



Control de Contratistas





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

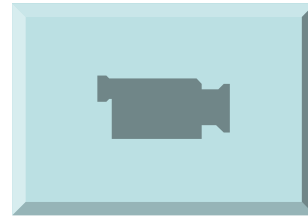
Mejores Prácticas de Seguridad e Higiene

Ing. Demían Cleiman

EHS S.A.



Mejores Prácticas de Seguridad e Higiene en el Control de Contratistas



Los accidentes “NO EXISTEN”



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**



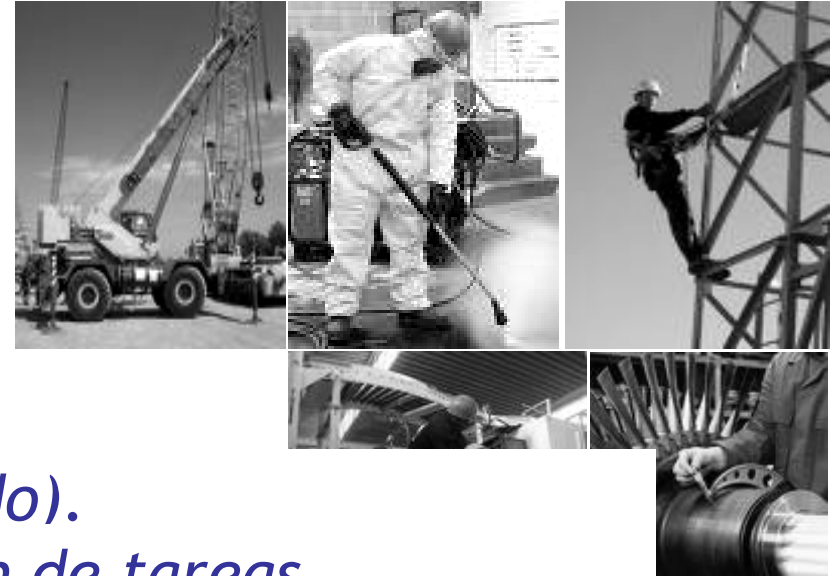
COMPONENTES DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE SEGURIDAD E HIGIENE



Environmental
health & Safety



Auditorias de Campo (contratistas)



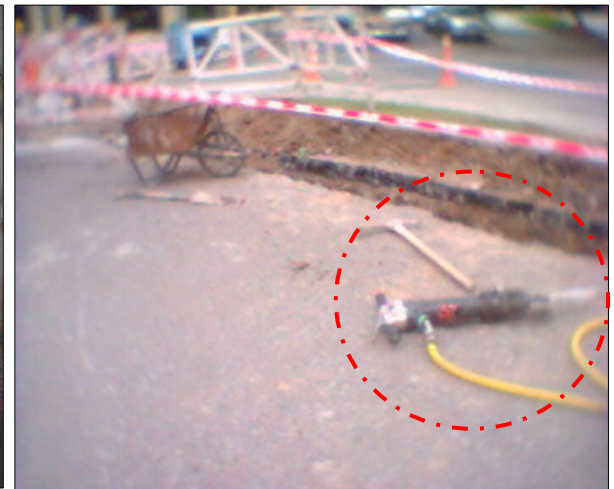
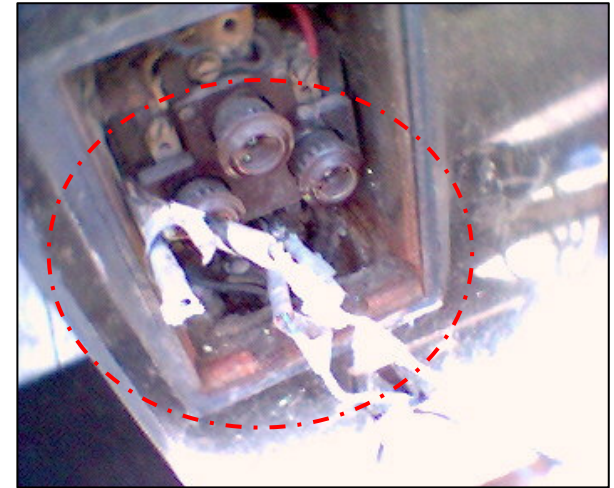
- *Personal fuera del sistema.*
- *Personal sin EPPs (o en mal estado).*
- *Personal no apto para realización de tareas*
- *Vehículos / herramientas en malas condiciones*
- *Prácticas peligrosas (empleados, clientes, otros)*
- *Condiciones subestándar en trabajos en vía pública*
- *No cumplimiento de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



