



OIT - EVALUACIÓN

- **Título de proyecto:** [Occupational health and safety and social dialogue in the mining sector in Colombia](#)
- **TC/SYMBOL:** [COL/13/01/CAN](#)
- **Tipo de la evaluación:** [Final independiente](#)
- **País(es):** [Colombia](#)
- **Fecha de la evaluación:** [Noviembre 2015](#)
- **Nombre(s) du consultor:** [Gloria Vela](#)
- **Gestión de la evaluación:** [Cybele Burga](#)
- **Oficina Administrativa (OIT):** [Oficina Países Andinos](#)
- **Oficina Técnica (OIT):** [EMP/ENT](#)
- **Fin de proyecto (date):** [Diciembre 2015](#)
- **Donante: país y monto en US\$** [Ministerio de Trabajo de Canadá \(USD \\$ 292,883.00 dólares\)](#)
- **Palabras Claves:** [Empresas sostenibles, trabajo decente](#)
- **Presupuesto de la evaluación:** [USD \\$ 8,000.00](#)

Esta evaluación se ha realizado siguiendo la política y los procedimientos de OIT. Este informe no ha sido editado.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| LISTADO DE SIGLAS O ABREVIATURAS | 4 |
| I. RESUMEN EJECUTIVO | 5 |
| Antecedentes, propósito, lógica y estructura del proyecto | 5 |
| Situación actual del proyecto | 6 |
| Antecedentes, propósito y alcances de la evaluación | 6 |
| Metodología de evaluación | 6 |
| Hallazgos | 7 |
| Pertinencia y coherencia estratégica de la intervención | 7 |
| Validez (foco en M&E) | 9 |
| Efectividad del proyecto (logros) | 9 |
| Orientación hacia el impacto | 11 |
| Sostenibilidad de la intervención | 11 |
| Conclusiones | 12 |
| Lecciones aprendidas y Buenas Prácticas | 12 |
| Lecciones aprendidas | 12 |
| Buenas Prácticas | 13 |
| Recomendaciones | 14 |
| Para la Oficina de Países Andinos de la OIT | 14 |
| Para la Oficina Regional y el Ministerio de Trabajo | 14 |
| Para la Oficina Regional y el SENA | 15 |
| II. EVALUACIÓN | 16 |
| Antecedentes, propósito, lógica y estructura del proyecto | 16 |
| Situación actual del proyecto | 17 |
| Antecedentes, propósito y alcances de la evaluación | 18 |
| Metodología de evaluación | 18 |
| Hallazgos | 20 |
| Pertinencia y coherencia estratégica de la intervención | 20 |
| Validez (foco en M&E) | 25 |
| Efectividad del proyecto (logros) | 26 |
| Orientación hacia el impacto | 32 |
| Sostenibilidad de la intervención | 33 |
| Conclusiones | 35 |
| Lecciones aprendidas y Buenas Prácticas | 37 |
| Lecciones aprendidas | 37 |
| Buenas Prácticas | 40 |

| | |
|---|----|
| Recomendaciones | 43 |
| Para la Oficina de Países Andinos de la OIT | 43 |
| Para la Oficina Regional y el Ministerio del Trabajo..... | 43 |
| Para la Oficina Regional y el SENA..... | 44 |

LISTADO DE SIGLAS O ABREVIATURAS

| | |
|-------|---|
| ANDI | Asociación Nacional de Industriales |
| BP | Buenas Prácticas |
| CAD | Comité de Ayuda al Desarrollo |
| CEG | Consultores Especializados en Gestión |
| CGT | Confederación General de Trabajo |
| CTA | Corporación Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia |
| CTC | Confederación de Trabajadores de Colombia |
| CUT | Central Unitaria de Trabajadores de Colombia |
| DS | Diálogo Social |
| DT | Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo |
| EME | Equipo de Mejoramiento Empresarial |
| OCDE | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos |
| OIT | Organización Internacional del Trabajo |
| PIB | Producto Interno Bruto |
| PME | Plan de Mejoramiento Empresarial |
| SENA | Servicio Nacional de Aprendizaje |
| SCORE | Sustaining Competitive and Responsible Enterprises |
| SST | Seguridad y Salud en el Trabajo |
| TD | Trabajo Decente |
| TdR | Términos de Referencia |

I. RESUMEN EJECUTIVO

Antecedentes, propósito, lógica y estructura del proyecto

1. El Proyecto COL/13/01/CAN “Salud ocupacional y Seguridad y diálogo social en el sector minero en Colombia”¹ tiene una duración de 2,9 años, y su fecha de terminación es diciembre de 2015. Surgió de la necesidad de mejorar las relaciones laborales y la seguridad y salud en el trabajo de las empresas del sector minero, particularmente de las empresas contratistas de la gran empresa Carbones El Cerrejón, dada la importancia del sector en el PIB del departamento, en el empleo directo e indirecto, y por las tensiones sociales y laborales que se generan entre los empleadores y trabajadores de las empresas del sector y con las comunidades del territorio en donde interviene.
2. El Proyecto se propuso contribuir a “fortalecer la capacidad institucional para promover el respeto de los principios y derechos fundamentales en el trabajo, las prácticas de seguridad y salud laboral y condiciones de trabajo, y el desarrollo productivo en el sector de la minería (carbón, gas, sal) en el departamento de La Guajira en Colombia”.
3. Para alcanzar este propósito el Proyecto planteó de manera específica, dos resultados esperados. El primer resultado esperado fue el aumento de la capacidad institucional de la Subcomisión de Políticas Laborales y Salariales del Departamento de La Guajira, como espacio de Diálogo Social para promover el respeto de los derechos fundamentales en el trabajo, la SST y el mejoramiento de las relaciones laborales en el campo de la prevención y la resolución de conflictos, especialmente en las empresas contratistas del sector minero. Para conseguir este resultado, el Proyecto se propuso realizar:
 - Un Diagnóstico sobre las relaciones laborales en La Guajira diseñado y analizado de manera tripartita
 - Un Programa de fomento de capacidades en materia de prevención y resolución de conflictos para los miembros del Subcomité diseñado e implementado
 - Campañas de promoción y de difusión dirigidas a mejorar las condiciones laborales en materia de seguridad y la salud en el sector minero en La Guajira realizadas.
 - Una estrategia de mejoramiento de las relaciones laborales y el diálogo en el sector minero, acordado de manera tripartita por los mandantes
4. El segundo resultado esperado fue el aumento de la capacidad de las empresas contratistas del sector de la minería del carbón en La Guajira en materia de seguridad y salud en el trabajo y productividad. Para conseguir este resultado, el Proyecto se propuso lo siguiente:
 - Personal profesional local del Servicio Nacional de Formación Profesional (SENA) y consultores privados, capacitados en la Metodología SCORE, módulos 1 y 5, para mejorar la SST y la productividad.
 - Contratistas (pequeños y medianos)² del sector minero adoptan la Metodología SCORE y las prácticas que promueve para mejorar la seguridad y la salud y la productividad en el lugar de trabajo.
 - Resultados sistematizados y analizados con los miembros del Subcomité se difunden a nivel nacional para una aplicación en otras regiones
5. Al inicio de la ejecución se acordó, por solicitud expresa de Carbones El Cerrejón, un cambio en el Proyecto (que estaba centrado en esta empresa) para ampliarse al sector minero (carbón, gas y sal), lo que llevó a incluir, durante la ejecución, otros sectores productivos distintos a la minería, e

¹ El nombre del proyecto en inglés es “Occupational health and safety and social dialogue in the mining sector in Colombia” COL/13/01/CAN

² El proyecto consideró como Pequeñas y Medianas empresas –PYME- aquellas que tenían entre 11 y 250 trabajadores). Los activos fijos no se tuvieron en cuenta para la clasificación

implicó un atraso de 6 meses en la ejecución del proyecto. Con este cambio, los resultados y productos esperados se enfocaron en las relaciones laborales en general en La Guajira, y en empresas de diferentes sectores además del carbón y el gas, tales como turismo, salud, construcción y electrificación, los cuales son parte de la cadena de proveedores del sector minero extractivo.

6. El presupuesto del proyecto fue de USD \$ 292,883, financiado por el Ministerio de Trabajo del Canadá.

Situación actual del proyecto

7. En la actualidad el Proyecto culminó sus actividades y realizó el evento de cierre. Considerando el cambio acordado al inicio de la ejecución del proyecto, se cumplieron todos los productos propuestos.

Antecedentes, propósito y alcances de la evaluación

8. De acuerdo con los TdR esta es una evaluación final independiente acordada con el donante³ que tiene como objetivo “valorar la eficacia del Proyecto en términos de sus logros, así como los efectos a los que ha contribuido en términos de impacto y sostenibilidad”, de acuerdo a los siguientes criterios derivados de los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE para la evaluación de la cooperación al desarrollo tal como los aplica la OIT: pertinencia y coherencia estratégica con la intervención; validez (foco en M&E); efectividad del Proyecto (logros); orientación hacia el impacto; sostenibilidad de la intervención.
9. En este sentido, la evaluación se centró en “valorar de manera sistemática y objetiva, lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado, la efectividad del Proyecto (logros) y los posibles efectos en términos de impacto y sostenibilidad”. Igualmente, en la identificación de “buenas prácticas y lecciones aprendidas de la intervención con el fin de maximizar la experiencia adquirida y potenciar su replicabilidad y proponer recomendaciones”.
10. La evaluación cubre el período ejecutado de marzo 2013 a diciembre 2015.

Metodología de evaluación

11. La evaluación contrastó tres fuentes de información para interpretar y valorar los hallazgos, extraer las conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y presentar las recomendaciones:
12. **Primera fuente:** Las consideraciones del Equipo de Trabajo del proyecto (en Colombia, y personas de la Oficina Regional de la OIT en Lima que participaron en el diseño e inicio del proyecto). Con esta fuente se buscó precisar el contexto de realización del proyecto, el proceso del cual hace parte, su vinculación con otros proyectos e iniciativas, y los alcances esperados con su realización, como insumos para analizar la pertinencia y coherencia de la estrategia de intervención, la validez (foco en M&E), la efectividad (logros) y la sostenibilidad. Para obtener la información de estas fuentes se realizaron entrevistas personales y virtuales.

³ A pesar que la política de evaluación de OIT no exija la aplicación de este tipo de instrumento cuando se tienen proyectos con presupuestos inferiores al millón de dólares, como en este caso.

13. **Segunda fuente:** La documentación escrita sobre el proyecto. Se analizaron los informes realizados por la coordinación, los productos en sí y los usos de esos productos mencionados en los informes. Con la información suministrada por esta fuente se analizó la validez del diseño de la intervención y el nivel de efectividad del proyecto con relación a la consecución de los resultados propuestos. La técnica a que se aplicó fue el análisis documental.
14. **Tercera fuente:** Las apreciaciones de actores participantes, tanto beneficiarios directos (miembros de la Subcomisión de Políticas Laborales y Salariales del Departamento de La Guajira; formadores capacitados en la metodología SCORE; PYME beneficiadas del programa de Formación y Asistencia Técnica, como trabajadores que hacen parte de las empresas beneficiarias directas, y socios del Proyecto (centrales sindicales, gremios de empresarios, así como del Ministerio del Trabajo y el SENA, y proveedores de la metodología SCORE). Con esta fuente se realizaron entrevistas con 31 personas (de las cuales 15 fueron mujeres) y encuestas (con 3 miembros de la Subcomisión de Políticas Laborales y Salariales del Departamento; personas de empresas que terminaron los 2 módulos y formadores que terminaron los 2 módulos); además se participó en el evento de cierre. Con esta fuente se buscó analizar la pertinencia y coherencia de la estrategia de intervención, la efectividad del proyecto, la orientación hacia el impacto y la sostenibilidad.
15. Los pasos principales de la evaluación fueron: 1) Recolectar y verificar los datos relacionados con las preguntas de la evaluación proporcionados por las diferentes fuentes y con las técnicas señaladas para cada uno, teniendo en cuenta los indicadores establecidos; 2) Interpretar, mediante un proceso de triangulación por fuentes y técnicas, los hallazgos que revelan los datos para cada uno de los criterios e indicadores y en su conjunto, y valorar los hallazgos; 3) Extraer conclusiones mediante un análisis comparativo del valor de los resultados conseguidos, los factores que los explican, y el significado y relevancia del proyecto. Con base en estos análisis y los argumentos que se derivan de ellos, se plantearon las Lecciones aprendidas, las Buenas Prácticas y las recomendaciones solicitadas en los TdR de la evaluación.

En general, el equipo de evaluación considera que el diseño metodológico realizado permite confiabilidad en los resultados de la evaluación por la representatividad en la convocatoria hecha por el equipo del Proyecto, y porque las personas entrevistadas y/o encuestadas representan actores del nivel nacional y local que dan cuenta del tripartismo.

Hallazgos

Pertinencia y coherencia estratégica de la intervención

16. El objetivo del Proyecto enfocado en el sector minero de La Guajira y específicamente en la empresa Carbones El Cerrejón, como estaba contemplado inicialmente no era pertinente básicamente porque, de una parte, la empresa y el sector deben cumplir como condición de mercado normas y estándares internacionales y nacionales en materia de garantía de derechos fundamentales mientras esta situación no se da en otros sectores productivos de La Guajira que necesitarían más este tipo de proyectos; de otra parte, el gran tamaño de esta empresa y su carácter internacional lo mismo que el del sector, llevan a que los conflictos laborales se diriman de manera tripartita a nivel nacional y en muchos casos a nivel internacional, por lo que la Subcomisión de Políticas Laborales y Salariales departamental no se considera el espacio pertinente para tramitar dichos conflictos.
17. Sin embargo, el cambio que se acordó al inicio del proyecto y que llevó a que durante la ejecución se incorporaran empresas de sectores productivos distintos a la minería, fue considerado pertinente porque el alto nivel de informalidad en el empleo y la dependencia de la población del sector comercio y servicios, además de actividad minera, para el empleo e ingresos hacen

importante que la Subcomisión realice una labor intensa de promoción de los derechos fundamentales del trabajo, la formalización del empleo, el TD, la SST, el Diálogo Social- DS, y la resolución de conflictos laborales por la vía de la concertación tripartita especialmente en esos sectores distintos de la minería; y para ello, los productos desarrollados en el componente 1 del Proyecto son claves.

De otra parte, como ya se mencionó, la región requiere impulsar otro tipo de actividades productivas distintas a la minería (como turismo), que la hagan menos dependiente de una sola actividad (la minería) altamente vulnerable a los vaivenes del mercado especialmente del mercado internacional. Los productos desarrollados en el Componente 1 del Proyecto son pertinentes, pues abordaron la situación de otros sectores además de la minería de carbón.

18. El resultado de contribuir al proceso de fortalecimiento de la capacidad institucional de la Subcomisión (Componente 1), se considera pertinente porque fortaleció las capacidades de miembros de la Subcomisión en temas necesarios para cumplir su función en la Subcomisión; deja herramientas importantes que, si llegan a ser utilizadas por la Subcomisión, serían relevantes para realizar su misión⁴; y queda personal de varias empresas y formadores del SENA que conocen y manejan la metodología SCORE (Módulo 1 y Módulo 5) y pueden responder a las necesidades de fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas que son la mayoría de las empresas de La Guajira.
19. El Componente 2 del Proyecto relacionado con la aplicación de la metodología SCORE en las empresas fue pertinente, tanto para las empresas contratistas de Carbones El Cerrejón, como para las de otros sectores productivos, por varias razones:
 - La metodología ayudó a las empresas donde se aplicó a responder a la necesidad de cumplir las normas y exigencias de ley relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo, y de mejorar su productividad
 - Se adapta a las condiciones de cualquier tipo de empresa, desde microempresas hasta grandes empresas.
 - Se acopla bien a las necesidades de los gestores y formadores del SENA de los programas de Apoyo al Emprendimiento y de Fortalecimiento Empresarial para cumplir con su función
 - La implementación con formadores del SENA responde a una necesidad de las empresas de contar con una asesoría comprometida.
 - Suplió una necesidad, dado que en la región los sectores productivos (distintos a carbón y gas) no tienen acceso a este tipo de metodologías, y no hay consultores privados que las desarrollen.
 - Es una metodología que ayuda a fortalecer la SST de una manera didáctica, participativa y amigable, fácilmente entendible tanto por los formadores como por trabajadores y empresarios.
20. El resultado de mejorar las prácticas de SST y el desarrollo productivo (Componente 2), fue pertinente porque en las empresas donde se aplicó la metodología SCORE se logró mejorar las relaciones labores entre dueños de las empresas, gerentes, administrativos y trabajadores; mejorar condiciones de SST ; y mejorar condiciones de productividad en las empresas
21. El proyecto está relacionado estratégicamente de manera directa con dos proyectos de la OIT en Colombia: “Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental en Colombia” realizado de junio del 2013 a abril del 2015 y el “Programa SCORE Colombia” que se viene realizando desde el 2010. El objetivo del Programa SCORE en esta segunda fase es crear e implementar un modelo para la provisión sostenible de la metodología en el país.

⁴ El proyecto no dio tiempo para avanzar en la utilización de estas herramientas.

Validez (foco en M&E)

22. El cambio que se hizo en el Proyecto al inicio de su implementación, de no centrarse en Empresa Carbones El Cerrejón y sus empresas contratistas, ni exclusivamente en el sector minero y abrirse a otros sectores productivos fue un cambio no solo pertinente sino también válido pues fortalece el rol que debe cumplir la Subcomisión en la región para todos los sectores productivos existentes.
23. La aplicación de la metodología SCORE demostró que es válida para todo tipo de empresas, incluyendo las microempresas y las grandes empresas y que es una metodología válida y adaptable para el SENA en tanto es aplicable en su labor de Acompañamiento a Emprendimientos y de Fortalecimiento Empresarial.
24. La aplicación de los módulos 1 y 5 de la metodología SCORE, muestra en primer lugar, que la metodología funciona aplicando el primer módulo como módulo básico, y los demás módulos como módulos opcionales según los objetivos propuestos. En segundo lugar, que cada módulo permite conseguir cambios importantes en las empresas, incluido el Módulo 1, sin dependencia de la aplicación del resto de módulos. En tercer lugar, la aplicación del Módulo 5 permite conseguir cambios efectivos en las condiciones de SST de las empresas. Pero se percibió la necesidad de una inducción adicional de 2 días sobre conocimientos básicos de SST a los formadores capacitados con el Proyecto, tal como se hizo, para potenciar los logros de este Módulo.
25. La incorporación de una coordinación de campo en el Proyecto, por parte de los proveedores de la metodología SCORE y la intervención directa de la Coordinación Nacional en la realización de los productos del componente 1, permitió un monitoreo apropiado y útil para conseguir las metas propuestas.

Efectividad del proyecto (logros)

26. El proyecto cumplió con los resultados y productos esperados en el Componente 1, relacionado con el “aumento de capacidad institucional de Diálogo Social para promover el respeto de los principios y derechos fundamentales en el trabajo, seguridad y salud y condiciones de trabajo en La Guajira” a través de la Subcomisión, pues se elaboró el diagnóstico sobre relaciones laborales; se dio capacitación y asistencia técnica para la prevención y resolución de conflictos; se hizo difusión pública de los derechos de SST; se elaboró el Manual de Trabajo Decente como estrategia para mejorar las relaciones laborales tanto en español como en Wayunaiki.
27. Con base en la triangulación de la información suministrada por personas entrevistadas en la evaluación, se considera que el nivel de calidad de los productos desarrollados como parte del Componente 1 es aceptable, y se realizaron con el acuerdo de la Subcomisión y la participación de sus miembros.
28. No obstante que el Proyecto contribuyó especialmente al fortalecimiento de las capacidades individuales de los miembros de la Subcomisión y de esta forma se contribuyó al fortalecimiento de la capacidad institucional de la misma, se considera que el tiempo y las estrategias del proyecto no fueron suficientes para avanzar de manera contundente en:
 - El fortalecimiento de la participación tripartita en la Subcomisión
 - La incorporación de las herramientas del Componente 1 del Proyecto como parte de la Política Pública de Trabajo Decente
 - La promoción de la aplicación de la metodología SCORE en las empresas como parte de la Política Pública de TD del Departamento y de los Municipios.

- La visibilización y posicionamiento de la Subcomisión en la Población y de su rol en la región y generar mayor confianza de los sectores productivos en su desempeño.
 - La institucionalización en la Dirección Territorial del Ministerio del Trabajo de una Secretaría Técnica para la Subcomisión⁵.
29. El proyecto cumplió con los resultados y productos esperados en el Componente 2, relacionado con el “aumento de capacidad de las empresas en materia de SST y productividad” mediante la implantación de la Metodología SCORE, en cuanto a: la formación de los formadores; la capacitación y asistencia por parte de los formadores a las empresas contratistas; los planes de mejora realizados en las empresas; el set de herramientas, metodología y estudio de caso para replicar la experiencia, y la realización de un acto público a nivel nacional como punto de referencia para otras regiones⁶.
30. Para las empresas que aplicaron la metodología SCORE fue alto el grado de satisfacción con su aplicación (88% de las personas entrevistadas) y con las actividades de formación y asistencia técnica de la metodología: taller de formación de empresas (79%), visita 0 y visitas de seguimiento 1, 2 y 3 (67%), PME (71%), EME (75%), la aplicación de formatos y otras herramientas (50%) por su utilidad, sencillez y carácter innovador, y porque los métodos utilizados pueden ser aplicados en todas las áreas de trabajo.
31. Entre los cambios más significativos generados señalaron el cambio de conocimientos (99%), de actitudes (92%), cambio en las relaciones laborales (96%) y el crecimiento “como personas” por aprender y aplicar los conocimientos de SST.
32. Para los formadores capacitados en la Metodología SCORE fue alto y muy alto el grado de satisfacción con los talleres de formación de formadores, la aplicación en las empresas, el tiempo de formación y aplicación, la flexibilidad de la metodología para hacer ajustes, las herramientas y los formadores. Fue bajo el grado de dificultad en la comprensión de la metodología (que incluye: la elaboración del plan de mejora, la conformación del EME, la participación colaborativa de directivos y trabajadores), la realización de las mejoras por parte de las empresas y la sostenibilidad del uso de las metodologías en las empresas.
33. El proyecto fue efectivo también en cuanto a que la metodología SCORE se aplicó no solo en empresas del sector minero y contratistas de este sector, sino también en empresas de otros sectores productivos como electrificación, salud y turismo.

Además, por la apropiación de la metodología SCORE por parte del SENA Regional Guajira. La apropiación se evidencia en que:

- Un grupo importante de sus formadores fue entrenado en la metodología (10 de la Unidad de Emprendimiento y 2 de la de Fortalecimiento).
- Además de las 19 empresas en las que se aplicó la metodología como parte del Proyecto, el SENA Regional Guajira la aplicó en 52 empresas más por iniciativa de su Unidad de Emprendimiento⁷, con 10 de los gestores formados por el Proyecto y con recursos provenientes de “otras fuentes de financiación”; además, proyectan aplicar, en el 2016, la Metodología SCORE (módulos 1 y 5) a los ocho procesos de la Regional.

⁵ Que aunque no era un objetivo del Proyecto, se menciona por ser un elemento señalado por varias de las personas entrevistadas durante la evaluación, como clave para garantizar el fortalecimiento de la capacidad institucional de la Subcomisión.

⁶ Con posterioridad a la evaluación, se realizó un encuentro de socialización entre la Subcomisión de Políticas Laborales y Salariales de Antioquia y de La Guajira en Medellín (diciembre 11 de 2015)

⁷ La Unidad de Emprendimiento del SENA Regional Guajira implementó una versión ajustada del Módulo 1 de la metodología SCORE, al cual le agregaron los elementos que son demandados por las MIPYME de la región.

- Esta experiencia fue presentada por la Regional Guajira a la Coordinación Nacional de Emprendimiento del SENA como una buena práctica, junto con una propuesta ajustada de acompañamiento a las empresas, basada en la Metodología SCORE.

Orientación hacia el impacto

34. El Proyecto generó cambios significativos en las empresas en cuanto a: mejoramiento de condiciones laborales y económicas de las empresas reflejado en creación de incentivos, motivación de los trabajadores hacia la SST, identificación de riesgos, optimización del plan de emergencia, manejo de productos químicos, comunicación, mejoramiento del clima laboral, manejo de conflictos; implementación de la gestión del riesgo y la política de SST; mejoramiento, estandarización y optimización de procesos y procedimientos.
35. El Proyecto generó beneficios significativos en las empresas con la aplicación de la Metodología SCORE, en cuanto que mejoró condiciones de SST, optimizó procesos, disminuyó pérdidas y redujo costos.

Sostenibilidad de la intervención

36. No se evidencia garantía de sostenibilidad de los logros obtenidos por el Componente 1 dado que no hay en marcha una estrategia clara que asegure el funcionamiento adecuado de la Subcomisión. Según las personas entrevistadas esto depende en gran medida de que la Dirección Territorial incluya como parte de sus funciones el apoyo al funcionamiento de la Subcomisión y destine un/a funcionario/a que asuma de tiempo completo la Secretaria Técnica.
37. La sostenibilidad del uso de los productos del Componente 1 del Proyecto por parte de la Subcomisión no está garantizada mientras no se fortalezca la participación de los actores tripartitos, no se asegure su funcionamiento adecuado y mientras no se ponga en marcha una estrategia para incorporar las herramientas desarrolladas por el componente 1 como parte de la Política Pública de Trabajo Decente del Departamento y de los Municipios que viene impulsando la Subcomisión.
38. Se considera que el tiempo y las actividades realizadas no fueron suficientes para asegurar que la aplicación de la Metodología SCORE en las empresas fuera incorporada por la Subcomisión como parte de la Política Pública de TD del Departamento y los Municipios, que si bien no era explícitamente un objetivo del Proyecto, si es importante para crear mayores condiciones que garanticen su sostenibilidad en la región.
39. En cuanto a la aplicación de la Metodología SCORE, se considera que la experiencia de la Regional Guajira con su aplicación en todo tipo de empresas, abre posibilidades para que el SENA a nivel nacional considere la posibilidad de establecer la Metodología SCORE como parte de las metodologías que aplica en su labor de acompañamiento a la gestión y fortalecimiento de las empresas del país. Sin embargo, se considera que la concreción de esta posibilidad depende de una decisión de la dirección nacional del SENA y/o de la incorporación gradual de la metodología en el Programa de Empleo del SENA, en sus Unidades de Emprendimiento y Fortalecimiento Empresarial, en el Marco del Convenio entre la OIT y el SENA. Las personas entrevistadas consideran que a partir de la experiencia de aplicación de la Metodología SCORE desarrollada por este Proyecto, se puede considerar la posibilidad de que sea el SENA quien certifique en Colombia la formación y aplicación de la metodología, con la autorización de la OIT.

40. Con la apropiación de la Metodología SCORE por parte del SENA se aseguraría la sostenibilidad de la oferta de formación y asistencia técnica de la metodología a las empresas del país, en las distintas regiones, en distintos sectores productivos. De otra parte, con la incorporación de la metodología en las Políticas Públicas de Trabajo Decente de los departamentos y municipios a través de las subcomisiones de Políticas Laborales y Salariales, se crearían condiciones para asegurar su promoción y demanda permanente para la aplicación de la misma por parte de las empresas.
41. Otro hecho que da garantías de sostenibilidad es la voluntad por parte de la ANDI de que empresa Carbones El Cerrejón, uno de sus socios importantes en el sector minero, promueva y extienda la aplicación de la Metodología SCORE en su cadena de proveedores.

Conclusiones

42. El proyecto enfocado en los distintos sectores productivos de La Guajira, es pertinente. El proyecto enfocado solo en el sector de la minería, y específicamente en la empresa Carbones El Cerrejón no es pertinente. Valoración: **Media**
43. Tal como está formulado el Proyecto, se esperaba que la Subcomisión se empoderara de los productos proporcionados por el Proyecto tanto del Componente 1 como del Componente 2. Esto no se consiguió porque el tiempo y las actividades no fueron suficientes para lograrlo. Valoración: **Baja**
44. El Proyecto fue efectivo en la consecución de los resultados y productos esperados tanto en el Componente 1 como en el Componente 2. Valoración: **Alta**
45. El Proyecto generó cambios y beneficios significativos en las empresas donde se aplicó la Metodología SCORE, no así en la incorporación de los resultados y productos del Proyecto en la Política Pública de TD a nivel regional. Valoración: **Media**
46. Respecto a la sostenibilidad del proyecto, la aplicación de los módulos 1 y 5 de la Metodología SCORE fue apropiada por la Regional del SENA en La Guajira como parte de sus actividades ordinarias de acompañamiento a la gestión y fortalecimiento de empresas, y se avanzó en la creación de condiciones para que la Metodología SCORE fuera apropiada por el SENA a nivel nacional. Valoración: **Alta**

Lecciones aprendidas y Buenas Prácticas

Lecciones aprendidas

47. Los productos generados por el proyecto de la OIT, si son decididos y diseñados en conjunto con los actores tripartitos en la Subcomisión, no de manera unilateral con uno u otro actor, garantiza que la Subcomisión:
 - Sea el “doliente” del Proyecto
 - Se apropie y empodere el Proyecto en función del desarrollo de su capacidad institucional
 - Vuelva el Proyecto parte de su plan de acción
 - Participe activamente en el M&E del Proyecto, así el Proyecto sea ejecutado por la OIT.
48. La apropiación y empoderamiento de los productos y resultados del Proyecto depende de que el proyecto cuente con el tiempo y las estrategias suficientes para:
 - La devolución de los resultados y productos a la Subcomisión
 - La creación de condiciones de “uso” de estos productos y resultados por parte de la Subcomisión en su labor de construcción de políticas públicas de TD y en su labor de prevención y solución de conflictos laborales.

49. Para que los resultados y productos del apoyo de la OIT a través del Proyecto contribuyan de manera efectiva al fortalecimiento de la capacidad institucional de la Subcomisión, deben darse las siguientes condiciones:
- Que la Subcomisión cuente con una participación adecuada de los actores tripartitos (que haya presencia tanto los gremios de los empleadores, como de las centrales de los sindicatos de los trabajadores, como del gobierno; que quienes participen lo hagan de manera continua y sean tomadores de decisiones)
 - Que la subcomisión tenga un funcionamiento adecuado (que cuente con una secretaría técnica en propiedad financiada por el ministerio de trabajo, que pueda dedicarse de tiempo completo a esta labor)
50. Conseguir que empresas y acompañantes o consultores de empresas acepten la implementación de la Metodología SCORE y estén dispuestos a invertir en su aplicación, requiere un trabajo previo de “marketing” que les permita conocer experiencias que demuestren los cambios provocados por la aplicación de la metodología en las empresas y los beneficios económicos conseguidos con estos cambios
51. Para que la Metodología SCORE se aplique de manera efectiva en las empresas, se requieren las siguientes condiciones:
- Participación activa de la gerencia de la empresa en todo el proceso de implementación de la metodología
 - Que el compromiso de participación de la empresa se haga por escrito, mediante oficio
 - Que en el EME estén presentes el Gerente, al menos dos administrativos y al menos dos operarios, y en lo posible que haya equidad de género
 - Que quien acompañe (formador o consultor), sea una sola persona, para que sea el líder y responsable. Cuando son dos personas ninguno de las dos se responsabiliza
 - Que quien acompañe (formador o consultor) haga seguimiento permanente de manera virtual, es decir, *“que no espere al día de la visita, que se tome a pecho la empresa”*
 - Que la implementación de la metodología se haga en momentos que convengan a la empresa, (no en “temporada alta”, o tiempos de cierre)
 - Flexibilizar el número de visitas, pues en algunos casos se requieren más de tres visitas (hasta cinco visitas) además de la visita 0, y que la aplicación pueda extenderse a tres meses por módulo
 - En el caso de empresas grandes, no escoger toda la empresa para aplicar la metodología, sino un área específica de la empresa
 - Cuando se trabaja con varias empresas y acompañantes (formadores y consultores) es importante que haya una coordinación local que esté pendiente de los acompañantes y de las empresas en conjunto, para asegurar el cumplimiento de la metodología y los compromisos

Buenas Prácticas

52. El papel que jugó en la implementación de la Metodología SCORE el gerente de la empresa TISPOM S.A, pues la asesoría entre pares da mayor garantía de aceptación. Este gerente no solo aceptó y promovió la aplicación de la metodología en su empresa e hizo parte del EME, sino también se formó en la Metodología SCORE (se certificó en el Módulo 1 y se formó en el Módulo 5) y asistió la aplicación de la Metodología en otra empresa.
53. La forma en que la Unidad de Emprendimiento de la Regional del SENA en La Guajira incorporó la Metodología SCORE como parte de sus acciones. La Unidad no solo aceptó formar a sus gestores de emprendimiento en la Metodología SCORE y favoreció que ellos hicieran su práctica asistiendo a diferentes empresas (13) que estaban por fuera de su área de trabajo, sino también promovió por

su propia cuenta, fuera del Proyecto, la aplicación de la metodología a 52 empresas de su Unidad de Emprendimiento, con 10 de sus gestores. Más aún, la líder de la Unidad de Emprendimiento, presentó esta experiencia como una Buena Práctica al SENA a nivel nacional y con ella una propuesta de ajuste para que siguiera siendo aplicada de manera permanente en su Unidad de Emprendimiento y en las regionales en el país. Igualmente, proyecta la aplicación de la metodología en todos los procesos de la Regional del SENA en La Guajira.

Recomendaciones

Para la Oficina de Países Andinos de la OIT

54. Es importante que las decisiones sobre el diseño e implementación del Proyecto se hagan por acuerdo entre los tres actores tripartitos de la Subcomisión. No es conveniente que sea un acuerdo solo con una o dos de las partes. **Prioridad alta. No implica recursos.**
55. Los indicadores de M&E de los objetivos y resultados del Proyecto deberían acordarse de manera tripartita durante la formulación del proyecto. En este sentido, es conveniente que haya actividades definidas en el Marco Lógico del Proyecto para realizar actividades de recolección y análisis de información para el M&E con la participación activa de la Subcomisión. **Prioridad alta. No implica recursos.**
56. Es importante, en proyectos como este, considerar actividades y tiempo suficientes no solo para desarrollar los productos/ resultados con el apoyo técnico de la OIT, sino también tiempo y actividades suficientes para que, en este caso la Subcomisión apropie y empodere dichos productos/resultados en función de su rol y sus propósitos. En tal sentido el Marco Lógico del Proyecto debe considerar indicadores claros de “uso” de los productos/resultados para garantizar el cumplimiento de los objetivos y con ello el impacto del Proyecto. **Prioridad alta. Implica recursos.**

Para la Oficina Regional y el Ministerio de Trabajo

57. Se considera importante que la Oficina Regional acuerde con el Ministerio de Trabajo la creación de la Secretaría Técnica de la Subcomisión a cargo del Ministerio de Trabajo y con dedicación exclusiva. **Prioridad alta. Implica recursos.** Adicionalmente, es necesario que la Secretaría Técnica de la Subcomisión en conjunto con la Dirección Territorial, establezcan “mínimos de participación y funcionamiento de la Subcomisión” de acuerdo a la experiencia que se ha tenido hasta ahora. Así mismo, en la Subcomisión, como parte del acuerdo tripartito, se debería asegurar la presencia de: los gremios en representación de los empleadores, las centrales sindicales regionales en representación de los sindicatos de los trabajadores, y de las instancias de gobierno de carácter departamental correspondientes, a fin de preservar el nivel regional de la Subcomisión. Igualmente, se requiere que quienes participen sean tomadores de decisiones y mantengan una presencia continuada en las sesiones de la Subcomisión. **Prioridad alta. No implica recursos.**
58. Es recomendable que la Oficina Regional, en acuerdo con el Ministerio de Trabajo, establezca una estrategia de difusión de las Buenas Prácticas de las Subcomisiones de otros departamentos del país en la Subcomisión de La Guajira, en lo referente a temas prioritarios para La Guajira tales como formalización del empleo, difusión de derechos fundamentales, y prevención y resolución de conflictos laborales. **Prioridad alta. Implica recursos.**

Para la Oficina Regional y el SENA

59. Se recomienda que en la implementación del convenio entre la Oficina Regional de OIT y el SENA para la implementación de la Metodología SCORE se incluya la experiencia y Buena Práctica de la Unidad de Emprendimiento y la Unidad de Fortalecimiento Empresarial del SENA en la Regional Guajira. Debería establecer de manera clara que el SENA asuma la metodología como herramienta de acompañamiento y asistencia en la gestión de emprendimientos y fortalecimiento empresarial, como parte del servicio gratuito que presta el estado a la formación y desarrollo de las empresas. Así mismo, por el convenio podría habilitarse al SENA como responsable de la certificación de la formación y aplicación de la metodología SCORE en las empresas con la autorización de la OIT.
- Prioridad alta. Implica recursos.**

II. EVALUACIÓN

Antecedentes, propósito, lógica y estructura del proyecto

60. El Proyecto COL/13/01/CAN “Salud ocupacional y Seguridad y diálogo social en el sector minero en Colombia”⁸ tiene una duración de 2,9 años, comprendidos entre marzo de 2013 y diciembre de 2015⁹. Surgió de la necesidad de mejorar las relaciones laborales y la seguridad y salud en el trabajo de las empresas del sector minero, particularmente de las empresas contratistas de la gran empresa Carbones El Cerrejón. Lo anterior, por la importancia que tiene este sector en el PIB del departamento (representó el 55% en 2013¹⁰), en el empleo directo e indirecto en la población, y por las tensiones sociales y laborales que se generan entre los empleadores y trabajadores de las empresas del sector y con las comunidades del territorio en donde interviene.
61. En este sentido, el Proyecto se propuso contribuir a “fortalecer la capacidad institucional para promover el respeto de los principios y derechos fundamentales en el trabajo, las prácticas de seguridad y salud laboral y condiciones de trabajo, y el desarrollo productivo en el sector de la minería (carbón, gas, sal) en La Guajira”.
62. Para alcanzar este propósito el Proyecto planteó de manera específica dos resultados esperados. El primer resultado fue el aumento de la capacidad institucional de la Subcomisión de Políticas Laborales y Salariales del Departamento de La Guajira, como espacio de Diálogo Social para promover el respeto de los derechos fundamentales en el trabajo, la SST, y el mejoramiento de las relaciones laborales en el campo de la prevención y la resolución de conflictos, especialmente en las empresas contratistas del sector minero. Para conseguir este resultado, el Proyecto planteó los siguientes productos:
- Un diagnóstico sobre las relaciones laborales en La Guajira diseñado y analizado de manera tripartita
 - Un programa de fomento de capacidades en materia de prevención y resolución de conflictos para los miembros del Subcomité diseñado e implementado
 - Campañas de promoción y de difusión dirigidas a mejorar las condiciones laborales en materia de seguridad y la salud en el sector minero en La Guajira realizadas.
 - Una estrategia de mejoramiento de las relaciones laborales y el diálogo en el sector minero, acordado de manera tripartita por los mandantes
63. El segundo resultado esperado fue el aumento de la capacidad de las empresas contratistas del sector de la minería del carbón en La Guajira en materia de seguridad y salud en el trabajo y productividad. Para conseguir este resultado el Proyecto se propuso alcanzar los siguientes productos:
- Personal profesional local del Servicio Nacional de Formación Profesional (SENA) y consultores privados, capacitados en la Metodología SCORE, módulos 1 y 5, para mejorar la SST y la productividad
 - Contratistas (pequeños y medianos)¹¹ del sector minero adoptan la Metodología SCORE y las prácticas que promueve para mejorar la seguridad y la salud y la productividad en el lugar de trabajo

⁸ El nombre del proyecto en inglés es “Occupational health and safety and social dialogue in the mining sector in Colombia” COL/13/01/CAN

⁹ El Proyecto se suscribió en marzo del 2013, con fecha de finalización prevista para marzo del 2015. Debido a un retraso inicial de 6 meses se solicitó oportunamente una extensión sin costo a diciembre de 2015.

