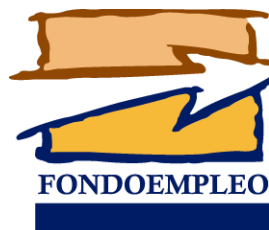


Servicio de consultoría para la Elaboración de Estudios de Línea de Base y Evaluación Final de Proyectos del 3° Concurso de proyectos de FONDOEMPLEO, Línea de apoyo a los trabajadores- Grupo 1

Entregable III: Informe de Evaluación Final del proyecto “Capacitación Laboral-Minería-Procesamiento de minerales, Instalación Eléctrica- Ica”

Preparada para:



Elaborada por:



Agosto, 2017

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| TABLA DE CONTENIDO | 2 |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | 4 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 5 |
| ACRÓNIMOS | 6 |
| ANTECEDENTES..... | 7 |
| I. RESUMEN EJECUTIVO | 8 |
| II. INTRODUCCIÓN | 10 |
| III. OBJETIVOS Y ÁMBITO DE EVALUACIÓN DEL ESTUDIO..... | 11 |
| III.1. Objetivos general y específicos | 11 |
| 3.1.1. Objetivo general | 11 |
| 3.1.2. Objetivos específicos de la Evaluación Final | 11 |
| III.2. Ámbito de análisis del proyecto | 11 |
| IV. METODOLOGÍA | 13 |
| IV.1. Enfoque conceptual | 13 |
| IV.2. Metodología de trabajo | 16 |
| IV.2.1. FASE 1: Gestión del proyecto | 16 |
| IV.2.2. FASE 2: Diseño metodológico del estudio y revisión; y análisis de los indicadores | 16 |
| IV.2.3. FASE 3: Levantamiento de información, procesamiento y primeros resultados | 28 |
| IV.2.4. FASE 4: Informe de Evaluación Final..... | 29 |
| V. ANÁLISIS DEL PROYECTO LAT 3..... | 30 |
| V.1. Caracterización y análisis de la población beneficiaria | 30 |
| 5.1.1. Beneficiarios..... | 30 |
| 5.1.2. Sindicato | 45 |
| V.2. Análisis de resultados del proyecto | 47 |
| 5.2.1. Análisis de efecto | 47 |
| 5.2.2. Análisis de eficacia..... | 47 |
| 5.2.3. Análisis de eficiencia | 48 |
| 5.2.4. Análisis de sostenibilidad | 49 |
| V.3. Medición y análisis de los indicadores de marco lógico..... | 50 |
| V.4. Análisis del nivel de coordinación entre actores | 56 |
| VI. CONCLUSIONES | 57 |
| VII. RECOMENDACIONES | 58 |
| VIII. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO | 59 |
| IX. BIBLIOGRAFÍA | 60 |
| X. ANEXOS..... | 61 |
| X.1. Incidencias de campo | 61 |
| 10.1.1. Encuestas | 61 |
| 10.1.2. Entrevistas | 61 |
| 10.1.3. Talleres | 61 |

| | |
|---|-----|
| 10.1.4. Directorio del personal de campo | 62 |
| X.2. Instrumentos de recojo de información | 63 |
| 10.2.1. Encuestas a beneficiarios..... | 63 |
| 10.2.2. Entrevistas | 72 |
| X.3. Tablero de información y sistematización cualitativa | 89 |
| 10.3.1. Base de datos cuantitativo..... | 89 |
| 10.3.2. Sistematización cualitativa..... | 102 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1. Ámbito geográfico del proyecto | 12 |
| Gráfico 2: Matriz de marco lógico | 14 |
| Gráfico 3. Diseño Metodológico | 16 |
| Gráfico 4. Actores involucrados | 17 |
| Gráfico 5. Árbol de decisión: ¿dónde buscar la información?..... | 19 |
| Gráfico 6. Percepción a través de los sentidos | 23 |
| Gráfico 7. Actividad y capacidad de retención de información | 24 |
| Gráfico 8: Procesamiento | 29 |
| Gráfico 9. Condición de actividad del beneficiario..... | 30 |
| Gráfico 10. Nivel de responsabilidad del beneficiario | 31 |
| Gráfico 11. Número de personas trabajando en el área del beneficiario | 31 |
| Gráfico 12. Indicadores de la calidad del empleo del beneficiario | 32 |
| Gráfico 13. Distribución de los ingresos mensuales después del proyecto (S/) | 32 |
| Gráfico 14. Distribución de los ingresos promedios mensuales, según rangos de edades (S/) | 33 |
| Gráfico 15. Distribución de los ingresos por hora después del proyecto (S/) | 33 |
| Gráfico 16. Distribución de los ingresos por hora promedio, según rangos de edades (S/) | 34 |
| Gráfico 17. Distribución de horas trabajadas a la semana | 34 |
| Gráfico 18. Distribución de horas trabajadas a la semana, según rangos de edades | 35 |
| Gráfico 19. Tipo de contrato de los beneficiarios | 36 |
| Gráfico 20. Acceso a seguro de salud | 36 |
| Gráfico 21. Acceso a sistema de pensiones | 37 |
| Gráfico 22. Conocimiento del proyecto | 38 |
| Gráfico 23. Decisión de participación en el proyecto..... | 38 |
| Gráfico 24. Nivel de satisfacción sobre la claridad de los requisitos solicitados | 39 |
| Gráfico 25. Nivel de satisfacción sobre la comprensión de los cursos..... | 39 |
| Gráfico 26. Nivel de satisfacción sobre el tiempo de duración de las capacitaciones | 40 |
| Gráfico 27. Nivel de satisfacción sobre los horarios de las capacitaciones | 40 |
| Gráfico 28. Nivel de satisfacción sobre la asesoría brindada para el aprendizaje | 41 |
| Gráfico 29. Nivel de satisfacción sobre la ayuda para resolver las dudas del proyecto .. | 41 |
| Gráfico 30. Principales beneficios recibidos por los trabajadores | 42 |
| Gráfico 31. Calificaciones otorgadas al proyecto por los beneficiarios | 43 |
| Gráfico 32. Lugares sugeridos para continuar capacitándose | 43 |
| Gráfico 33. Indicadores sobre la organización sindical..... | 45 |
| Gráfico 34. Frecuencia de reuniones de la asamblea general del Sindicato de Trabajadores | 45 |
| Gráfico 35. Medios de comunicación por el que se informa los avances del sindicato ... | 46 |
| Gráfico 36. Resultados del taller de problemática que enfrentan los trabajadores | 113 |
| Gráfico 37. Resultados del taller de problemática que enfrenta el sindicato como organización..... | 117 |
| Gráfico 38. Resultados del taller de problemática de la organización sindical | 120 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Muestra de beneficiarios | 20 |
| Tabla 2. Tabla sustento | 22 |
| Tabla 3. Tabla sustento | 25 |
| Tabla 4. Mapeo de objetivos e instrumentos de campo | 27 |
| Tabla 5. Medición de la satisfacción del beneficiario..... | 39 |
| Tabla 6. Indicadores de marco lógico | 50 |
| Tabla 7. Observaciones de los indicadores de marco lógico..... | 53 |
| Tabla 8: Ficha técnica del indicador..... | 55 |
| Tabla 9. Listado de cumplimiento de encuestas | 89 |

ACRÓNIMOS

| | |
|--------------------|--|
| AFP | Administradoras de Fondos de Pensiones |
| EF | Evaluación Final |
| FONDOEMPLEO | Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo |
| IE | Institución Ejecutora |
| IEV | Institución Evaluadora |
| INEI | Instituto Nacional de Estadística e Informática |
| LAT | Línea de Apoyo a los Trabajadores |
| LB | Línea de Base |
| MML | Matriz de Marco Lógico |
| MTPE | Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo |
| ONP | Oficina de Normalización Previsional |
| PBI | Producto Bruto Interno |
| PEA | Población Económicamente Activa |
| PEI | Población Económicamente Inactiva |
| PET | Población en Edad de Trabajar |
| PNMGP | Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública |
| RMV | Remuneración Mínima Vital |

ANTECEDENTES

El Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo (FONDOEMPLEO) es una institución privada que financia proyectos que fomentan el desarrollo de las competencias para el empleo, con la finalidad de mejorar la empleabilidad de las personas - preferentemente de aquellas en situación de vulnerabilidad en el empleo - y contribuir a la mejora de su productividad laboral. Su misión es financiar proyectos, capacitaciones, formación profesional y otros que se determinen en el marco de los programas de promoción del empleo y mejora de la empleabilidad del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), así como para la capacitación de los trabajadores en materia de derechos laborales fundamentales.

Como parte de estas actividades y para cumplir con su mandato institucional FONDOEMPLEO financia las siguientes líneas de intervención:

- Línea 1: Capacitación Laboral
- Línea 2: Promoción y Fortalecimiento de Capacidades para el Emprendimiento

Además, FONDOEMPLEO, como parte de sus procesos regulares de evaluación, lleva a cabo estudios de Línea de Base (LB) y Evaluación Final (EF). Estos buscan determinar los efectos que la intervención ha generado en los diferentes actores que participan en el proyecto e identificar las potencialidades y limitaciones que enfrentan los proyectos durante su ejecución.

En este contexto, FONDOEMPLEO ha seleccionado seis proyectos del 3° Concurso Línea de Apoyo a los Trabajadores (cinco de la Línea 1 y uno de la Línea 2) para la elaboración de estudios de LB y EF. Esta información servirá para que FONDOEMPLEO analice la pertinencia, eficiencia, eficacia, efecto y aproximación a la sostenibilidad de las intervenciones que financia. En ese sentido, el presente Informe contiene el Informe de Evaluación Final del proyecto de la Línea 1 de la región Ica: **“Capacitación Laboral- Minería- Procesamiento de minerales, Instalación Eléctrica- Ica”**.

I. RESUMEN EJECUTIVO

FONDOEMPLEO es una institución privada que financia proyectos que fomentan el desarrollo de las competencias para el empleo, con la finalidad de mejorar la empleabilidad de las personas y contribuir a la mejora de su productividad laboral. En línea con lo anterior, el proyecto “Capacitación Laboral-Minería- Procesamiento de minerales, Instalación Eléctrica- Ica” fue seleccionado por FONDOEMPLEO en el 3° Concurso Línea de Apoyo a los Trabajadores (LAT) del Grupo 1.

El objetivo final del proyecto es contribuir a mejorar la empleabilidad y/o gestión de las organizaciones sindicales de los trabajadores de la Minera Shougang Hierro Perú en Ica. El alcance del proyecto es lograr metas de capacitación laboral para los trabajadores y de fortalecimiento institucional para miembros del sindicato de la empresa. El proyecto tiene una duración de catorce meses, iniciando el 15 de octubre de 2015 y finalizando el 14 de diciembre de 2016. Los beneficiarios del mismo son los trabajadores y empleados que tienen vínculo directo con la empresa o mediante terceros.

Así, por encargo de FONDOEMPLEO el consorcio APOYO Consultoría- AC Pública se encargó de desarrollar la EF del proyecto. Para ello, se utilizó información secundaria y primaria para poder medir los indicadores de interés. Específicamente, se utilizaron instrumentos cuantitativos y cualitativos para el levantamiento de información primaria. Para el primer caso, se encuestó a una muestra representativa de 123 beneficiarios. Para el segundo caso, se realizaron entrevistas y talleres a actores relevantes.

Los resultados y análisis de EF de los beneficiarios fueron en torno a su perfil personal y laboral, su situación socioeconómica, la organización sindical y el nivel de satisfacción después de haber llevado las capacitaciones.

- **Condición de actividad**

El 10% de beneficiarios cambió de empresa, el 3% cambió de ocupación dentro de su centro laboral y el porcentaje de inactivos disminuyó en 2% después de las capacitaciones; sin embargo, este cambio se dio en trabajadores bajo el régimen de contrata, por lo que la variación no es directamente atribuida al proyecto.

- **Empleo decente**

Se registraron variaciones en el tipo de contrato de los beneficiarios debido a la movilización de centro laboral, condición de actividad y ocupación desempeñada. Asimismo, el porcentaje de beneficiarios sin acceso a un seguro de salud disminuyó en 2% y el mismo porcentaje de trabajadores cambió de un sistema ONP a uno AFP.

- **Conocimiento acerca del proyecto**

El 41% de beneficiarios se enteró del proyecto a través de la televisión o conversaciones con familiares y el 40% a través del sindicato. Se tuvieron medios alternativos de difusión como recomendaciones de amigos o compañeros del trabajo, volantes, folletos, charlas informativas o a través de la empresa. El 77% de beneficiarios participó en las capacitaciones para contribuir con su desarrollo personal.

- **Satisfacción del beneficiario**

Existen altos niveles de satisfacción, especialmente con el proceso de postulación, la comprensión de los cursos y la asesoría brindada. Se resalta el prestigio de TECSUP,

además sienten que el proyecto ha contribuido con su desarrollo personal y resaltan el apoyo financiero otorgado. Sin embargo, sintieron que las horas prácticas, la duración del proyecto y las coordinaciones con la empresa no fueron suficientes. Finalmente, los trabajadores consideran que el conocimiento adquirido es una herramienta que contribuye más con el desarrollo propio profesional y no genera el impacto deseado en la productividad de la empresa.

- **Organización sindical**

No se registraron cambios en el número de afiliados, pero una menor cantidad de miembros conoce el plan de actividades y ha recibido capacitaciones adicionales para desempeñar su cargo. Un 4% adicional de los afiliados ocupó un cargo sindical y 100% mencionó que la junta directiva atiende sus consultas.

Adicionalmente, se realizó un análisis de efecto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del proyecto. Por el lado del análisis de efecto, las variaciones registradas en la condición de actividad y empleo de los beneficiarios se dieron, mayormente, en trabajadores bajo el régimen de contrata, por lo que no se afirma la existencia de efectos directos atribuidos al proyecto. En cuanto a los efectos indirectos, estos son positivos pues se ha propagado la confianza en los trabajadores por contar con herramientas técnicas y por haber certificado sus conocimientos. No obstante, no hubo un efecto igual de favorable en la organización sindical ya que persisten las divisiones dentro del sindicato.

En el análisis de eficacia se respetaron los componentes de calidad y tiempo en las capacitaciones del proyecto, pero existen oportunidades de mejora vinculados al diseño y al componente de cantidad. Se incluyeron personas en situación de inactivos, que no formaban parte de los objetivos iniciales del programa. Se resalta la importancia de establecer una correcta lógica vertical y diseño del programa para evitar problemas de alcance y descalces entre la demanda de cursos y los cupos disponibles.

Por el lado del análisis de eficiencia, los recursos; compuestos por bienes materiales, físicos, recursos financieros y recursos humanos no fueron utilizados con total eficiencia pues no se alcanzaron los resultados esperados. Se certificó al 85% y 70% de beneficiarios en capacitaciones técnicas y fortalecimiento institucional, respectivamente, ejecutando el 97% del presupuesto otorgado por FONDOEMPLEO y el 100% de contrapartidas. Los cursos se desarrollaron sin contratiempos; no obstante, los trabajadores contaban con tiempo limitado debido a sus jornadas laborales.

El análisis de sostenibilidad se sustenta en la disposición de los beneficiarios y el sindicato por continuar participando y promoviendo las capacitaciones, que no puede ser logrado sin el apoyo financiero de FONDOEMPLEO. Asimismo, las coordinaciones realizadas con la empresa y la SUNAT, además de las actividades de seguimiento son imprescindibles para una futura implementación o réplica del proyecto. Finalmente, se avizora una posible alianza con la municipalidad también brinda capacitaciones.

Finalmente, se hizo la medición y análisis del marco lógico del proyecto. Para ello se compararon las fichas de cierre del proyecto y la base de datos completada por la IE. Adicionalmente se observaron ciertas oportunidades de mejora en la formulación de los indicadores *per se*.

II. INTRODUCCIÓN

En el presente entregable se desarrolla el Informe de EF del proyecto “Capacitación Laboral-Minería- Procesamiento de minerales, Instalación Eléctrica- Ica”. El objetivo del mismo es describir y analizar los resultados del estudio de EF.

El documento se subdivide en las siguientes secciones: i) objetivos y ámbito de análisis del proyecto; ii) metodología; iii) análisis del proyecto LAT 3; iv) conclusiones; v) recomendaciones y lecciones aprendidas; vi) bibliografía; y, (vii) anexos.

En la primera sección se describe el objetivo general y los objetivos específicos de la EF. Luego, se presenta el ámbito de análisis del proyecto.

En la segunda sección se describe la metodología para elaborar una EF. Para un mayor entendimiento de la metodología, primero se presenta el enfoque conceptual; y luego, se detalla la estructura de trabajo.

En la tercera sección se caracteriza y se analiza a la población beneficiaria. Posteriormente se presenta el análisis de los resultados del proyecto en relación al efecto, a la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad. Luego, se presenta la medición y análisis de los indicadores de marco lógico. Por último, se analiza el nivel de coordinación entre actores.

En la cuarta y quinta sección se presentan las principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas del estudio. Finalmente, las dos últimas secciones incluyen la bibliografía y los anexos.

III. OBJETIVOS Y ÁMBITO DE EVALUACIÓN DEL ESTUDIO

III.1. Objetivos general y específicos

3.1.1. Objetivo general

Elaborar la EF del Proyecto del 3° Concurso Línea de Apoyo a los Trabajadores del Grupo 1: “Capacitación Laboral-Minería- Procesamiento de minerales, Instalación Eléctrica- Ica”.

3.1.2. Objetivos específicos de la Evaluación Final

- Caracterizar el perfil personal, educativo y laboral de los beneficiarios y su situación socioeconómica después de la intervención del proyecto (formativa).
 - Caracterizar la situación personal, educativa y laboral, formativa y de experiencia laboral del beneficiario después de la intervención del proyecto.
 - Definir la condición de actividad y ocupación del beneficiario después de la intervención del proyecto.
- Identificar la situación de gestión de las organizaciones sindicales y de competencias organizativas de sus líderes después de la intervención del proyecto.
- Identificar el nivel del logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los resultados, a través de los siguientes criterios: el efecto del proyecto en los beneficiarios, la eficiencia, eficacia y una aproximación a la sostenibilidad de la intervención realizada.
- Identificar el nivel de logro de los objetivos del proyecto, mediante la medición y análisis de los indicadores de Propósito, Componentes y Productos del marco lógico del proyecto.
- Extraer las lecciones aprendidas, los factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución.
- Identificar el nivel de coordinación logrado con el proyecto entre los actores de la intervención: organizaciones sindicales-empresa, los beneficiarios con el MTPE, u otros agentes/actores del contexto, que apunten a la sostenibilidad de los logros del proyecto.

III.2. Ámbito de análisis del proyecto

A continuación se incluye un mapa de la ciudad donde se realizó el presente estudio. El departamento sombreado es la región donde están ubicados los beneficiarios del proyecto seleccionado del tercer concurso de FONDOEMPLEO.

Gráfico 1. Ámbito geográfico del proyecto



Elaboración propia.

IV. METODOLOGÍA

IV.1. Enfoque conceptual

El diseño, formulación y ejecución de proyectos surge, principalmente, de la necesidad de solucionar un problema identificado en la provisión de determinado bien o servicio.

El ciclo de vida de los proyectos contempla tres fases: diseño, ejecución y seguimiento y evaluación. Durante la primera fase se diseñan los proyectos, se identifica un problema determinado y luego se analizan y evalúan – en base a evidencia, pertinencia, eficacia y eficiencia- alternativas de solución que permitan encontrar la solución de mayor rentabilidad social. Durante la segunda fase, se pone en marcha la ejecución del proyecto; y, en la última fase, el proyecto entra en operación y mantenimiento y se efectúa la evaluación ex post para poder medir el efecto del mismo.

La fase de Diseño constituye el primer paso y el más importante para garantizar que se formule un proyecto tomando en cuenta las oportunidades, amenazas y limitaciones existentes; así como, la sostenibilidad del proyecto.

Por un lado, el diseño y la formulación de los proyectos abarca los siguientes aspectos: i) el diagnóstico de la situación actual; ii) la identificación del problema principal; iii) la determinación de las causas y los efectos del problema identificado; y, iv) la determinación de los objetivos para cerrar las brechas de provisión de servicios. Por otro lado, contempla la estimación y proyección de los bienes y/o servicios que serán ofrecidos a través del proyecto. Ello supone la determinación de la demanda por los servicios y la oferta actual, en la situación sin proyecto, bajo condiciones de uso óptimo de los recursos. A través de estas estimaciones, es posible establecer la brecha entre oferta y demanda, y determinar la proporción de la misma que será cubierta por el proyecto.

Luego de identificar la problemática existente y las brechas que deben cerrarse, es importante hacer uso de herramientas, como el marco lógico, que permiten hacer un adecuado seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto en la etapa inicial, intermedia y posterior a la ejecución. La Metodología de marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

La Matriz de Marco Lógico (MML) presenta, en forma resumida, los aspectos más importantes del proyecto. La información se resume en una matriz que posee dos entradas de información: la vertical, que consta de cuatro filas; y la horizontal, que consta de cuatro columnas.

Gráfico 2: Matriz de marco lógico

| | Resumen de objetivos | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|------------|----------------------|-------------|------------------------|-----------|
| Fin | | | | |
| Propósito | | | | |
| Componente | | | | |
| Acciones | | | | |

Elaboración propia.

Por un lado, las filas hacen referencia a los cuatro niveles de objetivo (Beltrán & Cueva, 2007)

- Fin: es una descripción de la solución a un problema de nivel superior y de importancia nacional.
- Responde a la siguiente pregunta: ¿por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?
- Propósito: describe el efecto directo o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Este cambio es fomentado por el proyecto.
- Responde a la siguiente pregunta: ¿por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?
- Componente: son las obras, servicios y capacitaciones que se deben producir para logra el propósito.
- Responde a la siguiente pregunta: ¿qué entregará el proyecto?
- Acciones: son las actividades que se deben ejecutar para poder producir cada componente e implican la utilización de recursos.
- Responde a la siguiente pregunta: ¿qué se hará?

Por otro lado, las columnas contienen la siguiente información (Beltrán & Cueva, 2007):

- Objetivo: está relacionado con los objetivos de cada fila.
- Indicador: permiten verificar el cumplimiento de los objetivos en cada uno de los niveles. Los indicadores que se proponen deben ser claros, medibles, alcanzables y limitarse a un espacio de tiempo.
- Medios de verificación: especificar las fuentes existentes de información o hacer seguimiento a los nuevos canales de recojo de información que se están implementando.
- Supuestos: se deben considerar los riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos y climatológicos.

La MML puede utilizarse en todas las etapas del proyecto. Por medio de la misma, se garantiza que la identificación y valoración de actividades encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005).

Un aspecto importante de la MML es que a través de la misma se logra establecer un tablero de indicadores cualitativos o cuantitativos a nivel de actividad, proceso, producto, resultado e impacto. La decisión de seleccionar un indicador cualitativo o cuantitativo depende de la naturaleza del objetivo que se evalúa (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005). Los indicadores deben ser validados empleando criterios técnicos que aseguren su calidad, confiabilidad y transparencia en los procesos de toma de decisiones. Como lo establece Ortegon, Pacheco y Prieto (2005), así como la Política Nacional de

Modernización de la Gestión Pública PNMGP (2012), los indicadores deben ser claros, tangibles y ser representativos para el conjunto de resultados esperados. Asimismo, al elaborarlos, se deben considerar los siguientes criterios (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005) (PCM-SGP, 2012):

- Relevancia: garantizar que los indicadores midan lo que se busca.
- Pertinencia: seleccionar un pequeño número de indicadores claves.
- Economía: evaluar si son fáciles de conseguir (hay información disponible y fácil de coleccionar).
- Oportunidad: evaluar si se está en la capacidad de tenerlos.

Dado los resultados obtenidos en la LB, se puede evaluar el desempeño y los impactos en la EF. Por medio de los indicadores es posible hacer el monitoreo y la evaluación necesarios. El seguimiento, monitoreo y evaluación ayudan a mejorar la gestión, a conseguir resultados y permiten gestionar con más eficacia los efectos y productos deseados (PNUD, 2002). El monitoreo y la evaluación responden a necesidades distintas pero complementarias; ambas tienen lógica, unidades de análisis y procedimientos específicos y diferenciados que se articulan bajo el Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación.

Tanto el monitoreo como la evaluación son estrategias de gestión. El monitoreo puede definirse como una función continua, cuyo principal objetivo es proporcionar indicaciones tempranas de progreso en el logro de resultados (PNUD, 2002). Permite estimar la probabilidad de alcanzar los objetivos planeados e identificar eventos críticos que permitan generar alertas para hacer ajustes y modificaciones que mejoren el desempeño.

Por su parte, la evaluación es un proceso por el cual se determinan cambios generados por una actividad o secuencia de actividades, a partir de la comparación entre el estado inicial y el estado actual, utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas que permiten visualizar el grado de avance (PCM-SGP, 2012).

Un sistema de monitoreo y evaluación es una herramienta que, a través de la recopilación y análisis de información, busca: i) realizar los ajustes necesarios en la ejecución de las actividades y procesos de los distintos componentes de proyectos, y ii) evaluar el cumplimiento de metas y resultados.

Gracias al seguimiento, el monitoreo y la evaluación, es posible gestionar el conocimiento y generar lecciones aprendidas a lo largo de la cadena de resultados, ya que se genera un proceso de retroalimentación, en el que se divulgan información y conocimientos que se utilizan para medir el logro de resultados. Resultados orientados a la reducción de brechas para entregar más y mejores bienes y servicios al ciudadano.

Tomando en cuenta lo mencionado, resulta fundamental realizar la EF para identificar el nivel de logro de los objetivos del proyecto.

IV.2. Metodología de trabajo

La metodología para el presente proyecto supone dividir el trabajo en 4 fases. La primera, contempla la gestión de los estudios de EF; la segunda, supone el diseño metodológico del estudio, la revisión y el análisis de las variables e indicadores que serán medidos; la tercera, consiste en el levantamiento de información y preparación del informe preliminar; y, finalmente, la cuarta, se centra en la elaboración del informe final.

IV.2.1. FASE 1: Gestión del proyecto

Esta fase tiene como objetivo ordenar y sistematizar todos los aspectos relevantes para proceder con el encargo, interrelacionando los recursos humanos, financieros y materiales del estudio de EF. Además, busca alinear la estrategia de trabajo, y establecer el alcance y objetivo del mismo, con el fin de asegurar la calidad y la coordinación entre las partes para lograr, con éxito, los objetivos del estudio.

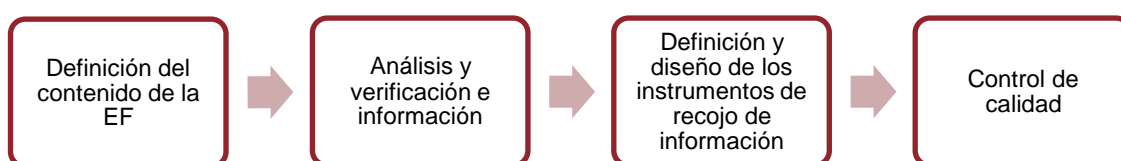
En la fase 1, se establecerá: el detalle de los productos y actividades por desarrollar; el cronograma de actividades e hitos clave para el desarrollo de cada producto; los actores involucrados y, los roles de cada actor. Además, se participará en las reuniones de trabajo con FONDOEMPLEO para coordinar las actividades de la EF y se revisarán los documentos entregados por FONDOEMPLEO. Adicionalmente, debido a que para la elaboración de la EF, habrá un proceso de levantamiento de información primaria, también se incluirá el plan de las actividades, tiempos y personal necesario para desarrollar el trabajo de campo.

Cabe resaltar que estas reuniones se harán el mismo día de las reuniones para la elaboración de la LB.

IV.2.2. FASE 2: Diseño metodológico del estudio y revisión; y análisis de los indicadores

En esta etapa se consolidará el *diseño metodológico de la EF*. El mismo tomará en cuenta lo siguiente.

Gráfico 3. Diseño Metodológico



Elaboración propia

1. Definición del contenido de la Evaluación Final:

Para poder cumplir con todos los objetivos de la EF, esta tiene que contener información sobre el nivel de logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los resultados y la medición y análisis de los indicadores de Propósito, Componentes y Productos del Marco Lógico del proyecto. Asimismo, tendrá información sobre el nivel de coordinación logrado con el proyecto entre los actores.

2. Análisis y verificación de información:

Luego de decidir cuál será el contenido de la EF, se analizará qué información está disponible, cuáles actores están involucrados en la obtención de información (quiénes la poseen) y dónde se encuentra la información.

2.1. Información secundaria: ¿cuál información está disponible?

Consiste en el análisis de bases de datos y sistemas de información que puedan tener información ya procesada y sistematizada sobre lo que se busca medir.