Environmental
health & Safety



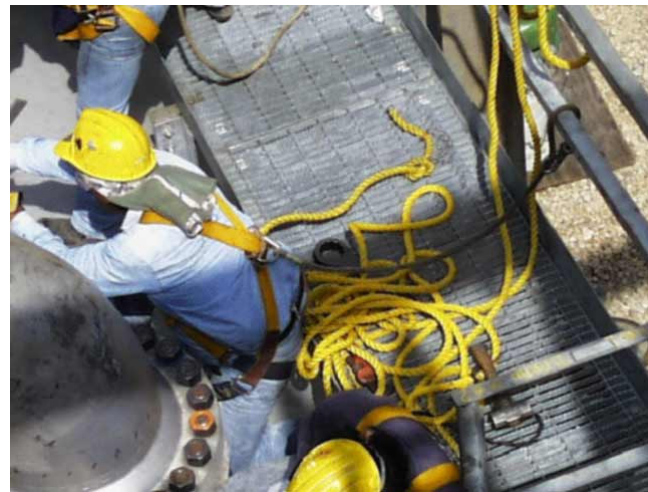
Contratista **vía pública**
(peligros varios)



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



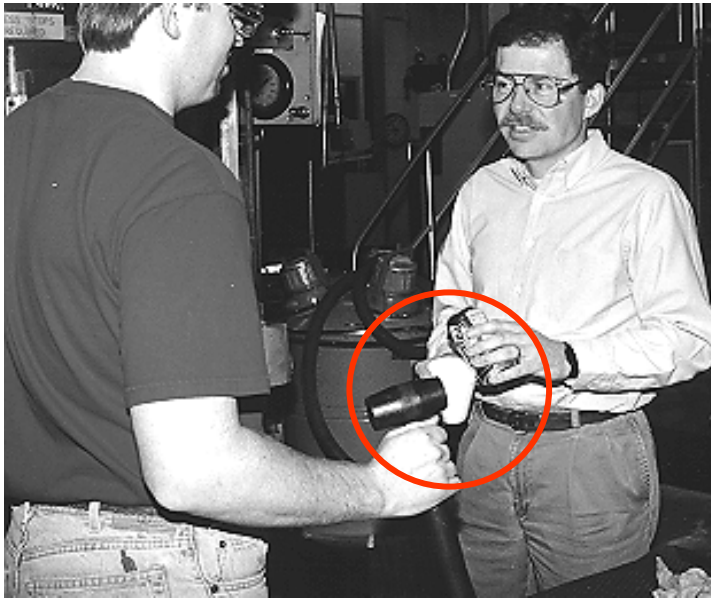
Trabajos en Altura



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
N° 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		LBT - TRABAJO PROXIMO A INSTALACIONES EN SERVICIO
Camisa algodón manga larga		Se respetan las distancias de seguridad
Pantalón algodón		Guantes Dieléctricos c/ protector
Campera de abrigo		Herramientas aisladas 1000 V
Calzado dieléctrico		Cobertores de línea aislantes
Ropa de lluvia		Mantas aislantes
Botas de goma		Otros
Otros		
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL		MT / AT - MANIOBRAS O TRABAJO PROXIMO A INSTALACIONES EN SERVICIO
Casco dieléctrico c/barbijo		Se respetan las distancias de seguridad
Anteojos de seguridad		Se utilizan cobertores correctamente
Guantes de cuero		Herramientas aislantes en buen estado
Guantes dieléctricos protegidos		Aplicación de doble aislación
Equipo apicultor		Posiciones de trabajo seguras
Otros		Otros
SEÑALIZACIÓN		CUMPLIMIENTO 5 REGLAS DE ORO
Balizas intermitentes en los móviles presentes		Pedido Descargo Instalaciones (CMD)
Conos de seguridad c/reflectivo		Corte Seguro
Cinta de seguridad		Bloqueo y Enclavamiento
Vallado / tapado		Comprobación de Ausencia de Tensión
Carteles de prevención		Puesta Tierra y CC TODA POSIBLE fuente de tensión
Iluminación nocturna		Señalización
Otros		Otros
TRABAJO EN ALTURA		
Escalera atada en ambos extremos		Personal en altura atado permanentemente
Ascenso y descenso con manos libres		Amarre adicional para cambios de posición
Movimiento de materiales con sogas		Área en suelo DESPEJADA debajo de trabajo en altura
MEDIO DE ELEVACIÓN Estado gral y operación (grúa, hidroelevador, 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		

HISTORIA DE HSE PARA CONTRATISTAS		Fecha: 01/08/07 Doc.: PRC.A.HSE.13.08 Rev.: 0 Página 1 de 1
<input type="checkbox"/> Mina	<input type="checkbox"/> Est. Transferencia	<input type="checkbox"/> Puerto
Sector:	Responsable:	Fecha:
Contratista:	Responsable:	
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		

