AUDITANDO LOS CONTRATOS DE SERVICIOS
por Doug Archer

Traducción de Leticia Quiroga, CIA, Instituto de Auditores Internos de Argentina

Auditar en forma efectiva los contratos es una herramienta esencial para mitigar los riesgos asociados con los contratos de pobre redacción o de monitoreo ineficiente.

Los auditores internos tienen un rol significativo a ejercer ayudando a la gerencia a identificar y mitigar los riesgos asociados con los contratos de servicios. Si bien la tercerización y otras formas de contratos de servicios pueden brindar soluciones a las organizaciones con limitaciones en sus recursos, compromisos y experiencia, el proceso de contratación está cargado de problemas y posibles escollos que deben ser manejados si el servicio deseado debe recibirse en el momento, al costo y con la calidad correctos. Aquí es donde el auditor interno puede agregar valor.
La auditoría de contratos involucra la revisión del proceso completo de contratación por parte del auditor interno, con el objetivo de mejorar su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de los requerimientos de la gerencia a la hora de contratar servicios.
Suena desalentador, pero dividiendo el proceso en fases claves y focalizándose en los componentes de control más importantes en cada fase, los auditores internos pueden cumplir con este desafío exitosamente.

COMENZANDO

Antes de seleccionar una muestra de contratos para testear en detalle, el auditor interno debe hacer una revisión general al proceso de contratación. Esto puede ser cumplido realizando un vistazo al marco general que soporta el manejo de los contratos de servicios.
PROPIEDAD. Un control clave en cualquier proceso es esclarecer la “propiedad” de ese proceso. Los auditores internos deben examinar los organigramas de la organización, responsabilidades, documentos y matrices de aprobación – guías para autorizaciones por montos y áreas – para asegurar que el proceso de contratación es asignado al dueño apropiado. Éste debería ser un único individuo, como el Director o Vicepresidente del área de abastecimiento, o pueden existir dueños designados por área de responsabilidad.
Las responsabilidades del dueño deben ser bien definidas y deben incluir las estrategias de la organización. Adicionalmente, el dueño necesita desarrollar y mantener estándares y procedimientos que regulen cómo y por quién debe comenzar la contratación del servicio.
DOCUMENTACION. Dados los potenciales sobrecostos, demoras, y juicios que aparecen cuando los contratos son pobremente manejados, es importante que el proceso de contratación de servicios sea bien documentado. Como mínimo, la documentación debería:

- Proveer lineamientos para determinar cuándo la contratación del servicio es una opción apropiada.
- Delimitar los pasos a ser tomados en la oferta, asignación, monitoreo y terminación de los contratos
- Identificar los participantes obligatorios en el proceso – como el contratante, finanzas, legales – y sus roles, responsabilidades e interrelaciones.

LA FASE DE PRE-ASIGNACION

Desde una perspectiva de manejo de riesgos, la fase de pre-asignación es la más importante en el proceso de contratación. Los Auditores internos deben asegurar que existan los controles y prácticas para garantizar un correcto manejo al final del proceso, antes de que cualquier contrato o compromiso sea hecho.

ANALISIS COSTO-BENEFICIO. Subyacente a cada decisión para procurar servicios contratados, debe haber un análisis de costo beneficio. El rigor de dicho análisis dependerá de la materialidad del potencial contrato, pero el hecho de tener en funcionamiento este control ayuda a la organización a obtener su esperado retorno de la inversión.

Los auditores deberían buscar la evidencia de que los dueños del contrato hayan definido las necesidades de negocio, y de los análisis que hayan realizado de los beneficios esperados, versus los costos en que se incurrirá con el contrato. Debe hacerse una comparación de los costos de hacer el trabajo en la empresa, sin embargo, pueden existir otras legítimas razones para contratar, aún cuando los costos favorezcan a la realización "in-house" (ej. El deseo de focalizarse en actividades principales, versus las no principales o la necesidad de una experiencia específica.)

