



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**DESARROLLO DE UN MODELO DE AUDITORIA SOCIO
LABORAL A EMPRESA CONTRATISTA MINERA**

**PRESENTADA POR
CELSO MARTIN SÁNCHEZ ESPINOZA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
RELACIONES INDUSTRIALES**

LIMA – PERÚ

2020



CC BY-NC

Reconocimiento – No comercial

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**DESARROLLO DE UN MODELO DE AUDITORIA SOCIO
LABORAL A EMPRESA CONTRATISTA MINERA.**

**PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
RELACIONES INDUSTRIALES**

**PRESENTADO POR:
CELSO MARTIN SÁNCHEZ ESPINOZA**

LIMA – PERÚ

2020

INDICE

CARATULA.....	i
INDICE.....	ii
INDICE DE TABLAS	iv
INDICE DE FIGURAS	v
INTRODUCCION	1
Breve Historia de la minería en Perú.....	1
Perspectiva Financiera: Distribución del Canon Minero en Perú	2
Perspectiva Laboral desde las Empresas Contratistas mineras	4
CAPITULO I: RESUMEN EJECUTIVO.....	7
CAPITULO II: ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN	9
2.1 Organización y Aspectos Legales	9
2.1.1 Régimen Laboral Especial y General Laboral.	10
2.1.2 Modalidades de Contratos Laborales.....	10
2.1.3 Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas	11
CAPITULO III: PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	12
3.1 Planteamiento del problema	12
3.2 Análisis de los factores que determinan el problema	13
3.3 Descripción de los problemas	14
3.4 Análisis de factores que causan y mantienen el problema	14
3.5 Consecuencia de los problemas.	17

CAPITULO IV: FINALIDAD DE PLAN	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos	19
4.1 Alcance.....	20
CAPITULO V ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO.....	35
5.1 Planteamiento y presentación de las propuestas	35
5.2 Análisis FODA de la aplicación del plan.....	36
5.3 Identificación y descripción de estrategias y actividades.....	38
5.4 Programación de actividades, diagrama de Gantt	38
CAPITULO VI: RESULTADOS.....	40
6.1 Resultados esperados	40
6.2 Requerimiento de implementación.....	42
6.3 Presupuesto del plan de implementación	43
6.4 Mecanismos de control y medición del cambio	43
CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
7.1 Conclusiones	45
7.2 Recomendaciones	46
CAPITULO VIII: REFERENCIAS.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 : Posición del Perú en el ranking mundial (2015).....	4
Tabla N° 2 : Factores del problema	15
Tabla N° 3 : Matriz de Marco Lógico	32
Tabla N° 4 : Matriz de Medición del Proyecto.....	33
Tabla N° 5 : Matriz de Medición Simulada del Proyecto	34
Tabla N° 6 : Formulación de Propuestas de Mejora	36
Tabla N° 7 : Estrategias y Actividades.....	38
Tabla N° 8 : Diagrama Gantt	39
Tabla N° 9 : Resultados Esperados	41
Tabla N° 10 : Recursos	42
Tabla N° 11 : Medidas de Control	43

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 :Porcentaje (%) de distribución del Canon en el sector minero según las instituciones:	3
Figura N° 2 : Caso: Milpo S.A.: Auditoria Socio laboral a Empresas Contratistas Mineras.....	6
Figura N° 3 : Servicio campamentos	6
Figura N° 4 : Operaciones Planta Concentradora de mineral	6
Figura N° 5 : Colaboradores y contratistas	8
Figura N° 6 : Estructura Organizacional en Mina Actual: Milpo SA.....	10
Figura N° 7 : Arbol de Problemas	13
Figura N° 8 : Porcentaje (%) de incidencias que causan el problema	16
Figura N° 9 : Pareto 80-20	17
Figura N° 10 : Efectos Desfavorable	17
Figura N° 11 : Línea de tiempo.....	23
Figura N° 12 : Escala de calificación	24
Figura N° 13: Organigrama del Equipo.....	26
Figura N° 14: Flujograma Modelo de Auditoria Socio laboral	26
Figura N° 15: Auditoría de Prácticas Laborales.....	30
Figura N° 16: FODA del Proyecto	37

INTRODUCCION

Breve Historia de la minería en Perú

La minería se desarrolla desde épocas inmemoriales, muestra de ello son las piezas de orfebrería y ornamenta que utilizaban las autoridades de las distintas culturas preincaicas, las cuales eran trabajadas en oro y plata principalmente, y otros casos con piezas marinas como las conchas espondilus.

En la colonia, durante los primeros años de dominación y hasta mediados del siglo XVII, no hubo prácticamente trabajos mineros, salvo por el casual descubrimiento de Potosí en 1545, luego de lo cual se intensificaron las labores mineras. El descubrimiento, en 1566, de la mina de mercurio, llamada después Santa Bárbara, es una de las efemérides notables de la historia minera, este mercurio serviría para el proceso de beneficiar la plata por amalgamación, siendo este último metal el que obtuvo mayor importancia en la explotación, comparado con el oro.

En la República, se inicia la explotación del guano y el salitre antes de la guerra con Chile. Posteriormente, una pléyade de ingenieros egresados de la Escuela de Ingenieros Civiles y de Minas de Lima, junto a un grupo de profesionales peruanos y extranjeros, hicieron comprender la necesidad de la técnica para iniciar una nueva etapa de la minería.

Desde 1950, la industria minera en el Perú ingresa a una nueva fase de desarrollo como consecuencia de la nueva política implementada con el Código de Minería de ese año.

En la década del 90 con el cambio del modelo económico y la apertura del mercado se inicia una fase expansiva sin precedentes que llega hasta la actualidad, en que la minería se ha constituido en el pilar fundamental de la economía peruana.

Posición de la minería peruana a nivel mundial

El Perú es el primer productor de América Latina de oro, zinc, estaño, plomo, bismuto y telurio. También es el segundo productor mundial de plata y cobre y el tercer productor mundial de estaño. En el caso del oro el Perú está el sexto lugar.

Perspectiva Financiera: Distribución del Canon Minero en Perú

La influencia de la minería en la economía nacional se manifiesta en su importante participación en nuestras exportaciones, en el aporte que genera al fisco, en los encadenamientos productivos que genera, y en la demanda de mano de obra, entre otros factores.

El canon es el 50% del Impuesto a la Renta que el Estado recibe por la explotación económica de los recursos mineros. Dinero que anualmente es transferido a los gobiernos regionales y locales ubicados en las zonas donde se encuentran tales recursos naturales.

De acuerdo a las leyes peruanas, este dinero debe ser invertido en proyectos orientados exclusivamente a combatir la pobreza, mejorar la calidad de vida de las poblaciones, y para investigación y desarrollo tecnológico por parte de las universidades.

No obstante, debemos decir que en el Perú se ha creado seis tipos de canon: minero, petrolero, gasífero, hidroenergético, forestal y pesquero. El más importante hoy, por los montos que representa es el minero.

A continuación, se detalla el porcentaje (%) de distribución del Canon en el sector minero según las instituciones:

Figura N° 1 :Porcentaje (%) de distribución del Canon en el sector minero según las instituciones:



Fuente: Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía

La minería formal aporta el 14% del PBI nacional, en el marco del II Foro “Perú en Diálogo: Transformando conflictos sociales en desarrollo para todos”, el presidente de la CONFIEP, Roque Benavides, señaló las grandes oportunidades de crecimiento económico que encuentra el país en el sector minero. Para ello, el líder gremial señaló 3 reformas fundamentales que el Perú debe establecer para lograr prosperidad y dinamismo en nuestra economía: institucionalidad, competitividad y productividad. Por otro lado, resaltó la variedad de recursos extraíbles en nuestro país los cuales deben ser puestos en valor. Roque Benavides, enfatizó que es importante contar con una minería responsable los cuales se aseguren de salvaguardar todo su proceso con el fin de que esta tenga un impacto positivo y directo en nuestra sociedad. ¿Sabías que la minería formal aporta al 14% del PBI

nacional? Por otro lado, este impacta en la generación de empleo directo e indirecto, contribuye a la recaudación fiscal, dinamiza la economía, descentraliza la actividad productiva y aporta el desarrollo sostenible. Este último en mención no solamente hace referencia al cuidado del medio ambiente, sino también del desarrollo social y de la economía.