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 <input type="checkbox"/> Verificación Técnica Vehicular <input type="checkbox"/> Ruta <input type="checkbox"/> Cédula verde <input type="checkbox"/> Seguros Camión / Semi <input type="checkbox"/> Subrogaciones <input type="checkbox"/> ART / Seguro del Chofer / Talón de Pago <input type="checkbox"/> Monotributo Pago <input type="checkbox"/> Accidentes Personales DEL SEMIREMOLQUE <input type="checkbox"/> Estado general <input type="checkbox"/> Todas las luces y reflectores INSPECCION DE LA CARGA <input type="checkbox"/> Estado General de Carga (Vital) <input type="checkbox"/> Requiere Asesoría Carga <input type="checkbox"/> Otros	CONDICIONES BASICAS DEL CAMION <input type="checkbox"/> Fugas del tanque de Combustible <input type="checkbox"/> Malafuegos <input type="checkbox"/> Freno de mano <input type="checkbox"/> Luces de posición - Bajas - Altas - Giro - Balizas (delanteros) <input type="checkbox"/> Espejos <input type="checkbox"/> Alarma de retroceso <input type="checkbox"/> Neumáticos <input type="checkbox"/> Rueda de Auxilio	<input type="checkbox"/> Neumáticos <input type="checkbox"/> Neblineros <input type="checkbox"/> Bocina <input type="checkbox"/> Luces de posición - Giros - Balizas - Freno (traseros) <input type="checkbox"/> Cinturón de seguridad <input type="checkbox"/> Rueda de Auxilio <input type="checkbox"/> Alarma de retroceso
<input type="checkbox"/> Estado General de Carga (Vital) <input type="checkbox"/> Requiere Asesoría Carga <input type="checkbox"/> Otros	<input type="checkbox"/> Se guilay y Amare <input type="checkbox"/> Permiso especial MTC	<input type="checkbox"/> Carteles
EQUIPOS DE SEGURIDAD <input type="checkbox"/> Herramientas para Reparaciones <input type="checkbox"/> Botiquín Equipado	<input type="checkbox"/> EPP, Chaleco Reflectivo, lente de seguridad, botas punta de acero, guantes, casco <input type="checkbox"/> Cuanta para Remolque	<input type="checkbox"/> Balizas de Piro (triángulos), banderines, linterna

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

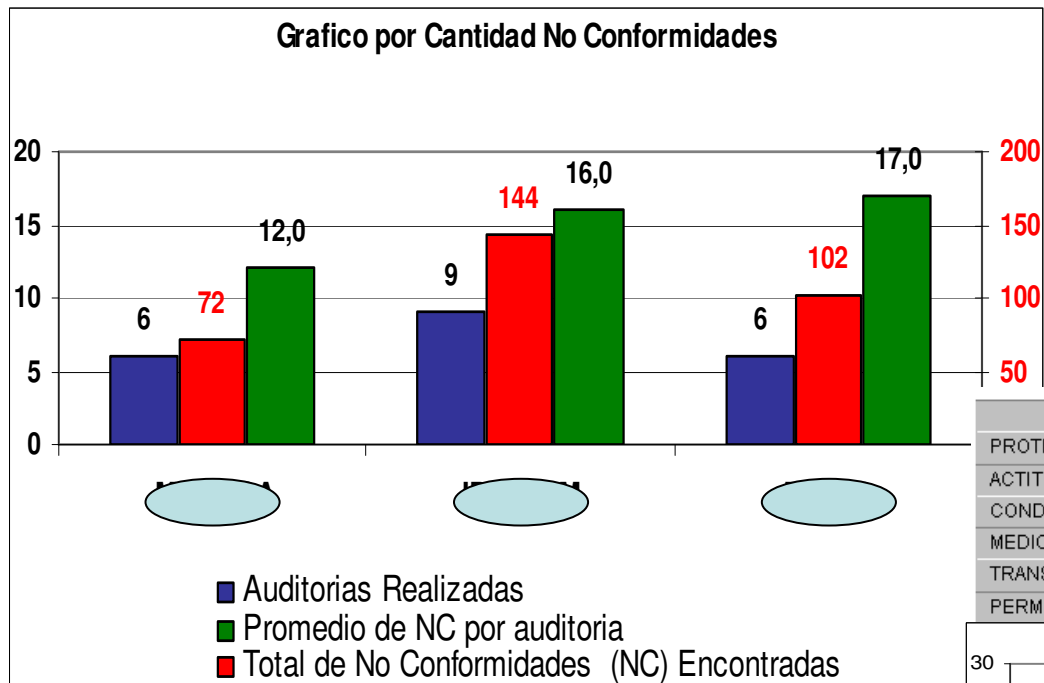
FIRMA Y ACLARACIÓN RESPONSABLE DE BERTLING