¹⁰ DANE. Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. 2014.

¹¹ El proyecto consideró como Pequeñas y Medianas empresas –PYME- aquellas que tenían entre 11 y 250 trabajadores). Los activos fijos no se tuvieron en cuenta para la clasificación

- Resultados sistematizados y analizados con los miembros del Subcomité se difunden a nivel nacional para una aplicación en otras regiones
64. Al inicio de la ejecución se acordó un cambio en el Proyecto (que estaba centrado en esta empresa) para ampliarse al sector minero (carbón, gas y sal), lo que llevó a incluir, durante la ejecución, otros sectores productivos distintos a la minería, tales como turismo, salud y electrificación, e implicó un atraso de 6 meses en la ejecución del proyecto. Esto se debió principalmente a la resistencia de Carbones El Cerrejón, uno de los miembros de la Subcomisión, a que este Proyecto de la OIT se enfocara solo en sus empresas contratistas. Según las personas entrevistadas durante la evaluación, Carbones El Cerrejón consideraba que no era conveniente que el Proyecto se centrara solo en sus empresas contratistas porque recién había comenzado una huelga en la empresa y con la realización del Proyecto se podría crear la imagen de que la OIT estaba interviniéndola; y de otra parte, consideraba que no necesitaba el proyecto porque la empresa tiene buenas condiciones laborales dado que cumple estándares internacionales y nacionales de trabajo como condición de mercado. A esta razón se sumó también la opinión, compartida por otros miembros de la Subcomisión, de que otros sectores productivos de La Guajira requieren mucho más que el sector minero, la consecución del propósito del Proyecto: mejorar las condiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo, y productividad.
65. El presupuesto del proyecto fue de USD \$ 292,883, financiado por el Ministerio de Trabajo del Canadá.

Situación actual del proyecto

66. A la fecha de realización de la evaluación el Proyecto había culminado sus actividades y realizado el evento de cierre. Considerando el cambio acordado al inicio de su ejecución, se habían realizado todos los productos propuestos.
67. En cuanto al Componente 2, el Módulo 1 de la Metodología SCORE se implementó en 19 empresas (de 20 que iniciaron)¹²:
- 6 empresas son contratistas de la empresa Carbones El Cerrejón
 - 3 contratistas de grandes empresa de Gas (Promigas SAS y Chevron)
 - 2 contratista de la Electrificadora Electricaribe
 - 4 empresas del sector salud
 - 4 empresas del sector turístico.

El Módulo 5 de la Metodología SCORE se implementó en 13 empresas (de las 19 que terminaron el Módulo 1)

- 5 empresas contratistas de Carbones El Cerrejón
- 3 empresas contratistas de grandes empresas de Gas (Promigas SAS y Chevron)
- 4 empresas del sector salud
- 1 empresa del sector turístico

De cada empresa participaron al menos 5 personas, quienes conformaron el Equipo de Mejoramiento Empresarial –EME-. Aunque se buscó que hubiese equidad de género, esto no se logró por la composición de los trabajadores de estas empresas; por ejemplo en las empresas contratistas de Carbones El Cerrejón, el 97% de sus trabajadores son hombres.

¹² El proceso lo iniciaron las siguientes 20 empresas: TISPOM S.A.S, Multiservicios de la Guajira & Cia. Ltda, Luna Hermanos Mecánicos Asociados Ltda, INELMEC S.A., Avila Ltda., Taroa Lifestyle Hotel, ESECO Ltda, Cuerpo de Bomberos de Riohacha, Restaurante Yotojoro, Medicenter Ltda., Hotel Arimaca, Hotel Barbacoa, LPC Construcciones S.A.S, Sanipublic S.A.S, Consorcio MSI, Laboratorio Isabel Curiel S.A.S, Vigilancia Guajira Ltda, Lecta Ltda, Clínica CEDE, GYO Medical IPS S.A.S.

68. En cuanto a la creación de capacidad instalada para la provisión de la metodología SCORE, en el Módulo 1 se capacitaron y certificaron 26 personas de las cuales 18 fueron instructores/formadores del SENA y 8 consultores privados. En el módulo 5 se formaron 14 personas de las cuales 13 fueron instructores/formadores del SENA y 1 un gerente de las empresas contratistas de Carbones El Cerrejón. De las personas formadas el 52% fueron mujeres.

Antecedentes, propósito y alcances de la evaluación

69. Tal como se establece en los TdR, esta es una evaluación final independiente acordada con el donante¹³ que tiene como objetivo “valorar la eficacia del Proyecto en términos de sus logros, así como los efectos a los que ha contribuido en términos de impacto y sostenibilidad”. De manera específica, la evaluación valora el Proyecto de acuerdo a los siguientes criterios derivados de los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE para la evaluación de la cooperación al desarrollo tal como los aplica la OIT: pertinencia y coherencia estratégica con la intervención; validez (foco en M&E); efectividad del Proyecto (logros); orientación hacia el impacto; sostenibilidad de la intervención.
70. En acuerdo con los TdR, la evaluación valoró de manera sistemática y objetiva lo que ha funcionado y lo que no, según el diseño aprobado, la efectividad del Proyecto (logros) y los posibles efectos en términos de impacto y sostenibilidad. Igualmente, identificó buenas prácticas y lecciones aprendida, y propone algunas recomendaciones.
71. La evaluación cubre el período ejecutado de marzo 2013 a diciembre 2015.

Metodología de evaluación

72. La evaluación contrastó tres fuentes de información para interpretar y valorar los hallazgos, extraer las conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y presentar las recomendaciones:
73. **Primera fuente:** Las consideraciones del Equipo de Trabajo del proyecto, tanto de la Coordinación del proyecto en el país, como de los responsables o colegas del proyecto en la Oficina de Países Andinos de la OIT en Lima. Con estas fuentes se buscó precisar el contexto de realización del proyecto, el proceso del cual hace parte, su vinculación con otros proyectos e iniciativas y los alcances esperados con su realización, con el fin de analizar la pertinencia y coherencia de la estrategia de intervención, la validez (foco en M&E), la efectividad del Proyecto (logros) y la sostenibilidad. Para obtener la información de estas fuentes se realizaron entrevistas con 2 personas del Equipo del proyecto en Bogotá (incluyendo la Coordinadora), la Gerente de la evaluación y 2 personas de la Oficina Regional que estuvieron en el diseño e inicio del proyecto.
74. **Segunda fuente:** La documentación escrita sobre el proyecto. Se analizaron los informes realizados por la coordinación, así como los productos en sí y los usos de esos productos mencionados en los informes. La técnica que se aplicó fue el análisis documental. Se consultaron los siguientes documentos:
- Cartilla Trabajo Decente. Versión final 27-10-2015

¹³ A pesar que la política de evaluación de OIT no exija la aplicación de este tipo de instrumento cuando se tienen proyectos con presupuestos inferiores al millón de dólares, como en este caso.

- Convenio de Cooperación No 00358 de 2012 entre el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA de Colombia y la Oficina Internacional de Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo OIT, para la institucionalización del Programa de Promoción de empresas responsables sostenibles, PERS en Colombia
- Diálogo social y seguridad en el trabajo: Por el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas del sector minero en la Guajira, Colombia Programa de Empresas Oficina de la OIT para los Países Andinos Octubre 2, 2013 (Documento de presentación del Proyecto, en ppt)
- Documento Borrador del Diagnóstico de las Relaciones Laborales en el Departamento de La Guajira con Énfasis en el Sector Minero Energético (carbón, gas y sal)
- Evaluación de la Implementación del Convenio de Cooperación No 00358 de 2012 entre el SENA y la OIT para la institucionalización del Programa SCORE. Bogotá, mayo 18, 2015
- IA Proyecto SCORE 2014 en los Países Andinos – CTA. Colombia. Marzo de 2015
- Informe de Avance Técnico Implementación Módulo 5 de la metodología SCORE en el Departamento de la Guajira Consultores Especializados en Gestión CEG
- Informe Técnico de Avance Proyecto SCORE Países Andinos de 06/08/2014 a 30/08/2014 Corporación Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia CTA
- Informe Técnico de Avance Proyecto SCORE Países Andinos del 07/09/2014 a 06/11/2014 Corporación Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia CTA
- OIT. Términos de Referencia para la Evaluación Independiente Final
- Otro SI de Modificación No 01 al Convenio de Cooperación N0 00358 de 2012 entre el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA de Colombia y la Oficina Internacional de Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo OIT, para la institucionalización del Programa de Promoción de empresas responsables sostenibles, PERS, en Colombia
- Planilla de Asistencia Evento de cierre del Módulo 5 de la metodología SCORE Noviembre 10, 2015 Regional SENA-Riohacha la Guajira
- SCORE Colombia Expediente de Asociados
- SCORE Colombia. Partner briefing
- Segundo Informe de Módulo 5 Grupo 1 y Grupo 2, Riohacha La Guajira, Caja de Herramientas Módulo 5 y Avance Módulo 1 Bogotá
- Technical Cooperation Progress Report (TCPR) Reporting period from October 2014 to August 2015

75. **Tercera fuente:** Las apreciaciones de actores participantes, tanto beneficiarios directos (miembros de la Subcomisión de Políticas Laborales y Salariales del Departamento de La Guajira; los formadores capacitados en la metodología SCORE; las PYME beneficiadas del programa de Formación y Asistencia Técnica), como trabajadores que hacen parte de las empresas beneficiarias directas, y los socios del Proyecto (representantes de las Centrales Sindicales, de los gremios o asociaciones de empresarios, así como del Ministerio de Trabajo y el SENA, y proveedores de la metodología SCORE). Con estas fuentes se buscó analizar la pertinencia y coherencia de la estrategia de intervención, la efectividad del proyecto, la orientación hacia el impacto y la sostenibilidad de la intervención. Con esta fuente se realizaron entrevistas y encuestas (presenciales y virtuales).

76. Se entrevistaron 31 personas de las cuales 15 fueron mujeres:

- 2 personas de la Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo en La Guajira
- 2 personas de la Dirección General del SENA (1 hombre y 1 mujer)
- 1 persona de la Coordinación de Relaciones Internacionales del SENA (1 hombre)
- 3 personas de la Regional Guajira del SENA (Unidad de Emprendimiento y Unidad de Empleo) (3 mujeres)
- 4 personas Formadores del SENA (2 mujeres y 2 hombres)
- 1 persona de la CGT
- 1 persona de la CTC

- 1 persona de la CUT
- 2 personas de la Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Jurídicos de la ANDI
- 2 personas de la Vicepresidencia de Recursos Humanos de Carbones El Cerrejón (2 hombres)
- 1 persona de ComfaGuajira, miembro de la Subcomisión (1 mujer)
- 3 personas de la Empresa ESECO: el gerente y dos trabajadores (1 mujer y 2 hombres)
- 2 personas de la Empresa GYO Medical: la gerente y el Director de Calidad
- 2 personas de la Empresa Multiservicios Carbón: el gerente encargado y un trabajador
- 1 persona de la Empresa TISSPOM: el gerente de la empresa, quien a su vez fue una de las personas formadas en la Metodología SCORE
- 1 persona del Centro de Tecnología de Antioquia –CTA-, Proveedor del Módulo 1 de la Metodología SCORE (1 hombre)
- 2 personas de Consultores Especializados en Gestión –CEG-, Proveedor del Módulo 5 de la Metodología SCORE (2 mujeres)

Así mismo, se realizaron encuestas con: 3 miembros de la Subcomisión de Políticas Laborales y Salariales del Departamento; 24 personas de 6 empresas de las 13 que terminaron los 2 módulos (36% de las empresas), y 11 formadores de los 14 que terminaron los 2 módulos (79% de las personas formadas en los 2 módulos). También se participó en el evento de cierre del Proyecto, lo que permitió apreciar la aceptación y motivación que el proyecto ha generado en La Guajira.

En general, el equipo de evaluación considera que el diseño metodológico realizado permite confiabilidad en los resultados de la evaluación. Hubo representatividad en la convocatoria para la evaluación hecha por el equipo del Proyecto, y se entrevistaron y/o encuestaron representantes de actores del nivel nacional y local que dan cuenta del tripartismo y participaron en la ejecución del proyecto.

77. Los pasos principales de la evaluación fueron:
- 1) Recolectar y verificar los datos relacionados con cada una de las preguntas de la evaluación proporcionados por las diferentes fuentes y con las técnicas señaladas para cada uno, teniendo en cuenta los indicadores establecidos
 - 2) Interpretar y valorar los hallazgos que revelan los datos, para cada uno de los criterios e indicadores y en su conjunto, mediante la triangulación de la información obtenida con las distintas fuentes, técnicas y actores. La opinión de la evaluadora como resultado de la triangulación, se colocó en el texto del informe como enunciado. Los testimonios y datos colocados en el informe son sólo aquellos que reflejan mejor la opinión de quien evalúa (no son toda la información tenida en cuenta para la triangulación).
 - 3) Extraer conclusiones como resultado de un análisis comparativo entre el valor de los resultados conseguidos, los factores que los explican, y el significado y relevancia del proyecto. Con base en estos análisis y los argumentos que se derivan de ellos, se plantearon las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y las recomendaciones solicitadas en los TdR de la evaluación.

Hallazgos

Pertinencia y coherencia estratégica de la intervención

78. El objetivo del Proyecto enfocado en el sector minero de La Guajira y específicamente en Carbones El Cerrejón, como estaba contemplado inicialmente no era pertinente, por varias razones expresadas explícitamente por miembros de la Subcomisión entrevistados y evidenciadas en el Diagnóstico de las Relaciones Laborales en el Departamento de La Guajira con Énfasis en el Sector Minero energético (carbón, gas y sal). Algunas de las razones por las que no se considera pertinente el enfoque inicial son:

- Carbones El Cerrejón, sus empresas contratistas y en general el sector minero, deben cumplir, como condición de mercado, normas nacionales e internacionales que garantizan los derechos de los trabajadores; tienen sindicatos fuertes que los defienden (tanto a nivel de los trabajadores de la gran empresa como en las empresas contratistas) y hay presión nacional e internacional para que cumplan los estándares exigidos en materia de garantía de derechos fundamentales. Esta es también, en cierta medida, la situación en las empresas de gas. En cambio, los otros sectores productivos de La Guajira distintos a la minería, están en condiciones desfavorables con relación a la garantía de derechos fundamentales y de Trabajo Decente –TD-, y se considera que necesitan mucho más que la minería este tipo de proyectos y apoyos.

“El Proyecto se quería hacer al inicio directamente en El Cerrejón, pero se pudo evidenciar que El Cerrejón a pesar de presentar accidentes de trabajo, es una empresa que en seguridad y salud está bien. Entonces se vio la necesidad de más bien abordar algunas empresas que trabajan en el sector minero, se tomó una muestra... uno de los miembros de la Subcomisión que es el representante de El Cerrejón, fue el que dijo: pero por qué no se aborda más bien a las contratistas de El Cerrejón...entonces a raíz de esto se dio el debate en la Subcomisión y se consideró pertinente que se abordara más bien a las contratistas de El Cerrejón y a otras empresas más y fueron surgiendo otras más”¹⁴.

“No es tan cierto que la empresa El Cerrejón y sus empresas contratistas no cumplan, al contrario, se les hace la exigencia y eso es lo que permite la baja tasa de accidentalidad, porque al igual que tiene un cumplimiento un empleado de El Cerrejón, así mismo cumplen las contratistas, hay una exigencia de las normas internacionales... que incluso si se puede decir, son un poco más exigentes en cuanto al cumplimiento de las normas que tienen que ver con la seguridad y salud en el trabajo. Yo pienso que ese sector ha sido bastante sobre diagnosticado. Donde sí tenemos deficiencia es en el crecimiento de las diferentes actividades económicas que hoy mismo se vienen desarrollando en el sector económico en el departamento de La Guajira. Hay un gran número en la Subcomisión, la mayoría, que estamos trabajando precisamente en la ayuda a este gremio emergente que debe renacer, que debe surgir con unos estándares de calidad, ofreciendo una política de trabajo decente, erradicar esas malas prácticas en el desarrollo de la actividad normativa en cuanto al ámbito laboral... Ahorita el sector hotelero, de restaurantes, apuntándole a este renacimiento que tenemos hoy en día como es que nos hemos constituido como un distrito turístico, entonces apuntándole a ese tipo de circunstancias que pienso que ayudan al crecimiento y con todo eso que quiere la OIT con respecto al trabajo decente, pues logremos desde los inicios establecer unos parámetros que nos permitan el desarrollo de todo lo que tiene que ver con trabajo decente, seguridad y salud en el trabajo, que desde los inicios se vaya constituyendo, se vaya estructurando como una cultura en el desarrollo.

Esta reflexión hace mucho énfasis a que aquí no todo gira alrededor de la industria de carbón, eso debe dejarse en las reflexiones que deben ser claras. Mejor dicho, si es un sector muy importante de la economía Guajira pero creo que no es todo, aquí hay otros establecimientos que necesitan mucha ayuda porque están en proceso de una continua mejora, de un continuo crecimiento, hay otras estructuras... Nosotros no podemos estar toda la vida dependiendo de esta industria porque esto en cualquier momento se puede terminar... El llamado es a [apoyar] lo que nos va a ser más duradero, lo que nos va a llevar a ejercer unos esfuerzos más grandes porque estamos en constante crecimiento de los otros sectores económicos y creo que van a ser duraderos porque va a depender precisamente de todo el despliegue que se desarrolle en este sector y yo pienso que estamos ad portas de poder contribuir y ayudar para la estructuración”¹⁵.

¹⁴ Entrevista con Manuela Orcasita, de la Dirección Territorial del Ministerio del Trabajo.

¹⁵ Entrevista con el Director Territorial del Ministerio del Trabajo en La Guajira.

“El desarrollo del derecho de asociación sindical en el departamento de La Guajira evidencia un aumento de la tasa de sindicalización en las organizaciones de los trabajadores, en especial en el sector minero carbonífero. Este fue un logro desarrollado en lapso de cinco años a partir del 2009, sobre todo, presentándose un aumento de la afiliación de parte de los trabajadores de las empresas contratista de la principal empresa carbonífera que desarrollan actividades directas e indirectas con relación a su objeto misional. Los principales factores que influyeron en este aumento de las afiliaciones trabajadores son: Los contextos normativos internacionales y nacionales, el interés nacional del proyecto económico, las decisiones y Políticas de Responsabilidad Social laboral de la empresa carbonífera para contribuir al aumento la tasa sindicalista. Igualmente la apertura de muchas empresas contratistas, el fortalecimiento de la imagen de las organizaciones sindicales como un espacio para el desarrollo de un derecho derivado de las relaciones de trabajo, y uno de los aspectos más determinante¹⁶ fue la adecuación de estatutos en el artículo primero para ampliación de cobertura de afiliación del sindicato de la industria del carbón”¹⁷.

- La Subcomisión no se considera el espacio pertinente para tramitar de manera tripartita los conflictos de una empresa tan grande como Carbones El Cerrejón (12 mil trabajadores) y de un renglón productivo de tanta importancia para el PIB (representó el 58% del PIB departamental en 2012)¹⁸. Ordinariamente, los conflictos de esta empresa se dirimen de manera tripartita a nivel nacional y en muchos casos a nivel internacional, con los gobiernos de otros países. Es un problema de pertinencia en la escala territorial del Diálogo Social y la resolución de conflictos, en este caso, por las características de esta empresa y de este sector productivo, el ámbito de concertación tripartita se considera que es más nacional e internacional que local.

79. Sin embargo, el cambio que se acordó al inicio, que llevó a que durante la ejecución el proyecto incluyera otros sectores productivos distintos a la minería, y específicamente distintos al carbón, fue considerado pertinente por los miembros de la Subcomisión entrevistados (confirmado por datos del contexto referidos en el diagnóstico) por las siguientes razones:

- El nivel de informalidad en el empleo en La Guajira es significativamente alto, y los ingresos de la población dependen fundamentalmente del empleo (en comercio, servicios y en la gran actividad minera). Por esta razón, se considera muy importante que la Subcomisión haga una labor intensa, en toda la región, de promoción de los derechos fundamentales del trabajo, de la formalización del empleo, del TD, de la SST, del Diálogo Social, y de la resolución de conflictos laborales por la vía de la concertación tripartita especialmente en esos sectores distintos de la minería. Por ello, se ven muy pertinentes todos los productos desarrollados en el Componente 1 del Proyecto, pues su uso por parte de la Subcomisión permitirá avanzar en la consecución de este propósito.

“La Cámara de Comercio de La Guajira reportó que una manifestación de la informalidad empresarial en el Departamento, es la persistencia de la tendencia centrada en la creación y registro de iniciativas empresariales con base en la persona natural (de carácter individual) y no en la jurídica (asociativas)”¹⁹.

¹⁶ Sentencia C-465/08: “... La evolución del derecho internacional del trabajo y el compromiso del Estado colombiano de cumplir las obligaciones internacionales que genera la ratificación de los convenios internacionales del trabajo permite concluir que es necesario impedir no solo las intervenciones directas del Estado en la autonomía sindical sino prevenir cualquier riesgo claro de afectación de dicha autonomía. La Corte para determinar la vulneración de la autonomía sindical, examina en cada caso concreto si la norma que establece parámetros para el funcionamiento de la organización sindical constituye o no una intromisión desproporcionada en su vida interna y su esfera de autonomía...”

¹⁷ Documento Borrador del Diagnóstico de las Relaciones Laborales en el Departamento de La Guajira con Énfasis en el Sector Minero energético (carbón, gas y sal). Página 26.

¹⁸ DANE. Informe de Coyuntura económica regional Departamento de La Guajira, 2013.

¹⁹ Ibid 12. Página 7.

“...La Guajira es poco industrializada y se encuentran en decrecimiento en su producción, afectada también por factores ambientales, como la sequía causada por el fenómeno del niño en el año 2014. Teniendo en cuenta la poca industrialización en el departamento de La Guajira, si excluimos las empresas del sector minero energético, existen solo 3 grandes empleadores: el Gobierno Nacional, el Departamental y el Municipal... Es necesario fortalecer la comunicación efectiva para que el diálogo social pueda ser una herramienta real para la solución de los conflictos...”²⁰.

- Debido al peso del sector de minería en el PIB del Departamento (superior al 58%) y a su excesiva dependencia del mercado, especialmente del mercado internacional, se considera que la región requiere impulsar otro tipo de actividades productivas distintas a la minería, para no depender de ella. Esto hace importante que la labor de la Subcomisión de Políticas Laborales y Salariales, así como los proyectos de apoyo al establecimiento de condiciones de trabajo decente, se alineen con el desarrollo de La Guajira como Distrito Turístico y Cultural tal como fue declarado a nivel nacional. En este sentido, se ven muy pertinentes todos los productos desarrollados en el Componente 1 del Proyecto, en tanto abordaron otros sectores distintos a la minería y específicamente distintos al carbón.
80. El Componente 2 del Proyecto relacionado con la aplicación de la metodología SCORE en las empresas fue pertinente, tanto para las empresas contratistas de Carbones El Cerrejón, como para las de otros sectores productivos, por varias razones:
- La metodología ayudó a las empresas donde se aplicó a responder a la necesidad de cumplir las normas y exigencias de ley relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo y la necesidad de mejorar su productividad.
 - Se adapta a las condiciones de cualquier tipo de empresa y por ello se pudo aplicar tanto en micro empresas (de hasta 10 empleados, como los emprendimientos en los que se aplicó por iniciativa de la Unidad de Emprendimiento del SENA), pequeñas empresas (hasta 50 empleados, como TISPOM, Luna Hermanos, Hotel Taroa), medianas empresas (hasta 200 empleados, como Avila Ltda, Vigilancia Guajira, ESECO, GYO Medical), y grandes empresas (como Mutiservicios²¹, Consorcio MSI, Clínica CEDES). Su aplicación fue considerada como altamente pertinente por las personas entrevistadas de Carbones El Cerrejón (2 personas de la Vice Presidencia de Recursos Humanos) y por las personas entrevistadas de sus empresas contratistas (gerentes y trabajadores), aunque varias de ellas ya tenían experiencia en la aplicación de los temas de los dos módulos implementados.
 - Se acopla muy bien a las necesidades de los gestores y formadores del SENA de los programas de Apoyo al Emprendimiento y de Fortalecimiento Empresarial para cumplir con su función de formación, acompañamiento y asistencia a las empresas. El proyecto permitió a los formadores del SENA aprender sobre SST, lo cual consideran pertinente para su labor. *“Cuando conocimos el Módulo 1 vimos una oportunidad, porque eso era lo que nosotros veníamos trabajando cada quien a su manera, usando formatos diferentes, y esta era una manera de unificar todo lo que estábamos haciendo para que todos fuéramos incluso al tiempo en cada una de las actividades”²².*
 - La implementación de la metodología con formadores del SENA responde a una necesidad de las empresas de contar con una asesoría que les da garantía de compromiso y dedicación para animarlas y promover en ellas la aplicación de la metodología.

²⁰ Ibid 12, Página 8.

²¹ Era mediana empresa cuando entró al proyecto.

²² Entrevista con Líder de Emprendimiento del SENA Regional Guajira.

- Suplió una necesidad, dado que para los sectores productivos (distintos a carbón y gas) en la región no hay acceso a este tipo de metodologías, y no hay consultores privados que las desarrollen.
- La metodología SCORE según opinión de los miembros de la Subcomisión y personas de las empresas entrevistadas, es una metodología didáctica, participativa y amigable tanto para los formadores como para los trabajadores y empresarios, que ayuda de manera efectiva a fortalecer la SST en las empresas.

“Implementamos también la política pública de la seguridad, se hizo democráticamente, porque antes la teníamos pero fue un asesor el que la hizo y quedó ahí en los anaqueles, ahora fue participativo... la metodología la presentaron tan sencilla que nos la hicieron fácil y hasta agradable, porque como son un tipo de talleres participativos, que se construyen entre todos, la gente siempre fue muy proactiva, no fue esa clase magistral que aburre a la gente”²³.

“Es una metodología muy sencilla y fácil de aplicar y que le da participación a la gente para que ayude en esta gestión.”²⁴

81. El resultado de contribuir al proceso de fortalecimiento de la capacidad institucional de la Subcomisión (Componente 1), se considera pertinente por las siguientes razones:

- Se fortalecieron las capacidades de miembros de la Subcomisión en temas como Trabajo Decente, negociación y resolución de conflictos, y SST, necesarias para cumplir su función como miembros de la Subcomisión.

“...los empresarios ya ven la parte del derecho fundamental de asociación, lo ven de una manera diferente, lo ven como un derecho fundamental y que si 25 personas se reúnen en la empresa de Pepito Pérez ellos ven que eso es algo legal, entonces se le cambia también la manera de pensar a los miembros de la Subcomisión por parte de los empresarios que las organizaciones sindicales son buenas y que se pueden formar y que se pueden apoyar en procesos de construcción como empresa y no que me van a acabar la empresa, entonces cambia también el imaginario de cada uno de los miembros de la Subcomisión y ya se comienza a generar no el pensamiento del sindicato, de la empresa y la entidad pública sino que se comienza a ver un pensamiento constructivo tripartito que va a generar diálogo social, ya los sindicalistas empiezan a ver que no van a pensar como CGT sino que tenemos que pensar como Subcomisión y eso se logra con esos módulos”²⁵.

- El Proyecto deja herramientas importantes (como el diagnóstico de las relaciones laborales en el Departamento de La Guajira, el Manual de Trabajo Decente, capacidades en materia de resolución de conflictos y SST) que si llegan a ser utilizadas por la Subcomisión, son relevantes para realizar su misión.
- Además queda personal de varias empresas y formadores del SENA que conocen y manejan la metodología SCORE (en el Módulo 1, 26 personas, de ellas 18 del SENA y 8 consultores privados; y en el Módulo 5, 14 personas de las cuales 13 del SENA y 1 gerente de las empresas contratistas de Carbones El Cerrejón) y que pueden responder a las necesidades de fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas que son la mayoría de las empresas de La Guajira.

²³ Entrevista con Gerente y Director de Calidad de GYO Medical.

²⁴ Entrevista con Gerente de TISPOM, que a su vez se formó como formador en los dos módulos de la Metodología SCORE y acompañó su aplicación en otras empresas.

²⁵ Entrevista con Manuela Orcasita, Dirección Territorial del Ministerio del Trabajo.

82. El resultado de mejorar las prácticas de seguridad y salud en el trabajo y el desarrollo productivo (Componente 2), fue pertinente porque en las empresas donde se aplicó la metodología SCORE, entre ellas empresas contratistas del carbón y el gas, y empresas de otros sectores productivos, se logró:
- Mejorar las relaciones labores entre dueños de las empresas, gerentes, administrativos y trabajadores.
 - Mejorar las condiciones de seguridad y salud laboral.
 - Mejorar condiciones de productividad en las empresas.

Como se señala en el testimonio de personas entrevistadas:

“La implementación de la Metodología SCORE permite que hayan mejoramiento en los relacionamientos a través del diálogo social con los trabajadores en esas empresas más pequeñas (contratistas de Carbones El Cerrejón) y por supuesto se puede traducir en mecanismos de eficiencia tanto en productividad como en prevención de accidentalidad, mecanismos para la definición de objetivos comunes entre los trabajadores y la propia empresa, lo cual finalmente termina generando beneficios tanto para los unos como para los otros, de manera que lo vemos muy positivo”²⁶.

“[La metodología] nos pareció de mucha ayuda para nosotros puesto que de verdad nos hacía falta, teníamos que corregir parte de algunos hallazgos con la implementación del SCORE... el grupo lo formamos inmediatamente... Y también esa relación se estrechó más entre las personas que participaron, que son hoy del grupo EME porque hemos permanecido con esa misma tarea... En términos generales en seguridad y salud en el trabajo se logró socializar con casi la totalidad de trabajadores e implementamos también la política pública de la seguridad”²⁷.

“...las herramientas como tal que nos enseñaron son muy buenas, porque enseñan a uno participación, que la empresa sea sostenible, de que todas esas herramientas le van a ayudar a mejorar. Uno comienza a mirar qué es lo que está generando las pérdidas, qué debo hacer yo para mejorar, para disminuir esas pérdidas, porque cuando por decir algo hay incapacidades, por x o y causa, se pierde plata. Siempre la metodología busca que uno analice también, va alineado a lo que es el sistema de gestión que busca mejorar y mejorar, entonces se convierte en un ciclo...”²⁸

83. Otra razón de pertinencia la da el relacionamiento estratégico del proyecto con dos proyectos de la OIT en Colombia: “Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental en Colombia” realizado de junio del 2013 a abril del 2015 y el “Programa SCORE Colombia” que se viene realizando desde el 2010 (en la actualidad está en la segunda fase 2014- 2017, cuyo objetivo es crear e implementar un modelo para la provisión sostenible de la metodología en el país).

Validez (foco en M&E)

84. El cambio que se hizo en el Proyecto al inicio de su implementación, de no centrarse en la empresa Carbones El Cerrejón y sus empresas contratistas, ni exclusivamente en el sector minero y abrirse a otros sectores productivos fue considerado por las personas entrevistadas como un cambio no solo pertinente sino también válido, pues fortalece el rol que debe cumplir la Subcomisión en la región para todos los sectores productivos existentes.

²⁶ Entrevista con Vicepresidencia de Asuntos Jurídicos y Sociales de la ANDI.

²⁷ Entrevista Gerente y Director de Calidad de GYO Medical.

²⁸ Entrevista con Gerente de TISPOM.

85. La aplicación de la metodología SCORE demostró que es válida en todo tipo de empresas, incluyendo las microempresas y las grandes empresas y que es una metodología válida y adaptable para el SENA en su labor de gestión con las empresas tanto en el área de acompañamiento a Emprendimientos como en el área de Fortalecimiento Empresarial.

“Este año usamos el módulo 1 para aplicarlo en las pequeñas empresas, de marzo a noviembre, le hicimos un ajuste porque obviamente las empresas en que nosotros operamos son empresas pequeñas comparándolo con las empresas a las que se le aplicó la metodología que era de 20 o más empleados y habían cosas que no se lograban, entonces nosotros aquí analizamos la metodología con base en el diario vivir, la experiencia, lo que nos requiere hacer el acompañamiento, la ajustamos y este año la aplicamos a nuestras empresas... La aplicamos a 40 empresas más con 10 de nuestros gestores... Estas empresas representan más de 100 empleos”²⁹.

86. La aplicación de los módulos 1 y 5 de la metodología SCORE, muestra en primer lugar, que la metodología funciona aplicando el primer módulo como módulo básico, y los demás módulos como módulos opcionales según los objetivos que se propongan. En segundo lugar, que cada módulo permite conseguir cambios importantes en las empresas, incluido el Módulo 1, sin dependencia de la aplicación del resto de módulos. En tercer lugar, la aplicación del Módulo 5 permite conseguir cambios efectivos en las condiciones de SST de las empresas. No obstante, para asegurar dichos cambios, algunas de las personas entrevistadas durante la evaluación manifestaron la necesidad de una inducción adicional de 2 días sobre conocimientos básicos de SST, tal como se hizo con los formadores capacitados con el Proyecto.
87. La incorporación de una coordinación de campo en el Proyecto, por parte de los proveedores de la metodología SCORE y la intervención directa de la Coordinación Nacional del Proyecto en la realización de los productos del componente 1, permitió un monitoreo apropiado y útil para conseguir las metas propuestas.

Efectividad del proyecto (logros)

88. El proyecto **cumplió con los productos esperados en el Componente 1**. Se elaboró el diagnóstico sobre relaciones laborales en el Departamento de La Guajira con énfasis en el sector minería (carbón, gas y sal); se realizó la capacitación y asistencia técnica para la prevención y resolución de conflictos; la difusión pública de los derechos de SST; y se elaboró el Manual de Trabajo Decente como estrategia para mejorar las relaciones laborales tanto en español como en Wayuunaiki.
89. Las personas entrevistadas durante la evaluación tienen valoraciones diferentes sobre la calidad de los productos desarrollados como parte del Componente 1, como se observa en las evidencias presentadas a continuación. La triangulación de esta información con la revisión documental, permite afirmar que la calidad de los productos es aceptable, y se realizaron con el acuerdo de la Subcomisión y la participación de sus miembros.

