



UP
Universidad
de Palermo

Control de Contratistas





UP
Universidad
de Palermo

Control de Contratistas

Actualización Laboral

Dr. José Zabala – Socio AMZ & Asoc.

Subcontratación de Servicios

Solidaridad respecto de las relaciones laborales

Art. 30 LCT

- Solidaridad de quienes contraten o subcontraten trabajos o servicios correspondientes a la actividad normal y específica del establecimiento
- Exigencia de documentación: vía de escape

Subcontratación de Servicios

Art. 30 LCT - Cómo excluir de responsabilidad a la empresa

Actividad normal
y específica

- Contratación ajena a la actividad normal y específica
- Carencia de unidad técnica de ejecución

Documentación a requerir

- Constancia de Alta Temprana y CUIL de cada trabajador
- Constancia de pago de remuneraciones
- Copia firmada de comprobantes de pago al sistema de Seguridad Social
- Una cuenta corriente de la cual sea titular
- Cobertura por riesgos del trabajo
- Registro en la Industria de la Construcción
- Seguro de automotores
- Seguro de vida colectivo obligatorio

Documentación a requerir

ES IMPORTANTE

- SOLICITAR ESTATUTOS Y CONTRATOS CONSTITUTIVOS DE LA SOCIEDAD A LAS PERSONAS JURÍDICAS
- SUSCRIPCIÓN DE CONTRATO
- MULTAS POR INCUMPLIMIENTO
- DERECHO DE RETENCION DE FACTURAS
- SEGURO DE CAUCION

“Ramirez Maria Isidora c/ Russo Comunicaciones e insumos S.A. y otro s/ Despido”

- ¿Qué es un Plenario?
- Alcances del Artículo 705 del Código Civil
- Efectos sobre principios solidaridad
- Citación contratista como tercero
- Conflictos que genera el fallo
 - Laborales
 - Comerciales
 - Procesales



Muchas gracias

Preguntas ?



Carlos Pellegrini 1163, piso 5 – C1009ABW Ciudad de Buenos Aires
Tel – Fax: 54 -11- 4328-0804
E-mail: info@amzabogados.com.ar – www.amzabogados.com.ar



Control de Contratistas



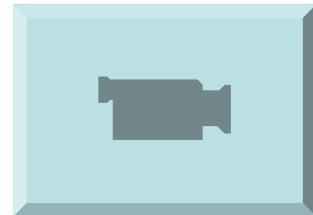
environmental
health & safety

Mejores Prácticas de Seguridad e Higiene
Ing. Demián Cleiman
EHS S.A.



Mejores prácticas
en materia de
**CONTROL DE
CONTRATISTAS**

Mejores Prácticas de Seguridad e Higiene en el Control de Contratistas



Los accidentes “NO EXISTEN”



environmental
health & Safety



Accidentes de trabajo



- ➡ No son productos del azar
- ➡ Las causas pueden ser identificadas y controladas
- ➡ Ocasionan pérdidas humanas, pérdidas de producción, problemas de calidad, pérdidas en las instalaciones, y altos costos indirectos para el empleado y la empresa

Mejores Prácticas de Seguridad e Higiene

➔ **PREVENCIÓN**

➔ **RESPONSABILIDAD**

➔ **PROTECCIÓN**



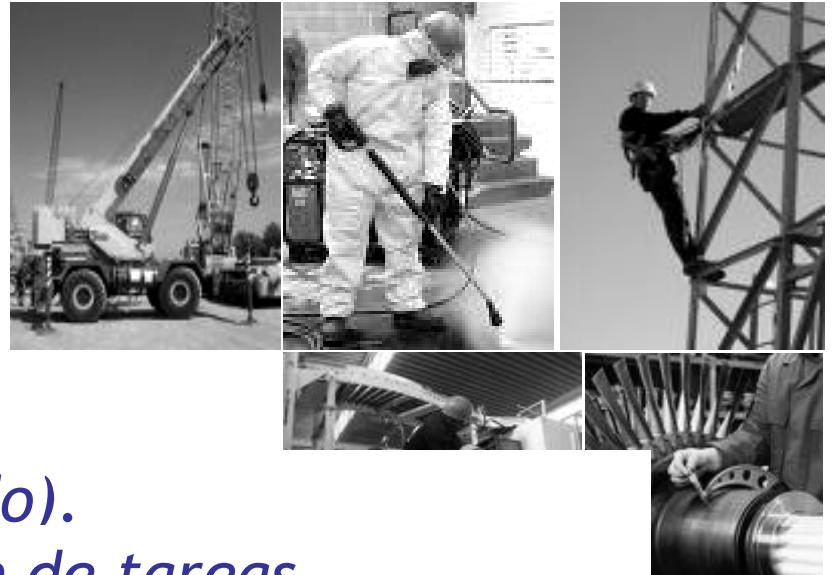
COMPONENTES DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE SEGURIDAD E HIGIENE