FIRMA Y ACLARACIÓN CONDUCTOR DEL CAMION

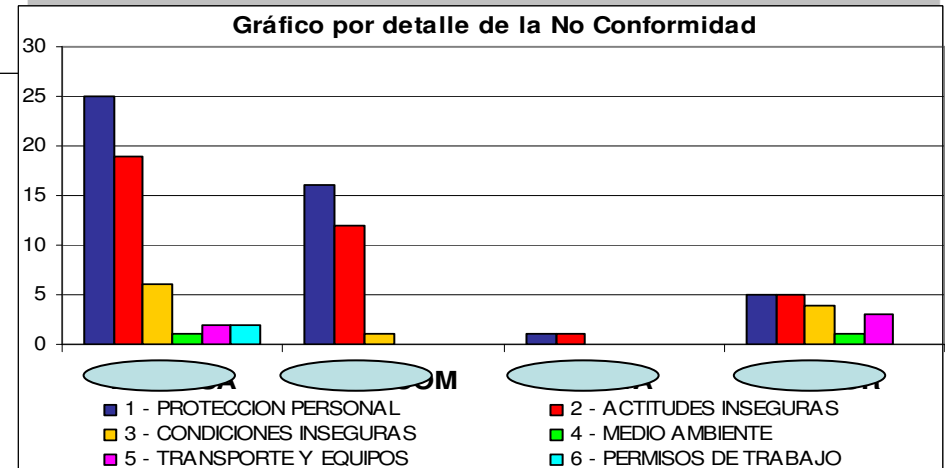
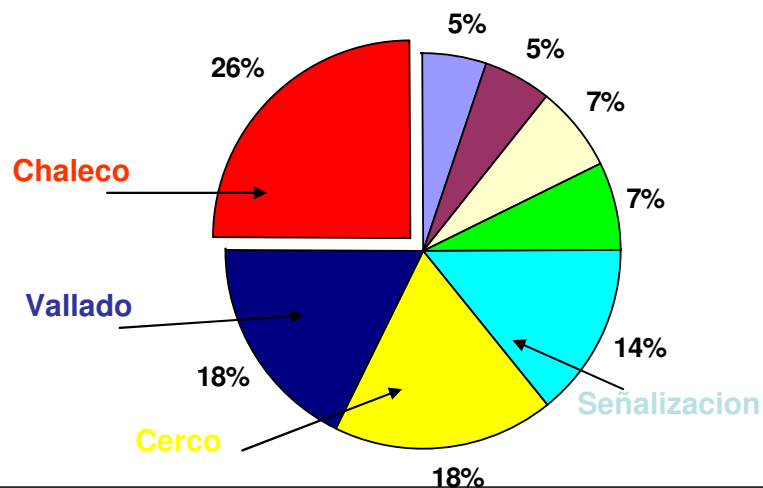
PLAN DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO			
EMPRESA CONTROLADA		Fecha de auditoría: 24-Enero-2006	
Encargado / Supervisor: JIMMY MEZ, JIM		Cantidad de personal: 19	
Auditor: ING. DENNIS CLEINMAN		Lugar: ESQ. TIRREY DEL PINO Y AV. LIBERTADOR	
Actividad/Tarea desarrollada: CRUCE			
		Puntaje	Cumplir
1 - PROTECCION PERSONAL			
1.1	Protección ocular	20	
1.2	Protección lumbar	20	
1.3	Protección auditiva	10	
1.4	Gorro	10	
1.5	Gauchos	5	
1.6	Cableado de seguridad	10	
1.7	Protección facial	20	
1.8	Protección respiratoria	5	
1.9	Ropa de trabajo	5	
1.10	Cinturón de seguridad [a]	50	
1.11	Chaleco reflectante	20	
2 - ACTITUDES INSEGUROS			
2.1	Pasar en áreas no autorizadas [a]	50	
2.2	Sin A.T.S. [a]	50	
2.3	Chaleco reflectante en terreno no autorizado [a]	50	
2.4	Incumplimiento de Normas y Procedimientos [a]	50	
2.5	Cuero en el Área de Trabajo	50	
2.6	Áreas de trabajo sin cercar o áreas deficientes [a]	25	
2.7	Sin documentación exigida en obra [a]	50	
2.8	Tareas superpuestas	50	
2.9	Desconocimiento de riesgos de la tarea	15	
2.10	Una herramienta de herramientas	15	
2.11	Señalización incorrecta [a]	10	
2.12	Transgresión de vallas	50	
2.13	Plan de contingencia [a]	50	
2.14	Vallas incorrectas [a]	50	
3 - CONDICIONES INSEGUROS			
3.1	Andamios incorrectos [a]	50	
3.2	Instalación eléctrica deficiente [a]	20	
3.3	Tableros eléctricos no autorizados [a]	20	
3.4	Herramientas deterioradas	10	
3.5	Equipos de trabajo en condiciones inseguras [a]	20	
3.6	Maquinas herramientas sin protección [a]	15	
3.7	Exposición sin señalizar [a]	20	
3.8	Falla señalización [a]	10	
3.9	Equipos sometidos a presión en habilidades [a]	20	
3.10	Cilindros de gases no asegurados	15	
3.11	Respiradores de combustible no autorizados [a]	20	
3.12	Falla vallas [a]	20	
4 - MEDIO AMBIENTE			
4.1	Falla de Orden y Limpieza	10	
4.2	Indicadores de disposición de residuos y materiales [a]	20	
4.3	Generación de elementos contaminantes	15	
4.4	Desconocimiento de riesgos ambientales de la tarea	15	
4.5	Incumplimiento de higiene en baños	15	
5 - TRANSPORTE Y EQUIPOS			
5.1	Cubiertas deterioradas [a]	20	
5.2	Sin lazo de posición [a]	15	
5.3	Sin lazo de giro [a]	15	
5.4	Sin lazo de frenos [a]	15	
5.5	Personas mal vestidas [a]	50	
5.6	Sin capota protegida [a]	15	
5.7	Exceso de velocidad [a]	50	
5.8	Sin alarma de reversa [a]	50	
5.9	Traslado inadecuado de personal	50	
6 - PERMISOS DE TRABAJO EN VIA PUBLICA			
6.1	Permisos de trabajo en vía pública	40	