Tabla N° 1 : Posición del Perú en el ranking mundial (2015)

Perú: líder mundial en minería



POSICIÓN DEL PERÚ EN EL RANKING MUNDIAL (2015)			
PRODUCTO	Producción Minera LATINOAMÉRICA	Producción Minera MUNDO	Reservas Mundiales MUNDO
Zinc	1	3	3
Estaño	2	4	9
Plomo	1	4	4
Oro	1	6	6
Cobre	2	2	3
Plata	2	2	1
Molibdeno	2	4	4
Selenio	1	8	4
Cadmio	2	8	n.d.
Roca fosfórica	2	8	12

Fuente. Perú: Rankig Mundial de producción mineral

Perspectiva Laboral desde las Empresas Contratistas mineras

“El Ing. Víctor Gobitz, ex Gerente General de Milpo SA. Hoy presidente del IIMP, señala que existe una tarea pendiente en recursos humanos y mejores condiciones de los contratistas para ser más competitivos.”

En un mensaje de reflexión que cala y refleja la preocupación de las compañías mineras por elevar la calidad de la producción, seguridad y medio ambiente en las operaciones mineras a través de los contratistas a niveles internacionales. Es importante analizar integralmente la situación de los contratistas en el Perú,

conocer la situación de sus trabajadores y si tienen las condiciones adecuadas en operaciones para brindar un buen servicio.

Aquí es importante resaltar que las relaciones entre compañías mineras y contratistas deben ser más horizontales, equitativas y equilibradas. A las compañías no les conviene sacar contratistas permanentemente por no prestar buen servicio u otras razones. Para eso, se deben resolver varios temas como mejores tarifas de operación, remuneraciones, una justa distribución de utilidades y adecuadas condiciones de trabajo, para que se presten servicios de mejor calidad, capacitación en tema de tercerización, estandarizar buenas prácticas laborales y resolución de conflictos sindicales.

La Asociación de Contratistas Mineros del Perú (Acomipe). surge en el contexto de la normatividad referida a la tercerización laboral en la década de los noventa. Recién con la Ley General de la Minería (1991) se facultó a las compañías mineras a contratar empresas especializadas para la ejecución de las operaciones en la producción minera en todas sus fases. Eso dio pie al éxito económico de la industria.

Anteriormente, además del terrorismo, las empresas tenían el problema de la contratación directa de los trabajadores, pues lamentablemente hasta hoy, los sindicatos en el Perú no se han modernizado y por cualquier motivo paralizaban una operación. Es ahí cuando entra a tallar la figura del empresario contratista con una nueva modalidad de operación minera.

**Figura N° 2 : Caso: Milpo S.A.: Auditoria Socio laboral a Empresas
Contratistas Mineras**



Fuente: Milpo SA _
Operaciones interior Mina

Figura N° 3 : Servicio campamentos



Fuente: Milpo SA _ Servicios
Campamentos

Figura N° 4 : Operaciones Planta Concentradora de mineral



Fuente: Milpo SA _
Operaciones Planta
Concentradora de mineral

CAPITULO I: RESUMEN EJECUTIVO

En el Perú la tercerización de las actividades mineras está distribuidas de una fuerza laboral en un promedio del (70%) que corresponde a empresas especializadas, y el (30%) a la fuerza laboral de la empresa principal o supervisión. Ante la presente coyuntura, el objetivo del presente plan, será desarrollar estrategias, y procedimientos que permitan garantizar y velar por las buenas practicas socio laborales, entre las empresas especializadas hacia su fuerza laboral; es decir poder evaluar y controlar los desvíos o brechas que corresponde siendo legalmente la empresa principal socialmente responsable, frente a instituciones auditables como SUNAFIL, OSIGNERMIN, OEFA.

Se logrará tener una herramienta objetiva que permita evaluar y calificar el cumplimiento y responsabilidad socio laboral de las empresas. El tiempo de implementación es de (6) seis meses.

Aspectos o criterios para la selección de empresas a ser auditables son:

- De mayor facturación, de operaciones,
- Antigüedad en el servicio y servicios Conexas.
- Empresas de operaciones
- Mayor cantidad de fuerza laboral

Este principio fue previa a elección de las siguientes áreas: Gestión Humana, Logística y Legal, se implementará las herramientas, de auditoria y evaluación, de frecuencia mensual.

Considerando que se lograra que las empresas al ser socialmente responsables, están obligadas y comprometidas en garantizar su fiel control y cumplimiento, cuya aplicación de la herramienta de control será de manera oportuna para identificar y evaluar el cumplimiento socio laboral en las empresas especializadas, reduciendo el riesgo de evitar denuncias post servicios por liberación de fondo de garantías ante futuros procesos judiciales legales, inspecciones laborales inopinadas y exigencias sindicales.

Este plan surge porque en Milpo SA, percibe falta de control y sustentar de manera objetiva en el momento de evaluar la continuidad de las empresas especializadas en el servicio, es así que dentro de las causas del problema encontramos:

- Falta de Control en obligaciones socio laborales mensual
- Falta de Capacitación en obligaciones socio laborales mensual
- Ausencia de diagnóstico en cumplimiento de obligaciones socio laborales.
- Desnaturalización de la Tercerización.

Finalmente, lograr un nivel de compromiso y satisfacción con las empresas estratégicas como Stakeholders siendo clave para el crecimiento, rentabilidad y seguridad.

Figura Nº 5 : Colaboradores y contratistas



CAPITULO II: ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN

El desarrollo de un modelo de auditoria socio laboral a empresas contratistas del sector minería.

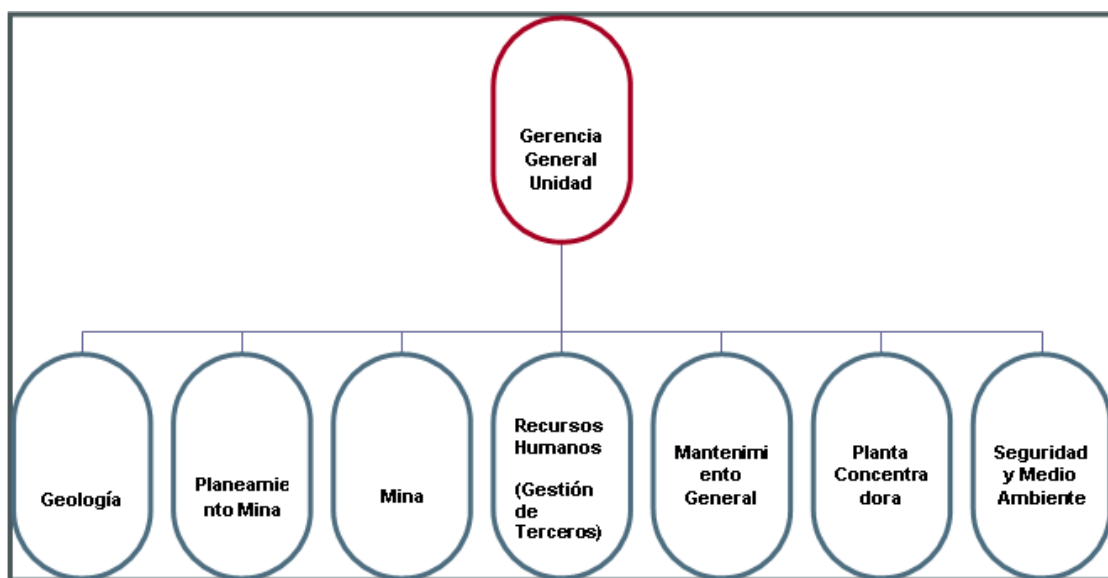
2.1 Organización y Aspectos Legales

El presente plan de mejora de procesos, se ha elaborado para diagnosticar, evaluar y controlar la gestión socio laboral de las empresas terceras. Además, podemos catalogar las actividades en principales y complementarias:

Actividades Principales: Lo desarrolla las empresas contratistas mineros

- Servicios auxiliares mineras, voladura y carguío, transporte de personal.
- Apoyo logístico en operaciones mineras.
- Operaciones Planta, mantenimiento y laboratorio.
- Paradas de planta industrial.
- Obras Civiles mina.

Figura N° 6 : Estructura Organizacional en Mina Actual: Milpo SA



2.1.1 Régimen Laboral Especial y General Laboral.

El Régimen Laboral establecido en la empresa es Régimen Común DL N° 728

2.1.2 Modalidades de Contratos Laborales.

En la empresa por la modalidad de servicio y contratos comerciales, aplicamos los siguientes tipos de contratos:

- Contrato de Naturaleza de Mercado
- Contrato de Servicio Especifico
- Contrato de Obra determinada
- Contrato Intermitente
- Contrato de Extranjeros

2.1.3 Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas.