Para el 67% de las personas encuestadas de la Subcomisión³⁰, el grado de calidad y utilidad del diagnóstico es **medio**, porque no se abarcaron otros sectores de mayor urgencia, y no hubo continuidad. El grado de calidad y utilidad de la capacitación sobre la libertad de asociación, trabajo decente e identificación, negociación y resolución de conflictos es **muy alto** para el 33% y **alto** para el 67%, pues consideran que les ayuda a comprender los temas, éstos son pertinentes y hay disposición por parte de la Subcomisión para abordarlos. La calidad y utilidad del Manual de

²⁹ Entrevista con Líder de Emprendimiento del SENA Regional Guajira.

³⁰ Ver Anexo 4. Resultados de la Encuesta. Se valora muy alto a la calificación de 5, alto la calificación de 4, medio la calificación de 3, bajo la calificación de 2 y muy bajo la calificación de 1.

Trabajo Decente como estrategia para apoyar el Trabajo Decente en el sector minero, es **media** para el 66% y **baja** para el 33% de las personas encuestadas, porque faltó conocimiento sobre el Manual y consideran que éste debió ser más práctico. Con relación al grado de participación de la Subcomisión en la implementación de la Metodología SCORE el 66% bajo y el 33% de los encuestados dice que es muy bajo porque fue un tema impuesto a la Subcomisión, solo se le informó y la información no fue suficiente. Las campañas de promoción y difusión dirigidas a mejorar las condiciones laborales en materia de seguridad y salud en el trabajo (se realizaron dos promovidos por alianza entre la Subcomisión, el Comité Seccional de SST, la Dirección Territorial del Ministerio del Trabajo y la OIT, uno en Riohacha con la asistencia de cerca de 500 personas y otro en San Juan del Cesar con cerca de 250 personas) tuvieron una utilidad media porque si bien esta metodología ayuda en el cumplimiento de la normatividad, faltó empoderamiento por parte de la Subcomisión.

“La estrategia SCORE se nos socializó a través de la Subcomisión. Se nos mostró cómo a través de la estrategia SCORE se podía llegar a las empresas y esas empresas podían ser más productivas y más competitivas. En la Subcomisión se decidió que sí era pertinente abordar el proyecto. Cada vez que concluían los módulos se reunían las empresas siempre se invitaba también por parte de la OIT a la Subcomisión, iban unas personas, otras no iban, porque a veces por la cuestión del tiempo... El diagnóstico lo realizó la señora...; ella entrevistó a cada uno de los miembros de la Subcomisión, por eso fue un producto concertado porque se tuvo en cuenta a todos los miembros de la subcomisión... las capacitaciones en técnicas de resolución de conflictos, en diálogo social, en trabajo decente fueron muy benéficas tanto para la Subcomisión como para la Dirección Territorial de La Guajira; nosotros como Ministerio de Trabajo tuvimos la oportunidad también de incluir Inspectores de Trabajo... las capacitaciones fueron uno de los productos más significativos porque se nos capacitó en esas temáticas que son de mucho interés para la Subcomisión, para el Ministerio y para la actualidad que estamos viviendo, la verdad que muy interesante. La mayoría de los miembros de la Subcomisión asistieron, los representantes de la CUT, de la CGT, de las organizaciones sindicales; de los empresarios también fueron todos prácticamente, fue una asistencia masiva... La cartilla de trabajo digno y decente viene desde hace rato, existía un primer borrador que se hizo por parte de la Subcomisión, se dio una participación donde cada quien intervenía y se mandó también a Bogotá al Ministerio... se fue ajustando y finalmente pues ya la OIT también le metió la lupa, es un documento bastante revisado y estructurado...viene desde hace rato porque es una necesidad, incluso ya tenemos la Ordenanza de Trabajo Digno y Decente, pero hace falta la reglamentación y necesitábamos la cartilla para decir esto es lo mínimo que se debe hacer en Trabajo Digno y Decente. Incluso, se tiene también dentro de la cartilla manejarla en lenguaje wayuunaiki; como aquí la población de La Guajira es la población indígena se quiere también trasladar esa cartilla en lenguaje wayuunaiki para poder también que los wayuu conozcan cuáles son sus derechos frente al trabajo digno y decente, se está en este proceso”³¹.

“...[con la Subcomisión] se dieron dos eventos en los que se trabajó con la metodología score pero fue más a nivel de charla y de aprendizaje unilateral... fueron dos eventos que se dieron pero más informativos que de participación. Y no hubo de pronto el empoderamiento para los procesos”³².

90. Sin embargo, la efectividad con relación al logro del resultado de “aumento de la capacidad institucional de Diálogo Social para promover el respeto de los principios y derechos fundamentales en el trabajo, seguridad y salud y condiciones de trabajo en La Guajira”, a través de la Subcomisión es **media** (según el 67% de las personas de la Subcomisión encuestadas) porque falta más compromiso y empoderamiento de los miembros de la Subcomisión y falta una Secretaría Técnica dedicada cien por ciento a la Subcomisión.

³¹ Entrevista con una persona de la Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo en La Guajira.

³² Entrevista con persona del SENA Regional Guajira.

“...La Subcomisión tiene muy buenas ideas y mucho interés en trabajar por todos los temas, pero realmente hay cosas que nosotros no podemos por el tiempo, porque cada quien está trabajando en empresas. Aquí Adrián ha hecho un buen trabajo con el apoyo de Manuela, pero no es lo mismo porque ellos también tienen su trabajo. Ellos están como nosotros, con su trabajo y tienen que sacar tiempito para reuniones y todo, pero el secretario debe estar al 100% pendiente de todo lo que haga la Subcomisión”³³.

91. En este sentido, las personas entrevistadas consideran que el tiempo y las estrategias del proyecto no fueron suficientes para conseguir avanzar de manera contundente en la consecución de este resultado, por las siguientes razones:
- Hizo falta tiempo y una estrategia de fortalecimiento de la participación tripartita en la Subcomisión, orientada a responder a las siguientes necesidades: que haya presencia de representantes de los gremios de las empresas, que los representantes de los actores tripartitos que asisten tengan poder de decisión, que se asegure la continuidad de actores como la Gobernación y la Alcaldía de Riohacha, que haya una Secretaría Técnica de la Subcomisión en propiedad de parte del Ministerio de Trabajo.
 - Hizo falta tiempo y una estrategia que le permita a la Subcomisión incorporar las herramientas desarrolladas por el Componente 1 del Proyecto como parte de la Política Pública de Trabajo Decente que viene impulsando la Subcomisión en el Departamento y los Municipios.
 - Hizo falta tiempo y una estrategia que le permita a la Subcomisión incorporar la aplicación de la metodología SCORE como parte de la Política Pública de TD del Departamento y de los Municipios.
 - Hizo falta una estrategia que difunda la Subcomisión en la Población, empodere su rol en la región y genere mayor confianza de los sectores productivos en su desempeño.
 - Hizo falta tiempo y una estrategia para facilitar la institucionalización en la Dirección Territorial del Ministerio del Trabajo de una Secretaría Técnica para la Subcomisión³⁴
92. Las personas entrevistadas consideran que con la consecución de estos productos se fortalecieron las capacidades individuales de los miembros de la Subcomisión y de esta forma se contribuye con el proceso de fortalecimiento de la capacidad institucional de la Subcomisión, aunque hace falta todavía un proceso mayor, con nuevas condiciones, estrategias y actividades para conseguirlo plenamente. El grado de fortalecimiento de la Subcomisión en los dos últimos años es calificado como **bajo** por el 66% y medio para el 33% de las personas encuestadas porque el compromiso y la participación es baja (para el 66% y muy baja para el 33% de las personas encuestadas) y no existen acuerdos de participación.

“Dentro de la subcomisión hay unos miembros más empoderados que otros, hay unos que asisten de manera más puntual y de pronto [las respuestas en] la entrevista de algunos era muy diferente a la mía que si vengo con todo el proceso desde el inicio. Si fortalecemos la capacidad instalada de cada uno de los miembros de la Subcomisión pues de hecho se va a fortalecer la Subcomisión... eso va a permitir que uno como Subcomisión, como estamento, logre fortalecerse más, lo que pasa es que estos procesos deben ser continuos, se avanzó en... que la Subcomisión se fortaleciera más, que tuviera más capacidad instalada, más compromiso, muchas cosas más... este proceso debe seguir otra fase para que esas competencias cada día se vayan fortaleciendo más... lo que se debería hacer con la Subcomisión es fortalecerla primero, ojalá sean personas que tengan capacidad de decisión; y segundo que sean de la planta de personal de las instituciones, que no sean contratistas, porque se genera una capacidad instalada que al haber un cambio de gobierno ya se pierde y hay que iniciar nuevamente el proceso. Con relación al sindicalismo ellos si son

³³ Entrevista con representante de ComfaGuajira en la Subcomisión de Políticas Salariales y Laborales del Departamento de La Guajira.

³⁴ Que aunque no era un objetivo del Proyecto, se menciona por ser un elemento señalado por varias de las personas entrevistadas durante la evaluación, como clave para garantizar el fortalecimiento de la capacidad institucional de la Subcomisión.

comprometidos y de hecho tenemos la representante de la CTC, la CGT, el presidente de la CUT Guajira y el presidente del sindicato de industria del carbón, de SintraCarbón. No estoy diciendo que los empleadores no son comprometidos, si están comprometidos pero como no tenemos gremios, no es lo mismo que venga el representante de la ANDI o de FENALCO que es un gremio a que venga el representante de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira, están representando una empresa, no un gremio, entonces eso hace que el fortalecimiento del tripartismo en la región no sea tan fuerte. Los sindicalistas cuando vieron que llegó el representante de ACOPI (porque ACOPI es nuevo aquí en La Guajira), dijeron qué bueno que ahora la mesa no va a estar tan coja, es que la mesa es el tripartismo, está gobierno, está sindicato, pero no la parte de empresarios que se requiere... ellos decían: es que nosotros necesitamos que las empresas estén, que estén los gremios, pero qué bueno que ya tenemos esta, es un avance, es una persona muy comprometida desde que llegó, asistiendo a la reunión, empoderándose de toda esta temática”³⁵.

93. El proyecto **cumplió** con los resultados y productos esperados en el componente 2, relacionado con el “aumento de capacidad de las empresas en materia de SST y productividad” mediante la implementación de la Metodología SCORE. Se formó a los formadores; se dio capacitación y asistencia por parte de los formadores a las empresas contratistas; se realizaron Planes de Mejoramiento Empresarial en las empresas; se deja un set de herramientas, metodología y estudio de caso para replicar la experiencia, y se realizó un acto público a nivel nacional como punto de referencia para otras regiones.
94. Para las empresas que aplicaron la metodología SCORE fue **muy alto**³⁶ el grado de satisfacción con su aplicación en su empresa (88%) y con la utilidad de las actividades de formación y asistencia técnica de la metodología: el taller de formación de empresas (79%), la visita 0 y las visitas de seguimiento 1,2 y 3 (67%), el PME (71%), EME (75%), la aplicación de formatos y otras herramientas (50%).
95. Lo cambios que más destacan las empresas de la aplicación de la metodología, según la encuesta realizada a 24 personas de 6 empresas (en las que se aplicaron los dos Módulos), fueron:
- Cambio de actitudes (92%) como compromiso, motivación de trabajadores en SST, sentido de pertenencia, participación, actitud positiva a los cambios, comunicación, mejor disposición del personal, confianza
 - Cambios en conocimientos (99%) sobre SST, 5S, clasificación de productos, reporte de incidentes, indicadores
 - Cambios en habilidades (92%) para identificar riesgos, manejo del tiempo, ejecución de procedimientos, manejo de productos químicos, orden y aseo
 - Cambio en relaciones laborales (96%) por la participación y trabajo en equipo, coordinación en procesos, comunicación, mejoramiento del clima laboral, compañerismo, integración, manejo de conflictos
 - A crecer como persona, a aprender y aplicar todos los conocimientos de SST
96. Además, resaltan lo innovador de la metodología y lo práctico y fácil de su implementación y el que los métodos que utiliza puedan ser aplicados en todas las áreas de trabajo. Así mismo, la integración y el compromiso que genera en todos los trabajadores, pues les da la oportunidad de participar en el mejoramiento de los procesos e insiste permanentemente en la importancia de la colaboración.

“Un buen gestor para nosotros es aquel que te dice: mira, esto hay que mejorarlo, no el que te dice: esto está mal hecho, al contrario, que lo invita, que nos motiva, eso nos ha pasado a nosotros

³⁵ Entrevista con persona de la Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo en La Guajira.

³⁶ Ver anexo 4. Se tomó como grado muy alto la calificación dada como 5, alto la calificación de 4, medio la calificación de 3, bajo la calificación de 2 y muy bajo la calificación de 1.

con nuestra gestora: esto hay que mejorarlo, esto hay que organizarlo, vamos a hacer esto, vamos a hacer lo otro y se entregó, nosotros vimos que se entregó como si fuera una familia, como si estuviéramos aquí hace muchos años, eso es bonito porque eso lo invita y motiva al grupo a trabajar todos en equipo”³⁷.

97. El 100% de las personas encuestadas de las empresas que aplicaron la metodología la recomendarían a otras empresas porque: el mejoramiento es efectivo, las empresas serían más productivas y seguras y no hay nada más importante en la empresa que la seguridad en el trabajo; se trabajaría más en equipo, ayuda a ser una sola familia en el lugar del trabajo; el trabajo se hace más motivante y seguro; aporta a la productividad de las empresas; ayuda al mejoramiento de las condiciones laborales y al buen manejo de la gestión empresarial; es una forma sencilla de enseñar las cosas, simplifica los procesos, ayuda en el marketing de la empresa, enseña a trabajar en equipo y con autocuidado.

No obstante, recomiendan para la aplicación de la metodología: más tiempo, desarrollar todos los módulos, dar una formación más detallada, continuidad en la formación y un mayor seguimiento en las empresas.

98. Los formadores encuestados capacitados en la Metodología SCORE calificaron como **alto y muy alto** el grado de satisfacción³⁸:

- Con los talleres de formación de formadores (58% para el del Módulo 1, y para el Módulo 5, 29% calificaron como alto y 29% como muy alto). Aunque manifestaron que el tema es muy técnico y la metodología muy estricta en el Módulo 1, y muy normativa en el Módulo 5, por el tema tratado (SST)
- Con la aplicación en las empresas (del módulo 1 fue alto para el 71% y muy alto para el 29%; en el módulo 5 fue alto para 57% y muy alto para el 29%). Señalaron que la aplicación es práctica y adecuada, pero requiere disposición en el Módulo 1 y recursos en el Módulo 5
- Con el tiempo de formación y aplicación (en el Módulo 1 fue alto para el 28% y muy alto para el 14%; en el Módulo 5 fue alto para el 43% y muy alto para el 14%), aunque consideran que para los dos Módulos se necesita más tiempo para asegurar mayor apropiación
- Con la flexibilidad de la metodología para hacer ajustes, especialmente en el Módulo 5 (fue alto para 71% y muy alto para el 29%, mientras para el Módulo 1 fue alto solo para el 28% y muy alto para el 14%)
- Con las herramientas (en el Módulo 1 fue alto para el 43% y muy alto para el 14%; en el Módulo 5 fue alto para el 71% y muy alto para 29%). No obstante, se indicó que en el Módulo 1 las herramientas no se entregaron completas y faltó incluir un instructivo, mientras las herramientas del módulo 5 las calificaron como completas y buenas

99. Se calificó como **bajo** el grado de dificultad³⁹ en:

- La comprensión de la metodología (para el 33% en el Módulo 1 y para el 67% en el Módulo 5); El uso de las herramientas (el 67% en el Módulo 1 y el 100% en el Módulo 5); en la conformación del EME (para el 100% en el Módulo 1 y para el 66% en el Módulo 5); en la elaboración del Plan de Mejoramiento Empresarial (para el 100% en el Módulo 1 y para el 66% en el Módulo 5)
- La participación colaborativa de directivos y trabajadores (33% en los dos módulos)
- La realización de las mejoras por parte de las empresas (para el 100% en el Módulo 1 y para el 67% en el Módulo 5)
- La sostenibilidad del uso de las metodologías (para el 100% en el Módulo 1 y para el 67% en el Módulo 5)

³⁷ Entrevista con el Gerente y dos trabajadores de la empresa ESECO, contratista de Promigas y Chevron.

³⁸ Ver Anexo 4.

³⁹ Ibid.

100. Lo que más destacaron los formadores capacitados de la metodología SCORE, según las encuestas aplicadas durante la evaluación, fue: el haber aprendido una nueva metodología; los contenidos temáticos; los documentos y las herramientas y el dominio del tema por parte de los capacitadores. A su vez, recomiendan que, especialmente en el Módulo 5, los temas sean dictados en las empresas por expertos y sean los expertos quienes realicen las visitas de seguimiento; disminuir el número de formatos; dar más tiempo para la aplicación y para los entregables; e incentivos económicos para los formadores.
101. La metodología SCORE no solo se aplicó en empresas contratistas del sector minero sino también en empresas de otros sectores productivos (2 empresas contratistas de Electricaribe, 4 empresas del sector salud y 4 del sector turístico aplicaron el módulo 1; 4 empresas del sector salud y 1 del sector turístico que aplicaron el Módulo 5), lo cual se considera un paso importante para la región.
102. Se considera que la metodología SCORE fue apropiada por el SENA Regional Guajira, por las siguientes razones:
- Un grupo importante de sus formadores fue entrenado en la metodología. *“Cuando se inició la aplicación de la Metodología SCORE eran 12 gestores (10 de Emprendimiento y 2 de Fortalecimiento) y todos fueron convocados para ser formadores de la implementación de la metodología. Yo no fui formadora, pero entendí la metodología, sé en qué consiste y cómo es su implementación. Todos los 12 gestores se certificaron como formadores”*.
 - Además de las 19 empresas en las que se aplicó la metodología con la asistencia de los formadores del SENA como parte del Proyecto, el SENA Regional Guajira aplicó una versión ajustada de la metodología SCORE⁴⁰ en 52 empresas más por iniciativa de su Unidad de Emprendimiento, con 10 de los gestores formados por el Proyecto y con recursos provenientes de ‘otras fuentes de financiación’.
 - Esta experiencia fue presentada por la Regional Guajira a la Coordinación Nacional de Emprendimiento del SENA como una buena práctica, junto con una propuesta ajustada de acompañamiento a las empresas, basada en la Metodología SCORE.
 - Tienen planeado aplicar la Metodología SCORE (módulos 1 y 5) a todos los ocho procesos de la regional en 2016, de acuerdo con lo expresado por la líder de Emprendimiento de la Regional Guajira del SENA.

“Con base en esta experiencia hicimos una propuesta a la dirección general para que esta metodología ajustada sea aplicada como la metodología para hacer el seguimiento y el acompañamiento a las empresas a nivel nacional. La propuesta ya fue enviada a la dirección general, allá la están analizando, la están estudiando y hay casi que toda la posibilidad para que sea estandarizada a nivel nacional como la herramienta a utilizar para hacerle seguimiento y acompañamiento a las empresas creadas por otras fuentes de financiación en las unidades de emprendimiento a nivel nacional... Propusimos ajustes como: reducción del número de formatos, reducción en la periodicidad en la aplicación de los formatos, rotación de las fechas, ajuste de horas de las visitas de acompañamiento y encuentro de empresarios, cambio de resultados de cada objetivo, cambio en la numeración de los objetivos, la información contable pasa a ser el segundo objetivo y los demás consecuentes para evitar confusiones, inclusión de un cálculo promedio de horas para preparación de visitas y diligenciamiento de formatos, modificación de los formatos con el diagnóstico empresarial y el formato de evaluación de

⁴⁰ La Unidad de emprendimiento del SENA Regional Guajira ajustó el Módulo 1 de la metodología SCORE, agregando los elementos que son demandados por las MIPYME de la región

progreso, el formato de fotografías antes y después, formato de programación de asesorías y formato pyme.

Con el Módulo 5 apenas estamos en la fase de culminación. Sin embargo... y teniendo en cuenta la importancia de que a las empresas se les va a comenzar con la nueva ley del tema de seguridad, vamos a analizar la posibilidad que nosotros podamos hacer un ejercicio interno en el Sena, con aplicación de ese módulo 5 a los ocho procesos del Sena. Estuve conversando con la directora el lunes, entonces yo debo pasarle una propuesta desde la Unidad de Emprendimiento para hacer la implementación al interior del Sena, utilizando cada proceso como una empresa”⁴¹.

Orientación hacia el impacto

103. El Proyecto generó cambios significativos en las empresas en cuanto a:
- El mejoramiento de las condiciones laborales y económicas por creación de incentivos, reporte de incidentes, manejo del tiempo, mejoramiento continuo del clima laboral; y manejo de conflictos.
 - La implementación de la gestión del riesgo y la política de SST de una manera sencilla en cuanto a optimización del plan de emergencia, identificación de riesgos, investigación y análisis de accidentes, autocuidado, manejo de productos químicos, revisión de armamento, prevención de riesgos en obras, manejo de las herramientas, la operativización de los riesgos
 - Al mejoramiento, estandarización y optimización de los procesos y procedimientos diarios como orden y aseo, entrega de materiales, estructuración y planeación de la calidad
 - A la aplicación y seguimiento al Plan de Mejoramiento Empresarial
104. El Proyecto generó **beneficios significativos** en las empresas con la aplicación de la Metodología SCORE, resaltados por las personas encuestadas, en cuanto a⁴²:
- Disminución de pérdidas (muy altos para el 67% y alto para el 25%)
 - Mejoramiento de condiciones de SST (muy altos para el 58% y altos para el 42%)
 - Optimización de procesos (muy altos para el 50% y altos para el 50%)
 - Reducción de costos (muy alto para el 46% y alto para el 46%)
105. El 100% de los encuestados recomendaría la Metodología SCORE a otras empresas porque: las empresas serían más productivas y seguras, aporta a la productividad de las empresas, ayuda al mejoramiento empresarial y de las condiciones laborales (“no hay nada más importante en la empresa que la seguridad en el trabajo”), ayuda al buen manejo de la gestión empresarial y al marketing de la empresa; el mejoramiento es efectivo, las hace más seguras y rentables; simplifica los procesos; se trabajaría más en equipo pues “ayuda a ser una sola familia en el lugar del trabajo”, es sencilla y aplicable, el trabajo se hace más motivante y seguro, es una forma sencilla de enseñar las cosas, genera cambios e innovación, enseña a trabajar en equipo y con autocuidado y genera soporte institucional.

“Tenemos dos clientes, Promigas SAS y Chevron, que han sido nuestros maestros desde la parte de la seguridad, que nos han enseñado mucho. Sin embargo, cuando nos capacitamos en el Módulo 1 para nosotros fue espectacular porque fue el módulo de las 5S el que nos enseñó a practicar el orden, el aseo, la organización de nuestros productos, las etiquetas de nuestros productos, ubicar todo el sistema tanto de materiales, equipos, herramientas, eso fue fundamental para nosotros... Con el Módulo 5 aprendimos que la seguridad y la salud en el trabajo es lo fundamental. Hoy en día no podemos nosotros como gerentes pretender tener más productividad que seguridad, no,

⁴¹ Entrevista Líder Regional de Emprendimiento del SENA Guajira.

⁴² Ver Anexo 4.

esa es una equivocación grande de la vida. Por encima de todas las circunstancias que sea, prevalece la seguridad de los colaboradores para que pueda haber una buena productividad y una buena rentabilidad en la empresa y eso es lo que nosotros en este momento nos estamos dedicando, es a lo que nos ha invitado el módulo 5, a trabajar de la mano con nuestros colaboradores en la parte que tiene que ver con la salud, la seguridad y el medio ambiente. Como resultado de la metodología SCORE hay más compromiso de los trabajadores, se valoran más las actividades, conseguimos una mayor productividad en nuestros procesos, menos productos defectuosos, menos incidentes, menos accidentes, menor tiempo para el cambio de materiales o de herramientas o de equipos que a veces íbamos a buscar un equipo, entonces el equipo estaba cruzado con otro que estaba fuera de servicio, no teníamos una buena administración en esa parte de los equipos de mantenimiento, con los equipos operativos, con los equipos que ya van para mantenimiento, ya hoy en día todo eso lo hemos minimizado y obviamente todo eso se ve representado en la productividad, en la rentabilidad que tiene la empresa como tal.

A nuestra gestora del SENA y a la coordinadora del Módulo 5, las llevamos a una obra donde teníamos cualquier cantidad de tramadores, estábamos haciendo una obra de protección, de construcción de gaviones, donde había que hacer más de 200 gaviones, teníamos una tubería de 24 pulgadas destapada y la teníamos que tapar en un tramo aproximadamente de 130, 140 metros y las llevamos allá y se dieron cuenta: 1) de la organización con que nuestro personal operativo estaba trabajando; 2) de que todo nuestro personal está comprometido en la cultura de la seguridad; 3) de la parte ambiental, el orden y el aseo, porque allá teníamos un campamento provisional y ellas revisaron, estuvieron mirando todo el sistema y yo creo que ese fue uno de los motivos, se los puedo decir muy públicamente acá, que nos tuvieron en cuenta como una empresa de un caso exitoso, porque se dieron cuenta cómo se estaba trabajando en la empresa, que no es de pronto lo que nosotros estamos diciendo aquí en el escritorio o aquí en el patio, en las oficinas, sino lo que realmente ESECO como tal realiza en campo, ellas desde que llegaron a campo fue revisando todo, todo el proceso, nuestros operarios con todos los elementos de protección adecuados para la actividad que estaban realizando, el orden, la limpieza, el aseo, todo bien organizadito. Cero impacto ambiental, yo digo que esa fue una de las pautas que ellos tuvieron para haber escogido a ESECO Ltda, como una de las empresas líderes y un caso exitoso como este. Porque la verdad nos ayudó muchísimo”.⁴³

“Implementamos también la política pública de la seguridad... se ha podido lograr aquí, es que los turnos al inicio eran muy largos, 12 horas, ahora se van reduciendo... en cuanto a la tasa de incidentes, por ejemplo los más frecuentes es que la gente tuviera incidentes relacionados con seguridad, ahora no se han presentado casos, eso lleva a que no haya demandas, no haya incapacidades, que el trabajador esté bien”⁴⁴.

Sostenibilidad de la intervención

106. No se evidencia garantía de sostenibilidad de los logros obtenidos por el Componente 1 dado que no hay en marcha una estrategia clara que asegure la sostenibilidad del funcionamiento adecuado de la Subcomisión. Según los entrevistados esto depende en gran medida que la Dirección Territorial incluya, como parte de sus funciones, el funcionamiento de la Subcomisión y destine un/a funcionario/a que asuma de tiempo completo la Secretaría Técnica.
107. La sostenibilidad del uso de los productos del Componente 1 por parte de la Subcomisión, no está garantizada mientras no se fortalezca la participación de los actores tripartitos, no se asegure el funcionamiento adecuado de la Subcomisión, y no se ponga en marcha una estrategia que

⁴³ Entrevista con el Gerente y dos trabajadores de la empresa ESECO, contratista de Promigas y Chevron.

⁴⁴ Entrevista con la Gerente y el Director de Calidad de GYO Medical.

permita incorporar las herramientas desarrolladas por el Componente 1 del Proyecto como parte de la Política Pública de Trabajo Decente del Departamento y de los Municipios que viene impulsando la Subcomisión.

108. Se considera que el tiempo y las actividades realizadas no fueron suficientes para asegurar que la aplicación de la Metodología SCORE en las empresas fuera incorporada por la Subcomisión como parte de la Política Pública de TD del Departamento y los Municipios, que si bien no era explícitamente un objetivo del Proyecto, si es importante para crear mayores condiciones que garanticen su sostenibilidad en la región.
109. Según las personas del SENA entrevistadas, la realización de la experiencia de aplicación de la metodología SCORE por parte de la Regional Guajira, muestra su utilidad, pertinencia y funcionalidad para cualquier tipo de empresa, por lo que consideran que se tienen muchas posibilidades para que el SENA a nivel nacional considere la posibilidad de establecer la Metodología SCORE como parte de las metodologías aplicadas por el SENA en labor de acompañamiento a la gestión y fortalecimiento de las empresas del país. Sin embargo, la concreción de esta posibilidad depende de una decisión de la dirección nacional del SENA y/o de la incorporación gradual de la metodología en el Programa de Empleo del SENA, en sus Unidades de Emprendimiento y Fortalecimiento Empresarial, en el Marco del Convenio entre la OIT y el SENA. Más aún las personas entrevistadas consideran que a partir de la experiencia de aplicación de la Metodología Score desarrollada por este Proyecto, se puede considerar la posibilidad de que sea el SENA quien certifique en Colombia la formación y aplicación de la metodología, con la autorización de la OIT.

Tal como se puede inferir de la entrevista con la persona de la Dirección General del SENA que estuvo vinculada a la implementación del Proyecto: *“el convenio de la OIT –SENA no era claro en el comienzo, se ha ido aclarando con la implementación de la Metodología SCORE. No era claro el propósito en cuanto a si se trataba de realizar experiencias simplemente para conocer la metodología o para implementar la metodología como parte de las que usa el SENA o para transferir o adoptar la metodología. En la marcha se intentó hacerlo vía formación de instructores, pero después se vio que el camino era vía Empleo, vía Emprendimiento, vía Gestores de Empresas, vía empresas, y en La Guajira. Se reconoce que esta experiencia ha sido exitosa, pero la sostenibilidad de la metodología desde el SENA, que el SENA la apropie y brinde servicios a las empresas de manera gratuita con esta metodología y que se continúe con los demás módulos, depende de un nuevo convenio que lo haga posible y que especifique cómo se va a hacer y cuál sería su rol, funciones y las condiciones para hacerlo. El costo es de formación e implementación de mejoras, pero el principal es el costo de formación y la idea es que lo asuma el SENA”.*

Según el Coordinador Relaciones Internacionales del SENA *“Si logramos desarrollar un documento de política de acuerdo donde decimos: el SENA va a adoptar las metodologías de la OIT y para ello va a implementarlo de la siguiente forma: se va a tener un líder responsable por centro de formación, se va a certificar en las metodologías a personas de planta bien sea del área de Emprendimiento o de Empresarismo, mejor que sean de planta y tengan vocación de permanencia en la entidad para garantizar una sostenibilidad de la transferencia de estas metodologías.... Este tipo de metodologías realmente las requiere el SENA y las requiere el país y el mejor articulador de eso puede ser el SENA.... El SENA también necesita tener unos mecanismos que le permitan garantizar la sostenibilidad de esa transferencia que se hace, porque el riesgo que estamos corriendo es que tenemos instructores o asesores de emprendimiento que son excelentes pero que no sabemos cuánto tiempo van a estar en la entidad....Si uno puede tener la tranquilidad, de que por ejemplo a través de esa política se dice: se van a designar recursos para que en las regionales que lideren el proceso se contrate gente que exclusivamente se va a dedicar a implementar esas metodologías o que dentro de los contratos de los gestores de emprendimiento, los líderes de*

emprendimiento, ellos tengan la obligación de aplicar esas metodologías y a su vez multiplicarlas, creo que vamos a dar una respuesta muy efectiva a la sostenibilidad”.

110. Con la apropiación de la Metodología SCORE por parte del SENA se aseguraría la sostenibilidad de la oferta de formación y asistencia técnica de la metodología a las empresas del país en las distintas regiones y en distintos sectores productivos. Así mismo, con la incorporación de la metodología en las Políticas Públicas de TD de los departamentos y municipios a través de las Subcomisiones de Políticas Laborales y Salariales, se crearían condiciones para asegurar su promoción y demanda permanente para la aplicación de la misma por parte de las empresas.
111. Otro hecho que da garantía de sostenibilidad para la aplicación de la Metodología SCORE, es la voluntad y el deseo por parte de la ANDI de que Carbones El Cerrejón, uno de sus socios importantes en el sector minero, promueva y extienda la aplicación de la Metodología SCORE en su cadena de proveedores. En tal sentido, la ANDI considera que los resultados de la experiencia de aplicación de la metodología realizada por el Proyecto con algunas empresas contratistas de la empresa Carbones El Cerrejón, ha sido muy valiosa por los resultados demostrados, lo cual abre caminos para que la metodología se siga aplicando en el resto de empresas de la cadena.

“La herramienta SCORE permite atender las responsabilidades propias de una empresa más grande que contrata con las más pequeñas para que ellas puedan cumplir no solamente los parámetros de ley sino que cumplan igualmente las expectativas de los valores que tiene la empresa más grande. Es decir, hoy podemos estar en los mínimos de conformidad con las expectativas que ellas tienen en sus cometidos de carácter social para la región y la visión que tiene la empresa en sus parámetros de responsabilidad social. De modo que esta es una herramienta que yo considero que sí, es muy útil en ese desarrollo y creería que el esfuerzo que se viene haciendo hasta ahora creo que no va a ser una acción en vano sino una acción complementaria con los desarrollos que hagan hacia adelante”⁴⁵.

112. Sin embargo, los entrevistados de la empresa Carbones El Cerrejón, sin bien reconocen el éxito de la aplicación de la metodología en sus empresas contratistas, consideran que el establecimiento de una política de la empresa orientada a la promoción y extensión de la metodología en el resto de sus empresas contratistas (cerca de 150), debe ser analizada e incorporada con sumo cuidado y de manera gradual y puntual, con el fin de no crear expectativas en los trabajadores.

Conclusiones

113. El proyecto enfocado en los distintos sectores productivos de La Guajira, es pertinente. El proyecto enfocado solo en el sector de la minería, y específicamente en la empresa Carbones El Cerrejón no es pertinente. Valoración⁴⁶: **Media**
114. Tal como está formulado el Proyecto, se esperaba que la Subcomisión se empoderara de los productos proporcionados por el Proyecto tanto del Componente 1 como del Componente 2. Esto no se consiguió porque el tiempo y las actividades para lograrlo no fueron suficientes. Valoración: **Baja**
115. El Proyecto fue efectivo en la consecución de los resultados y productos esperados tanto en el Componente 1 como en el Componente 2. Valoración: **Alta**

⁴⁵ Entrevista con Vicepresidente de Asuntos Jurídicos y Sociales de la ANDI.

⁴⁶ La valoración es la apreciación crítica realizada por la evaluadora, fundamentada en el balance de los resultados obtenidos y los factores considerados clave en cada criterio.

