

Buenas Prácticas en la gestión de proveedores, contratistas y subcontratistas en la construcción de proyectos de energía

Contexto

Desde 2016 a la fecha se ha identificado un incremento en los casos de proveedores y subcontratistas locales en los proyectos de energía, que exigen pago-pendientes de bienes o servicios entregados a contratistas o subcontratistas, relacionados con la construcción o ampliación de dichos proyectos. Esto coincide con el crecimiento explosivo que ha tenido la industria energética en materia de desarrollo o construcción de proyectos de diferentes escalas en los segmentos de generación y transmisión.

Desde 2018 a la fecha, el Ministerio de Energía, a través de la División de Participación y Relacionamiento Comunitario, ha comprometido sus buenos oficios con el fin de lograr una solución a este tipo de conflictos.

En línea con el rol de la División de Participación, de generar condiciones para resolver controversias en torno a los proyectos de energía, se trabajó entre el 2018 y 2019 - en conjunto con ACERA, Empresas Eléctricas y Generadoras de Chile, y recientemente con Transmisoras y ACESOL - en la identificación de los principales problemas, desafíos y propuestas de solución en torno a la gestión de proveedores y subcontratistas de los proyectos. Producto de este trabajo, el Ministerio de Energía ha identificado un conjunto de buenas prácticas¹ que podrían implementar los distintos actores del sector y sus respectivos contratistas -principalmente empresas EPC- para mejorar las relaciones y la gestión en la cadena de suministro de los proyectos de energía.

Se entiende que cada empresa tiene diferentes modelos de contratación y que las propuestas aquí desarrolladas requieren adaptarse a cada realidad, como-también, que hay proyectos que están en construcción bajo parámetros ya definidos que no podrían ser modificados. Sin embargo, se invita a las empresas, en la medida de sus posibilidades, a avanzar hacia las buenas prácticas acá propuestas.

¹ Este documento considera **buenas prácticas recomendadas** para los involucrados en la cadena de suministro y la adhesión a las mismas no implica para los firmantes una obligación de aplicación, sino que representa un interés y compromiso para mejorar los estándares de relacionamiento entre las partes.

Para mantener relaciones armoniosas, sostenibles y beneficiosas para cada uno de los eslabones de la cadena de contrataciones -mandantes, contratistas, subcontratistas y proveedores-, se requiere que cada uno de los actores involucrados actúe con responsabilidad, buena fe y disposición a mejorar y respetar los estándares de relacionamiento. De esta forma, contribuiremos en el fortalecimiento de un sector energético sostenible, respetuoso de los derechos y valorado socialmente.

Se invita entonces a los distintos actores del sector a adherir a estas recomendaciones de buenas prácticas y a promover que sus socios, contratistas, subcontratistas y proveedores también adhieran a ellas, con el objeto de avanzar hacia un ambiente sostenible en la cadena de valor de los proyectos de energía.

Buenas Prácticas en la gestión de proveedores, contratistas y subcontratistas en la construcción de proyectos de energía

Existen tres grandes ámbitos donde implementar buenas prácticas: Las políticas internas de las empresas, la cadena de proveedores y contratistas y, la gestión de los proveedores locales. A continuación, se presentan buenas prácticas para cada uno de ellos.

I. Políticas internas de las empresas relacionadas con el sector energía

Buenas prácticas en mandantes:

- 1.** Contar con una política interna y con procedimientos claros de gestión de contratistas y proveedores, para establecer estándares y promover buenas prácticas laborales, de gestión y ambientales entre los proveedores, contratistas y subcontratistas.
- 2.** Difundir dichas políticas y procedimientos, fomentando su conocimiento, adopción y cumplimiento por parte de los distintos actores de la cadena de suministro de sus proyectos.
- 3.** Promover que la política y procedimientos de gestión de los proveedores y contratistas que haya definido cada empresa sean considerados como parte integrante de los contratos realizados con sus proveedores y subcontratistas, y que éstos, a la vez, mantengan estándares equivalentes en su cadena de suministro.

4. Propiciar el desarrollo de un mecanismo, canal de información y/o procedimiento² de Gestión de Proveedores, que se haga cargo de la gestión de contratación, control y evaluación de contratistas y proveedores, y que vele por la detección y resolución oportuna de posibles riesgos o controversias que aparezcan a lo largo de la cadena de subcontratos.
5. De acuerdo a los criterios de cada empresa, propender a la contratación de contratistas, subcontratistas y proveedores que no tengan sanciones en curso por incumplimientos de sus obligaciones para con sus subcontratistas y proveedores³
6. De acuerdo a los criterios de cada empresa, tomar medidas en los contratos con sus contratistas que propendan a asegurar el cumplimiento de sus obligaciones con el resto de la cadena de contratación⁴.
7. Promover, de acuerdo a las políticas de cada empresa y a la magnitud y modalidad de organización de la obra, un límite a la cantidad de niveles de subcontratación.
8. Disponer de una política o estrategia de relacionamiento comunitario y valor compartido, que permita dar a conocer los reales impactos positivos que el desarrollo del proyecto podría tener para los subcontratistas y proveedores locales.