- Celebramos contratos y adendas comerciales con distintas ECM en minería. En las cláusulas de Relaciones Laborales, se especifican: **“La Responsabilidad Solidaria”**
- Póliza de Responsabilidad Civil

CAPITULO III: PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN

PROBLEMÁTICA

3.1 Planteamiento del problema

El sector minero presenta problemas en brechas de alineamiento en las buenas prácticas laborales, de sus socios estratégicos (ECM), por la no existencia de una metodología de control y evaluación, falta de seguimiento a los compromisos socio laborales por parte de la empresa supervisora. Debido a que la compañía para evaluar, previa renovación de contrato de servicio no cuenta con una herramienta que le permita medir respecto a los resultados de gestión en tema de cumplimiento laboral, con los colaboradores; al tener el (70%) de la fuerza laboral sin información y control. El problema consiste en la falta de una herramienta que permita hacer seguimiento planificado de una evaluación socio laboral de terceros, está repercutiendo en contingencias legales judiciales, no se puede evaluar de manera objetiva el desempeño de las empresas.

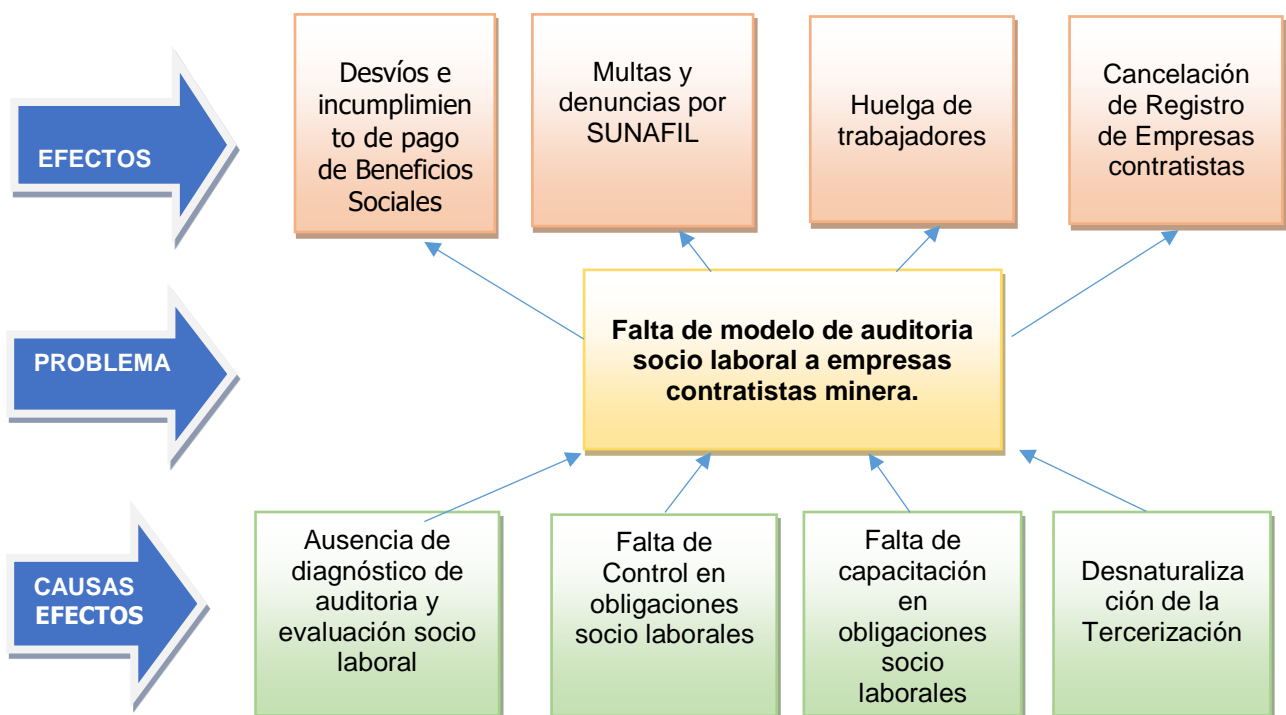
Asimismo, analizando la información preliminar de las empresas se registra que uno de los motivos es la causa de denuncias por desnaturalización de la tercerización que lleva como resultado posible a sobre costos laborales e ingreso a planilla del personal de terceros a la nómina de la empresa principal.

3.2 Análisis de los factores que determinan el problema

De acuerdo a la metodología del Árbol de Problemas, como se muestra en la imagen. Se determina el problema "AUSENCIA" de una herramienta y modelo de auditoria socio laboral, a su vez se identifica las causas y los efectos. Dentro de las causas o factores tenemos:

- Falta de Control en obligaciones socio laborales mensual
- Falta de Capacitación en obligaciones socio laborales mensual
- Ausencia de diagnóstico en cumplimiento de obligaciones socio laborales.
- Desnaturalización de la Tercerización.

Figura Nº 7 : Arbol de Problemas



Fuente: Elaboración Propia

3.3 Descripción de los problemas

El problema “Falta de modelo de auditoria socio laboral a empresas contratistas minera”, genera contingencias en las desviaciones por la desnaturalización de la tercerización, que generara costos importantes en multas y operaciones, por lo tanto, generara inspecciones ante SUANFIL, posibles paralizaciones y huelgas entre el sindicato de empresa y terceras, puesto que se (alianzan), para posible desnaturalización de la tercerización. Los problemas principales hacen identificar los siguientes factores o causas del problema:

- Falta de Control en obligaciones socio laborales mensual
- Falta de Capacitación en obligaciones socio laborales mensual
- Ausencia de diagnóstico en cumplimiento de obligaciones socio laborales.
- Desnaturalización de la Tercerización.

3.4 Análisis de factores que causan y mantienen el problema

De acuerdo a la información proporcionada en la primera auditoria socio laboral interna, el área de Gestión ha identificado la necesidad de ejecutarlo de manera mensual y se ha colocado un % a cada uno de los factores (causas) del problema. Esto ha sido considerando la recurrencia de las incidencias y según la apreciación de la compañía.

- Falta de Control en obligaciones socio laborales mensual
- Falta de Capacitación en obligaciones socio laborales mensual

En una reunión con las áreas Legal, Logística, Recursos Humanos y Gerencia General en operaciones, señalan que la empresa consideraba realizar un estudio o diagnóstico del cumplimiento socio laboral de las empresas terceras de operaciones y proyectos, esto involucraría crear un área (Gestión de contratista), son sus responsabilidades y presupuesto. Asimismo, ellos reconocen que no otorgan capacitación a los gerentes y representantes de las empresas terceras con el objetivo al cumplimiento de las metas trazadas. Causa, Ausencia de diagnóstico y evaluación mensual: Desnaturalización de la Tercerización: (5%). Adicionalmente otro factor es la falta de Control en obligaciones laborales mensual al (45%), lo cual es considerable y lo podemos resaltar según la entrevista realizada. No debemos dejar de observar las otras dos causas que son la Falta de capacitación en obligaciones laborales con un (35%) y la Ausencia de diagnóstico de auditoria y evaluación socio laboral al (15%).

Tabla Nº 2 : Factores del problema

FACTORES / CAUSAS	% PROMEDIO DE INCIDENCIAS	% ACUMULADO
Falta de Control en obligaciones socio laborales mensual	45%	45%
Falta de Capacitacion en obligaciones socio laborales mensual	35%	80%
Ausencia de diagnóstico en cumplimiento de obligaciones socio laborales.	15%	95%
Desnaturalización de la Tercerización.	5%	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la figura podemos apreciar los factores divididos por % de promedio de incidencias, donde resalta los dos factores, Ausencia de diagnóstico en cumplimiento de obligaciones socio laborales y falta de Control en obligaciones laborales mensual lo cual confirma para el análisis que son las dos primeras causas del problema.