environmental
health & Safety

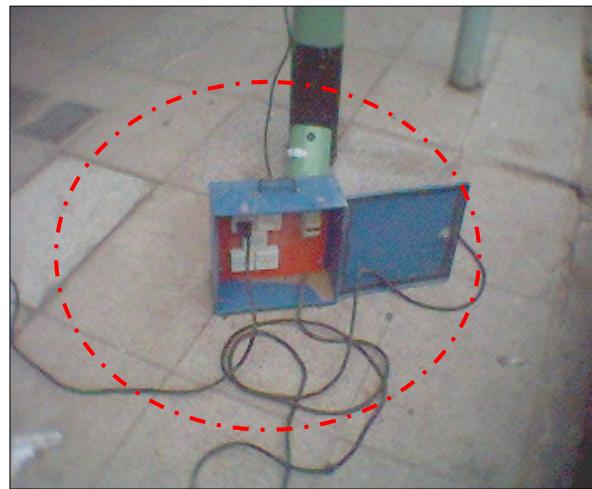
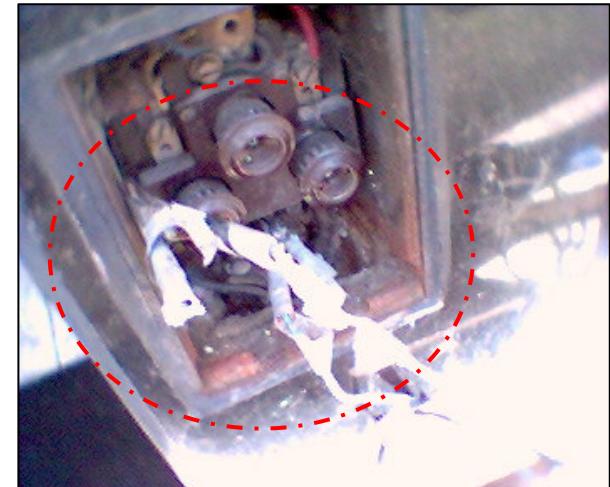


Auditorias de Campo (contratistas)



- *Personal fuera del sistema.*
- *Personal sin EPPs (o en mal estado).*
- *Personal no apto para realización de tareas*
- *Vehículos / herramientas en malas condiciones*
- *Prácticas peligrosas (empleados, clientes, otros)*
- *Condiciones subestándar en trabajos en vía pública*
- *No cumplimiento de normas de seguridad en gral.*
- *Personal no apto para realización de tareas*
- *Personal fumando/comiendo/bebiendo*

Contratista **vía pública** (peligros varios)

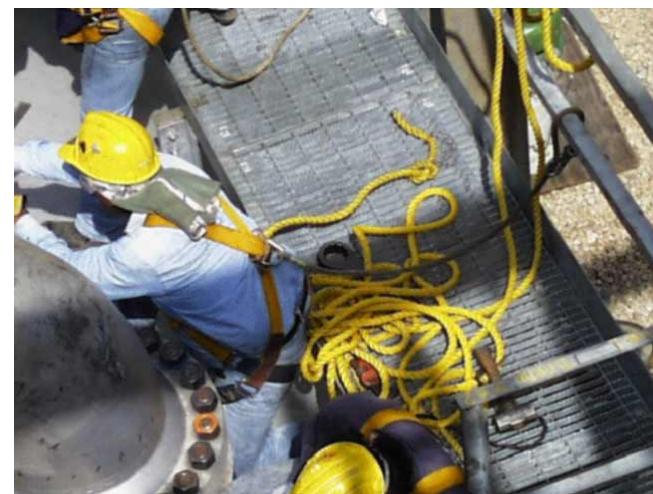


Uso de Vehículos (mal estado, seguros pertenecientes a otros, registro de otro conductor, etc.)



environmental
health & safety

Trabajos en Altura



environmental
health & safety

Obstrucciones de elementos críticos en Plantas Industriales



*Alimentos, Uso de Epps,
Personal fuera de
sistema, otros*



Mejores Prácticas de Seguridad e Higiene

- ➡ *Check-list para Auditorias de Control de Contratistas*
- ➡ *Indicadores de Gestión*



Modelos de Planillas de Control

PLANILLA DE CONTROL DE CONDICIONES DE TRABAJO			PERMANENTE Versión 1
			Nº 00000
Lugar:	Fecha:	Desde Hs:	Hasta Hs:
Empresa:	Confeccionado por:	O.T. / Remito / Obra:	
Detalle del Personal Interviniente: (Nombre y Apellido)	Responsable del Grupo de trabajo		
DESCRIPCION DE LA TAREA DESARROLLADA			
Detalle de las anomalías encontradas (todas las marcadas M):			
(Observaciones y Recomendaciones en hoja siguiente)			
NOTA: LAS OBSERVACIONES NO SE REFIEREN A LAS REGLAS DEL BUEN ARTE APLICABLES A LA TAREA U OBRA.			
Codificación: B (Bien, cumple) - M (Mal o No Cumple) - NC (No Corresponde)			
ROPA DE TRABAJO			
Camisa algodón manga larga	LBT - TRABAJO PROXIMO A INSTALACIONES EN SERVICIO		
Pantalón algodón	Se respetan las distancias de seguridad		
Campera de abrigo	Guantes Dieléctricos c/ protector		
Calzado dieléctrico	Herramientas aisladas 1000 V		
Ropa de lluvia	Cobertores de línea aislantes		
Botas de goma	Mantas aislantes		
Otros	Otros		
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL			
Casco dieléctrico c/barbijo	MT / AT - MANIOBRAS O TRABAJO PROXIMO A INSTALACIONES EN SERVICIO		
Anteojos de seguridad	Se respetan las distancias de seguridad		
Guantes de cuero	Se utilizan cobertores correctamente		
Guantes dieléctricos protegidos	Herramientas aislantes en buen estado		
Equipo apicultor	Aplicación de doble aislación		
Otros	Posiciones de trabajo seguras		
SEÑALIZACIÓN			
Balizas intermitentes en los móviles presentes	Otros		
Conos de seguridad c/reflectivo	CUMPLIMIENTO 5 REGLAS DE ORO		
Cinta de seguridad	Pedido Descargo Instalaciones (CMD)		
Vallado / tapado	Corte Seguro		
Carteles de prevención	Bloqueo y Enclavamiento		
Iluminación nocturna	Comprobación de Ausencia de Tensión		
Otros	Puesta Tierra y CC TODA POSIBLE fuente de tensión		
TRABAJO EN ALTURA			
Escalera atada en ambos extremos	Señalización		
Ascenso y descenso con manos libres	Otros		
Movimiento de materiales con sogas	CUMPLIMIENTO 5 REGLAS DE ORO		
Personal en altura atado permanentemente			
Amarre adicional para cambios de posición			
Área en suelo DESPEJADA debajo de trabajo en altura			
MEDIO DE ELEVACIÓN Estado gral y operación (grúa, hidroelevar, escalera extensible, basculante, tijera):			
Observaciones			
MEDIO AMBIENTE			
FORMA	DETALLE	OBSERVACIONES	
VERTIDOS	En Suelo, Agua, Alcantarillado, Otro		
EMISIONES	Calor, Ruido, Vibración, Olor, Polvo, Sustancias, Otro		
RESIDUOS	Sólidos, Líquidos, Gaseosos		
OTROS			