En ese sentido, luego de las primeras reuniones realizadas con FONDOEMPLEO, se analizó la información secundaria del proyecto. Entre las fuentes de información que ayudarán a medir la EF se encuentran:

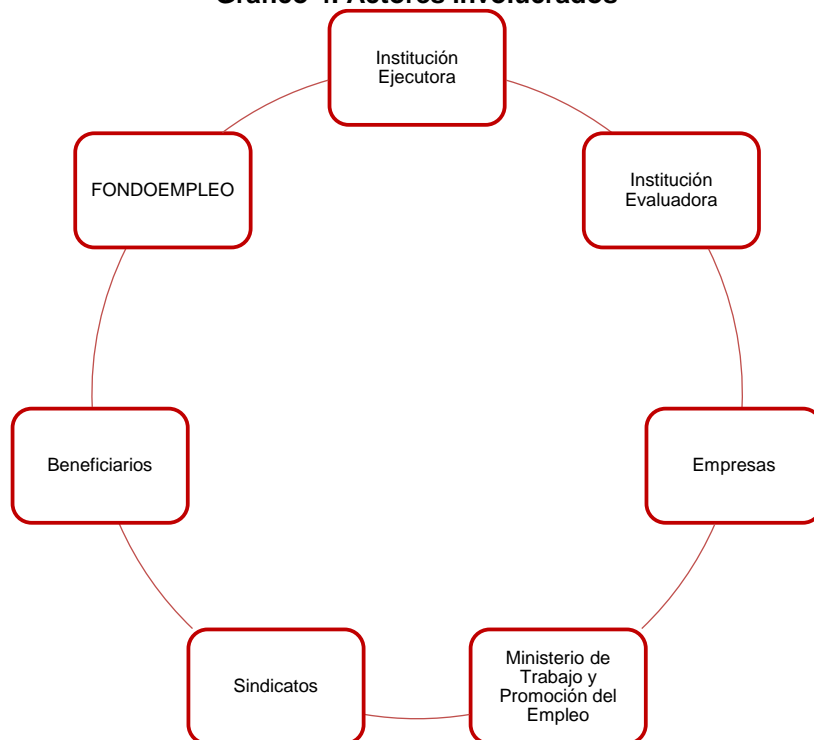
- Base de datos beneficiarios.- En dicha base se tiene información general del beneficiario tales como edad, sexo, actividad/ocupación principal e ingreso neto.
- Informe Final del proyecto.- Contiene información sobre los indicadores del Marco Lógico del proyecto.

2.2. Información primaria: ¿dónde puede encontrarse la información y quiénes pueden brindarla?

Considerando que hay data que no ha sido levantada, y dependiendo del tipo de data que se necesita, se debe analizar quiénes pueden poseer la información que se necesita. Así, se podrá determinar cuáles serán los agentes que estarán involucrados en el proceso de levantamiento de información.

En ese sentido, se ha realizado un mapeo de los principales actores que intervienen en el desarrollo de la EF, los cuales se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico 4. Actores involucrados

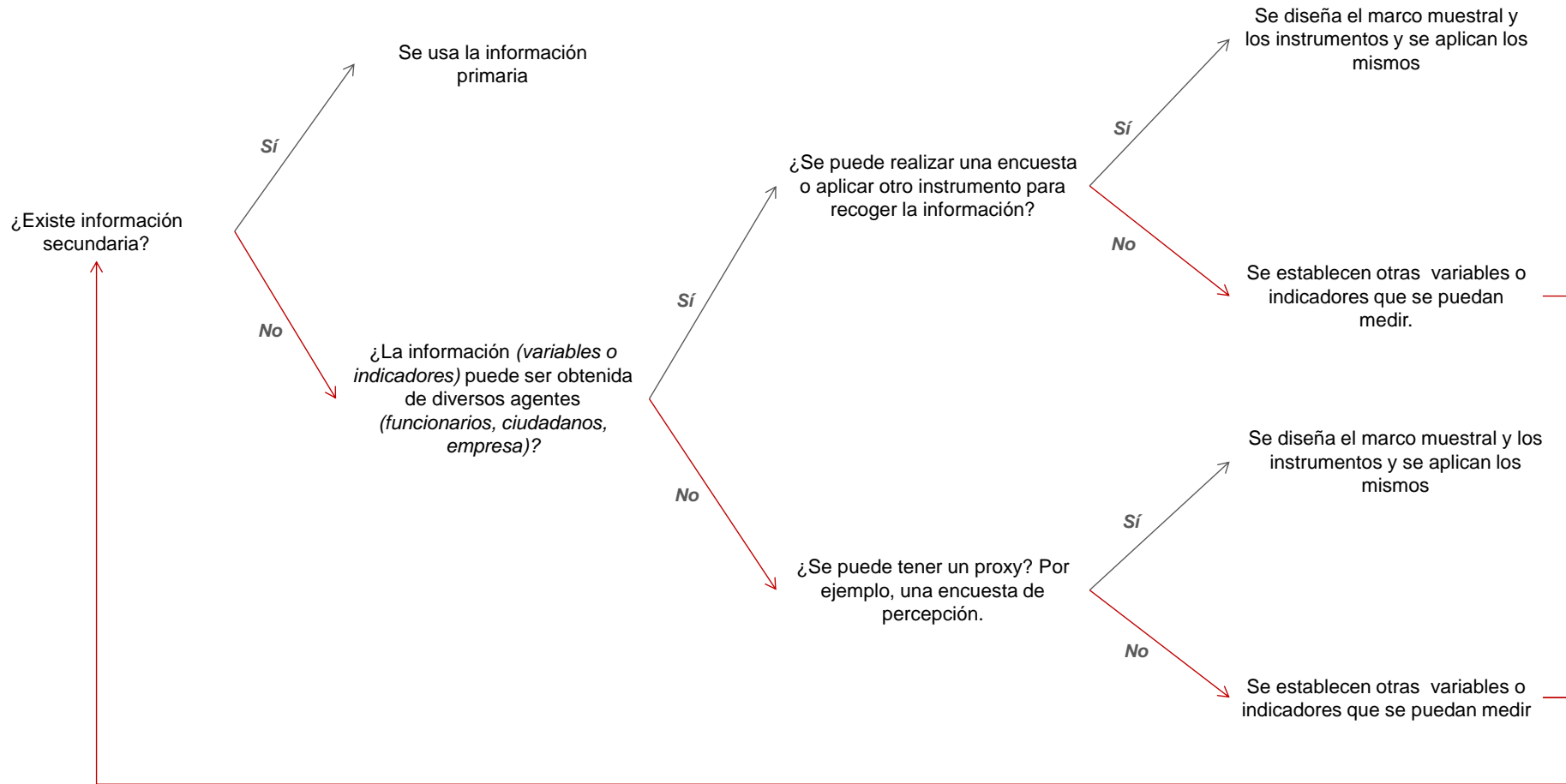


Elaboración propia.

1. FONDOEMPLEO, a través de la Unidad de Planeamiento y Evaluación, proporcionará la información necesaria para la realización de la EF, supervisará su ejecución y emitirá opinión técnica para su conformidad.
2. La IE es la institución responsable de la implementación del proyecto. Proporcionará a FONDOEMPLEO la documentación que se entregará a la Institución Evaluadora (IEv). Adicionalmente, la IE facilitará directamente a la IEv la documentación adicional que esta considere necesaria y que esté contemplada en el Plan de Trabajo. Por último, brindará entrevistas para conocer el tipo de gestión de las organizaciones sindicales, así como las competencias organizativas que tienen sus líderes.
3. La IEv es la institución responsable de elaborar el Estudio de EF para el grupo de beneficiarios, haciendo uso de métodos cuantitativos y cualitativos, para facilitar una triangulación de la información recopilada, así como para complementar la comprensión de los procesos que llevan a alcanzar los objetivos trazados en el proyecto.
4. Las empresas son las instituciones donde los beneficiarios han sido insertados laboralmente. Mediante entrevistas, ellas brindarán la información primaria necesaria para analizar la eficacia, eficiencia y sostenibilidad del proyecto.
5. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), se encargará de brindar información primaria para conocer la problemática del empleo en la región y el nivel de coordinación alcanzado por el proyecto con el MTPE.
6. Los sindicatos brindarán información mediante entrevistas y talleres sobre la gestión de las organizaciones sindicales, qué instrumentos utilizan, las competencias organizativas que tiene sus líderes: liderazgo, manejo de conflictos, manejo contable, tributación, entre otros; y cómo han cambiado al final de la intervención.
7. Los beneficiarios mediante encuestas y entrevistas brindarán información sobre su perfil personal, educativo y laboral; y su situación socioeconómica después de la intervención del proyecto.

Tomando en cuenta lo mencionado, para decidir si se hará uso de información secundaria o primaria, se hará un ejercicio similar al que se presenta a continuación. El mismo resume en cuáles escenarios se acude a información secundaria y primaria.

Gráfico 5. Árbol de decisión: ¿dónde buscar la información?



Elaboración propia

3. Definición y diseño de los instrumentos de recojo de información

Luego de definir las variables de estudio y determinar los agentes que poseen la información, se establecerán los instrumentos que permitirán recoger y sistematizar la información. Los principales instrumentos que se propone utilizar son:

A. Encuestas¹

Las encuestas son un instrumento clave para poder recoger información de diversos agentes. Dado que la EF es una comparación de la situación antes de la intervención y después, las preguntas de la encuesta deben ser las mismas solo que consultadas por diferentes momentos de tiempo. En ese sentido, se deben medir las mismas preguntas para el mismo grupo de encuestados, consultándoles cómo era su situación antes de la intervención y cómo es después. Debido a que el proyecto ya terminó, las encuestas se realizaron en el trabajo de campo de la LB y se les preguntó cómo era su situación antes (para la LB) y cómo es ahora (para la EF).

La encuesta se aplicará personalmente a los beneficiarios del proyecto en el mismo trabajo de campo de la LB y un equipo hará un monitoreo continuo para garantizar que la información se esté recogiendo de manera rigurosa.

La encuesta debe diseñarse considerando el objetivo de la EF, y los temas, variables e indicadores que se desea medir a través de la EF. Dado que la EF es una comparación de la situación antes de la intervención y después, la definición de la población del estudio es la misma que el de la LB. En ese sentido, se aplicó una encuesta a la siguiente muestra representativa:

Tabla 1. Muestra de beneficiarios

| Nombre del Proyecto | Departamento | Número de Beneficiarios | Tamaño Muestral | Tamaño Muestral (+10%) |
|---|--------------|-------------------------|-----------------|------------------------|
| Capacitación Laboral-Minería- Procesamiento de minerales, Instalación Eléctrica | Ica | 180 | 123 | 135 |

Elaboración propia

B. Entrevistas en profundidad²

El equipo técnico realizará entrevistas en profundidad para complementar la información recogida durante las encuestas, esto permitirá tener mayor información de tipo cualitativa. Estas también se realizarán los mismos días que las entrevistas de la LB dado que se les preguntan a los actores cómo era antes la situación y cómo es ahora. Esto permitirá tener mayor información de tipo cualitativa para poder explicar el valor de los indicadores. A continuación se detallan las características de cada entrevista.

- i. **La entrevista a la IE** tiene como objetivo determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia y aproximación a la sostenibilidad del proyecto. La IE sostendrá reuniones de trabajo con la IE y revisará la documentación entregada por FONDOEMPLEO.

¹ Para mayor detalle de la encuesta, ver Anexo N° 1 y el Excel adjunto.

² Para mayor detalle de la entrevista ver Anexo N° 2.

- ii. **La entrevista a la empresa** busca determinar la vinculación de la IE con la empresa y el desempeño laboral de los beneficiarios del proyecto. La entrevista será aplicada al jefe de personal de la empresa o a la persona mejor informada del desempeño laboral de los beneficiarios del proyecto.
- iii. **La entrevista al sindicato de trabajadores** busca conocer el tipo de gestión de las organizaciones sindicales, los instrumentos que utilizan, así como las competencias organizativas que tiene sus líderes: liderazgo, manejo de conflictos, manejo contable, tributación, entre otros; después de la intervención.
- iv. **La entrevista al MTPE** busca conocer la problemática del empleo en la región. Así como el nivel de coordinación alcanzado por el proyecto con el MTPE, que apunte a la sostenibilidad de los logros del proyecto, la opinión del sector sobre la intervención realizada. La entrevista se realizará al responsable de la Dirección de Promoción del Empleo (o su similar) del MTPE en la región donde se desarrolla el proyecto.

C. Otros instrumentos cualitativos³

i. Entrevistas grupales

Las entrevistas grupales complementan la recolección de información mediante la profundización en temas específicos de interés en un contexto de interacción social. Además, involucran a participantes en una discusión activa donde cada persona añade contenidos desde múltiples enfoques. La participación activa reduce la prominencia del rol del entrevistador, lo cual permite obtener información libre de sesgos causados por la reactividad de los mismos.

A diferencia de las entrevistas individuales, contar con un conjunto de participantes permite la participación colectiva y enriquece los detalles pues contiene múltiples enfoques. Además, en las entrevistas grupales, varios agentes dialogan de manera activa con el entrevistador, y entre sí, enriqueciendo los puntos de vista sobre los temas debatidos; mientras que en las entrevistas individuales, el debate permite conocer con (mayor) precisión la percepción de una persona.

Las entrevistas grupales están dirigidas a los miembros de la IE y el sindicato que - de preferencia - no hayan tenido una entrevista individual. La selección de participantes estará basada en el involucramiento de los actores en la aplicación de la intervención, su interés en la aplicación de la misma, su nivel de conocimiento sobre los beneficios y el programa. Cada entrevista grupal contará con la participación de entre tres y cinco actores.

El contenido de las entrevistas grupales será el mismo que el de las entrevistas individuales y se plasmará en una guía entrevistas, la cual será el principal instrumento metodológico. Principalmente, se considerará la información general de los participantes y para efectos de la EF, la evaluación de la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los objetivos del proyecto.

³ Estas también se realizarán los mismos días que las entrevistas de la LB dado que se les preguntan a los actores cómo era antes la situación y cómo es ahora.

Las entrevistas grupales estarán a cargo de un equipo de facilitación liderado por el jefe del equipo técnico. Asimismo, el equipo de facilitación estará conformado por un especialista temático y por miembros del equipo de campo cualitativo, quienes participarán en el recojo de información y en su posterior procesamiento.

Las consideraciones metodológicas de la aplicación y ejecución de entrevistas grupales se encuentran resumidas en la siguiente tabla de sustento:

Tabla 2. Tabla sustento

| Sustento de instrumento propuesto: Entrevistas grupales | |
|---|--|
| Tipo de técnica de recojo de información | Entrevista grupal semi-estructurada |
| Actores directos e indirectos a los que se dirigirá | <p><u>Actores directos</u> Aquellos actores que, de preferencia, no haya participado de la aplicación de otros instrumentos propuestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institución Ejecutora • Sindicatos <p><u>Actores indirectos</u> Actores que ya hayan participado en la recolección de información cualitativa por medio de otros instrumentos.</p> |
| Instrumento metodológico | Guías de entrevistas |
| Contenidos principales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Información general de entrevistados. 2. Eficacia: Identifica cómo las actividades se han materializado en resultado, en términos de cantidad, calidad y cronograma previsto. Además, se analiza la lógica vertical de los objetivos, y ver si las actividades conducen a los productos, estos a los resultados y si estos son condiciones necesarias y suficientes para el logro del propósito del proyecto. 3. Eficiencia: Mide en qué medida los recursos/insumos (fondos, tiempo, entre otros) se han convertido económicamente en resultados. 4. Impacto: Intentará percibir el logro del objetivo general de desarrollo y de los efectos no previstos. 5. Sostenibilidad: Analiza la probabilidad de que los resultados positivos del proyecto, a nivel de propósito, continúen después de que el financiamiento del proyecto termine. 6. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas. |
| Procedimiento metodológico | <p>Son conversaciones espontáneas, flexibles y dinámicas entre un conjunto reducido de personas. Del mismo modo que las entrevistas en profundidad, las entrevistas grupales son conversaciones que están dirigidas a la comprensión de las perspectivas, percepciones, experiencias que tienen los informantes, con respecto a un hecho o hechos en particular, tal y como lo expresan con sus propias palabras o desde su universo social.</p> <p>En el estudio se considerarán entrevistas grupales semi-estructuradas en las que se desplegará una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas (preguntas cerradas) con preguntas espontáneas (preguntas abiertas). Con esta forma de entrevista, el investigador tiene la libertad para profundizar en las características específicas de un tema o variable en particular. Por ello, permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información para ciertos casos particulares de</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>informantes.</p> <p><u>Número de participantes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre 3 y 5 por cada entrevista grupal. <p><u>Criterios de selección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actores involucrados en la aplicación de la intervención • Actores interesados en la aplicación de la intervención • Nivel de conocimiento sobre los beneficiarios y el programa <p><u>Equipo de facilitación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe del equipo técnico • Especialista temático • Equipo de campo cualitativo |
|--|--|

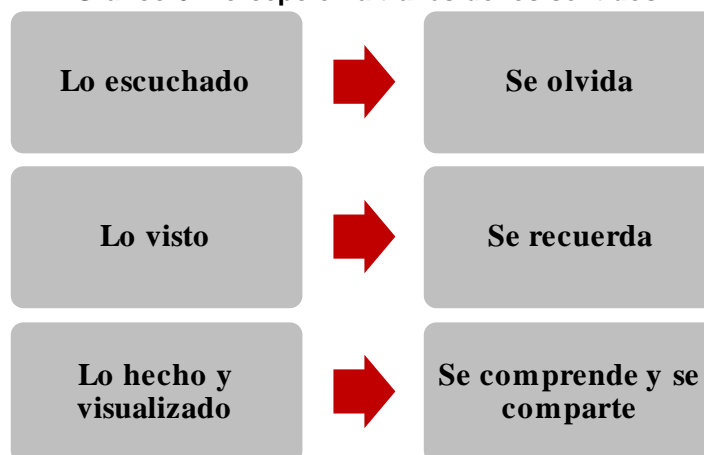
Elaboración propia

ii. Talleres participativos⁴

Los talleres participativos se entienden como una estrategia para la recolección detallada y en profundidad de información sobre un tema específico de interés a través de la interacción e intercambio de puntos de vista de grupos conformado por un número reducido de individuos (generalmente, de ocho a diez) previamente identificados y seleccionados de acuerdo con criterios relevantes para la investigación.

La metodología general de los talleres participativos será la **metodología Metaplan**, la cual se basa en que las personas disponemos de cinco sentidos, es decir cinco canales de percepción. A pesar de ello, en la mayoría de los procesos de comunicación grupal sólo usamos uno: el oído. Sin embargo, la concentración y la atención aumentan significativamente por medio de la comunicación visual.

Gráfico 6. Percepción a través de los sentidos

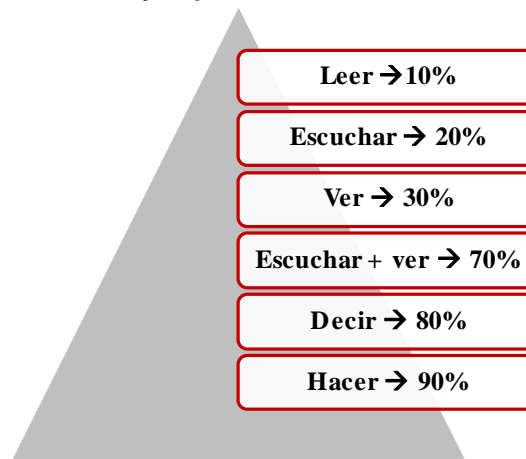


Elaboración propia

Según estudios realizados, la recepción de información a través de la vista aumenta considerablemente la capacidad de atención. Si simultáneamente se escucha y se ve algo esta capacidad de retención aumenta considerablemente. Sin embargo si la persona realiza la actividad, esto quedará mejor fijado en la memoria. Las técnicas de visualización desarrolladas parten de este último principio: el hacer.

⁴ Para mayor detalle del contenido del taller, ver el PPT adjunto.

Gráfico 7. Actividad y capacidad de retención de información



Elaboración propia

Esta técnica presenta las siguientes ventajas:

- Es democrática, debido a que garantiza la participación igualitaria de los participantes; equilibra las desventajas que se presentan debido a las diferencias en la capacidad oral; pone en un plano de igual importancia todas las ideas; permite la existencia y expresiones de puntos de vista minoritarios debido a que se identifican las ideas y no a las personas.
- Mejora la percepción, el entendimiento y la memorización individual, ya que este método obliga a precisar los conceptos y seleccionar lo esencial de cada idea, evita divagaciones, permitiendo tener todas las ideas presentes para establecer relaciones entre ellas.
- Permite la documentación de lo presentado, complementado y acordado.
- Surge un centro de atención común, por lo que facilita el proceso de consenso debido a que este método aumenta la posibilidad de discutir concretamente los problemas y concentrar a todos en un punto común. No nos olvidemos que la idea es hecha pública perdiendo la propiedad individual, así se facilitan los acuerdos rápidos sobre el dejar, reformular o cambiar una idea, con qué otras agruparlas y cómo relacionar unos grupos de ideas con otros.
- Las contribuciones no se pierden: para el participante el hecho de que su contribución haya sido escrita significa que su mensaje ha sido recibido y duplicado. Él se identifica con los resultados al confirmar que sus aportes han sido fijados en el tablero.
- La visualización obliga al expositor a elegir entre informaciones relevantes e irrelevantes. Con ello no se exigirá demasiado de la capacidad de recepción de los miembros del grupo.
- El estado de la discusión puede ser verificado en cada momento. La visualización posibilita dejar evidente para todas las declaraciones, controversias y resultados, los cuales son inmediatamente presentados y fijados. De esa forma no surgen dificultades posteriores en el caso de determinaciones, conclusiones, documentaciones, transmisión de informaciones e interpretaciones.
- La discusión se vuelve objetiva. Y con ello frecuentemente más corta, ya que pueden evitarse disputas personales y emocionales.
- Los problemas se analizan y estructuran más fácilmente. Las propuestas de soluciones se pueden reconocer mejor.

- Se mejora la participación en la discusión y la búsqueda de soluciones y con ello la identificación con éstas.

Los talleres participativos involucran a los participantes en la identificación y priorización de problemas, el análisis de sus causas y efectos y la formulación de posibles soluciones para los problemas priorizados.

En ese sentido, los talleres serán aplicados a la IE y al sindicato. En el caso de la IE el objetivo del taller es evaluar la pertinencia del proyecto a través de la reconstrucción del marco lógico del proyecto. Para ello, primero se plantearán todos los problemas que enfrentan los trabajadores, se identificarán las causas y se propondrán soluciones. Posteriormente se contrastará si los temas identificados responden a la identificación de temas en el marco lógico del proyecto. Mientras que el taller con el sindicato tiene como objetivo evaluar la pertinencia del proyecto en el tema de capacitaciones al sindicato. De manera similar al caso de la IE, esto se realiza mediante la identificación de problemas, causas y soluciones.

La selección de participantes se dará en base a su residencia en los ámbitos geográficos descritos y a la información que manejan sobre los temas que se tocarán. Cada taller participativo contará con un número de entre 6 y 12 participantes.

Los talleres participativos se llevarán a cabo por un equipo de facilitación liderado por el jefe del equipo técnico. Asimismo, el equipo de facilitación estará conformado por un especialista temático y por miembros del equipo de campo cualitativo, quienes participarán en el recojo de información y en su posterior procesamiento.

Las consideraciones metodológicas de la aplicación y ejecución de talleres participativos se encuentran resumidas en la siguiente tabla de sustento:

Tabla 3. Tabla sustento

| Sustento de instrumento propuesto: Talleres participativos | |
|--|--|
| Tipo de técnica de recojo de información | Talleres participativos |
| Actores directos e indirectos a los que se dirigirá | <p>Los talleres participativos están dirigidos principalmente a los actores identificados como directos. Tantos actores directos como indirectos deben cumplir con los requisitos propuestos en los criterios de selección.</p> <p><u>Actores directos</u> Aquellos actores de la IE y el sindicato que, de preferencia, no hayan participado de la aplicación de otros instrumentos de propuestos.</p> <p><u>Actores indirectos</u> Actores que ya hayan participado de otros instrumentos.</p> |
| Instrumento metodológico | Guía de desarrollo de talleres participativos. |
| Contenidos principales | <p>Definición de problemas: Identificación de oportunidades de mejora y priorización de estas oportunidades.</p> <p>Causas: Identificación y descripción de las principales causas de los problemas, así como sus consecuencias.</p> <p>Soluciones: Mencionar las ideas de solución de los problemas.</p> |

| | |
|----------------------------|---|
| Procedimiento metodológico | <p><u>Número de participantes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre 6 y 12 por cada taller participativo. <p><u>Criterios de selección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Residencia en los ámbitos geográficos descritos. • Nivel de conocimiento sobre los temas. <p><u>Equipo de facilitación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe del equipo técnico. • Especialista temático. • Equipo de campo cualitativo. |
|----------------------------|---|

Elaboración propia

A modo resumen, se presenta a continuación una tabla que muestra cómo la información secundaria y los instrumentos antes explicados permiten cumplir los objetivos de la EF.

Tabla 4. Mapeo de objetivos e instrumentos de campo

| N° | Objetivo | Info secundaria | Encuestas Beneficiarios | Fuente de información | | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------------------------|---------------|--|--|
| | | | | Entrevistas | | | | Entrevistas grupales | | Talleres participativos | | | |
| | | | | IE | Empresa | Sindicato | MTPE | IE | Sindicato | IE | Sindicato | | |
| 1 | Caracterizar el perfil <u>personal, educativo y laboral</u> de los beneficiarios y su situación socioeconómica después de la intervención del proyecto (<u>formativa</u>) | 1. Base de datos de Beneficiarios Edad, sexo, actividad/ocupación principal, ingreso neto | Encuestas (Detallar secciones o preguntas que hablan sobre este tema) | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Caracterizar la situación <u>personal, educativa y laboral, formativa</u> y de <u>experiencia laboral</u> del beneficiario después de la intervención del proyecto | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | Definir la condición de actividad y ocupación del beneficiario después de la intervención del proyecto | 2. Propuesta técnica de capacitación laboral | | | | | | | | | | | |
| 2 | Identificar la situación de <u>gestión</u> de las organizaciones sindicales y de <u>competencias organizativas</u> de sus líderes después de la intervención del proyecto | Propuesta técnica de capacitación laboral Antigüedad, FODA | Encuestas (Sección G de la encuesta) | | | Entrevistas | | | | Entrevistas | | | |
| 3 | Identificar el nivel del logro de los objetivos del proyecto , mediante el análisis de los <u>resultados</u> , a través de los siguientes criterios: el <u>efecto del proyecto en los beneficiarios</u> , la <u>eficiencia</u> , <u>eficacia</u> y una aproximación a la <u>sostenibilidad</u> de la intervención realizada | Fichas de cierre de proyecto | Encuestas | Entrevistas | Entrevistas | Entrevistas | Entrevistas | Entrevistas | Entrevistas | Entrevistas | | | |
| 4 | Identificar el nivel de logro de los objetivos del proyecto, mediante la medición y análisis de los indicadores de Propósito, Componentes y Productos del Marco Lógico del proyecto | Fichas de cierre de proyecto | | | | | | | | | | | |
| 5 | Extraer las lecciones aprendidas, los factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución | | | Entrevistas | Entrevistas | Entrevistas | | | Entrevistas | Entrevistas | Taller | | |
| 6 | Identificar el nivel de coordinación logrado con el proyecto entre los actores de la intervención | | | Entrevistas | Entrevistas | Entrevistas | Entrevistas | Entrevistas | Entrevistas | Entrevistas | | | |

Elaboración propia

4. Control de calidad

Se establecerán criterios de control de calidad para poder comprobar y garantizar que la información brindada por los encuestados sea correcta, principalmente se podrá complementar con la revisión de información secundaria.

En primer lugar, como se mencionó anteriormente, para el objetivo de caracterizar el perfil personal, educativo y laboral de los beneficiarios y su situación socioeconómica después de la intervención, se realizarán las encuestas a los beneficiarios. Sin embargo, adicionalmente, se propone revisar fuentes oficiales (INEI) sobre las características de la población, sus hogares y sus viviendas de la región o de las provincias (de acuerdo a la disponibilidad de la data) para analizar si estas guardan relación con los resultados de la encuesta a beneficiarios.

En segundo lugar, para comprobar que la información recolectada en las entrevistas y en los talleres brindados al sindicato y a la Institución Ejecutora sea la correcta se cruzarán los resultados con estudios y auditorías pasadas realizadas a los actores.

