



# Nuevas tendencias en Monitoreo Continuo y Gestión de Riesgos para el Control de Proveedores y Contratistas



Control de Contratistas:  
Metodología + Tecnología para  
Automatizar la Gestión  
Carlos Rozen – Socio



Argentina y Director de



# Introducción

TM



“Riesgo” tiene su raíz en la palabra de origen latín **“RISICARE”** que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso.



**¿ES INDESEABLE TRANSITAR POR SENDEROS PELIGROSOS?**

# La Evolución del Control de Proveedores y Contratistas



Antes de los 90'

Los 90'

Actual

Casi inexistente

Control de  
documentación  
detectivo

Gestión de  
Riesgos y  
monitoreo

# ¿Qué es el Control de Contratistas? (enfoque moderno)

- Es un proceso
- Vinculado a la gestión de riesgos (laborales, legales y contractuales)
- provenientes de potenciales problemas derivados de trabajar con contratistas, sub-contratistas, sus empleados, vehículos y otros objetos
- que ingresan a la planta, oficinas, instalaciones de la empresa, o bien que desarrollan tareas en la vía pública o domicilio de terceros.



# ¿Qué es el Control de Contratistas? (cont.)

Estos riesgos se identifican y analizan en forma cuidadosa, entonces se colocan controles para mitigarlos.

En general el “Control de Contratistas” se basa en:

- *solicitud de documentación y otras evidencias*
- *práctica de determinados controles*
- *inspecciones oculares y auditorías presenciales.*



A mayor complejidad y cantidad de contratistas y recursos asociados, se recomienda realizar el control mediante herramientas informáticas que automaticen las actividades de seguimiento y monitoreo.

# ¿Qué es el Control de Contratistas? (cont.)

De esta forma baja la **probabilidad de ocurrencia** y **el impacto** relacionado con las contingencias que involucra la tercerización de servicios.

**OBJETIVO FINAL:** minimizar el riesgo de que se invoque la **Responsabilidad Solidaria** que surge al subcontratar un servicio. Esto podría ocurrir por diversos motivos, tales como ...

- haberes impagos / aportes y contribuciones en defecto
- accidentes de los recursos del contratistas
- daño a terceros.



# Establecer las bases del Control “Tone of the Top”

Forma en la cual la Gerencia expresa y transmite a sus contratistas sus opiniones acerca de la importancia de estos controles.

Influye sobre la forma en la que los empleados y el management se conducen y reaccionan ante el monitoreo de contratistas.



**EL CONTRATO, la POLÍTICA DE CONTRATISTAS, y una buena INDUCCIÓN INICIAL** son las formas de comunicar claramente qué se espera de los contratistas.

**La comunicación clara tendrá un impacto directo en la efectividad de los controles**

# Estructura Organizacional para ejercer el Control

Para que el control de Contratistas sea efectivo a lo largo del tiempo debe ser capaz de medir su efectividad (auditarlo)



Lord William Thomson Kelvin  
(1824-1907)