VERIFICACION DE HSE PARA CONTRATISTAS			FECHA: 01/08/07 DOC.: PRC.A.HSE.13.08 REV.: 0 PAGINA 1 DE 1	
<input type="checkbox"/> Mina	<input type="checkbox"/> Est. Transferencia	<input type="checkbox"/> Puerto		
Sector:	Responsable:	Responsable:	Fecha: _____	
Contratista:	ITEM A CONTROLAR			SI NO
IDENTIFICACION				
Tarjetas de identificación				
Comprobante de Capacitación				
Identificación de la Contratista en el casco				
USO DE EPP				
Casco de Seguridad				
Anteojos de Seguridad				
Guantes				
Calzado de Seguridad con puntera				
Protección respiratoria (si corresponde)				
Protector auditivo (si corresponde)				
Elementos y equipos para trabajo en altura (Adjuntar PRC.A.HSE.03.01)				
EPP específicos para corte y soldadura				
CAPACITACION				
Normas Generales de HSE para Contratistas				
Riesgos específicos de las tareas a desarrollar				
DOCUMENTACION				
Autorización del Área FA				
Cuaderno numerado para comunicaciones				
PLAN HSE				
Conocido por el personal				
Riesgos identificados				
Riesgos controlados				
HERRAMIENTAS				
Adecuadas a la tarea a realizar				
Aislación de herramientas eléctricas				
VEHICULOS, MÁQUINAS Y EQUIPOS				
Adjuntar Planillas de Check List de PRC.HSE.A.10				
AUTORIZACIONES				
Firma Auditor		Firma Encargado Contratista		

Modelos de Planillas de Control

Inspección del equipo de transporte y su carga

Lugar de Destino Fecha/Hora Inspección IN Fecha/Hora Inspección OUT
 Descripción de la Carga Peso Neto:
 Remito N° Nombre del Conductor
 N° de Licencia N° Patente Camión N° Patente ~~Semi~~
 Marca del Camión Cantidad de ejes:

DOCUMENTACION TRACTOR/CHASIS

- Verificación Técnica Vehicular
- Ruta
- Cédula verde
- Seguros Camión / ~~Semi~~
- Subvenciones
- ART / Seguro del Chofer / Talón de Pago
- ~~Monotributo Pago~~
- Accidentes Personales

DEL SEMIREMOOLQUE

- Estado general
- Todas las luces y reflectores

INSPECCION DE LA CARGA

- Estado General de Carga (Visual)
- Esquema de Carga
- Otros

CONDICIONES BASICAS DEL CAMION

- Fugas del tanque de Combustible
- Infrafuegos
- Freno de mano
- Luces de posición - Bajos - Altos - Giro - Balizas (delanteros)
- Espejos
- Alarma de retroceso
- Neumáticos
- Rueda de Auxilio

- Neumáticos
- ~~Nebulizadores~~
- Bocina
- Luces de posición - Giros - Balizas - Freno (traseros)
- Cinturón de seguridad
- Rueda de Auxilio
- Alarma de retroceso

CARTELES

EQUIPOS DE SEGURIDAD

<input type="checkbox"/> Herramientas para Esquemas	<input type="checkbox"/> EPP, Chaleco Reflectante , lentes de seguridad, botas punta de acero, guantes, casco	<input type="checkbox"/> Banderas de Piso (triángulos), banderines, bandera
<input type="checkbox"/> Bóxigun Equipo	<input type="checkbox"/> Cuenta para Remolque	

PUNTOS DE CONTROL	FECHA	HORA	RESPONSABLE	FIRMA
ARRIBO A PUERTO U SIAT				
ENTRADA A PUERTO U SIAT				
INICIO DE CARGA EN PUERTO O SIAT				
FINALIZACION DE CARGA				
SALIDA DE PUERTO U SIAT				
ARRIBO A ACOPIO				
INICIO DE DESCARGA EN ACOPIO				
FINALIZACION DE DESCARGA				
SALIDA DE ACOPIO A DESTINO				