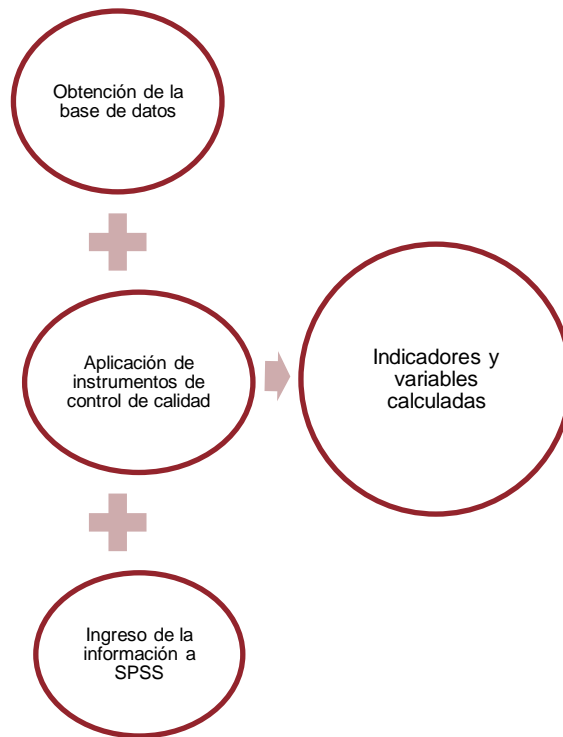
Finalmente, las supervisiones a los instrumentos realizados durante el trabajo de campo también se consideran como un medio de control de calidad para garantizar que la información recolectada sea fidedigna y no tenga sesgos.

IV.2.3. FASE 3: Levantamiento de información, procesamiento y primeros resultados

Durante esta fase, se realizarán los instrumentos ya mencionados a los actores seleccionados. Es de vital importancia mencionar que antes de realizar los instrumentos, se capacitará al equipo de campo en el uso de ellos. De esta manera, se garantizará que la información se recoja de forma homogénea.

Luego de recoger la información en campo, se procesará la información y se realizará un proceso de control de calidad para garantizar que las distintas variables se hayan medido correctamente. Este procesamiento se desarrollará tomando en cuenta 3 subprocesos: i) codificación de las respuestas en SPSS, ii) base de datos, y iii) uso de software para el cálculo de indicadores.

Gráfico 8: Procesamiento



Elaboración propia

IV.2.4. FASE 4: Informe de Evaluación Final

La cuarta fase consiste en la elaboración del informe final. El informe final contendrá toda la información que fue levantada a lo largo de la consultoría para la EF. Adicionalmente, presentará los lineamientos que podrán ser tomados en cuenta para continuar haciendo seguimiento y evaluación a los indicadores calculados.

V. ANÁLISIS DEL PROYECTO LAT 3

V.1. Caracterización y análisis de la población beneficiaria

A partir de las encuestas aplicadas, se obtuvo una muestra representativa de 123 personas con información para caracterizar a la población beneficiaria y al sindicato para el Proyecto LAT 3 - Ica de FONDOEMPLEO. En esta sección se analizará la situación después de la intervención del proyecto y la comparación entre la situación antes y después del proyecto.

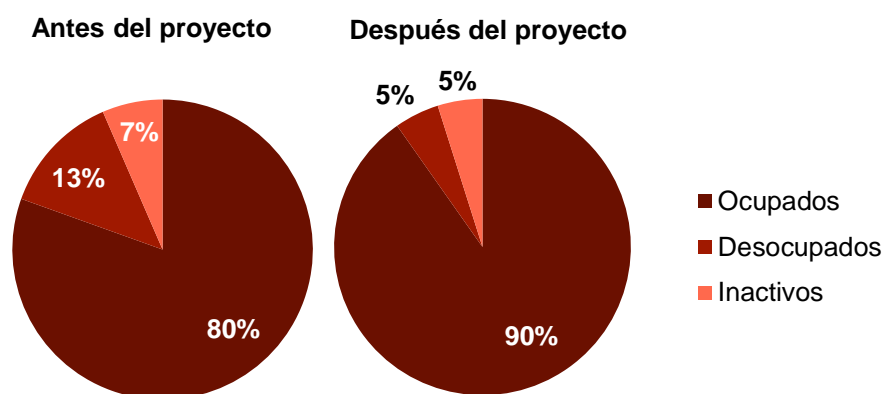
5.1.1. Beneficiarios

Los beneficiarios mediante encuestas brindaron información sobre su perfil personal, educativo y laboral; y su situación socioeconómica después de la intervención del proyecto.

A. Condición de actividad

Antes de la implementación del programa FONDOEMPLEO, el 80% de beneficiarios se encontraba en situación de ocupado trabajando en alguna empresa, el 13% estaba desocupado y el 7% estaba como inactivo. De los ocupados, el 55% trabajaba en la empresa Shougang y el resto en empresas contratistas que siguen el régimen de *service*. Después del proyecto, el porcentaje de ocupados incrementó en 10%, mientras que el porcentaje de desocupados e inactivos disminuyó a 5%.

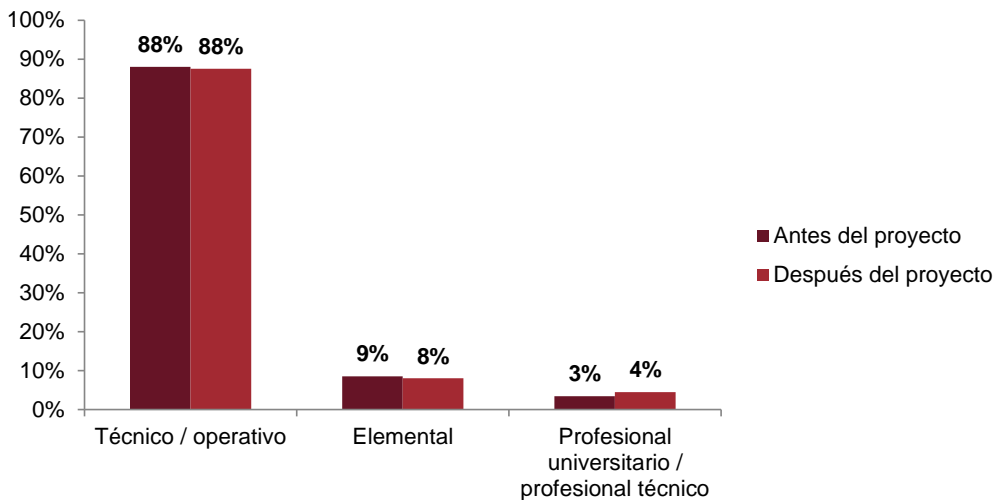
Gráfico 9. Condición de actividad del beneficiario



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

El 10% de beneficiarios cambió de empresa luego de haber llevado los cursos financiados por FONDOEMPLEO, porcentaje que representa a 12 beneficiarios de los 123 encuestados. No obstante, los trabajadores se mantuvieron trabajando para el sector minero. Se registró que un 3% de beneficiarios cambiaron de ocupación principal dentro de su empresa; de este modo, el porcentaje de personas con nivel de responsabilidad elemental disminuyó y más beneficiarios obtuvieron un nivel de responsabilidad profesional. El resto de trabajadores que cambió de ocupación se mantuvo con el mismo nivel de responsabilidad.

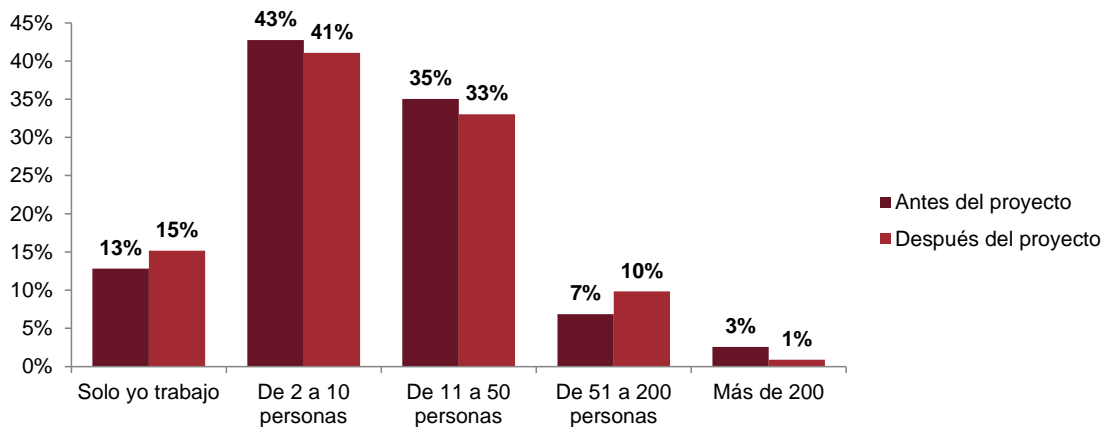
Gráfico 10. Nivel de responsabilidad del beneficiario



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

El 5% de beneficiarios mencionó que el número de personas trabajando en sus áreas cambió. Se incrementó el número de personas trabajando solos en 2% y el grupo que tenía de 51 a 200 trabajadores por área en 3%. Hubo una disminución en 2% en el grupo de 2 a 10 personas, en el de 11 a 50 personas y en el de más de 200 personas.

Gráfico 11. Número de personas trabajando en el área del beneficiario

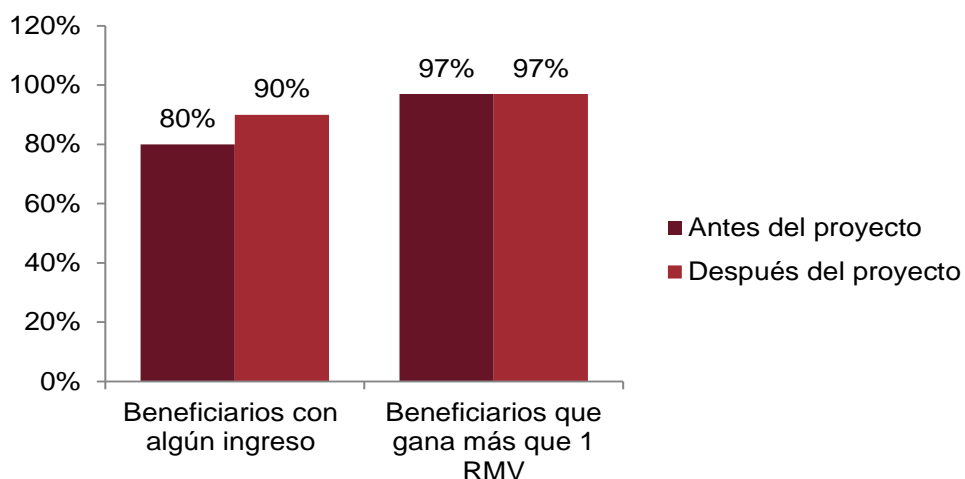


Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Adicionalmente, el promedio de años que el beneficiario ha trabajado en su ocupación se mantuvo en 5.8 años antes y después del proyecto.

El 80% de los beneficiarios recibía algún tipo de ingreso antes de la ejecución del programa (sueldo, salario o comisión). Actualmente, este porcentaje ha incrementado a 90% debido al aumento en la condición de ocupados antes detallada. El porcentaje de beneficiarios (97%) que gana más que una remuneración mínima vital (RMV) se mantuvo constante.

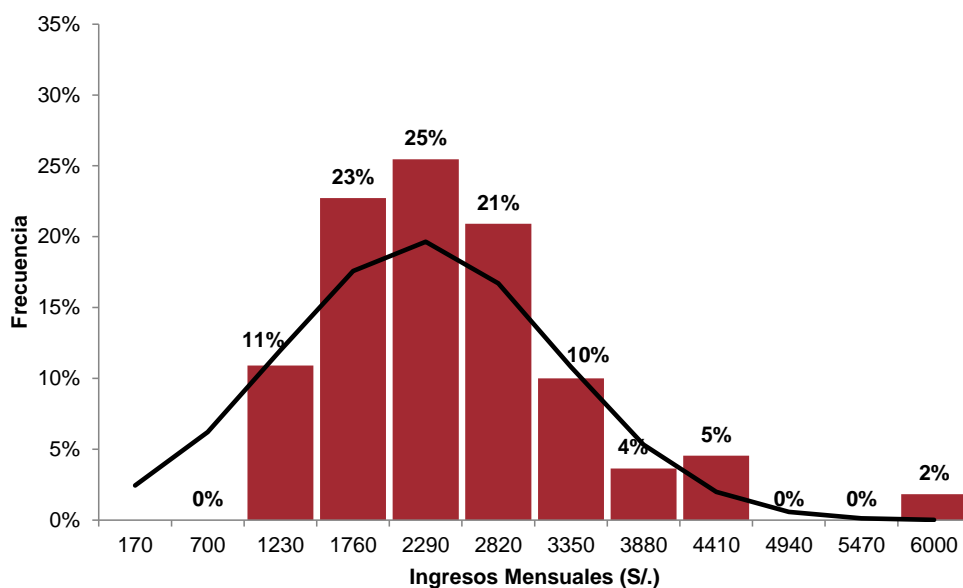
Gráfico 12. Indicadores de la calidad del empleo del beneficiario



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

El ingreso promedio mensual aumentó de S/ 2,158.97 a S/ 2,240.74 antes y después del proyecto. Aunque la distribución de ingresos mensuales cambió, la mayoría de beneficiarios se encuentra en el rango entre S/ 1,230.00 y S/ 2,820.00. Esta distribución de ingresos oscila entre S/ 800.00 y S/ 8,000.00 mensuales.

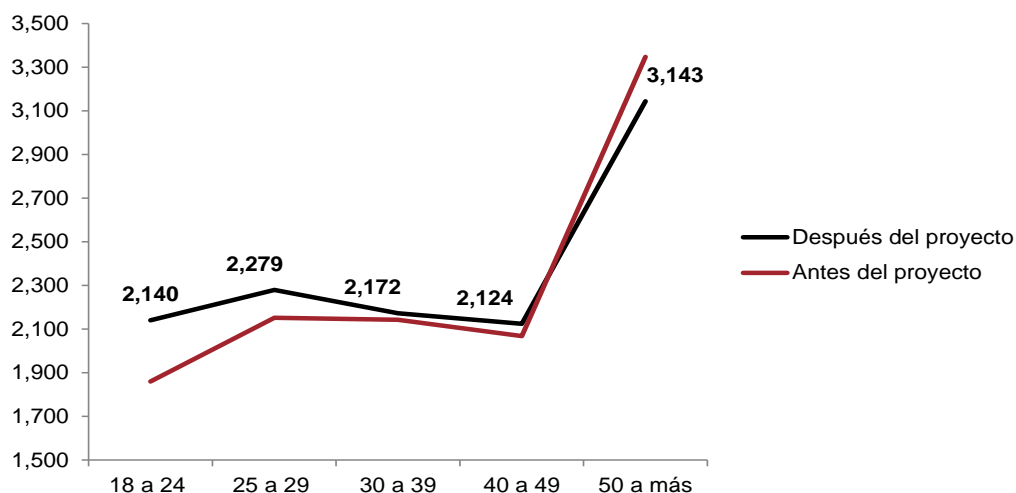
Gráfico 13. Distribución de los ingresos mensuales después del proyecto (S/)



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

En cuanto a la categorización de ingresos promedios mensuales por grupos de edades, toda la distribución varió ligeramente después de las capacitaciones de FONDOEMPLEO. Sin embargo, el grupo de beneficiarios de 50 años a más sigue teniendo el mayor ingreso mensual promedio en comparación con los otros grupos de edades.

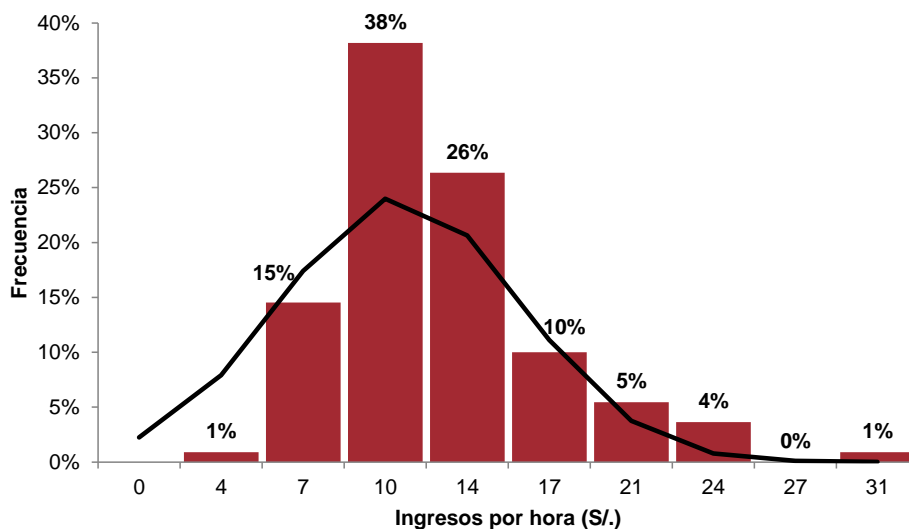
Gráfico 14. Distribución de los ingresos promedio mensuales, según rangos de edades (S/)



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

De igual manera, el ingreso por hora promedio incrementó de S/ 10.68 a S/ 10.97, las cuales son cifras considerablemente mayores al ingreso por hora del salario mínimo en una jornada laboral de 48 horas semanales (aproximadamente S/ 4.43 por hora).

Gráfico 15. Distribución de los ingresos por hora después del proyecto (S/)

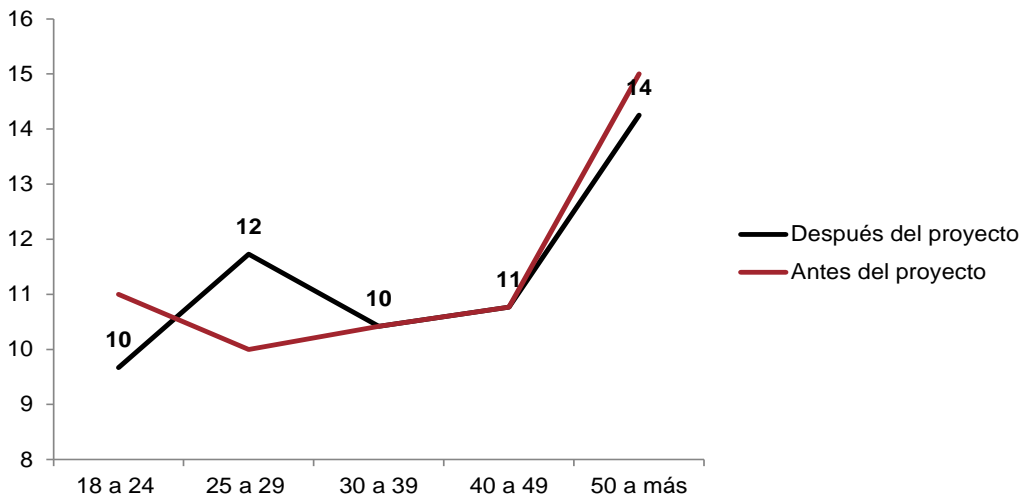


Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Toda la distribución de ingresos por hora varió; no obstante, la mayoría de beneficiarios sigue registrando un ingreso de S/ 7.00 a S/ 14.00 por hora. Los ingresos por hora registrados van desde S/ 3.57 hasta S/ 41.67.

Al categorizar los ingresos por hora según grupos de edades, hubo una notable variación en el grupo de 25 a 29 años después del proyecto, en el cual se pasó de recibir S/ 10.00 por hora a S/ 12.00 por hora.

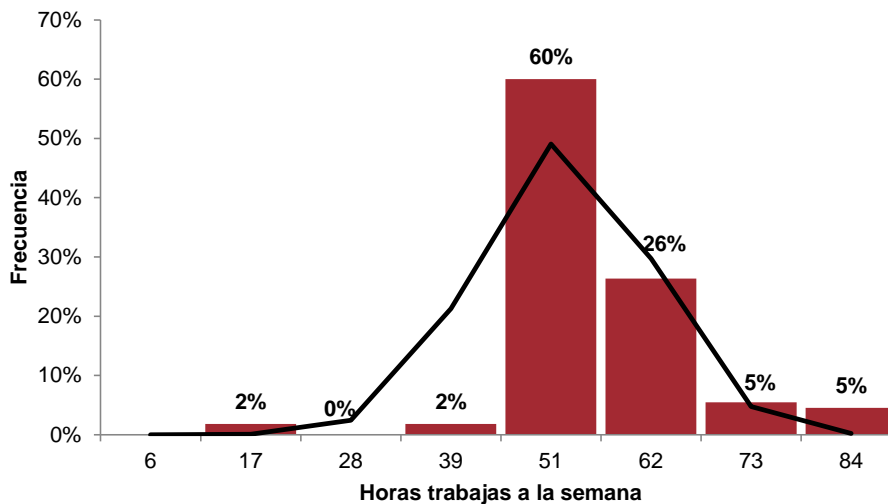
Gráfico 16. Distribución de los ingresos por hora promedio, según rangos de edades (S/)



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

La jornada laboral promedio a la semana cambió de 51 horas antes del proyecto a 52 horas. Después del desarrollo de los cursos, la distribución de estas horas trabajadas registró un incremento en el porcentaje de beneficiarios que trabajan entre 62 y 73 horas a la semana. El grueso de los beneficiarios registró 48 horas laboradas por semana. Finalmente, la jornada laboral actual oscila entre 17 y 84 horas a la semana.

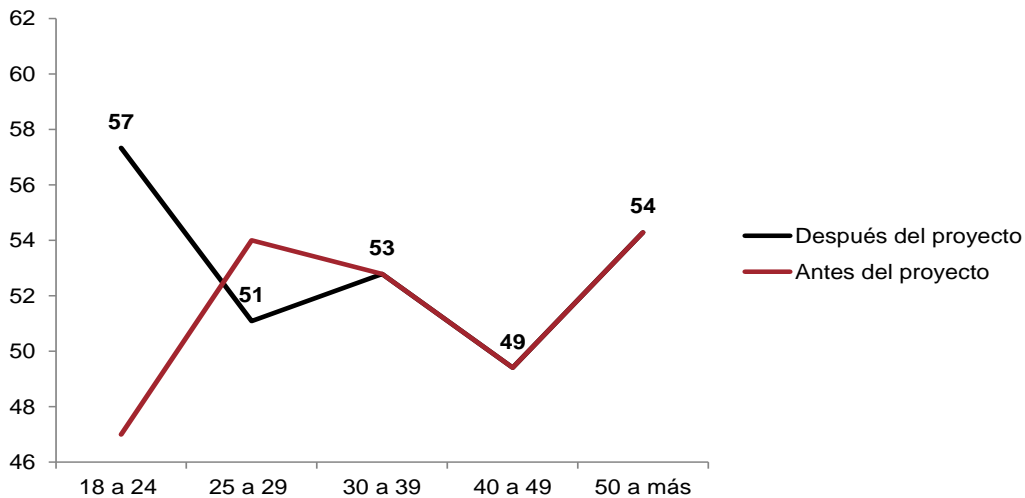
Gráfico 17. Distribución de horas trabajadas a la semana



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

La distribución de horas trabajadas a la semana según rango de edades varió. En el grupo de beneficiarios de 18 a 24 años, se registró un incremento de 47 horas laboradas semanalmente a 57 horas. Asimismo, los beneficiarios con edad entre 25 y 29 años disminuyeron su jornada laboral de 54 a 51 horas por semana.

Gráfico 18. Distribución de horas trabajadas a la semana, según rangos de edades



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Análisis de la condición de actividad de los beneficiarios

La muestra indica que el 10% de beneficiarios cambió de empresa y el 3% de ocupación dentro de su centro laboral; sin embargo, la mayor parte de esta variación se registró en trabajadores bajo el régimen de contrata. Esta modalidad permite la tercerización de algunas actividades de la empresa únicamente durante el periodo en que se requieran dichos servicios. Por ejemplo, si hay una ampliación en la planta que requiera una mayor cantidad de excavadoras, la empresa encargada contrata personal (conductores de excavadoras) de empresas pequeñas para cubrir esta necesidad temporal y complementaria.

Con esto, la tasa de rotación es alta no solo porque se demanda trabajo por un intervalo de tiempo determinado, sino también porque este tipo de mano de obra no tiene una vinculación laboral directa con la empresa. Por eso la variación en cuestión no puede ser directamente atribuida al proyecto.

Por otro lado, aunque la variación del nivel de responsabilidad de los beneficiarios fue pequeña, se registró que estos beneficiarios adquirieron mayor responsabilidad en su área de trabajo (pasaron de un nivel de desempeño elemental a trabajos técnicos o profesionales).

Con respecto a los ingresos, la variación fue favorable para los trabajadores pues el promedio mensual y el ingreso por hora aumentó. Sin embargo, también incrementó la jornada laboral promedio después del proyecto. Con esto, los beneficiarios perciben un sueldo promedio ligeramente mayor, pero a costa de más horas laboradas⁵.

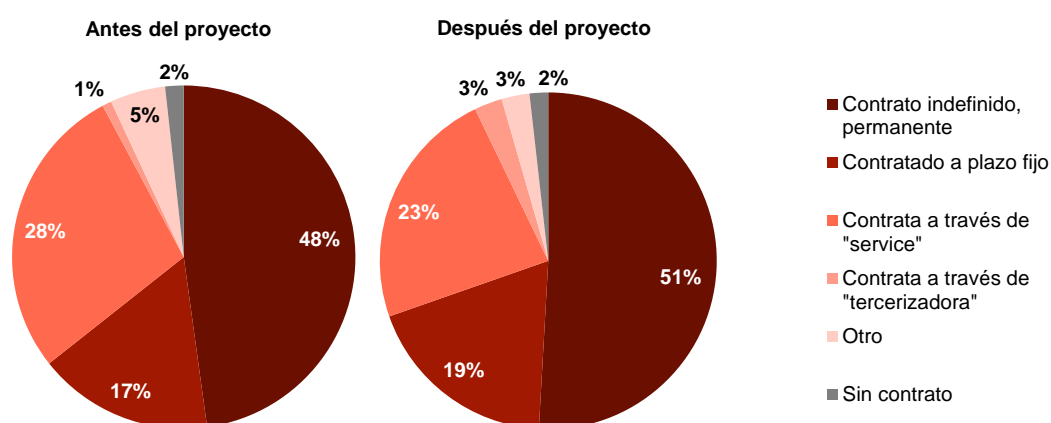
⁵ No olvidar que la gran cantidad de horas trabajadas a la semana (que supera las 48 horas semanales de una jornada laboral regular) se debe a que el sector minero sigue el régimen de jornada laboral atípica. Esta modalidad permite trabajar más horas diarias a cambio de unos días de descanso (régimen 7x1, 4x3, entre otros).

B. Medición de empleo decente

Antes del desarrollo del programa de FONDOEMPLEO, el 48% de trabajadores contaba con un contratado indefinido o permanente. El 17% estaba contratado a plazo fijo y el 28% trabajaba bajo el régimen de contrata a través de *service*. El 5% tenía otro tipo de contrato (renovación mensual, por periodos o temporal), el 2% no tenía contrato y el 1% trabajaba por contrata a través de tercerizadora.

Al finalizar el programa, incrementaron las personas contratadas indefinidamente y a plazo fijo, disminuyeron los que tenían el régimen de contrata a través de *service* en 5% e incrementaron los que trabajaban por contrata a través de tercerizadora.

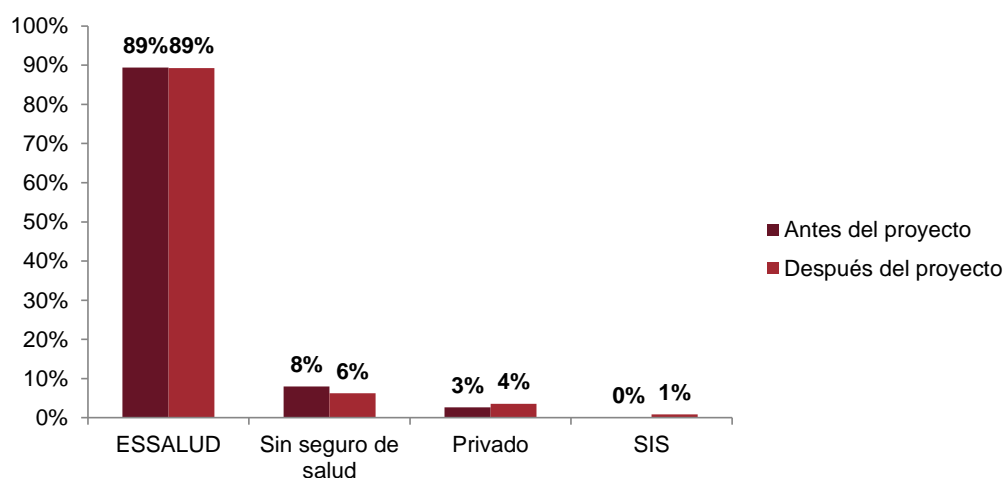
Gráfico 19. Tipo de contrato de los beneficiarios



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Respecto al acceso de seguro de salud, se registraron ligeras variaciones. Actualmente, el porcentaje de beneficiarios que se encuentran sin seguro de salud disminuyó en 2% después de la implementación del proyecto. De este modo, incrementaron los beneficiarios afiliados a un seguro privado y al SIS.