116. El Proyecto generó cambios y beneficios significativos en las empresas donde se aplicó la Metodología SCORE, no así en la incorporación de los resultados y productos del Proyecto en la Política Pública de TD del Departamento y los municipios. Valoración: **Media**

117. Respecto a la sostenibilidad del proyecto, la aplicación de los módulos 1 y 5 de la Metodología SCORE fue apropiada por la Regional del SENA en La Guajira como parte de sus actividades ordinarias de acompañamiento a la gestión y fortalecimiento de empresas. Así mismo, se avanzó en la creación de condiciones para que la Metodología SCORE fuera apropiada por el SENA a nivel nacional. Valoración: **Alta**

| Plantilla de Lecciones Aprendidas OIT | |
|---|---|
| Título del Proyecto: Occupational health and safety and social dialogue in the mining sector in Colombia | |
| TC/SÍMBOLO DEL Proyecto: COL/13/01/CAN | |
| Nombre de la Evaluadora: Gloria Vela- GRIMORUM | |
| Fecha: Noviembre 2015 | |
| La siguiente lección aprendida ha sido identificada durante el curso de la evaluación. Más texto explicando la lección puede ser incluido en el informe completo de evaluación. | |
| Elemento LA | Texto |
| Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica) | Los productos generados por el proyecto de la OIT si son decididos y diseñados en conjunto con los actores tripartitos en la Subcomisión, no de manera unilateral con uno u otro actor, garantiza que la Subcomisión: <ul style="list-style-type: none">· Sea el “doliente” del Proyecto· Se apropie y empodere del Proyecto en función del desarrollo de su capacidad institucional· Vuelva el Proyecto parte de su plan de acción· Participe activamente en el M&E del Proyecto, así el Proyecto sea ejecutado por la OIT. |

⁴⁷ En acuerdo con los lineamientos de la OIT, las Lecciones aprendidas son observaciones y conocimientos que surgen de la experiencia (positiva o negativa) de un proyecto o programa que pueden ser traducidas en conocimiento relevante y benéfico; y las Buenas Prácticas son estrategias o prácticas de trabajo exitosas, que producen resultados consistentes y son consideradas relevantes por el evaluador o evaluadora para ser tenidas en cuenta en la continuidad, réplica o escalamiento en otros programas o proyectos.

| | |
|---|--|
| <p>Contexto y cualquier pre-condición relacionada</p> | <p>La apropiación y empoderamiento de los productos y resultados del Proyecto por parte de la Subcomisión depende de que el proyecto cuente con el tiempo y las estrategias suficientes para:</p> <ul style="list-style-type: none"> · La reflexión de los resultados y productos en la Subcomisión · La creación de condiciones de “uso” de estos productos y resultados por parte de la Subcomisión en su labor de construcción de políticas públicas de TD y en su labor de prevención y solución de conflictos laborales. <p>Para que los resultados y productos del apoyo de la OIT a través del Proyecto contribuyan de manera efectiva al fortalecimiento de la capacidad institucional de la Subcomisión, deben darse las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Que la Subcomisión cuente con una participación adecuada de los actores tripartitos (que haya presencia tanto de gremios de los empleadores y de las centrales de los sindicatos de los trabajadores, como del gobierno; que quienes participen lo hagan de manera continua y sean tomadores de decisiones) · Que la Subcomisión tenga un funcionamiento adecuado (que cuente con una Secretaría Técnica en propiedad financiada por el Ministerio de Trabajo, y que pueda dedicarse de tiempo completo a esta labor) |
| <p>Usuarios meta/Beneficiarios</p> | <p>La Oficina de Países Andinos de la OIT en cuanto que la consideración de este aprendizaje hará que sus intervenciones sean más efectivas y sostenibles.</p> |
| <p>Retos/lecciones negativas – Factores causales</p> | <p>Si todas las partes del tripartismo no participan de la misma manera en el diseño y ejecución del proyecto en su totalidad, y a su vez, si no se cuenta con el tiempo y las actividades suficientes para la apropiación y empoderamiento de los productos desarrollados, se verá afectada la pertinencia, efectividad y sostenibilidad del proyecto</p> |
| <p>Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales</p> | <p>Una participación adecuada y proporcional de los actores tripartitos en todas las fases del proyecto garantiza el cumplimiento efectivo de sus objetivos y el fortalecimiento de su capacidad de interacción, diálogo y acuerdo para alcanzarlos</p> |
| <p>Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</p> | <p>Implica que los proyectos se realicen con mayor tiempo y con mayor disponibilidad de recursos para realizar estrategias robustas y suficientes de acuerdo con los alcances de los objetivos propuestos</p> |

Plantilla de Lecciones Aprendidas OIT

Título del Proyecto: Occupational health and safety and social dialogue in the mining sector in Colombia

TC/SÍMBOLO DEL Proyecto: COL/13/01/CAN

Nombre de la Evaluadora: Gloria Vela- GRIMORUM

Fecha: Noviembre 2015

La siguiente lección aprendida ha sido identificada durante el curso de la evaluación. Más texto explicando la lección puede ser incluido en el informe completo de evaluación.

| Elemento LA | Texto |
|--|---|
| <p>Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)</p> | <p>Conseguir que empresas y acompañantes o consultores/as de empresas acepten la implementación de la Metodología SCORE y estén dispuestos a invertir en su aplicación, requiere un trabajo previo de “marketing” que les permita conocer experiencias que demuestren los cambios provocados por la aplicación de la metodología en las empresas y los beneficios económicos conseguidos con estos cambios.</p> |
| <p>Contexto y cualquier pre-condición relacionada</p> | <p>Para que la Metodología SCORE se aplique de manera efectiva en las empresas, se requieren las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Participación activa de la gerencia de la empresa en todo el proceso de implementación de la metodología · Que el compromiso de participación de la empresa se haga por escrito, mediante oficio · Que en el EME estén presentes el Gerente, al menos dos administrativos y al menos dos operarios, y en lo posible que haya equidad de género · Que quien acompañe (formador/a o consultor/a), sea una sola persona, para que sea el líder y responsable. Cuando son dos personas ninguno de las dos se responsabiliza · Que quien acompañe (formador/a o consultor/a) haga seguimiento permanente de manera virtual, es decir, “<i>que no espere al día de la visita, que se tome a pecho la empresa</i>” · Que la implementación de la metodología se haga en momentos que convengan a la empresa, (no en “temporada alta”, o tiempos de cierre) · Flexibilizar el número de visitas, pues en algunos casos se requieren más de tres visitas (hasta cinco visitas) además de la visita 0, y que la aplicación pueda extenderse a tres meses por módulo · En el caso de empresas grandes, no escoger toda la empresa para aplicar la metodología, sino un área específica de la empresa, a partir de la cual se vaya irradiando al resto de la empresa · Cuando se trabaja con varias empresas y acompañantes (formadores/as y consultores/as) es importante que haya una coordinación local que esté pendiente de los acompañantes y de las empresas en conjunto, para asegurar el cumplimiento de la metodología y los compromisos |

| | |
|--|--|
| Usuarios meta/Beneficiarios | Los promotores de la aplicación de la metodología SCORE bien sea la OIT de manera directa, o el SENA como operador de la aplicación de la misma en Colombia, en cuanto que se crearían condiciones para que las empresas sientan la necesidad de la aplicación de la metodología en sus empresas y estén convencidos de su efectividad |
| Retos/lecciones negativas – Factores causales | Si no se conoce bien la metodología y sus bondades a partir de experiencias exitosas, difícilmente las empresas se comprometerán con su aplicación. Igualmente, si no se crean condiciones adecuadas para su aplicación, su efectividad será también afectada. |
| Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales | Si se demuestra con experiencias exitosas la bondad de la aplicación de la metodología y se crean condiciones que favorezcan su aplicación, su sostenibilidad y replicación estarán aseguradas |
| Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación) | Implica sistematizar las experiencias exitosas, publicarlas y difundirlas. Igualmente, implica establecer acuerdos entre usuarios, operadores y promotores institucionales para crear las condiciones necesarias que favorezcan la aplicación de la metodología en las empresas |

Buenas Prácticas

| OIT Plantilla de Buenas Prácticas Emergentes | |
|---|---|
| Título del Proyecto: Occupational health and safety and social dialogue in the mining sector in Colombia | |
| TC/SÍMBOLO DEL Proyecto: COL/13/01/CAN | |
| Nombre de la Evaluadora: Gloria Vela- GRIMORUM | |
| Fecha: Noviembre 2015 | |
| La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada durante el curso de la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación. | |
| Elemento BP | Texto |
| Breve resumen de la buena práctica (ligada al objetivo del proyecto o entrega específica, antecedentes, propósito, etc.) | El papel que jugó en la implementación de la Metodología SCORE el gerente de la empresa TISPOM S.A pues la asesoría entre pares da mayores garantías de aceptación. Este gerente no solo aceptó y promovió la aplicación de la metodología en su empresa e hizo parte del EME, sino también se formó en la Metodología SCORE (se certificó en el Módulo 1 y se formó en el Módulo 5) y asistió la aplicación de la Metodología en otra empresa. |

| | |
|---|--|
| Condiciones relevantes y contexto: Limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad | <p>Involucrar a los gerentes de las empresas en todo el proceso de implementación de la metodología, es un factor determinante para conseguir que ésta sea exitosa. En tal sentido, es importante crear incentivos que motiven el involucramiento de los gerentes, que vayan más allá del simple conocimiento de la metodología y sus bondades como, por ejemplo, mostrarles que es un medio efectivo para: adquirir nuevos conocimientos, obtener la certificación de los conocimientos adquiridos y la certificación de asistencia para la aplicación de la metodología no solo en su empresa sino también en otras empresas, como sucedió en este caso.</p> |
| Establezca una clara relación causa-efecto | <p>Si al gerente la aplicación de la metodología no solo le genera valor para su empresa, sino también valor personal, tendrá mayores alicientes para comprometerse e involucrarse de manera activa en la aplicación de la metodología</p> |
| Indique el impacto medible y los beneficiarios meta | <p>Siendo el gerente “doliente” o beneficiario directo de la aplicación de la metodología, asegura su liderazgo en la aplicación de la misma en la empresa, una mayor condición de éxito y una mayor posibilidad de que otras empresas adopten la metodología por la motivación que se pueda crear entre gerentes</p> |
| Potencial para replicación y por quién(es) | <p>Este caso es replicable en cuanto la oferta que se haga de la aplicación de la metodología vaya dirigida no solo a las empresas de manera general y sino también a los gerentes de las empresas de manera específica, a partir de la motivación sobre las bondades que puede representar la aplicación de la metodología tanto para la empresa como para el gerente a nivel personal</p> |
| Vínculos ascendentes con mayores objetivos de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT) | |
| Otros documentos o comentarios relevantes | |

OIT Plantilla de Buenas Prácticas Emergentes

Título del Proyecto: Occupational health and safety and social dialogue in the mining sector in Colombia

TC/SÍMBOLO DEL Proyecto: COL/13/01/CAN

Nombre de la Evaluadora: Gloria Vela- GRIMORUM

Fecha: Noviembre 2015

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada durante el curso de la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.

| Elemento BP | Texto |
|---|--|
| Breve resumen de la buena práctica (ligada al objetivo del proyecto o entrega específica, antecedentes, propósito, etc.) | La forma en que la Unidad de Emprendimiento de la Regional del SENA en La Guajira incorporó la Metodología SCORE como parte de sus acciones. La Unidad no solo aceptó formar a sus gestores de emprendimiento en la Metodología SCORE y favoreció que ellos hicieran su práctica asistiendo a diferentes empresas (13) que estaban por fuera de su área de trabajo, sino también promovió por su propia cuenta, fuera del Proyecto, la aplicación de la metodología en 52 empresas de su Unidad de Emprendimiento, con 10 de sus gestores. Más aún, la líder de la Unidad de Emprendimiento, presentó esta experiencia como una Buena Práctica al SENA a nivel nacional y con ella, una propuesta de ajuste para que siguiera siendo aplicada de manera permanente en su Unidad de Emprendimiento y en las regionales en el país. Igualmente, proyecta la aplicación de la metodología en los 9 procesos de toda la Regional del SENA en La Guajira. |
| Condiciones relevantes y contexto: Limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad | Se considera que esta experiencia es determinante como argumento principal para conseguir que el SENA asuma la aplicación de la metodología SCORE en Colombia como parte del servicio gratuito que presta el estado a la formación y desarrollo de las empresas. La experiencia muestra cómo la aplicación de la metodología es compatible con la misión del SENA, se puede ajustar a sus dinámicas de formación y asistencia a las empresas y a los recursos con los que cuenta, y su aplicación es incluso útil para cualificar sus propios procesos de funcionamiento en las regiones del país |
| Establezca una clara relación causa-efecto | La realización de esta práctica demuestra que es viable que el SENA asuma la aplicación de la metodología como parte de su labor misional sin que ello implique cambios sustanciales en sus condiciones de funcionamiento institucional |
| Indique el impacto medible y los beneficiarios meta | Esta experiencia puede convencer al SENA de ser el promotor de la aplicación de la Metodología SCORE en Colombia, y con ello se daría un gran paso para asegurar su sostenibilidad en el país al servicio del gran número de las empresas a las que tiene acceso el SENA, como parte de las capacidades creadas por el estado para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores |
| Potencial para replicación y por quién(es) | La experiencia muestra que es replicable en las demás regionales del SENA en el país. |

| | |
|---|--|
| Vínculos ascendentes con mayores objetivos de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT) | Inclusión de esta experiencia y Buena Práctica de la Unidad de Emprendimiento y la Unidad de Fortalecimiento Empresarial del SENA en la Regional Guajira, en el desarrollo del convenio entre la Oficina Regional de OIT y el SENA para la implementación de la Metodología SCORE en Colombia, como una razón importante para avanzar en su cumplimiento. |
| Otros documentos o comentarios relevantes | Presentación en PowerPoint de la Buena Práctica realizada por la Líder de Emprendimiento de la Regional del SENA en la Guajira, la cual fue enviada por ella a la dirección del SENA Nacional. Igualmente, el texto con la propuesta para ajustar la aplicación de la metodología a las condiciones de la regional, enviada por esta misma líder a la dirección del SENA Nacional. |

Recomendaciones

Para la Oficina de Países Andinos de la OIT

118. Es importante que las decisiones sobre el diseño e implementación del Proyecto se hagan por acuerdo entre los tres actores tripartitos de la Subcomisión. No es conveniente que sea un acuerdo solo con una o dos de las partes. **Prioridad⁴⁸ alta. No implica recursos.**
119. Los indicadores de M&E de los objetivos y resultados del Proyecto deberían acordarse de manera tripartita durante la formulación del proyecto. En este sentido, es conveniente que haya actividades definidas en el Marco Lógico del Proyecto para realizar actividades de recolección y análisis de información para el M&E con la participación activa de la Subcomisión. **Prioridad alta. No implica recursos.**
120. Es importante, en proyectos como este, considerar actividades y tiempo suficientes no solo para desarrollar los productos/ resultados con el apoyo técnico de la OIT, sino también tiempo y actividades suficientes para que, en este caso la Subcomisión, apropie y empodere dichos productos/resultados en función de su rol y sus propósitos. En tal sentido el Marco Lógico del Proyecto debe considerar indicadores claros de “uso” de los productos/resultados para garantizar el cumplimiento de los objetivos y con ello el impacto del Proyecto. **Prioridad alta. Implica recursos.**

Para la Oficina Regional y el Ministerio del Trabajo

121. Se considera importante que la Oficina Regional acuerde con el Ministerio del Trabajo la creación de la Secretaría Técnica de la Subcomisión a cargo del Ministerio de Trabajo y con dedicación exclusiva. **Prioridad alta. Implica recursos.** Adicionalmente, es necesario que la Secretaría Técnica de la Subcomisión en conjunto con la Dirección Territorial establezcan “mínimos de participación y funcionamiento de la Subcomisión” de acuerdo a la experiencia que se ha tenido hasta ahora. Así mismo, en la Subcomisión, como parte del acuerdo tripartito, se debería asegurar la presencia

⁴⁸ La prioridad define el **grado de importancia** que, a juicio de la evaluadora, tiene una acción derivada de las conclusiones, lecciones aprendidas y buenas prácticas. Se considera que la realización de una acción recomendada implica o no recursos, dependiendo de si es parte del rol que ejerce el actor a quien está dirigida la recomendación (en cuyo caso no se requiere recursos, pues es parte de sus funciones) o le implican nuevos roles o funciones, con nuevas acciones y por ende recursos adicionales.

de: los gremios en representación de los empleadores, las centrales sindicales regionales en representación de los sindicatos de los trabajadores, y de las instancias de gobierno de carácter departamental correspondientes, a fin de preservar el nivel regional de la Subcomisión. Igualmente, se requiere que quienes participen sean tomadores de decisiones y mantengan una presencia continuada en las sesiones de la Subcomisión. **Prioridad alta. No implica recursos.**

122. Es recomendable que la Oficina Regional, en acuerdo con el Ministerio de Trabajo, establezca una estrategia de difusión de las Buenas Prácticas de las Subcomisiones de otros departamentos del país en la Subcomisión de La Guajira, en lo referente a temas prioritarios para La Guajira tales como formalización del empleo, difusión de derechos fundamentales, y prevención y resolución de conflictos laborales. **Prioridad alta. Implica recursos.**

Para la Oficina Regional y el SENA

123. Se recomienda que en la implementación del convenio entre la Oficina Regional de OIT y el SENA para la implementación de la Metodología SCORE se incluya la experiencia y Buena Práctica de la Unidad de Emprendimiento y la Unidad de Fortalecimiento Empresarial del SENA en la Regional Guajira. Debería establecer de manera clara que el SENA asuma la metodología como herramienta de acompañamiento y asistencia en la gestión de emprendimientos y fortalecimiento empresarial, como parte del servicio gratuito que presta el estado a la formación y desarrollo de las empresas. Así mismo, por el convenio, podría habilitarse al SENA como responsable de la certificación de la formación y aplicación de la metodología SCORE en las empresas con la autorización de la OIT. **Prioridad alta. Implica recursos.**

Anexos

ANEXO 1. CUESTIONARIOS UTILIZADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

COMPONENTE 1: Indicadores y preguntas por criterio, en relación con las capacidades creadas en la Subcomisión (conocimiento/diagnóstico-encuesta sobre relaciones laborales en el departamento de La Guajira; capacitación y asistencia técnica para la prevención y resolución de conflictos; eventos de difusión masiva para fomentar la mejora de la SST y las condiciones de trabajo en el sector minero; estrategia acordada para mejorar las relaciones laborales y el diálogo en las negociaciones del sector minero), y con los resultados- efectos esperados en la Subcomisión: aumento de la capacidad institucional de los actores tripartitos para promover el respeto a principios y derechos fundamentales en el trabajo, seguridad y salud y condiciones de trabajo en la Guajira.

| Criterios | Preguntas | Indicadores | Fuentes | Método |
|--|--|--|--|--|
| Pertinencia y coherencia estratégica con la intervención | ¿En la Subcomisión están presentes actores representativos e influyentes de los sectores tripartitos y actores relacionados con el sector de la minería en la Guajira? ¿Qué indica que para estos actores la Subcomisión es un espacio importante en general y con relación al sector de la minería en la Guajira? | Tipo de actores tripartitos representativos e influyentes presentes en la Subcomisión | Miembros de la Subcomisión – MS/Dirección Territorial - DT | Encuesta / Entrevista |
| | ¿Cómo valora el diagnóstico realizado sobre relaciones laborales en el sector minero en el departamento? ¿Conoce los resultados? ¿Ha sido útil este estudio? | % de actores entrevistados que valoran positivamente el Diagnóstico realizado | MS/DT | Encuesta / Entrevista |
| | ¿Cómo valora la capacitación y asistencia técnica sobre prevención y resolución de conflictos? | % de actores entrevistados que valoran positivamente la utilidad la capacitación y asistencia técnica sobre prevención y resolución de conflictos | MS/DT | Encuesta / Entrevista |
| | ¿Cómo valora la participación de cada uno de los actores tripartitos y en conjunto, en los eventos de difusión masiva realizados para fomentar la mejora de la SST y las condiciones en el sector minero? | Nivel de participación activa de los actores en los eventos de difusión masiva para fomentar la mejora de la SST y las condiciones en el sector minero, de manera conjunta e individual | Equipo del proyecto/ MS/DT | Encuesta / Entrevista /análisis documental |
| | ¿Qué cambios generó el Proyecto en el Sector Minero de La Guajira “en relación con la mejora de la SST y las condiciones laborales”? | Tipo de cambios generados por el Proyecto que muestran su importancia y pertinencia | MS/DT/ Sindicatos | Entrevista / análisis documental |
| | ¿Según la intervención del Proyecto en la Subcomisión, como se articuló con otros Proyectos de la OIT, otros proyectos financiados por Canadá u otras iniciativas? | Grado de articulación con otros Proyecto de la OIT u otras instituciones, otros proyectos financiados por Canadá, y contribución con otras iniciativas pertinentes. | Equipo SCORE/ DT/ Documentos del Proyecto-DP | Entrevista / análisis documental |
| Validez (foco en M&E) | ¿Qué cambios se realizaron al diseño original respecto al fortalecimiento de la Subcomisión? ¿Qué tan innovadores fueron? ¿Qué tanto fueron el resultado de aprendizajes y BP de otras intervenciones? ¿Qué tan válidos fueron los cambios para la realización del Proyecto? | Tipo de cambios realizados con relación al diseño original, grado de innovación de los mismos, grado de aprovechamiento de las lecciones aprendidas y BP de otras intervenciones para la realización de los cambios, grado de validez de los cambios | Equipo del proyecto/DP | Entrevista / análisis documental |

| | | | | |
|-----------------------------------|--|---|--|----------------------------------|
| | | realizados | | |
| | ¿Qué tan viable fue la consecución del objetivo y los resultados con los productos que se propusieron? | Grado de viabilidad de los objetivos, y los resultados y productos relacionados, propuestos | Equipo del proyecto/DP | Entrevista / análisis documental |
| | ¿Qué tan suficientes fueron las actividades para conseguir los productos relacionados con los resultados? ¿Qué tan suficientes fueron los productos conseguidos para alcanzar el objetivo del componente 1? | Grado de suficiencia de las actividades realizadas para conseguir los productos- resultados y de los productos- resultados conseguidos para alcanzar los objetivos | Equipo del proyecto/DP | Entrevista / análisis documental |
| | ¿Qué opina sobre la validez de la estrategia utilizada: articulación de actores, participación de actores conocedores e influyentes y uso herramientas y metodologías de capacitación y asistencia? | Nivel de validez de la estrategia utilizada, en cuanto: se articularon actores; participaron actores conocedores e influyentes; se utilizaron herramientas y metodologías de capacitación y asistencia | MS/ DT /Equipo del proyecto | Encuesta / Entrevista |
| | ¿Cómo se hizo el monitoreo? ¿Qué tan práctico, útil y suficiente fue el monitoreo realizado? ¿Qué indicadores y datos se utilizaron, y qué tan apropiados y útiles fueron estos? | Grado de validez del Monitoreo realizado, en cuanto: practicidad, utilidad y suficiencia para medir avances hacia el logro de los objetivos; indicadores y datos utilizados; apropiación y utilidad de los mismos | Equipo del proyecto/MS /DP | Entrevista / análisis documental |
| Efectividad del Proyecto (logros) | ¿Cómo valora el cumplimiento de las metas referidas a actividades y productos relacionados con los resultados del componente 1? ¿Qué factores controlables favorecieron o impidieron su consecución? ¿Qué factores no controlables favorecieron o impidieron su consecución? ¿Qué aprendizajes se obtuvieron? ¿Qué BP se pueden señalar? | Grado de cumplimiento de las metas en cuanto a actividades y productos / factores controlables que favorecieron o impidieron su consecución / factores no controlables que favorecieron o impidieron su consecución / aprendizajes / BP | Equipo del proyecto/DP | Entrevista / análisis documental |
| | ¿Cómo valora la calidad y utilidad de los siguientes servicios/productos del Proyecto: encuesta-diagnóstico sobre relaciones laborales realizada; capacitación y asistencia técnica para la prevención y resolución de conflictos; eventos de difusión masiva para fomentar la mejora de la SST y las condiciones de trabajo en el sector minero; estrategia acordada para mejorar las relaciones laborales y el diálogo en las negociaciones del sector minero (Cartilla Manual de TD)? | % de beneficiarios entrevistados que valoran positivamente la calidad y utilidad de los servicios/productos entregados por el Proyecto | MS / DT / Sindicatos | Encuesta / Entrevista |
| | ¿De los servicios/productos del Proyecto cuáles se han usado, por quienes y para qué? ¿Qué tan exitoso ha sido el uso de estos servicios/productos? ¿Por qué no se han usado los otros o no ha sido exitoso su uso? ¿Qué aprendizajes se pueden sacar del uso o no de estos servicios/productos? | Evidencias de uso de los servicios- productos por parte de los participantes /aprendizajes /Prácticas exitosas de uso (de quienes y de que servicios-productos y porque). Servicios y productos no usados o usados en bajo grado (porque /aprendizajes) | Equipo del proyecto /MS /DT / Sindicatos | Encuesta / Entrevista |
| Orientación hacia el impacto | ¿Qué cambios ha generado el Proyecto en los miembros de la Subcomisión en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes? | Evidencias de cambios en los participantes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes generadas por la consecución de los | MS / DT / Sindicatos | Entrevista |

| | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|--|
| | | productos y por el uso de los productos | | |
| | ¿Qué cambios ha generado el Proyecto en el funcionamiento de la Subcomisión en cuanto a nuevas prácticas creadas, mejoramiento de prácticas realizadas con anterioridad, costumbres creadas, relaciones y sinergias establecidas? | Evidencias de cambios en el funcionamiento de la Subcomisión en cuanto a nuevas prácticas creadas, mejoramiento de prácticas realizadas con anterioridad, costumbres creadas, relaciones y sinergias establecidas | MS / DT / Sindicatos | Entrevista |
| | ¿Qué evidencia que se ha generado de parte del Proyecto una mayor capacidad de promoción de los actores tripartitos para promover el respeto a principios y derechos fundamentales en el trabajo, seguridad y salud y condiciones de trabajo en la Guajira? | Evidencias de consecución de los resultados en cuanto promoción tripartita de principios y derechos / incidencia tripartita en el mejoramiento de relaciones laborales | MS / DT / Sindicatos | Encuesta / Entrevista |
| Sostenibilidad de la Intervención | ¿Hubo una estrategia de sostenibilidad por parte del Proyecto con relación al componente 1? ¿Qué tanto se implementó y que tan exitosa fue su implementación? ¿Qué factores favorecieron o limitaron su implementación? ¿Qué aprendizajes se obtuvieron en cuanto a condiciones de viabilidad de la estrategia? | Existencia de estrategia de sostenibilidad por parte del Proyecto. Grado de implementación y éxito de la estrategia /factores que favorecieron o limitaron /aprendizajes en cuanto a condiciones de viabilidad | Equipo del proyecto/MS /DP | Entrevista / Encuesta/ análisis documental |
| | ¿De qué factores depende que la Subcomisión continúe un proceso de fortalecimiento para fomentar el diálogo social en el Departamento de La Guajira? | Factores que según los participantes determinan que la Subcomisión continúe un proceso de fortalecimiento para fomentar el diálogo social en el Departamento | MS / DT / Sindicatos / Equipo del proyecto/DP | Entrevista |

COMPONENTE 2: Indicadores y preguntas por criterio con relación a las capacidades creadas en las *PYMES contratistas* (metodología SCORE de creación de capacidades en materia de seguridad, salud y productividad ajustada, que se ha aplicado por formadores del SENA y consultores privados -formados por proveedores del Proyecto- en empresas (pequeñas y medianas) contratistas de Carbones Cerrejón mediante capacitación y asistencia), y con los *resultados- efectos esperados* en las Empresas (planes de mejora, implementación de planes de mejora, mejoramiento de prácticas de seguridad y salud en el trabajo -SST, replica de la experiencia en conjunto con autoridades las empresas para lo cual disponen de cartera de herramientas, metodologías y estudio de caso)

| Crterios | Preguntas | Indicadores | Fuentes | Método |
|--|---|---|---|---------------------------------|
| Pertinencia y coherencia estratégica con la intervención | ¿Qué importancia tiene para la región la implementación de la metodología SCORE? | Grado importancia dada por los formadores del SENA y consultores privados formados por el Proyecto a la implementación de la metodología SCORE en la región | SENA / Formadores SENA / Consultores privados /PYME /Sindicatos /DT Cerrejón / ANDI | Entrevista / encuesta |
| | ¿Cuáles ajustes se hicieron a la metodología SCORE para ser aplicada en la región? ¿Por qué? ¿Qué importancia tuvieron? | Grado de pertinencia de los ajustes realizados a la aplicación de la metodología SCORE en la región | Proveedores SCORE /DP | Entrevista /análisis documental |
| | ¿Porque es útil la metodología SCORE para las empresas teniendo en cuenta el tipo de empresa (pequeña o mediana) y el tipo de actividad productiva? | % de empresas entrevistadas que valoran positivamente la utilidad de la metodología SCORE teniendo en cuenta el tipo de empresa (si pequeña o mediana) y el tipo de actividad | PYME / Proveedores | Entrevista / encuesta |

| | | | | |
|-----------------------|--|---|--|----------------------------------|
| | | productiva | | |
| | ¿Qué opina sobre la participación de los formadores del SENA, los consultores privados y las empresas contratistas en las actividades de capacitación y de asistencia sobre el aprendizaje e implementación de la metodología SCORE? | Nivel de participación activa de los beneficiarios en las actividades de capacitación y de asistencia para el aprendizaje e implementación de la metodología SCORE | Formadores SENA / Consultores privados /PYME /Proveedores | Entrevista /análisis documental |
| | ¿Qué cambios generó la intervención del Proyecto en los formadores del SENA, los consultores privados y las empresas contratistas? ¿De qué manera el Proyecto respondió a las nuevas exigencias o necesidades producto de los cambios? | Tipo de cambios generados por la aplicación de la metodología SCORE en la región y adecuación del Proyecto a nuevas exigencias producto de los cambios | Formadores SENA / Consultores privados /PYME /Proveedores / Cerrejón | Entrevista / análisis documental |
| | ¿En la implementación de la metodología SCORE como se articuló la intervención del Proyecto con otros Proyectos de la OIT, otros proyectos financiados por Canadá u otras iniciativas? | Grado de articulación con otros Proyecto de la OIT u otras instituciones, otros proyectos financiados por Canadá, y contribución con otras iniciativas pertinentes con relación a este componente (del SENA o de Carbones Cerrejón) | Equipo del proyecto/ Documentos del Proyecto-DP /Proveedores | Entrevista / análisis documental |
| Validez (foco en M&E) | ¿Qué cambios se realizaron al diseño original de la metodología SCORE para su aplicación por el proyecto? ¿Qué tan innovadores fueron? ¿Qué tanto fueron el resultado de aprendizajes y BP de otras intervenciones? ¿Qué tan válidos fueron los cambios para la realización del Proyecto? | Tipo de cambios realizados con relación al diseño original, grado de innovación de los mismos, grado de aprovechamiento de las lecciones aprendidas y BP de otras intervenciones para la realización de los cambios, grado de validez de los cambios realizados | Equipo del proyecto / DP /Proveedores | Entrevista / análisis documental |
| | ¿Qué tan viable fue la consecución del objetivo de incrementar la capacidad de las empresas contratistas del sector minero de la Guajira en materia de SST y productividad, con los resultados y productos relacionados propuestos (formar formadores en la metodología, prestar capacitación y asistencia sobre la implementación de la metodología SCORE a las empresas, poner a disposición una cartera de herramientas y un estudio de caso para replicar la experiencia)? | Grado de viabilidad de los resultados y productos propuestos | SENA/ Equipo del proyecto/DP / Proveedores | Entrevista / análisis documental |
| | ¿Qué tan suficientes fueron las actividades para conseguir los productos relacionados con los resultados? ¿Qué tan suficientes fueron los productos conseguidos para alcanzar el objetivo del componente 2? | Grado de suficiencia de las actividades realizadas para conseguir los productos y de los productos conseguidos para alcanzar el resultado | Equipo del proyecto/DP /Proveedores | Entrevista / análisis documental |
| | ¿Qué opina sobre la validez de la estrategia utilizada: articulación de actores, participación de actores conocedores e influyentes y uso herramientas y metodologías de capacitación y asistencia? | Nivel de validez de la estrategia utilizada, en cuanto: se articularon actores; participaron actores conocedores e influyentes; se utilizaron herramientas y metodologías de | Equipo del proyecto /Proveedores /DP | Entrevista / análisis documental |

| | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|--|
| | | capacitación y asistencia | | |
| | ¿Cómo se hizo el monitoreo? ¿Qué tan práctico, útil y suficiente fue el monitoreo realizado? ¿Qué indicadores y datos se utilizaron, y que tan apropiados y útiles fueron estos? | Grado de validez del Monitoreo realizado, en cuanto: practicidad, utilidad y suficiencia del monitoreo realizado para medir avances hacia logros de los objetivos; indicadores y datos utilizados; apropiación y utilidad de los mismos | Equipo del proyecto/ /proveedores /DP | Entrevista / análisis documental |
| Efectividad del Proyecto (logros) | ¿Qué opina sobre el cumplimiento de las metas en cuanto a actividades y productos relacionados con los resultados del componente 2? ¿Qué factores controlables favorecieron o impidieron su consecución? ¿Qué factores no controlables favorecieron o impidieron su consecución? ¿Qué aprendizajes se obtuvieron? ¿Qué BP se pueden señalar? | Grado de cumplimiento de las metas en cuanto a actividades y productos / factores controlables que favorecieron o impidieron su consecución / factores no controlables que favorecieron o impidieron su consecución / aprendizajes / BP | Equipo del proyecto/DP /Proveedores | Entrevista / análisis documental |
| | ¿Cómo valora la calidad y utilidad de los siguientes servicios/productos del Proyecto: la metodología SCORE; la formación de los formadores; la capacitación y asistencia por parte de los formadores a las empresas contratistas; los planes de mejora realizados en las empresas; la cartera de herramientas, metodología y estudio de caso para replicar la experiencia? | % de beneficiarios entrevistados que valoran positivamente la calidad y utilidad de los servicios/productos entregados por el Proyecto | SENA / Formadores SENA / Consultores privados /PYME | Encuesta / Entrevista |
| | ¿De los servicios/productos del Proyecto cuales se han usado, por quienes y para qué? ¿Qué tan exitoso ha sido el uso de estos servicios/productos? ¿Por qué no se han usado los otros o no ha sido exitoso su uso? ¿Qué aprendizajes se pueden sacar del uso o no de estos servicios/productos? | Evidencias de uso de los servicios- productos por parte de los participantes /aprendizajes /Prácticas exitosas de uso (de quienes y de que servicios-productos y porque). Servicios y productos no usados o usados en bajo grado (porque /aprendizajes) | Formadores SENA / Consultores privados /PYME | Encuesta / Entrevista |
| Orientación hacia el impacto | ¿Qué cambios ha generado el Proyecto en los formadores y en las personas de las empresas participantes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes? | Evidencias de cambios en los participantes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes generadas por la consecución de los productos y por el uso de los productos | Formadores SENA / Consultores privados /PYME /DP | Entrevista /análisis documental |
| | ¿Qué cambios ha generado el Proyecto en las empresas en cuanto a nuevas prácticas creadas, mejoramiento de prácticas existentes, costumbres creadas, relaciones y sinergias establecidas? | Evidencias de cambios en las empresas en cuanto a nuevas prácticas creadas, mejoramiento de prácticas existentes, costumbres creadas, relaciones y sinergias establecidas | PYME /DP Cerrejón | Entrevista /análisis documental |
| | ¿Qué evidencia que el Proyecto ha generado una mayor capacidad en las empresas contratistas en materia de salud y seguridad en el trabajo y productividad? | Evidencias de consecución de los resultados en las empresas en materia de salud y seguridad en el trabajo y productividad | PYME /DP Cerrejón | Entrevista /análisis documental |
| Sostenibilidad de la Intervención | ¿Hubo una estrategia de sostenibilidad por parte del Proyecto en relación con el componente 2? ¿Qué tanto se implementó y qué tan exitosa fue su implementación? ¿Qué factores favorecieron o limitaron su implementación? ¿Qué aprendizajes se obtuvieron en | Existencia de estrategia de sostenibilidad por parte del Proyecto. Grado de implementación y éxito de la estrategia /factores que favorecieron o limitaron /aprendizajes en | Equipo del proyecto/ DP /Proveedores | Entrevista / análisis documental |

| | | | | |
|--|--|---|--|---------------------------------------|
| | cuanto a condiciones de viabilidad de la estrategia? | cuanto a condiciones de viabilidad | | |
| | ¿De qué factores depende que se realice en las empresas los planes de mejora dejados por la metodología, se continúe aplicando la metodología SCORE en las empresas, se escale la aplicación de la metodología en otras empresas y en la región? | Factores que según los participantes determinan que se realicen en las empresas los planes de mejora dejados por la metodología, se continúe aplicando la metodología SCORE en las empresas, se escale la aplicación de la metodología en otras empresas y en la región | SENA / Formadores SENA / Consultores privados /PYME /Sindicatos /DT | Entrevista /análisis documental |
| | ¿Qué perspectivas hay para que las empresas financien la implementación de los módulos del SCORE en el sector minería? ¿De qué factores depende?, ¿en qué tipo de empresas y bajo qué condiciones es más probable que esto ocurra? | Grado de viabilidad manifiesta por los participantes respecto a que las empresas financien la implementación de la metodología SCORE | SENA / Formadores SENA / Consultores privados /PYME/Sindicatos /DT / Cerrejón /ANDI | Entrevista /análisis documental |
| | ¿Qué posibilidades reales y beneficios existen para que el Estado (vía SENA) asuma el financiamiento o realización regular de la formación/capacitación en la metodología SCORE a empresas pequeñas y medianas? | Grado de viabilidad manifiesta por los participantes respecto que el Estado asuma el financiamiento o realización regular de la formación en la metodología SCORE | SENA /Sindicatos /DT /Equipo del proyecto | Entrevista |

Encuesta para empresas beneficiarias

1. Califique de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor, el grado de satisfacción con la aplicación de la metodología SCORE en su empresa: _____
2. Califique de 1 a 5, la utilidad de las actividades de formación y asistencia técnica de la Metodología SCORE:
 - El Taller de Formación de empresas: _____
 - La Visita 0: _____
 - Las Visitas de seguimiento; visita 1 ____ visita 2 _____ y visita 3: _____
 - PME: _____
 - EME: _____
 - La aplicación de formatos y otras herramientas: _____
3. Califique de 1 a 5, los cambios generados por la Metodología SCORE en la empresa:
 - Cambios en conocimientos: _____ Enuncie el más significativo _____
 - Cambios en actitudes: _____ Enuncie el más significativo _____
 - Cambios en habilidades: _____ Enuncie el más significativo _____
 - Cambios en las prácticas: _____ Enuncie el más significativo _____
 - Cambios en los procedimientos: _____ Enuncie el más significativo _____
 - Cambios en las relaciones laborales: _____ Enuncie el más significativo _____
4. Califique de 1 a 5, el tipo de beneficios generados por la Metodología SCORE en su empresa:
 - Mejores condiciones de salud y seguridad en el trabajo: _____
 - Estandarización de procedimientos: _____

- Optimización de procesos: _____
 - Disminución de pérdidas: _____
 - Reducción de costos: _____
5. Qué le gustó más de la Metodología SCORE: _____
6. Qué ajuste recomendaría a la metodología SCORE: _____
7. Le recomendaría la Metodología SCORE a otras empresas: SI ____ No ____ ¿Por qué? De 2 razones
 Razón 1. _____
 Razón 2. _____

