

El Secop tiene muchas dificultades pero puede suministrar los valores aproximados de la compra pública, los cuales son una herramienta importante de planeación, dijo la funcionaria (ver gráfico “Entidades a nivel nacional y territorial, por tipo de adquisición”, pág. 29).

#### Actividades a corto plazo

La abogada Zuleta presentó las acciones prioritarias para la agencia que dirige. Una es adoptar el código de bienes y servicios de Naciones Unidas (UNSPSC), para poder trabajar en línea. También, debe implementar un formato estándar del Plan Anual

de Adquisiciones, definir su línea base y lanzar las estrategias de CCE.

En lo que concierne a las TIC, el plan de acción se centra en la compra de hardware, software y servicios de tecnología de la información y comunicaciones y para ello la Agencia y el Ministerio deben tener actualizado el conocimiento del mercado y guiar a las entidades sobre las responsabilidades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios de TI. Además hay que reforzar los acuerdos entre el Gobierno y la industria TI, y reglamentar el Acuerdo Marco de Precios para bienes y servicios de características uniformes. ■

“ La gestión pública efectiva no es gastar menos, es gastar bien. También incluye un equilibrio técnico-político en las decisiones del gasto y la evaluación y asignación de recursos”.

## Manejo de pensiones en Banrepública, un proyecto gerenciado

Camilo Morales, director del Departamento de Gestión Informática del Banco de la República, habla sobre un proceso gana-gana de contratación de software, de un sistema creado a la medida de la entidad con gran especificidad y múltiples detalles.

Cada mes el Banco de la República paga el 100 % de las pensiones a cerca de 6000 personas. Luego debe hacer un recobro parcial al Seguro Social, a donde estos empleados también cotizaron. Para este manejo la institución había diseñado un sistema, pero en el 2011 evidenció la necesidad de modernizarlo y mejorarlo.

El nuevo software debía manejar mucho dinero, con un control preciso de los pagos a cada empleado y de las novedades

a lo largo del mes, como cesiones o fallecimientos. Además era necesario migrar los datos, establecer un plan de prueba, adecuar la información previa y recoger la historia laboral de cada persona.

Según el ingeniero Camilo Morales, director del Departamento de Gestión Informática, el Banco no encontró un producto adecuado en el mercado y por ello lo contrató a la medida. Para hacerlo invitó a tres proponentes, de los cuales escogió a Olimpia. Los líderes del proyecto en el Ban-

“ La especificación detallada, revisada y acordada con todo el equipo nos llevó a que el proveedor tuviera una hoja de ruta clara de lo que debía hacer”.



Camilo Morales

“ El proyecto tenía un grupo ejecutivo que se reunía cada dos meses para hacer el informe de avances de acuerdo con los indicadores establecidos desde el comienzo. De él hacían parte también representantes del área de Auditoría del Banco”.

co fueron Álvaro Torres, jefe de una sección de Recursos Humanos, y la ingeniera Mónica Ruiz.

El diseño y montaje tardó cerca de dos años, que incluyeron entre 8 y 10 meses de estudios previos para armar un caso de negocios y hacer las invitaciones a los proveedores de software, cuatro meses de contratación y cerca de un año de implementación

Según Morales los puntos clave para su éxito fueron: La definición pormenorizada de las necesidades del Departamento de Recursos Humanos del Banco. “La especificación detallada, revisada y acordada con todo el equipo nos llevó a que el proveedor tuviera una hoja de ruta clara de lo que debía hacer. A las firmas seleccionadas se les compartió el pliego de requerimientos para que pudieran hacer una propuesta con mayor conocimiento de causa”.

El área de Tecnología participó activamente apoyando a Recursos Humanos en

la definición de las necesidades porque este conoce su negocio pero no está formado para decidir sobre el mejor software. “Empezamos a ver si debían también modificar los procesos para que no estuviéramos automatizando la ineficiencia del procedimiento. Nos metimos con los conceptos de arquitectura empresarial”.

El segundo principio de éxito fue el cumplimiento de los planes establecidos por las partes. “Hicimos programas y reglas de juego claras con el proveedor y ejercicios de seguimiento muy rigurosos”.

También influyó la relación respetuosa, considerada, exigente y constructiva entre el cliente y el proveedor, y el cumplimiento del plan de comunicaciones.

#### Plan de riesgos

Antes de que se iniciara el contrato, la Gerencia de Proyectos empezó a elaborar un plan de riesgos. Para este caso se identificaron dos amenazas principales: la prime-

ra fueron los requerimientos no incluidos en la solicitud de un contrato con tiempo fijo. “Para enfrentarla decidimos ser muy cuidadosos en el manejo de los controles de cambios y frente al costo. Hubo pocas variaciones y las pudimos tratar en la debida forma”.

El otro peligro era la rotación del equipo de trabajo del proveedor. “Para evitarlo se designó una persona del contratista que perdurara en el negocio y que mantuviera el conocimiento. Un líder de pruebas al que capacitamos nosotros”.

En la Dirección General de Tecnología, compuesta por 130 personas, se hace seguimiento mensual a los proyectos de mayor impacto. “En mi Departamento, con cuatro asesores, superviso los 38 proyectos y los 80 productos. No es un tema de contratación sino de gerencia. Si uno no tuviese una metodología clara, se perdería. Nuestros procesos son certificados ISO 9000 e ISO 27000”. ■