



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.

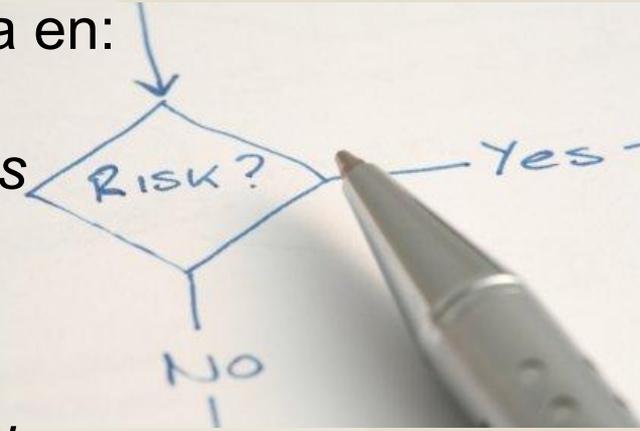


¿Qué es el Control de Contratistas? (cont.)

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.

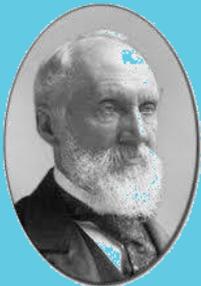


EL CONTRATO, la POLÍTICA DE CONTRATISTAS, y una buena INDUCCIÓN INICIAL son las formas de comunicar claramente qué se espera de los contratistas.

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)



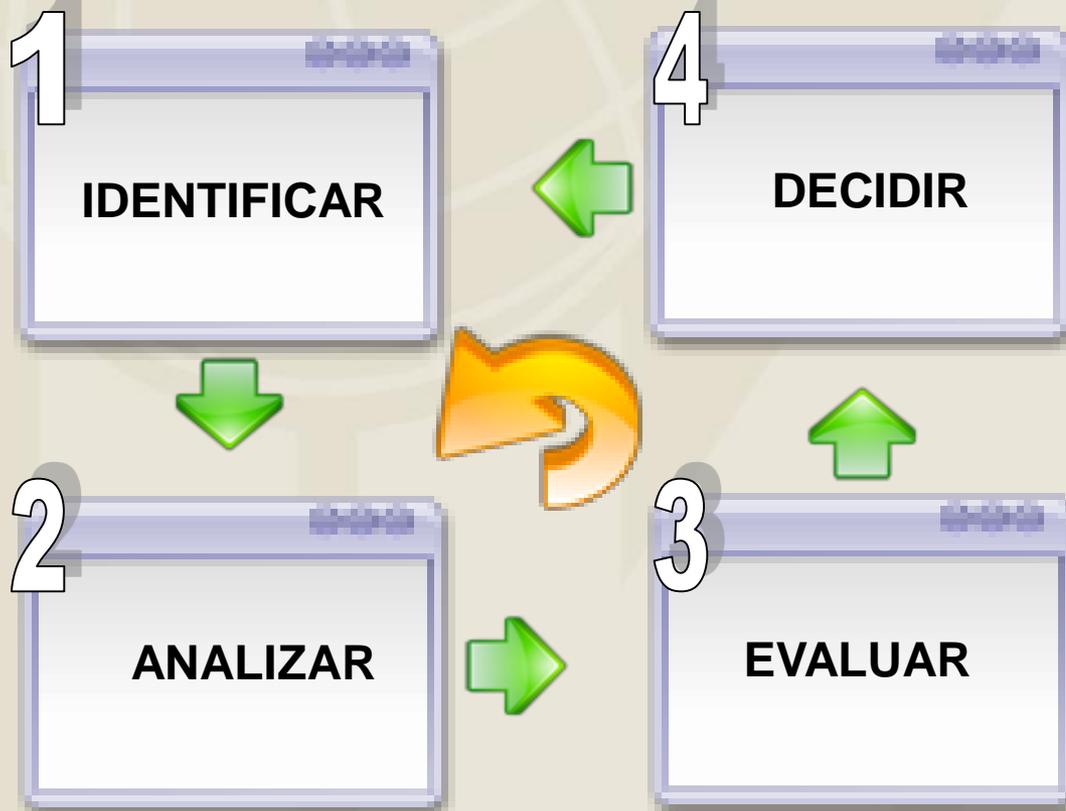
Lord William Thomson Kelvin
(1824-1907)

*“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”*

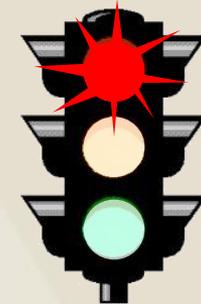
Lord Kelvin

- **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**

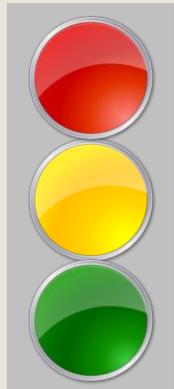
Accidentes

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



A
M
B

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:

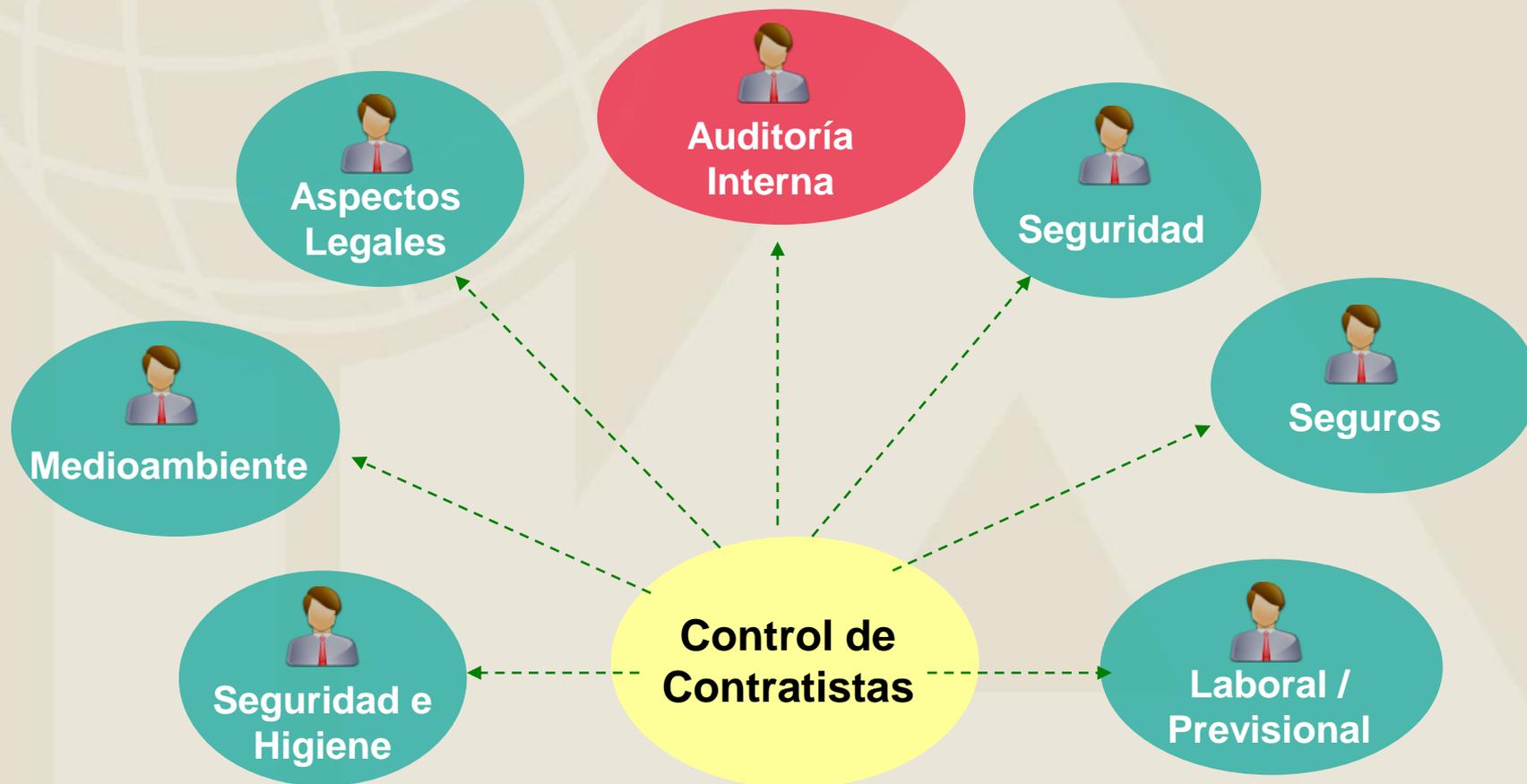
- Apercibimientos
- Retención de pagos
- No ingreso

Algunas formas de Gestionar Riesgos ...

No todos los contratistas son iguales!