Encuesta para formadores

| | MÓDULO 1 | MÓDULO 5 |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Califique de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor, el grado de satisfacción con la formación recibida en Metodología SCORE: | _____ | _____ |
| Califique de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor, los siguientes factores relacionados con la formación y aplicación de la Metodología SCORE: | | |
| 1. Taller de formación de formadores: | 1. ____ De 1 razón _____ | 1. ____ De 1 razón _____ |
| 2. La aplicación en las empresas: | 2. ____ De 1 razón _____ | 2. ____ De 1 razón _____ |
| 3. El tiempo de formación y aplicación | 3. ____ De 1 razón _____ | 3. ____ De 1 razón _____ |
| 4. La flexibilidad de la Metodología para hacer ajustes | 4. ____ De 1 razón _____ | 4. ____ De 1 razón _____ |
| 5. Las herramientas: | 5. ____ De 1 razón _____ | 5. ____ De 1 razón _____ |
| 6. Los formadores: La utilidad de la Metodología | 6. ____ De 1 razón _____ | 6. ____ De 1 razón _____ |
| Califique el grado de dificultad con relación a: | | |
| 1. La comprensión de la metodología | 1. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ | 1. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ |
| 2. El uso de las herramientas | 2. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ | 2. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ |
| 3. El compromiso de las empresas | 3. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ | 3. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ |
| 4. La elaboración del Plan de Mejora | 4. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ | 4. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ |
| 5. La conformación del EME | 5. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ | 5. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ |
| 6. La participación colaborativa de directivos y trabajadores | 6. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ | 6. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ |
| 7. La realización de las mejoras por parte de las empresas | 7. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ | 7. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ |
| 8. La sostenibilidad del uso de la metodología en las empresas | 8. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ | 8. Alto ____ Medio ____ Bajo ____ |
| Qué fue lo que más le gustó de la Metodología SCORE en la formación: | | |
| Qué ajuste recomendaría a la metodología SCORE: | | |

Encuesta para miembros de la Subcomisión Departamental

1. Califique de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor, el grado de satisfacción con el funcionamiento de la Subcomisión: _____ De una razón de la calificación _____
2. Califique de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor, el grado de calidad y utilidad de los siguientes productos del Proyecto:
 - El diagnóstico sobre las relaciones laborales en el sector minero en la Guajira: _____ De una razón de la calificación _____
 - La capacitación sobre la libertad de asociación, trabajo decente e identificación, negociación y resolución de conflictos ____ De una razón de la calificación _____
 - La participación de SCORE en el evento de seguridad y salud en el trabajo _____ De una razón de la calificación _____
 - El Manual de Trabajo Decente como estrategia para apoyar el Trabajo Decente en el sector minero _____ De una razón de la calificación _____
3. Califique de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor, el grado de participación de la Subcomisión en la implementación de la metodología SCORE en cuanto a:
 - Participación en la selección de las empresas: _____ De una razón de la calificación _____
 - Participación en la convocación de las empresas: _____ De una razón de la calificación _____
 - Seguimiento a los resultados de la formación y aplicación de la Metodología SCORE: _____ De una razón de la calificación _____
4. Califique de 1 a 5, el grado de fortalecimiento de la Subcomisión en los 2 últimos años en los siguientes aspectos:
 - Capacidad institucional de diálogo social para mejorar las relaciones laborales en el sector minero: _____ De una razón de la calificación _____
 - Capacidad institucional de diálogo social para incentivar la mejora en las condiciones del trabajo y de seguridad y salud laboral en las empresas del sector minero: _____ De una razón de la calificación _____
 - Capacidad institucional de diálogo social para prevenir y resolver conflictos en las empresas del sector minero: _____ De una razón de la calificación _____

ANEXO 2

LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS

1. TOR final EVALUATION_Final_COL1301CAN_FINAL a
2. Presentación del Proyecto
3. Progres report TCPR Sept21 00 CT
4. Otro SI Convenio 00358 de 2012 SENA OIT – firmado
5. Diagnóstico – Doc borrador RL feb 18
6. Cartilla TD versión final 27-10-2015
7. Brief SENA oct 2 (1)
8. Brief SENA oct 2
9. Evaluacion Convenio OIT-SENA DEF may 18
10. Listado de asistencia evento de cierre 1
11. Convenio 358 de 2012 SENA OIT firmado
12. Informes Proveedor CTA
13. Informes Proveedor CEG SAS

ANEXO 3

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

- ANDI – Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Jurídicos: Alberto Echavarría y Catalina Perafán
- CGT - Catalina Herrera
- CTC - Mirta Rodriguez
- CUT - Diógenes Orjuela
- Dirección Territorial - Ministerio de Trabajo Guajira - Adrián Mengual y Manuela Orcasita
- Empresa ESECO - gerente y dos trabajadores (1 mujer y 2 hombres)
- Empresa GYO Medical 2 personas (la gerente y un trabajador)
- Empresa Multiservicios Carbón: el gerente encargado y un trabajador
- Empresa TISSPOM: el gerente de la empresa
- Proveedor del Módulo 1 de la Metodología SCORE - Jaime Arboleda
- Proveedoras del Módulo 5 de la Metodología SCORE - Clara Torres y Mercedes de León
- SENA Dirección General - Adriana Aldana y Néstor Orduz.
- SENA Coordinación de Relaciones Internacionales - Edgar Adrian Zambrano
- SENA Regional Guajira - Elvia Gómez, Líder de Emprendimiento, y Aura Gómez y Nidia Orcasita de Empleo.
- Formadores del SENA: 4 personas (2 mujeres y 2 hombres)
- ComfaGuajira - Kianna Vence
- Carbones El Cerrejón - Vicepresidencia de Recursos Humanos - Manuel Puerta y Alfredo López

- OIT Oficina de Países Andinos – Cybele Burga Oficial Regional de Evaluación de la OIT, Gerente de Evaluación; Philippe Vanhuynegem, Especialista en Empresas, Cooperativas y Desarrollo Económico Rural, y Olga Orozco, Experta Internacional en Empresas Responsables y Sostenibles
- OIT Oficina Nacional – Carolina Trevisi, Coordinadora del Proyecto y del Programa SCORE Colombia y Vanessa Vivero, Colaboradora externa

ANEXO 4

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Encuesta para empresas beneficiarias: Se aplicó una encuesta a 24 personas de 6 empresas (de las 13 que terminaron el Módulo 5) en donde se aplicaron los módulos 1 y 5 de la metodología SCORE.

8. Califique de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor, el grado de satisfacción con la aplicación de la metodología SCORE en su empresa:
1 - 2 - 3 - 4 - 5
9. Califique de 1 a 5, la utilidad de las actividades de formación y asistencia técnica de la Metodología SCORE:
- El Taller de Formación de empresas: 1 - 2 - 3 - 4 - 5
 - La Visita 0: 1 - 2 - 3 - 4 - 5
 - Las Visita 1, 2 y 3 de seguimiento: 1 - 2 - 3 - 4 - 5
 - PME: 1 - 2 - 3 - 4 - 5
 - EME: 1 - 2 - 3 - 4 - 5
 - La aplicación de formatos y otras herramientas: NR 1 - 2 - 3 - 4 - 5
10. Califique de 1 a 5, los cambios generados por la Metodología SCORE en la empresa:
- Cambios en conocimientos: 1 - 2 - 3 - 4 - 5
Enuncie el más significativo: SST, 5S, clasificación de productos, incentivos, reporte de incidentes, indicadores
 - Cambios en actitudes: : NR - 1 - 2 - 3 - 4 - 5
Enuncie el más significativo: compromiso, motivación de trabajadores en SST, sentido de pertenencia, participación, actitud positiva a los cambios, comunicación, mejor disposición del personal, confianza

- Cambios en habilidades: NR 8% - 1 % - 2 % - 3 % - 4 42% - 5 50%
Enuncie el más significativo: identificar riesgos, reportes de casi accidentes, orden y aseo, manejo del tiempo, optimización del plan de emergencia, ejecución de procedimientos, manejo de productos químicos
- Cambios en las prácticas: NR 8% - 1 % - 2 % - 3 % - 4 34% - 5 58%
Enuncie el más significativo: seguridad, reporte de incidentes, aplicar la política de SST, trabajo seguro, COPASS, mejoramiento continuo, orden y aseo, entrega de materiales, cooperación, autocuidado
- Cambios en los procedimientos: NR 12% - 1 % - 2 % - 3 % - 4 37% - 5 51%
Enuncie el más significativo: formato de incidentes, revisión de armamento, conocer y analizar los accidentes, el manejo de las herramientas, operativización de los riesgos, estructuración, planeación de la calidad, investigación de accidentes, prevención de riesgos en obras
- Cambios en las relaciones laborales: NR 4% - 1 % - 2 % - 3 % - 4 38% - 5 58%
Enuncie el más significativo: trabajo en conjunto, la participación, trabajo en equipo, coordinación en procesos, relaciones entre compañeros, comunicación, mejoramiento del clima laboral, reuniones, compañerismo, integración, manejo de conflictos

Resultados de la encuesta:

Para el 88% de los encuestados fue muy alto el grado de satisfacción con la aplicación de la metodología en la empresa. Para el 79% muy alta la utilidad del taller de formación de empresas. Para el 67% muy alta la utilidad de las visitas 0, y la visitas 1,2 y 3 de seguimiento. Para el 71% el PME y para el 75% el EME.

Para el 71% fue muy alto el cambio generado en conocimientos., principalmente en: SST, 5S, clasificación de productos, creación de incentivos, reporte de incidentes, indicadores. Para el 50% fue muy alto el cambio generado en actitudes: compromiso, motivación de trabajadores en SST, sentido de pertenencia, participación, actitud positiva a los cambios, comunicación, mejor disposición del personal, confianza. Para el 51% fue muy alto el cambio en habilidades: identificación de riesgos, reportes de casi accidentes, orden y aseo, manejo del tiempo, optimización del plan de emergencia, ejecución de procedimientos, manejo de productos químicos. Para el 50% fue muy alto el cambio en los procedimientos: formato de incidentes, revisión de armamento, conocer y analizar los accidentes, el manejo de las herramientas, operativización de los riesgos, estructuración, planeación de la calidad, investigación de accidentes, prevención de riesgos en obras. Para el 58% fue muy alto el cambio en las relaciones laborales: participación, trabajo

en equipo, coordinación en procesos, relaciones entre compañeros, comunicación, mejoramiento del clima laboral, reuniones, compañerismo, integración, manejo de conflictos.

Para los encuestados lo que más les gustó de la metodología SCORE fue: que ayuda a crecer como persona, el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de las empresas, aprender y aplicar todos los conocimientos de SST, la integración y el compromiso que genera en todos los trabajadores, la implementación de la gestión del riesgo, la herramienta 5S, el mejoramiento en nuestros procesos diarios, lo innovador de la metodología, la aplicación y seguimiento al plan de mejoramientos, lo práctico y fácil de su implementación, nos ayudó a implementar la SST de una manera sencilla, los métodos que utiliza y que podemos aplicar en todas las áreas de trabajo, da la oportunidad a todos los miembros de la empresa de participar en el mejoramiento de los procesos, su forma sencilla de ser aplicada en la empresa, la importancia de la SST, recordar que en la empresa es muy importante la colaboración.

Los encuestados recomiendan en la aplicación de la metodología: más tiempo, realizar todos los módulos, más detallada la formación, mayor seguimiento en las empresas, continuidad en la formación.

11. Califique de 1 a 5, el tipo de beneficios generados por la Metodología SCORE en su empresa:

- Mejores condiciones de salud y seguridad en el trabajo: 1 - 2 - 3
- 4 42% - 5 58%
- Estandarización de procedimientos: 1 % - 2 % - 3 4% - 4 21% - 5 75%
- Optimización de procesos: 1 % - 2 % - 3 % - 4 50% - 5 50%
- Disminución de pérdidas: 1 % - 2 % - 3 8% - 4 25% - 5 67%
- Reducción de costos: 1 % - 2 % - 3 8% - 4 46% - 5 46%

Resultados de la encuesta:

Los beneficios dejados en la empresa en cuanto a:

- a estandarización de los procedimientos fueron muy alto para el 75% y altos para el 21%
- disminución de pérdidas fueron muy altos para el 67% y alto para el 25%
- SST fueron muy altos para el 58% y altos para el 42%

- optimización de procesos fueron muy altos para el 50% y altos para el 50%
- reducción de costos fueron muy altos para el 46% y altos para el 46%

El 100% de los encuestados recomendaría la Metodología SCORE a otras empresas porque: las empresas serían más productivas y seguras, se trabajaría más en equipo, es sencilla y aplicable, el trabajo se hace más motivante y seguro, aporta a la productividad de las empresas, por el soporte institucional, ayuda al mejoramiento empresarial, ayuda al mejoramiento de las condiciones laborales, ayuda al buen manejo de la gestión empresarial, ayuda a ser una sola familia en el lugar del trabajo, es una forma sencilla de enseñar las cosas, porque no hay nada más importante en la empresa que la seguridad en el trabajo, porque el mejoramiento es efectivo, simplifica los procesos, ayuda en el marketing de la empresa, las hace más seguras y rentables, forma, genera cambios e innovación, enseña a trabajar en equipo y con autocuidado.

Encuesta para formadores: Esta encuesta se aplicó a 11 formadores de los 14 que culminaron los módulos 1 y 5.

EFFECTIVIDAD

| | MÓDULO 1 | MÓDULO 5 |
|--|--|--|
| Califique de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor, el grado de satisfacción con la formación recibida en Metodología SCORE: | | |
| | 1 <input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> - 3 <input type="checkbox"/> 43% - 4 <input type="checkbox"/> 57% - 5 <input type="checkbox"/> % | 1 <input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> - 3 <input type="checkbox"/> 29% - 4 <input type="checkbox"/> 57% - 5 <input type="checkbox"/> 14% |
| 7. Taller de formación de formadores: | 7. 1 <input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> - 3 <input type="checkbox"/> 42% - 4 <input type="checkbox"/> 58% - 5 <input type="checkbox"/> % Razones: el tema es muy técnico, metodología estricta | 1. 1 <input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> 14% - 3 <input type="checkbox"/> 29% - 4 <input type="checkbox"/> 29% - 5 <input type="checkbox"/> 29% Razones: temas muy técnicos, temas muy normativos, |
| 8. La aplicación en las empresas: | 8. 1 <input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> - 3 <input type="checkbox"/> - 4 <input type="checkbox"/> 71% - 5 <input type="checkbox"/> 29% Razones: requiere disposición, aportes prácticos, metodología adecuada | 2. 1 <input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> - 3 <input type="checkbox"/> 14% - 4 <input type="checkbox"/> 57% - 5 <input type="checkbox"/> 29% Razones: se necesitan recursos |
| 9. El tiempo de formación y aplicación | 9. 1 <input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> - 3 <input type="checkbox"/> 58% - 4 <input type="checkbox"/> 28% - 5 <input type="checkbox"/> 14% Razones: poco tiempo | 3. 1 <input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> 14% - 3 <input type="checkbox"/> 29% - 4 <input type="checkbox"/> 43% - 5 <input type="checkbox"/> 14% Razones: tiempo insuficiente |
| 10. La flexibilidad de la Metodología para hacer ajustes | 10. 1 <input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> 28% - 3 <input type="checkbox"/> 28% - 4 <input type="checkbox"/> 28% - 5 <input type="checkbox"/> 14% Razones: poco flexible | 4. 1 <input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> - 3 <input type="checkbox"/> - 4 <input type="checkbox"/> 71% - 5 <input type="checkbox"/> 29% Razones: es flexible |
| 11. Las herramientas | 11. 1 <input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> - 3 <input type="checkbox"/> 43% - 4 <input type="checkbox"/> 43% - 5 <input type="checkbox"/> 14% Razones: no se entregaron completas, faltó incluir instructivo | 5. 1 <input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> - 3 <input type="checkbox"/> - 4 <input type="checkbox"/> 71% - 5 <input type="checkbox"/> 29% Razones: completas, buenas |
| 12. Los formadores: La utilidad de la Metodología | 12. 1 <input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> - 3 <input type="checkbox"/> 14% - 4 <input type="checkbox"/> 43% - 5 <input type="checkbox"/> 29% Razones: metodología práctica, se puede aplicar en todo | 6. 1 <input type="checkbox"/> - 2 <input type="checkbox"/> - 3 <input type="checkbox"/> 14% - 4 <input type="checkbox"/> 57% - 5 <input type="checkbox"/> 29% Razones: muy preparadas, debió haber sido tratada por expertos |

| | | |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|
| Califique el grado de dificultad con relación a: | | |
| 9. La comprensión de la metodología | 9. Alto 33% Medio 33% Bajo 33% | 1. Alto % Medio 33% Bajo 67% |
| 10. El uso de las herramientas | 10. Alto % Medio 33% Bajo 67% | 2. Alto % Medio % Bajo 100% |
| 11. El compromiso de las empresas | 11. Alto % Medio 33% Bajo 67% | 3. Alto 33% Medio % Bajo 67% |
| 12. La elaboración del Plan de Mejora | 12. Alto % Medio % Bajo 100 % | 4. Alto % Medio 33% Bajo 66% |
| 13. La conformación del EME | 13. Alto % Medio % Bajo 100% | 5. Alto % Medio % Bajo 100% |
| 14. La participación colaborativa de directivos y trabajadores | 14. Alto % Medio 67% Bajo 33% | 6. Alto % Medio 67 % Bajo 33% |
| 15. La realización de las mejoras por parte de las empresas | 15. Alto % Medio % Bajo 100% | 7. Alto % Medio 33% Bajo 67% |
| 16. La sostenibilidad del uso de la metodología en las empresas | 16. Alto % Medio % Bajo 100% | 8. Alto % Medio 33% Bajo 67% |

Resultados de la encuesta:

El grado de satisfacción con:

- el módulo 1 fue alto para el 57%, y con el módulo 5 fue alto para el 57% y muy alto para el 14%
- el taller de formación de formadores del módulo 1 fue alto para el 58%, y del módulo 5 fue alto para el 29% y muy alto para el 29%. Los encuestados dicen que el tema es muy técnico y la metodología muy estricta en el módulo 1, y muy normativa en el módulo 5

- la aplicación en las empresas del módulo 1 fue alto para el 71% y muy alto para el 29%; en el módulo 5 fue alto para 57% y muy alto para el 29%. Los encuestados dicen que la aplicación es práctica y adecuada, pero requiere disposición en el módulo 1; en el módulo 5 requiere recursos
- el tiempo de formación y aplicación en el módulo 1 fue alto para el 28% y muy alto para el 14%; en el módulo 5 fue alto para el 43% y muy alto para el 14%. Para los encuestados tanto en el módulo 1 como en el módulo 5 se necesita más tiempo
- la flexibilidad de la metodología para hacer ajustes en el módulo 1 fue alto para el 28% y muy alto para el 14%; en el módulo 5 fue alto para 71% y muy alto para el 29%. Para los encuestados la metodología es poco flexible en el módulo 1 y flexible en el módulo 5
- las herramientas en el módulo 1 fue alto para el 43% y muy alto para el 14%; en el módulo 5 fue alto para el 71% y muy alto para 29%. Los encuestados dicen que en el módulo 1 las herramientas no se entregaron completas y faltó incluir instructivo; en el módulo 5 las herramientas las califican de completas y buenas

Según los encuestados los aspectos que más gustaron de la Metodología SCORE en la formación fueron: que pudieron aprender una nueva metodología. Los contenidos temáticos y los documentos. La información y las herramientas. La implementación de los módulos a las empresas. Aspectos de seguridad que antes no conocía. Metodología dinámica y participativa. Los temas fueron trabajados con mucha profundidad y conocimiento. Los temas son excelentes y los consultores son excelentes. El dominio del tema por parte de los capacitadores. La aplicación de las 5S. Temas prácticos. Sencillez de la metodología. Herramientas aplicables.

Los encuestados recomiendan los siguientes ajustes a la Metodología: que los temas sean dictados en las empresas por expertos. Menos formatos. Mayor tiempo para la aplicación. Que vayan a las visitas a las empresas expertos. Cronogramas más amplios. Más tiempo para los entregables. Incentivos económicos para los formadores.

Para los encuestados el grado de dificultad con relación a:

- La comprensión de la metodología fue bajo para el 33% en el módulo 1 y para el 67% en el módulo 5
- El uso de las herramientas fue bajo para el 67% en el módulo 1 y para el 100% en el módulo 5
- El compromiso de las empresas fue bajo para el 67% en el módulo 1 e igual en el módulo 5
- La elaboración del Plan de Mejora fue bajo para el 100% en el módulo 1 y para el 66% en el módulo 5
- La conformación del EME fue bajo para el 100% en el módulo 1 y para el 66% en el módulo 5
- La participación colaborativa de directivos y trabajadores fue bajo para el 33% en el módulo 1 e igual en el módulo 5
- La realización de mejoras por parte de las empresas fue bajo para el 100% en el módulo 1 y para el 67% en el módulo 5
- La sostenibilidad del uso de la metodología en las empresas fue bajo para el 100% en el módulo 1 y para el 67% en el módulo 5

Encuesta para miembros de la Subcomisión Departamental: Esta encuesta se aplicó a 3 miembros de la Subcomisión de las 6 personas que fue posible contactar. A las otras tres personas se les hizo entrevista; estas tres personas fueron el representante de la Empresa Carbones El Cerrejón que acude a la Subcomisión y dos personas de la Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo.

5. Califique de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor, el grado de satisfacción con el funcionamiento de la Subcomisión: 1 - 2 - 3 67% - 4 33% - 5

Razones: Se requiere una Secretaría Técnica dedicada cien por ciento a la subcomisión. Falta compromiso y empoderamiento de los miembros de la Subcomisión.

6. Califique de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor, el grado de calidad y utilidad de los siguientes productos del Proyecto:

- El diagnóstico sobre las relaciones laborales en el sector minero en la Guajira: 1 - 2 33% - 3 67% - 4 - 5

Razones: No abarcó los sectores de mayor urgencia. No hay continuidad

- La capacitación sobre la libertad de asociación, trabajo decente e identificación, negociación y resolución de conflictos 1 - 2 - 3 - 4 67% - 5 33%

Razones: ayuda a comprender varios temas, es pertinente, hay disposición por parte de la Subcomisión, son temas que ayudan mucho

- La participación de SCORE en el evento de seguridad y salud en el trabajo: NR 33%: 1 - 2 33% - 3 - 4 33% - 5

Razones: ayuda al cumplimiento de la normatividad en SST, faltó empoderamiento de la metodología en la Subcomisión y la población

- El Manual de Trabajo Decente como estrategia para apoyar el Trabajo Decente en el sector minero 1 - 2 33% - 3 66% - 4 - 5

Razones: faltó conocimiento, debió ser más práctico

7. Califique de 1 a 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor, el grado de participación de la Subcomisión en la implementación de la metodología SCORE en cuanto a:

- Participación en la selección de las empresas
- Participación en la convocación de las empresa
- Seguimiento a los resultados de la formación y aplicación de la Metodología SCORE

Calificación: 1 33% - 2 66% - 3 - 4 - 5

Razones: fue un tema impuesto a la Subcomisión, solo se informó, la información no fue suficiente.

Resultados de la encuesta:

Para el 67% de las personas encuestadas el grado de funcionamiento de la Subcomisión es medio, por las siguientes razones: falta compromiso y empoderamiento de los miembros de la Subcomisión; se requiere una Secretaría Técnica dedicada cien por ciento a la Subcomisión.

Para el 67% de las personas encuestadas el grado de calidad y utilidad del diagnóstico sobre las relaciones laborales en el sector minero en la Guajira es medio, por las siguientes razones: no se abarcaron otros sectores de mayor urgencia, y no hubo continuidad.

El grado de calidad y utilidad de la capacitación sobre la libertad de asociación, trabajo decente e identificación, negociación y resolución de conflictos es muy alto para el 33% y alto para el 67%, por las siguientes razones: ayuda a comprender los temas, es pertinente, hay disposición por parte de la Subcomisión para abordar estos temas, y son temas que ayudan mucho.

La participación de SCORE en los eventos de seguridad y salud en el trabajo (se realizaron dos, uno en Riohacha con la asistencia de cerca de 500 personas y otro en San Juan del Cesar con cerca de 250 personas) promovidos por alianza entre la Subcomisión, el Comité Seccional de SST, la DT y la OIT) fue baja según el 33% y otro tanto dijo que fue alta, porque según unos faltó empoderamiento de la metodología en la Subcomisión y la población, y según otros esta metodología ayuda en el cumplimiento de la normatividad en SST

La calidad y utilidad del Manual de Trabajo Decente como estrategia para apoyar el Trabajo Decente en el sector minero, es baja para el 33% y media para el 66%, porque faltó conocimiento sobre el Manual y debió ser más práctico

Con relación al grado de participación de la Subcomisión en la implementación de la Metodología SCORE el 33% de los encuestados dice que es muy bajo y el 66% bajo, porque: fue un tema impuesto a la Subcomisión, solo se informó, la información no fue suficiente.

8. Califique de 1 a 5, el grado de fortalecimiento de la Subcomisión en los 2 últimos años en los siguientes aspectos:

- Capacidad institucional de diálogo social para mejorar las relaciones laborales en el sector minero
- Capacidad institucional de diálogo social para incentivar la mejora en las condiciones del trabajo y de seguridad y salud laboral en las empresas del sector minero
- Capacidad institucional de diálogo social para prevenir y resolver conflictos en las empresas del sector minero

Calificación: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

Razones: el compromiso y la participación es muy bajo, no existen acuerdos de participación, este año se ha fortalecido en capacidad.

Resultados de la encuesta:

El grado de fortalecimiento de la Subcomisión en los dos últimos años es bajo para el 66% y medio para el 33%, por las siguientes razones: el compromiso y la participación es muy bajo, no existen acuerdos de participación, este año se ha fortalecido en capacidad.

ANEXO 5

TESTIMONIOS RESUMENES DE LAS ENTREVISTAS

ANDI – Vicepresidencia de Asuntos Jurídicos y Sociales

“Este proyecto lo vimos con mucho entusiasmo desde las ideas iniciales, posteriormente hicimos las aproximaciones con empresas de ese sector, concretamente enfocado a la Guajira la empresa más representativa es el Cerrejón, que por su dimensión irradia a través de la contratación precisamente con otras empresas una gran participación de la actividad económica de esa región y si bien ellos al principio no entendían muy bien lo que significa, posteriormente lo entendieron, lo aceptaron y como seguramente usted ha podido indagar, ha venido dando un resultado muy positivo. Particularmente porque integra esa actividad que hacen empresas más pequeñas en relación con la contratación que a su vez hace el Cerrejón.

La implementación de la Metodología Score permite que hayan mejoramientos en los relacionamientos a través del diálogo social con los trabajadores en esas empresas más pequeñas y por supuesto se puede traducir en mecanismos de eficiencia tanto en productividad como en prevención de accidentalidad, mecanismos para la definición de objetivos comunes entre los trabajadores y la propia empresa, lo cual finalmente termina generando beneficios tanto para los unos como para los otros, de manera que lo vemos muy positivo.

La herramienta SCORE permite atender las responsabilidades propias de una empresa más grande que contrata con las más pequeñas para que ellas puedan cumplir no solamente los parámetros de ley sino que cumplan igualmente las expectativas de los valores que tiene la empresa más grande. Es decir, hoy podemos estar en los mínimos de conformidad con las expectativas que ellas tienen en sus cometidos de carácter social para la región y la visión que tiene la empresa en sus parámetros de responsabilidad social. De modo que esta es una herramienta que yo considero que sí, es muy útil en ese desarrollo y creería que el esfuerzo que se viene haciendo hasta ahora creo que no va a ser una acción en vano sino una acción complementaria con los desarrollos que hagan hacia adelante”

EMPRESA ESECO contratista de Promigas y Chevron - Entrevista con el Gerente y dos trabajadores (un hombre y una mujere)

“Nuestra empresa ESECO inició con 5 personas y hoy en día a veces llegamos a 150, 170, bajamos a 80, volvemos y subimos y nos mantenemos en esto. Nos dedicamos al mantenimiento y construcción de obras civiles. Tenemos dos clientes Promigas SAS y Chevron que han sido nuestros maestros desde la parte de la seguridad, que nos han enseñado mucho. Sin embargo, cuando nos capacitamos en el módulo 1 para nosotros fue espectacular porque fue el módulo de las Cinco S el que nos enseñó a practicar el orden, el aseo, la organización de nuestros productos, las etiquetas de nuestros productos, ubicar todo el sistema tanto de materiales, equipos, herramientas, eso fue fundamental para nosotros porque nos ayudó mucho a organizar. Y eso nos invitó a que cuando comenzamos el módulo cinco, nos dimos cuenta la importancia del módulo uno. Con el módulo cinco aprendimos que la seguridad y la salud en el trabajo es lo fundamental. Hoy en día no podemos nosotros como gerentes pretender tener más productividad que seguridad, no, esa es una equivocación grande de la vida. Por encima de todas las circunstancias que sea, prevalece la seguridad de los colaboradores para

que pueda haber una buena productividad y una buena rentabilidad en la empresa y eso es lo que nosotros en este momento nos estamos dedicando, es a lo que nos ha invitado el módulo cinco, a trabajar de la mano con nuestros colaboradores en la parte que tiene que ver con la salud, la seguridad y el medio ambiente. Como resultado de la metodología SCORE hay más compromiso de los trabajadores, se valoran más las actividades, conseguimos una mayor productividad en nuestros procesos, menos productos defectuosos, menos incidentes, menos accidentes, menos nivel de existencia, menor tiempo para el cambio de materiales o de herramientas o de equipos que a veces íbamos a buscar un equipo, entonces el equipo estaba cruzado con otro que estaba fuera de servicio, no teníamos una buena administración en esa parte de los equipos de mantenimiento, con los equipos operativos, con los equipos que ya van para mantenimiento, ya hoy en día todo eso lo hemos minimizado y obviamente todo eso se ve representado en la productividad, en la rentabilidad que tiene la empresa como tal.

A nuestra gestora del SENA Jazmín y a la coordinadora del Módulo 5 Mercedes, las llevamos a una obra donde teníamos cualquier cantidad de tramadores, estábamos haciendo una obra de protección, de construcción de gaviones, donde había que hacer más de 200 gaviones, teníamos una tubería destapada, una tubería de 24 pulgadas y la teníamos que tapar en un tramo aproximadamente de 130, 140 metros y las llevamos allá y se dieron cuenta, uno, de la organización con que nuestro personal operativo estaba trabajando. Dos, se dieron cuenta de que todo nuestro personal está tan comprometido en la cultura de la seguridad. Tres, la parte ambiental, el orden y el aseo, porque allá teníamos un campamento provisional y ellas revisaron, estuvieron mirando todo el sistema y yo creo que ese fue uno de los motivos, se los puedo decir muy públicamente acá, que nos tuvieron en cuenta como una empresa, como un caso exitoso, porque se dieron cuenta cómo se estaba trabajando en la empresa, que no es de pronto lo que nosotros estamos diciendo aquí en el escritorio o aquí en el patio, en las oficinas, sino lo que realmente ESECO como tal realiza en campo, esa es una de las partes que para mí yo me di cuenta, ellas desde que llegaron a campo fue revisando todo, todo el proceso, nuestros operarios con todos los elementos de protección adecuados para la actividad que estaban realizando, el orden, la limpieza, el aseo, todo bien organizadito. Cero impacto ambiental, yo digo que esa fue una de las pautas que ellos tuvieron para haber escogido a ESECO Ltda, como una de las empresas líderes y un caso exitoso como este. Porque la verdad nos ayudó muchísimo

Un buen gestor para nosotros es aquel que te dice: mira, esto hay que mejorarlo, no el que te dice: esto está mal hecho, al contrario, que lo invita, que nos motiva, eso nos ha pasado a nosotros con nuestra gestora: esto hay que mejorarlo, esto hay que organizarlo, vamos a hacer esto, vamos a hacer lo otro y se entregó, nosotros vimos que se entregó como si fuera una familia, como si estuviéramos aquí hace muchos años, eso es bonito porque eso lo invita y motiva al grupo a trabajar todos en equipo”

EMPRESA GYO MEDICAL – Diana Colorado.

Esta es una unidad de cuidados intensivos, institución prestadora de los servicios de salud que se constituye como cuidados intensivos, neonatales y pediátricos. Tenemos la oportunidad de atender, de prestar un buen servicio a los niños desde cero días de nacidos hasta 31 días de nacidos que es la sala neonatal. Después de los 31 días de nacidos pasa el niño a la sala pediátrica, tenemos una sala con siete camas dispuestas

para atender a los niños de 30 días de nacidos hasta nueve años. El 80% de nuestra población atendida es del régimen subsidiado. Tenemos contrato también con el régimen contributivo, pero como tenemos una alianza con el hospital de Riohacha que se llama Nuestra Señora de los Remedios, generalmente nuestra mayor afluencia es del régimen subsidiado, claro. Si nos llegan del régimen contributivo pero muy pocos, generalmente como le digo como tenemos alianza con ellos, tenemos un espacio donde nos comunicamos, entonces esos niños que nacen en el hospital, que necesitan de nuestra asistencia, pasan directamente, claro está con el visto bueno de la EPS porque finalmente nos dicen si el niño puede venir a esta UCI que es la dueña del paciente, la segunda dueña del paciente, porque el primer dueño del paciente es el familiar y el segundo dueño es la empresa responsable del pago que es la EPS que es la que lo dirige a su red. Nosotros aquí es subsidiada.

Tuvimos pues la oportunidad de pronto de acceder al módulo uno a través de una invitación que nos hizo el Sena, invitación para participar en el lugar de trabajo, eso fue el año pasado, a finales del año, más o menos como en noviembre si mal no recuerdo, designamos a cinco personas, funcionarios. Nosotros con el Sena tenemos un convenio, un convenio que nos permite reformar o reentrenar a nuestro personal asistencial, especialmente en el área de enfermería, entrenándolos o reentrenándolos en el manejo del paciente crítico, entonces con el Sena tenemos ese convenio y por esa misma razón pienso yo que nos hicieron la invitación, nos llegó un correo, asistimos, nos pareció de mucha ayuda para nosotros puesto que de verdad que nos hacía falta, nos hacía falta, aunque nosotros apuntamos hacia la seguridad del paciente, teníamos que corregir de pronto parte de algunos hallazgos que con la im me involucraban a mí, que de pronto hay cosas que no me involucraban pero el grupo, el de las Cinco M que lo formamos inmediatamente accedimos y fui de pronto un pilar importante porque de verdad que teníamos que empezar, o sea, continuar con el arreglo de la casa, que de pronto habían unas oficinas que nos hacía falta mejorarlas. En si es poner las cosas en su puesto. Y también esa relación se estrechó más entre las personas que participaron, que son hoy del grupo EME porque hemos permanecido con esa misma tarea.

Cuando iniciamos el mes de febrero dentro del grupo teníamos muchos participantes del área asistencial, entonces tuvimos que hacer una modificación de ese comité porque de pronto los del área asistencial por los turnos, que hacen turnos de 12 horas, turnos de 7 horas, van a descansar a su casa y generalmente salen cansados, entonces reestructuramos el comité, el grupo y a partir de mayo uno que de pronto tiene más tiempo a dedicarse a que las cosas mejoren. En términos generales en seguridad y salud en el trabajo se logró socializar con casi la totalidad de trabajadores. Implementamos también la política pública de la seguridad. Se hizo democráticamente, porque antes de pronto lo teníamos, el asesor lo hizo, quedó ahí en los anaqueles, más participativo. Hay unas cosas que tienen que ver con algunas falencias en las que tenemos que hacer algunos esfuerzos en infraestructura. Nosotros somos una alianza estratégica con el hospital, entonces para poder ir #9# un proceso largo con el sector público. Si lo tenemos identificado, hay oficinas en las que efectivamente estamos estrechos, pero ya hay un factor que depende de esa estrategia, hay algunos sectores que miran del sector público con malos ojos, pero bueno, sin embargo, esto se construyó con la empresa #9.30#

No sé si usted sabe que tenemos alta tasas de mortalidad infantil, de la perinatal y aquí hemos hablado mucho, este tipo de servicios son relativamente nuevos en la región, este servicio a nosotros nos tocaba coger una ambulancia, llevar oxígeno hacia Barranquilla, Santa Marta en este momento este equipo cuando se puso en funcionamiento, tocó, no

había tantos profesionales, ni auxiliares, ni técnicos, especialistas, la doctora tuvo que hacer un diplomado con una universidad, tocó formar el personal de auxiliares, el personal de enfermeras, incluso. Ya las que están ahí son las expertas en el tema. Y la dirección científica está con un especialista, incluso fue hasta profesor mío. La empresa empezó a funcionar en agosto del 2008, siete años. Pero los últimos cinco años diría yo es la máxima organización. Tenemos 65 personas empleadas la mayoría mujeres. Los hombres son muy poquitos porque como son auxiliares, jefes...La empresa una fortaleza que tiene es la organización salarial, esta empresa paga puntual, en el medio en esta región no es normal, en salud no sucede eso, entonces tú traes problemas para los pacientes, problemas para la salud de los trabajadores... aquí se les paga puntual, al último al que se le paga es a mí, me tienen afectado (risas). Es una institución que yo siempre lo saco adelante, porque la empresa siempre hace los esfuerzos para pagar salarios. Hay otras empresas que ganan dinero y en salud sobre todo y no le pagan al trabajador. Tanto del sector público como del privado, se deja de pagarle al trabajador. Hay entidades que deben hasta 12 meses. Se puede imaginar un auxiliar de enfermería con esos niños si le cortan los servicios en la casa, le sacan el hijo del colegio, entonces no funciona, no hay calidad, no hay nada. Lo otro que también se ha podido lograr aquí, es que los turnos al inicio eran muy largos, 12 horas, eso se va reduciendo, todavía no hemos logrado con los médicos hematólogos, esa especialidad es reducida a nivel nacional, en la región también se nos reduce, exigen que haya un hematólogo las 24 horas, ya desde el punto de vista de la salud

La Metodología Score nos ha servido mucho, la documentación la actualizamos toda. Tuvimos el acompañamiento de los instructores del Sena y ellos como instructores, lo que como score también ejercían asistencia, no solamente fue la capacitación de dos días en el auditorio del Sena sino las visitas, el seguimiento constante. En la reunión de julio y agosto y septiembre. Hubo actualización de normativas, además de la motivación que nos dio la empresa para implementar todos los temas de salud y seguridad en el trabajo. Otra cosa, nos enseñó... uno cree que aplicar una estrategia participativa, porque se hizo entre todos, porque muchas veces este tipo de temas se maneja solo con asesor interno. Pero con la metodología score la participación fue de todos, desde las personas que tenemos haciendo la atención inicial de los usuarios hasta el auxiliar de enfermería lo involucramos en el tema y conoce de la política pública de seguridad y sobre el manejo también de incidentes que con el doctor también tuvimos la oportunidad, ahora hablamos más de incidentes que de accidentes.