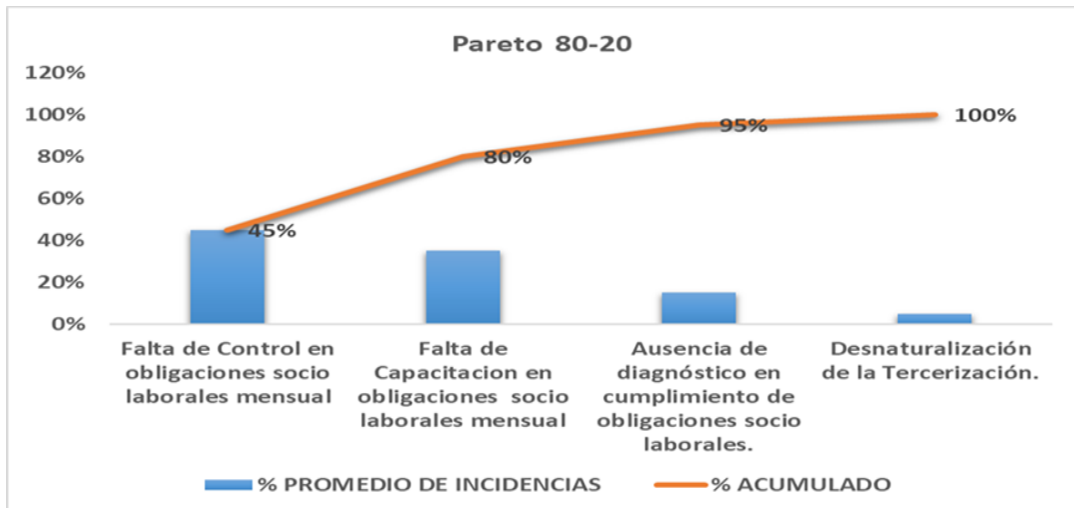
Figura Nº 8 : Porcentaje (%) de incidencias que causan el problema



Fuente: Elaboración Propia

Identificando los factores, aplicamos el diagrama de Pareto de 80 – 20. Este diagrama permite identificar los defectos que se producen con mayor frecuencia, su principio es la regla 80/20. Para ello se ha ordenado el promedio de las incidencias en el orden de mayor a menor y se ha calculado el % acumulado como lo muestra la tabla. El % acumulado nos representa que en los tres primeros factores valorizado al 80% son las principales causas del problema y por ende que impactan en los efectos.

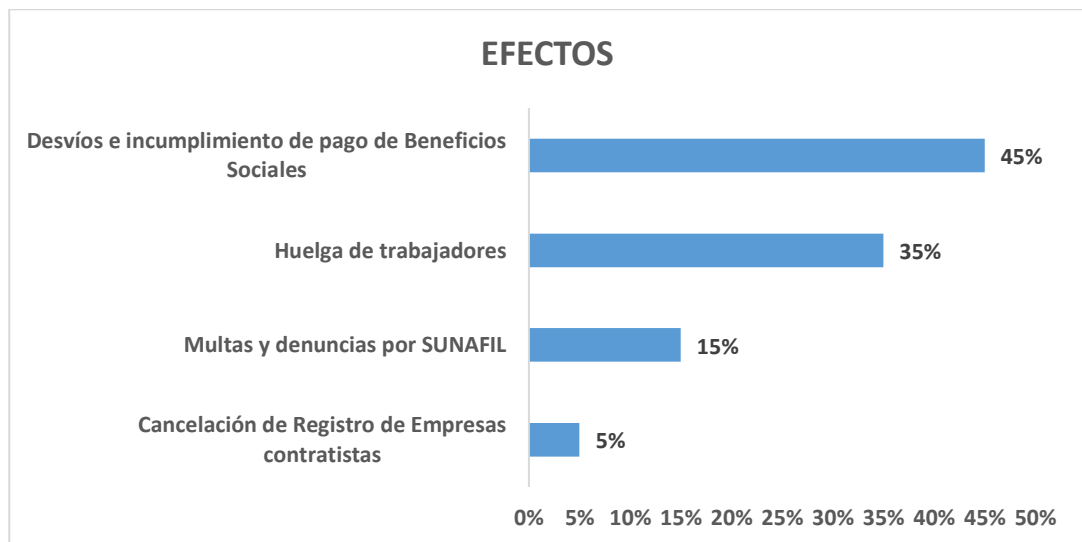
Figura Nº 9 : Pareto 80-20



Fuente: Elaboración Propia

3.5 Consecuencia de los problemas.

Figura Nº 10 : Efectos Desfavorable



Fuente: Elaboración Propia

Las consecuencias en el problema de “Falta de un modelo de auditoria socio laboral a las empresas contratistas minera”, han sido proporcionados desde eventos ocurridos por inspecciones y denuncias por SUNAFIL, de desvíos e identificados por la Gerencia General en la unidad Cerro Lindo, los cuales

informan la necesidad de la compañía para empezar a eliminar o reducir situaciones contingentes, que involucran a colaboradores, proveedores y clientes internos y externos. Siendo estas:

- Desvíos e incumplimiento de pago de Beneficios Sociales
- Huelga de trabajadores
- Multas y denuncias por SUNAFIL
- Cancelación de Registro de Empresas contratistas

CAPITULO IV: FINALIDAD DE PLAN

Establecer una metodología a utilizar para la planificación e implementación de Auditorías Internas, velando por el cumplimiento con la Normatividad Laboral, buenas prácticas y prevenir contingencias laborales, minimizando los riesgos socios laborales. Este procedimiento aplica a todas las Empresas Contratistas Mineras, que presten servicios en las operaciones de MILPO.

El proyecto se requiere implementar porque, se evidencia Falta de modelo de auditoria socio laboral a empresas contratistas minera; para fortalecer el parte legal laboral y por ende la productividad de la compañía. Además, servirá para cumplir el marco regulatorio. Para ello se propone implementar un modelo de auditoria sociolaboral que consta de los siguientes subprocesos:

Objetivo General

Establecer la metodología a utilizar para la planificación e implementación de Auditorías Internas, velando por el cumplimiento con la Normatividad Laboral, las buenas prácticas y prevenir contingencias laborales, minimizando los riesgos socios laborales.

Objetivos Específicos

- Contar con las mejores empresas especializadas del mercado con costos competitivos y buenas prácticas laborales.

- Evitar el incumplimiento y la desnaturalización de los contratos, realizando una adecuada gestión de contratos.
- Reconocimiento y certificación en: Responsabilidad Social Laboral vía MINTRA.
- Mejorar las condiciones de bienestar, estandarizando las condiciones entre propios y terceros
- Generar mayor compromiso y satisfacción laboral, mediante la gestión del desarrollo de personal
- Incrementar la productividad individual de los trabajadores terceros, generando mayor productividad para la unidad de negocio.

4.1 Alcance

Este procedimiento aplica a todas las Empresas Contratistas Mineras, que presten servicios en las operaciones de MILPO, de tipo: Conexas y no conexas, proyectos civiles.

Definiciones:

Auditoría:

Proceso sistemático cuyo propósito corresponde a verificar el cumplimiento de las actividades especificadas (Requisitos en Obligaciones Laborales), ya sea evaluando los procesos y servicios, o verificando si un cambio ha sido asimilado y si está siendo practicado.

No Conformidad:

Incumplimiento de un requisito del Sistema de Gestión Integrado y Responsabilidad Social Empresarial.

Requerimiento:

Necesidad o expectativa que está establecida, que está implícita por uso o costumbre o que es obligatoria.

E.C.M.

Empresa Contratista Minera, que presta servicios especializados en operaciones mineras subterráneas y a tajo abierto.

Plazo de Implementación e inversión.

El proceso de implementación del modelo de auditoría Socio Laboral para ECM, demanda una duración de cinco (06) meses, costo cero, inversión gestión de conocimiento de profesionales que venían implementando el presente modelo en las siguientes empresas mineras de Perú:

- CIA DE MINAS BUENAVENTURA SAA
- SOCIEDAD MINERA CORONA SA

Planificación, presentación de actividades

Milpo, planifica y difunde el presente procedimiento con frecuencia mensual, considerando el estado y la importancia de los procesos, riesgos y seguimiento de los compromisos contractuales con las ECM. En el presente procedimiento contempla el desarrollo de auditorías a los procesos, requisitos y buenas prácticas laborales en las ECM en las operaciones de MILPO.

Se difundirá de manera oportuna y de manera mensual vía correo electrónico a los responsables de las ECM, según línea o canales de comunicación:

Contac List, Schedule, en fechas oportunas; un mes de anticipación (30) días de cada mes, con el propósito de asegurar el cumplimiento de plazos de la entrega de la información.

Se iniciará con una Inducción a Gerentes y representantes de cada ECM, con el objetivo de exponer y capacitar sus beneficios y resultados.

De las formalidades de Presentación

Las ECM, deberán presentar en el formato Anexo "Check List – envío de información mensual", adjuntando carta de presentación en físico formal al área de Gestión de Contratistas, indicando en manera de resumen respecto a la información solicitada. Adicionalmente enviarán el Formato Base de datos de personal.