Buenas prácticas en EPCista, contratistas, subcontratistas y proveedores:

9. Incorporar y cumplir con las políticas y directrices de gestión de proveedores, propias o aquellas propiciadas desde el Mandante en todas sus dimensiones, de manera de poder cumplir con las exigencias legales, laborales, ambientales, de seguridad, salud y comerciales, a nivel local.
10. Contar con políticas internas que velen por comportamientos éticos financieros, laborales, ambientales y sociales.

Buenas prácticas en gremios relacionados con el sector energético:

11. Los gremios que tienen entre sus asociados empresas mandantes, contratistas, subcontratistas o proveedores locales de proyectos de energía, deben estar

² Puede referirse a un área, unidad, persona o sistema, por mencionar algunas opciones.

³ Se recomienda que las empresas soliciten una declaración jurada a sus contratistas en la que señalen no tener denuncias o sanciones anteriores sin resolver o en curso.

⁴ Tales como: establecer requisitos del contratista/EPCista, solicitar boletas de garantía que puedan usarse para este fin, etc.

atentos ante situaciones de denuncia de incumplimiento que caiga sobre uno (o varios) de sus socios. De comprobarse el incumplimiento por parte de la empresa asociada, la Asociación podrá –según sus estatutos y recursos– apoyar en la búsqueda de soluciones y/o tomar otras medidas internas que considere relevante para su gremio, si correspondiere.

II. Gestión de la cadena de proveedores, contratistas y subcontratistas

Cada actor de la cadena de construcción de un proyecto de energía debería implementar alguna(s) de las siguientes recomendaciones, lo que permitirá generar relaciones armoniosas y sostenibles para el sector y los territorios.

12. Todos los actores deben velar porque sus contrataciones de bienes y servicios cumplan con la formalización necesaria, a través de contratos u órdenes de compra, en toda la cadena de suministro, tanto para la compraventa de bienes e insumos, como para la realización de trabajos. Con especial cuidado en las contrataciones con los proveedores locales.

13. De la misma forma, se recomienda que incluyan acciones y prácticas tendientes a:

a. Generar un mapa de la cadena de contratación, con el objetivo de facilitar el control de la cadena por parte de los distintos actores, con especial cuidado con los proveedores locales.

b. Promover buenas prácticas y participar activamente en programas de desarrollo de proveedores que permitan que proveedores locales cuenten con las condiciones y competencias adecuadas para realizar los servicios ofrecidos⁵ dentro de los plazos previstos para los proyectos. Para esto, se pueden apoyar en diversos programas e instrumentos del sector público, entendiendo que dichos programas de desarrollo pueden sobrepasar el marco de un solo proyecto.

c. Desarrollar mecanismos de identificación de riesgos asociados a la gestión de proveedores y medidas de prevención y mitigación de éstos⁶.

d. Cada actor de la cadena promoverá el uso de cláusulas en los contratos para asegurar el acceso a información de su propia cadena de contratación

⁵ Tales como acceso a información, formalización como empresas, formalidad en contratos, respaldo financiero, etc.

⁶ Los mecanismos pueden ser desde un análisis conceptual de la cadena, capacitación a los actores, hasta la incorporación de funciones de este tipo en un ITO de proveedores locales, u otro mecanismo que permita detectar dichos riesgos y comunicar esta información a las distintas empresas involucradas en la cadena a través de procedimientos adecuados.

por parte de su mandante respectivo, para velar por el cumplimiento de formalización en los tratos, pagos de cotizaciones, bienes y servicios solicitados, y existencia de otros mecanismos de resguardo sugeridos en este documento.

14. Los Mandantes y Contratistas deben contar con mecanismos de comunicación, consulta y reclamos que sean conocidos y estén disponibles, en lo pertinente, para trabajadores, subcontratistas y proveedores de toda la cadena de suministro con la que se relacionan⁷. Los reclamos, dudas o informaciones recibidas por esta vía deben ser procesados y resueltos oportunamente, en un proceso estandarizado, que contemple los antecedentes necesarios tanto de la información recibida como de haber seguido el procedimiento adecuado, el cual considera como primera instancia de respuesta al contratista o subcontratista contratante.

15. Promover mecanismos internos que permitan asegurar los pagos acordados con los subcontratistas y proveedores locales y promover el respeto de las condiciones de compra venta pactadas en cuanto a plazos de entrega y de pago, precios, calidad, cantidades y otras especificaciones.

