

MINUTA DE CHAT # 21-2004

FELABAN

TEMA	:	EXPERIENCIAS POSITIVAS Y NEGATIVAS DE SERVICIOS TERCERIZADOS
FECHA	:	30-Marzo-2004
DURACIÓN	:	45 minutos
MODERADOR	:	Eduardo Ojeda
ASISTENTES	:	EOJEDA, Eduardo Ojeda(Chile) RENY, Nery de Arosemena (Panamá) COSME, Cosme Belmonte (Argentina) DARIO, (Colombia) BAPROAGI, Carlos E. Laidlaw (Argentina) ROLANDO, Rolando (Costarica) LUIS OCKO, Luis Ocko (Brasil) FELABAN (Colombia)

Siendo las 10:01 AM (hora Colombia) se comienzan a conectar los integrantes del Comité. Alcanzándose finalmente la lista de los asistentes que previamente se indicaron

El Chat comienza a las 10:04 AM (hora Colombia) presentando una a una las preguntas que se habían enviado en la comunicación preliminar.

Finalmente el chateo se enfocó tal cual lo indicaba su Título en:

- 1) Experiencias Positivas y Negativas de la Contratación de Empresas Externas para la realización de actividades de apoyo al negocio
- 1) También se debatió la responsabilidad de la Administración y Contraloría (Auditoría Interna) tanto en las experiencias positivas como negativas

Se adjunta un resumen ejecutivo del Chateo que incluye las preguntas y un resumen condensado de las respuestas.

Se dio por cerrado el Chat # 21 a las 10:46 AM (hora Colombia), agradeciéndose la participación de todos los integrantes, quedando pendiente el informar el contenido del Chat

.

RESUMEN EJECUTIVO CHATEO # 21 – 2004

30-Marzo-2004

EXPERIENCIA NEGATIVA

Preguntas:

- a) Servicio o proceso tercerizado, (breve descripción sí es necesario)
- b) ¿Cuáles son las debilidades o fallas en el proceso?
Selección, contratación, control o seguimiento posterior, incluye auditoría.
- c) ¿Cuál fue la responsabilidad de la administración de la empresa y la de auditoría interna en ese fracaso?

Se presentaron como servicios y procesos tercerizados los siguientes:

- ✗ Administración del software corporativo de cartera.
- ✗ Seguridad y la limpieza
- ✗ Transporte y custodia de dinero
- ✗ Proveedor de equipos y software
- ✗ Manejo de Canje
- ✗ Compra de Software

Hubo coincidencia que la adecuada evaluación de la experiencia, moralidad y solvencia de los dueños y experiencia y moralidad de los administradores de las empresas que prestarán los servicios es un punto crítico, como también el no entregar una capacitación integral a los funcionarios que servirán de contraparte, un manejo descuidado en estos puntos impactará negativamente en el resultado final.

La falta de controles periódicos por parte del contratante fue considerada una causa común en los procesos fallidos de externalización; y por último dependiendo del caso, la falta de seguridad física de las instalaciones y seguridad en el manejo de la información y documentos del prestador de servicios.

Cabe mencionar que como resultado negativo para el caso de *Transporte y Custodia* se tuvo una pérdida de 6 millones de dólares. El caso de *un proveedor de equipos y software* hoy se está resolviendo en la justicia, ya que implicó un fraude a nivel de las autoridades del Banco. En el caso de *Seguridad y Limpieza*, se detectó la pérdida de objetos, lo cual no tuvo solución y se culpó a los funcionarios externos.

Como conclusión general se obtuvo que cada contrato para servicios tercerizados debe ser evaluado por la Administración antes de la firma, comprobando que contiene las cláusulas de resguardo y garantías necesarias, continuidad de servicios y garantía por responsabilidad civil y Auditoría Interna debe revisar el cumplimiento de los acuerdos del contrato y monitorear en forma selectiva, pero continua, el servicio tercerizado que se está recibiendo.

EXPERIENCIA POSITIVA

Preguntas:

- a) Servicio o proceso tercerizado, (breve descripción si es necesario)
- b) ¿Cuáles son las fortalezas que se constatan en el proceso?
Selección, contratación, control o seguimiento posterior, incluye auditoría.
- c) ¿Cuál ha sido la labor de auditoría interna en esta experiencia exitosa?

Se presentaron como servicios y procesos tercerizados los siguientes:

- l Transporte de valores
- l Gestión de recupero de administrativo de créditos de la cartera irregular de Banca Individuos (con una serie de derivados, Atrasos, Prejudicial, Pre-mora, Extrajudicial, Cobranza, Mora, Tarjetas)
- l Auditoría de Sistemas
- l Sistema de Administración del Riesgo de Crédito
- l Empresa encargada de la Compra de Suministro

En general los trabajos tercerizados que se consideran exitosos coinciden que están basados en la elección de empresas con experiencia e imagen, que incluyan seguros, y otorguen una mayor relación costo/beneficio en la gestión que realizan.

Como resultado se puede indicar que en el caso de la *Gestión de Recupero* la relación costo/beneficio ha sido muy positiva, entregando la gestión total de recupero de mora a la empresas seleccionadas. Auditoría Interna participó en todas las etapas del proceso, tanto en la evaluación del proceso de gestión de recupero como en la licitación pre y post selección.

En cuanto al servicio de *Auditoría de Sistemas*, éste se visualizó fuerte, por la selección, contratación, control y seguimiento posterior, incluyendo la auditoría. Esto último se ve enriquecido cuando la capacidad del recurso humano interno es reducida y a veces se requiere una competencia técnica más específica dado el avance vertiginoso de las nuevas tecnologías.

Al analizar el caso de la implementación del *Sistema de Administración de Riesgo*, se obtuvo como positivo el hecho de contar con los suficientes recursos para alcanzar el desarrollo en los plazos y con las características definidas. Por parte de Auditoría Interna participó activamente en el desarrollo con recursos propios que permitieron mantener los estándares y las medidas de seguridad de la información básica.

En cuanto a la *Compra de Suministros*, por comprar en forma mayorista (no solo al banco), obtienen mejores precios que los que se podrían obtener como un único Banco. Adicionalmente este proceso tuvo una adecuada selección, contratación y control posterior. Contraloría ha realizado una labor constante de supervisión en cuanto al control de metas y cálculo de incentivos por ahorros alcanzados.

Como conclusión al proceso de externalización se concibe como Claves para el Éxito la selección y contratación adecuada y cuidadosa, supervisión y monitoreo contante, experiencia de los oferentes, auditoría selectiva, comprobación de planes de continuidad del negocio en el proveedor, cuando el servicio es considerado relevante, existencia de seguros, comprobar que estén vigentes y analizar periódicamente su situación financiera.

Como resumen de los servicios tercerizados se indicó:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Vigilancia | <input type="checkbox"/> Evaluaciones Financieras |
| <input type="checkbox"/> Aseo | <input type="checkbox"/> Mantenimiento de Equipos |
| <input type="checkbox"/> Envío de correspondencia | <input type="checkbox"/> Tasaciones |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo de Software y Programación | <input type="checkbox"/> Servicios Legales |
| <input type="checkbox"/> Fotocopiadoras | <input type="checkbox"/> Procesamiento de Canje |
| <input type="checkbox"/> Personal de reemplazo por vacaciones | <input type="checkbox"/> Auditoria de sistemas |
| <input type="checkbox"/> Transporte de Valores | <input type="checkbox"/> Compra de Suministro |
| <input type="checkbox"/> Avalúos | <input type="checkbox"/> Cajeros |
| | <input type="checkbox"/> Secretarías |