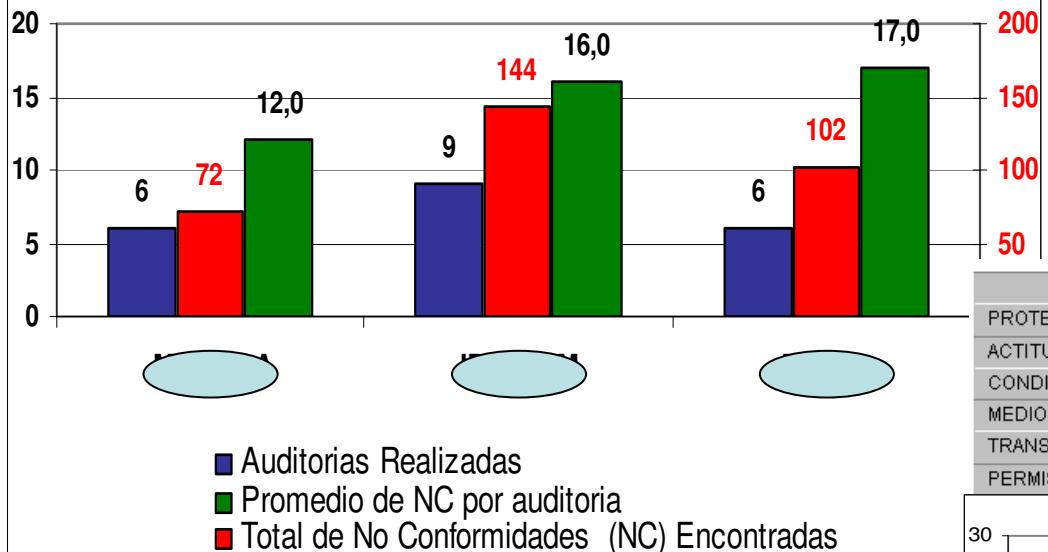
FIRMA Y ACLARACION RESPONSABLE DE BERTLING

FIRMA Y ACLARACION CONDUCTOR DEL CAMION

PLANILLA DE SEGUROIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO			
EMPRESA CONTE	Fecha de auditoría: 24-Enero-2006		
Encargado / Supervisor: J. M. GOMEZ, J.M.G	Cantidad de personal: 13		
Endilloc: ING. FERNANDO CLEIRAN	Lugar: ESG. TIBET DEL PINTO Y ST. LIBERTAD		
Unidad/Área desarrollada: CRUCE			
	Padrón	Completo	Observaciones
1 - PROTECCIÓN PERSONAL			
1.1 Protección visual	20		
1.2 Protección auditiva	20		
1.3 Protección respiratoria	10		
1.4 Casco	10		
1.5 Guantes	5		
1.6 Calzado de seguridad	10		
1.7 Protección facial	20		
1.8 Protección respiratoria	5		
1.9 Ropa de trabajo	5		
1.10 Cinturón de seguridad (s)	50		
1.11 Chaleco reflejante	20		
2 - ACTIVIDADES INSEGURAS			
2.1 Trabajar sobre una silla o taburete (s)	50		
2.2 Sit A.T.S. (s)	50		
2.3 Chaleco reflejante en la carroza o valijas y roles (s)	50		
2.4 Incumplimiento de Normas y Procedimientos (s)	50		
2.5 Caminar en el área de Trabajo	50		
2.6 Areas de trabajo sin acceso a acceso de salida (s)	25		
2.7 Situaciones estás en la mesa (s)	50		
2.8 Tareas superpuestas	50		
2.9 Desorganización de riesgos de la tarea	10		
2.10 Uso incorrecto de herramientas	10		
2.11 Sistemas de control incorrectos (s)	10		
2.12 Transportación de valijas	50		
2.13 Plata de seguridad (s)	50		
2.14 Valla de seguridad (s)	50		
3 - COMPLICACIONES INSEGURAS			
3.1 Andar en silla (s)	50		
3.2 Instalación de sillas sin definir (s)	20		
3.3 Taburetes o sillas sin definir (s)	20		
3.4 Herramientas de taller rotadas	10		
3.5 Equipo de trabajo en condiciones inseguras (s)	20		
3.6 Hachas y herramientas sin protección (s)	40		
3.7 Equipo de trabajo sin definir (s)	20		
3.8 Falla en señalética (s)	10		
3.9 Equipo no cumplido a previstas habilidades (s)	20		
3.10 Cinturón de seguridad inseguro	10		
3.11 Ropa interior de combustible inadecuadas (s)	20		
3.12 Falla en valijas (s)	20		
4 - MEDIO AMBIENTE			
4.1 Falla en Orden y Limpieza	10		
4.2 Insuficiente disponibilidad de residuos y materiales (s)	20		
4.3 Gravemente de elementos contaminantes	10		
4.4 Desorganización de riesgos ambientales de la tarea	10		
4.5 Incumplimiento de higiene en baños	10		
5 - TRANSPORTE Y EQUIPOS			
5.1 Cables de taller rotadas (s)	20		
5.2 Sistemas de paso (s)	10		
5.3 Sistemas de giro (s)	10		
5.4 Sistemas de fuentes (s)	10		
5.5 Frenos en mal valijas (s)	50		
5.6 Sistemas de elevación (s)	10		
5.7 Equipo de velocidad (s)	50		
5.8 Sistemas de rodadura (s)	50		
5.9 Transporte inadecuado de personal	50		
6 - PERMISOS DE TRABAJO EN TÍA PÚBLICA			
6.1 Documentos de trabajo (s)	40		