Con la metodología score hubo cambios en los procedimientos y hubo adecuaciones locativas y de organización en el puesto de trabajo. Nosotros trabajamos en la sede hospitalaria, en la bioseguridad para utilizar todos los elementos de protección personal, mejoramos también en socializar las normas, el conocimiento del resto de los trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo. Y también orden, aquí hubo adecuaciones de cables, de espacio de trabajo, el cambio de sillas ergonómicas. Nosotros en la tasa de incidentes, por ejemplo los más frecuentes es que la gente tuviera incidentes relacionados con seguridad, o sea que se pincharan con aguja, etc., nosotros hemos estado en un silencio frente a eso, o sea, no se han presentado casos. Si, eran uno o dos reportados, lo otro era que tampoco se reportaban, ese fue otro de los cambios que la gente como ya conoce, no lo va a castigar sino que reporta, pasó esto y nosotros lo vemos desde el punto de vista de mejoramiento. Indirectamente eso lleva a que no haya demandas, no haya incapacidades, que el trabajador esté bien.

La metodología score la presentaron tan sencilla los que la presentaron que nos la hicieron fácil y hasta agradable, porque como son un tipo de talleres participativos, que se construyen entre todos, la gente siempre fue muy proactiva, yo pienso que si, porque no fue esa clase magistral que aburre a la gente. Lo mismo que el acompañamiento del equipo del Sena que viene aquí, el seguimiento y estuvieron con nosotros en todo.

Yo hago auditorías y uno encuentra que el sector salud está todavía, a pesar de la obligatoriedad en pañales, falta mucho. Estamos hablando de 150 empresas.

Con la ayuda que nos dio la metodología, con el seguimiento constante del Sena y del personal score en cabeza de la señora Mercedes, con esa ayuda que nos hizo a todos, organizarnos, todos participamos y nos permitió construir todos los documentos, implementar y socializarlos. Nosotros como empresa cumplir con la norma, tener montado el sistema de gestión, la política pública. Le decía yo al doctor que yo conozco una empresa que para aplicar esta norma y para tener todas las cosas a partir de enero hizo un contrato costoso, a nosotros no nos costó un peso. Por ahí 10 millones. Y aquí como todos participamos, todos desde la persona que maneja recursos humanos, todos tuvimos la oportunidad que para esa metodología invitamos a un miembro de cada área, del área de fisioterapia, del área de enfermería, de calidad, medicina general, entonces involucramos todas las áreas para que nos ayudaran a organizar todo.

EMPRESA TISPOM Contratista de Carbones Cerrejón – Hernán Solano

Un grupo de emprendedores guajiros decidieron consolidar este proyecto, se unieron, Cerrejón nos dio la oportunidad de consolidarnos como empresa, porque antes la empresa era una cooperativa. Entonces cuando salió la transición que las cooperativas no podían contratar después de determinado monto, entonces ya el Cerrejón fue sacando las cooperativas y se fueron creando nuevas empresas. Entonces Cerrejón nos dio la oportunidad y es así que tenemos casi 10 años de estar aquí en el Cerrejón. Nuestros servicios son topografía, ingeniería, seguridad, proyectos, obras civiles y minería, en todo lo que es la estructura de la compañía. Tenemos 13 socios y todos trabajamos acá. Llevamos nueve años y medio. Yo soy el gerente de la empresa y a su vez socio.

Me formé como formador en la Metodología Score. Tanto en el módulo 1 como en el Módulo 5. En la aplicación de ambos módulos fui líder y fui de apoyo. Fui el único externo que se formó, los demás eran del Sena. Yo soy profesional en salud ocupacional, soy técnico, me gradué como profesional el año pasado y soy entrenador de trabajo en altura, estoy terminando en una experiencia de sistema integrado de gestión. Y ahora en la participación del módulo uno y módulo cinco. Me tocó apoyar a otras empresas y el conocimiento que uno tenía. Gyo Medical, esa fue una de las empresas que yo visité. Allá me tocó de apoyo en el módulo uno. Me iba a tocar otra compañía pero esa compañía se retiró, íbamos a hacer la

Carolina vino acá al Cerrejón, habló con el señor Alfredo López, le planteó la alternativa de proyecto, Alfredo López convocó a algunas empresas y de esas empresas se inscribieron como 10 pero de esas 10 solamente asistieron alrededor de tres o cuatro. Pero de esas cuatro se fueron dos este año, o sea que de esas cuatro terminaron el módulo uno pero el módulo cinco solamente dos. Solamente quedaron tres que fue Multiservicios, Luna Hermanos y nosotros, o sea, que solamente se retiró una de las cuatro, las demás no quisieron. Una era porque se le terminaba el contrato cuando comenzó la metodología, dos meses antes de que empezara la metodología. Me parece

que las otras no se metieron porque faltó como más promoción, mas motivación a las empresas

La Metodología Score es una metodología muy sencilla y fácil de aplicar y que le da participación a la gente para que ayude en esta gestión. Hay cosas muy sencillas, proyectos muy sencillos que se pueden desarrollar y esos proyectos ayudan a que la gente participe en la cooperación, que le de ideas, sugerencias, apoyar en la gestión, entonces uno siente el apoyo de la gente. O sea, a nosotros nos sirvió bastante porque a la gente se le vio algo de interés, que me den recomendaciones, que yo pueda hacer algo. Digamos que la metodología nos ayudó mucho a la parte laboral, se vincularon un poco más al proceso que estaban más aislados, el COPASO ayudó a vincularse más al proceso, a generar más ideas y a brindar más credibilidad de su gestión. Pero le sirvió bastante a ellos porque en la parte de formación y capacitación ellos aprendieron bastante y

La metodología está bien, lo que siempre nos quejamos es que el tiempo es demasiado corto, o sea, implementar algo en 45 días es muy...Porque a veces no todas las empresas tienen los mismos espacios para hacer las tareas, las actividades, o sea, el tiempo no alcanza para hacer todo eso. Yo pienso que lo que estamos hablando era que el tiempo podría ser hasta tres meses por módulo para poder hacer un mejor trabajo. Y que las visitas no fueran cada mes sino cada 15 días, que se pudieran visitar las empresas para motivarlas. Yo lo que observo es que ahí no hubo un sistema de incentivo para los formadores, o sea, que por decir algo muchos sacaban el tiempo, espacio del que no tenían e iban a coordinar esas visitas, pero no recibían un incentivo que por decir algo los motivara a que ese trabajo quedara mejor. Prácticamente el trabajo es voluntario. Pero pienso que se puede mejorar ahí en esa parte. No se contemplaron algunas cosas en ese proceso, pero pienso que sería para mejorar porque el formador está dando todo por buscar que la compañía, también requiere es que lo motiven, pero ahí faltó parte de eso. El compromiso siempre se tuvo independiente de que se recibiera algo o no se recibiera nada.

El módulo cinco cuando hablamos de leyes es muy cortico para las empresas. Otra cosa que observamos es que el contenido de los módulos debe ser no tan largo sino mucho más corto, incluso nosotros en la formación tuvimos que quitar una cantidad de material, porque digamos a veces debe ser más aterrizado a lo que está viviendo la compañía, porque habían módulos que tenían hasta 60, 70, 80, para manejarlo en dos horas el tiempo no alcanzaba, más las actividades que había que hacer para realizar con la gente, se fatigaban.

Para todos nosotros necesitamos la cooperación del personal y para eso tenemos que emplear herramientas: carteleras, boletines, folletos, mecanismos de que la gente nos difunda su inquietud, porque de pronto nosotros no vemos muchas cosas, pero las herramientas como tal que nos enseñaron son muy buenas, porque enseñan una participación, que la empresa sea sostenible en el sistema de que todas esas herramientas le van a ayudar a mejorar. Uno comienza a mirar qué es lo que está generando las pérdidas, qué debo hacer yo para mejorar, para disminuir esas pérdidas, porque cuando por decir algo hay incapacidades, por x o y causa, se pierde plata. Siempre la metodología busca que uno analice también, va alienado a lo que es el sistema de gestión que busca mejorar y mejorar, entonces se convierte en un ciclo PHD, se incorpora. Toda la metodología sirve para aplicar todo. Hay que trabajarle para ir retomando y que no se vaya perdiendo esas costumbres de esas cosas que uno utilizó

para mejorar, por decir algo las cinco S, los reportes de las comisiones, las quejas y reporte de quejas, todo eso va ayudar a que siempre se va manteniendo en el tiempo. El equipo de mejora es importante y dentro de los proyectos del año entrante está en continuar con los temas que hemos trabajado en los proyectos e ir renovando siquiera cada seis meses para que se mantenga.

SENA Regional Guajira – Elvia Gómez Líder Regional de la Unidad de Emprendimiento

“La regional Guajira, Guajira tiene 15 municipios, nosotros tenemos sede física en tres municipios que son Fonseca, Maicao y Riohacha, sin embargo nuestra atención es para los 15 municipios del departamento. Nuestra unidad es la de emprendimiento, yo soy la líder de la unidad. Hoy en la unidad trabajamos 19 gestores. Tenemos tres programas, el de emprendimiento y empresarismo que cubre todo lo que es asesoría en la formulación de planes de negocios, en creación de empresas y otras actividades. El segundo programa que es el de fortalecimiento empresarial y un tercer programa que es atención a población víctima y desplazada. Cuando se inició la aplicación de la Metodología SCORE eran 12 gestores (10 de emprendimiento y 2 de fortalecimiento) y todos fueron convocados para ser formadores de la implementación de la metodología. Yo no fui formadora, yo estaba detrás de bambalinas resolviendo todo (risas) pero entendí la metodología, se en que consiste y como es su implementación. Todos los 12 gestores se certificaron como formadores.

Al principio fue un poco difícil cumplir con los criterios de selección de las empresas porque aquí el Departamento de la Guajira no es que tenga un núcleo empresarial de donde podamos seleccionar ese tipo de empresas que debían aplicar para la implementación de las metodologías. Sin embargo ellos hicieron el ejercicio, así como hizo el ejercicio la OIT, como hizo el ejercicio el CTA que finalmente entendieron que no era fácil. Sin embargo nosotros aquí tenemos mucha relación con el sector empresarial y logramos conseguir las empresas que se requerían. Nosotros trabajamos en fortalecimiento 30 empresas por año y en emprendimiento 50 por año. Con el sector minero nosotros tenemos vínculo con el Cerrejón, es uno de nuestros aliados por llamarlo así en todo el tema de aprendices que se forman y que luego patrocinan, sobre todo de sus empresas contratistas. Cuando las invitamos a trabajar en la metodología SCORE muchas dijeron que no porque ya todas esas por decir ellos ya tenían contratados consultores y asesores internacionales para todo ese tema de la implementación de la metodología, tanto la de score, entonces no les pareció atractivo porque ya ellos venían desarrollando actividades alrededor de eso. Quienes sí se incluyeron fueron las que no tenían esa posibilidad.

Cuando conocimos el módulo 1 vimos una oportunidad, porque eso era lo que nosotros veníamos trabajando, cada quien a su manera, usando formatos diferentes, y esta era una manera de unificar todo lo que estábamos haciendo para que todos fuéramos incluso al tiempo en cada una de las actividades.

Este año usamos el módulo 1 para aplicarlo en las pequeñas empresas, de marzo a noviembre, le hicimos un ajuste porque obviamente las empresas en que nosotros operamos son empresas pequeñas comparándolo con las empresas a las que se le aplicó la metodología que era de 20 o más empleados y habían cosas que no se lograban, entonces nosotros aquí analizamos la metodología con base en el diario vivir, la experiencia, lo que nos requiere hacer el acompañamiento, la ajustamos y este año la

aplicamos a nuestras empresas. La aplicamos a 40 empresas más con 10 de nuestros gestores. Estas empresas representan más de 100 empleos.

Con base en esta experiencia hicimos una propuesta de dirección general para que esta metodología ajustada sea aplicada como la metodología para hacer el seguimiento y el acompañamiento a las empresas a nivel nacional. La propuesta ya fue enviada a dirección general, allá la están analizando, la están estudiando y hay casi que toda la posibilidad para que sea estandarizada a nivel nacional como la herramienta a utilizar para hacerle seguimiento y acompañamiento a las empresas creadas por otras fuentes de financiación en las unidades de emprendimiento a nivel nacional. Somos 33 regionales y cada una tiene su unidad de emprendimiento. Las unidades de emprendimiento para al menos hacerlo en las empresas que se creen bajo la asesoría de la unidad. Propusimos ajustes como: reducción del número de formatos, reducción en la periodicidad en la aplicación de los formatos, rotación de las fechas, ajuste de horas de las visitas de acompañamiento y encuentro de empresarios, cambio de resultados de cada objetivo, cambio en la numeración de los objetivos, la información contable pasa a ser el segundo objetivo y los demás consecuentes para evitar confusiones, inclusión de un cálculo promedio de horas para preparación de visitas y diligenciamiento de formatos. Esto es ya la explicación al detalle para que todos siguiéramos, modificación de los formatos con el diagnóstico empresarial y el formato de evaluación de progreso, el formato de fotografías antes y después, porque como son empresas nuevas que íbamos a encontrar, pero si vamos a mostrar fotografías de avance de la empresa. Formato de programación de asesorías y formato pyme.

Con el módulo cinco apenas estamos en la fase de culminación. Sin embargo casualmente la semana pasada, toda esta semana que estuve conversando con la directora y pues teniendo en cuenta la importancia de que a las empresas se les va a comenzar todo esto de la nueva ley del tema de seguridad, vamos a analizar la posibilidad que nosotros podamos hacer un ejercicio interno en el Sena, con aplicación de ese módulo cinco aquí en la institución a ver qué resultado tenemos, a todo el Sena, a los ocho procesos del Sena. Estuve conversando con la directora el lunes, entonces yo debo pasarle una propuesta desde la unidad de emprendimiento cómo hacer la implementación al interior del Sena, utilizando cada proceso como una empresa, del módulo cinco”.

Empresa Carbones Cerrejón - Manuel Puerta Vicepresidente de Recursos Humanos

La metodología SCORE demostró ser pertinente incluso para empresas tan grandes como las contratistas de Carbones Cerrejón. No ve problema en aplicarla a más empresas. La cuestión es las expectativas que pueda crear su aplicación, cuando es una empresa que es parte de un sector productivo que ha entrado en un momento complejo que no se resuelve en el corto y mediano plazo, que depende de mercados externos con dinámicas complejas que no aseguran estabilidad.

No ve pertinente la subcomisión como espacio para dirimir conflictos de la empresa. Esta es tan grande (12 mil empleados), y tan importante para la región (65% del PIB) y el país y depende tanto del mercado externo, que por lo general sus conflictos se resuelven entre la empresa las centrales sindicales y el Ministerio a nivel nacional, y con los gobiernos a nivel internacional. Es una cuestión de escalas. Además la empresa pasa por negociaciones con el entorno, 300 comunidades Wayuu, con las cuales la negociación no es fácil: por su cosmovisión, su autonomía indígena, requiere códigos de comunicación especial y su nivel de necesidad es tan alto, al igual que su nivel de expectativas frente a

la empresa “ofrezco algo y quedo en deuda”, que no es fácil la negociación, esta es mas de “relación diplomática”.

Considera que la pertinencia del DS, el TD y la Subcomisión están en el resto de sectores productivos de la Guajira, especialmente el turismo. De manera particular considera que el empeño debe ser la formalización del empleo. En la Guajira hay empleo porque “en ese medio sobrevivir sin empleo no es posible” y hay que formalizarlo, ahí es donde debe ponerse la empresa. Además hay mucho empleo público.

PROVEEDOR –CTA /Módulo 1

“Mientras para el Sena score no sea una metodología que haga parte de su agenda estratégica con las empresas y en consecuencia haga parte directa de los planes de trabajo y de los presupuestos de sus subdirectores y de los jefes de centros, score nunca va a pegar dentro del Sena.

Nosotros hicimos creo que tres o cuatro enviones al Sena por distintas áreas para tratar de instaurar, la primera fue a través de la dirección de formación, nos llevaron al punto de decir: no, es que ustedes tienen que matricular a score dentro del esquema de formación de competencias que es el que trabaja el Sena lo cual implica que ustedes trasladen, traduzcan mejor los temas de score al modelo de competencias del Sena para que ustedes lo puedan matricular en la plataforma Sofía Plus, eso supuestamente nos iba a permitir que tendríamos la disponibilidad de los formadores del Sena para poder hacer el trabajo con las empresas. En teoría llegamos a matricular muchos módulos de score en Sofía Plus, pero qué pasó, lo mismo que te decía ahorita, para los jefes de centro score no hacía parte de las metas de ellos de trabajo porque así no se las ponían los directores ni tampoco tenían presupuesto disponible para mandar a estos formadores a las empresas. Y por el otro lado encontramos otra cosa, que es que un buen formador no necesariamente es un buen consultor técnico, lo saben hacer muy bien en el tablero pero nunca habían visitado una empresa, entonces no nos funcionó.

Segundo envión, entonces dijimos entonces vamos a hacerlo a través de la dirección de emprendimiento, entonces nos fuimos y hablamos con Cesar Gamba, bueno, muy querido Gamba y dijo listo, yo les abro las puertas a través de esta dirección, vengan y trabajen. Y así fue que logramos trabajar con unos muchachos por ejemplo en la Guajira que eran del tema de emprendimiento, porque estos muchachos si tenían contacto con empresas, el tema de emprendimiento que maneja el Sena, pero claro, con empresas muy pequeñas, empresas que apenas estaban saliendo como de la incubación. Sin embargo eran muchachos mucho más aguerridos, tenían más manejo del empresario, logramos hacer un buen trabajo con ellos pero nuevamente, no hacía parte de las metas de los directores ni de los jefes de centro, por lo tanto no tenían presupuesto y era un dolor de cabeza, para ellos, para el jefe de centro, porque eso no era una decisión institucional, desde el corazón del Sena, entonces muy difícil.

Tercer envión, entonces dijimos vamos a participar en las convocatorias que hace el Sena para formación especializada, porque ahí es al contrario, ahí es que los empresarios le dicen al Sena: yo le estoy pagando a usted un tributo, mediante recursos ley 344 devuélvame esa platica que yo quiero utilizarla en formación especializada y qué es lo que quiero? Que me formen en score, esa fue la idea y la discutimos con Juan Manuel Valdés que es el que maneja la dirección de formación especializada. Nos íbamos a

presentar a la convocatoria y nos dijeron no, es que ustedes no se pueden presentar porque ustedes inscribieron eso en Sofía plus y como eso está en Sofía plus es parte de los programas de formación tradicional del Sena y nos vetaron. Cuando no han dictado un curso de score, no hay forma, o sea, nosotros no encontramos para resumirte pues la historia, cómo coger al Sena”.

PROVEEDOR – CEG / Módulo 5

“La dificultad con el SENA de la Guajira era que ninguno de los gestores tenía experticia en seguridad y salud en el trabajo y para ir a hablar de un tema de seguridad y salud en el trabajo que tiene una legislación muy gruesa en el sistema colombiano, que acaba de salir la legislación y decirle a usted: mire, hay una metodología para identificación de riesgos, tiene que hacer verificación y control, no fue fácil, ellos lo vieron como una dificultad y si van a evaluar eso, va a salir a todas luces y de verdad es una dificultad, porque tú te llegas y te encuentras en la empresa que tú vas a asesorar a personas expertas, a personas que si te conocen el tema, entonces se supone que quien va como facilitador, debe tener unas competencias y en este caso hay unas competencias conductuales y hay unas competencias funcionales. Eso es lo que se debe evaluar para hacer sostenible un programa porque pueda que yo diga tengo la plata, pero si uno no lo enriquece, si uno no le da la calidad técnica y el valor agregado que requieren las organizaciones pues se pierde el tiempo, creo que ese es el valor agregado. Además, los instructores decían: eso no hace parte de mi contrato, eso es algo que yo le estoy dando tiempo y además no está dentro de mis indicadores. Primero prevalece lo que hace parte de mi contrato de trabajo y luego lo otro.

El gestor es una persona de emprendimiento, el instructor es una persona de enseñanza, de aprendizaje, yo he tenido la oportunidad en Bogotá con instructores y en Guajira con gestores, igual, el contexto cultural es muy importante aterrizarlo en este programa, porque como venimos enseñados a trabajar es totalmente diferente, entonces instructor, aprendizaje es el que enseña. Y el gestor es el que se encarga de emprender, el que dice camine señores productores y yo hago emprendimiento con ustedes. Yo lo vería para gestores pero siempre y cuando tengan la competencia o hacerle una formación previa en seguridad o en el tema que sea, si yo voy a hablar de producción más limpia pues tiene que saber qué es un residuo, qué es un desecho y demás. En el SENA yo pienso que hay que analizar muy bien la pertinencia de esto frente igualmente a los pagos de los gestores o instructores y que esto no sea como gratuito porque igualmente el director del centro dice me están cargando de trabajo. Lo primero para vender es que todos en casa estemos pensando que esto va a generar un valor agregado para las personas, para los gestores, para el centro como tal y para las empresas, para que desde la planeación todos estemos planeados y comprometidos.

Si yo voy a hablar de consultores privados también hay que hacerle la misma evaluación de competencias, esto requiere una disciplina, esto requiere ser muy organizado y ser muy metódico, ser metódico porque tiene una cantidad de formatería, que si yo no entrego en los dos días que me corresponden estoy retrasando todo el programa. Las visitas entre visita 1, visita 2 y visita 3 tienen unos tiempos establecidos, si yo no soy disciplinada se me pegó la visita 1 con la 2, con la 3 y no he entregado mis documentos respectivos y toda la retroalimentación de la empresa se retrasa.

Esto tiene fases, la primera fase es que uno selecciona un grupo ya sea del SENA o de consultores privados y hay un formador experto. En este caso yo cojo los formadores SENA o formadores privados y yo tengo dos días de encerrona con ellos, es decirle: esta metodología se aplica así en tiempos, movimientos y cuál es la razón de ser de la metodología, qué es cooperación en el lugar de trabajo, qué es comunicación, qué es confianza, cuál es resolución conjunta de problemas y se explica todo lo que es la razón y el corazón de score en esos dos días, para que estos formadores luego vayan y hagan una visita cero, una visita cero es un diagnóstico de la organización de los cinco módulos, entonces hay un cuestionario: módulo uno: ustedes hacen reuniones diarias; módulo 2: hacen seguimiento a sus clientes?; - modulo tres: reciclan?, Módulo 4: tienen política salarial... los cinco módulos. Formación haciendo y facilitando. Es formación en campo.

Entonces se hace la visita cero. Luego de la visita cero que es el diagnóstico viene la formación de empresas. Ya estos formadores que formamos acá y que ya conocieron su empresa tienen que formar a las empresas en aula, invitamos a las empresas a la formación de empresa, en aula, dos días además. Pero ya hemos ido a campo. Quiénes deben estar sentados el día de la formación de empresas? La razón de ser, esto es cooperación en el lugar de trabajo con la participación de trabajadores base, trabajadores parte operativa más las gerencias. Importantísimo: si esto no existe no existe el programa, es lo que más nos ha generado ganancia, que los trabajadores se sienten en la misma mesa que las gerencias y de ahí sale el corazón de score, el corazón de cada empresa que se llama Plan de Mejoramiento Empresarial.

Lo que se hace después de esa formación en aulas es hacer tres visitas de seguimiento a ver cómo quedó ese plan de mejoramiento y en qué podemos identificar en campo que lo que ellos identificaron como mejoras se pueden lograr en corto tiempo, no requieren una alta inversión y que se pueden tener logros tempranos, victorias tempranas, lo que hace el formador es seguir acompañando a esta empresa tres veces para hacer una reunión de cierre al final. Y en esa reunión es decir: qué logramos, cuáles fueron nuestras metas, en el tema en que estemos. En este caso cooperación en el lugar del trabajo por decir algo, cuáles han sido los logros, que se constituya un EME, un Equipo de Mejoramiento Empresarial fortalecido, por qué fortalecido? Porque desde la planeación deben participar los trabajadores, desde identificar las oportunidades de mejora, entonces un EME fortalecido.

Procesos de comunicación, segundo resultado o logro, un proceso de comunicación con participación de todos los trabajadores, llámese buzón de sugerencias, lluvia de ideas, formato de resolución conjunta de problemas, entonces les enseñamos a crear mecanismos de comunicación para resolución conjunta de problemas. Que la comunicación no sea unidireccional, que sea bi y que haya incluso consulta porque esto hace parte de este programa, que otros que lleven una tarjeta de indicadores y que hagan seguimiento a esa tarjeta de indicadores. Por ejemplo: cuántos proyectos hemos formalizado, cuántas mejoras, si el proceso de comunicación tuvo si o no un impacto, entonces ahí hay una tarjeta de indicadores, esos son los tres mínimos y la aplicación de una herramienta muy práctica que se llama cinco S. esos son los cuatro logros del módulo número uno: El EME conformado, comunicación.

En el plan de mejora, en el PME que lo llamamos en la metodología Plan de Mejoramiento Empresarial, del primer módulo hay cuatro logros: uno, El EME conformado, identificación de mejoras en el área de comunicación. Para el módulo cinco qué logramos, por ejemplo que identificaran riesgos, que los controlaran, depende de la temática de cada módulo,

entonces los logros son diferentes, pero logro del primero es cimentar las herramientas de cooperación en el lugar de trabajo.

Nosotros qué debemos hacer? Acompañar, hacemos hasta la tercera visita a ver qué logramos y les enseñamos a identificar mejoras que se puedan lograr en corto tiempo, dos meses y medio que dura la metodología. Porque se requiere gran inversión, nosotros como formadores les decimos: no, no puede estar dentro del plan de mejora inmediata, pero hay cosas como las cinco S que es simplemente identifique, clasifique, descarte, estandarice y mantenga, eso si lo podemos, es mantenga su sitio de trabajo organizado, qué necesita usted para operar? Si esto no es, elimínelo, entonces enseñamos herramientas fáciles, sencillas y divertidas.

Es tiempo corto para evidenciar un impacto en costos muy alto, por ejemplo cuando yo elimino innecesarios entonces recupero espacio, por decir algo, la recuperación de espacios en almacén, en inventarios, en dotación; en el módulo número cinco disminuir, cuando yo organizo mi área de trabajo disminuyo la posibilidad de un accidente de trabajo, también, entonces disminuir los indicadores que tenemos en la tabla de indicadores y cada indicador si yo estoy bajando el ausentismo por un accidente de trabajo estoy disminuyendo costos. Eso aporta beneficios. Si yo reutilizo, reciclo, también estoy disminuyendo costos.

Una empresa necesariamente debe pasar por el modulo uno y después puede decir: mire, yo ya soy fuerte en calidad, quiero el uno y el cinco que es seguridad y salud en el trabajo o quiero el uno y el cuatro que es gestión humana o quiero el uno y el tres, pero el uno es necesario porque es permear la metodología, es lograr que gerencia y trabajadores se sienten, si gerencia y trabajadores no se sientan no funciona. Y lograr que todo permee en la organización, no solamente el equipo de mejoramiento sino que se socialice que hay un programa de cooperación y de formación técnica.

Yo pienso que requiere más que asistencia un mantenimiento, que es diferente, una asistencia es donde yo voy y tengo que estarles diciendo camine, vamos. Y el mantenimiento es: venga a ver, qué necesitan ustedes para el mantenimiento. Cuando uno cierra la tercera visita debería dejar un plan de mejora de sostenibilidad, de sostenibilidad para que la metodología no se caiga, porque eso pasa con las diferentes metodologías, hay cuatro personas que lo saben, se fueron las cuatro personas y se perdió la metodología, entonces si hay que ir a hacer un mantenimiento, bueno, y cómo estamos, si estamos permeando, si estamos transformando, entonces es muy importante dejar una herramienta de sostenibilidad en las empresas para el mantenimiento, para que esto se cumpla en el tiempo.

La Metodología aplica totalmente para empresas pequeñas, total, y con modificación, micro: 250 trabajadores y aplica siempre y cuando estas no vengán siendo jalonadas por otros sistemas que les ha obligado, porque hay empresas que así sean pequeñas y lo hemos visto por ejemplo en la cadena de suministros del Cerrejón, pues lógicamente SCORE tiene cabida en todas las empresas, pero es más aplicable a empresas que requieran y que no tengan un jalonamiento por un ancla, que la matriz los obligó: usted ya tiene que tener esto o esto o si no, no puede ser parte de mi cadena de suministros, no significa que la metodología de cooperación en el lugar de trabajo esté, porque lo más grande de esta metodología se llama cooperación, que se siente gerencia y trabajadores, eso para mí es la razón de ser de esta metodología y es lo que no se puede perder.

Pero si hablamos del componente técnico hay empresas que tienen este componente técnico mucho más alto y son empresas que pueden ser medianas o grandes, las pymes normalmente no tienen todo este componente técnico, del cinco y del cuatro, la ley es un jalonador, la ley te dice: o cumples o cumples, entonces te dice: si no te va a llegar la inspección, entonces la gente ante la legislación tiene que hacer por ejemplo identificación de riesgos, o tiene que no botar la basura porque te sancionan, entonces si es muy importante en la aplicación tener en cuenta que si yo la voy a aplicar a grandes empresas si requiere modificaciones para que el componente técnico genere un valor agregado, no diciendo que no sea aplicable.

El módulo uno y cinco generan muchas condiciones en el lugar de trabajo, condiciones y están centradas en la base de participación de los trabajadores. El módulo cinco sabemos, o sea, por un accidente una empresa puede tener una pérdida grandísima y yo pienso que si es muy importante, igual la legislación es igual para una empresa pyme o para una empresa grande, puede que le den más tiempo a la grande que a la pyme teniendo menos infraestructura, régimen de transición para usted que es pequeña, usted lo puede hacer más rápido, pero yo pienso que es igualmente aplicable.

Ahora, todos los módulos, hablo por conocimiento de causa, son aplicables en el tipo de empresas, lo importante es ubicarme a qué empresa estoy llegando, de qué sector es, de qué cultura es y con base en eso es hacer un documento flexible, ahorita lo estamos viendo en el programa que yo estoy... nos vamos para asociación y la asociación tiene otro componente estructural mental que no es una empresa.

Sobre los factores que favorecieron o limitaron el tener un personal con competencias en la Guajira se pueden señalar: Primero ellos fueron invitados y puestos ahí, sin tener en cuenta su voluntad, entonces primero, ustedes son los gestores, ustedes van a participar en esta metodología, entonces una metodología impuesta y eso para el módulo uno bueno, porque cualquiera sabe hablar de cooperación, de comunicación, confianza. Pero cuando llegamos al módulo cinco ellos me alzaban la mano y me decían: yo no sé hablar de salud y seguridad en el trabajo, yo no sé cómo se identifica un riesgo, yo voy a ir a tal empresa donde hay un experto en HS de CUT y lo dicen: yo terminé asesorado. Lógicamente no es lo mismo una formación de dos días a una formación que requiere ser un experto en seguridad y salud en el trabajo, entonces si hay que tener en cuenta las competencias de los gestores o los instructores para llamarlos a esto y decirles: en este consiste, quiere aplicar o no quiere aplicar, además de que es impuesto, además de otro segundo factor, no hubo ningún pago. Tercero, cuando a ti te dicen: no hay ningún pago, no hace parte de tus indicadores, eso se vuelve una piedrita para nosotros en el zapato, sin ninguna contraprestación, si me genera más trabajo, yo les dije: esto les sirve para aplicar en la casa, que también hay formadores que resultan totalmente interesados o gestores que resultan: esto me ha servido para mi casa cantidades, yo no sabía que tenía tantos riesgos en mi casa, entonces si y depende mucho de las personas, pero hay formadores que dicen: a mí no me pagan y tómala suave y la verdad uno también tiene que apropiarse los horarios, muchas cosas. En la costa uno tiene que dejar descansar la gente de 12 a 2, hay muchas cosas de cultura, del contexto que no se pueden desconocer. Hay una niña que no participó, porque ella decía primero no voy a participar, es obligado, eso fue muy obligado, entonces el SENA si no lo genera como una herramienta, como lo que quisimos hacerlo parte de Sofía plus, que es la metodología SENA, si no lo genera como de su cadena, como de sus competencias, como lo que va a generar dentro de su portafolio, o que por lo menos digan la participación en ustedes les va a servir, que lo vendan bien desde el Sena, si no, no tienen ningún sentido”.

SENA Dirección General

El convenio de la OIT –Sena no era claro en el comienzo, se ha ido aclarando en relación con la implementación de la metodología SCORE. No era claro el propósito en cuanto a si se trataba de realizar experiencias simplemente para conocer la metodología o lo mismo para implementar la metodología como parte de las que usa el Sena o para transferir o adoptar la metodología. En la marcha se intentó hacerlo vía formación de instructores, pero después se vio que el camino era vía empleo, vía emprendimiento, vía gestores de empresas, vía empresas, y en la Guajira. Se reconoce que esta experiencia ha sido exitosa, pero la sostenibilidad de la metodología desde el SENA, que el SENA la apropie y brinde servicios a las empresas de manera gratuita con esta metodología y que se continúe con los demás módulos, depende de un nuevo convenio que lo haga posible y que especifique como se va a hacer y cuál sería su rol funciones y las condiciones para hacerlo. El costo es de formación e implementación de mejoras, pero el principal es el costo de formación y la idea es que lo asuma el SENA.

SENA Coordinador de Relaciones Internacionales

“Si logramos desarrollar un documento de política de acuerdo donde decimos: el Sena va a adoptar las metodologías de la OIT y para ello va a implementarlo de la siguiente forma: se va a tener un líder responsable por centro de formación, se van a certificar en las metodologías personas de planta bien sea del área de emprendimiento o de empresarismo, peor que sean de planta y tengan vocación de permanencia en la entidad para garantizar una sostenibilidad de la transferencia de estas metodologías.... Este tipo de metodologías realmente las requiere el Sena y las requiere el país y el mejor articulador de eso puede ser el Sena..... El Sena también necesita tener unos mecanismos que le permitan garantizar la sostenibilidad de esa transferencia que se hace, porque el riesgo que estamos corriendo es que tenemos instructores o asesores de emprendimiento que son excelentes pero que no sabemos cuánto tiempo van a estar en la entidad....Si uno puede tener la tranquilidad, de que por ejemplo a través de esa política se dice: se van a designar recursos para que en las regionales que lideren el proceso se contrate gente que exclusivamente se va a dedicar a implementar esas metodologías o que dentro de los contratos de los gestores de emprendimiento, los líderes de emprendimiento, ellos tengan la obligación de aplicar esas metodologías y a su vez multiplicarlas, creo que vamos a dar una respuesta muy efectiva a la sostenibilidad”

CGT

“Acá hay algo que viene detrás del Proyecto que nos hace digamos que no estuviéramos tan enterados a pesar de que Carolina nos estuvo enviando la información, se la estuvo enviando directamente al Presidente y a la Secretaria General. Pero pues digamos que la coordinación con la persona que está en la subcomisión departamental no fue como tan fluida lo que hubiera sido importante que hubiéramos estado más enterados de cómo fue el proceso en las subcomisiones.

Yo sin embargo estuve dialogando con Diana Téllez, ella es la persona que está delegada para la subcomisión departamental. Digamos que la percepción de ella en un principio, ella está en la Guajira, ella es del sindicato del INPEC. La posición de ella fue que si, que hubo capacitación. Algo que se considera que no fue tan bueno fue que no se capacitó, o sea, se capacitó al personal de la subcomisión pero no para ser formadores de los módulos y eso está directamente relacionado con que nosotros hemos planteado en varias oportunidades, también lo hemos planteado a Carolina, Carolina incluso ya digamos que abrió las puertas para que esta situación como que tenga una salida. Y es que nosotros si consideramos desde el movimiento sindical que debe ser muy importante que también los formadores vengan del movimiento sindical, o sea, para nosotros es muy importante que haya una capacitación dirigida a los dirigentes para ser también formadores, no solamente personas que vengan del sector empresarial.