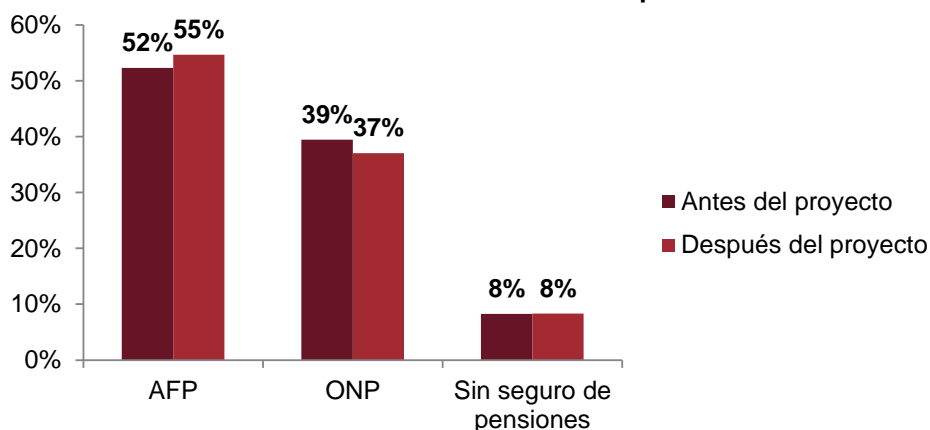
Gráfico 20. Acceso a seguro de salud



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

En el caso de seguro de pensiones, disminuyó el porcentaje de beneficiarios afiliados a la Oficina de Normalización Provisional (ONP) e incrementó el porcentaje aportando a una Administradora de Fondo de Pensiones (AFP). La cantidad de personas sin un seguro de pensiones permaneció inalterada.

Gráfico 21. Acceso a sistema de pensiones



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).

Elaboración propia.

Análisis del empleo decente entre los beneficiarios

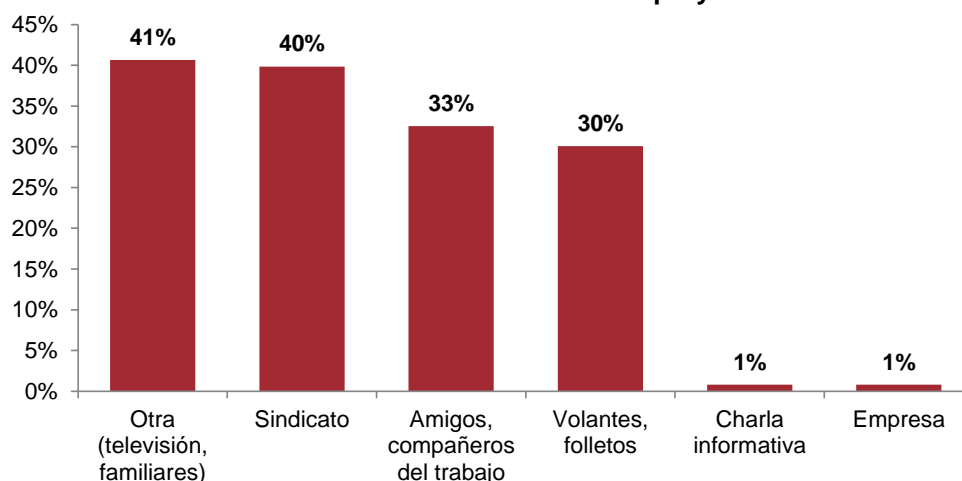
Se registró un cambio en el tipo de contrato de los trabajadores debido a la movilización de una empresa a otra o al cambio de ocupación dentro del centro laboral. Se debe recalcar que este porcentaje recoge los casos de beneficiarios que trabajan bajo el régimen de contrata, por lo que, como ya se mencionó, las variaciones no se pueden atribuir directamente a la intervención del proyecto.

Por otro lado, se observan mejores condiciones laborales después de la implementación del proyecto ya que más personas tienen acceso al seguro de salud y al sistema de pensiones privado.

C. Conocimiento acerca del proyecto

El 41% de los beneficiarios se enteró del proyecto de FONDOEMPLEO a través de la televisión o en conversaciones con sus familiares. El 40% se enteró a través del sindicato y un 33% a través de conversaciones con sus amigos y compañeros del trabajo. Un 30% respondió haber conocido el proyecto a través de volantes y folletos, y 1% a través de una charla informativa y a través de la empresa.

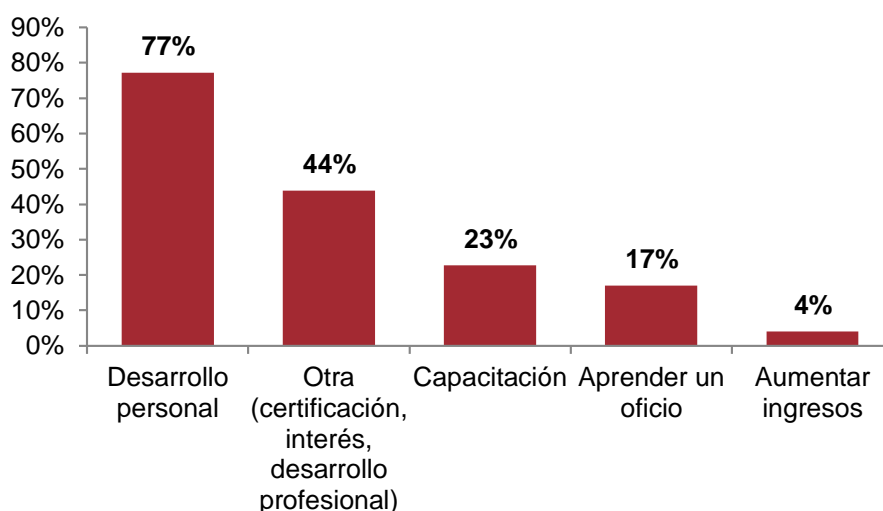
Gráfico 22. Conocimiento del proyecto



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Asimismo, el 77% de los beneficiarios decidió participar en el curso de FONDOEMPLEO para su desarrollo personal. El 44% lo hizo para obtener un certificado, porque estaba interesado en el curso o porque era una oportunidad de desarrollo profesional. El 23% y el 17% lo hicieron porque ofrecía capacitación y porque querían aprender un oficio, respectivamente. Finalmente, el 4% lo hizo para aumentar sus ingresos económicos.

Gráfico 23. Decisión de participación en el proyecto



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

D. Satisfacción del beneficiario

Para evaluar el nivel de satisfacción del beneficiario con el proyecto financiado por FONDOEMPLEO, se siguió la escala de Likert, la cual establece una valoración del 1 al 5 para medir qué tan insatisfecho o satisfecho se encuentra el trabajador. Al ser un número impar, el encuestado tiene la opción de elegir un punto medio en el que no se encuentra ni satisfecho, ni insatisfecho sobre el criterio en cuestión. Así, se recopiló información sobre criterios relacionados con la formulación y ejecución del proyecto.

A continuación, se muestran las equivalencias en una tabla valorativa:

Tabla 5. Medición de la satisfacción del beneficiario

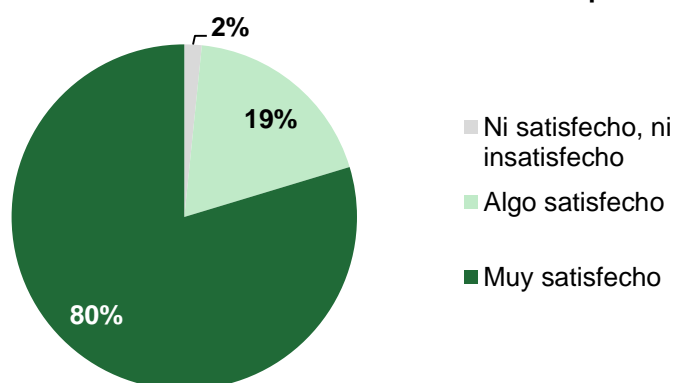
| Muy insatisfecho | Algo insatisfecho | Ni satisfecho, ni insatisfecho | Algo satisfecho | Muy satisfecho |
|------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Elaboración propia.

Criterio 1. Claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto: El 80% de los beneficiarios se encuentra muy satisfecho con la claridad de los requisitos que les pidieron para postular y formar parte de los cursos. Estos requisitos fueron establecidos en conjunto por el sindicato y la institución ejecutora del proyecto.

Asimismo, el 19% mencionó sentirse algo satisfecho y solo el 2% fue indiferente sobre los requerimientos pedidos. De este modo, existe un alto nivel de satisfacción.

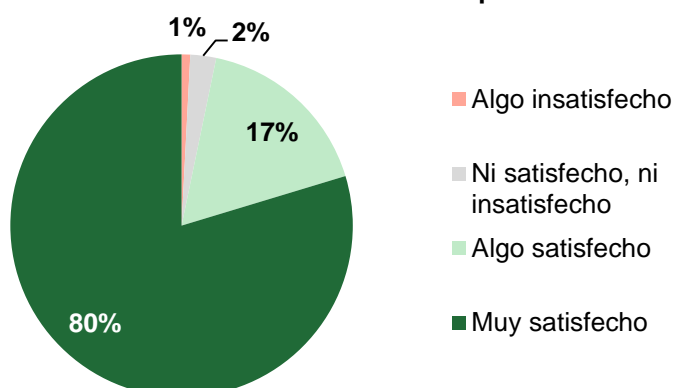
Gráfico 24. Nivel de satisfacción sobre la claridad de los requisitos solicitados



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Criterio 2. Comprensión de los cursos de capacitación: En cuanto a la comprensión del contenido de los cursos, considerando sus respectivos módulos y unidades temáticas el 97% se sintió satisfecho. Un 2% no estuvo ni satisfecho ni insatisfecho y un 1% se sintió algo insatisfecho ya que sugieren una mayor profundidad y actualización de los temas tratados. Asimismo, con respecto a las asesorías de fortalecimiento institucional, se sugirió un mayor enfoque y desarrollo en el tema de la negociación colectiva.

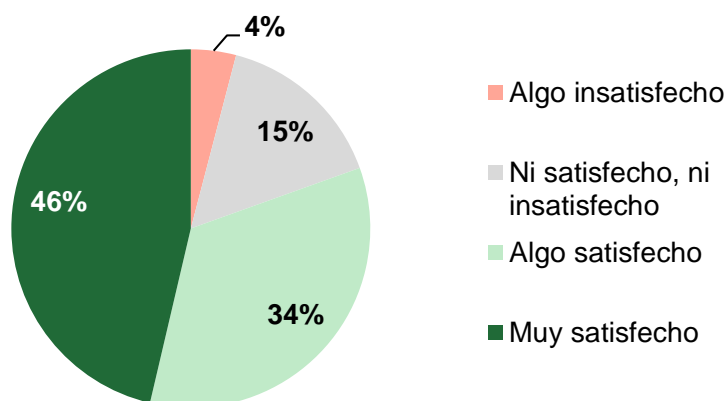
Gráfico 25. Nivel de satisfacción sobre la comprensión de los cursos



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Criterio 3. Tiempo que duraron las capacitaciones: Los cursos tuvieron una duración de dictado entre una semana y mes y medio (dependiendo de cada curso). Con esto, el 46% se sintió muy satisfecho y el 34% algo satisfecho. El 15% fue indiferente pues no se sintieron ni satisfechos, ni insatisfechos. Finalmente, el 4% se sintió alto insatisfecho pues sintieron que las clases fueron aceleradas. Consideran que el curso pudo haber sido más extenso, con mayor cantidad de horas prácticas para desarrollarse mejor en el ámbito profesional.

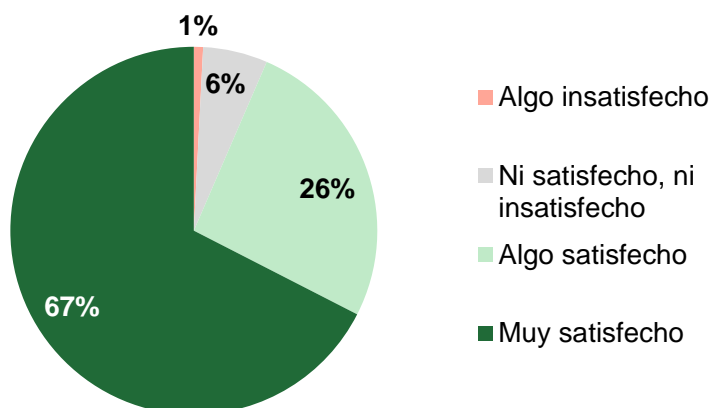
Gráfico 26. Nivel de satisfacción sobre el tiempo de duración de las capacitaciones



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Criterio 4. Horarios de las capacitaciones: El 93% de los beneficiarios se sintió algo satisfecho y muy satisfecho con los horarios designados para los cursos. No obstante, el 6% no se sintió ni satisfecho, ni insatisfecho, y el 1% se sintió algo insatisfecho ya que mencionaron que tenían horarios muy cargados.

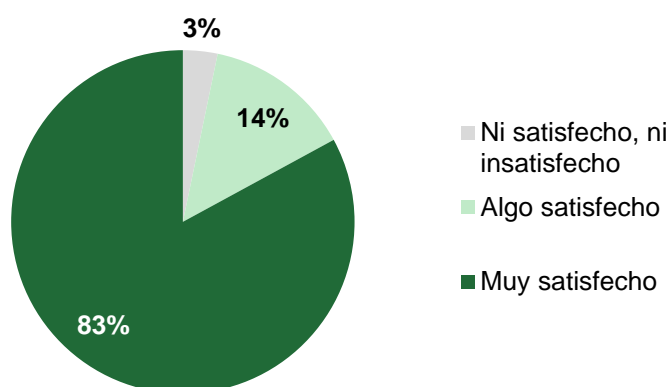
Gráfico 27. Nivel de satisfacción sobre los horarios de las capacitaciones



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Criterio 5. Asesoría brindada para el aprendizaje: El 83% de beneficiarios estuvo muy satisfecho con las asesorías brindadas por sus profesores de los cursos. El 14% se sintió algo satisfecho y el 3% no estuvo ni satisfecho, ni insatisfecho. El alto nivel de satisfacción registrado se sustenta en que los trabajadores adquirieron aprendizaje de sus capacitaciones. Tanto así, que están dispuestos a participar nuevamente en el proyecto.

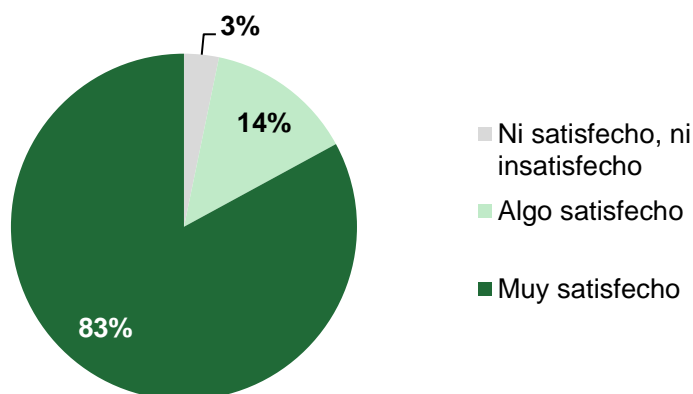
Gráfico 28. Nivel de satisfacción sobre la asesoría brindada para el aprendizaje



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Criterio 6. Ayuda para resolver las dudas del proyecto: Este criterio comprende la ayuda y atención otorgada por el sindicato y la institución ejecutora sobre el proyecto a lo largo del mismo. El 83% de beneficiarios se sintió muy satisfecho, el 14% estuvo algo satisfecho y el 3% ni satisfecho, ni insatisfecho.

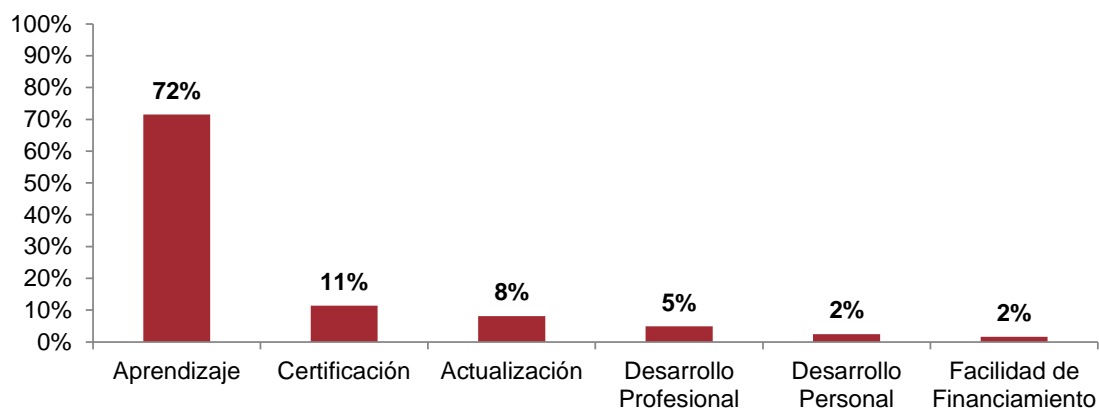
Gráfico 29. Nivel de satisfacción sobre la ayuda para resolver las dudas del proyecto



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Asimismo, se recopiló información sobre los principales beneficios que recibieron los trabajadores al participar en el proyecto. La mayoría de los beneficiarios (72%) consideró que los cursos impulsaron su aprendizaje, un 11% consideró que la certificación fue de suma importancia pues sirvió como justificación de sus competencias. El 8% mencionó que las capacitaciones ayudaron a actualizarse en el campo laboral en que se desenvuelven. El 5% mencionó que contribuyeron a su desarrollo profesional y el 2% a su desarrollo personal. Finalmente, el 2% respondió que el mayor beneficio recibido por el proyecto fue el financiamiento parcial de los cursos y la facilidad otorgada para pagarlo.

Gráfico 30. Principales beneficios recibidos por los trabajadores



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

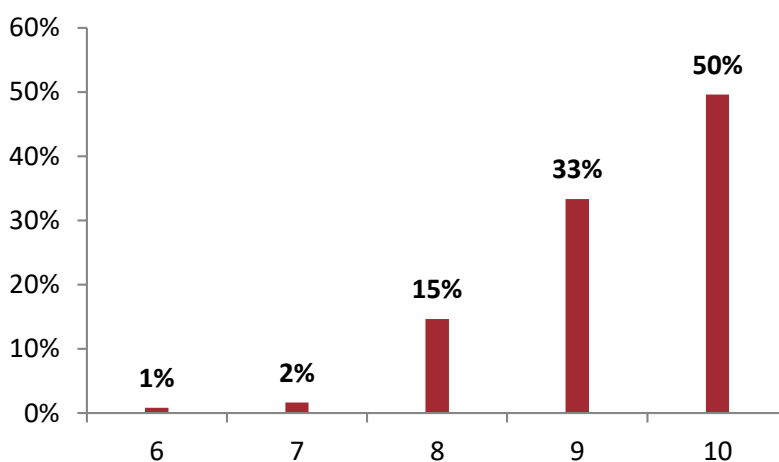
Además, los encuestados tuvieron la posibilidad de otorgar una calificación del 1 al 10 al desarrollo del proyecto y al apoyo recibido por el mismo para mejorar su capacitación técnica. El 97.56% de los beneficiarios le otorgó una nota de 8 a más al proyecto, el 1.63% le dio una calificación de 7 y el 0.81% restante calificó al programa con un puntaje de 6. Como resultado, se obtuvo una nota promedio de 9.29 puntos por la implementación del proyecto de FONDOEMPLEO en Ica.

Las notas bajas se sustentan en algunas falencias percibidas por los trabajadores, como el corto tiempo de duración del proyecto y la poca cantidad de horas prácticas. Asimismo, aunque se resalta la facilidad de pago del curso y el financiamiento parcial de FONDOEMPLEO, los beneficiarios no estaban de acuerdo con los costos por estadía y alimentación que tuvieron que incurrir para los cursos enseñados en Lima⁶. De igual manera, los alumnos notaron que en los cursos dictados *in-house* no había un botiquín de primeros auxilios o algún lugar al cual recurrir en caso de emergencia.

Se debe mencionar que algunos trabajadores mostraron su incomodidad porque algunas personas, que no trabajan en la empresa, estuvieron inscritas en cursos especializados y dejaron sin cupo a otros. Asimismo, sugieren que los cursos alcancen mayor profundidad en su desarrollo y que no dependan tanto del desempeño de la empresa. Finalmente, proponen expandir las vacantes a los demás pobladores, desempleados, familiares, en las capacitaciones que las vacantes no fueran cubiertas.

⁶ Los cursos de electricidad industrial, métodos de explotación minera, tractor de cadenas I, cargador frontal I, camión minero I y mantenimiento de equipo pesado se llevaron a cabo en la sede de Lima de TECSUP.

Gráfico 31. Calificaciones otorgadas al proyecto por los beneficiarios

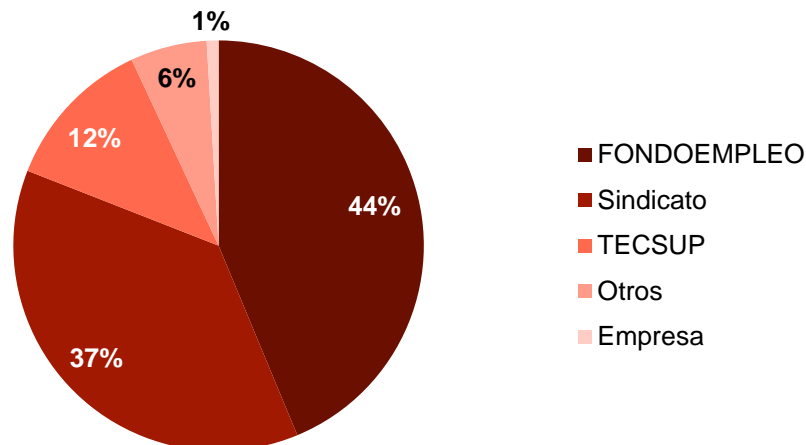


Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).

Elaboración propia.

Finalmente, el 88% de beneficiarios tiene conocimiento sobre lugares a los cuales recurrir para continuar con su capacitación. Entre estos, el 44% mencionó que continuaría participando en proyectos financiados por FONDOEMPLEO. El 37% reconoció que el sindicato es una buena guía para buscar nuevas capacitaciones y el 12% mencionó a TECUP para seguir capacitándose. El 6% indicó otras instituciones educativas y el 1% consideró pertinente recurrir a la empresa para otras capacitaciones.

Gráfico 32. Lugares sugeridos para continuar capacitándose



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).

Elaboración propia

Análisis de la satisfacción del beneficiario

Si bien es cierto, los niveles de satisfacción de los beneficiarios respecto a los cursos y a la ejecución del proyecto son altos, esto no significa que la implementación del mismo haya sido óptima en su totalidad. Aunque los trabajadores se sintieron satisfechos con los requisitos solicitados, comprensión del curso, y asesorías brindadas por los profesores e IE, aún existen mejoras por implementar.

Hubo un porcentaje medianamente alto de insatisfechos con el tiempo de duración de las capacitaciones. Ellos consideraron que las capacitaciones fueron muy aceleradas, que el tiempo fue corto para los temas abordados y que sus horarios estuvieron cargados. Asimismo, faltaron horas prácticas para concretar lo aprendido.

Se sintió incomodidad pues algunas personas que no trabajaban en la empresa estuvieron en cursos especializados requeridos por los trabajadores de la empresa, cubriendo toda la disponibilidad de cupos. Además, sugieren expandir los convenios de FONDOEMPLEO con otras instituciones educativas del mismo nivel de prestigio que TECSUP. De igual manera, faltaron coordinaciones con la empresa para la correcta inserción laboral o la obtención de ascensos dentro del centro laboral luego de haber asistido a las capacitaciones. Se menciona que la empresa no ha tenido la debida consideración con los certificados obtenidos.

Los beneficiarios sugirieron mayor disponibilidad de cupos en los cursos de manejo y mantenimiento de maquinaria pesada ya que consideran que son de mayor utilidad para su campo de acción. No obstante, se recalca que, para determinar los cupos y los cursos ofertados para los trabajadores, FONDOEMPLEO debe hacer una correcta focalización previa y un estudio de la demanda ocupacional en la etapa de formulación del proyecto.

No se debe olvidar que la programación de clases no solo considera el contenido del curso, sino también el ambiente en el que se desarrolla la clase y otros factores externos. En este sentido, los trabajadores mostraron malestar por el costo incurrido en la estadía y alimentación en Lima para los cursos que fueron dictados allí; además de la falta de botiquines o algún lugar al cual recurrir en caso de emergencias en el lugar donde estudiaban. Así, existen consideraciones externas que, en un primer plano pueden parecer irrelevantes, pero finalmente afectan al desempeño del alumno por ser su ambiente de aprendizaje.

Los beneficiarios sugirieron implementar cursos independientes al rubro de la empresa, así como expandir los cupos a los pobladores, desempleados o familiares de los trabajadores. Es necesario resaltar que las capacitaciones laborales fueron desarrolladas por FONDOEMPLEO para mejorar la empleabilidad laboral de los trabajadores, así como la capacidad productiva y competitividad de las empresas (FONDOEMPLEO, 2015). Por tal motivo, responder estas sugerencias desviaría la meta del proyecto.

Los beneficiarios reconocen que han fortalecido sus habilidades, que los cursos han contribuido con su desarrollo personal y profesional, y que ha sido de suma importancia certificar sus conocimientos empíricos. El proyecto ha resaltado la importancia de este tipo de capacitaciones, que incrementan las competencias laborales del trabajador. Por eso, están dispuestos a participar en futuros proyectos promovidos por FONDOEMPLEO.

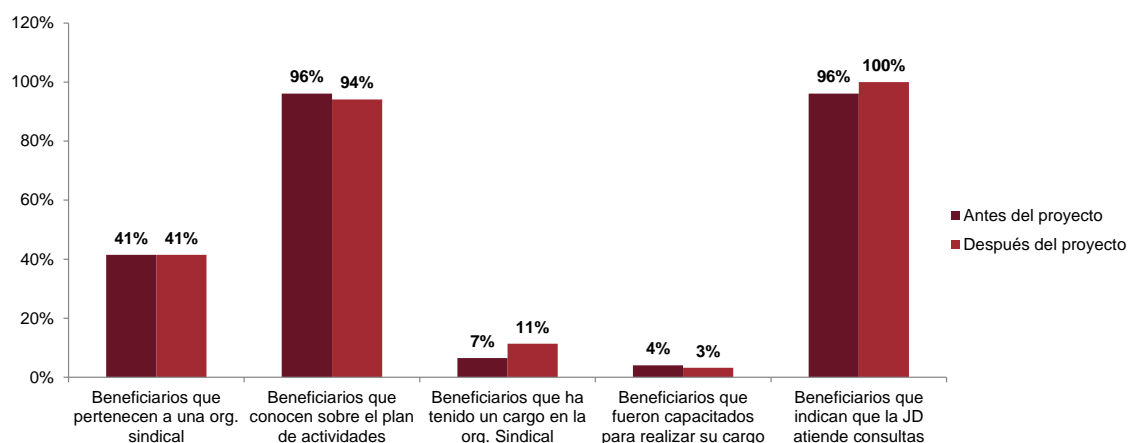
Finalmente, los encuestados consideran que el conocimiento adquirido es una herramienta que tiene un mayor impacto en el desarrollo propio profesional y no tanto en la productividad de la empresa. Debido al poco reconocimiento de Shougang a los trabajadores ya capacitados, es poco probable que los beneficiarios sean promovidos o que incrementen su sueldo después de la participación en el proyecto, por lo que sienten que las capacitaciones son más útiles para migrar a otro trabajo.

5.1.2. Sindicato

A. Organización sindical

Acerca de la organización sindical, el porcentaje de beneficiarios que eran miembros de la misma (41%) se mantuvo constante después de la ejecución de las capacitaciones. Se registró una ligera disminución de beneficiarios que conocen sobre el plan de actividades del sindicato y en los miembros capacitados para realizar un cargo dentro de su organización. Además, luego del desarrollo del proyecto, se incrementó en 5% los beneficiarios con cargo en el sindicato. Finalmente, el 100% de trabajadores sindicalizados percibe que la junta directiva está dispuesta a atender sus consultas.