Modelos de Planillas de Control

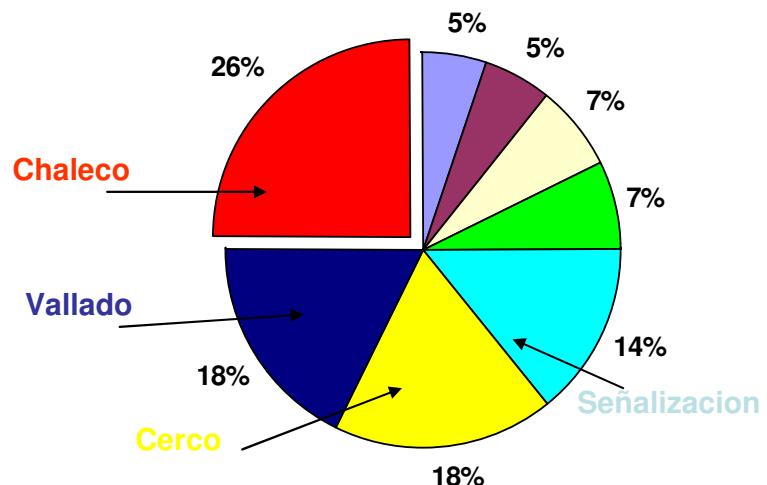
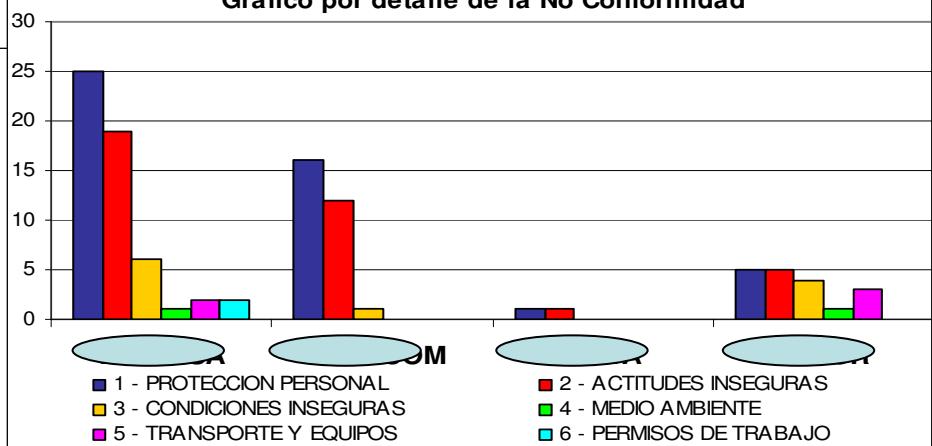
Grafico por Cantidad No Conformidades



Modelos de Indicadores de Gestión

	25	16	1	5
PROTECCION PERSONAL				
ACTITUDES INSEGURAS	19	12	1	5
CONDICIONES INSEGURAS	6	1	0	4
MEDIO AMBIENTE	1	0	0	1
TRANSPORTE Y EQUIPOS	2	0	0	3
PERMISOS DE TRABAJO	2	0	0	0

Gráfico por detalle de la No Conformidad



Que nuestra gestión de control de contratistas no sea manejada como le sucedió en su primer viaje a Cristóbal Colón, quien siendo un explorador:

Salió sin saber a donde iba.

Llegó sin saber donde estaba.

Conoció personas sin saber quienes eran.

Volvió sin saber donde había estado.

Y todo.....,
con el dinero de otra persona.

No es ningún proverbio, es sólo una realidad histórica.



LA PREVENCIÓN ES RENTABLE

MUCHAS GRACIAS !



Mejores Prácticas de Seguridad e Higiene
Ing. Demián Cleiman
EHS S.A.



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 BDO Argentina

La Evolución del Control de Proveedores y Contratistas



Antes de los 90'

Casi inexistente

Los 90'

Control de
documentación
detectivo

Actual

Gestión de
Riesgos y
monitoreo



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

Es un **proceso** relacionado con la de 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.

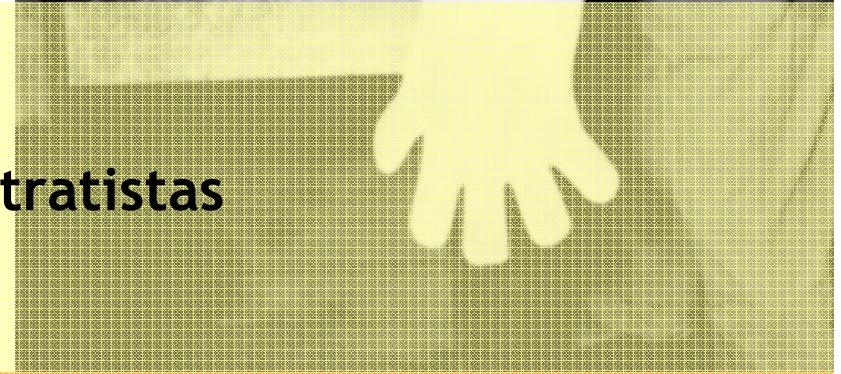


¿Qué es el Control de Contratistas? (cont.)