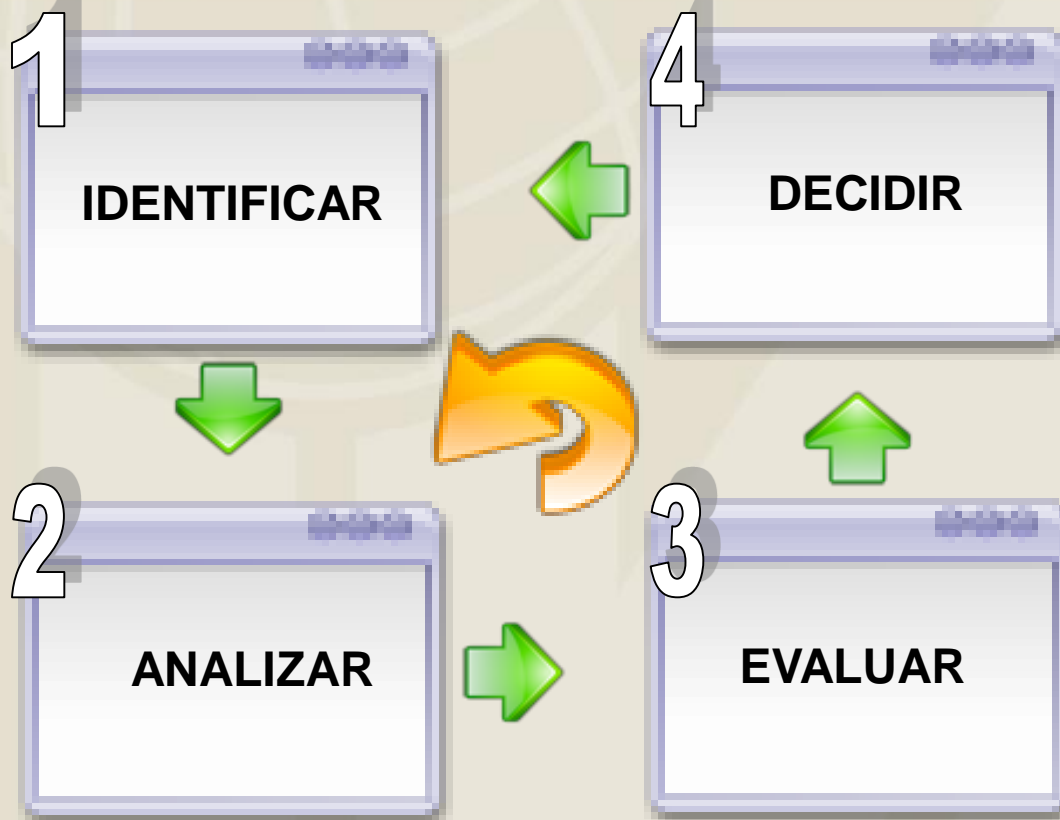
*“Lo que no se define no se puede medir,  
lo que no se mide no se puede mejorar, y  
lo que no se mejora se degrada siempre”*

*Lord Kelvin*

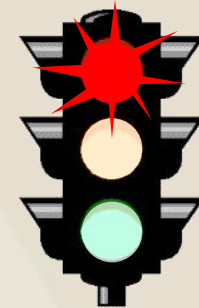
- **Roles claramente definidos.**
- **Evaluadores con expertise** (Deben conocer los procesos y comprenden los riesgos como para evaluar los controles implementados y los ausentes).
- **Asignación de grupos de contratistas** en forma adecuada.



# Gestión de Riesgos de Contratistas



**Contingencias  
derivadas de trabajar  
con terceros**



**Haberes impagos**

**Aportes previsionales  
impagos**

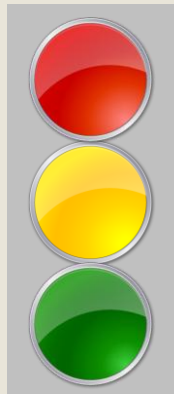
**Accidentes**

**Daños a terceros**

# Comprender y Priorizar los Riesgos

**Comprensión y Priorización de los riesgos que amenazan poder alcanzar los objetivos de la organización.**

**Esta “priorización” ayuda a identificar riesgos significativos que deben alertar en mayor medida.**



**Determinados riesgos deben activar alertas oportunas al superar los umbrales de tolerancia**



# Importancia tanto del Diseño como de la Ejecución



El diseño del sistema de control de proveedores y contratistas es tan importante como su ejecución



# Documentación

ADECUADA

Información  
fehaciente

## Definir:

SUFICIENTE

- Qué documentación se debe solicitar
- A quién entregarla y en qué lugar
- Con qué frecuencia (única vez, mensual, vencimientos puntuales...)
- De qué manera
- Qué controlar de cada una



Esto puede  
variar por tipo  
de contratista

O a veces por  
el historial de  
cumplimiento

# Diseño y Ejecución del Monitoreo

Así como se priorizaron los riesgos, los hallazgos relacionados con debilidades de control deben ser priorizados.