Modelos de Planillas de Control

Modelos de Indicadores de Gestión



	1	2	3	4
PROTECCION PERSONAL	25	16	1	5
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



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.

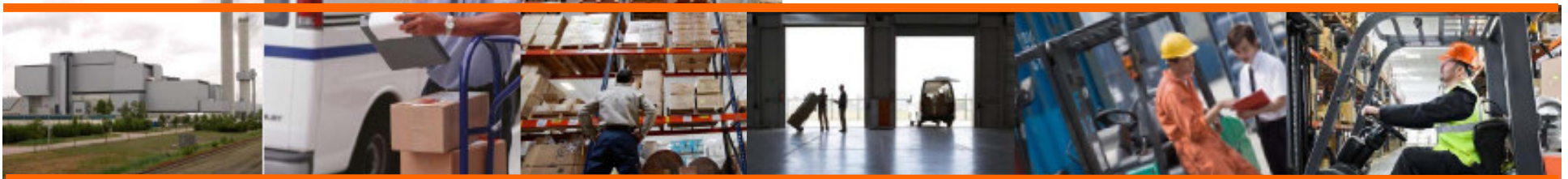
Y todo.....,
con el dinero de otra persona.

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.

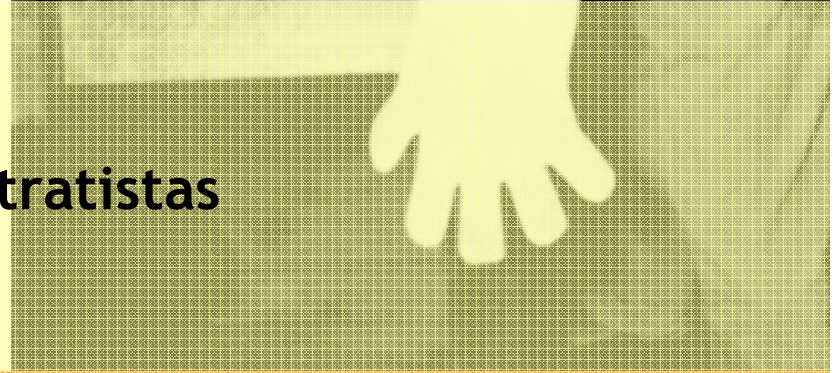


¿Qué es el Control de Contratistas? (cont.)

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.

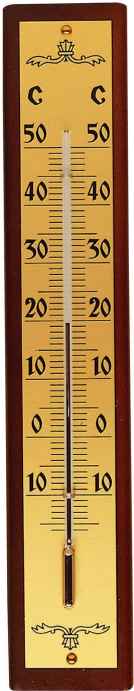


El **CONTRATO**, la **POLÍTICA DE CONTRATISTAS**, y una buena **INDUCCIÓN INICIAL** son las formas de comunicar claramente qué se espera de los contratistas.

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



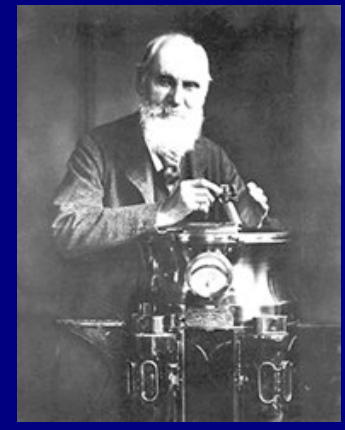
Estructura Organizacional para ejercer el Control