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**
- **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



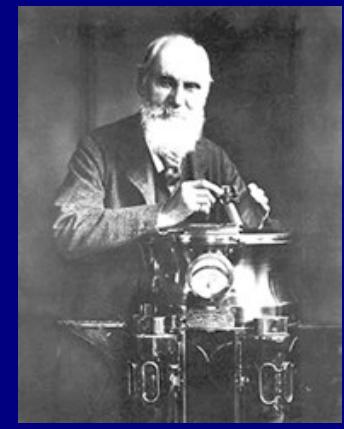
Estructura Organizacional para ejercer el Control



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

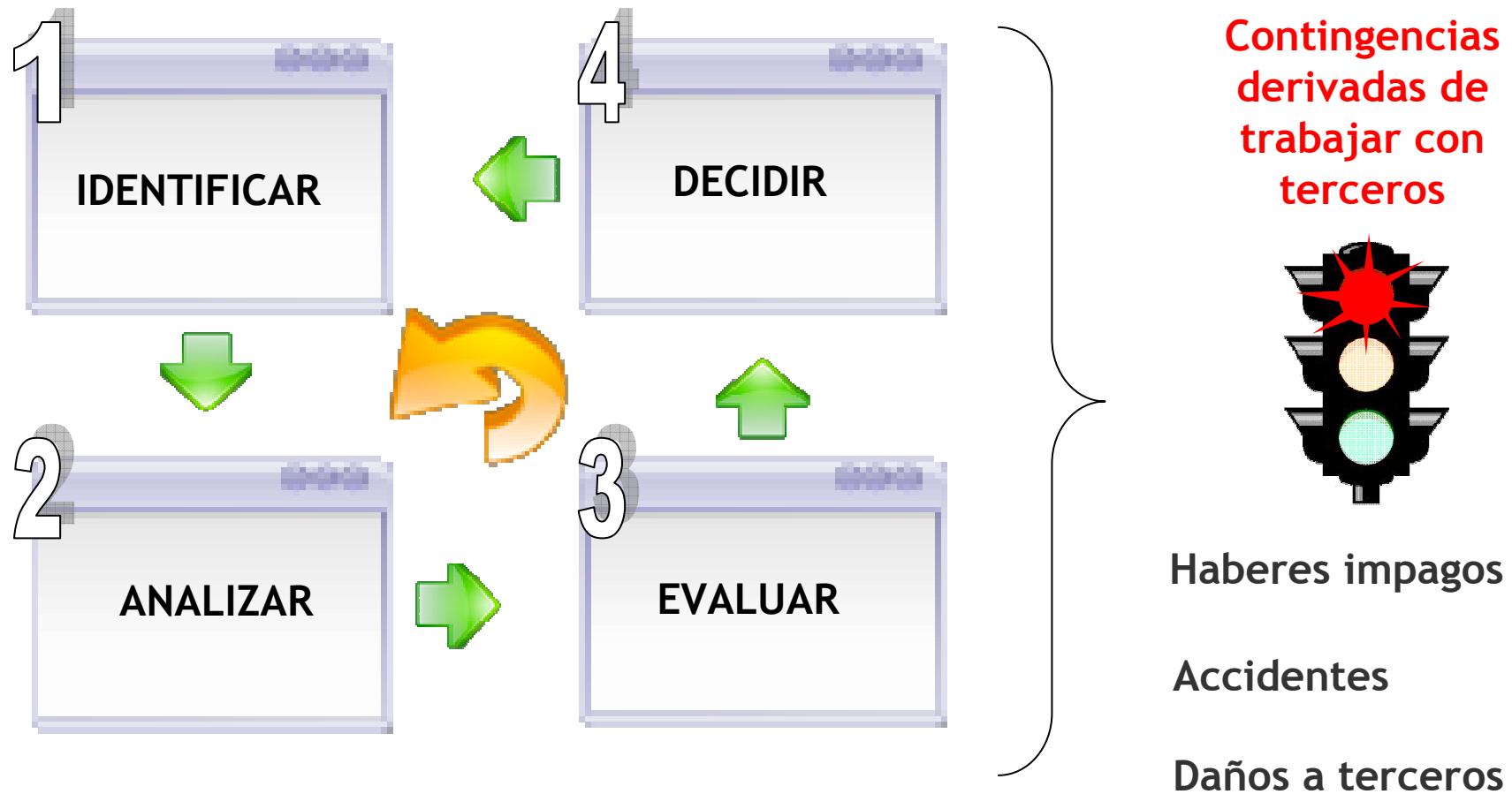
*“Lo que no se define no se puede medir,
lo que no se mide no se puede mejorar, y
lo que no se mejora se degrada siempre”*

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.