**Su priorización facilita el proceso de reporte de debilidades y determinación de planes de acción apropiados para su corrección.**



Entonces se pueden adoptar medidas tales como:

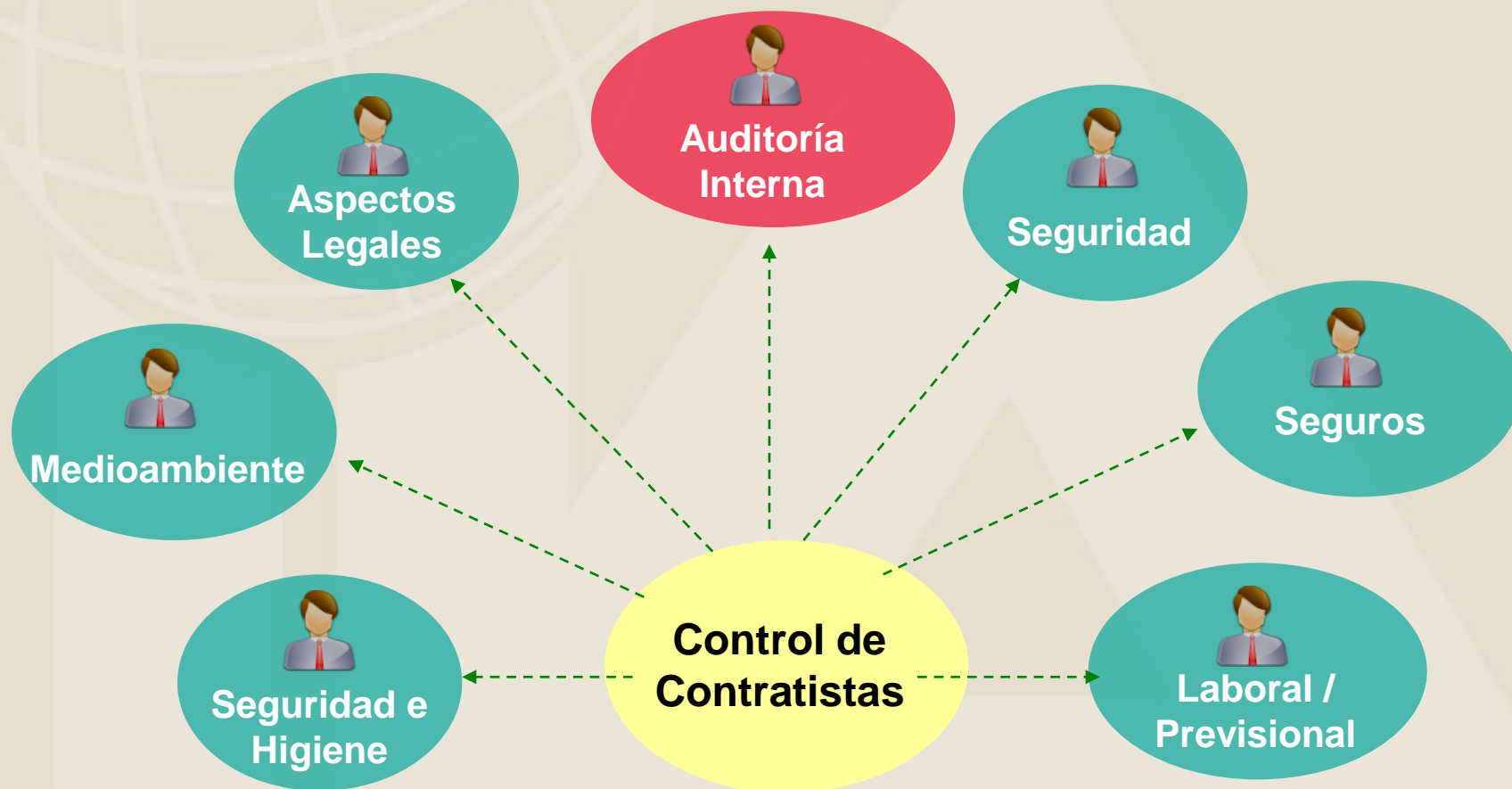
- Apercibimientos
- Retención de pagos
- No ingreso