Tengo entendido se produjo una cartilla de trabajo decente en el marco del proyecto. Cuando se ve la cartilla tenemos nuestros reparos a la cartilla en materia de fortalecimiento o cómo se desarrolla el derecho de asociación cuando lo plantean. O sea, la cartilla realmente no dice nada frente al derecho de asociación, si lo menciona y dice que el derecho de asociación es un derecho.. o sea, como que es muy general, muy vago y podría haber sido un poco mejor realmente para que las personas entiendan cómo es el proceso por ejemplo de fueros, cómo es el proceso de negociación colectiva, de convención, diferencia entre convención y pacto colectivo, temas de derecho de huelga, bueno, digamos que hubiera podido ser mejorada la cartilla. Pero pues también entendemos que se desarrolló dentro del marco del proyecto y tenemos entendido que la subcomisión como tal, la subcomisión departamental aprobó la cartilla.

Otro de los puntos me planteaba Diana que el proyecto se implementó con unas contratistas de Cerrejón, nosotros tenemos una organización en el Cerrejón que se llama Sintracerejón, es una organización sindical muy fuerte pero cuando me comuniqué directamente con la persona de Sintracerejón, que es Antonio de la Madrid, pues él me comenta que no tiene ni idea de lo que pasó en el proyecto. Y él como organización, una organización fuerte del Cerrejón debió conocer por lo menos que unos contratistas se estaban capacitando con la OIT, hay como un rompimiento también del diálogo porque ellos nunca fueron informados y pues hubiera sido interesante que la misma empresa les hubiera... cuando ya hablé con él me dice: no, nosotros no tenemos idea de nada, no sabemos de qué se trata el proyecto, nada.

De hecho incluso en la subcomisión tenemos entendido que hubo una capacitación en resolución de conflictos y no fueron como convocados y nosotros desde CGT si consideramos que si un proyecto se va a implementar en una empresa donde hay unas empresas que son contratistas y le prestan ese servicio a la empresa, pues si sería importante que hubiera digamos primero que las organizaciones sindicales de la empresa como madre, tengan conocimiento de esos proyectos que se están implementando en las subcontratistas, incluso también para acercar a los trabajadores de ambos, porque no nos parece bien.

Hay otro punto también que nosotros consideramos que es muy importante tener en cuenta y es que cuando nosotros hacemos el análisis de los reportes que fueron enviados por Caro, ahí hacen alusión a un nivel de satisfacción del empresario. También creemos que sería interesante ver el nivel de satisfacción del trabajador después de haber implementado el proyecto, cuando se hace el análisis de los informes que se entregan hace alusión al nivel de satisfacción del empresario sobre la aplicación, creemos que es importante.

Y también digamos que como todos los puntos es que nosotros desde CGT hemos planteado y hemos insistido que SCORE no debe certificar a la empresa, no es un certificado de buenas prácticas. Desde el movimiento sindical y desde otra confederación que es la CTC se denunció y nos lo comentaron, el caso de una empresa de vigilancia donde como que dieron a entender que score certificaba buenas prácticas y que la OIT certificaba buenas prácticas y la OIT no certifica, la OIT no certifica buenas prácticas, ese no es el rol de la OIT como tal. Entonces sacaron en una revista incluso que habían sido certificados por la OIT como buenas prácticas y bueno, habían acabado de despedir a un montón de trabajadores entonces ahí se generó como un inconveniente porque no es así, porque la OIT no certifica.

Nosotros sí creemos que la metodología es muy buena porque aporta a un proceso de formación, de que los trabajadores conozcan sus derechos porque muchas veces no los conocen, también los mismos empresarios muchas veces no saben cuáles son los derechos de los trabajadores. Entonces creemos que si es muy bueno, pero nosotros también creemos que es muy importante que se buscara si bien la aplicación del proyecto en empresas donde hay organizaciones sindicales y si no hay organizaciones sindicales promover el derecho a la organización, el derecho de afiliación porque eso también rompe con esa cultura antisindical que hay en Colombia tan fuerte. Y si viene desde la OIT, si viene desde un proyecto pues nosotros partimos del entendido que OIT es tripartito, que promueve el diálogo social, la concertación y pues como tal debe promover el derecho de libertad sindical”.

CUT

“Es posible que el proyecto esté firmado alrededor de nuestra organización filial Sintracarbón, no sé, pero realmente si quiero manifestar que no hay una relación directa de la central, de la dirección de la central o del departamento de proyectos de la CUT con el proyecto, es decir, nosotros lo interpretamos como un proyecto que se está desarrollando con los compañeros del sector del carbón independientemente de la central como tal.

Ese hecho lo respetamos, nosotros hemos procurado muchísimo centralizar todos los proyectos alrededor de la central pero si esa fue la voluntad del cooperante, de realizarlo con los trabajadores de Sintracarbón o específicamente con Sintracarbón que es lo que suponemos, la verdad es que no tenemos mayor información por parte de la CUT de los pormenores de la ejecución, del desarrollo, de las experiencias del proyecto. Ni mucho menos de la relación con el Programa Score que desarrolla igualmente la OIT, tampoco

teníamos información que se estuviese trabajando en este sector del carbón, con quienes han venido tratando de adelantar este Programa Score hemos venido sosteniendo una fraternal discusión desde hace meses en términos que nosotros exigimos, tenemos el planteamiento que Score debe aplicarse con empresas que tengan sindicato o que si no tienen sindicato faciliten la existencia de la organización sindical. Creemos que ni más faltaba que un programa de la OIT no se desarrolle o no genere que el tema de la libertad sindical sea pleno en el contexto de las empresas con las cuales se realizan los proyectos.

Eso no significa que estemos negados a vincularnos al Programa Score, es una discusión que la iremos dando hasta que haya absoluta claridad, no conocíamos lo del desarrollo de score en el sector del carbón o el sector en la Guajira y si hemos tenido una información sobre el proyecto como tal que se desarrolla también allí, lo hemos visto como un ejercicio que decidieron desarrollar, creemos que con nuestro sindicato Sintracarbón, pero no ha habido una relación directa de la CUT con ese proyecto, por lo tanto nos abstendremos de hacer observación alguna o evaluación alguna alrededor del mismo”.

CTC

“Yo entiendo que nosotros como CTC no estamos participando directamente de este proyecto en la Guajira. Sin embargo nosotros hemos hecho algunas observaciones al proyecto en general. Ya en días pasados vino una persona, creo que era un consultor externo a hablar específicamente del proyecto score y pues nosotros le manifestábamos cuales son algunas de las inquietudes que tenemos al respecto.

Como tal el proyecto, sabemos y entendemos que la intención es buena, es positiva y vale la pena en la medida en que se busca brindar a las empresas de unas herramientas que permitan mejorar precisamente las relaciones laborales con base en unos estándares mínimos. Para nosotros eso está bien, está perfecto.

Lo que pasa es que infortunadamente ha habido algunas dificultades tanto en la dirección de las empresas como en la participación del movimiento sindical en este proyecto. Tenemos entendido por ejemplo que este era un proyecto que se estaba enfocando para pymes, inicialmente se había planteado así, pero nos damos cuenta que algunas de las empresas que están participando del proyecto no son pymes, incluso son empresas multinacionales

En segundo lugar las organizaciones sindicales no fueron consultadas en el momento de hacer la selección de las empresas que iban a participar. En una segunda etapa si se trató de hacer una consulta con las organizaciones sindicales pero tampoco quedaron incluidas las empresas o los sectores que nosotros habíamos propuesto. Algunos sectores que para nosotros son importantes de trabajar. Nosotros habíamos propuesto por ejemplo el sector gráfico y algunas empresas del sector metalúrgico que no quedaron. Digamos que esto con respecto a la elección de las empresas y a la participación del movimiento sindical.

Y con respecto al proyecto como tal pues a nosotros si nos gustaría, nos parece que sería pertinente que el proyecto pudiera desarrollarse en empresas en donde se respeta el derecho de asociación o que deje como resultado la organización sindical o que se haga en empresas que tienen sindicatos porque los sindicatos son como las organizaciones obviamente que aseguran que exista ese diálogo social, en este caso sería el diálogo bipartita con la empresa y realmente pues dentro de las empresas y los sectores que se han elegido, realmente no hay organizaciones sindicales.

La otra parte también es que deben estar incluidas, debe estar incluido dentro de las herramientas que se les dan a los auditores que se formaron para hacer este trabajo, no sé cómo se llamarán ellos, no auditores, las personas que han sido formadas en el marco de este proyecto. Pues estas personas deberían tener un mayor conocimiento sobre normas internacionales de trabajo, sobre derechos laborales, asociación sindical. Porque los derechos laborales son la base del diálogo en la empresa.

Nosotros no estamos en contra del proyecto de ninguna manera, lo que si pensamos es que hay que hacer ajustes, por ejemplo hay que contar más con las organizaciones sindicales para la organización de los sectores, hay que incluir a los sectores que los sindicatos consideran que pueden ser importantes, se debe hacer énfasis en el tema de los derechos laborales, de las normas internacionales de trabajo. Siendo la OIT la que está promoviendo este proyecto, pues con mucha más razón el tema de todos los convenios y las normas internacionales de trabajo tienen que estar presentes allí.

Todo lo que sea para mejorar las empresas, para mejorar el diálogo en las empresas, las relaciones laborales es de importancia fundamental para las centrales y las confederaciones, es muy importante y obviamente pues nosotros pensamos que si el proyecto es pertinente, que el proyecto debe seguir pero hay que plantearle unas modificaciones, unos cambios, nosotros queremos participar activamente en el planteamiento del proyecto, en la elección de las empresas, de pronto no sé, hasta en la misma revisión del diseño de los módulos, sería muy bueno que personas de las centrales pudieran estar participando allí de la capacitación y que pudieran acompañar el proceso y que se den cuenta cómo es exactamente la formación que se les está dando.

Nosotros en este momento no estamos participando de una manera tan activa, como le comento al principio nos llamaron solamente para decirnos que eso se está haciendo y el Score básicamente era un proyecto que se estaba haciendo con el concurso y la participación de los empresarios. Pero siendo la OIT un organismo tripartito, debe tener en cuenta a todos sus mandantes y los trabajadores son una parte fundamental de la OIT, claro que a nosotros nos gustaría participar más, tener más conocimiento de todo lo que se está haciendo y poder también participar en las decisiones, tener una participación de incidencia, no solamente de que nos cuenten lo que se está haciendo sino también poder incidir. Entendemos que este es un modelo que se llevó o se está llevando a otros países, pero entonces si sería muy bueno que allá donde lo vayan a aplicar tengan en cuenta estos inconvenientes que se presentaron aquí, estas falencias que se presentaron y que desde el comienzo puedan contar con las organizaciones sindicales”.

Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo

“Pienso que la industria minera ha sido bastante abordada, creo que ha sido bastante estructurada, o sea, tienen un conocimiento amplio, creo que ellos muestran unos resultados, unos balances positivos en cuanto a las actividades porque no es tan cierto que la empresa Cerrejón como es este caso, sus empresas contratistas no cumplan, al contrario, se les hace la exigencia y eso es lo que permite la baja tasa de accidentalidad, porque al igual que tiene un cumplimiento un empleado del Cerrejón, así mismo tiene cumplimiento las contratistas, hay una exigencia de las normas internacionales, tenemos normas internacionales que incluso son más si se puede decir, son un poco más exigentes en cuanto al cumplimiento de las normas que tienen que ver con la seguridad y salud en el trabajo. Yo pienso que ese sector ha sido bastante sobre diagnosticado y precisamente ese es el fruto de las recomendaciones que realicé en donde si tenemos un poco de deficiencia que es en el crecimiento de las diferentes actividades económicas que hoy mismo se vienen desarrollando en el sector económico en el departamento de la Guajira, porque pienso que esa industria yo creo que las cifras no mienten y están ahí para determinar que ellos tienen un funcionamiento bueno y que está siendo verificado constantemente y ellos pues están, los representantes del Cerrejón están previendo situaciones que las contratistas también deben cumplir con las mismas exigencias que ellos tienen para poder renovar los contratos porque ellos se han concientizado que una situación que se le presente a una contratista, es una situación que muy probablemente estará vinculada al Cerrejón.

Hay un gran número en la Subcomisión que estamos trabajando, hablemos de la mayoría que estamos trabajando precisamente en la ayuda de toda la concepción de este gremio emergente que debe renacer, que debe surgir con unos estándares de calidad, ofreciendo una política de trabajo decente, erradicar esas malas prácticas en el desarrollo de la actividad normativa en cuanto al ámbito laboral, porque es que el cumplimiento de la industria del carbón vuelvo y le digo está sobre diagnosticado, ellos tienen un cumplimiento y sobre todo lo que se diga creo que están teniendo unos parámetros que están sobre la ley. Creo que esa puede ser una de las conclusiones y es por eso que las otras actividades que hemos desarrollado fue producto de las recomendaciones que se tuvieron en cuenta los demás sectores. Ahorita el sector hotelero, de restaurantes, apuntándole lógicamente a este renacimiento que tenemos hoy en día como es que nos hemos constituido como un distrito turístico, entonces apuntándole a ese tipo de circunstancias que pienso que ayudar al crecimiento y efectuar a todo eso que quiere la OIT con respecto al trabajo decente, pues logremos desde los inicios establecer unos parámetros que nos permitan el desarrollo de todo lo que tiene que ver con trabajo decente, seguridad y salud en el trabajo, que desde los inicios se vaya constituyendo, se vaya estructurando como una cultura en el desarrollo. Pienso que desde los inicios, desde las estructuras que hoy estamos viendo, pienso que podemos llegar a unos buenos balances para un futuro muy cercano, porque no estamos muy lejos de que todos estos sectores económicos tengan un gran auge, no estamos lejos de esa realidad, entonces es

bueno que ya vayamos preparándonos, vamos concientizándonos de toda esta estructura que se debe tener en cuanto al trabajo decente y la seguridad en el trabajo.

Esta reflexión hace mucho énfasis a que aquí todo no gira alrededor de la industria de carbón, eso debe dejarse en las reflexiones que deben ser claras. Mejor dicho, si es un sector muy importante de la economía Guajira pero creo que no es todo, aquí hay otros establecimientos que necesitan mucha ayuda porque están en proceso de una continua mejora, de un continuo crecimiento, hay otras estructuras. Sin embargo respetamos las decisiones tomadas debido a que es un sector importante de la economía, el sector más importante. Nosotros no podemos estar toda la vida dependiendo de esta industria porque esto en cualquier momento se puede terminar, ya no le hace atractivo el negocio, ya de pronto la industria cambia y en cualquier momento ese negocio pues ya no va a ser un negocio. El llamado es a lo que nos va a ser más duradero, a lo que nos va a llevar a ejercer unos esfuerzos más grandes porque estamos en constante crecimiento de los otros sectores económicos y creo que van a ser duraderos porque va a depender precisamente de todo el despliegue que se desarrolle en este sector y yo pienso que estamos ad portas de poder contribuir y ayudar para la estructuración. Ellos también de una u otra forma se sienten presionados por toda la situación que se presenta, todo gira hacia el gobierno, que el gobierno departamental, que lo de las regalías, entonces todo impacta y va dirigido es ahí”.

SENA Regional Guajira – Programa de Empleo. Representantes del SENA en la Subcomisión Departamental de Políticas Laborales y Salariales

Nosotros tenemos como base fundamental es que de pronto nos hemos encaminado en que aquí solamente tenemos minería y de pronto hemos abandonado los otros sectores, pero es importante mirar que esos sectores son primordiales y que también nos darían un buen resultado iniciar los trabajos con ellos. Por ejemplo aquí en este momento se están desarrollando muchos proyectos en la fase de construcción, esa construcción por ejemplo tenemos ya carreteras de cuarta generación, que van a ir del Cesar a la Guajira, incluyendo hasta acá lo que es Cuestecita. También tenemos de pronto las construcciones de las vías hasta Puerto Bolívar que son grandes, nos damos cuenta que también tenemos otras áreas en las cuales estamos despegando muchísimo. Lo del área de comercio, estamos trabajando mucho, están llegando grandes almacenes de cadena que le están dando un funcionamiento más comercial también a la entidad, o sea, todo lo que tiene que ver con el entorno del departamento. Entonces siempre hemos resanado otras áreas y nos habíamos quedado 100% con la minería, porque usted le pregunta a alguien qué quiere hacer y le dice: yo quiero trabajar en la mina, yo quiero trabajar en Cerrejón, no hay una proyección más amplia, teniendo muchas cosas que podemos explotar en la región.

Se dieron dos eventos en los que se trabajó con la metodología score pero fue más a nivel de charla y de aprendizaje unilateral porque en cambio aquí se apoderó, se apropió la metodología participativa. Son talleres de cuatro, cinco días donde ellos se meten toda la semana, están con la metodología, trabajan con ella, mientras que con la subcomisión fueron dos eventos que se dieron pero más informativos que de participación. Y no hubo de pronto el empoderamiento para los procesos. Le comento algo, es que a la subcomisión lo que nos hizo la doctora Carolina de la OIT, nos dio una inducción a todos

los de la subcomisión, nos dio a comprender qué era score, pero al igual la mayoría de esas personas que hacen parte de la subcomisión no sabían qué era score en ese momento, yo si sabía porque había estado inicialmente con el Sena, entonces yo si conozco la metodología score, el primer módulo. Pero como le decía eso fue porque se terminó el módulo uno, ya lo que hicieron fue ofrecernos como subcomisión, no fue al inicio, fue después. Fue que la OIT le quiso dar a comprender a la subcomisión qué estaba pasando, lo que estaba pasando en el Sena pero iniciamos primero con el Cerrejón y después se vinieron para acá.

Ellos como subcomisión lo que dijeron era que nos iban a ofrecer el score y lo estamos esperando porque nos enteramos que comenzamos en el Sena, en el Sena comenzaron y efectivamente todos nos certificamos y nos llamaron a la subcomisión como tal para que hiciera parte del score.

Lo del diagnóstico no conozco. Lo de la cartilla de Trabajo Decente sé que se estaba realizando, se dieron los primeros pasos pero como tal no se ha realizado, no está impresa.

Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo en la Guajira – Manuela Orcasita

“Yo trabajo en la dirección territorial desde hace 23 años y pues he venido en el proceso de la subcomisión desde hace mucho tiempo, igual he sido la biblia para los directores que vienen llegando porque traigo de pronto la memoria de la subcomisión de año en año y el personal de la OIT siempre establece contacto conmigo porque saben que yo manejo la temática y entonces a veces le manda uno la agenda al director, soy coordinadora del grupo de atención al ciudadano y trámite pero apoyo a la dirección territorial en el tema de la subcomisión de políticas laborales y salariales. Aquí en la jerarquía del ministerio está el director y hay dos coordinaciones, la mía tiene que ver con todo lo que es atención al ciudadano y los trámites que maneja el Ministerio de trabajo.

El Proyecto se quería hacer con la OIT al inicio directamente en el sector minero en el Cerrejón, pero se pudo evidenciar que el Cerrejón a pesar de presentar accidentes de trabajo, es una empresa que en seguridad y salud en el trabajo está bien. Entonces se decidió la necesidad de más bien abordar algunas empresas que trabajaran en el sector minero, se tomó una muestra. Como inicialmente la iniciativa era que fuera el Cerrejón, uno de los miembros de la subcomisión que es el representante del Cerrejón, él fue el que dijo: pero por qué no más bien se aborda a las contratistas del Cerrejón porque abordar el Cerrejón como si es desgastar un recurso cuando el Cerrejón es una empresa que está muy avanzada en el tema de seguridad. Entonces a raíz de esto se dio el debate en el centro de la subcomisión y se consideró pertinente que se abordara más bien a las contratistas del Cerrejón y a otras empresas más y fueron surgiendo otras más.

La estrategia SCORE se nos socializó a través de la subcomisión. Se nos mostró como a través de la estrategia score se podía llegar a las empresas y esas empresas podían ser más productivas y más competitivas. En la subcomisión se decidió si era pertinente abordar el proyecto, incluso, hicieron la socialización fue con la reunión de la subcomisión, entonces por eso yo si conocía lo del proyecto score. Cada vez que concluían los módulos y se mostraban las experiencias exitosas y en el Sena se reunían las empresas siempre se invitaba también por parte de la OIT a la subcomisión, iban unas personas, otras no iban, porque a veces por la cuestión del tiempo, pero normalmente yo si estuve en la socialización. Lo que pasa es que muchos de los miembros de la subcomisión

muchos han salido, otros han ingresado, porque este es un proyecto que ya viene haciendo desarrollándose al interior de la subcomisión.

El diagnóstico lo realizó la señora Meredith Caro. Ella entrevistó a cada uno de los miembros de la subcomisión, si fue un producto que fue realmente concertado porque se tuvo en cuenta a todos los miembros de la subcomisión.

La capacitación fue un logro bien interesante porque decíamos que la subcomisión tenía que tener una capacidad instalada para poder abordar conflictos o por lo menos resolver conflictos, los miembros de la subcomisión teníamos que tener la capacidad de tener por lo menos capacitación en técnicas de resolución de conflictos, en diálogo social, en trabajo decente y esas capacitaciones fueron muy benéficas tanto para la subcomisión como para la Dirección Territorial de la Guajira, nosotros como Ministerio de Trabajo, tuvimos la oportunidad también de incluir inspectores de trabajo, porque tú sabes que los inspectores de trabajo son la primera autoridad en materia laboral y uno de los que maneja aquí el Ministerio son puros conflictos, las personas vienen a presentar las quejas que haya contra el empleador y de verdad que son de mucho beneficio para los miembros de la subcomisión las temáticas sobre derecho fundamental de trabajo, sobre la negociación, sobre la huelga, sobre la parte de la resolución de conflictos, cómo negociar, qué hacer frente a un conflicto, de verdad que fue muy, muy interesante y fue un producto prácticamente que es de los más significativos porque se nos capacitó en esas temáticas que son de mucho interés para la subcomisión, para el Ministerio y para la actualidad que estamos viviendo, la verdad que muy interesante. La mayoría de los miembros de la subcomisión asistieron, asistieron los representantes de la CUT, de la CGT, de las organizaciones sindicales, de los empresarios también fueron todos prácticamente, fue una asistencia masiva, como consta en las actas y en las planillas de capacitación.

Los eventos de seguridad y salud en el trabajo, uno fue aquí en Riohacha con una asistencia masiva de alrededor de 500 personas y el otro fue en San Juan de Cesar la Guajira con alrededor de 250 personas. Estos eventos los organizó la subcomisión junto con el comité seccional de salud ocupacional seguridad y salud en el trabajo como alianza estratégica, fue un evento articulado de los dos comités. A todos los asistentes se les entregaron unas USB con la cartilla de trabajo digno y decente para la Guajira y también estaba contenido todo un material de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo.

La cartilla de trabajo digno y decente viene desde hace rato, venimos trabajándole, un primer borrador donde se trabajó... es que con la OIT nos ha apoyado hasta en la elaboración del plan de diálogo para este año, para el 2015, así como estuvimos trabajando en el plan de diálogo en cada uno de los productos también nos fueron ayudando en la elaboración de la cartilla de trabajo digno y decente. Existía un primer borrador que se hizo por parte de la subcomisión, se dio una participación donde cada quien intervenía y se mandó también a Bogotá al ministerio de relaciones laborales, se fue ajustando y finalmente pues ya la OIT también le metió la lupa, es un documento bastante revisado y estructurado. Es que eso viene desde hace rato, eso venimos desde hace rato y luego se complementó porque era una necesidad, incluso estábamos con la ordenanza, ya tenemos la ordenanza de trabajo digno y decente, estamos ahí que la ordenanza ya se hizo pero hace falta la reglamentación y necesitábamos la cartilla de trabajo digno y decente para decir esto es lo mínimo que se debe hacer en trabajo digno y decente, debe ser esto. Digamos que si se ha venido trabajando sobre el tema. Incluso, se tiene también dentro de la cartilla manejarla en lenguaje *wayuunaiki* para que esta cartilla también como aquí la población de la Guajira es la población indígena se quiere

también trasladar esa cartilla en lenguaje *wayuunaiki* para poder también que los wayú conozcan cuáles son sus derechos frente al trabajo digno y decente, se está en este proceso.

Dentro de la subcomisión hay unos miembros más empoderados que otros, hay unos que asisten de manera más puntual y de pronto de la participación y la entrevista de algunos era muy diferente a la mía que si vengo con todo el proceso desde el inicio. Si fortalecemos la capacidad instalada de cada uno de los miembros de la subcomisión pues de hecho se va a fortalecer la subcomisión, entonces yo pensaría que ahí se dio un doble sentido, de qué manera? Tú me estás haciendo la pregunta si fortaleció a Manuela, a Adrián, a Diana, a cada uno de los miembros de manera individual o se logró fortalecer una capacidad más instalada de la subcomisión, yo te diría que se logró el objetivo porque la manera de fortalecerlas individualmente eso va a permitir que uno como subcomisión, como estamento logre fortalecerse más, lo que pasa es que estos procesos deben ser continuos, se avanzó en estos procesos que desde hace rato se anhelaba que la subcomisión se fortaleciera más, que tuviera más capacidad instalada, más compromiso, muchas cosas más. Y se inició, lo que pasa es que este proceso debe seguir otra fase para que esas competencias cada día se vayan fortaleciendo más. Yo te diría que si se logró un fortalecimiento tanto individual como de la subcomisión en si, se logró, unos más que otros porque hay por lo menos los líderes sindicales que tienen una formación en estas temáticas y de pronto con el ministerio, pero de pronto los empresarios ya ven la subcomisión, ya ven la parte del derecho fundamental de asociación lo ven de una manera diferente, lo ven como un derecho fundamental y que si 25 personas se reúnen en la empresa de Pepito Pérez ellos tienen que ver que eso es algo que es legal y que no es ilegal, entonces se le cambia también la manera de pensar a los miembros de la subcomisión por parte de los empresarios que las organizaciones sindicales son buenas y que se pueden formar y que se pueden apoyar en procesos de construcción como empresa y no que me van a acabar la empresa, entonces cambia también el imaginario de cada uno de los miembros de la subcomisión y ya se comienza a generar no el pensamiento del sindicato, de la empresa y la entidad pública sino que se comienza a ver un pensamiento constructivo tripartito que va a generar diálogo social, ya los sindicalistas empiezan a ver que no van a pensar como CGT sino que tenemos que pensar como subcomisión y eso se logra con esos módulos. Hay unas limitaciones con relación al tema de la subcomisión a veces son de los miembros.

Resulta que los miembros de la subcomisión, tenemos una falencia que aquí no tenemos gremios, entonces asiste la delegada de la cámara de comercio, un delegado del Cerrejón, un delegado de Comfaguajira, se tomaron como representantes los delegados de las empresas que por un lado generan mayor empleo en la guajira. Solo hasta hace dos o tres meses ACOPI Guajira y ya la persona muy comprometida. Yo pienso que para que haya más y mejor compromiso es que ojalá los representantes de la subcomisión primero no se vean afectados por cambios políticos, porque el representante del gobernador si hay un cambio político ya no viene el señor sino viene otra persona, esos cambios políticos de los representantes de los miembros de la subcomisión que a veces no tienen capacidad ni poder de decisión afectan de pronto toda esta capacidad instalada que uno tiene.

De pronto yo que manejo más el tema porque yo si vengo desde hace rato con el ministerio, entonces lo que se debería hacer con la subcomisión es fortalecerla primero, ojalá sean personas que tengan capacidad de decisión; y segundo que sean de la planta de personal de las instituciones, que no sean contratistas, porque se genera una

capacidad instalada que al haber un cambio de gobierno ya se pierde y hay que iniciar nuevamente el proceso. Con relación al sindicalismo ellos si son comprometidos y de hecho tenemos la representante de la CTC, la CGT, el presidente de la CUT Guajira y el presidente del sindicato de industria del carbón, de Sintra Carbón que es Jairo Quiroz que es muy comprometido. Digamos que los sindicalistas si son comprometidos. No estoy diciendo que los empleadores no son comprometidos, si están comprometidos pero como no tenemos gremios, no es lo mismo que venga el representante de por decir algo del Atlántico, un representante de la ANDI o de FENALCO que es un gremio a que venga el representante de la empresa de la caja de compensación familiar de la Guajira, están representando una empresa, no un gremio, entonces eso hace que el fortalecimiento del tripartismo en la región no sea tan fuerte. Los sindicalistas dicen cuando vieron que llegó el representante de ACOPI porque ACOPI es nuevo aquí en la Guajira, dijeron qué bueno que ahora la mesa no va a estar tan coja, es que la mesa es el tripartismo, está gobierno, está sindicato pero la parte de empresarios que se requiere para que el empresario conozca la parte del derecho de asociación, de la huelga y conozca toda esa parte del sindicalismo que a veces al empresario le cuesta entender de que los sindicatos no solamente destruyen empresas, que cambien ese imaginario, ellos decían: es que nosotros necesitamos que las empresas estén, que estén los gremios, pero qué bueno que ya tenemos esta, es un avance, es una persona muy comprometida desde que llegó, asistiendo a la reunión, empoderándose de toda esta temática”

ANEXO 6



ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO Términos de Referencia para Evaluación Independiente Final

Occupational health and safety and social dialogue in the mining sector in Colombia

| | |
|--|---|
| XB Symbol: | COL/13/01/CAN |
| Título del Proyecto: | Occupational health and safety and social dialogue in the mining sector in Colombia |
| País: | Colombia |
| P&B Resultado: | Outcome 03 - Sustainable Enterprises: Sustainable enterprises create productive and decent jobs |
| CP Resultado: | COL 129 |
| Duración: | 2.9 años |
| Fecha de inicio: | Marzo 2013 |
| Fecha de finalización: | Diciembre 2015 |
| Idioma del Proyecto: | Inglés |
| Presupuesto del Proyecto: | US \$ 292,883.00 |
| Project Administrative and Technical Backstopping Unit: | EMP/ENT ⁴⁹ |
| Fecha de la evaluación: | Octubre 2015 |
| Tipo de evaluación: | Final independiente |
| Director de Evaluación: | Cybele Burga Solís |
| Monto de la evaluación | USD \$8.225 (viáticos incluidos) |

⁴⁹ Según la BD de PARDEV, la Unidad Técnica es DIALOGUE, pero según la minuta de PARDEV, EMP/ENT

CONTENIDOS

| | | |
|------|---|-----|
| I. | Introducción y Racionalidad de la Evaluación | 92 |
| II. | Antecedentes y Contexto del Proyecto..... | 93 |
| III. | Propósito, Alcance y Clientes de Evaluación..... | 98 |
| IV. | Preguntas Clave de Evaluación..... | 99 |
| V. | Metodología a Seguir | 103 |
| VI. | Principales productos: Reporte de Inicio de inicio (<i>Inception Report</i>), informe de avance e informe final | 104 |
| VII. | Modalidades de gestión, Plan de Trabajo, los Requisitos de Formato y los Plazos | 106 |
| III. | Aspectos Legales y Éticos..... | 108 |

I. Introducción y Racionalidad de la Evaluación

1. Estos Términos de Referencia (TdR) cubren la Evaluación Final Independiente del Proyecto “*Occupational health and safety and social dialogue in the mining sector in Colombia*) (de ahora en adelante *El Proyecto*), financiado por el Ministerio de Empleo y Desarrollo Social de Canadá.
2. Debido a un acuerdo con el donante este Proyecto será evaluado a través de una evaluación final independiente a pesar que la política de evaluación de OIT no exija la aplicación de este tipo de instrumento cuando se tienen proyectos con presupuestos inferiores al millón de dólares. No obstante, a pesar de no ser una exigencia, la evaluación se regirá por los principios de la política de evaluación de la OIT. En el proceso de evaluación se buscará la participación activa de todas las partes interesadas del Proyecto.
3. Si bien ésta es una evaluación final y no de medio término, el hecho que en marcha haya un proyecto SCORE en Colombia sugiere la necesidad de poner especial énfasis en las lecciones aprendidas y buenas prácticas y no solo en los logros alcanzados. Es importante identificar el por qué y el cómo de los resultados con miras a identificar recomendaciones que mejoren todos los procesos involucrados en la obtención de esos logros.
4. **Duración y presupuesto del Proyecto.** El Proyecto se suscribió en marzo del 2013, con fecha de finalización prevista para marzo del 2015. Debido a un retraso inicial de 6 meses se solicitó oportunamente una extensión sin costo a diciembre de 2015. El presupuesto asignado a este Proyecto es de CAD \$ 300,000.00, equivalente a USD \$ 292,883.00.
5. Como se explicará con mayor detalle en la siguiente sección, el Proyecto está compuesto por 2 componentes que se preveían ejecutar en un plazo de 2 años: (1) El Componente 1, que será implementado por la OIT con el apoyo y colaboración de la Subcomisión de Políticas Laborales y Salariales y que busca incrementar la capacidad institucional de dialogo social para mejorar las relaciones laborales en el sector minero y, (2) el Componente 2 pretende fortalecer la capacidad de las empresas contratistas del sector minero en materia de seguridad y salud en el trabajo y productividad. El Componente 2 será implementado por el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA) y Consultores Especializados en Gestión (CEG SAS). y. Para el segundo Componente se trabajará con la metodología **SCORE** de la OIT en un total de 20 empresas contratistas del sector minero de la Guajira, específicamente, vinculados a la minería del carbón del Cerrejón.
6. La metodología **SCORE** (*Sustaining Competitive and Responsible Enterprises*) de la OIT tiene como objetivo principal apoyar el mejoramiento de la productividad y de las condiciones de trabajo de las empresas a través de la colaboración entre gerentes y trabajadores. SCORE permite : (1) aumentar la calidad, (2) mejorar las condiciones laborales (recursos humanos, salud y seguridad ocupacional), (3) reducir el impacto ambiental y (4) mejorar la competitividad de las empresas en los mercados nacionales e internacionales. Las empresas reciben acompañamiento por parte expertos: capacitación en aula y asistencia técnica in situ.
7. La metodología consta de **5 módulos**, teniendo al módulo 1 como el punto de partida de la capacitación: Módulo 1, Cooperación en el lugar de trabajo, la base del éxito empresarial; Módulo 2, Calidad, gestión del mejoramiento continuo; Módulo 3, Productividad mediante

una producción más limpia; Módulo 4, Gestión de la mano de obra para la cooperación y el éxito de la empresa y; Módulo 5, La Seguridad y Salud en el Trabajo, una plataforma para la productividad. En el proyecto solo se implementó el Módulo 1 y 5.

8. Esta **Evaluación Final Independiente** será realizada por un consultor evaluador externo y gestionada por Cybele Burga Solís, Oficial Regional de Evaluación de la OIT quien hará las veces de Gerente de Evaluación. El proceso de evaluación tendrá carácter participativo e implicará a contrapartes interesadas durante el proceso. El Proyecto, la Oficina de la OIT, los mandantes tripartitos y otras partes que participaron en la ejecución del Proyecto, son los principales usuarios de los resultados de la evaluación y las lecciones aprendidas.
9. La evaluación se llevará a cabo en octubre-noviembre del 2015. El informe final estará disponible a mediados de diciembre 2015 y se concentrará en valorar aspectos de eficacia, orientación hacia el impacto y sostenibilidad. El Proyecto se hará cargo del costo de la evaluación.
10. El informe de evaluación será en español.

II. Antecedentes y Contexto del Proyecto

11. El departamento de La Guajira en el norte de Colombia tiene una población de aproximadamente 875.000 personas (DANE: Proyecciones del censo de 2005), de los cuales el 45% corresponde a la población indígena de las etnias Wayuu, Kogui, Arawak y Wiwa, que representan el 20% de la población indígena de Colombia. Tiene una superficie de 20.000 kilómetros cuadrados, un PIB per cápita de US \$ 3.250 al año (frente a los Estados Unidos \$ 5,188 per cápita a nivel nacional) con el 65% de su población con necesidades básicas insatisfechas.
12. Minería (principalmente carbón, el gas y la sal) representó el 58% del PIB del departamento en 2010. Sin embargo, de la población activa en La Guajira (384.000 personas), sólo alrededor de 8.800 personas trabajan directamente en el sector minero, con un gran número de personas empleadas indirectamente en el sector (contratistas de las grandes empresas mineras). Debido a la importancia del sector, la estabilidad social y las buenas relaciones laborales son esenciales para promover el desarrollo sostenible en la región, incluyendo la promoción de mejores condiciones de trabajo, sobre todo la seguridad y salud en el trabajo, un tema crítico en el sector minero.
13. En los últimos años, a pesar que las grandes empresas (por ejemplo, *Carbones El Cerrejón*) cumplieron con los derechos fundamentales en el trabajo (libertad de asociación y la negociación colectiva, la no discriminación, etc.), el Departamento ha visto crecientes tensiones sociales y laborales entre los trabajadores y los empleadores (incluyendo recientemente en febrero de 2013 en *Carbones El Cerrejón*). Esto es particularmente cierto en las empresas de menor tamaño, donde las condiciones de trabajo no alcanzan los niveles vistos en la gran empresa minera mencionada.
14. Para resolver y prevenir los conflictos sociales, el Estado colombiano elevó el diálogo social a un status constitucional y creó la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales de Colombia, que consta de un Comité Nacional y 32 subcomisiones departamentales, incluyendo La Guajira. Todas estas instancias son de carácter tripartito.