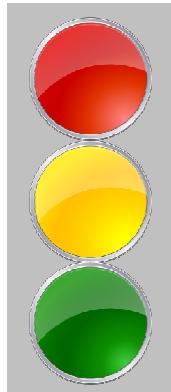
Gestión de Riesgos de Contratistas



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

Definir:

- **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**

Información
fehaciente

ADECUADA

SUFICIENTE



Esto puede
variar por tipo
de contratista

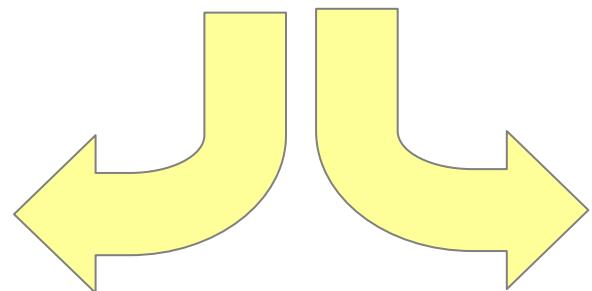
O a veces por
el historial de
cumplimiento

Documentación

Qué documentación solicitar?

2 principios básicos

No reinventemos la Rueda



Respetemos la realidad e historia de c/Cía



El que se quemó con leche...

Diseño y Ejecución del Monitoreo

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

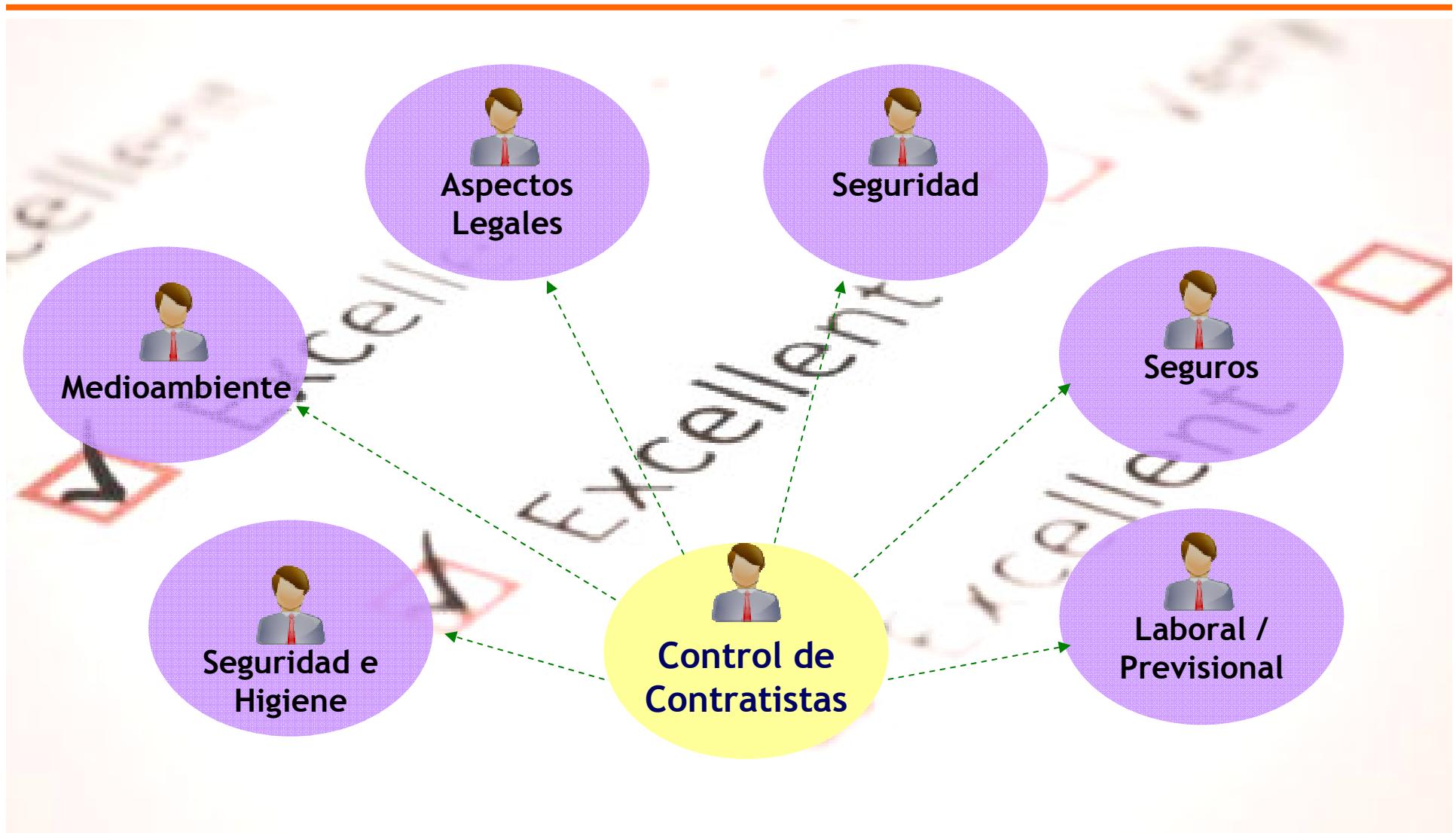
Su priorización facilita el proceso de **reporte de debilidades y determinación de planes de acción apropiados para su corrección.**



Entonces se pueden adoptar medidas tales como:

- Apercibimientos
- Retención de pagos
- No ingreso

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 (Ej. AFIP)
- Sistemas / bases de consultas comerciales

The collage includes:

- A top-left screenshot of the AFIP website (http://www.afip.gov.ar) showing sections for "Nuevos Contribuyentes (NC)" and "Empleados (EM)".
- A top-right screenshot of a Microsoft Internet Explorer window showing a payroll slip for "HTSS-SSS-ANSES CUIT 33-63761744-9". The slip details contributions and a bank deposit slip for "BANEX SUC.: 120/320-416" dated 08/06/00.
- A middle-left screenshot of an AFIP declaration form (Dedicatoria Jurada en Peso con centavos S.U.S.S.) with fields for "Firma" and "Sello fechador de recepción".
- A middle-right screenshot of a "LIQUIDACION" (Payroll) form with sections for "DEDUCCIONES", "ADICIONALES", and "RECIBO DE HABERES".
- A bottom-right screenshot of a "RECIBO DE HABERES" (Payroll Receipt) form with handwritten amounts: "220,00", "8,08)", "213,92", and "SON \$".