# Algunas formas de Gestionar Riesgos ...

## No todos los contratistas son iguales!

	Tipo de Contratista	Ejemplos	Nivel de Riesgo	¿Qué Controlar?
1)	<b>Contratistas de servicios generales ocasionales:</b>	Mantenimiento aires acondicionados, Electricista, mantenimiento central telefónica, etc.	Riesgo Mínimo: Riesgo Laboral muy limitado y Riesgo de accidentes cubierto y limitado	<b>CONTROL ACOTADO</b> ART + 931 + Ultimo RC sueldo (solo las personas sobre las que se realizó control pueden ingresar a la compañía)
2)	<b>Contratistas de servicios generales permanentes:</b>	Vigilancia y Seguridad, Limpieza, Sistemas, Profesores, Mensajería, Motos y Fletes	Riesgo Laboral <b>muy alto</b> (a limitar con cláusulas de indemnidad). Riesgo de Accidentes <b>medio</b> si están controlados mediante revisión de documentación y supervisión in situ	<b>CONTROL INTENSO</b> Adicionalmente a lo anterior se controla: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de Cs Sociales, O. Social, Póliza Riesgos del trabajo.</li> <li>• Efectivo y adecuado Pago sueldos</li> <li>• Categoría laboral y jornada</li> <li>• Listado de personas afectadas a los trabajos firmado</li> <li>• Cláusula no repetición Seguros</li> <li>• Contrato con cláusula indemnidad y posibilidad de retención de pagos pendientes (TyC Proveed en OC)</li> <li>• Situación financiera del contratista</li> </ul>
3)	<b>Subcontratistas: para la realización de obras / proyectos</b>	Montajes, instalaciones, mantenimientos, reparaciones, etc	Riesgo laboral alto. Riesgo en general alto por el impacto reputacional por los reclamos de la población. Riesgo de accidentes <b>muy alto</b>	<b>CONTROL MUY INTENSO</b> Idem anterior con controles más profundos

# Conocimiento Requerido y Asesoramiento Continuo



# Elementos Esperados de un Sistema de Control de Contratistas



- **Existencia de una Política de Contratistas**

- **Documentación a presentar**

- Qué documentos (check list)
- Con qué frecuencia
  - Al inicio del contrato
  - Durante el transcurso del contrato (mensual / anual / otro)
  - Cada vez que...
  - Ante la baja (de personal / del contratista)