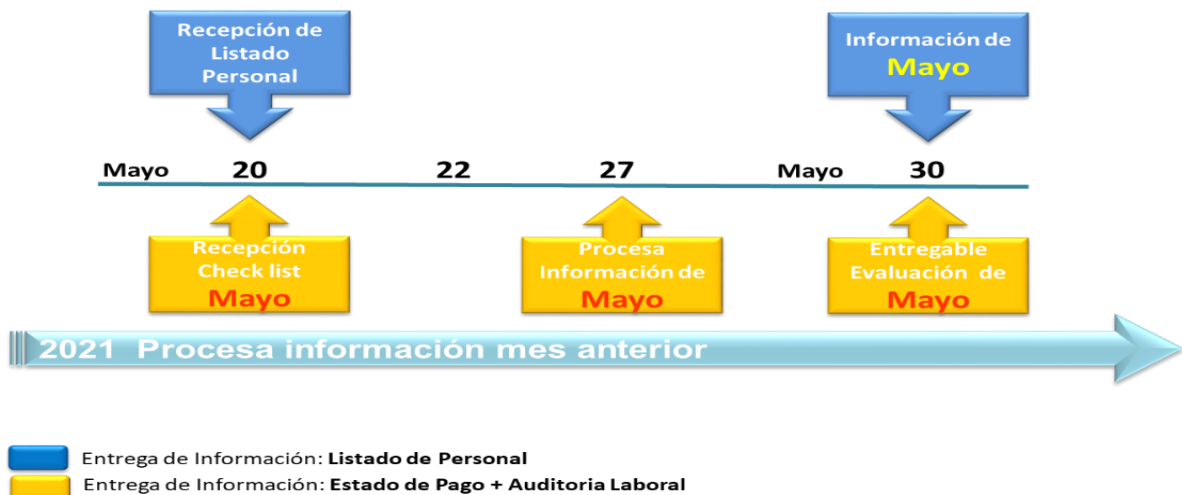
Solicitud de la Información Obligatoria

Milpo, solicitará la siguiente información a las ECM, cumpliendo con las formalidades y obligaciones contractuales del servicio, en requisitos establecidos correspondiente al mes anterior, los documentos a considerarse en la presente por concepto son referidas a requisitos del estado de pago y corresponden a:

Del Plazo de entrega; las empresas contratistas deberán entregar la información de referencia en fecha: (20) día de cada mes, como requisito para analizar la información de importancia antes del proceso valorizaciones de manera mensual.

Figura N° 11 : Línea de tiempo

Auditoria Laboral 2021



Fuente: Elaboración Propia

Auditoria para Estado de Pago Milpo, para el presente proceso se audita la información recibida del PLAME, versus información de verificación (física), referente al cumplimiento de la información en: Requisitos para "estado de pago Para ello se utilizará el siguiente formato:

Formato Obligaciones Laborales para Estado de Pago".

Del Plazo de entrega; Milpo, entregara la información de manera mensual en la siguiente fecha: (20) día de cada mes.

Entregables de Auditoria: Evaluación y Calificación a ECM.

Luego de desarrollar las auditorias y evidenciar los hallazgos, se procede, bajo una escala de calificación de 4 (criterios)

Figura N° 12 : Escala de calificación

Puntaje	Descripción	Nivel de Riesgo	Rango 1ra Parte	Rango 2nda Parte	Rango 3ra Parte	Total
1	Cumple con los documentos indicados	Sin Riesgo	0-6	0-7	0-10	0-23
2	Evidencia cumplir con la mayor parte de la información solicitada	Bajo Riesgo	7-12	8-14	11-20	24-46
3	Evidencia cumplir con un mínimo de la información solicitada	Mediano riesgo	13-18	15-21	21-30	47-69
4	No cumple con los documentos indicados	Alto Riesgo	19-24	22-28	31-40	70-92

Fuente: Elaboración Propia

Se procede a la calificación de cada una de las empresas. Para ello se utiliza los siguientes formatos.

Anexos:

Anexo 1 Check List – envió de información mensual:

..\..\ECM\Formatos\Checklist e Instructivo - Envio de Información Mensual.xlsx

Anexo 2 Formato Listado de personal:

..\..\ECM\Formatos>Listado de Personal.xlsx

Anexo 3 Formato Reporte para Estado de Pago:

..\..\ECM\Formatos\Reporte de Estado de Pago Mensual.xlsx

Anexo 4 Formato Hallazgo de Auditoria y Evaluación con (Matriz de Calificación):

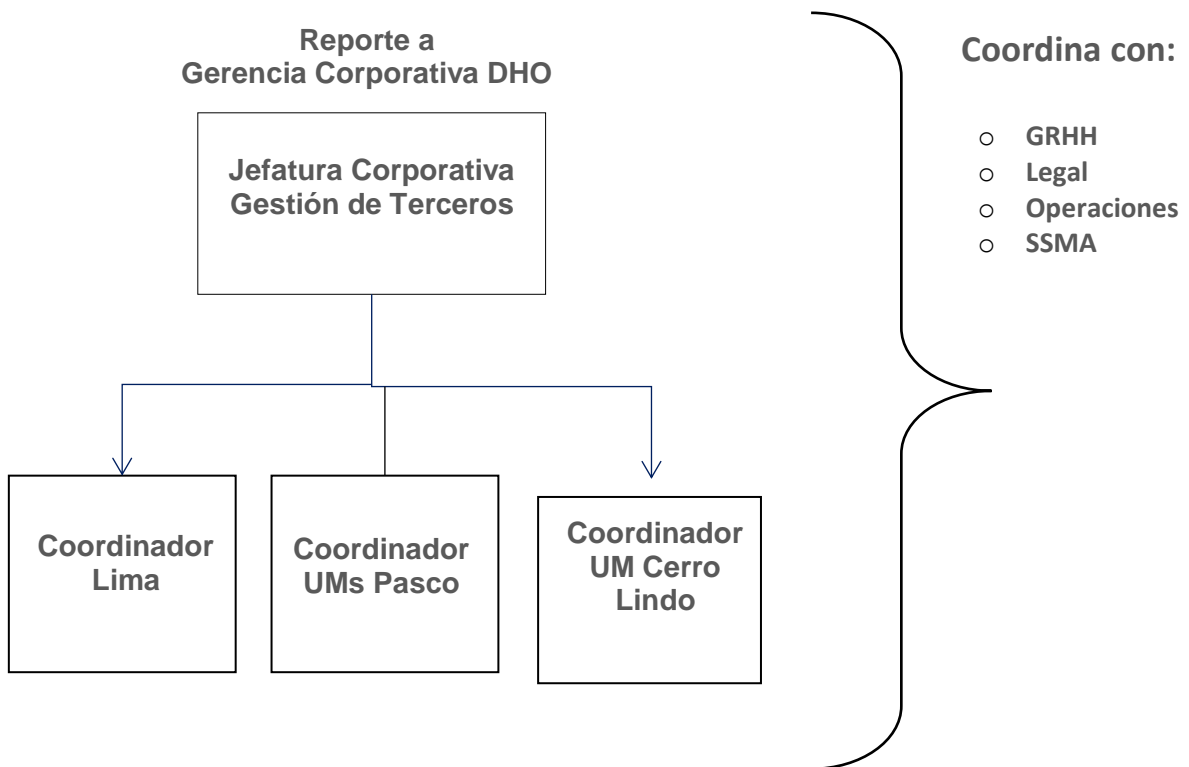
..\..\ECM\Formatos\Formato de Evaluación de ECM.xlsx

Se cuenta con un equipo de trabajo conformado por un responsable del proyecto, el área de Recursos Humanos, un sub comité de ECM, liderado por la Gerencia General y los Jefes de las operaciones. Durante el desarrollo del proyecto se ha establecido realizar reuniones mensuales.

Responsables:

- Gerente de Unidad y / o Gente de DHO:
Responsable de aprobar los procedimientos y demás lineamientos de manera funcional.
- Jefe Corporativo de Gestión de Contratistas:
Responsable de establecer los lineamientos, estándares, requisitos para el desarrollo del presente procedimiento.
- Superintendente de DHO:
Responsable de brindar facilidades y soporte de recursos para el desarrollo y cumplimiento del presente procedimiento.
- Supervisor de Gestión de Contratistas:
Responsable de la aplicación y seguimiento del presente procedimiento, velando por el cumplimiento de planes de acción, cronogramas, mediciones.