ALCANCE E INFORMES. Un aspecto clave para el éxito de cualquier contrato es un alcance bien definido y un set de informes a presentar. En la auditoría se debería verificar que el dueño del contrato haya documentado estos requerimientos claves con el aporte de los principales participantes. Para contratos grandes o complejos, el auditor debe recomendar el establecimiento de un equipo multi-funcional que analice el alcance y elabore los informes necesarios. El dueño del contrato debe hacer un inventario completo de la información disponible sobre lo que se está contratando, o de lo contrario pueden aparecer problemas de ambos lados de la relación contractual. (ej. El alcance es mayor o más profundo que lo esperado por ambas partes.)

EVALUACION DEL RIESGO. Para lograr el manejo efectivo de los contratos, como en todo manejo empresarial, se trata de tener un entendimiento y manejo de los riesgos. Así como se desarrolla el alcance y se emiten los informes necesarios en los contratos, las áreas de riesgo deben ser identificadas. Por ejemplo, si la intención es tercerizar la función de nómina, hay riesgos asociados a la capacidad del contratado en cumplir con las fechas establecidas, procesar los pagos de impuestos en fecha para evitar penalidades, y mantener la confidencialidad de los registros. El auditor debe asegurar que la identificación de los riesgos sea parte del proceso de contratación, y que la gerencia elabore un perfil de riesgo para todos los contratos significativos.

El evaluador de riesgos debe identificar los riesgos de cambiar a un contratista, y los de quedarse en la opción in-house. Por ejemplo, la compañía será responsable de establecer rangos de pagos por posición, y de dar de alta nuevos empleados con pagos adecuados. La intervención de un tercero contratado generalmente acarrea riesgos compartidos, más que un riesgo totalmente transferido.

TERMINOS Y CONDICIONES. Los términos y condiciones son la base de un contrato de servicios. Éstos especifican lo que el contratista hará, cuándo y por cuánto. Los términos y condiciones deben indicar también las medidas e indicadores a ser usados para monitorear el cumplimiento del contrato.

Aunque muchas veces se piensa que la responsabilidad de escribir los términos y condiciones de los contratos debe recaer sólo en el departamento legal, en realidad debe involucrar a todos los interesados en el mismo. Por ejemplo, el departamento de finanzas

debe asegurar que haya una cláusula en el contrato que especifique los cálculos y tiempos para los pagos, tanto como la información sobre facturas y documentación de back.up. El Auditor Interno debe asegurar la existencia de una cláusula sobre auditoría, que permita el acceso a los registros del contratista.
Aunque siempre habrá términos y condiciones especiales para cada contrato, el auditor debe evaluar si los acuerdos están completos, comparándolos con un modelo estándar como aquel propuesto por Jimmie Wayne Knowles, CISA, en su "Set de herramientas para auditoría de contratos" (Internal Auditor, IIA).

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS OFERTAS. El auditor debe asegurar que se desarrolle un set de criterios amplio y abarcativo para la evaluación de las ofertas, como parte del proceso de contratación. Es una buena práctica de los dueños de los contratos, documentar los resultados de la evaluación de las ofertas en una planilla que enumere a los oferentes, y que contenga los detalles de cada oferta; y que las ordene con un criterio de alcance, costo y otra información relevante.
Si el contrato será asignado a un contratista pre-seleccionado – esto es, no participa en una licitación – la explicación de tal decisión debe ser completamente documentada y aprobada por el nivel apropiado de management.

ANALISIS PREVIO. Como parte del proceso de evaluación de ofertas – al menos con contratos grandes – los indicadores financieros de la lista de candidatos deben ser evaluados para minimizar el riesgo de que ellos puedan ser incapaces de completar el proyecto. El auditor debe asegurar que este análisis previo se realice. Debe involucrar al departamento financiero revisando los estados financieros auditados, los informes crediticios, y la performance que han tenido en contratos similares.

SUPERVISIÓN EFECTIVA. Antes de asignar un contrato, debe consolidarse toda la información para la aprobación y decisión de la gerencia. El objetivo clave de esta etapa es asegurar que la gerencia ha sido provista de la suficiente información para la toma de la decisión (informes, evaluaciones de riesgo, comparaciones de costos, criterios de selección y los resultados del análisis previo.)

LA FASE DE EJECUCION DEL CONTRATO

Una vez asignado, el contrato debe ser cuidadosamente administrado para asegurar que la organización reciba el nivel de servicio deseado al precio negociado.