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

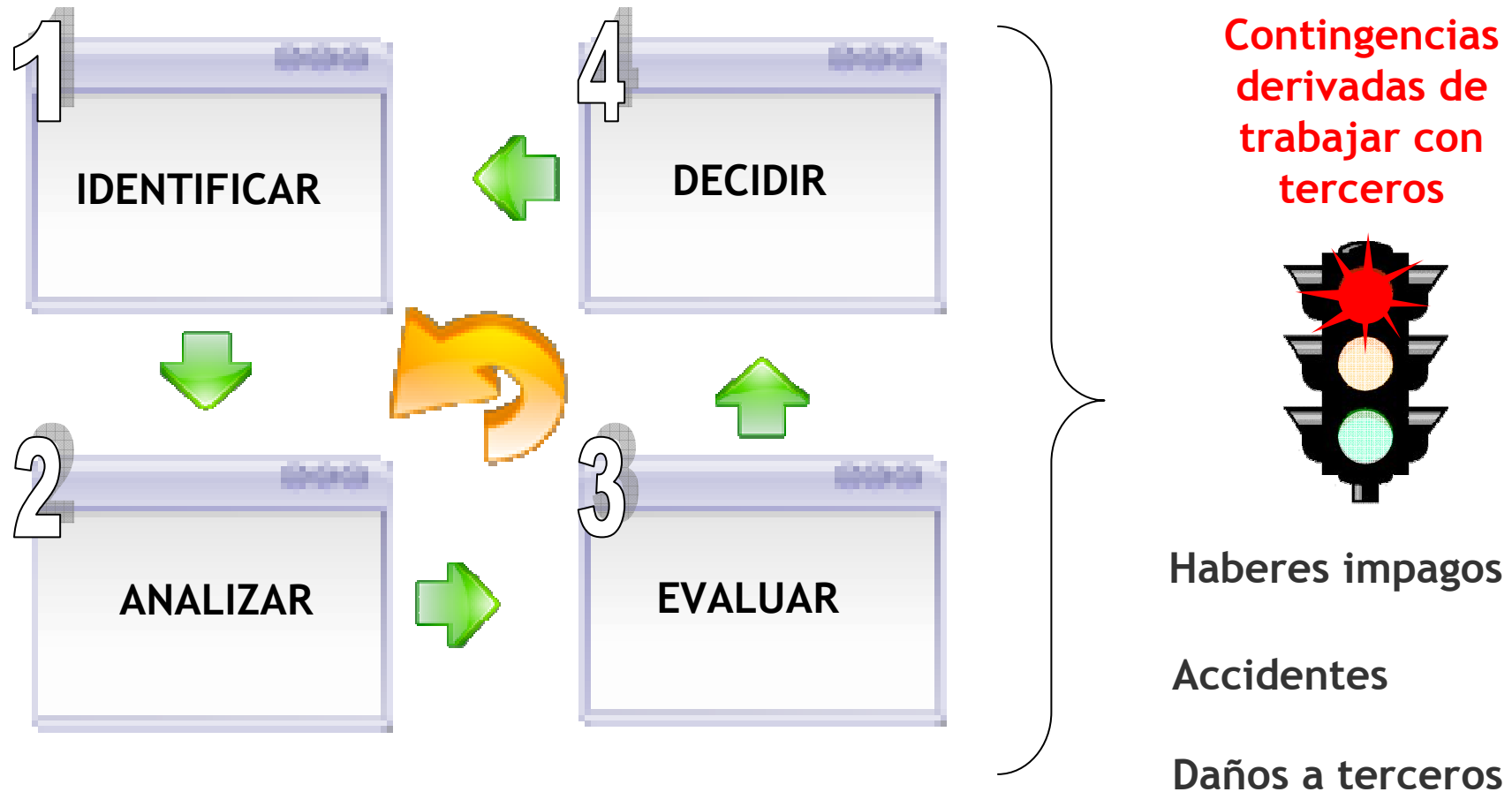
“Lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide no se puede mejorar, y lo que no se mejora se degrada siempre”

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.

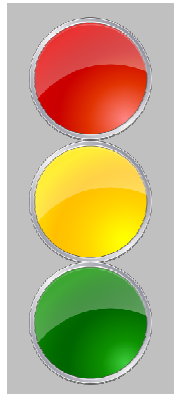
Gestión de Riesgos de Contratistas



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

Información
fehaciente

ADECUADA

SUFICIENTE



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

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.