Buenas prácticas en mandantes:

16. Velar por el cumplimiento de pagos en la cadena de suministro, al momento de realizar los pagos a los EPCistas, contratistas o proveedores⁸, de acuerdo a las normativas legales vigentes.

Buenas prácticas en EPCistas, contratistas, subcontratistas y proveedores

17. En la contratación de bienes y servicios entre los distintos actores de la cadena de proveedores y contratistas, promover el uso de mecanismos complementarios que permitan reducir los riesgos para el buen funcionamiento de la cadena de valor⁹.

18. Disponer de medidas que promuevan la realización de presupuestos competitivos que reflejen los costos reales de los servicios, por parte de proveedores y contratistas, velando porque los trabajos adicionales que éstos planteen tengan

⁷ Estos mecanismos de comunicación, consulta y reclamos pueden ir desde un buzón de recepción, página web, una línea telefónica o email como puerta de entrada para la información.

⁸ Por ejemplo: contratación de seguros, DICOM, sistemas de gestión o contabilidad.

⁹ Por ejemplo, a través de la solicitud de certificados de no adeudo por parte de subcontratistas y proveedores, al momento de pagar al contratista o EPCista.

debida justificación y formalización. Por otra parte, velar porque las solicitudes de trabajos y ampliaciones hacia los subcontratistas y proveedores locales sean formales, precisas y adecuadas a la realidad del proyecto.

19. Contar con mecanismos para velar por el cumplimiento de pagos en su propia cadena de subcontratos y sus correspondientes medios de verificación¹⁰.

III. Gestión de los proveedores locales

Buenas prácticas en mandantes:

20. Promover la contratación de subcontratistas y proveedores locales en la cadena de suministro a través de sus políticas, cláusulas de contratos, sistemas de información, etc. Esto con el objetivo de generar valor compartido entre la empresa y los territorios que los reciben.

21. Propiciar la incorporación de procedimientos internos (de licitaciones, tiempos de pago, requisitos), para facilitar la contratación de subcontratistas y proveedores locales, velando por mantener los niveles de seguridad para los trabajadores y la calidad de los servicios.

22. Promover buenas prácticas recíprocas y participar activamente en programas de desarrollo y capacitación de proveedores locales, en coordinación con otras instituciones públicas y privadas, que permitan fomentar que proveedores locales cuenten con las condiciones adecuadas para realizar los servicios ofrecidos¹¹.

Buenas prácticas en EPCistas, contratista, subcontratista y proveedores:

23. Promover la contratación de subcontratistas y proveedores locales en la cadena de suministro a través de sus políticas, cláusulas de contratos, sistemas de información, etc.

24. Participar de acciones coordinadas con el mandante y las Instituciones Públicas para el desarrollo de proveedores locales.

¹⁰ Por ejemplo, a través de la solicitud de certificados de no adeudo por parte de subcontratistas y proveedores, al momento de pagar al contratista o EPCista.

¹¹ Los ámbitos de desarrollo pueden ser en temas de: formalización, conocimiento legal-técnico-empresarial, capacidades, respaldo financiero, etc.

Buenas prácticas en proveedores locales

- 25.** Formalizar su actividad económica mediante alguna de las opciones que proporciona la ley, adecuada a su giro.
- 26.** Entender la cadena de suministro y las condiciones legales, administrativas, ambientales, económicas y técnicas mínimas para integrarse a ésta y, para ello, participar de las capacitaciones disponibles para alcanzar los estándares requeridos, y tomar las medidas propuestas por las capacitaciones para lograr un buen desarrollo de su negocio y una sana relación proveedor- cliente.
- 27.** Exigir la formalización, mediante contrato u orden de compra, según corresponda, de los encargos recibidos por parte de otras empresas o clientes.
- 28.** Implementar los estándares requeridos para cumplir con sus obligaciones contractuales.

La División de Participación y Relacionamiento Comunitario del Ministerio de Energía, en colaboración con los gremios y otras Instituciones Públicas, acompañará a los distintos actores interesados y que lo requieran, en la implementación de las buenas prácticas de gestión de proveedores y contratistas.

Lo anterior, a través de las siguientes acciones:

- Talleres de capacitación en los ámbitos pertinentes, tanto a las empresas mandantes, EPCistas, contratistas y proveedores, con un especial énfasis en proveedores locales, para promover y facilitar la implementación de las buenas prácticas.
- Poniendo a disposición experiencias nacionales bien encaminadas hacia los estándares internacionales de gestión de proveedores y contratistas y modelos tipos de contratos para proveedores locales.
- Elaborando propuestas concretas de acciones a implementar para desarrollar las buenas prácticas propuestas, en un trabajo colaborativo y adecuado a la realidad de cada empresa y proyecto.



Buenas prácticas en la gestión de proveedores, contratistas y subcontratistas en la construcción de proyectos de energía