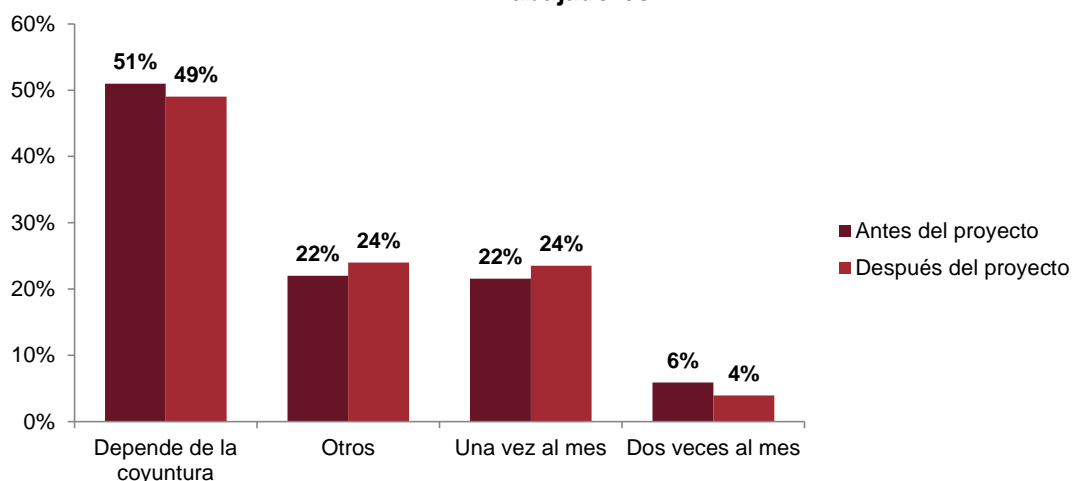
Gráfico 33. Indicadores sobre la organización sindical



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

La frecuencia de las reuniones de la asamblea general, tuvo algunas variaciones después de haber llevado los cursos. Una menor cantidad de beneficiarios mencionó que se realizaban de acuerdo a la coyuntura por la que estaba pasando la empresa o los beneficiarios. Un 2% adicional de beneficiarios mencionó que las reuniones se llevaban a cabo una vez al mes y un 2% menos, dos veces al mes.

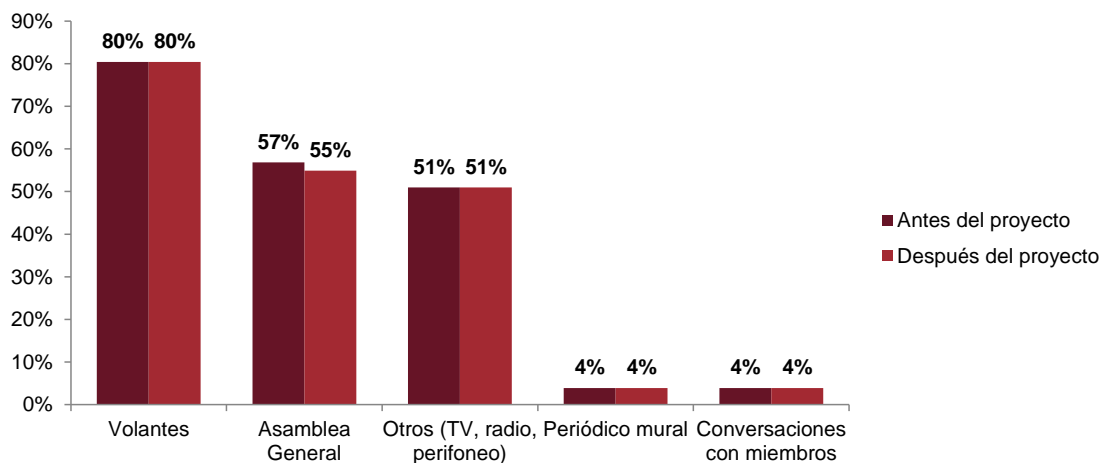
Gráfico 34. Frecuencia de reuniones de la asamblea general del Sindicato de Trabajadores



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

En cuanto a la frecuencia de las reuniones de la junta directiva y a la frecuencia en que los miembros de la organización sindical reciben informes, sigue siendo una vez a la semana. Por otro lado, después de participar en las capacitaciones, una menor cantidad de beneficiarios considera que el sindicato informa sobre sus avances mediante la asamblea general. La cantidad de encuestados que respondieron que los informes se realizan a través de diversos medios, como volantes, televisión, radios, periódico mural o conversaciones, se mantuvo inalterada.

Gráfico 35. Medios de comunicación por el que se informa los avances del sindicato



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Análisis de la organización sindical

La percepción de los beneficiarios respecto a la organización sindical tuvo ligeras variaciones. No se registraron cambios en el número de afiliados, pero menor cantidad de miembros conoce sobre el plan de actividades del sindicato y menos trabajadores han recibido capacitaciones para desempeñar su cargo dentro del sindicato luego del proyecto. No obstante, mayor cantidad de beneficiarios ocupó un cargo sindical después del desarrollo de los cursos, así como el 100% indicó que la junta directiva atiende sus consultas en la actualidad.

En cuanto a la frecuencia de las reuniones de la asamblea general, no existe un consenso sobre cuándo se realizan. Los encuestados dieron una periodicidad exacta (de una vez al mes, dos veces al mes, entre otros) pero eran distintas entre sí. Esto puede reflejar descoordinación o desinformación de los miembros del sindicato.

Finalmente, el alcance del sindicato o los medios utilizados para informar sobre sus avances tampoco tuvieron grandes variaciones. Así, no hubo grandes cambios en la gestión del sindicato ni en su relación con los trabajadores después de la implementación del proyecto, salvo la atención y disposición de la junta directiva para atender a los beneficiarios.

V.2. Análisis de resultados del proyecto

Los resultados del proyecto se analizaron tomando las siguientes dimensiones del desempeño: efecto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. El análisis se basa en la información recogida en campo mediante entrevistas y talleres.

5.2.1. Análisis de efecto

El proyecto de FONDOEMPLEO ha causado efectos directos e indirectos sobre el grupo de beneficiarios. Los efectos directos son aquellos que pueden ser medidos utilizando técnicas estadísticas. Dentro de este grupo se encuentran los efectos asociados al incremento de capacidades técnicas y prácticas, incremento de ingresos, cambio de puestos, entre otros.

Para el caso del LAT-03-04, se registraron ligeras variaciones en las responsabilidades de los beneficiarios, sus ingresos promedio y por hora, y una movilización entre los sistemas de seguros y de pensiones. La mayoría se dio en los trabajadores contratados bajo el régimen de *service*, por lo que el cambio no puede ser directamente atribuido al proyecto. No obstante, es una realidad que los beneficiarios de FONDOEMPLEO actualmente cuentan con ligeras mejoras en sus condiciones laborales. Después de la implementación del proyecto, algunos trabajadores obtuvieron un mayor nivel de responsabilidad en su ocupación, más personas estaban afiliadas a un seguro de salud y aportaban a una AFP. Aunque se registró que las horas trabajadas promedio incrementaron, también lo hizo el ingreso promedio mensual y por hora.

Los efectos indirectos están vinculados a temas no medibles que se han generado en los beneficiarios. En este caso, se ha registrado un mayor nivel de confianza en los trabajadores producto de las clases teóricas. Actualmente cuentan con más herramientas técnicas para su desarrollo profesional y personal, que son reconocidas con el certificado obtenido. No obstante, el efecto no fue el mismo en la organización sindical, pues se percibe que aún existen divisiones dentro de la organización.

Finalmente, los beneficiarios le otorgaron una alta calificación a la implementación del proyecto, por lo que, incluyendo las recomendaciones y aplicando las lecciones aprendidas, estarían interesados en seguir participando en los cursos.

5.2.2. Análisis de eficacia

El análisis de eficacia identifica cómo las actividades se han materializado en resultados, y cómo se ha dado esto en términos de cantidad, calidad y el cronograma previsto. Así, se realizó dicho análisis tanto para la capacitación a los trabajadores, como para el diplomado a los directivos del sindicato. El resultado fue que ambas medidas presentaron oportunidades de mejora, debido a problemas vinculados con el diseño del proyecto.

Tanto para las capacitaciones técnicas como para las asesorías de fortalecimiento institucional, no hubo una correcta formulación. Aunque se logró llevar a cabo las capacitaciones, el LAT-03-04 solo llegó a certificar a 70 de los 96 beneficiarios que tenían como meta para las asesorías de fortalecimiento institucional y a 153 beneficiarios

de los 180 beneficiarios de las capacitaciones técnicas⁷. Además, hubo un porcentaje de beneficiarios que eran amas de casa o estudiantes (porcentaje incluido en el grupo de inactivos), estos no formaban parte de los objetivos iniciales del programa FONDOEMPLEO. Así, se cumplió con desarrollar los cursos, pero no se cumplió con la cantidad meta planeada. Una vez más se resalta que la estimación en el número de alumnos o la demanda por cursos no fue correctamente calculada, y que la focalización y el diseño del proyecto en la etapa de formulación no fueron bien establecidos.

Por otro lado, se realizaron todas las actividades previstas en el programa para mejorar la gestión del sindicato y todas las actividades imprescindibles del proyecto para el logro de resultados. Se realizó un monitoreo interno por parte de la IE para verificar el cumplimiento de las tareas del proyecto a través de visitas a las clases y de la redacción de informes. El monitoreo externo fue realizado por FONDOEMPLEO a través de visitas a campo inmediatamente después de los entregables y coordinaciones a distancia. No obstante, entre las actividades faltantes se recomienda realizar la apropiada convocatoria para los cursos de tributación debido a que los consultores sugeridos por los directivos del sindicato no presentaron sus propuestas. Además, la presencia de huelgas retrasó la ejecución de dichos cursos.

Las metodologías de capacitación utilizadas fueron adecuadas para el perfil de los beneficiarios, lo cual se corrobora en el elevado nivel de satisfacción de los beneficiarios. Se cumplió con los beneficiarios en términos de cantidad y de acuerdo con el cronograma; sin embargo, se recomiendan clases más dinámicas o utilizando herramientas innovadoras pues los beneficiarios asistían a clases cansados por el trabajo, lo que dificultaba su proceso de aprendizaje.

Entonces, si bien es cierto el proyecto tuvo un alto nivel de eficacia por cumplir con el desarrollo de las capacitaciones, aún existen mejoras por implementar a nivel diseño del proyecto. Se presenta un gran inconveniente sobre su alcance cuando no se establece una adecuada lógica vertical (que sucedió en este caso). Al no realizarse correctamente la focalización del proyecto, sus resultados y sus fines se ven afectados.

5.2.3. Análisis de eficiencia

Un proyecto es eficiente cuando los recursos e insumos asignados permiten alcanzar los resultados esperados. Los recursos se clasifican en bienes materiales, físicos, recursos financieros y recursos humanos. Como se mencionó antes, solo se llegó a certificar al 85% de beneficiarios nuevos previstos en las capacitaciones técnicas (153 de 180) y al 70% de beneficiarios en las asesorías de fortalecimiento institucional (70 de 96). Por tal, bajo un análisis de eficiencia, no se alcanzaron los resultados esperados.

En cuanto al ambiente físico y material, se habilitaron ambientes dentro del sindicato para algunas clases y las demás se llevaron a cabo en la sede de TECSUP en Lima. Sin embargo, el sindicato reconoce que los útiles de escritorio con los que se contaba fueron limitados e interfirieron con el adecuado desarrollo de los cursos.

En cuanto a los recursos humanos, el equipo a cargo de la ejecución del proyecto administró los recursos que tuvieron a su disposición: se ejecutó el 97% del presupuesto

⁷ Cabe resaltar que la meta no aceptaba beneficiarios con duplicidad; es decir, que no lleven más de un curso. Para completar las vacantes en Ofimática se aceptó que se inscriban beneficiarios capacitados en otros cursos.

otorgado por FONDOEMPLEO y 100% de contrapartidas. De acuerdo a la IE, algunas partidas estuvieron sobrevaloradas y otras subestimadas (por eso es que en algunas se ejecutó casi el 100% y en otras un porcentaje menor)⁸. Asimismo, se tuvo un percance con el pago de los trabajadores de la IE pues no se sabía si estos correspondían a recibos por honorarios o planillas. Finalmente, esta confusión significó un mayor gasto del esperado debido a los impuestos.

En cuanto al tiempo, este se puede analizar desde dos puntos de vista. El tiempo para la ejecución de las actividades y el tiempo del cual disponían los trabajadores. En cuanto al primer punto, aunque los beneficiarios recomendaron un mayor horizonte de tiempo para abordar con tranquilidad los temas complejos, los cursos se desarrollaron sin mayores contratiempos y en el tiempo estimado inicialmente. En cuanto al segundo punto, se presentaron limitaciones por la poca disponibilidad de tiempo de los trabajadores por sus horarios de trabajo.

Los beneficiarios se sintieron satisfechos con las capacitaciones. Los actores del proyecto concuerdan en que los principales logros del programa han sido fortalecer las capacidades de los beneficiarios, otorgarles una mejor calificación en el mercado laboral y generar consciencia sobre la importancia de adquirir nuevos conocimientos. No obstante, dadas las cifras registradas sobre la cantidad de beneficiarios capacitados y el porcentaje del presupuesto utilizado, se considera que se pudo invertir un monto mayor en la formulación del proyecto y en la apertura de cupos para la debida inscripción de beneficiarios en cada curso. Con un mayor o mejor manipulación del presupuesto, así como una mejor difusión, se pudo hacer un mejor estudio de demanda, no excederse en vacantes, captar al público objetivo y cumplir con la meta de capacitación.

5.2.4. Análisis de sostenibilidad

La sostenibilidad significa tener la capacidad de mantener los efectos positivos del proyecto durante cierto periodo de tiempo. Al respecto, el sindicato considera que los beneficiarios tienen el tiempo requerido para continuar capacitándose, y ellos mismos mencionan estar interesados en hacerlo. Incluso, se encuentran dispuestos a incluir a sus hijos o familiares a participar en los cursos. Asimismo, el sindicato ya organizó actividades para mantener las capacitaciones, pues son conscientes del beneficio que han obtenido. No obstante, aunque se demuestra predisposición por parte del sindicato y de los beneficiarios para continuar, esto no se lograría sin las facilidades que FONDOEMPLEO otorga.

Se debe tener en cuenta que, para el desarrollo de las diferentes etapas del proyecto, la IE tuvo que coordinar con la empresa para otorgar los permisos a los trabajadores, además de establecer comunicación con la SUNAT para cumplir con las actividades de fortalecimiento institucional. Por tal, para lograr la sostenibilidad del proyecto, también se necesitaría continuar con este tipo de coordinaciones. Adicionalmente, el ex sindicato menciona que las actividades de seguimiento son imprescindibles en una futura implementación.

Se debe mencionar que el proyecto está alineado con los objetivos de la localidad, pues la municipalidad de la localidad también brinda capacitaciones a sus habitantes.

⁸ Información extraída del Informe de Cierre LAT-03-04 a enero 2017.

Finalmente, implementando las recomendaciones y lecciones aprendidas, se logrará la sostenibilidad del proyecto.

V.3. Medición y análisis de los indicadores de marco lógico

A continuación se presenta el valor de los indicadores de marco lógico y el porcentaje de ejecución de los mismos, que según la metodología propuesta, son obtenidos de las fichas de cierre del proyecto que presenta la IE. Sin embargo, para enriquecer el análisis se optó por realizar una comparación de las fichas del cierre del proyecto con la base de datos final de los beneficiarios. Estas bases de datos son completadas por la IE durante la ejecución del proyecto y contienen información sobre el beneficiario y el curso, que luego sirven de insumo para las fichas de cierre, por lo que el valor de los indicadores debería ser el mismo. No obstante se encontraron algunas diferencias que son presentadas en la última columna de la tabla.

Tabla 6. Indicadores de marco lógico

| Información Técnica | | Valor | % de Ejecución | Comparación ⁹ |
|---|---|---------|----------------|--------------------------|
| Propósito | Indicador | | | |
| Trabajadores de la Minera Shougang Hierro Perú, Sindicato, capacitados tienen mayores oportunidades laborales en el mercado laboral formal y/o mejores oportunidades de éxito en la dirección de sus organizaciones sindicales. | 180 de los trabajadores agremiados y no agremiados cuentan con las competencias laborales para atender la demanda de personal de la empresa empleadora, al finalizar el proyecto. | 153 | 85 | 155 |
| | Una organización sindical rige sus destinos basados en los 4 instrumentos de gestión elaborados y los 96 trabajadores que implementan competencias en fortalecimiento institucional adquiridas, al finalizar el proyecto. | 3 70 | 75 75 | 3 68 |
| Componente | Indicador | | | |
| Trabajadores de la Minera Shougang, desarrollan competencias técnicas laborales para mejorar su productividad y empleabilidad. | 180 trabajadores agremiados y no agremiados adquieren nuevas capacidades técnicas al 13vo mes del proyecto. | 153 | 85 | 155 |
| Trabajadores de la minera Shougang, desarrollan competencias para mejorar la gestión de su organización. | 96 trabajadores agremiados adquieren nuevas capacidades para mejorar la gestión organizativa del Sindicato Shougang al 14vo mes del proyecto. | 70 | 73 | 68 |
| Productos | Indicador | | | |

⁹ Información extraída de la Base de Datos de la IE.

| | | | | |
|--|--|-----|-----|---|
| Trabajadores de la Minera Shougang seleccionados para el desarrollo de los cursos de capacitación laboral | 300 trabajadores agremiados y no agremiados de la minera Shougang demuestran su interés de capacitación al segundo mes del proyecto. | 300 | 100 | No se registra el interés del beneficiario solo la inscripción. |
| | 180 trabajadores agremiados y no agremiados seleccionados como beneficiarios para ser beneficiarios de la capacitación técnica, al segundo mes del proyecto. | 180 | 100 | No se registra la selección del beneficiario solo la inscripción. |
| Trabajadores de la Minera Shougang demuestran las competencias laborales fortalecidas y obtienen un certificado. | 180 trabajadores de la Minera Shougang inician la capacitación en instalaciones eléctricas industriales (16), explotaciones mineras (20), operación de tractor oruga (12), operación de cargador frontal (12), operación de camión minero (16), procesamiento de minerales (16), mecánica de equipo pesado (8) y ofimática básica (80) al 13vo mes del proyecto. | 153 | 85 | 155 |
| | 180 trabajadores de la Minera Shougang adquieren competencias técnicas y obtienen un certificado al aprobar los cursos en instalaciones eléctricas industriales (16), explotaciones mineras (20), operación de camión minero (16), procesamiento de minerales (16), mecánica de equipo pesado (8) y ofimática básica (80) al 13vo mes del proyecto. | 153 | 85 | 155 |
| Sindicato de obreros Shougang demuestran la aplicación de competencias de gestión organizacional. | 96 trabajadores agremiados del Sindicato de obreros Shougang adquieren conocimientos en <i>coaching</i> y liderazgo (24), formalización (12), tributación (24), técnicas de negociación, solución de conflictos (24) y seguridad minera (12) al 14vo mes del proyecto. | 70 | 73 | 68 |
| | 4 instrumentos de gestión implementada en la organización sindical al finalizar el proyecto. | 3 | 75 | 3 |

Elaboración propia

En primer lugar se debe resaltar que, exclusivamente basando el análisis en las fichas de cierre, la mayoría de indicadores no llegó a la meta propuesta. Por el lado de las competencias laborales, la meta era 180 beneficiarios sin duplicidad, es decir que un beneficiario no lleve 2 o más cursos; sin embargo, solo se pudo llegar a 153 sin duplicidad. Por ello 27 beneficiarios que ya habían llevado alguna capacitación también cursaron Ofimática Básica y así, según las fichas de cierre, se entregaron 180 certificados (contando duplicidad). Lo anterior repercute en el primer, tercer, séptimo y

octavo indicador. Por el lado de las capacitaciones de fortalecimiento institucional, la meta era de 96 beneficiarios sin duplicidad, pero solo se pudo llegar a 70. De igual manera para completar las plazas, 26 beneficiarios llevaron más de una capacitación y así se entregaron 96 certificados. Esto repercute en el segundo, cuarto y noveno indicador. El quinto y sexto indicador sí llegaron a la meta.

En segundo lugar, comparando los valores de las fichas de cierre y los valores de la base de datos se pueden observar diferencias que se detallan a continuación. En relación a las competencias laborales, en la base de datos existen 155 beneficiarios sin duplicidad (el lugar de 153 según las fichas de cierre) y 27 beneficiarios que llevaron alguna capacitación y Ofimática Básica (mismo número que las fichas de cierre), esto afecta a los indicadores uno y tres. Por ello, en lugar de 180 beneficiarios que recibieron certificados, existen 182 según la base de datos. Esto también afecta a los indicadores siete y ocho, y la diferencia está en que en el curso de explotación minera en lugar de 20 beneficiarios hubo 19, en procesamiento de minerales en lugar de 16 hubo 17 y en mecánica de equipo pesado en lugar de 8 hubo 10. Por ello existen 2 beneficiarios de diferencia entre fichas de cierre y base de datos. Sin embargo, bajo ninguna de las dos formas de cálculo se llega a alcanzar la meta.

En relación a las capacitaciones de fortalecimiento institucional, la base de datos muestra que 68 beneficiarios llevaron los cursos, en lugar de los 70 que indica la ficha de cierre. En este caso, 25 beneficiarios llevaron más de una capacitación, por lo que en total hubo 93 beneficiarios, en lugar de los 96 que indica las fichas de cierre. Esta diferencia se refleja en el segundo, cuarto y noveno indicador. Por el lado del quinto y sexto indicador, en la base de datos completada por la IE no se hace mención sobre los beneficiarios que demuestran su interés de capacitarse y tampoco sobre los que fueron seleccionados, por eso no se puede hacer la comparación. Solo hay información sobre los beneficiarios que se inscribieron a los diferentes cursos. Esto es un punto clave dado que la base de datos, al servir de insumo a las fichas de cierre del proyecto, debería tener toda la información relevante y estar perfectamente completada para que al final del proyecto no exista una discrepancia en los valores de los indicadores.

En tercer lugar, la Base de Datos cuenta con una columna de “Beneficiarios”; sin embargo, no todos los registrados tienen la situación de “Beneficiario” (existen celdas vacías), no se especifica cómo es que el trabajador demuestra interés en el proyecto ni se detalla el proceso de selección: con la información presentada no se puede discernir entre los trabajadores que fueron elegidos como beneficiarios y los trabajadores que no. Solo se cuenta con información de la Fecha de Inscripción, que es cuando el trabajador es registrado en el proyecto; la Fecha de Incorporación, que es cuando el trabajador participa por primera vez en la capacitación; y la Fecha de Entrega de Certificado.

En cuarto lugar, además de dicha comparación es necesario analizar los indicadores *per se*, es decir desde su formulación. Para ello, se debe mencionar que el indicador es una medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Por otro lado la meta del indicador es el valor numérico del indicador que se desea alcanzar (MEF, 2017). Es necesario hacer esta diferenciación porque todos los indicadores presentados incluyen la meta en el indicador. La manera correcta es “**Número de** trabajadores agremiados y no agremiados que cuentan con

competencias laborales...” y si se desea en una columna posterior se pone el valor de la meta que se desea alcanzar.

En quinto lugar, los tipos de indicadores son de Fin, Propósito/Resultado, Componente/Producto y Actividad. En el caso de los indicadores de marco lógico se menciona indicadores de Fin, Propósito, Componentes y Producto. No se debería hacer una diferenciación entre componente y producto dado que son lo mismo. En el caso de los indicadores propuestos, tal y como están planteados serían indicadores de actividad.

Adicionalmente a los temas técnicos, es necesario realizar observaciones para cada indicador.

Tabla 7. Observaciones de los indicadores de marco lógico¹⁰

| Información Técnica | | Observaciones |
|---|--|---|
| Propósito | Indicador | |
| Trabajadores de la Minera Shougang Hierro Perú, Sindicato, capacitados tienen mayores oportunidades laborales en el mercado laboral formal y/o mejores oportunidades de éxito en la dirección de sus organizaciones sindicales. | 180 de los trabajadores agremiados y no agremiados cuentan con las competencias laborales para atender la demanda de personal de la empresa empleadora, al finalizar el proyecto. | <ul style="list-style-type: none"> • Se debe revisar el método de cálculo dado que en la práctica todos los que aprobaron el curso están considerados en este indicador. Y no necesariamente los que aprueban el curso atienden la demanda de personal de la empresa empleadora (especialmente cuando la empresa y los trabajadores no tienen una buena relación). Si bien este indicador arrastra el error de lo observado en la LB sobre la formulación del proyecto, se tendría que considerar la opinión de la empresa sobre la empleabilidad de los trabajadores capacitados para medir correctamente el indicador. Nuevamente se observa todas las dificultades que trae consigo una mala relación entre la empresa y el sindicato. Terminan siendo capacitaciones aisladas a la verdadera problemática. • Adicionalmente, el indicador podría ser de utilidad si también se mide en la LB (no solo al finalizar el proyecto sino al inicio del proyecto). Así se puede analizar del total de trabajadores cuantos ya cuentan con competencias laborales para atender la demanda de personal. Esto también ayudaría a una mejor selección de los trabajadores que se vayan a capacitar. |
| | Una organización sindical rige sus destinos basados en los 4 instrumentos de gestión elaborados y los 96 trabajadores que implementan competencias en fortalecimiento institucional adquiridas, al | <ul style="list-style-type: none"> • No pueden haber dos indicadores en uno solo indicador y peor aun cuando tienen diferentes unidades de medida. Se deberían separar. • En este caso del de 96 trabajadores que implementan competencias, también se podría medir en la LB para |

¹⁰ Como se mencionó anteriormente todos los indicadores no deberían incluir la meta en el indicador. Eso ya no se observa en esta sección.

| | finalizar el proyecto. | mejorar la selección de los trabajadores. Así se podrían aislar a los trabajadores que ya han recibido anteriormente capacitaciones de fortalecimiento. En caso todos hayan recibido alguna capacitación, el indicador podría ser fortalecer las competencias en lugar de implementar. |
|--|--|--|
| Componente | | Indicador |
| Trabajadores de la Minera Shougang, desarrollan competencias técnicas laborales para mejorar su productividad y empleabilidad. | 180 trabajadores agremiados y no agremiados adquieren nuevas capacidades técnicas al 13vo mes del proyecto. | En el trabajo de campo se observó que muchos de los trabajadores ya tenían los conocimientos previos y algunos habían trabajado toda su carrera con la maquinaria, simplemente querían actualizar conocimientos. Por ende más que adquirir nuevas capacidades técnicas se sugiere que sean fortalecer capacidades. Es por ello que se sugiere que se dividan en dos los indicadores (los que adquieren nuevas capacidades y los que fortalecen capacidades ya adquiridas). |
| Trabajadores de la minera Shougang, desarrollan competencias para mejorar la gestión de su organización. | 96 trabajadores agremiados adquieren nuevas capacidades para mejorar la gestión organizativa del Sindicato Shougang al 14vo mes del proyecto. | La misma observación que el caso anterior. |
| Productos | | Indicador |
| Trabajadores de la Minera Shougang seleccionados para el desarrollo de los cursos de capacitación laboral | 300 trabajadores agremiados y no agremiados de la minera Shougang demuestran su interés de capacitación al segundo mes del proyecto. | Los indicadores deben seguir una secuencia. Antes de que los trabajadores sean seleccionados en las capacitaciones laborales, se sugiere un indicador que evalúe efectivamente a los trabajadores. Esto ayudaría a que se sepa qué trabajadores estarían fortaleciendo capacidades y quienes las adquirirían desde cero. |
| | 180 trabajadores agremiados y no agremiados seleccionados como beneficiarios para ser beneficiarios de la capacitación técnica, al segundo mes del proyecto. | - |
| Trabajadores de la Minera Shougang demuestran las competencias laborales fortalecidas y obtienen un certificado. | 180 trabajadores de la Minera Shougang inician la capacitación en instalaciones eléctricas industriales (16), explotaciones mineras (20), operación de tractor oruga (12), operación de cargador frontal (12), operación de camión minero (16), procesamiento de minerales (16), mecánica de equipo pesado (8) y ofimática | Este indicador no está asociado a la actividad: "Trabajadores de la Minera Shougan demuestran las competencias fortalecidas y obtienen un certificado" dado que recién se están capacitando. Este indicador estaría asociado a: Trabajadores que están llevando las capacitaciones técnicas. |

| | | |
|---|---|---|
| | básica (80) al 13vo mes del proyecto. | |
| | 180 trabajadores de la Minera Shougang adquieren competencias técnicas y obtienen un certificado al aprobar los cursos en instalaciones eléctricas industriales (16), explotaciones mineras (20), operación de camión minero (16), procesamiento de minerales (16), mecánica de equipo pesado (8) y ofimática básica (80) al 13vo mes del proyecto. | Nuevamente se observa que se debería diferenciar la adquisición de competencias técnicas al fortalecimiento de competencias técnicas. |
| Sindicato de obreros Shougang demuestran la aplicación de competencias de gestión organizacional. | 96 trabajadores agremiados del Sindicato de obreros Shougang adquieren conocimientos en <i>coaching</i> y liderazgo (24), formalización (12), tributación (24), técnicas de negociación, solución de conflictos (24) y seguridad minera (12) al 14vo mes del proyecto. | La misma observación que el caso anterior. |
| | 4 instrumentos de gestión implementada en la organización sindical al finalizar el proyecto. | - |

Elaboración propia

Finalmente, en cuarto lugar, se recomienda elaborar fichas técnicas de cada indicador para que no hayan problemas de entendimiento y queden claro las limitaciones, métodos de cálculo, presiones técnicas, entre otros. A continuación se muestra una ficha técnica modelo, elaborada por el MEF, que se recomienda utilizar para futuros proyectos (MEF, 2017).