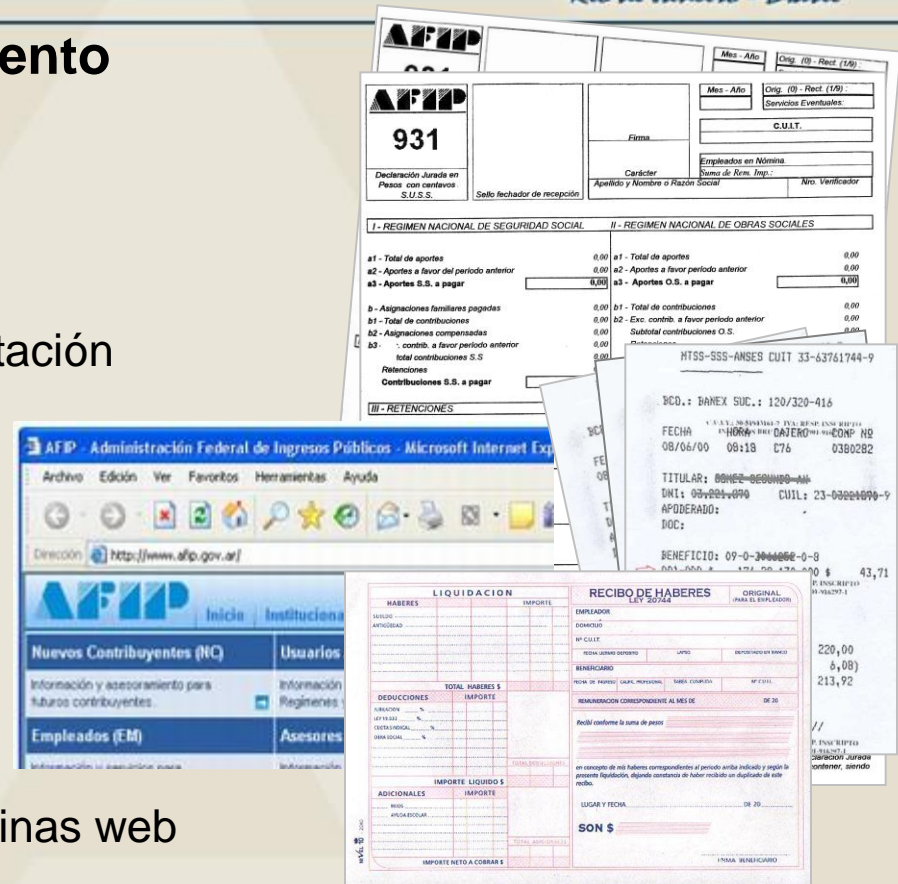




# Elementos Esperados de un Sistema de Control de Contratistas

## Qué control realizar sobre cada documento

- Inspección de la documentación
- Validación de veracidad in situ
- Control de vencimiento de presentación
- Control de pago
- Cruce con otras evidencias
- Circularización
- Recálculo
- Control mediante chequeo en páginas web
- Sistemas / bases de consultas comerciales



The collage contains several key documents:

- AFIP Receipt (931):** A receipt from the Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) for social security contributions. It includes fields for 'Mes-Año', 'Orig. (0) - Recib. (19)', 'Firma', 'C.U.I.T.', 'Empleados en Nómina', 'Carácter', 'Suma de Rem. Imp.', and 'Nro. Verificador'.
- AFIP Website Screenshot:** A screenshot of the AFIP website interface, showing the 'Administración Federal de Ingresos Públicos - Microsoft Internet Explorer' browser window. The URL is <http://www.afip.gov.ar/>. Navigation options include 'Archivo', 'Edición', 'Ver', 'Favoritos', 'Herramientas', and 'Ayuda'.
- RECIBO DE HABERES (Payroll Receipt):** A form for recording payroll payments. It includes fields for 'EMPLEADO', 'EMPRESA', 'FECHA', 'HORA', 'CAJERO', 'MOTIVO', 'DNI', 'CUIL', 'APODERADO', 'DOC', and 'BENEFICIO'. It also shows a total amount of \$43,71.
- LIQUIDACION (Liquidation):** A form for calculating social security contributions. It includes fields for 'TOTAL HABERES \$', 'DEDUCCIONES', 'IMPORTE', 'IMPORTE LIQUIDO \$', and 'IMPORTE NETO A COBRAR \$'.

# Elementos Esperados de un Sistema de Control de Contratistas



## Comunicación a contratistas de la Política

- Reuniones de capacitación
- Atención
- Actualizaciones



# Elementos Esperados de un Sistema de Control de Contratistas

## •Estrategia de envío / recepción de documentación

### – Dónde recibir la documentación

- Centralizadamente
- Descentralizadamente

### – Cómo recibir la documentación

- Original, duplicados
- Copias certificadas
- Física / mail / fax
- Digitalización / indexación



# Elementos Esperados de un Sistema de Control de Contratistas

## • Diseño de procedimientos de auditoría

### – Auditorías presenciales

- Validez de la documentación
- Financiera
- Legal

### – Control de accesos del personal contratado

- Integración con hardware y software de control de accesos
- Bloqueo de personal indeseable / capacitación a personal de vigilancia.
- ¿Y donde no hay accesos?