Elementos Esperados de un Sistema de Control de Contratistas

- **Comunicación a contratistas de la Política**

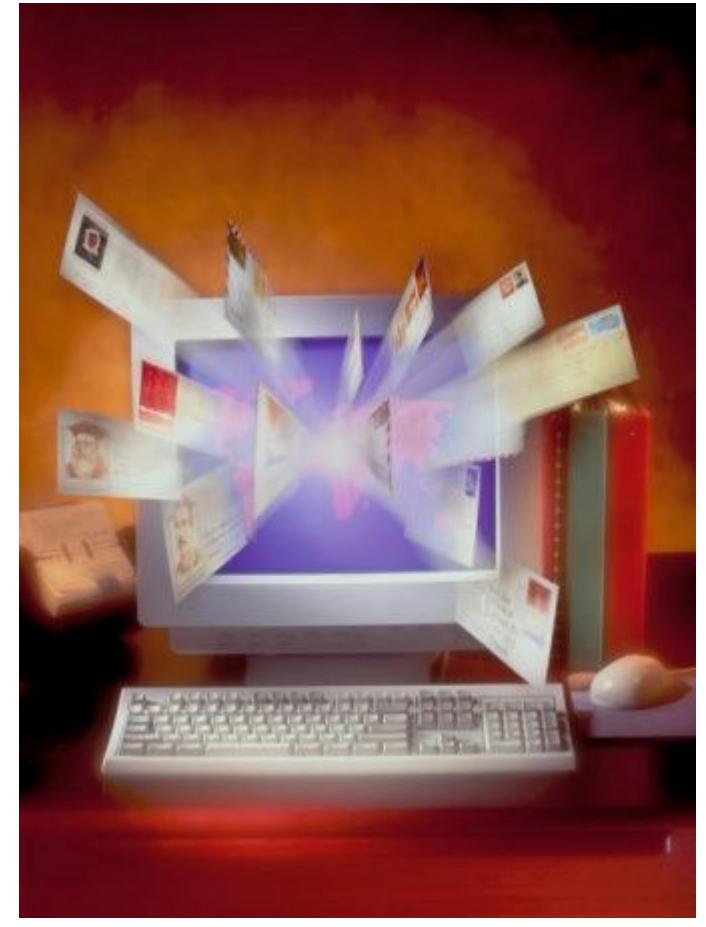
- Reuniones de capacitación
- Atención
- Actualizaciones



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

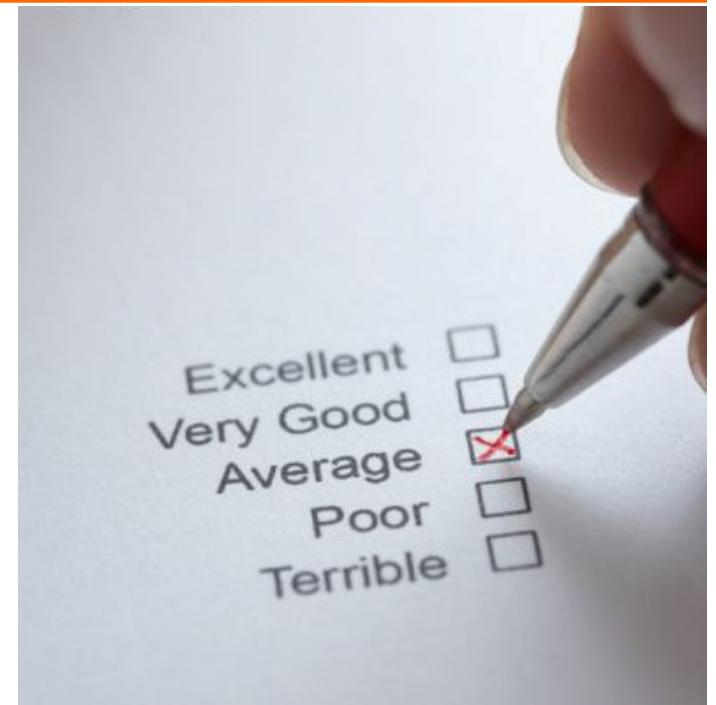
- Diseño de procedimientos de auditoría

- Auditorías presenciales

- Validez de la documentación
 - Financiera
 - Legal

- Control de Accesos

- Integración con hardware y software de control de accesos
 - Bloqueo de personal indeseable
 - ¿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 diligence de contratistas
 - 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...



- 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

¿Vemos un ejemplo?

www.exactian.com.ar



Muchas gracias

Preguntas ?



Control de Proveedores y Contratistas

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

UP
Universidad
de Palermo

Muchas Gracias !