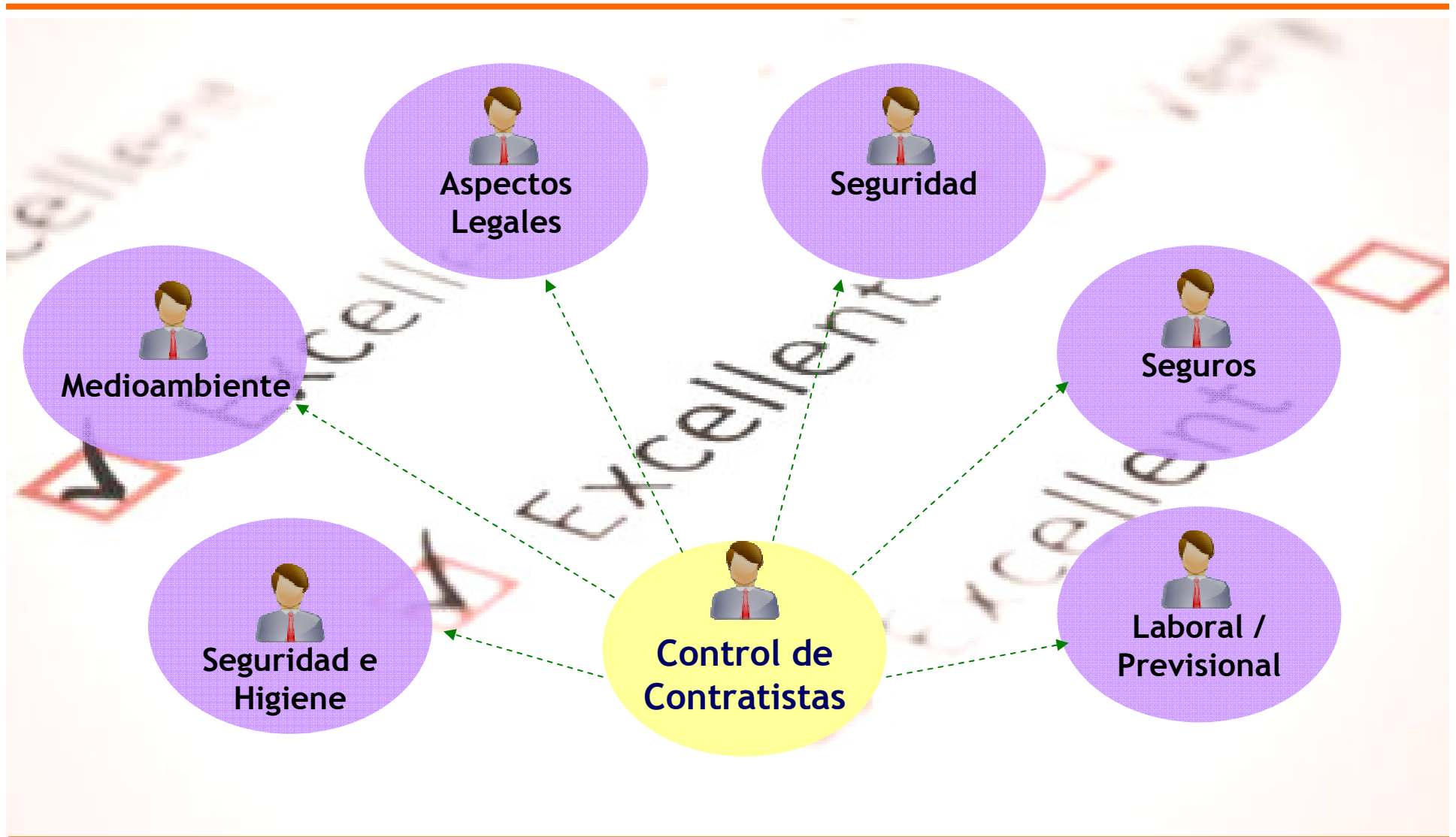


Entonces se pueden adoptar medidas tales como:

- 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

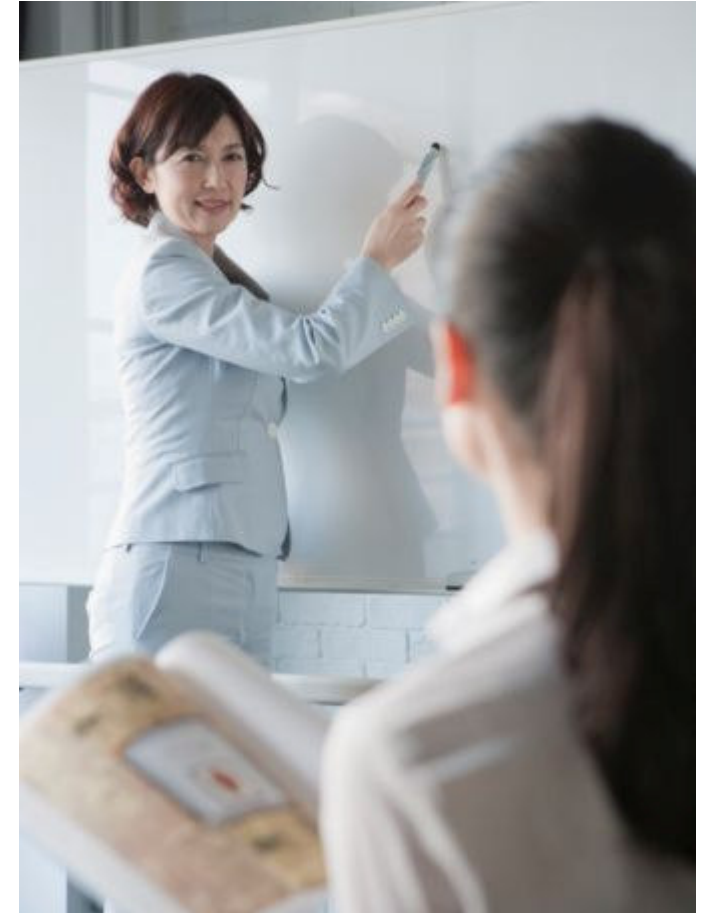
The collage includes the following documents and screenshot:

- Recibo de Haberes (Payroll Receipt):** Issued by BANEX SUC. on 08/06/00. It details the employee's earnings and deductions, resulting in a net amount of \$43,71.
- Liquidación (Settlement):** A document showing the calculation of the net amount to be paid, totaling \$213,92.
- AFIP Website Screenshot:** A screenshot of the AFIP website interface, showing the URL 'http://www.afip.gov.ar' and various navigation options.