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

Conocimiento Requerido y Asesoramiento Continuo



Elementos Esperados de un Sistema de Control de Contratistas



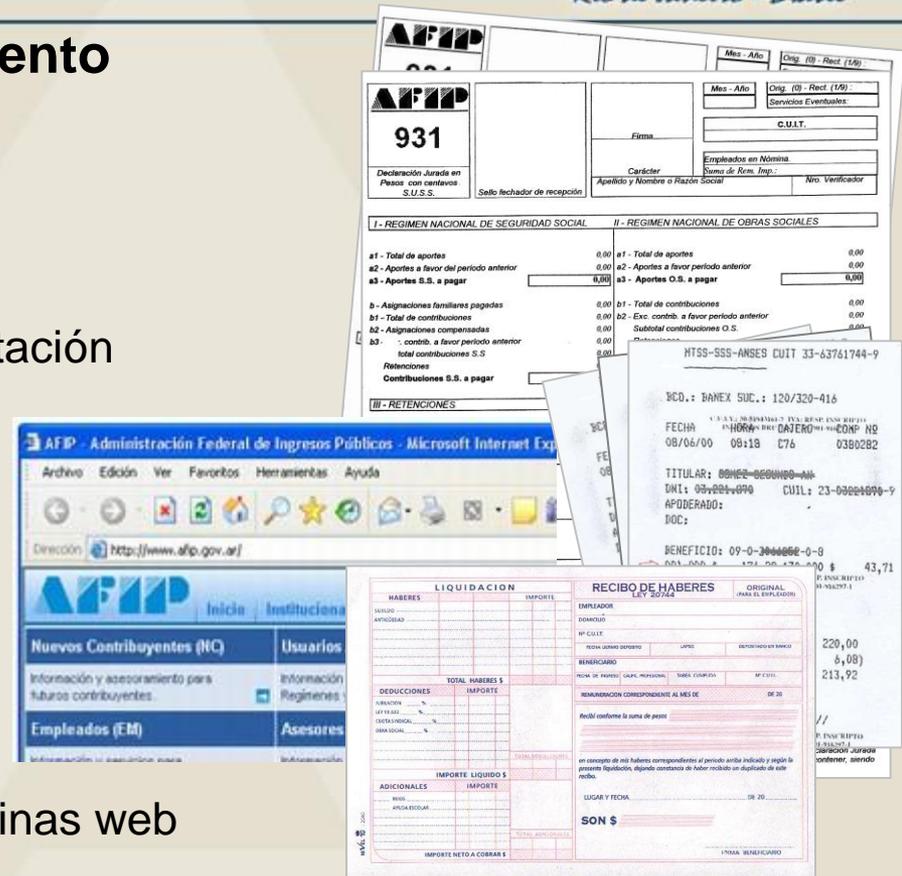
- **Existencia de una Política de Contratistas**
 - **Documentación a presentar**
 - Qué documentos (check list)
 - Con qué frecuencia
 - Al inicio del contrato
 - Durante el transcurso del contrato (mensual / anual / otro)
 - Cada vez que...
 - Ante la baja (de personal / del contratista)



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 shows several key documents:

- AFIP Receipt (931):** A receipt from the Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) for a payment of 931. 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 page includes navigation links like 'Inicio' and 'Instituciones', and sections for 'Nuevos Contribuyentes (NC)', 'Usuarios', 'Empleados (EM)', and 'Asesores'.
- RECIBO DE HABERES (Pay Slip):** A form for recording a payment. It includes fields for 'EMPLEADO', 'EMPRESA', 'FECHA', 'MONTANTO', 'BENEFICIARIO', and 'LUGAR Y FECHA'. It also has a section for 'DEDUCCIONES' and 'IMPORTE LIQUIDO'.
- LIQUIDACION (Liquidation):** A form for recording a liquidation. It includes fields for 'EMPLEADO', 'EMPRESA', 'FECHA', 'MONTANTO', 'BENEFICIARIO', and 'LUGAR Y FECHA'. It also has a section for 'DEDUCCIONES' and 'IMPORTE LIQUIDO'.

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?