La Subcomisión de La Guajira ha tenido muy poca participación en los últimos dos años.. El Departamento carece de una estrategia sostenible para la prevención y resolución de conflictos (especialmente en lo que se refiere a la minería), a pesar de la importancia del sector.

15. Es precisamente en este contexto, con la Subcomisión de Políticas Laborales y Salariales y con las empresas involucradas en el sector, que el proyecto busca desarrollar sus actividades, creando primero las bases para la mejora de las relaciones laborales con el fin de aplicar los programas y buenas prácticas entre los trabajadores y los empleadores especialmente en relación con la seguridad y salud en el trabajo.

16. **Objetivos y resultados principales del proyecto.** Este objetivo de desarrollo del Proyecto es mejorar las condiciones sociales y económicas de los actores del sector minero en el departamento de La Guajira, en Colombia, garantizando los derechos fundamentales en el trabajo, en particular la libertad sindical, la negociación colectiva, de conformidad con las normas internacionales del trabajo. En particular, el proyecto contribuirá a fortalecer la capacidad institucional para promover el respeto de los derechos fundamentales en el trabajo, las prácticas de seguridad y salud en el trabajo y el desarrollo productivo en el sector de la minería (carbón, gas, sal) en La Guajira, Colombia

17. Se espera que el Proyecto alcance dos resultados principales que están interrelacionados. Por un lado, como una condición necesaria para mejorar las condiciones de trabajo (incluyendo la seguridad y salud en el trabajo), el Proyecto necesita fortalecer la capacidad institucional de la Subcomisión de Políticas Laborales y Salariales del Departamento de La Guajira, en términos de promoción de los derechos fundamentales en el trabajo y prevención y resolución de conflictos en las empresas contratistas del sector minero (carbón, gas, sal). Se espera que esta capacidad institucional beneficie también a otros sectores económicos del Departamento y apoye la creación de mejores relaciones laborales en la región. Por otra parte, el proyecto implementará los Módulos 1 y 5 de la metodología SCORE para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo, especialmente en relación a la en salud y seguridad en el trabajo en veinte (20) pequeñas y medianas empresas (11 – 250 trabajadores) proveedoras del sector minero (carbón, gas, sal).

18. El Proyecto alcanzará los siguientes resultados (para cada resultado):

1. Aumento de la capacidad institucional de diálogo social para promover el respeto de los principios y derechos fundamentales en el trabajo, seguridad y salud laboral y condiciones de trabajo en el departamento de La Guajira en Colombia..

1.1. Diagnóstico sobre las relaciones laborales en la Guajira diseñado y analizado de manera tripartita.

1.2. Programa de fomento de capacidades en materia de prevención y resolución de conflictos para los miembros de la Subcomisión diseñado e implementado.

1.3. Campañas de promoción y de difusión dirigidas a mejorar las condiciones laborales en materia de seguridad y la salud en el sector minero en La Guajira realizadas

1.4. Estrategia de mejoramiento de las relaciones laborales y el diálogo en el sector, acordado de manera tripartita.

2. Aumento de la capacidad de los contratistas del sector de la minería en La Guajira, en materia de seguridad y salud en el trabajo y la productividad.

2.1. Personal profesional local del Servicio Nacional de Formación Profesional (SENA) y consultores privados, capacitados en los Módulos 1 y 5 de SCORE.

2.2. Contratistas del sector minero adoptan metodologías y prácticas para mejorar la salud y seguridad en el trabajo y la productividad.

2.3. Resultados sistematizados y analizados con los miembros del Subcomité se difunden a nivel nacional para una aplicación en otras regiones

19. **Actividades previstas del Proyecto:** Las actividades del proyecto se desglosan para cada resultado y los productos relacionados:

Resultado 1: Aumento de la capacidad institucional del diálogo social para promover el respeto de los principios y derechos fundamentales en el trabajo, seguridad y salud y condiciones de trabajo en el departamento de La Guajira, en Colombia.

1.1. Diagnóstico sobre las relaciones laborales en la Guajira diseñado y analizado de manera tripartita.

1.1.1. Proyecto y ejecución de una encuesta cualitativa sectorial sobre la percepción de las relaciones laborales y los derechos fundamentales en el trabajo.

1.1.2. Discusiones tripartitas en el Departamento sobre la encuesta y el análisis de las relaciones laborales y los derechos fundamentales en el trabajo.

1.1.3. Publicación y difusión del estudio.

1.2. Programa de fomento de capacidades en materia de prevención y resolución de conflictos para los miembros del Subcomité diseñado e implementado.

1.2.1. Diseño de un programa de capacitación en prevención y resolución de conflictos, incluyendo una guía para los profesionales.

1.2.2. Implementación de dos cursos específicos sobre prevención y resolución de conflictos para las instituciones miembro de la Subcomisión.

1.3. Campañas de promoción y de difusión dirigidas a mejorar las condiciones laborales en materia de seguridad y la salud en el sector minero en La Guajira realizadas.

1.3.1. Diseño e impresión de materiales de comunicación (incl. Folletos proyecto)

1.3.2. Lanzamiento de una campaña de radio supervisada por el Subcomité

1.3.3. Tres eventos públicos masivos organizados en La Guajira, en coordinación con las principales autoridades públicas y privadas.

1.4. Estrategia de mejoramiento de las relaciones laborales y el diálogo en el sector minero, acordado de manera tripartita por los mandantes.

1.4.1. Diseño de un acuerdo consensuado sobre la sostenibilidad técnica y financiera de la Subcomisión de Salarios y Políticas Laborales del Departamento de La Guajira.

1.4.2. Diseño de un documento de estrategia y plan de trabajo para mejorar las

relaciones laborales en el sector minero y en las empresas relacionadas en el Departamento.

Resultado 2: Aumento de la capacidad de los contratistas del sector de la minería del carbón en La Guajira en materia de seguridad y salud en el trabajo y productividad.

2.1. Personal profesional local del Servicio Nacional de Formación Profesional (SENA) y consultores privados, capacitados en metodologías para mejorar la SST y productividad.

2.1.1. Una metodología acorde a las necesidades del sector de la minería se ha ajustado para incorporar los contenidos y herramientas más adecuadas que se describen en la metodología SIMAPRO y SCORE (entre otros) desarrollados por la OIT para mejorar el trabajo

2.1.2. Convocatoria y selección de consultores privados y locales en SST y cooperación en el lugar de trabajo.

2.1.3. Formación de formadores del Servicio Nacional de Formación Profesional (SENA) y consultores locales, sobre la metodología adaptada para el sector minero

2.2. Contratistas (pequeños y medianos) del sector minero adoptan metodologías y prácticas para mejorar la seguridad y la salud y la productividad en el lugar de trabajo.

2.2.1. Presentaciones del programa a los principales contratistas de *Carbones El Cerrejón*

2.2.2. Convocatoria, selección y acuerdos con 10 a 20 contratistas para participar en el programa, que abarca 4.800 trabajadores (como el grupo objetivo total).

2.2.3. Capacitación y asistencia técnica en 10 a 20 empresas, incluidas las empresas que conformaban la línea de base sobre SST, en la aplicación de la metodología adaptada, formación en el módulo 1 SCORE (cooperación lugar de trabajo) y el módulo 5 (SST y la productividad), y visitas de seguimiento.

2.2.4. Asistencia técnica a los empleadores y a los representantes de los trabajadores para implementar los Planes de Mejora de la empresa en materia de SST.

2.3. Resultados sistematizados y analizados con los miembros del Subcomité se difunden a nivel nacional para una aplicación en otras regiones

2.3.1. Proyecto de estudio de caso sobre buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo y el diálogo social en el sector.

2.3.2. Reuniones de discusión de la Subcomisión y presentaciones públicas de la experiencia

2.3.3. Publicación y acto público a nivel nacional, como punto de referencia para otras regiones

20. Resultados esperados del proyecto:

Resultado 1: El diálogo social

- Un estudio de referencia diseñado y aplicado a una muestra representativa de trabajadores del sector minero y empleadores de La Guajira
- Por lo menos 40 horas de entrenamiento y 20 horas de apoyo técnico para la prevención y resolución de conflictos se proporcionaron a las instituciones miembros de la Subcomisión..

- Por lo menos tres eventos de difusión masiva se llevaron a cabo en la región, con la participación de al menos el 50% de la población estimada, directa e indirectamente vinculados al grupo de empresas a las que se dirige el proyecto.
- Una de las estrategias para mejorar las relaciones laborales en las empresas del sector minero ha sido acordado por los miembros de la Subcomisión tripartita.

Resultado 2: Seguridad y salud laboral

- Una metodología de creación de capacidades en materia de seguridad y salud y productividad es aplicada en empresas contratistas del sector de la minería.
- Un grupo de hasta diez (10) instructores han sido capacitados para apoyar la implementación de la metodología y su futura replicación en la región
- Hasta veinte (20) empresas contratistas pequeñas y medianas se benefician del programa y mejoran sus prácticas de seguridad y salud y benefician a 4800 trabajadores.
- Una cartera de herramientas/metodologías y un estudio de caso es puesta a disposición de las empresas y las autoridades públicas para replicar la experiencia en el sector a nivel nacional.

21. **Estrategia del Proyecto.** ¿Cómo se esperan alcanzar los resultados de este Proyecto?. Según se señala en el documento de Proyecto, los resultados se alcanzarán articulando a los actores locales, principales conocedores de las dinámicas locales, culturales, laborales y productivas del sector e, Implementando herramientas y metodologías de la OIT, haciendo sinergia para lograr los beneficios definidos.

22. Beneficiarios directos:

- Miembros de la Subcomisión de Políticas Laborales y Salariales del Departamento de La Guajira
- Hasta 10 formadores formados en los Módulos 1 y 5 de la metodología SCORE
- Hasta 20 PYMEs se benefician del programa de capacitación

23. Beneficiarios indirectos del Proyecto:

- 4,800 trabajadores que se benefician de las mejoras logradas.

24. **Presupuesto:** La contribución total en USD \$ 292,883.00 dólares de marzo 2013 a diciembre 2015.

25. Socios del proyecto:

| TIPO | NOMBRE |
|-------------|---|
| Gobierno | Dirección Territorial del Ministerio del Trabajo de La Guajira – Riohacha |
| | Subcomisión del Políticas Salariales y Laborales del Departamento La Guajira - Riohacha |
| | Alcaldía de Riohacha - Riohacha |
| | Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) – Regional Guajira Riohacha |
| Empleadores | Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) – Bogotá |

| | |
|-------------------------------|---|
| Sindical nivel central | Confederación General del Trabajo (CGT) - Bogotá |
| | Central Unitaria de Trabajadores (CUT) - Bogotá |
| | Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC) - Bogotá |
| Sindical nivel regional | Unión Carbón Trabajadores (SINTRACARBON) |
| | Asociación de Profesores de La Guajira (ASODEGUA) |
| | Asociación de Profesores Universitarios de La Guajira (ASPUGAUJIRA) |
| | Unión de Universidad Trabajadores Administrativos de Colombia (SINTRAUNICOL). |
| Proveedores metodología SCORE | Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA) - Medellín |
| | Consultores Especializados en Gestión (CEG SAS) - Bogotá |

III. Propósito, Alcance y Clientes de Evaluación

26. **Propósito de la evaluación.** La evaluación tiene como objetivo valorar la eficacia del Proyecto en términos de sus logros así como los efectos a los que ha contribuido en términos de impacto y sostenibilidad. Si el diseño de la intervención no permite estimar el impacto del proyecto, con la información estadística disponible en las empresas y el proyecto, así como a partir de la percepción de los beneficiarios directos, se buscará aproximar los efectos del proyecto sobre la Tarjeta de Indicadores Empresariales de la metodología SCORE. Las lecciones aprendidas y recomendaciones de la evaluación serán relevantes para la actual implementación del Proyecto SCORE en Colombia.

27. Se espera que los resultados de esta evaluación ayuden a:

- Medir los resultados y efectos causados por el Proyecto a fin de distinguir entre éstos y la influencia de otros factores externos.
- Considerando las características de las PYMEs colombianas vinculadas al sector minero (carbón, gas, sal), así como el entorno en el que se encuentran insertas, valorar si es factible implementar en el futuro los mismos contenidos de los módulos, ampliar a otros eliminar algunos.
- Extraer enseñanzas que sirvan para mejorar la implementación del Proyecto SCORE Colombia.
- Contribuir a una mejor rendición de cuentas sobre los resultados alcanzados.

28. Si bien una evaluación exhaustiva cubre varios criterios de análisis, esta evaluación concentrará sus esfuerzos en valorar de manera sistemática y objetiva, identificando el porqué de lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado, la efectividad del Proyecto (logros) y los posibles efectos en términos de impacto y sostenibilidad.

- Valorar la pertinencia de la intervención y la coherencia de su diseño.
- Valorar la eficacia de las estrategias de intervención.

- Valorar el impacto del proyecto piloto en las variables resultado de interés: mejoramiento de la productividad y de las condiciones en el lugar de trabajo en las empresas⁵⁰.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas de la intervención con el fin de maximizar la experiencia adquirida y potenciar su replicabilidad. Proponer recomendaciones.

29. **Ámbito:** La evaluación incluye el período ejecutado de marzo 2013 a octubre 2015.

La evaluación deberá revisar los dos resultados del Proyecto, junto con todos los Productos y las Actividades del Marco Lógico. Teniendo en cuenta que los tres Objetivos Inmediatos emplean estrategias y metodologías de desarrollo diferentes, en cada criterio de evaluación deberá formularse preguntas específicas por Objetivo, según sea necesario.

El alcance geográfico de la evaluación es nacional, departamental y local, según los lugares trabajados por el Proyecto. En tal sentido se prevé que la evaluación incluya visitas de campo en algunos lugares específicos donde se han llevado a cabo dichas actividades.

30. **Interesados** en los resultados de la evaluación.

- **Externos:**
 - Ministerio del Trabajo de Colombia
 - Dirección Territorial del Ministerio del Trabajo de La Guajira
 - Subcomisión del Políticas Salariales y Laborales del Departamento La Guajira
 - Alcaldía de Riohacha
 - Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)
 - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)
 - Confederación General del Trabajo (CGT)
 - Central Unitaria de Trabajadores (CUT)
 - Confederación General del Trabajo (CGT)
 - Unión Carbón Trabajadores (SINTRACARBON)
 - Asociación de Profesores de La Guajira (ASODEGUA)
 - Asociación de Profesores Universitarios de La Guajira (ASPUGAUJIRA)
 - Unión de Universidad Trabajadores Administrativos de Colombia (SINTRAUNICOL).
 - Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA)
 - Consultores Especializados en Gestión (CEG SAS)
- **Internos:**
 - Equipo del Proyecto
 - ETD/OP de Países Andinos
 - Oficina Regional para América Latina y el Caribe
 - Unidades relacionadas en la sede: PARDEV y EVAL

IV. Preguntas Clave de Evaluación

⁵⁰ Por condiciones de trabajo se hace referencia a: cooperación en el lugar de trabajo; seguridad y salud ocupacional; número de horas de trabajo, vacaciones, presencia de trabajo infantil, igualdad, tipos de contracto, seguridad social y salarios.

31. La OIT aplica los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE para la evaluación de la asistencia al desarrollo: relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, los que están alineados con los estándares internacionales de buenas prácticas. La OIT se adhiere a los criterios de las normas de calidad de evaluación de la OCDE/CAD y las utiliza como punto de referencia para el control de calidad de los procesos y productos de evaluación.
32. La OIT es miembro del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas que fueron desarrolladas por el UNEG, lo que queda reflejado en las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (*ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation*) y las normas técnicas y éticas. Esta evaluación se adhiere a estos principios así como al Código de Conducta para la Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas a fin de garantizar una evaluación internacional creíble.
33. Los criterios de evaluación que se valorarán en este ejercicio son:
- 34.1. Pertinencia:** Grado en que los objetivos y alcance del Proyecto se adapta a las prioridades y/o necesidades del grupo objetivo, beneficiarios y donante.
 - 34.2. Validez:** Grado en que la estrategia es lógica y consistente, criterios de selección de las áreas geográfica de intervención, niveles de gobierno que serán atendidos en el marco del Proyecto así como la coherencia entre el diseño técnico del Proyecto y el presupuesto asignado.
 - 34.3. Efectividad:** de los procesos, productos, resultados intermedios y finales. La evaluación se lleva a cabo haciendo una valoración de la lógica horizontal de la matriz de ML. También se valorará la efectividad del mecanismo de M&E del Proyecto⁵¹.
 - 34.4. Impacto:** Se busca valorar si la orientación estratégica del Proyecto permite hacer contribuciones significativas a sus objetivos de largo plazo. Estas contribuciones pueden ser cambios positivos y negativos producidos por la intervención en cuestión ya sea directa o indirectamente, de manera intencional o no intencionada.
 - 34.5. Sostenibilidad:** se ocupa de medir si es probable que los beneficios de una actividad continúen después de haber concluido el financiamiento de los donantes. Los proyectos deben ser sostenibles desde el punto de vista del medio ambiente y a nivel económico también.
34. Las cuestiones de género deben ser abordadas de acuerdo a la Nota de Orientación 4 de la OIT: "Teniendo en cuenta el género en el monitoreo y evaluación de proyectos"

⁵¹ Adicionalmente SCORE a nivel global ha adoptado utilizar como parte de su sistema de monitoreo y evaluación el Estándar del Comité de Donantes para el Desarrollo de la Empresa.

Considerando que los criterios de evaluación de la OIT tienen cierta correspondencia con las etapas/indicadores del estándar DCED, creo que podemos aprovechar la oportunidad para buscar algún nivel de complementariedad - una especie de checklist, para saber qué indicadores del estándar DCED estarían cubiertos con los criterios de la OIT que priorizaríamos, sobre todo para el componente 2.

(Considering gender in the monitoring and evaluation projects). Todos los datos deben ser desagregados por sexo y diferentes necesidades de las mujeres y de los hombres y de los grupos marginados contemplados por el programa deben ser considerados a lo largo del proceso de evaluación.

35. La evaluación examinará el Proyecto a lo largo de los siguientes cuatro criterios de evaluación estándar. Un marco de análisis más detallado de las preguntas y sub-preguntas será desarrollado por el consultor evaluador internacional.

Pertinencia y coherencia estratégica con la intervención

- 1) ¿El Proyecto responde a las necesidades del territorio, el sector y los beneficiarios directos e indirectos?
- 2) ¿Se realizó algún diagnóstico para elegir el tipo de programas que responderían a las necesidades de la población beneficiaria del Proyecto?, ¿Cuáles fueron las principales características/hallazgos de ese diagnóstico?
- 3) ¿Las necesidades de las partes interesadas del Proyecto cambiaron a lo largo de su implementación?, Si cambiaron, ¿Cómo se adaptó el proyecto a estas nuevas necesidades?
- 4) ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores tripartitos en el diseño y ejecución de los productos del Proyecto?
- 5) ¿En qué medida el Proyecto complementó y creó sinergias con otros Proyectos/ programas de la OIT o de otras instituciones en Colombia?, ¿En qué medida el Proyecto contribuyó con otras iniciativas pertinentes? ¿En qué medida el Proyecto generó complementariedades o sinergias con otros Proyectos financiados por Canadá dentro del mismo tema?
- 6) ¿Se realizaron análisis de las cuestiones de género, exclusión y/o discriminación? Si se hizo, ¿Cómo ha contribuido a promover el tema de género en sus actividades? ¿Cómo ha contribuido ese diagnóstico para abordar desde el Proyecto el tema de la exclusión y/o discriminación?

Validez (foco en M&E)

- 7) ¿Hasta qué punto el diseño del Proyecto fue lógico y coherente? ¿Los objetivos/resultados, metas y plazos fueron establecidos de manera realista?
- 8) ¿Qué tan apropiados y útiles son los indicadores descritos en el documento de Proyecto para evaluar su progreso? ¿El plan de monitoreo es práctico, útil y suficiente para medir el progreso hacia el logro de los objetivos del Proyecto? ¿Cómo se utilizaron los datos recopilados?

- 9) ¿Cuáles son los elementos más innovadores del Proyecto en relación a otros similares que habían ejecutado anteriormente en Colombia o en la Región? ¿Su diseño e implementación han aprovechado las lecciones aprendidas y buenas prácticas de intervenciones con similar naturaleza?
- 10) ¿En qué riesgos y supuestos se basó la lógica del Proyecto?, ¿cuán cruciales fueron para el éxito del Proyecto?, ¿cuán realistas fueron?, ¿hasta qué punto pudo controlarlos el Proyecto?
- 11) ¿El presupuesto y la distribución del mismo según rubros es suficiente y coherente con las estrategias y actividades planificadas?

Efectividad del Proyecto (logros)

- 12) El proyecto ha cumplido con todas las metas trazadas? Si no fue así, ¿cuáles fueron los principales obstáculos tanto en términos de los factores que estuvieron bajo el control del Proyecto como factores externos fuera de su control?
- 13) ¿Cuál es la percepción de los beneficiarios sobre los principales servicios/productos entregados por el Proyecto?⁵²;
- 14) ¿La naturaleza del diálogo social entre los actores que participan del Proyecto ha cambiado debido a la implementación del mismo?, ¿En qué medida?, ¿Cuáles son los principales retos para promover una participación más activa de los actores relevantes y actualmente involucrados en el Proyecto?
- 15) ¿Hay alguna evidencia concreta que muestre el uso que le han dado los beneficiarios a los productos de los Componentes 1 y 2? , ¿quiénes han sido más éxitos en el uso y por qué, y de cuáles productos?, ¿cuáles son las áreas de formación que deberían mejorarse?, ¿la formación/capacitación recibida por los beneficiarios lograr abordar los aspectos claves definidos?

Orientación hacia el impacto

- 16) ¿Cuáles son los efectos más importantes del proyecto?, ¿En qué indicadores se reflejan?, ¿Qué tan consistentes son los resultados obtenidos entre tipos de empresas y entre los Componentes?
- 17) ¿Qué parte de los resultados se cree pueden ser explicados por el Proyecto?, ¿Es posible cuantificar/valorar la contribución del Proyecto?⁵³ Brinde ejemplos concretos según la información proporcionada por los entrevistados.

⁵² Para valorar esta pregunta utilizar la información de las encuestas de satisfacción al cliente del Proyecto y las entrevistas presenciales y virtuales.

⁵³ Se sugiere utilizar parámetros externos para hacer la comparación: crecimiento del PBI sectorial, crecimiento del consumo del sector, etc.

Sostenibilidad de la intervención

- 18) ¿El proyecto ha diseñado una estrategia de sostenibilidad de los resultados alcanzados? ¿Qué componentes podrían ser más viable de ser implementados y bajo qué condiciones?
- 19) ¿Qué perspectivas hay para que las empresas financien la implementación de los módulos del SCORE en el sector minería? ¿De qué factores depende?, ¿en qué tipo de empresas y bajo qué condiciones es más probable que esto ocurra?
- 20) ¿Qué perspectivas hay para que la Subcomisión de Políticas Laborales y Salariales continúe un proceso de fortalecimiento para fomentar el dialogo social en el Departamento? ¿De qué factores depende?, ¿en qué tipo de empresas y bajo qué condiciones es más probable que esto ocurra?
- 21) ¿Qué posibilidades reales y beneficios existen para que el Estado asuma el co-financiamiento regular de la formación/capacitación a empresas pequeñas y medianas?

V. Metodología a Seguir

36. El marco conceptual básico sobre el cual se desarrollará esta evaluación es el de Las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (*ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation*): principios, racionalidad, planificación y gestión. Asimismo, la evaluación se llevará a cabo de acuerdo con las políticas y los procedimientos ordinarios de la OIT. La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas, así como con los Estándares de Calidad de Evaluación del DAC/OCDE.
37. **Limitaciones y estrategias para abordarlas.** Este proyecto no cuenta con información de línea de base en la mayoría de indicadores y tampoco fue diseñado considerando un grupo de control. Esto sin duda impone restricciones para el análisis causal y por lo tanto para la identificación de los efectos y, más aún, para el análisis diferenciado por sexo y actores. Se pretende que esta limitación sea abordada por el equipo evaluador utilizando enfoques de corte cualitativo, entrevistas a actores claves. Se espera que se analicen las apreciaciones individuales de la situación actual en comparación con el pasado en una serie de características clave y factores de éxito como se les conoce en la literatura. También será necesario reunir información sobre los logros planificados y no planificados así como de los cambios que se han producido en el entorno directo de las intervenciones, especialmente, las que se vinculan a los módulos 1 y 5 de la metodología SCORE.
38. Se espera que el evaluador utilice las **siguientes metodologías durante la evaluación:**

Revisión en gabinete

39. El consultor deberá estudiar exhaustivamente las características y calidad de los datos registrados en la línea de base del Proyecto en cada empresa beneficiaria del Proyecto. Revisará los siguientes documentos antes de realizar cualquier entrevista y emprender las visitas a los sitios del programa:

- PRODOC (documento del Proyecto)
- Marco lógico original (y revisado, en caso esa sea la situación)
- Informe de ejecución para el donante

- Lista de productos obtenidos y actividades realizados hasta marzo 2015
- Información estadística del Proyecto de cada una de las empresas que implementaron el Módulo 1 y el Módulo 5.
- Información de carácter cualitativo que maneja el Proyecto

Recolección y revisión de datos

40. El evaluador revisará los Informes de Progreso (TPR) al donante que dan seguimiento al progreso en la consecución de las metas y objetivos, así como todos los registros administrativos, de carácter cuantitativo y cualitativo existentes, del Proyecto y se recopilará información primaria según sea requerido y tomando en consideración el presupuesto asignado a la evaluación.
41. Reunión con la coordinadora del proyecto. Al inicio de la evaluación, se llevará a cabo una reunión con la coordinadora del Proyecto a fin de retroalimentar la información documental (revisión interna previa). Las entrevistas se llevarán a cabo en Bogotá y en el departamento de La Guajira. En La Guajira se entrevistarán a tres grupos de participantes con el fin de recolectar y validar la información encontrada en la revisión documental: 1) una muestra de beneficiarios directos del Proyecto (PYMEs que participaron e implementaron SCORE), 2) funcionarios de la Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo y 3) miembros de la Subcomisión de Políticas Laborales y Salariales de La Guajira. En Bogotá, se realizará entrevistas con: 1) ANDI, 2) Cerrejón, 3) las tres Organizaciones Sindicales, 4) Proveedor Módulo 1 (vía Skype) y 4) Proveedor Módulo 5.
42. Una primera lista sugerida de entrevistas se anexará en estos Términos de Referencia. La lista definitiva se cerrará luego de iniciada la evaluación.
43. Las entrevistas a las empresas seleccionadas se realizarán in situ y serán coordinadas con el apoyo de la coordinación del Proyecto.

Instrumentos para el recojo de la información

44. El consultor deberá proponer los instrumentos que se emplearán para recoger la información, analizar los datos y calcular los resultados alcanzados. También deberá precisar cuáles son los requerimientos mínimos para su implementación. Estos instrumentos deberán ser aprobados por la Gerente de Evaluación.

Taller de devolución

45. Se sugiere organizar una pequeña reunión informativa y de validación con los ejecutores clave y grupos de interés para recoger recomendaciones y poner a prueba las principales conclusiones y recomendaciones del equipo de evaluación. Esta reunión debería efectuarse al finalizar el trabajo de campo y previo a la redacción del informe de avance.

VI. Principales productos: Reporte de Inicio de inicio (*Inception Report*), informe de avance e informe final

46. **Producto 1 (Informe de Inicio- *Inception report*)** El Informe de Inicio (Inception report) será propuesto por el consultor externo sobre la base de lo acordado con el Equipo de Evaluación y presentado a la Gerente de Evaluación para su revisión y aprobación. Este Informe deberá incluir una descripción de la metodología a emplearse, el enfoque de evaluación, actividades clave, preguntas de evaluación e indicadores que se utilizarán para su medición, cuestionarios de entrevista, lista de actores clave y el calendario (consulte [Checklist 3: Escribiendo el Informe inicial](#)).

47. **Producto 2 (Informe Final de Evaluación).** Este informe será presentado a la Gerente de Evaluación. El informe deberá seguir la plantilla de formato EVAL, incluyendo una página de título (consulte [Checklist 7: Presentación en la portada de evaluación](#)) y no tener más de 45 páginas de extensión, excluyendo anexos. Los anexos del informe incluirán: los cuestionarios definitivos utilizados en el trabajo de campo, los resultados de la encuesta, un resumen de los resultados de cada visita de campo, resumen de cada reunión, una lista de las personas entrevistadas y una lista de los documentos revisados.

Cada párrafo del informe de evaluación deberá estar numerado para facilitar la revisión y entrega de comentarios.

La calidad del Informe será calificada en base a los estándares de calidad de EVAL (consulte [Checklist 6: Valoración de la calidad de los informes de evaluación](#)).

Este Informe Final deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y la evaluación
- (2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)
- (3) Listado de siglas o abreviaturas
- (4) Resumen ejecutivo
 - 4.1. Antecedentes y contexto
 - 4.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura
 - 4.1.2. Situación actual de la asignación
 - 4.1.3. Propósito, alcance y clientes de la evaluación
 - 4.1.4. Metodología de evaluación
 - 4.2. Principales hallazgos y conclusiones
 - 4.3. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas
- (5) Cuerpo del reporte
 - 5.1. Antecedentes de la asignación
 - 5.2. Antecedentes de la evaluación
 - 5.3. Metodología
 - 5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los 4 criterios del marco analítico
- (6) Conclusiones
 - 6.1. Conclusiones
 - 6.2. Lecciones aprendidas
 - 6.3. Buenas prácticas
 - 6.4. Recomendaciones
- (7) Anexos

Consultar obligatoriamente las siguientes guías para preparar el Informe:

Consultar [Checklist 7: Presentación en la portada de evaluación](#)

Consultar [Checklist 6: Valoración de la calidad de los informes de evaluación](#)

Consultar [Checklist 8: Escribir el Resumen del Informe de Evaluación](#).

48. **Producto 3 (Power point- Hallazgos de la Evaluación).** Presentación que resuma los aspectos más sustantivos de la evaluación, antecedentes, metodología empleada, principales hallazgos, conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. El objetivo de esta presentación es tener una circulación masiva de los resultados de la evaluación.

49. Las cuestiones de igualdad de género deberán ser abordadas de manera explícita a través de las actividades de evaluación que lleven a cabo los consultores, así como en los informes finales y en los eventos que se lleven a cabo en el marco del proceso de evaluación.
50. Todos los borradores y productos finales, incluyendo los documentos de apoyo, informes analíticos y los datos brutos deben ser proporcionados en versión electrónica compatible con el software de Microsoft Word para Windows. La información (datos) producida en el marco de esta evaluación, así como los derechos de autor sobre el Informe de Evaluación, son de propiedad exclusiva de la OIT y el Donante. El uso de los datos para su publicación y otra forma de presentación sólo se puede hacer con el acuerdo de la OIT. Las principales partes interesadas puedan hacer un uso adecuado del informe de evaluación de acuerdo con el propósito original y con el reconocimiento adecuado.

VII. MODALIDADES DE GESTIÓN, PLAN DE TRABAJO, LOS REQUISITOS DE FORMATO Y LOS PLAZOS

Arreglos de gestión

51. La Evaluación Final Independiente será realizada por un Consultor Evaluador Externo (CEE).
52. El Consultor Evaluador Externo será responsable de realizar la evaluación de acuerdo con los términos de referencia. El CEE deberá:
- Revisar los términos de referencia y proporcionar retroalimentación, según sea necesario
 - Revisar la documentación del Proyecto (*desk review*)
 - Revisar las preguntas de evaluación y refinar las preguntas en colaboración con la Gerente de Evaluación, según sea necesario y desarrollar protocolos de entrevista
 - Desarrollar e implementar una metodología de evaluación (es decir, revisión de documentos e implementación de entrevistas, triangulando la información) para responder a las preguntas de la evaluación
 - Diseñar y conducir cuestionario/encuestas para las entrevistas de campo o virtuales.
 - Llevar a cabo reunión de planificación de la evaluación antes del inicio de la evaluación con la Gerente de Evaluación y el coordinador del Proyecto
 - Preparar un Informe Final de evaluación y presentarlo a la Gerente de Evaluación. Éste estará sujeto a comentarios y sugerencias de parte de los actores involucrados en el Proyecto
 - Preparar un Informe Final de Evaluación, que reflejará las observaciones o aportes que se reciban.
 - Asegurar la logística de las misiones relativas a la evaluación (tickets, hospedaje y traslados terrestres), hacia y desde la ciudad de Riohacha, así como los traslados a las empresas que se encuentren en La Mina.
 - Entregar a la OIT la documentación de apoyo producida / utilizada en el marco de la evaluación.
53. El CEE será supervisado por la Gerente de Evaluación. La Gerente de Evaluación hará lo siguiente:

- Preparar y ultimar los términos de referencia para la evaluación y servir de enlace con el coordinador del Proyecto y EVAL según sea necesario⁵⁴
- Revisar las preguntas de la evaluación y trabajar con el donante y el CEE para refinar las preguntas, según sea necesario.
- Asegurar que la agenda de entrevistas/reuniones esté preparada (en coordinación con el coordinador del Proyecto)
- Revisar y formular observaciones al Informe de Evaluación.
- Asegurarse que la evaluación se realice de acuerdo a los Términos de Referencia.
- Discutir el borrador del Informe de Evaluación con el consultor evaluador internacional, los beneficiarios y las partes interesadas del Proyecto.
- Servir de enlace con el personal del Proyecto donde se necesite su compromiso de cumplir con los requisitos anteriores.

Plan de Trabajo

54. La duración total del proceso de evaluación es de aproximadamente 5 semanas, desde el 28 de octubre hasta el 15 de diciembre del 2015.

55. El Plan de Trabajo tentativo se describe a continuación pero su versión definitiva será preparado por la consultora luego de la reunión con el coordinador del Proyecto y la Gerente de Evaluación.

| Nº | Actividades | Fechas tentativas |
|-----------|--|--------------------------|
| 1 | Reunión con la Gerente de Evaluación para discutir cobertura de los TdR y aspectos contractuales | 28 de octubre |
| 3 | Reunión con el coordinador de Proyecto y el Especialista OIT a cargo (Skype) | 29 de octubre |
| 4 | Revisión de documentación y diseño de instrumentos | 2 – 6 de noviembre |
| 5 | Entrevistas en Bogotá (OIT, ANDI, Cerrejón) | 4- 6 de noviembre |
| 6 | Planificación e implementación de instrumentos de recojo de información en la Guajira (Riohacha y La Mina, para un total de 4 PYMEs) | 9-13 de noviembre |
| 7 | Sistematización, análisis y triangulación de la información | 16 – 20 de noviembre |
| 8 | Redacción y entrega de informe final de evaluación (versión borrador) | 23-27 de noviembre |

⁵⁴ El procedimiento regular es que los ToR sean revisados y aprobados por el Oficial Regional de Evaluación con sede en la Oficina Regional de la OIT en Lima, sin embargo, en este caso, la Gerente de Evaluación y la Oficial Regional de Evaluación son la misma funcionaria por lo que no se hace explícito este procedimiento.

| | | |
|----|--|-----------------------------------|
| | Revisión y comentarios por parte de OIT y actores clave involucrados | 30 de noviembre al 4 de diciembre |
| 9 | Revisión y entrega de Informe final de Evaluación y powerpoint con resultados de la evaluación | 7-15 de Diciembre |
| 10 | Aprobación y envío a EVAL-GVA y distribución con el donante | |

Total de días efectivos: 30 días efectivos

56. Los **recursos estimados** requeridos para esta evaluación son:

- Honorarios de **USD \$8.225** (viáticos incluidos) para el consultor evaluador externo, los que serán entregados de la siguiente manera: (1) 20% contra la entrega y aprobación del Informe de Inicio (producto 1), que incluye el plan de trabajo definitivo y la metodología de evaluación que se empleará; (2) 30% contra la entrega y aprobación del informe de avance (producto 2) y (3) 50% contra la entrega y aprobación del Informe final (producto 2 terminado más producto 3) de los presentes términos de referencia.

viii.Aspectos Legales y Éticos

57. Esta evaluación cumple con las normas y estándares de evaluación de las UN y asegurará que se tomen en consideración las garantías éticas relativas a la independencia de la evaluación. Por favor, consulte las directrices éticas UNEG: <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

58. Para asegurar el cumplimiento de las normas de la OIT/NU que garanticen la independencia de la evaluación, el contratista no será elegible para un trabajo técnico en el Proyecto durante los próximos 12 meses y no podrá ser el evaluador de la evaluación final del Proyecto.