcionarios públicos

- **Dirección de Impuestos y Aduanas Nacional**

En 1991 se estableció la prima de productividad que retribuye la eficiencia y la eficacia de los funcionarios de carrera tributaria. La prima se reconoce por el cumplimiento de los factores:

1. Individual: evaluación satisfactoria
2. Gestión: desempeño individual
3. Plural: según metas de recaudación
4. Nacional: cumplimiento de metas de la entidad

- **Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil**

En la entidad existe una prima de productividad que está sujeta a los lineamientos que establezca la entidad, a los recursos disponibles y el cumplimiento de metas de los funcionarios.

- **Procuraduría General de la Nación**

En 2005 en la entidad se estableció la bonificación de la actividad judicial como reconocimiento económico semestral al desempeño de los funcionarios que ejercen funciones judiciales cumplen con parámetros de calidad y eficiencia de acuerdo con las metas determinadas por cada entidad.

#PensemosDiferente

www.andresgarciazuccardi.com



 3052204444



Iniciativas legislativas

- Proyecto de Ley 120 de 2014 Senado “Por medio de la cual se crea el Sistema de Compensación Variable Salarial en el sector público”

Circunstancias o eventos que pudiesen generar un conflicto de interés

Teniendo en cuenta lo establecido en el artículo 3° de la Ley 2003 de 2019, por la cual se modifica parcialmente la Ley 5ª de 1992 y se dictan otras disposiciones, que modifica el artículo 291 de la Ley 5ª de 1992, que establece la obligación al autor del proyecto presentar la descripción de las posibles circunstancias o eventos que podrán generar un conflicto de interés para la discusión y votación del proyecto, siendo estos, criterios guías para que los congresistas tomen una decisión en torno a si se encuentran en una causal de impedimento, se podría considerar un posible conflicto de interés en el caso de cónyuge, compañero o compañera permanente, o parientes dentro del segundo grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil, que sean parte de los cargos directivos en las entidades relacionadas en el presente proyecto de ley.

La descripción de los posibles conflictos de interés que se puedan presentar sobre el trámite del presente proyecto de ley, no exime del deber del Congresista de identificar causales adicionales que pueda encontrar durante el trámite del proyecto.

Con base en lo anterior, solicito al Honorable Congreso de la República dar el trámite legislativo correspondiente a la presente iniciativa.

Cordialmente,

ANDRÉS GARCÍA ZUCCARDI
Senador de la República

#PensemosDiferente

www.andresgarciazuccardi.com



 3052204444