Figura Nº 13: Organigrama del Equipo



Fuente: Elaboración Propia

Figura Nº 14: Flujograma Modelo de Auditoria Socio laboral



Fuente: Elaboración Propia

Marco Teórico, Fundamentos de la Estrategia.

El proyecto de implementación y desarrollo de un modelo de auditoría y evaluación socio laboral a empresa contratista minera, surge por la falta de herramientas para evaluar y el desempeño socio laboral y buenas prácticas de las empresa contratistas; impactando en la objetividad en identificar desvíos de buenas prácticas laborales, por ende la compañía carece de un sistema de evaluación con criterios objetivos, repercutiendo en que los colaboradores se sienten desorientados y exponer a las empresas ante los organismos de inspección, ejemplo Sunafil..

Esta brecha de subjetividad se ve impactada en las variables en relaciones laborales, financieros y legales, y por ende en el desempeño del servicio de las empresas contratistas. Asimismo, es importante resaltar que mientras exista control y seguimiento del riesgo de la empresa, Milpo SA, alcanzará mejores resultados en los niveles de productividad e imagen empresarial sostenible.

Conceptos:

- Marco Teórico, Fundamento de las estrategias

Lizarde (1999) señala que “La desnaturalización de la tercerización supone la simple provisión de personal” (p. 35). En estos casos, el ordenamiento nacional dispone que se proceda a incorporar a los trabajadores cedidos dentro de la planilla de la empresa principal, desde el momento en que se produce la desnaturalización.

La Ley N° 29245 y su Reglamento establecen que la tercerización se desnaturaliza en los siguientes casos:

a) Si no existen suficientes indicios de la licitud de la tercerización:

En caso de que los indicios a favor de la ilicitud superen a los que se encuentran a favor de la licitud, se entenderá que la tercerización se ha desnaturalizado.

b) Cuando los trabajadores de la empresa tercerizadora estén bajo la subordinación de la empresa principal: La tercerización se desnaturaliza cuando el empresario principal ejerce los poderes derivados de la subordinación (dirección, control o sanción) sobre los trabajadores desplazados.

c) Si la empresa contratista sigue brindando los servicios tercerizados luego de la cancelación de su registro: Aquí, existiría probablemente una confusión entre el efecto y la causa, ya que si el efecto de la desnaturalización es precisamente la cancelación del registro, no se llega a entender cómo luego de producirse este último hecho se podría llegar a provocar nuevamente la desnaturalización.

Conceptos: El Modelo Achilles: Auditoría de Prácticas Laborales, (Consultora Chilena en el sector minería)

¿Porque nosotros?

En Achilles, nuestro propósito es ayudarlo a elevar los estándares en su cadena de suministro y mejorar el desempeño de su negocio. Nuestro objetivo es brindarle valor desde nuestra primera conversación. Nuestras capacidades facilitan que las organizaciones logren metas estratégicas y cumplan con los compromisos regulatorios.

Los subcontratistas pueden llegar a ser un activo de gran valor, pero —con los daños financieros y en la reputación que pueden producirse debido a

carencias en las prácticas de trabajo— también pueden ser un lastre.

Controlar es un servicio

íntegramente gestionado que le ofrece herramientas para gestionar el personal, el equipamiento y las prácticas que se estipulan en sus contratos.

Dado que los legisladores exigen responsabilidad para eliminar la esclavitud y la trata de personas de la cadena de suministro, las organizaciones deben tomar medidas para implementar políticas para demostrar el cumplimiento.

Complementando nuestra oferta central de auditoría, nuestra Auditoría de Prácticas Laborales recopila información de los empleados y las políticas y procesos relacionados con los recursos humanos para proporcionar un nivel adicional de rigor al Código de Conducta de su organización, RSE y declaraciones modernas de esclavitud. Nuestros auditores calificados entrevistarán a los empleados que trabajan en los sitios designados por usted y auditarán los sistemas y procesos de gestión. Esto le dará una idea de cómo las prácticas laborales se distribuyen en cascada para capacitar a su organización para impulsar un mejor cumplimiento y gestión de riesgos.

- Comprender: las tendencias y el perfil de la fuerza laboral de su cadena de suministro.
- Evaluar: cómo sus contratistas siguen sus estándares.
- Mitigar: los riesgos que podrían conducir a malas prácticas laborales y problemas de seguridad en su cadena de suministro.
- Demostrar: acciones basadas en evidencia verificada de forma independiente.

Haciendo las preguntas difíciles, La Auditoría de Prácticas Laborales es una auditoría in situ que cubre una variedad de cuestiones tales como condiciones y derechos laborales, salario, conocimiento e implementación de políticas y procesos relevantes. Las auditorías se pueden llevar a cabo como una sola vez, ad-hoc o anualmente / recurrente y están diseñadas para cumplir con los siguientes objetivos:

- Demostrar el compromiso de una empresa para garantizar el trato justo de los empleados.
- Mejorar la transparencia y visibilidad de prácticas de trabajo dentro de una cadena de suministro.
- Para proporcionar una visión independiente e imparcial del desempeño del proveedor o contratista.

Figura N° 15: Auditoría de Prácticas Laborales



Fuente: <https://www.achilles.com/feature/labour-practices-audit/>

Indicadores

Los indicadores para el presente plan de mejora son:

- Porcentaje de cumplimiento de los entregables en socio laborales
- Porcentaje de participación y capacitación a Gerente Generales y administradores.
- Porcentaje de participación y compromiso al sub Comité mensual con ECM.

A continuación, en la siguiente tabla considera los objetivos que persiguen cada indicador y las evidencias del cumplimiento de cada uno de ellos.

Tabla N° 3 : Matriz de Marco Lógico

Alcance	Objetivos	Objetivo Específico	Indicador	Evidencias	Supuestos
Falta de control de auditoria socio laboral en la unidad minera.	Lograr implementar la metodología, para evaluar de manera objetiva las buenas prácticas laborales de las ECM.	Medir el nivel de cumplimiento de los entregables en socio laborales	% cumplimiento de obligaciones socio laboral de ECM	Matriz de evaluación y cumplimiento (semáforo)	Proceso de aceptación y conocimiento del sistema.
Falta de capacitación en la metodología socio laboral a los Gerentes y administradores de las ECM.	Desplegar y capacitar el modelo de auditoria socio laboral a los Gerentes y administradores de las ECM.	Medir el nivel de participación y capacitación.	% de cumplimiento de malla de capacitación en Obligaciones socio laborales a ECM	Reporte mensual	Se necesitara reforzar la participación de los responsables.
		Medir el nivel de compromiso y asistencia al sub comité mensual con ECM.	% de asistencia y participación de los Gerentes Generales de las EMC, al Sub comité mensual de Obligaciones Laborales	Reporte mensual	Reforzará la implementación del sistema.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla Nº 4 : Matriz de Medición del Proyecto

Indicador	Fórmula	Real	Meta	% de desviación	Comentario
% de cumplimiento y control de auditoria socio laboral en la unidad minera.	Matriz de Evaluación según escalas		85%		Expectativa de Gerencia General / Recursos Humanos
% de participación a capacitación en la metodología socio laboral a los Gerentes y administradores de las ECM.	Programado / Ejecutado		100%		Expectativa de Gerencia General / Recursos Humanos
% de asistencia y participación de los Gerentes Generales al Sub comité mensual de Obligaciones Laborales	Programado / Ejecutado		100%		Expectativa de Gerencia General / Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 5 : Matriz de Medición Simulada del Proyecto

Indicador	Fórmula	Real simulado	Meta	% de desviación	Comentario
% de cumplimiento y control de auditoria socio laboral en la unidad minera.	Matriz de Evaluación según escalas	60%	85%	25%	La experiencia me indica que el proceso debe ser llevado por etapas.
% de participación a capacitación en la metodología socio laboral a los Gerentes y administradores de las ECM.	Programado / Ejecutado	60%	100%	40%	
% de asistencia y participación de los Gerentes Generales al Sub comité mensual de Obligaciones Laborales	Programado / Ejecutado	50%	100%	50%	

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO V ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO

5.1 Planteamiento y presentación de las propuestas

El presente proyecto tiene por objetivo la implementación de un modelo, metodología a utilizar para la planificación e implementación de auditorías socio laborales Internas, velando por el cumplimiento con la Normatividad Laboral, buenas prácticas y prevenir contingencias laborales, minimizando los riesgos socios laborales.

Para ello se aplica la metodología de evaluar las propuestas para lograr los objetivos y metas establecidas:

Lograr validar el cumplimiento socio laboral, para evaluar de manera objetiva las buenas prácticas laborales de las ECM.