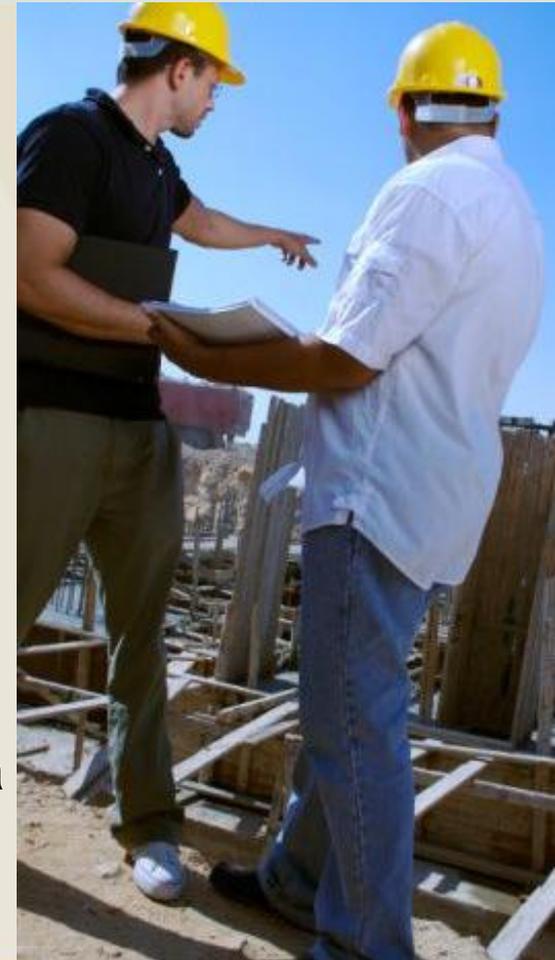


Elementos Esperados de un Sistema de Control de Contratistas



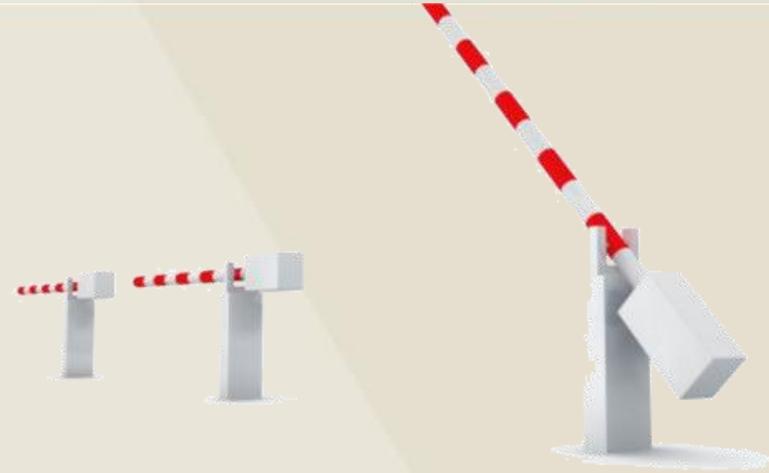
• Estrategia de implementación

- 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

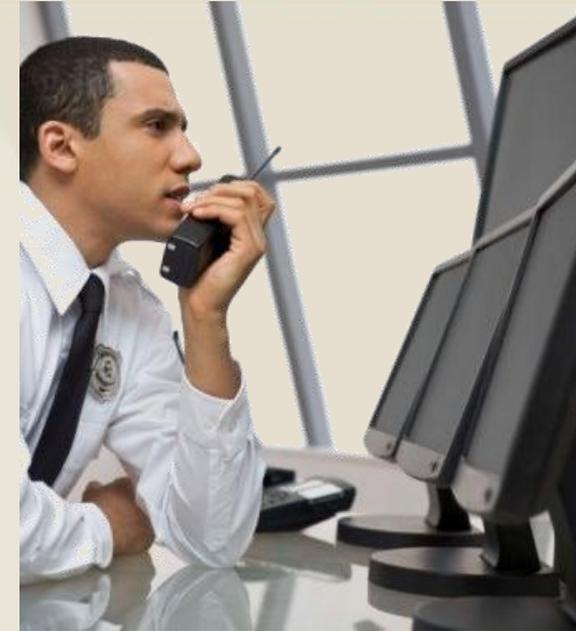
- Integración con ERP (Cuentas por Pagar)
 - Retención de pagos
- Reconocer Subcontratistas del Contratista
 - Empresas
 - Autónomos
- Juicios Laborales Masivos
 - Pérdida de la fuente laboral (**Regla del 30%**)
- Diferenciación de Rubros de Contratistas
- Registro de Incidentes (Eventos de Pérdida)



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 comunicacinoes con el contratista

EXACTIAN

Bienvenido, crozen [salir] | Admin | Contraseña

Contratistas | Empleados | Vehículos | Responsables | Rubros | Reportes | Tareas

Control de Ingresos y Credenciales

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	↓	Car	Person	Check	Report	Company	Tools
SANDVIK SA (VEHICULOS)	↓	Car	Person	Check	Report	Company	Tools
SANDVIK SA (MANTENIMIENTO)	↓	Car	Person	Check	Report	Company	Tools
SANDVIK SA (SEGURIDAD)	↓	Car	Person	Check	Report	Company	Tools
BUILDING MANAGERS	↓	Car	Person	Check	Report	Company	Tools
Conagro s.a.	↓	Car	Person	Check	Report	Company	Tools
11 AROMOS S.R.L.	↓	Car	Person	Check	Report	Company	Tools

Cumplimiento Documentación Individuos

Cumplimiento Documentación Vehículos

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