Tabla 8: Ficha técnica del indicador

| Ficha técnica del indicador | |
|--|--|
| Nombre del indicador | |
| Ámbito de control (Nivel objetivo de la matriz lógica) Resultado esperado del marco lógico del programa, indicando si es un resultado final, específico o producto. | |
| Definición | |
| Descripción simple y breve del indicador. | |
| Dimensión de desempeño | |
| Indicar si se refiere a eficacia, eficiencia, calidad o economía. | |
| Valor del indicador | |
| Línea de base y mediciones sucesivas realizadas al indicador. | |
| Justificación | |
| Se establecen los atributos del indicador que justifican su utilidad para el seguimiento y monitoreo del proyecto. Se presenta una descripción de las principales fortalezas en la definición del indicador respecto a otras formas alternativas de medirlo. | |
| Limitaciones y supuestos empleados | |
| Se identifican al comparar el indicador seleccionado, con el indicador ideal para el monitoreo del resultado o producto. | |

| |
|--|
| Entre las limitaciones más comunes se encuentran los errores de medición de los indicadores, limitaciones en torno a los costos de contar con información estadística confiable sobre el valor del indicador y los problemas asociados a la definición del indicador. Pueden ser: restricciones técnicas, coberturas espaciales, series de tiempo y limitaciones en la comparabilidad. Entre los principales supuestos empleados se encuentran aquellos relativos a la población de referencia sobre la cual se relativiza el valor del indicador y aquellos vinculados a la falta de correspondencia entre el valor del indicador y el resultado esperado. |
| Precisiones técnicas |
| Se presentan algunos detalles específicos en torno al cálculo de los indicadores. |
| Método de cálculo |
| Información relativa a los procedimientos utilizados en la producción del indicador. Se especificará la forma matemática de calcular el indicador. También se llama definición operativa del indicador. Dado que la mayor parte de los indicadores constituyen ratios, se especifica de manera independiente el numerador y el denominador. Cabe destacar que tanto las precisiones técnicas como el método de cálculo constituyen el detalle operativo de la definición del indicador. |
| Periodicidad de las mediciones |
| Frecuencia de la producción del indicador |
| Fuente de datos |
| Fuente que origina el dato (encuesta de hogares, censo, registro administrativo, encuesta de salud, evaluación participativa, encuesta de uso del tiempo, entre otros). |
| Base de datos |
| Base de datos de la fuente de información que proporcionan el indicador: en línea (dirección de internet), CD, uso interno por tener datos de carácter confidencial, entre otros. |
| Instrumento de recolección de información |
| Presentar preguntas en el caso de una encuesta, entre otros. |
| Sintaxis |
| Conjunto de reglas que definen las secuencias correctas de los elementos de un lenguaje de programación (cuando corresponda). |

Elaboración propia

V.4. Análisis del nivel de coordinación entre actores

El proyecto de FONDOEMPLEO tiene dos etapas clave: formulación y ejecución. En cada una de ellas las interacciones y coordinaciones de los actores cambian de acuerdo al rol que tengan que desempeñar.

Durante la formulación del proyecto, el nivel de coordinación de los principales actores presenta oportunidades de mejora. Se percibe que el equipo formulador no hizo una completa identificación de los problemas y que esta información no fue coordinada de manera eficiente con el sindicato y el equipo técnico. Eso afectó de manera negativa en el diseño y ejecución del proyecto.

En la etapa de ejecución del proyecto, los problemas de coordinación se mantuvieron y exacerbaban debido a la mala relación entre la empresa y el trabajador. Los conflictos son originados por las motivaciones de la empresa en reducir costos, las cuales afectan las condiciones de trabajo, salarios y beneficios.

VI. CONCLUSIONES

- El diseño y formulación del proyecto son los pilares principales para una buena gestión del mismo: en este caso, la lógica vertical presenta oportunidades de mejora. Por un lado, se resalta la correcta focalización y selección de beneficiarios para alcanzar buenos resultados y la sostenibilidad del mismo. Por el otro, se resaltan los efectos causados en el beneficiario, pues se tiene la percepción de haber incrementado la productividad, pero únicamente en favor del trabajador y no de la empresa. La posibilidad de ser promovidos o mejorar las condiciones laborales es baja, por lo que consideran que las capacitaciones son de mayor utilidad para migrar a otro trabajo. Esto debe ser considerado para que los resultados del proyecto converjan hacia sus objetivos y hacia el objetivo de FONDOEMPLEO.
- Los niveles de satisfacción del beneficiario fueron altos por la contribución a su desarrollo personal y profesional, además de las facilidades financieras obtenidas para participar en los cursos. La gran mayoría se encuentra dispuesta a formar parte de futuros proyectos de FONDOEMPLEO.
- Si bien hubo variaciones en la condición laboral de los beneficiarios, este efecto no puede ser directamente atribuido al proyecto pues se registró en trabajadores que seguían el régimen de contrata, modalidad con alta rotación de personal. Sin embargo, se registraron efectos indirectos positivos como incrementar los conocimientos del trabajador, certificar sus conocimientos empíricos y fomentar la confianza al desarrollar su ocupación principal. Además, los beneficiarios son conscientes de la relevancia de este tipo de capacitaciones que incrementan sus competencias laborales. El efecto en la organización sindical no fue igual de favorable pues aún se perciben divisiones dentro del sindicato; sin embargo, se registró que la junta directa tiene gran disposición a resolver las consultas de los afiliados.
- Se resalta el papel de la IE por sus intentos de llevar a cabo la totalidad de las capacitaciones a pesar de los factores externos que afectaron el desarrollo del proyecto. Por otro lado, se debe mencionar la poca disposición de la empresa por fomentar la participación de los trabajadores en los cursos (los permisos o días libres no eran fácilmente obtenidos), además de la poca consideración con los beneficiarios que han llevado los cursos (no se avizoran oportunidades de ascensos o mejoras laborales). Se debe notar que la participación activa de todos los actores contribuye con la implementación y desarrollo del proyecto, además de magnificar sus beneficios.
- La sostenibilidad del proyecto radica en la disposición de los beneficiarios a continuar participando en los cursos. Estos trabajadores no cuentan con los recursos financieros para acceder a capacitaciones de calidad o de forma continua y tampoco cuentan con el apoyo de la empresa.
- Existen diferencias entre las fichas de cierre del proyecto y la base de datos completada por la IE. La base de datos, al servir de insumo a las fichas de cierre del proyecto debería estar perfectamente completada para que al final del proyecto no exista una discrepancia en los valores de los indicadores.

VII. RECOMENDACIONES

- Para medir el impacto del proyecto se debe realizar una LB previa al inicio de la intervención, sobre un grupo de tratamiento y uno de control seleccionados y utilizando métodos estadísticos. Además, la EF se debe realizar luego de haber concluido con el proyecto. Si se quiere hacer una evaluación de impacto esta tendría que ser evaluada luego de 2 o 3 años concluidos el proyecto. La información utilizada en el presente estudio fue recopilada un mes antes del cierre del proyecto del LAT-03-04 (del 07 al 10 de noviembre del 2016). Esto restringe la evaluación de las capacitaciones en el ámbito laboral del beneficiario, pues el horizonte de tiempo desde la ejecución del proyecto es muy corto. Se debe considerar que han pasado solo algunos meses desde que los trabajadores fueron capacitados, por lo que aún no se ven los cambios reales que el conocimiento adquirido tendrá en su desarrollo profesional en el largo plazo.
- La implementación de los cursos requiere de una buena formulación y focalización. Esta etapa es fundamental para evitar problemas de contenido, duración de las capacitaciones, descalces entre oferta y demanda de los cursos, la inclusión de personas externas en situación de inactivo, o el incremento de la productividad únicamente del trabajador y no de la empresa. Dada la existencia de estos problemas, se recomienda fortalecer la etapa de formulación, realizando un exhaustivo estudio de focalización, estableciendo una adecuada lógica vertical, o atando la etapa de formulación con la etapa de ejecución para no perder información al pasar de una etapa a otra. De este modo, los resultados convergerán hacia los objetivos del proyecto y de FONDOEMPLEO, y se cumplirá con la meta de capacitaciones definida en un inicio.
- Con respecto al desarrollo de las clases, se sugiere ampliar la cantidad de horas prácticas para un buen manejo de la maquinaria, además de considerar que el desarrollo de las unidades temáticas demandan una mayor duración del proyecto. Asimismo, los beneficiarios sugieren una mayor especialización o continuación por niveles de los temas aprendidos. También, se debe tener en cuenta que el ambiente en el que se desarrollan las capacitaciones requiere implementar y adecuar las necesidades de un salón de clase, y suplir la falta de útiles de escritorio o contar con un botiquín de primeros auxilios. Adicionalmente, al haber realizado algunos cursos en Lima, se recomienda seguir creando alianzas con otras instituciones educativas especializadas. De esta manera, se logrará ofrecer una gama de instituciones de calidad a disposición de los beneficiarios para futuras capacitaciones.
- Buscar una mayor coordinación con la empresa para la inserción laboral de los beneficiarios o para obtener ascensos dentro del centro laboral una vez finalizadas las capacitaciones. Una correcta coordinación y comunicación otorgaría a la empresa una visión clara de los beneficios que puede obtener al participar en el proyecto. Esto está muy relacionado al cumplimiento real de los indicadores de marco lógico dado que buscan atender la demanda de personal de la empresa empleadora. Si no está interesada en las capacitaciones y no responde a su demanda, los trabajadores se estarían capacitando, pero posiblemente, no mejorarían sus condiciones laborales.
- La planificación de las actividades de fortalecimiento organizacional debe considerar el tiempo de vigencia de la junta directiva y evitar que la rotación de cargos afecten en los procesos de capacitación. Para esto, se necesitará que las capacitaciones sean continuas y consideren los cambios de juntas directivas.

VIII. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO

El proyecto ha identificado un conjunto de lecciones aprendidas y factores –facilitadores y limitantes del proyecto-. Estos se deben tomar en cuenta para futuros proyectos financiados por FONDOEMPLEO. A continuación, una lista de los mismos.

- Una correcta formulación es imprescindible para la óptima ejecución del proyecto. Errores de cálculo afectan el desempeño del proyecto y comprometen el logro de los resultados esperados.
- Cuando no hay una correcta delimitación del número de beneficiarios, la difusión es una acción clave. Los trabajadores no estarán interesados si no se tiene conocimiento sobre el contenido de los cursos y los beneficios que podrían obtener al participar en ellos.
- Antes de la implementación del proyecto, se debe considerar situaciones de contingencia como la existencia de huelgas que interfieren en la implementación del proyecto, así como también el periodo de cambio de la junta directiva en el sindicato, pues la gestión sindical actual no fue quien comenzó con el proyecto. De igual manera, se debe realizar un estudio sobre la adecuación de ambientes para el desarrollo de las clases *in-house* o en el sindicato.
- Los factores que favorecieron de manera positiva el logro de los resultados del proyecto fueron la disposición de los beneficiarios por participar y la rápida comunicación en la comunidad para incrementar el número de interesados. De igual manera, la participación activa de la IE en las actividades de seguimiento y la calidad de profesores que dictaban las clases contribuyeron para cumplir con los componentes de tiempo y calidad de las capacitaciones.
- Los beneficiarios muestran altos niveles de satisfacción con el proyecto y volverían a participar. Sin embargo, la sostenibilidad dependerá de la capacidad financiera de los beneficiarios y su nivel de compromiso. Asimismo, se debe acatar a las recomendaciones para futuras capacitaciones, entre las cuales se encuentran: fortalecer la parte práctica del curso y extender el plazo del programa para profundizar en los temas complejos y que los beneficiarios puedan especializarse.
- En cuanto a los factores negativos que limitaron la ejecución del proyecto, se registró que los beneficiarios optaban por las capacitaciones técnicas antes que los cursos de fortalecimiento institucional. También, de acuerdo con la IE, los nuevos directivos sindicales no mostraron buena disposición para ejecutar las capacitaciones y su actitud negativa demoró la gestión. El cambio de sindicato dificultó la transición de una etapa a otra, pues no formó parte de la etapa inicial del proyecto ni de la formulación. De igual forma, el retraso en algunos cursos, como los de tributación, fue justificado por la IE debido a la existencia de huelgas que afectaba la implementación del proyecto.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán, A., & Cueva, H. (2007). *Evaluación social de proyectos en países en desarrollo*. Lima: Universidad del Pacífico.
- MEF. (2017). *Programas Presupuestales*.
- Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de programas y proyectos*. Santiago de Chile: CEPAL.
- PCM-SGP. (2012). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*.
- PNUD. (2002). *Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados*. New York.

X. ANEXOS

X.1. Incidencias de campo

10.1.1. Encuestas

En campo se realizaron 113 encuestas entre el 07 de Noviembre y el 11 de Noviembre. Los demás beneficiarios no podían responder la encuesta porque tenían horarios complicados de trabajo pero aceptaron contestar la encuesta vía telefónica. Es por eso que entre el 15 de Noviembre y el 21 de Noviembre se encuestaron a 10 beneficiarios elegidos aleatoriamente. Afortunadamente, con estas encuestas se llegó al tamaño mínimo de muestra (123 beneficiarios).

10.1.2. Entrevistas

Se realizaron cinco entrevistas a los principales actores que participaron en las fases de formulación y ejecución del proyecto. De ellas, tres fueron entrevistas en profundidad y dos entrevistas grupales. Las entrevistas en profundidad se realizaron a los siguientes actores: al secretario general del sindicato, el Sr. Víctor Julio Ortiz Pinto; y a dos miembros del sindicato anterior, los señores Carlos Panduro Vásquez, ex Secretario de Defensa, y Carlos Camarena Villagómez, ex Secretario de Actas y Archivos.

Las entrevistas grupales se realizaron a: i) seis miembros del sindicato, en ella participaron los señores Julián Sulca Gaspar, Carlo Mucha Romucho, Andrés Sarasi Huamaní, Raúl Pérez Tentaya, Óscar Gutiérrez Ochoa y José Cahua Moray ii) a los miembros del IE, la Sra. Ibeta del Carpio Rendón y la Srita. Katty Donayre Mamani.

Es importante mencionar que no fue posible aplicar entrevistas en profundidad ni a la empresa ni el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de la localidad debido a que dichas instituciones no participaron durante el diseño ni la ejecución del proyecto.

10.1.3. Talleres

Se lograron realizar los dos talleres planificados, uno con el sindicato y el otro con el equipo técnico del proyecto. El taller con los miembros del sindicato se llevó a cabo el 8 de noviembre del 2016 y contó con la participación de seis miembros del sindicato¹¹. El taller con el equipo técnico se trató dos temas: los problemas que afectan los trabajadores (directos o indirectos) de la empresa y los problemas de la organización sindical. Este taller se llevó a cabo el 10 de noviembre del 2016 con los dos integrantes de la IE, la Sra. Ibeta del Carpio Rendón y la Srita. Katty Donayre Mamani. Así, en cada taller se contó con la participación de los actores clave durante el desarrollo del proyecto.

¹¹ Los integrantes de la junta directiva del sindicato que participaron del taller fueron los señores: Miguel Vargas Soto, Jorge Mejía Lizano, Andrés Sarasi Huamaní, Julián Sulca Gaspar, Óscar Gutiérrez Ochoa, Johann Hernández González.

10.1.4. Directorio del personal de campo

| | Nombre completo | Cargo | Teléfono | Mail | Perfil del personal |
|---|------------------------|---------------------|-----------|--------------------------------|---|
| 1 | Bruno Sánchez Delgado | Encuestador | 993576127 | bsanchez@apoyoconsultoria.com | Estudiante de economía del último año de la Universidad del Pacífico. |
| 2 | Jadira Sánchez Córdova | Encuestador | 984781433 | jsanchez@apoyoconsultoria.com | Bachiller de economía de la Universidad del Pacífico. Consultor de APOYO Consultoría |
| 3 | Daniel Cáceres Morales | Encuestador | 986601295 | dcaceres85@gmail.com | Licenciado de la carrera de Psicología Social de la Universidad Católica del Perú. |
| 4 | Jorge Gaitán Falconí | Supervisor de campo | 987340873 | kgaitan@apoyoconsultoria.com | Bachiller de economía de la Universidad del Pacífico. Consultor <i>senior</i> de APOYO Consultoría |
| 5 | Marcel Carranza Roncal | Digitador | 971232804 | mcarranza@apoyoconsultoria.com | Ingeniero de sistemas de la Universidad Nacional de Trujillo. Consultor <i>senior</i> APOYO Consultoría |

X.2. Instrumentos de recojo de información

10.2.1. Encuestas a beneficiarios

ENCUESTA SOCIO ECONÓMICA Y LABORAL - LÍNEA 1 LÍNEA DE BASE - LAT 3



Código de proyecto # de encuesta

A. DATOS GENERALES DEL BENEFICIARIO
Encuestador: el período de referencia es el día de aplicación de la encuesta.

A.1 Nombre completo

A.2 No. de DNI A.3 Sexo 1 Femenino 2 Masculino

A.4 Fecha de nacimiento Día: Mes: Año:

A.5 Estado civil 1 Soltero 2 Casado 3 Conviviente 4 Separado 5 Viudo 6 Divorciado

A.6 ¿Tienes hijos? 1 Si 2 No (pasar a la A.8) A.7 ¿Cuántos hijos tienes?

A.8 Dirección

A.9 Referencia

A.10 Región A.11 Provincia

A.12 Distrito Ubigeo

A.13.a Teléfono fijo A.13.b Teléfono celular

A.14 Correo electrónico

PERSONA DE CONTACTO (Para A.15 - A.17b)

A.15 Nombre de la persona de contacto

A.16 Relación con la persona de contacto 1. Familiar 2. Amigo 3. Tutor 4. Vecino

A.17.a Teléfono fijo A.17.b Teléfono celular

A.18 ¿Cuál es (o ha sido) el nivel de educación de tu padre?

1 Ninguno 2 Primaria 3 Secundaria 4 Superior No universitaria 5 Superior Universitaria

A.19 ¿Cuál es (o ha sido) el nivel de educación de tu madre?

1 Ninguno 2 Primaria 3 Secundaria 4 Superior No universitaria 5 Superior Universitaria

A.20 ¿Usas el servicio de internet? 1 Si, desde mi casa 2 Si, desde otro lugar 3 No (Pasar a B.1)

A.21 ¿Acostumbra usar el internet para ...? (ENCUESTADOR, LEER CADA OPCIÓN Y ESPERAR RESPUESTA) Respuesta: 1 Sí 2 No

| | | | |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| 1 E-mail (correo electrónico) | <input type="checkbox"/> | 5 Búsqueda de información (noticias, cursos, académica) | <input type="checkbox"/> |
| 2 Redes sociales (Facebook, twitter, etc.) | <input type="checkbox"/> | 6 Compra de productos/pago de servicios | <input type="checkbox"/> |
| 3 Entretenimiento (juegos de video, música, películas) | <input type="checkbox"/> | 7 Otra | <input type="checkbox"/> |
| 4 Búsqueda de empleo | <input type="checkbox"/> | | |

B. CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA

B.1 ¿La vivienda donde vives es...? (ENCUESTADOR LEER ALTERNATIVAS)

- 1 Propia 3 Cedida/prestada sin pago alguno
 2 Alquilada 4 Otra (especificar).....

B.2 ¿El material predominante en las paredes exteriores de la vivienda donde vives es?

- 1 Ladrillo o bloque de cemento 4 Piedra con barro 7 Madera
 2 Piedra o sillar con cal o cemento 5 Tapia 8 Estera
 3 Adobe 6 Quincha (caña con barro) 9 Otro material (especifique).....

B.3 ¿El material predominante en los pisos de la vivienda donde vives es?

- 1 Parquet o madera pulida 4 Madera, entablados 6 Tierra
 2 Láminas asfálticas, vinílicos o similares 5 Cemento 7 Otro material (especifique).....
 3 Losetas, terrazos o similares

B.4 ¿El material predominante en los techos de la vivienda donde vives es?

- 1 Concreto armado 3 Tejas 5 Caña o estera con torta de barro 7 Paja, hojas
 2 Madera 4 Estera 6 Plancha de calamina/fibra de cemento/similares 8 Otro.....

B.5 ¿El abastecimiento de agua de la vivienda donde vives procede de?

- 1 Red pública dentro de la vivienda 4 Camión cisterna/otro similar 6 Río, acequia, manantial o similar
 2 Red pública fuera de la vivienda 5 Pozo 7 Otra (especifique)
 3 Pilón de uso público

B.6 ¿El servicio higiénico que tiene tu vivienda está conectado a....?

- 1 Red pública dentro de la vivienda 3 Pozo ciego o negro/letrina 5 Pozo séptico
 2 Red pública fuera de la vivienda 4 Río, acequia o canal

B.7 ¿Cuál es el tipo de alumbrado que tiene tu hogar?

- 1 Electricidad 3 Vela 5 Generador
 2 Kerosene (mechero, lamparín) 4 Petróleo, Gas, lámpara 6 Otro (especifique).....

B.8 ¿Cuántas personas viven permanentemente en tu hogar?

B.9 ¿Cuántas habitaciones/dormitorios tiene tu hogar? (SIN CONTAR: BAÑO, PASADIZO, COCINA, DEPÓSITO O GARAJE) habitaciones

C. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------------------------|---|---|--|
| C.1 ¿Cuál es tu lengua materna? | | 1 Quechua <input type="checkbox"/> | 2 Aymara <input type="checkbox"/> | 3 Castellano <input type="checkbox"/> | 4 Es sordomudo <input type="checkbox"/> | 5 Otro <input type="checkbox"/> |
| C.2 ¿Cuál es el último nivel educativo que has alcanzado? | | C.3 ¿Cuál es último año de estudios aprobado? | | C.4 ¿La institución era pública o privada? | | C.5 ¿Cuál es el nombre del oficio o la carrera que has estudiado? |
| 1 Sin nivel/inicial | <input type="checkbox"/> | | | 1 Pública <input type="checkbox"/> | Cod. <input type="checkbox"/> | |
| 2 Primaria incompleta | <input type="checkbox"/> | | | 2 Privada <input type="checkbox"/> | Cod. <input type="checkbox"/> | |
| 3 Primaria completa | <input type="checkbox"/> | | | | Cod. <input type="checkbox"/> | |
| 4 Secundaria incompleta | <input type="checkbox"/> | | | | Cod. <input type="checkbox"/> | |
| 5 Secundaria completa | <input type="checkbox"/> | | | | Cod. <input type="checkbox"/> | |
| 6 Opción ocupacional (CETPRO) incompleto | <input type="checkbox"/> | | | | Cod. <input type="checkbox"/> | |
| 7 Opción ocupacional (CETPRO) completo | <input type="checkbox"/> | | | | Cod. <input type="checkbox"/> | |
| 8 Superior no universitaria incompleta | <input type="checkbox"/> | | | | Cod. <input type="checkbox"/> | |
| 9 Superior no universitaria completa | <input type="checkbox"/> | | | | Cod. <input type="checkbox"/> | |
| 10 Superior universitaria incompleta | <input type="checkbox"/> | | | | Cod. <input type="checkbox"/> | |
| 11 Superior universitaria completa | <input type="checkbox"/> | | | | Cod. <input type="checkbox"/> | |

C.6 ¿Cuál es el curso financiado por Fondoempleo en el que te capacitaron? ¿En qué mes te lo dictaron?

| | |
|-----------------------|---|
| Curso seguido: | C.9 En qué mes se dictó el curso |
| C.7 Nombre | C.8 Código |
| | |

C.10. La semana previa a este curso financiado por Fondoempleo, ¿qué has estado haciendo?

(EL PERÍODO DE REFERENCIA ES LA SEMANA PREVIA A LA SELECCIÓN DEL BENEFICIARIO AL PROYECTO. NO LEER ALTERNATIVAS)

| | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1 Trabajando en la empresa..... | <input type="checkbox"/> | 6 Trabajando y/o ayudando a un familiar en un negocio | <input type="checkbox"/> |
| 2 De vacaciones de trabajo | <input type="checkbox"/> | 7 Realizando los quehaceres de mi hogar | <input type="checkbox"/> |
| 3 Estudiando en el colegio | <input type="checkbox"/> | 8 Buscando trabajo | <input type="checkbox"/> |
| 4 Estudiando para postular a una institución de edu. sup. | <input type="checkbox"/> | 9 Esperando el inicio del proyecto financiado por FONDOEMPLEO | <input type="checkbox"/> |
| 5 Estudiando en un CETPRO, Instituto, Universidad | <input type="checkbox"/> | 10 Otro (especifique) | <input type="checkbox"/> |

C.11 En los últimos 2 años, ¿has estudiado algún curso de formación de corta duración?

(AÑOS PREVIOS A LA SELECCIÓN DEL BENEFICIARIO AL PROYECTO)

1 Sí 2 No *(Ir a C.15)*

| | |
|-----------------------|--|
| Curso seguido: | C.14 Tipo de institución que dictó el curso |
| C.12 Nombre | C.13 Código |
| | |

B.9: 1=Centro de trabajo, 2=Municipalidad/parroquia/ONG, 3=CETPRO, 4=ES, 5= Universidad, 6=Programa Jóvenes a la Obra/Jóvenes Productivos, 7=Otro (especifique)

C.15 Desde que empezó el proyecto financiado por Fondoempleo, hasta el día de hoy, ¿has estudiado algún otro curso de corta duración?

(NO CONSIDERA EL CURSO DE CAPACITACIÓN DEL PROYECTO)

1 Sí 2 No *(Ir a D.1)*

| | |
|----------------------|--|
| Curso seguido | C.18 Tipo de institución que dictó el curso |
| C.16 Nombre | C.17 Código |
| | |

B.13: 1=Centro de trabajo, 2=Municipalidad/parroquia/ONG, 3=CETPRO, 4=IES, 5= Universidad, 6=Programa Jóvenes a la Obra/Jóvenes Productivos, 7=Otro (especifique)

C.19. Y la semana pasada, ¿qué has estado haciendo?

(PERÍODO DE REFERENCIA: LA SEMANA PREVIA A LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA. NO LEER ALTERNATIVAS)

| | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1 Trabajando en la empresa..... | <input type="checkbox"/> | 6 Trabajando y/o ayudando a un familiar en un negocio | <input type="checkbox"/> |
| 2 De vacaciones de trabajo | <input type="checkbox"/> | 7 Realizando los quehaceres de mi hogar | <input type="checkbox"/> |
| 3 Estudiando en el colegio | <input type="checkbox"/> | 8 Buscando trabajo | <input type="checkbox"/> |
| 4 Estudiando para postular a una institución de edu. sup. | <input type="checkbox"/> | 9 Esperando el inicio del proyecto financiado por FONDOEMPLEO | <input type="checkbox"/> |
| 5 Estudiando en un CETPRO, Instituto, Universidad | <input type="checkbox"/> | 10 Otro (especifique) | <input type="checkbox"/> |

D. OCUPACIÓN PRINCIPAL

D.1 ¿Antes y después del curso has cambiado de empresa de trabajo?

1 Si (Ir a D.21) 2 No

D.2 ¿En qué negocio o empresa trabajas? ¿A qué se dedica el negocio?

Cod.

D.3. ¿Desde cuándo trabajas ahí? ¿Con qué puesto ingresaste?

D.4. ¿Después del curso has cambiado de ocupación principal en la empresa? ¿Has cambiado de área?