Desplegar y capacitar el modelo de auditoria socio laboral a los Gerentes y administradores de las ECM.

Para establecer las metas debe cumplir la siguiente característica:

META= OBJETIVO + VALOR + PLAZO

Según nos muestra la siguiente tabla, cada una de las propuestas para las metas establecidas.

Tabla Nº 6 : Formulación de Propuestas de Mejora

PROBLEMA	OBJETIVOS	METAS	FORMULACION DE PROPUESTA DE MEJORA
Falta de modelo de auditoria socio laboral para ECM	Lograr implementar la metodología, para evaluar de manera objetiva las buenas prácticas laborales de las ECM.	Medir el nivel de cumplimiento de los entregables, socio laborales de ECM	Diagnosticar y analizar las escalas de evaluación Implementar el sistema de comunicación de lanzamiento del plan. Establecer cronograma de participación.
	Desplegar y capacitar el modelo de auditoria socio laboral a los Gerentes y administradores de las ECM.	Medir el nivel de participación en el plan de capacitación.	Establecer comunicación acerca del modelo de auditoria socio laboral. Determinar programas de capacitación a los responsables de las ECM del nuevo de auditoria socio laboral.
	Fortalecer el compromiso a la asistencia y participación de los Gerentes Generales al Sub comité mensual de Obligaciones Laborales.	Mediar el nivel de asistencia y participación de los Gerentes Generales de ECM	Establecer actas de compromiso y asistencia Implementación en las evaluaciones a Gerentes Incentivar la comunicación y retroalimentación Milpo - ECM

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Análisis FODA de la aplicación del plan

A continuación, se desarrollará el Análisis FODA para entender la aplicación del plan desde un punto de vista interno y externo y plantear estrategias que permitan lograr los objetivos planteados.

Figura Nº 16: FODA del Proyecto

		INTORNO		
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)	
		<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento de la base legal y contractual -Impacto positivo en Responsabilidad Social Empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> -Compromiso de la Gerencia General. -Experiencia en el proceso de implementación de auditoria -Disposición del equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Denuncias por Tercerización de los colaboradores. -Falta de capacitación de los representantes de empresas contratistas.
ENTORNO	<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Denuncias de trabajadores ante Sunafil, por malas prácticas. - Intereses del Sindicato en difamar a la empresa 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Valerse del compromiso de la Gerencia General para la implementación del modelo de auditoria socia laboral. -Impacto positivo en Responsabilidad Social Empresarial. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar la implementación del modelo de auditorio socio laboral para garantizar las buenas prácticas laborales. -Aprovechar el creciente desarrollo del sector de la empresa para desarrollar la retroalimentación de los Jefes. 	
	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Valerse del compromiso de la Gerencia General para mejorar las buenas practicas socio laborales. -Neutralizar las Denuncias de trabajadores ante Sunafil, a través del nuevo modelo de auditoria socio laboral. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estandarizar el modelo de auditoria socia laboral de terceros. - Capacitar a los miembros del sindicato de manera estratégica y preventiva. 		

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Identificación y descripción de estrategias y actividades

Después de cruzar Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades e identificar las estrategias, se enumera las actividades a realizarse:

Tabla Nº 7 : Estrategias y Actividades

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Valerse del compromiso de la Gerencia General para la implementación del modelo de auditoria socia laboral.	Dirección de la Gerencia General en el proyecto de implementación. Determinar responsabilidades de la Gerencia General de ECM.
Impacto positivo en Responsabilidad Social Empresarial.	Determinar los requisitos para postular a buenas prácticas de RSE. Aplicar la metodología según Cámara de Comercio y ABE.
Aprovechar la implementación del modelo de auditorio socio laboral para garantizar las buenas prácticas laborales.	Plan de comunicación y difusión a gerencias Información para el sindicato.
Aprovechar el creciente desarrollo del sector de la empresa para desarrollar la retroalimentación de los Jefes.	Evaluar las habilidades de comunicación de los Jefes. Establecer espacios para realizar la retroalimentación Colaborador – Jefe
Neutralizar las Denuncias de trabajadores ante Sunafil, a través del nuevo modelo de auditoria socio laboral.	Participación mixta en las auditorias en campo con el sindicato Informar a los jefes de área de la importancia del modelo
Estandarizar el modelo de auditoria socia laboral de terceros.	Definir los roles del equipo de trabajo. Establecer el modelo en todas las operaciones y proyectos de la mina. Fomentar retroalimentación de los miembros del equipo de trabajo y sindicatos.

Fuente: Elaboración Propia

5.4 Programación de actividades, diagrama de Gantt

El proyecto de implementación del Modelo de auditoria socio laboral, consta de los siguientes subprocesos que se detalla en el Diagrama Gantt.

Las actividades que a continuación se detalla surgen de las actividades descritas por las estrategias determinadas.

Tabla N° 8 : Diagrama Gantt

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO																					
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16	SEMANA 17	SEMANA 18	SEMANA 19	SEMANA 20	SEMANA 21	SEMANA 22
Planificación del Proyecto	Responsable del Proyecto	■																					
Definir objetivos	Responsable del Proyecto	■																					
Determinar el alcance	Responsable del Proyecto	■																					
Seleccionar el Comité de Valoración de matriz y herramientas	Responsable del Proyecto / Gerencia General	■																					
Determinar los subprocesos del proyecto	Responsable del Proyecto	■																					
Definir los canales de comunicación	Recursos Humanos	■																					
Aprobar la organización del proyecto	Recursos Humanos Gerencia General		■																				
Diseño del procedimiento	Responsable del Proyecto			■																			
Diseño e implementación de los formatos	Responsable del Proyecto			■																			
Validar las escalas para las evaluaciones con los Jefes	Responsable del Proyecto			■																			
Revisar y corregir los modelo de auditoria	Responsable del Proyecto			■	■																		
Capacitar al personal para la elaboración de la auditoria	Responsable del Proyecto			■	■																		
Establecer los aspectos a auditar (hallazgo)	Responsable del Proyecto			■	■																		
Evaluación de Matriz auditoria	Responsable del Proyecto				■																		
Definir los ítems de auditoria	Responsable del Proyecto	■																					
Prueba piloto de auditoria	Responsable del Proyecto												■										
Selección de ECM a ser auditadas	Responsable del Proyecto												■	■									
Desarrollo de la auditoria	Responsable del Proyecto													■	■								
Análisis de resultado	Responsable del Proyecto																■						
Evaluación de resultados de la auditoria	Responsable del Proyecto																	■	■				
Exponer los resultados a operaciones y gerencia	Recursos Humanos Gerencia General																				■		
Comunicar el Sistema de Auditoria	Responsable del Proyecto Recursos Humanos																						■
Informar el sistema de auditoria a Gerentes de ECM	Responsable del Proyecto																						■
Comunicar el sistema de auditoria al sindicato	Responsable del Proyecto Recursos Humanos																						■
Inducción del modelo de auditoria socio laboral a ECM	Responsable del Proyecto																						■

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO VI: RESULTADOS

6.1 Resultados esperados

En el presente plan se ha estimado los resultados de la implementación del Sistema de Auditoria socio laboral para ECM. Además, se determinó objetivos y KPI para asegurar el cumplimiento de los mismos.

Cada uno de los objetivos determinados son medidos por indicadores, cada indicador tiene una meta que ha sido determinada junto con la empresa o representa la expectativa de la empresa.

Como muestra en la tabla de resultados esperados, el resultado real de los objetivos: Mejorar el nivel de control de desvíos de las obligaciones laborales de cada ECM, acerca del cumplimiento según escala de evaluación (semáforo) aún no han sido cuantificados por encontrarse el proyecto en curso, se estima un resultado del 40% al ser medidos de forma mensual; asimismo, considerando que siempre habrá ECM, que se necesite hacer mayor seguimiento al término del proyecto el resultado incrementará por las estrategias planteadas.

Los otros objetivos: Fortalecer el desempeño de los colaboradores y Medir el nivel de satisfacción del cliente, se estima un resultado menor a la meta por ser medidos de forma mensual.