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

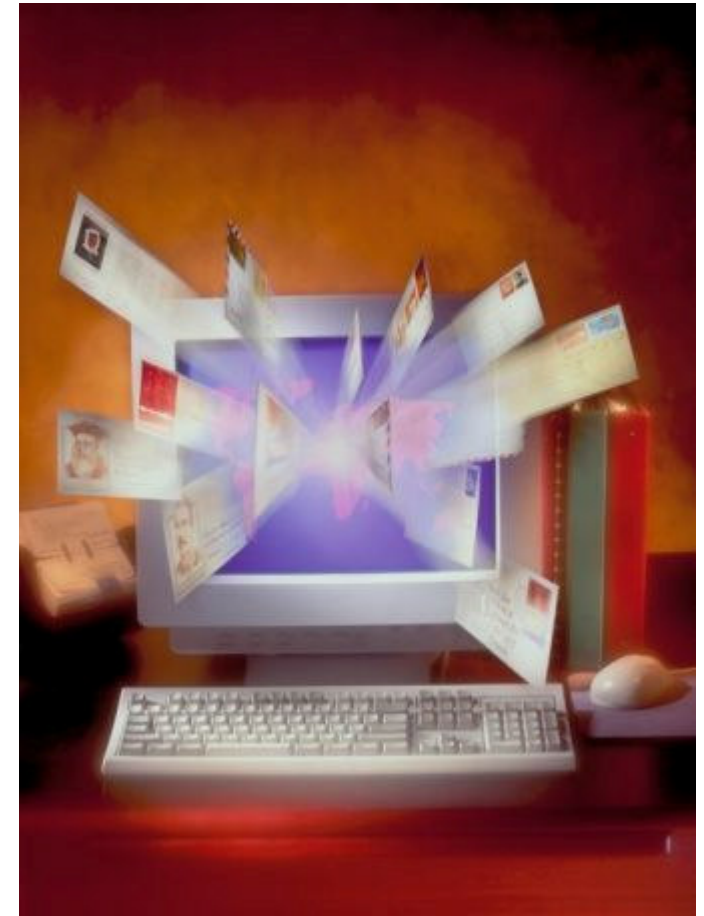
- **Estrategia de envío / recepción de documentación**

- 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?



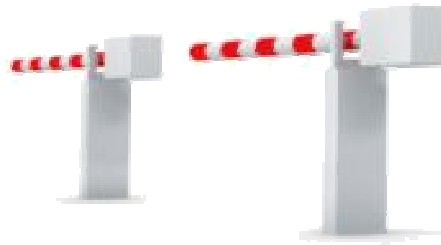
Elementos Esperados de un Sistema de Control de Contratistas

- **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

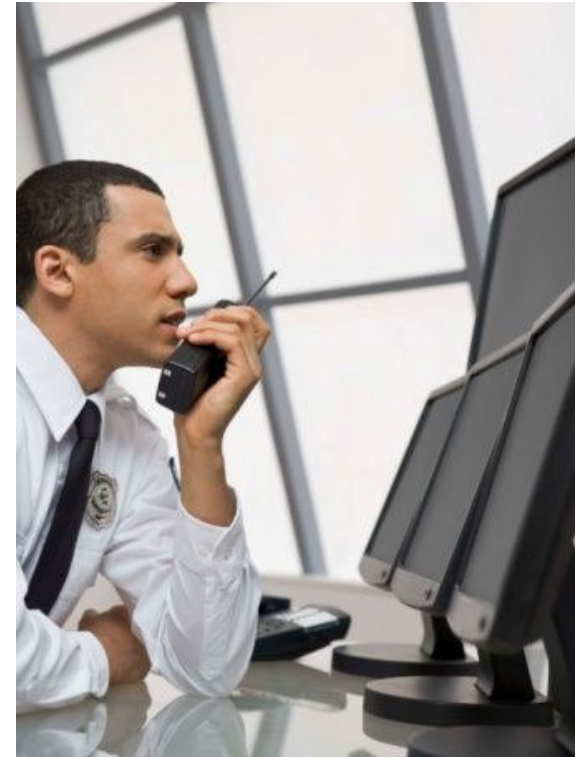
- Integración con ERP (Cuentas por Pagar)
 - Retención de pagos
- Reconocer Subcontratistas del Contratista
 - Empresas
 - Autónomos
- Juicios Laborales Masivos
 - Pérdida de la fuente laboral (***Regla del 30%***)
- Diferenciación de Rubros de Contratistas
- Registro de Incidentes (Eventos de Pérdida)



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.exaction.com.ar





Muchas gracias

Preguntas ?



Control de Proveedores y Contratistas

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



Muchas Gracias !