1 Si (Ir a D.22) 2 No

D.5 ¿Cuál es tu ocupación principal? ¿Cuáles son las principales tareas que realizas en tu ocupación principal?

D.6 ¿Desde hace cuánto tiempo realizas este trabajo? años meses días

D.7 ¿Cómo conseguiste este trabajo? LEER ALTERNATIVAS, MARCAR LAS 3 PRINCIPALES OPCIONES

- | | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1 Busqué avisos en el periódico | <input type="checkbox"/> | 4 Busqué avisos en las puertas de las empresas/mercados/u otros lugares | <input type="checkbox"/> |
| 2 Busqué en Internet | <input type="checkbox"/> | 5 A través de una bolsa de trabajo pública | <input type="checkbox"/> |
| 3 Pregunté a amigos, familiares o vecinos | <input type="checkbox"/> | 6 Me pasaron la voz, me buscaron | <input type="checkbox"/> |
| | | 7 Otro (especificar)..... | <input type="checkbox"/> |

D.8 De acuerdo a las actividades que realizaste en tu puesto de trabajo ¿Cuál fue el nivel de responsabilidad que tenías en la empresa?

- | | |
|---|--------------------------|
| 1 Elemental | <input type="checkbox"/> |
| 2 Técnico / operativo | <input type="checkbox"/> |
| 3 Profesional universitario / profesional técnico | <input type="checkbox"/> |

D.9. El número de personas con las que trabajas en tu área ha cambiado después del curso financiado por Fondoempleo?

1 Si (Ir a D.27) 2 No

D.10. ¿Cuántas personas trabajan en tu área?

1 Sólo yo trabajo 2 De 2 a 10 personas 3 De 11 a 50 personas 4 De 51 a 200 personas 5 Más de 200

D.11. ¿Tu contrato cambió antes y después del curso?

1 Si (Ir a D.28) 2 No

D.12 ¿Bajo qué tipo de contrato trabajas en esta ocupación?

(LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR UNA SOLA RESPUESTA)

- | | | | |
|---|--------------------------|--|--------------------------|
| 1 Contrato indefinido, permanente | <input type="checkbox"/> | 7 Locación de Servicios, Servicios No Personales | <input type="checkbox"/> |
| 2 Contrato a plazo fijo | <input type="checkbox"/> | 8 Contrata a través de "service" | <input type="checkbox"/> |
| 3 Estuvo en periodo de prueba | <input type="checkbox"/> | 9 Contrata a través de "tercerizadora" | <input type="checkbox"/> |
| 4 Convenio de Formación Laboral Juvenil | <input type="checkbox"/> | 10 Otro (Especifique) | <input type="checkbox"/> |
| 5 Prácticas pre profesionales | <input type="checkbox"/> | 11 No Sabe | <input type="checkbox"/> |
| 6 Contrato de aprendizaje | <input type="checkbox"/> | 12 Sin contrato | <input type="checkbox"/> |

D.13. ¿Tus horas de trabajo o tu tipos de pagos han cambiado antes y después del curso?

1 Si (Ir a D.30) 2 No

D.14 ¿Cuántas horas trabajaste del (día)..... al (día)..... en tu ocupación principal?

(LEER CADA ALTERNATIVA Y COMPLETAR)

- | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| D.12.1. Domingo | <input type="checkbox"/> | D.12.4 Miércoles | <input type="checkbox"/> | D.12.7 Sábado | <input type="checkbox"/> |
| D.12.2 Lunes | <input type="checkbox"/> | D.12.5 Jueves | <input type="checkbox"/> | D.12.8 Total | <input type="checkbox"/> |
| D.12.3 Martes | <input type="checkbox"/> | D.12.6 Viernes | <input type="checkbox"/> | | |

D.15 ¿Qué tipo de pago o ingreso recibes (MENCIONAR OCUPACIÓN PRINCIPAL), ?

(ENCUESTADOR, LEER ALTERNATIVAS)

- | | | | | | | | |
|------------------|--------------------------|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1 Sueldo/salario | <input type="checkbox"/> | 2 Comisión | <input type="checkbox"/> | 3 Destajo | <input type="checkbox"/> | 4 Honorarios profesionales | <input type="checkbox"/> |
|------------------|--------------------------|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|

D.16 ¿En tu ocupación (MENCIONAR NOMBRE).... Cada cuanto tiempo te pagan.....?

(ENCUESTADOR, LEER ALTERNATIVAS)

- | | | | | | | | |
|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| 1 Diario | <input type="checkbox"/> | 2 Semanal | <input type="checkbox"/> | 3 Quincenal | <input type="checkbox"/> | 4 Mensual | <input type="checkbox"/> |
|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|-----------|--------------------------|

D.17 ¿Cuánto fue el último ingreso que recibiste por (MENCIONAR OCUPACIÓN PRINCIPAL)...en ...(MENCIONAR FRECUENCIA DE D.9)?

S/. Soles

D.18 ¿Tu seguro de salud o el sistema de pensiones varió después del proyecto?

1 Si (Ir a D.38) 2 No

D.19 ¿Tienes seguro de salud?

1 ESSALUD 2 SIS 3 Seguro privado 4 No

D.20 ¿Cuál es el sistema de pensiones en que estás afiliado? [PASAR A LA PARTE E]

ANTES

1 No está afiliado 2 Sistema Privado de Pensiones (AFP) 3 Sistema Nacional de Pensiones (ONP)

4 Otro.....

D.21 ¿En qué negocio o empresa trabajabas? ¿A qué se dedicaba el negocio o empresa para la que trabajabas? (antes del proyecto).
 Ahora, ¿en qué negocio o empresa trabajas?, ¿a qué se dedica el negocio o empresa?

| | | | | | |
|----------------------------|------|----------------------|------------------------------|------|----------------------|
| D.21.1. ANTES DEL PROYECTO | Cod. | <input type="text"/> | D.22.2. DESPUÉS DEL PROYECTO | Cod. | <input type="text"/> |
|----------------------------|------|----------------------|------------------------------|------|----------------------|

D.22 ¿Cuál es la ocupación principal que desempeñaste en el primer trabajo? ¿Y cuál es la que desempeñas ahora?

| | | | | | |
|----------------------------|------|----------------------|------------------------------|------|----------------------|
| D.22.1. ANTES DEL PROYECTO | Cod. | <input type="text"/> | D.22.2. DESPUÉS DEL PROYECTO | Cod. | <input type="text"/> |
|----------------------------|------|----------------------|------------------------------|------|----------------------|

D.21 ¿Cuáles fueron las principales tareas que realizaste en tu ocupación principal en el primer trabajo y en el actual?

| | |
|----------------------------|------------------------------|
| D.21.1. ANTES DEL PROYECTO | D.21.2. DESPUÉS DEL PROYECTO |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |

D.22 ¿Desde hace cuánto tiempo realizabas tu primer trabajo? ¿Y ahora?

| | |
|--|--|
| D.22.1. ANTES DEL PROYECTO | D.22.2. DESPUÉS DEL PROYECTO |
| <input type="text"/> años <input type="text"/> meses <input type="text"/> días | <input type="text"/> años <input type="text"/> meses <input type="text"/> días |

D.23 ¿Cómo conseguiste el primer trabajo?

LEER ALTERNATIVAS, MARCAR LAS 3 PRINCIPALES OPCIONES

| | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1 Busqué avisos en el periódico | <input type="checkbox"/> | 4 Busqué avisos en las puertas de las empresas/mercados/u otros lugares | <input type="checkbox"/> |
| 2 Busqué en Internet | <input type="checkbox"/> | 5 A través de una bolsa de trabajo pública | <input type="checkbox"/> |
| 3 Pregunté a amigos, familiares o vecinos | <input type="checkbox"/> | 6 Me pasaron la voz, me buscaron | <input type="checkbox"/> |
| | | 7 Otro (especificar)..... | <input type="checkbox"/> |

D.24 Y el último, ¿cómo conseguiste el primer trabajo?

LEER ALTERNATIVAS, MARCAR LAS 3 PRINCIPALES OPCIONES

| | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1 Busqué avisos en el periódico | <input type="checkbox"/> | 4 Busqué avisos en las puertas de las empresas/mercados/u otros lugares | <input type="checkbox"/> |
| 2 Busqué en Internet | <input type="checkbox"/> | 5 A través de una bolsa de trabajo pública | <input type="checkbox"/> |
| 3 Pregunté a amigos, familiares o vecinos | <input type="checkbox"/> | 6 Me pasaron la voz, me buscaron | <input type="checkbox"/> |
| | | 7 Otro (especificar)..... | <input type="checkbox"/> |

D.25 De acuerdo a las actividades que realizaste en tu puesto de trabajo antes del curso (antes del proyecto)

¿Cuál fue el nivel de responsabilidad que tenías en la empresa?

| | |
|---|--------------------------|
| 1 Elemental | <input type="checkbox"/> |
| 2 Técnico / operativo | <input type="checkbox"/> |
| 3 Profesional universitario / profesional técnico | <input type="checkbox"/> |

D.26 Después del curso, ¿Cuál fue el nivel de responsabilidad que tenías en la empresa?

| | |
|---|--------------------------|
| 1 Elemental | <input type="checkbox"/> |
| 2 Técnico / operativo | <input type="checkbox"/> |
| 3 Profesional universitario / profesional técnico | <input type="checkbox"/> |

D.27. ¿Cuántas personas trabajaban contigo antes del curso? Y ¿después del curso?

| ANTES DEL PROYECTO | | | | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| 1 Sólo yo trabajo | <input type="checkbox"/> | 2 De 2 a 10 personas | <input type="checkbox"/> | 3 De 11 a 50 personas | <input type="checkbox"/> | 4 De 51 a 200 personas | <input type="checkbox"/> | 5 Más de 200 | <input type="checkbox"/> |
| DESPUÉS DEL PROYECTO | | | | | | | | | |
| 1 Sólo yo trabajo | <input type="checkbox"/> | 2 De 2 a 10 personas | <input type="checkbox"/> | 3 De 11 a 50 personas | <input type="checkbox"/> | 4 De 51 a 200 personas | <input type="checkbox"/> | 5 Más de 200 | <input type="checkbox"/> |

D.28 ¿Bajo qué tipo de contrato trabajabas en la ocupación antes del curso? (LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR UNA SOLA RESPUESTA)

| | | | |
|---|--------------------------|--|--------------------------|
| 1 Contrato indefinido, permanente | <input type="checkbox"/> | 7 Locación de Servicios, Servicios No Personales | <input type="checkbox"/> |
| 2 Contrato a plazo fijo | <input type="checkbox"/> | 8 Contrata a través de "service" | <input type="checkbox"/> |
| 3 Estuvo en periodo de prueba | <input type="checkbox"/> | 9 Contrata a través de "tercerizadora" | <input type="checkbox"/> |
| 4 Convenio de Formación Laboral Juvenil | <input type="checkbox"/> | 10 Otro (Especifique) | <input type="checkbox"/> |
| 5 Prácticas pre profesionales | <input type="checkbox"/> | 11 No Sabe | <input type="checkbox"/> |
| 6 Contrato de aprendizaje | <input type="checkbox"/> | 12 Sin contrato | <input type="checkbox"/> |

D.29 ¿Bajo qué tipo de contrato trabajas en la ocupación después del curso? (LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR UNA SOLA RESPUESTA)

| | | | |
|---|--------------------------|--|--------------------------|
| 1 Contrato indefinido, permanente | <input type="checkbox"/> | 7 Locación de Servicios, Servicios No Personales | <input type="checkbox"/> |
| 2 Contrato a plazo fijo | <input type="checkbox"/> | 8 Contrata a través de "service" | <input type="checkbox"/> |
| 3 Estuvo en periodo de prueba | <input type="checkbox"/> | 9 Contrata a través de "tercerizadora" | <input type="checkbox"/> |
| 4 Convenio de Formación Laboral Juvenil | <input type="checkbox"/> | 10 Otro (Especifique) | <input type="checkbox"/> |
| 5 Prácticas pre profesionales | <input type="checkbox"/> | 11 No Sabe | <input type="checkbox"/> |
| 6 Contrato de aprendizaje | <input type="checkbox"/> | 12 Sin contrato | <input type="checkbox"/> |

D.30 ¿Cuántas horas trabajaste en tu ocupación antes del curso? (LEER CADA ALTERNATIVA Y COMPLETAR)

| | | | | | |
|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| D.12.1. Domingo | <input type="checkbox"/> | D.12.4 Miércoles | <input type="checkbox"/> | D.12.7 Sábado | <input type="checkbox"/> |
| D.12.2 Lunes | <input type="checkbox"/> | D.12.5 Jueves | <input type="checkbox"/> | D.12.8 Total | <input type="checkbox"/> |
| D.12.3 Martes | <input type="checkbox"/> | D.12.6 Viernes | <input type="checkbox"/> | | |

D.31 ¿Qué tipo de pago o ingreso recibías en tu ocupación antes del curso? (ENCUESTADOR, LEER ALTERNATIVAS)

| | | | | | | | |
|------------------|--------------------------|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1 Sueldo/salario | <input type="checkbox"/> | 2 Comisión | <input type="checkbox"/> | 3 Destajo | <input type="checkbox"/> | 4 Honorarios profesionales | <input type="checkbox"/> |
|------------------|--------------------------|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|

D.32 En esta ocupación, ¿Cada cuanto tiempo te pagaban? (ENCUESTADOR, LEER ALTERNATIVAS)

| | | | | | | | |
|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| 1 Diario | <input type="checkbox"/> | 2 Semanal | <input type="checkbox"/> | 3 Quincenal | <input type="checkbox"/> | 4 Mensual | <input type="checkbox"/> |
|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|-----------|--------------------------|

D.33 ¿Cuánto fue el último ingreso que recibiste por (MENCIONAR OCUPACIÓN PRINCIPAL) antes del curso?

S/. Soles

D.34 Y, ¿cuántas horas trabajaste en tu ocupación después del curso? (LEER CADA ALTERNATIVA Y COMPLETAR)

| | | | | | |
|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| D.12.1. Domingo | <input type="checkbox"/> | D.12.4 Miércoles | <input type="checkbox"/> | D.12.7 Sábado | <input type="checkbox"/> |
| D.12.2 Lunes | <input type="checkbox"/> | D.12.5 Jueves | <input type="checkbox"/> | D.12.8 Total | <input type="checkbox"/> |
| D.12.3 Martes | <input type="checkbox"/> | D.12.6 Viernes | <input type="checkbox"/> | | |

D.35 Y, ¿qué tipo de pago o ingreso recibías en tu ocupación después del curso? (ENCUESTADOR, LEER ALTERNATIVAS)

| | | | | | | | |
|------------------|--------------------------|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1 Sueldo/salario | <input type="checkbox"/> | 2 Comisión | <input type="checkbox"/> | 3 Destajo | <input type="checkbox"/> | 4 Honorarios profesionales | <input type="checkbox"/> |
|------------------|--------------------------|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|

D.36 ¿En esta ocupación cada cuanto tiempo te pagaban? (ENCUESTADOR, LEER ALTERNATIVAS)

| | | | | | | | |
|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| 1 Diario | <input type="checkbox"/> | 2 Semanal | <input type="checkbox"/> | 3 Quincenal | <input type="checkbox"/> | 4 Mensual | <input type="checkbox"/> |
|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|-----------|--------------------------|

D.37 ¿Cuánto fue el último ingreso que recibiste por (MENCIONAR OCUPACIÓN PRINCIPAL) después del curso?

S/. Soles

D.38 ¿Tenías seguro de salud en la ocupación antes del curso?

| | | | | | | | |
|-----------|--------------------------|-------|--------------------------|------------------|--------------------------|------|--------------------------|
| 1 ESSALUD | <input type="checkbox"/> | 2 SIS | <input type="checkbox"/> | 3 Seguro privado | <input type="checkbox"/> | 4 No | <input type="checkbox"/> |
|-----------|--------------------------|-------|--------------------------|------------------|--------------------------|------|--------------------------|

D.39 Y en la ocupación después del curso, ¿tienes seguro de salud?

| | | | | | | | |
|-----------|--------------------------|-------|--------------------------|------------------|--------------------------|------|--------------------------|
| 1 ESSALUD | <input type="checkbox"/> | 2 SIS | <input type="checkbox"/> | 3 Seguro privado | <input type="checkbox"/> | 4 No | <input type="checkbox"/> |
|-----------|--------------------------|-------|--------------------------|------------------|--------------------------|------|--------------------------|

D.40 Antes del curso, ¿cuál es el sistema de pensiones en que estabas afiliado?

| ANTES | | | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| 1 No está afiliado | <input type="checkbox"/> | 2 Sistema Privado de Pensiones (AFP) | <input type="checkbox"/> | 3 Sistema Nacional de Pensiones (ONP) | <input type="checkbox"/> |
| 4 Otro..... | <input type="checkbox"/> | | | | |

D.41 Después del curso, ¿cuál es el sistema de pensiones en que estás afiliado?

| ANTES | | | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| 1 No está afiliado | <input type="checkbox"/> | 2 Sistema Privado de Pensiones (AFP) | <input type="checkbox"/> | 3 Sistema Nacional de Pensiones (ONP) | <input type="checkbox"/> |
| 4 Otro..... | <input type="checkbox"/> | | | | |

E. OCUPACIÓN SECUNDARIA.

E.1 Además de tu ocupación principal, ¿realizaste alguna otra actividad para obtener ingresos antes de ingresar al proyecto (en efectivo o especies)? **(LEER LAS OPCIONES HASTA E.1.8 Y MARCAR LA QUE CORRESPONDA)**

| ANTES | | | |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| E.1.1 Fabricando algún producto? | <input type="checkbox"/> | E.1.5 Haciendo prácticas pagadas? | <input type="checkbox"/> |
| E.1.2 Haciendo algo en casa para vender? | <input type="checkbox"/> | E.1.6 Realizando labores en la chacra? | <input type="checkbox"/> |
| E.1.3 Ofreciendo algún servicio? | <input type="checkbox"/> | E.1.7 Otro?..... | <input type="checkbox"/> |
| E.1.4 Trabajando en un negocio familiar? | <input type="checkbox"/> | E.1.8 No realizó otra actividad | <input type="checkbox"/> |

(Pasará F.1.)

E.2 ¿Cuál es esa ocupación secundaria que desempeñaste?

| |
|---------------------------|
| Cod. <input type="text"/> |
|---------------------------|

E.3 Además de tu ocupación principal actual, ¿realizas alguna otra actividad para obtener ingresos (en efectivo o especies)? **(LEER LAS OPCIONES HASTA E.2.8 Y MARCAR LA QUE CORRESPONDA)**

| DESPUÉS | | | |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| E.3.1 Fabricando algún producto? | <input type="checkbox"/> | E.3.5 Haciendo prácticas pagadas? | <input type="checkbox"/> |
| E.3.2 Haciendo algo en casa para vender? | <input type="checkbox"/> | E.3.6 Realizando labores en la chacra? | <input type="checkbox"/> |
| E.3.3 Ofreciendo algún servicio? | <input type="checkbox"/> | E.3.7 Otro?..... | <input type="checkbox"/> |
| E.3.4 Trabajando en un negocio familiar? | <input type="checkbox"/> | E.3.8 No realizó otra actividad | <input type="checkbox"/> |

(Pasará F.1.)

E.4 ¿Cuál es esa ocupación secundaria que desempeñas actualmente?

| |
|---------------------------|
| Cod. <input type="text"/> |
|---------------------------|

E.5 ¿Cuántas horas trabajaste del (día) ___ al (día) ___ en tu ocupación secundaria? (antes del proyecto)

(LEER ALTERNATIVAS Y COMPLETAR)

| | | |
|--|--|---------------------------------------|
| E.5.1 Domingo <input type="checkbox"/> | E.5.4 Miércoles <input type="checkbox"/> | E.5.7 Sábado <input type="checkbox"/> |
| E.5.2 Lunes <input type="checkbox"/> | E.5.5 Jueves <input type="checkbox"/> | |
| E.5.3 Martes <input type="checkbox"/> | E.5.6 Viernes <input type="checkbox"/> | |

E.6 ¿Qué tipo de pago o ingreso recibías por(MENCIONAR OCUPACIÓN SECUNDARIA)? (Antes del proyecto)

(LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR UNA SOLA RESPUESTA)

| | | |
|---|--|----------------|
| 1 Sueldo/ Salario <input type="checkbox"/> | 5 Ingreso (ganancia) por negocio <input type="checkbox"/> | (Pasará E.10.) |
| 2 Comisión <input type="checkbox"/> | 6 Ingreso como productor agropecuario <input type="checkbox"/> | (Pasará E.10.) |
| 3 Destajo <input type="checkbox"/> (pasar E. 9) | 7 Otros (especificar) _____ <input type="checkbox"/> | (Pasará E.10.) |
| 4 Honorarios profesionales <input type="checkbox"/> | | |

E.7 En tu ocupación secundaria..... (MENCIONAR NOMBRE) cada cuánto te pagan....? **(LEER ALTERNATIVAS)**

| | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| 1 Diario <input type="checkbox"/> | 2 Semanal <input type="checkbox"/> | 3 Quincenal <input type="checkbox"/> | 4 Mensual <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|

E.8 ¿Cuánto fue el último ingreso que recibiste por (MENCIONAR OCUPACIÓN SECUNDARIA) en (FRECUENCIA DE E.7)?

S/. Soles (pasar F.1.)

E.9 ¿Cuánto fue el ingreso por tu trabajo como... (OCUPACIÓN SECUNDARIA) en el mes anterior?

S/. Soles (pasar F.1.)

E.10 ¿Cuánto fue la ganancia neta por tu trabajo como... (OCUPACIÓN SECUNDARIA) en el mes anterior?

S/. Soles

F. SOBRE LA ORGANIZACIÓN SINDICAL

F.1 Antes del proyecto, ¿pertenece a alguna organización sindical?, ¿actualmente perteneces a alguna?

| | |
|---|---|
| F.1.1. ANTES DEL PROYECTO 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> (Pasará parte G) | F.1.2. DESPUÉS DEL PROYECTO 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> (Pasará parte G) |
|---|---|

F.2 Antes que iniciara el proyecto ¿Sabías si tu organización sindical tenía un plan para las actividades que realiza?

Y actualmente, ¿sabes si tiene un plan para las actividades que realiza?

| | |
|---|---|
| F.2.1. ANTES DEL PROYECTO 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> | F.2.2. DESPUÉS DEL PROYECTO 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> |
|---|---|

F.3 ¿Cada cuanto tiempo hacían reuniones de la asamblea general? (antes del proyecto)

Actualmente, ¿cada cuánto tiempo hacen reuniones de la asamblea general?

| | |
|---|---|
| F.3.1. ANTES DEL PROYECTO _____ | F.3.2. DESPUÉS DEL PROYECTO _____ |
|---|---|

F.4 ¿De que manera les informaban de los avances de la organización sindical? (antes del proyecto)

Actualmente, ¿de qué manera les informan?

| | |
|--|--|
| F.4.1. ANTES DEL PROYECTO | |
| 1 Volantes, folletos <input type="checkbox"/> | 4 En las reuniones de la asamblea general <input type="checkbox"/> |
| 2 Publicaciones en periódico mural <input type="checkbox"/> | 5 Otros ¿Cuáles?..... <input type="checkbox"/> |
| 3 A través de las conversaciones con los miembros <input type="checkbox"/> | |

| | |
|--|--|
| F.4.2. DESPUÉS DEL PROYECTO | |
| 1 Volantes, folletos <input type="checkbox"/> | 4 En las reuniones de la asamblea general <input type="checkbox"/> |
| 2 Publicaciones en periódico mural <input type="checkbox"/> | 5 Otros ¿Cuáles?..... <input type="checkbox"/> |
| 3 A través de las conversaciones con los miembros <input type="checkbox"/> | |

F.5 ¿La Junta directiva atendía las consultas o reclamos de los miembros del sindicato? (antes del proyecto)

Actualmente, ¿la junta directiva atiende las consultas o reclamos?

| | |
|--|---|
| F.5.1 ANTES DEL PROYECTO 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> | F.5.2. DESPUÉS DEL PROYECTO 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> |
|--|---|

F.6 ¿Tu viste un cargo en la organización sindical? (antes del proyecto). ¿Ahora tienes algún cargo?

| | |
|--|--|
| F.6.1. ANTES DEL PROYECTO 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> ¿Cuál? (Pasará parte G) | F.6.2. DESPUÉS DEL PROYECTO 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> ¿Cuál? (Pasará parte G) |
|--|--|

F.7 ¿Alguna vez te capacitaron a ti o a tus compañeros del sindicato para realizar el cargo? (Antes del proyecto)

Y actualmente, ¿te han capacitado a ti o a tus compañeros del sindicato

| | |
|--|--|
| F.7.1. ANTES DEL PROYECTO 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> ¿En qué tema los capacitaron? | F.7.2. DESPUÉS DEL PROYECTO 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> ¿En qué tema los capacitaron? |
|--|--|

F.8 ¿Cada cuanto tiempo hacían reuniones solo de la junta directiva? (antes del proyecto)

Actualmente, ¿cada cuánto tiempo hacen reuniones solo de la junta directiva?

| | |
|---|---|
| F.8.1. ANTES DEL PROYECTO _____ | F.8.2. DESPUÉS DEL PROYECTO _____ |
|---|---|

F.9 ¿Cada cuanto tiempo los miembros de la organización sindical recibían informes? (antes del proyecto)

Actualmente, ¿cada cuánto tiempo reciben informes?

| | |
|---|---|
| F.9.1. ANTES DEL PROYECTO _____ | F.9.2. DESPUÉS DEL PROYECTO _____ |
|---|---|

G. CONOCIMIENTO ACERCA DEL PROYECTO

G.1 ¿Cómo te enteraste del proyecto..... (MENCIONAR NOMBRE DEL PROYECTO)? (RESPUESTA MÚLTIPLE. NO LEER ALTERNATIVAS)

- 1 Volantes, folletos 4 A través del Sindicato
 2 En charla informativa brindada por el proyecto 5 Por amigos, compañeros de trabajo
 3 A través de la empresa 6 Otra (especificar).....

G.2 ¿Por qué decidiste participar en el proyecto.... (MENCIONAR NOMBRE DEL PROYECTO)?

(ANOTAR TODAS LAS RESPUESTAS QUE INDICA EL BENEFICIARIO)

- 1 Ofrecía capacitación 3 Para aprender un oficio 5 Otra (especificar).....
 2 Para aumentar mis ingresos 4 Oportunidad de desarrollo personal

H. SOBRE LA SATISFACCION DEL BENEFICIARIO CON EL PROYECTO FINANCIADO POR FONDOEMPLEO

| H.1 ¿Que tan satisfecho o insatisfecho estás con | Muy insatisfecho | Algo insatisfecho | Ni satisfecho, ni insatisfecho | Algo satisfecho | Muy satisfecho |
|--|------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|
| H.1.1 La claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| H.1.2 La comprensión de los cursos de capacitación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| H.1.3 El tiempo que duraron las capacitaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| H.1.4 Los horarios de las capacitaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| H.1.5 La asesoría brindada para tu aprendizaje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| H.1.6 La ayuda para resolver tus dudas en cualquier momento del proyecto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

H.2 ¿Cuál fue el mayor beneficio que recibiste al participar en el proyecto?

(ESCRIBIR SOLO UNA IDEA, LA QUE ENCUESTADO CONSIDERE MÁS IMPORTANTE)

H.3 Luego que terminó el proyecto ¿Sabes a qué institución pueden recurrir para que te apoye a seguir mejorando su organización sindical?

- 1 Si ¿Cuál? _____ 2 No

H.4 Del 1 al 10, siendo 10 la calificación máxima ¿Cómo calificarías el apoyo que recibiste del proyecto para mejorar tu capacitación técnica?

Calificación

H.5 ¿Algún comentario o mejora para las capacitaciones (horarios, temas de capacitaciones), empresa (flexibilidad de horarios) y al sindicato?

I. SOBRE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

I.1 Nombre del encuestador _____ I.2 Nombre del supervisor _____

I.3 Fecha de aplicación de la entrevista _____

I.4 Comentarios/observaciones _____

10.2.2. Entrevistas

GUÍA DE ENTREVISTA N°1 ENTREVISTA A LA IE DEL PROYECTO

Información general

A. Nombre del entrevistador:

B. Lugar de la entrevista:

C. Fecha de la entrevista:

D. Hora de inicio de la entrevista:

E. Código de la entrevista:

1. Datos generales de la IE

1.1. ¿Cuál es el nombre de la IE?

1.2. ¿Cuál es la dirección de la IE?

1.3. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene?