Tabla N° 9 : Resultados Esperados

Objetivo	KPI	Medida	Plazo de Indicador	Metricas	Meta	Resultado o Real	Resultado o esperado variación	Analisis
Mejora el nivel de cumplimiento y control de auditoria socio laboral en la unidad minera.	% de cumplimiento de auditoria socio laboral de ECM	%	Mensual	Escala de Matriz semaforo	85%	0	25%	Aúan no hay un resultado real por estar en porceso de implementación . Se estima un resultado esperado de 85%
% de participación a capacitación en la metodología socio laboral a los Gerentes y administradores de las ECM.	Programado / Ejecutado	IC	Mensual	Programado / Ejecutado	100%	0	60%	
% de asistencia y participación de los Gerentes Generales al Sub comité mensual de Obligaciones Laborales	Programado / Ejecutado	IC	Mensual	Programado / Ejecutado	100%	0	50%	

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Requerimiento de implementación

Para la realización del proyecto se determinó las actividades a realizar, para llevarlas a cabo se necesita los siguientes recursos.

Tabla Nº 10 : Recursos

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida
Personal		
Asistente del Proyecto	1	-
Utiles de Escritorio		
Papel Bond A4	3	Paquete de 100
Papelógrafo	4	Docena
Plumon pizarra	1	Docena
Borrador	1	Docena
Resaltador	1	Docena
Equipos		
Computadora	1	Unidad
Laptop	7	Unidad
Proyector	1	Unidad
Impresora	1	Unidad
Puntero Láser	1	Unidad
Herramientas		
Pizarra Acrílica Adhesiva	1	Unidad
Engranpadora	1	Unidad
Perforador	1	Unidad

Fuente: Elaboración Propia

6.3 Presupuesto del plan de implementación

El presupuesto del proyecto no incluye la mano de obra, porque el responsable del proyecto labora en la empresa y por ende es un costo ya estimado en la planilla de la compañía. Eso significa que el presupuesto solo considera los recursos u gastos para la implementación.

6.4 Mecanismos de control y medición del cambio

Se determina las medidas de control para cada una de las actividades del Diagrama de Gantt, así como los resultados que se espera en cada una de las actividades. En muchas actividades las medidas de control coinciden al ser actividades que dependen unas de otras

Tabla N° 11 : Medidas de Control

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		MEDIDAS DE CONTROL	RESULTADOS
		INICIO	FINAL		
Planificación del Proyecto	Responsable del Proyecto	SEMANA 1	SEMANA 1	Acta de la planificación	Informe
Definir objetivos	Responsable del Proyecto	SEMANA 1	SEMANA 1	Acta de la planificación	Informe
Determinar el alcance	Responsable del Proyecto	SEMANA 1	SEMANA 1	Acta de la planificación	Informe
Seleccionar el Comité de Valoración de matriz y herramientas	Responsable del Proyecto / Gerencia General	SEMANA 1	SEMANA 1	Acta de la planificación	Informe
Determinar los subprocesos del proyecto	Responsable del Proyecto	SEMANA 1	SEMANA 1	Acta de la planificación	Informe
Definir los canales de comunicación	Recursos Humanos	SEMANA 1	SEMANA 1	Acta de la planificación	Informe
Aprobar la organización del proyecto	Recursos Humanos Gerencia General	SEMANA 2	SEMANA 2	Acta de la planificación	Informe
Diseño del procedimiento	Responsable del Proyecto	SEMANA 3	SEMANA 3	Flujo grama de auditoria	Informe
Realizar los formatos	Responsable del Proyecto	SEMANA 3	SEMANA 3	Implementación	Resultados
Capacitar al personal para la elaboración de la auditoria	Responsable del Proyecto	SEMANA 3	SEMANA 3	En el proceso de auditoria	Resultados

Revisar y corregir los modelo de auditoria	Responsable del Proyecto	SEMANA 3	SEMANA 4	En el proceso de auditoria	Resultados
Validar las escalas para las evaluaciones con los Jefes	Responsable del Proyecto	SEMANA 4	SEMANA 4	Comité de GRRHH, Operaciones	Informe
Establecer los aspectos a auditar (hallazgo)	Responsable del Proyecto	SEMANA 4	SEMANA 4	Comité de GRRHH, Operaciones	Informe
Evaluación de Matriz auditoria	Responsable del Proyecto	SEMANA 5	SEMANA 5	Reporte de progreso	Informe de mejora
Definir los ítems de auditoria	Responsable del Proyecto	SEMANA 1	SEMANA 1	Reporte de progreso	Informe de mejora
Prueba piloto de auditoria	Responsable del Proyecto	SEMANA 8	SEMANA 9	Reporte de progreso	Informe de mejora
Selección de ECM a ser auditadas	Responsable del Proyecto	SEMANA 10	SEMANA 10	Reporte de progreso	Informe de mejora
Desarrollo de la auditoria	Responsable del Proyecto	SEMANA 11	SEMANA 11	Reporte de progreso	Informe de mejora
Análisis de resultado	Responsable del Proyecto	SEMANA 12	SEMANA 12	Reporte de progreso	Informe de mejora
Evaluación de resultados de la auditoria	Responsable del Proyecto	SEMANA 13	SEMANA 13	Reporte de progreso	Informe de mejora
Exponer los resultados a operaciones y gerencia	Recursos Humanos Gerencia General	SEMANA 13	SEMANA 15	Reporte de progreso	Informe de mejora
Comunicar el Sistema de Auditoria	Responsable del Proyecto Recursos Humanos	SEMANA 15	SEMANA 16	Reporte de progreso	Informe de mejora
Informar el sistema de auditoria a Gerentes de ECM y Milpo SA	Responsable del Proyecto	SEMANA 17	SEMANA 17	Reporte de progreso	Informe de mejora
Comunicar el modelo de auditoria socio laboral al sindicato	Responsable del Proyecto Recursos Humanos	SEMANA 18	SEMANA 19	Reporte de progreso	Informe de mejora
Induccion del modelo de auditoria socio laboral a ECM	Responsable del Proyecto	SEMANA 20	SEMANA 20	Reporte de progreso	Informe de mejora

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

A continuación, el desarrollo del plan de mejora, nos permite concluir:

- La compañía logrará desarrollar una herramienta objetiva, medible y confiable para evaluar los compromisos socio laborales de sus ECM, esto nos permite asegurar de los hallazgos son objetivos y calificables; va a cumplir con todas las medidas de control y fiscalización.
- La auditoría socio laboral, actualmente está regulada y es fiscalizable, es obligatorio la presentación de registros y evidencias ante SUNAFIL, ante futuras inspecciones laborales, debe ser comunicada a las ECM. Reduce las probabilidades de denuncias por algunos trabajadores o sindicatos.
- Se garantizan e identificarán los desvíos a de manera oportuna y sostenible en obligaciones socio laborales hacia sus trabajadores de manera mensual; en el cuál se verá reflejada vía reportes de evaluaciones mensuales. Se articulará la comunicación y responsabilidad a cada Gerente General de cada ECM, para hacer conocer su cumplimiento en la gestión.

7.2 Recomendaciones

- La empresa debe implementar el Sistema de Auditoria Socio Laboral a todas sus ECM, Para contar con un sistema sólido y sostenible que permita calificar y evaluar a las ECM.
- Velar por su cumplimiento sostenible, que permita prevenir contingencias de paralizaciones y/o huelgas por el no cumplimiento o atención de los derechos socio laborales de los trabajadores.
- Hacer énfasis en identificar las posibles ECM, que tengan desvíos e involucrarlos, para cerrar de manera inédita los temas vía carta de compromiso y plazos (plan de acción), y evitar situaciones de riesgos laborales.
- Promover la Certificación de algún proceso en las Buenas prácticas Laborales, impulsado por instituciones como el ABE, Cámara de Comercio, etc.

CAPITULO VIII: REFERENCIAS

- GALLEGO PAJARES, R.; RUIZ BALLESTEROS, E. Minas De Rio Tinto Sociedad Anonima Laboral. Un Modelo Sociolaboral Alternativo Para La Reactivacion De La Minería Onubense. Trabajo, Revista Andaluza de Relaciones Laborales, [s. l.], n. 1, p. 35–45, 1996. Disponible em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lsdpd&AN=36093&lang=es&site=ehost-live>. Acceso em: 22 nov. 2020.
- GÓMEZ, S. L. La subcontratación en la minería en Chile: elementos teóricos para el análisis. Polis (07176554), [s. l.], v. 8, n. 24, p. 111–131, 2009. Disponible em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=48577895&lang=es&site=ehost-live>. Acceso em: 4 nov. 2020.
- Ley de tercerización obliga a las empresas a formalizarse: [source: NoticiasFinancieras]. (2008, Sep 17). NoticiasFinancieras Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/465492145?accountid=14747>
- Comercio, E. (2008, Jun 03). Cómo regular la tercerización. El Comercio Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/336338836?accountid=14747>