MONITOREANDO EL CUMPLIMIENTO. El adagio de negocios "si no puede medirse, no puede manejarse" es particularmente relevante cuando se trata de servicios contratados. Los auditores internos deben verificar que la gerencia conduzca periódicamente inspecciones físicas al trabajo de los contratistas, así como recibir regularmente informes del contratista indicando los progresos versus las medidas claves, como presupuesto, agendas, informes y nivel de calidad. La Gerencia y el contratado deben reunirse para discutir los problemas de cumplimiento que puedan existir, y establecer medidas correctivas.

PAGO DE LOS CONTRATOS. Una parte importante del rol del auditor interno es testear que los pagos a los contratados hayan sido chequeados y aprobados. Los cargos y pagos deben ser revisados sobre una base selectiva, dependiendo del grado de riesgo involucrado. Por ejemplo, los contratos variables deben estar en un nivel de riesgo mayor

que aquellos con precio fijo. Los contratos de precio fijo pueden ser más caros si hay una variación en el servicio. Como mínimo, el auditor debe asegurar:

- Que los costos facturados se controlen para verificar que son calculados y pagados de acuerdo a los términos del contrato
- Que las facturas son soportadas por copias de la documentación apropiada como registros de tiempos de empleados facturados, reportes de recepción de los materiales comprados, cálculos de costos, y hojas de renta de equipos.
- Que el dueño del contrato ha revisado la documentación de soporte y ha aprobado los pagos de las facturas.

CONTROL DE CAMBIOS. La evaluación de auditoría debe asegurar un adecuado control para administrar los cambios a los contratos. En particular, esto requiere que se verifique que los cambios en los costos del contrato estén sujetos a la misma revisión y aprobación formal como el contrato original. Es una buena práctica utilizar un formulario o modelo estándar para registrar, aprobar y llevar el control de los cambios.

LA FASE DE CIERRE

La culminación y cierre de un contrato de servicios requiere el involucramiento del auditor interno.

AUDITANDO AL CONTRATADO. Los estándares de auditoría generalmente aceptados requieren que un auditor evalúe la facturación y los registros del contratista, para verificar que las sumas facturadas responden a los términos y condiciones del acuerdo contractual. Idealmente, estas revisiones deben realizarse durante la etapa de ejecución del contrato. Sin embargo, como mínimo, debe hacerse una auditoría de los registros del contratista al finalizar el período de contratación. El objetivo de esta auditoría es proveer al dueño del contrato la seguridad de que no aparecerán problemas a resolver respecto de los cálculos de costos o sobrecargos, antes de realizar los pagos finales o liberar las responsabilidades del contratista.

CULMINACIÓN. El Auditor debe proveer a la gerencia la verificación de que los dueños del contrato confirman, a través de consultas con personal adecuado, o vía inspección física, que los servicios han sido satisfactoriamente entregados de acuerdo con los términos del contrato. Las buenas prácticas aconsejan el uso de “checklists” para el cierre que deben ser firmadas por los dueños del contrato.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. El dueño del contrato debería evaluar – al menos para los contratos importantes -- el desempeño del contratista tanto en la mitad de la etapa de ejecución como al finalizar el mismo. La función de abastecimiento debe conservar esta evaluación para uso futuro en decisiones de contratación.

UN PROCESO SISTEMÁTICO

Las potenciales pérdidas de un contrato pobremente escrito, o impropiamente monitoreado, pueden ser significativas para una compañía en términos de costo, tiempo y reprocesos. La auditoría efectiva de los contratos es una herramienta crítica para mitigar los riesgos de tales pérdidas. A través de la revisión sistemática de las fases claves del proceso de contratación, los auditores internos pueden proveer la seguridad de que existe un marco de control que sustente el uso apropiado y el manejo efectivo de los contratos de servicios, que sólo pueden contribuir a lograr mejores negocios.

DOUG ARCHER es gerente de manejo de riesgo y auditoría de Bruce Power, una compañía de reactores nucleares de Lago Huron en Ontario, Canada.

Este artículo fue extraído con autorización de “The Institute of Internal Auditors, Inc”, **www.theiia.org,** del Número de **Junio 2003** de la revista **INTERNAL AUDITOR,** y ha sido traducido del Inglés al Español”.