# Elementos Esperados de un Sistema de Control de Contratistas



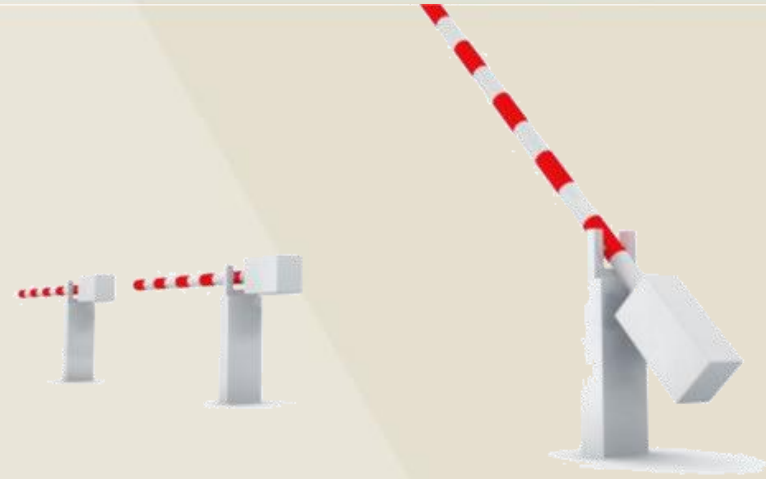
- **Estrategia de implementación**

- Clasificación de contratistas en base al riesgo
  - De acuerdo al grado de cumplimiento histórico
  - De acuerdo al grado de cumplimiento actual
  - Por el tipo de actividad
  - Por referencias del mercado
- Due dilligence de contratistas → Evaluación Previa
- Utilización de credenciales



# Elementos Esperados de un Sistema de Control de Contratistas

- **Integración con ERP (Cuentas por Pagar)**
  - Retención de pagos
- **Reconocer Subcontratistas del Contratista**
  - Empresas
  - Autónomos
- **Juicios Laborales Masivos**
  - Pérdida de la fuente laboral (**Regla del 30%**)
- **Diferenciación de Rubros de Contratistas**
- **Registro de Incidentes (Eventos de Pérdida)**



# Elementos Esperados de un Sistema de Control de Contratistas

- **Sistema de Información Gerencial de Contratistas**

- Avisos a contratistas

- Antes del vencimiento

- Después del vencimiento

- Alertas de por incumplimientos

- Tablero de control de contratistas

- Diseño de reportes

- (cumplimiento por contratista, por contrato, por responsable, por planta, por país)



# Una buena auditoría de contratistas...

- Previa (evaluación de proveedores)
- Documentación
  - análisis de frecuencias en control
  - tipo de doc incluida en el set a controlar
  - tipo de control a realizar
  - auditorías presenciales
- Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional





# Una buena auditoría de contratistas...

- Capacidad financiera
  - no ser único o mayoritario cliente
  - análisis de EECC y principales ratios
  - etc
- Servicio brindado (calidad)
  - antecedentes
  - evaluación de calidad periódica
  - etc.
- Cumplimiento contractual
  - si es lógico lo que dice el contrato
  - si se cumple



# Una buena auditoría de contratistas...

- Selección de proveedor
  - transparencia
  - conflicto de intereses
  - tipo de proveedor elegible
  - etc.
  - Utilización de herramientas e-procurement
- Otros



# La importancia de aprovechar la tecnología



Información de Riesgos de documentación incumplida

CRM  
Registro de comunicaciones con el contratista

EXACTIAN

Bienvenido, crozen [salir] | Admin | Contraseña

Contratistas | Empleados | Vehículos | Responsables | **Control de Ingresos y Credenciales** | Rubros | Reportes | Tareas

En cualquier lugar | Que comiencen con | NOMBRE

**Situación General del Contratista**

Contratistas

[A-B] [C-D] [E-F] [G-H] [I-J] [K-L] [M-N] [Ñ-O] [P-Q] [R-S] [T-U-V] [W-X-Y-Z] [#]

IBSA	↓	🚗	👤	📄	📄	🔧
SANDVIK SA (VEHICULOS)	↓	🚗	👤	📄	📄	🔧
SANDVIK SA (MANTENIMIENTO)	↓	🚗	👤	📄	📄	🔧
SANDVIK SA (SEGURIDAD)	↓	🚗	👤	📄	📄	🔧
BUILDING MANAGERS	↓	🚗	👤	📄	📄	🔧
Conagro s.a. Cumplimiento Documentación Vehículos	↓	🚗	👤	📄	📄	🔧
11 AROMOS S.R.L.	↓	🚗	👤	📄	📄	🔧

**Cumplimiento Documentación Individuos**

**Cumplimiento Documentación Empresa Contratista**

V. 1.5.3.5 - © 2010 - G4 Consulting S.A. - www.g4consulting.com.ar / BDO www.bdoargentina.com

BDO

¡¡MUCHAS GRACIAS!!



PREGUNTAS???



Linked  @

Control de Proveedores y Contratistas

**Carlos Rozen – Socio BDO**  
crozen@bdoargentina.com.ar