1.4. A la fecha, ¿cuántos trabajadores tiene?

2. Datos del entrevistado

2.1. Nombre del entrevistado

2.2. Cargo del entrevistado

2.3. Teléfono del entrevistado

Nota al entrevistador: Los títulos y notas son referenciales para organizar al entrevistador. No deben ser leídos al entrevistado.

1. Pertinencia

- 1.1. **¿Cómo se definió el objetivo del proyecto?** ¿Quiénes participaron en la definición del objetivo? ¿De qué forma participaron? ¿Considera que se realizó una buena definición del objetivo, por qué? ¿Qué mejoraría?
- 1.2. **¿Considera que los objetivos del proyecto están alineado con una adecuada identificación de problemas o necesidades reales de los trabajadores y las empresas?** ¿Por qué? ¿Qué mejoraría?
- 1.3. **¿Cómo se iniciaron las coordinaciones para que los trabajadores de la empresa participen del proyecto?** ¿Con quienes se coordinó? ¿Qué acciones se tomaron para ello?
- 1.4. Durante el diseño del proyecto, ¿se identificaron actores, socios o aliados que generen sinergias con el proyecto? ¿Quiénes se identificaron? ¿Cómo se realizó esta identificación?
- 1.5. ¿Cómo se definió la demanda por personal de calificación inicial? ¿Qué entidades participaron en esta identificación de demanda? ¿Qué criterios se tomaron en cuenta y por qué?
- 1.6. ¿El proyecto se encuentra alineado con un sector económico formal en la zona de intervención? ¿A qué nivel: región, provincia, distrito? ¿Con qué empresas se encuentra alineado? ¿Cómo se estableció este alineamiento?
- 1.7. ¿Preguntaron a la empresa sobre el perfil ocupacional para las ocupaciones de calificación inicial seleccionadas? ¿Qué tipo de coordinación existió con las empresas?
- 1.8. ¿Consultaron a la empresa sobre el contenido del curso?

Nota al entrevistador: Si contesta que sí, detalle los mecanismos usados para la consulta y cuál fue la respuesta (y participación, si la hubo) de parte de la empresa (por ejemplo, respondió una encuesta aplicada por la IE, la IE visitó (una, dos o tres, etc. veces) el local de la empresa para conocer el perfil ocupacional demandado y el tipo de tecnología empleada, la IE entrevistó a trabajadores expertos en la ocupación).

- 1.9. ¿Hicieron algún análisis de la correspondencia entre el perfil ocupacional solicitado por las empresas y el perfil de los potenciales beneficiarios? ¿Qué tipo de análisis realizaron? ¿Tienen esa información documentada?
- 1.10. ¿Considera que el perfil de los potenciales beneficiarios fue el adecuado? ¿Tiene recomendaciones al respecto para futuras intervenciones?
- 1.11. ¿Considera que el programa identificó adecuadamente la demanda de mano de obra para las ocupaciones de calificación inicial consideradas por el proyecto? ¿La cantidad de beneficiarios propuestos corresponde a la demanda de ocupaciones en la región?
- 1.12. ¿Cómo le pareció la calidad y oportunidad de las fuentes de información utilizada?

- 1.13. ¿Después de las capacitaciones realizadas, ustedes han realizado algún seguimiento para conocer el desempeño de los trabajadores?

Nota al entrevistador: Si contesta que sí, consultar qué tipo de seguimiento realizó, cada cuánto tiempo, fue personal o telefónico; asimismo, si como parte de ese seguimiento la IE mantuvo contacto con el jefe de personal, con el supervisor de los trabajadores.

Estrategia de intervención del proyecto

Nota al entrevistador: El entrevistador debe tener a la mano el marco lógico del proyecto, porque hablará de los objetivos y los supuestos.

- 1.14. **En cuanto al diseño de objetivos, propósito y resultados del proyecto, ¿considera que estos están adecuadamente establecidos?** ¿Propondría alguna mejora? ¿Considera que el propósito representa la mejora en las condiciones de vida de los beneficiarios, asociada a sus problemas identificados?
- 1.15. **¿Considera que los indicadores del Marco Lógico estuvieron bien definidos y permiten medir adecuadamente los resultados obtenidos?** Si tuviera la oportunidad, ¿recomendaría algún cambio al respecto?
- 1.16. **¿El diseño de la estrategia de focalización permite identificar a beneficiarios que cumplan los requisitos señalados en las Bases del concurso?** ¿Existieron problemas al realizar esta focalización? ¿De qué tipo fueron los problemas? ¿Qué recomendaría al respecto?
- 1.17. **¿Cuáles fueron los criterios para seleccionar a los profesores del curso de capacitación técnica?** ¿Estos están en la propuesta técnica de capacitación laboral? ¿En qué documento se encuentran?
- 1.18. **¿La organización de la capacitación, según el Plan Curricular propuesto por la IE, es suficiente para asegura que los beneficiarios cuenten con las competencias programadas por el proyecto (en cuanto a temas y duración de las capacitaciones)?** ¿Qué otras cosas son necesarias para poder lograr alcanzar las competencias programadas?
- 1.19. **¿Los riesgos y supuestos identificados al inicio se adecúan a la realidad del proyecto?** ¿Qué otros temas surgieron durante la ejecución del proyecto? ¿Cómo se resolvieron? ¿Qué puede recomendar sobre este tema para futuros proyectos?

Sobre el sindicato:

- 1.20. ¿Cuáles eran los principales problemas en la **gestión y acción sindical** antes de la ejecución del proyecto? ¿Con el proyecto, esto ha cambiado de alguna manera, de qué forma?
- 1.21. ¿Se realizó alguna actividad previa para diseñar el proyecto e identificar los principales problemas en la **gestión y acción sindical**? ¿Qué se hizo? ¿Participaron los dirigentes, miembros de base, o dirigentes y miembros?

1.22. Antes de la intervención, ¿se realizó un análisis de las competencias organizativas de los miembros de la organización sindical, especialmente de los dirigentes? ¿Cómo se realizó este análisis? ¿Considera que es realista? ¿Por qué?

1.23. En cuanto a la **formación organizativa** de los miembros de la organización sindical, ¿de qué manera se identificaron estas necesidades para el proyecto? ¿Quiénes participaron en esta identificación?

2. Eficacia

2.1. ¿Cuáles considera que son las actividades imprescindibles del proyecto, para el logro de los resultados?

2.2. ¿Se lograron llevar a cabo todas las actividades de acuerdo a lo previsto?

2.3. En caso de no haberse logrado, ¿Por qué motivos no se lograron todas las actividades?

2.4. ¿Cree que las metodologías de capacitación utilizadas fueron las más adecuadas en comparación al perfil de los beneficiarios?

2.5. ¿Cómo incorporó el proyecto características socioculturales específicas de los beneficiarios para responder a sus necesidades y problemas?

2.6. ¿Consideraron un monitoreo interno para el cumplimiento de las actividades del proyecto? ¿Y qué mecanismos usaron para incorporar las recomendaciones del monitoreo de FONDOEMPLEO? Explicar

3. Eficiencia

3.1. ¿Qué dificultades tuvieron en la administración del proyecto? ¿Cómo las solucionaron?

3.2. ¿Qué dificultades tuvieron en el manejo de la información del proyecto? ¿Cómo las solucionaron?

3.3. ¿Cree que los recursos asignados al proyecto fueron los necesarios para el cumplimiento del objetivo?

3.4. ¿En algunas actividades se gastó más o menos de lo previsto?, ¿A qué se debió ese resultado?

3.5. ¿Cuáles son los principales logros que se han alcanzado con el proyecto? ¿Ha habido otros efectos no previstos inicialmente? ¿Cuáles?

4. Sostenibilidad

4.1. ¿Qué opinión tienen de la sostenibilidad del proyecto?

4.2. ¿Qué actividades consideró el proyecto para la sostenibilidad de los logros alcanzados en la intervención? ¿Cuáles han sido los resultados de estas acciones?

4.3. ¿La intervención consideró realizar coordinaciones con otros actores de la zona para desarrollar las diferentes etapas del proyecto?

- 4.4.** ¿Cree que la organización sindical continuará haciendo mejoras en su gestión? ¿Cuenta con los recursos necesarios para hacerlo?

5. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

- 5.1.** ¿Qué factores externos cree que favorecieron los resultados del proyecto? ¿Qué factores externos cree que fueron un obstáculo para lograr todos los objetivos del proyecto?
- 5.2.** Si volviera a participar en el proyecto ¿Qué cree que funcionó adecuadamente y lo volvería a realizar? ¿Qué parte no funcionó y no se debería considerar nuevamente?

GUÍA DE ENTREVISTA N°2
ENTREVISTA A LAS EMPRESAS DONDE LABORAN/LABORARON LOS
BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Información general

A. Nombre del entrevistador:

B. Lugar de la entrevista:

C. Fecha de la entrevista:

D. Hora de inicio de la entrevista:

E. Código de la entrevista:

1. Datos generales de la empresa

1.1. ¿Cuál es el nombre de la empresa donde trabaja?

1.2. ¿Cuál es el giro del negocio?

**1.3. ¿Conoce el RUC de la empresa?
¿Cuál es?**

1.4. ¿Cuál es la dirección de la empresa?

1.5. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene la empresa?

1.6. A la fecha, ¿cuántos trabajadores tiene la empresa?

2. Datos del entrevistado

2.1. Nombre del entrevistado

2.2. Cargo del entrevistado

2.3. Teléfono del entrevistado

Nota al entrevistador: Los títulos y notas son referenciales para organizar al entrevistador. No deben ser leídos al entrevistado.

3. Pertinencia

- 3.1. ¿Sabe cómo se definió el objetivo del proyecto? ¿Quiénes participaron en la definición del objetivo? ¿Participó la empresa? ¿De qué forma? ¿Considera que se realizó una buena definición del objetivo, por qué? ¿Qué mejoraría?

Nota al entrevistador: Puede que la empresa no conozca el objetivo del proyecto, estas preguntas ayudarán a ver eso.

- 3.2. ¿Considera que los objetivos del proyecto están alineado con una adecuada identificación de problemas o necesidades reales de los trabajadores y las empresas? ¿Por qué? ¿Qué mejoraría?

- 3.3. ¿Cómo se iniciaron las coordinaciones para que los trabajadores de su empresa participen del proyecto? ¿Cómo se definió la demanda por personal de calificación inicial?

Nota al entrevistador: previamente es necesario contar con la persona contactada de la empresa a la cual el sindicato le hizo la presentación, de manera que pueda concertar la cita con la misma persona.

- 3.4. ¿La IE preguntó a su empresa sobre el perfil ocupacional para las ocupaciones de calificación inicial seleccionadas?

- 3.5. ¿La IE consultó a su empresa sobre el contenido del curso?

Nota al entrevistador: Si contesta que sí, detalle los mecanismos usados para la consulta y cuál fue la respuesta (y participación, si la hubo) de parte de la empresa (por ejemplo, respondió una encuesta aplicada por la IE, la IE visitó (una, dos o tres, etc. veces) el local de la empresa para conocer el perfil ocupacional demandado y el tipo de tecnología empleada, la IE entrevistó a trabajadores expertos en la ocupación).

- 3.6. ¿Cómo considera que se ha realizado el análisis de correspondencia entre el perfil ocupacional solicitado por la empresa y el perfil de los potenciales beneficiarios? ¿Por qué? ¿Qué recomendaría para futuras intervenciones?

- 3.7. Tiene conocimiento sobre el perfil de los potenciales beneficiarios del proyecto, si es así, ¿considera que el perfil de los potenciales beneficiarios fue el adecuado? ¿Tiene recomendaciones al respecto para futuras intervenciones?

- 3.8. ¿Considera que el programa identificó adecuadamente la demanda de mano de obra para las ocupaciones de calificación inicial consideradas por el proyecto? ¿La cantidad de beneficiarios propuestos corresponde a la demanda de ocupaciones en la región?

- 3.9. ¿Cuál es la política de capacitación de su empresa? ¿Tienen un plan de capacitación anual de sus trabajadores?

4. Eficacia

4.1. ¿En qué ocupaciones se han desempeñado los trabajadores participantes del proyecto?

4.2. ¿Tuvo que reentrenar a los trabajadores que fueron presentados por la IE?

4.3. ¿En qué temas/áreas tuvo que reentrenar a los trabajadores?

Nota al encuestador: En las respuestas es necesario considerar los aspectos técnicos y/o administrativos que el beneficiario tendría que manejar para desempeñar la ocupación (por ejemplo, la calibración de una llave, uso de equipo de seguridad para realizar una tarea), u otros aspectos que son propios de la empresa y, por tanto, es necesario que el beneficiario reciba instrucciones e incluso capacitación al respecto (por ejemplo: procedimientos para solicitar insumos a almacén o normas de personal o administrativas, ubicación física de las zonas de seguridad u otras similares).

4.4. En una escala de 1 a 4, donde 1 es malo y 4 es excelente, ¿cómo califica el desempeño de los beneficiarios del proyecto en su puesto de trabajo?

| Habilidades y actitudes | 1 Escaso | 2 Regular | 3 Bueno | 4 Excelente |
|--|-------------|--------------|------------|----------------|
| Habilidades técnicas | | | | |
| Tiene conocimientos técnicos básicos de la ocupación | | | | |
| Demuestra destreza y exactitud motriz al realizar sus actividades. | | | | |
| Capacidad para seguir y ejecutar instrucciones | | | | |
| Cumplimiento de las tareas encomendadas y en los plazos solicitados | | | | |
| Habilidades personales | | | | |
| Muestra capacidad para aprender | | | | |
| Presenta agilidad en la toma de decisiones | | | | |
| Tiene capacidad para resolver problemas | | | | |
| Muestra disposición para trabajar en equipo | | | | |
| Cuenta con capacidad para adaptarse al cambio | | | | |
| Posee capacidad para proponer mejoras/innovar | | | | |
| Actitud para el trabajo | | | | |
| Asiste y es puntual | | | | |
| Respeto y cumple las normas y procedimientos establecidos por la empresa | | | | |
| Muestra seguridad en sí mismo y en sus criterios | | | | |
| Es honesto | | | | |
| Es responsable y muestra interés por el trabajo | | | | |

4.5. Señale el número de beneficiarios que tuvo un desempeño adecuado y de los que tuvieron un mal desempeño. ¿Cuáles serían los motivos de esa diferencia?

4.6. Después de terminado el contrato con los trabajadores del proyecto, ¿piensa renovarles contrato? Si contesta que no, ¿por qué?

4.7. ¿Qué recomendación le daría a la IE para mejorar la capacitación técnica de los trabajadores?

4.8. Normalmente, cuando su empresa contrata a un trabajador del perfil de los beneficiarios de la IE, ¿bajo qué condiciones laborales los suelen contratar? (sueldo mensual, tipo de vínculo laboral, jornada laboral, mecanismos de protección social, entre otros).

4.9. ¿Después de las capacitaciones realizadas, la IE ha realizado algún seguimiento para conocer el desempeño de los trabajadores?

| |
|--|
| Nota al encuestador: Si contesta que sí, consultar qué tipo de seguimiento realizó, cada cuánto tiempo, fue personal o telefónico; asimismo, si como parte de ese seguimiento la IE mantuvo contacto con el jefe de personal, con el supervisor de los trabajadores. |
|--|

4.10. ¿Cuándo ustedes tuvieron alguna duda sobre su participación en el proyecto, hubo alguien de la IE que les ayudó a resolverla?

4.11. ¿Cuál fue el mayor beneficio que recibió su empresa al participar en el proyecto?

4.12. Del 1 al 10, siendo 10 la calificación máxima ¿Cómo calificaría el apoyo del proyecto para que sus trabajadores desarrollen sus competencias laborales y fortalezcan su gestión organizacional?

5. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

5.1. ¿Qué factores externos cree que favorecieron los resultados del proyecto? ¿Qué factores externos cree que fueron un obstáculo para lograr todos los objetivos del proyecto?

5.2. Si volviera a participar en el proyecto ¿Qué cree que funcionó adecuadamente y lo volvería a realizar? ¿Qué parte no funcionó y no se debería considerar nuevamente?

GUÍA DE ENTREVISTA N°3
ENTREVISTA A REPRESENTANTES DEL SINDICATO DE TRABAJADORES

Información general

A. Nombre del entrevistador:

B. Lugar de la entrevista:

C. Fecha de la entrevista:

D. Hora de inicio de la entrevista:

E. Código de la entrevista:

1. Datos generales del sindicato

1.1. ¿Cuál es el nombre del sindicato?

1.2. ¿Cuál es la dirección del sindicato?

1.3. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene?

1.4. A la fecha, ¿cuántos trabajadores pertenecen y bajo qué tipo de participación?

2. Datos del entrevistado

2.1. Nombre del entrevistado

2.2. Cargo del entrevistado

2.3. Teléfono del entrevistado

Nota al entrevistador: Los títulos y notas son referenciales para organizar al entrevistador. No deben ser leídos al entrevistado.

3. Pertinencia

- 3.1. ¿Cuáles eran los principales problemas en la **gestión y acción sindical** antes de la ejecución del proyecto? ¿Con el proyecto, esto ha cambiado de alguna manera, de qué forma?
- 3.2. ¿Se realizó alguna actividad previa para diseñar el proyecto e identificar los principales problemas en la **gestión y acción sindical**? ¿Qué se hizo? ¿Participaron los dirigentes, miembros de base, o dirigentes y miembros?
- 3.3. **Antes de la intervención, ¿se realizó un análisis de las competencias organizativas de los miembros de la organización sindical, especialmente de los dirigentes?** ¿Cómo se realizó este análisis? ¿Considera que es realista? ¿Por qué?
- 3.4. En cuanto a la **formación organizativa** de los miembros de la organización sindical, ¿de qué manera se identificaron estas necesidades para el proyecto? ¿Quiénes participaron en esta identificación?
- 3.5. ¿Cuáles fueron los criterios para seleccionar a los beneficiarios del proyecto, tanto de la parte de capacitación técnica como del fortalecimiento en competencias organizativas?
- 3.6. ¿El proyecto se encuentra alineado con un sector económico formal en la zona de intervención? ¿A qué nivel: región, provincia, distrito? ¿Con qué empresas se encuentra alineado? ¿Cómo se estableció este alineamiento?
- 3.7. ¿Cómo considera que se ha realizado el análisis de correspondencia entre el perfil ocupacional solicitado por las empresas y el perfil de los potenciales beneficiarios? ¿Por qué? ¿Qué recomendaría para futuras intervenciones?
- 3.8. ¿Considera que el perfil de los potenciales beneficiarios fue el adecuado? ¿Tiene recomendaciones al respecto para futuras intervenciones?
- 3.9. ¿Considera que el programa identificó adecuadamente la demanda de mano de obra para las ocupaciones de calificación inicial consideradas por el proyecto? ¿La cantidad de beneficiarios propuestos corresponde a la demanda de ocupaciones en la región?
- 3.10. ¿Cómo se les hizo conocer a los miembros del sindicato la aprobación e inicio del proyecto?
- 3.11. ¿**Sabe cómo se definió el objetivo del proyecto?** ¿Quiénes participaron en la definición del objetivo? ¿Participó el sindicato? ¿De qué forma? ¿Considera que se realizó una buena definición del objetivo, por qué? ¿Qué mejoraría?
- 3.12. ¿**Considera que los objetivos del proyecto están alineado con una adecuada identificación de problemas o necesidades reales de los trabajadores y las empresas?** ¿Por qué? ¿Qué mejoraría?

4. Eficacia

- 4.1. ¿Antes de empezar el proyecto su sindicato tenía instrumentos de gestión? ¿Cuáles? Al final del proyecto ¿Cuáles han desarrollado y cuáles están usando?
- 4.2. ¿Los líderes y miembros del sindicato habían sido capacitados antes en competencias organizativas?
- 4.3. ¿Cuáles considera que son los logros más importantes conseguidos por la ejecución del proyecto? ¿En qué aspectos del fortalecimiento organizacional cree que el proyecto ha contribuido más?
- 4.4. ¿Se lograron realizar todas las actividades previstas para mejorar la gestión del sindicato? En caso de no haberse logrado, ¿Qué motivos explican esta situación?

5. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

- 5.1. ¿Qué factores externos cree que favorecieron los resultados del proyecto? ¿Qué factores externos cree que fueron un obstáculo para lograr todos los objetivos del proyecto?
- 5.2. Si volviera a participar en el proyecto ¿Qué cree que funcionó adecuadamente y lo volvería a realizar? ¿Qué parte no funcionó y no se debería considerar nuevamente?

GUÍA DE ENTREVISTA N°4
ENTREVISTA AL MTPE DE LA REGIÓN DONDE INTERVIENE EL PROYECTO

Información general

A. Nombre del entrevistador:

B. Lugar de la entrevista:

C. Fecha de la entrevista:

D. Hora de inicio de la entrevista:

E. Código de la entrevista:

1. Datos generales del MTPE de la región y del entrevistado

1.1. ¿Cuántas personas trabajan en la MTPE de la región?

1.2. ¿Qué unidad ve el tema del proyecto?

1.3. ¿Cuántos trabajadores tiene esta unidad? ¿Es suficiente o no? ¿Por qué? ¿Cuántas personas adicionales necesitaría?

2. Datos del entrevistado

2.1. Nombre del entrevistado

2.2. Cargo del entrevistado

2.3. Teléfono del entrevistado

Nota al entrevistador: Los títulos y notas son referenciales para organizar al entrevistador. No deben ser leídos al entrevistado.

3. Pertinencia

- 3.1.** ¿Cuál es la problemática laboral de los jóvenes en su región?
- 3.2.** ¿Cuáles son los puestos o perfiles más demandados por las grandes empresas de su región?
- 3.3.** ¿Cuáles son los principales riesgos que afrontan los proyectos orientados a mejorar la situación laboral de los jóvenes en su región?
- 3.4.** ¿La promoción de la inserción laboral de los jóvenes es una prioridad de su institución? ¿Por qué?
- 3.5.** ¿Conoce del proyecto que viene ejecutando la IE? ¿Puede explicarnos qué conoce sobre el proyecto?
- 3.6.** El proyecto buscó mejorar las competencias laborales de los trabajadores en las ocupaciones de: Excavadora Hidráulica, Mantenimiento de Sistemas Hidráulicos, Electrónica Industrial. ¿Cuál es la demanda por estas ocupaciones en las empresas de la región?
- 3.7.** ¿La IE visitó a su institución para recabar información sobre esta demanda? Explíquenos cómo fue este proceso.
- 3.8.** **¿Sabe cómo se definió el objetivo del proyecto?** ¿Quiénes participaron en la definición del objetivo? ¿Participó el MTPE? ¿De qué forma? ¿Considera que se realizó una buena definición del objetivo, por qué? ¿Qué mejoraría?
- 3.9.** **¿Considera que los objetivos del proyecto están alineado con una adecuada identificación de problemas o necesidades reales de los trabajadores?** ¿Por qué? ¿Qué mejoraría?

4. Eficacia

- 4.1.** ¿El equipo del proyecto ha coordinado con su institución para la ejecución conjunta de actividades en este proyecto?

Nota al entrevistador: Explique en qué consistió esa coordinación. Si respondió que sí coordinó, indique si considera que se han alcanzado los resultados esperados en el proyecto. Justifique.

5. Sostenibilidad

- 5.1.** En una intervención como la planteada por el proyecto, ¿Cuáles son las instituciones o actores que deberían involucrarse con el proyecto? ¿De qué manera debieran participar o involucrarse? (Por ejemplo, el CENTRO DE EMPLEO- Ex VUPE).

**GUÍA DE ENTREVISTA N°5
ENTREVISTA A BENEFICIARIOS**

Información general

A. Nombre del entrevistador:

B. Lugar de la entrevista:

C. Fecha de la entrevista:

D. Hora de inicio de la entrevista:

E. Código de la entrevista:

1. Datos del entrevistado

1.1. Nombre del entrevistado

1.2. Ocupación del entrevistado

1.3. Teléfono del entrevistado

Nota al entrevistador: Los títulos y notas son referenciales para organizar al entrevistador. No deben ser leídos al entrevistado.

2. Pertinencia

- 2.1.** ¿Considera que los objetivos del proyecto están alineado con una adecuada identificación de problemas o necesidades reales de los trabajadores y las empresas? ¿Por qué? ¿Qué mejoraría?
- 2.2.** ¿Cómo se iniciaron las coordinaciones para que los trabajadores de la empresa participen del proyecto? ¿Con quienes se coordinó?
- 2.3.** ¿Considera que el programa identificó adecuadamente la demanda de mano de obra para las ocupaciones de calificación inicial consideradas por el proyecto? ¿La cantidad de beneficiarios propuestos corresponde a la demanda de ocupaciones en la región?

Estrategia de intervención del proyecto

- 2.4.** En cuanto al diseño de objetivos, propósito y resultados del proyecto, ¿considera que estos están adecuadamente establecidos? ¿Propondría alguna mejora? ¿Considera que el propósito representa la mejora en las condiciones de vida de los beneficiarios, asociada a sus problemas identificados?
- 2.5.** ¿La organización de la capacitación, es suficiente para asegurar que los beneficiarios cuenten con las competencias programadas por el proyecto (en cuanto a temas y duración de las capacitaciones)? ¿Qué otras cosas son necesarias para poder lograr alcanzar las competencias programadas?

Sobre el sindicato:

- 2.6.** ¿Cuáles eran los principales problemas en la **gestión y acción sindical** antes de la ejecución del proyecto? ¿Con el proyecto, esto ha cambiado de alguna manera, de qué forma?

Nota al entrevistador: Solo contestarán estas preguntas si el beneficiario es miembro del sindicato

3. Eficacia

- 3.1.** ¿Cuáles considera que son las actividades imprescindibles del proyecto, para el logro de los resultados?
- 3.2.** ¿Cree que las metodologías de capacitación utilizadas fueron las más adecuadas en comparación al perfil de los beneficiarios?
- 3.3.** ¿Cómo incorporó el proyecto características socioculturales específicas de los beneficiarios para responder a sus necesidades y problemas?

4. Eficiencia

- 4.1.** ¿Cuáles son los principales logros que se han alcanzado con el proyecto? ¿Ha habido otros efectos no previstos inicialmente? ¿Cuáles?

5. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

- 5.1.** ¿Qué factores externos cree que favorecieron los resultados del proyecto? ¿Qué factores externos cree que fueron un obstáculo para lograr todos los objetivos del proyecto?
- 5.2.** Si volviera a participar en el proyecto ¿Qué cree que funcionó adecuadamente y lo volvería a realizar? ¿Qué parte no funcionó y no se debería considerar nuevamente?

X.3. Tablero de información y sistematización cualitativa

10.3.1. Base de datos cuantitativo¹²

Tabla 9. Listado de cumplimiento de encuestas

| Código de encuesta | Nombre del beneficiario | DNI del beneficiario | Fecha de ingreso del beneficiario | Fecha de aplicación | Nombre del encuestador | Fecha de aprobación de encuesta | Nombre de supervisor | Fecha de digitación | Nombre de digitador |
|--------------------|------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Encuestado 001 | JUAN CARLOS TINTAYA JACYA | 10549852 | MARZO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 002 | EGUILUZ YURY MITA NAVENTA | 42656045 | ABRIL 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 003 | FERNANDO ALFREDO SALAZAR BENDEZU | 22103242 | SEPTIEMBRE 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 004 | JOSE CONTRERAS GAMBOA | 22089415 | MAYO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 005 | FRANCISCO WILFREDO SEGOVIA HUALLPA | 22092270 | ENERO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 006 | FRANCISCO WILFREDO SEGOVIA HUALLPA | 22092270 | MARZO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 007 | PRISCILA ANAMPA MENDOZA | 42662621 | MAYO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |

¹² Las bases de datos con toda la información de las encuestas está adjunta en formato SPSS.

| Código de encuesta | Nombre del beneficiario | DNI del beneficiario | Fecha de ingreso del beneficiario | Fecha de aplicación | Nombre del encuestador | Fecha de aprobación de encuesta | Nombre de supervisor | Fecha de digitación | Nombre de digitador |
|--------------------|---------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Encuestado 008 | HENRY HARVEY BARRETO BEDOYA | 70294558 | SEPTIEMBRE 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 009 | JOSE LUIS PEDRAZA QUISPE | 41491198 | MARZO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 010 | RONAL CRISTIAN CONDE HUAMAN | 40784014 | SEPTIEMBRE 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 011 | JONATHAN ERICK FLORES RIOS | 45361937 | MARZO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 012 | JONATHAN ERICK FLORES RIOS | 45361937 | ABRIL 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 013 | MILAGROS ESTHER HOSTIA VENDE | 42396763 | MAYO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 014 | MARIO MIGUEL MARCATINCO MENDOZA | 22319689 | MAYO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 015 | CARLOS ALBERTO CLAROS OLIVERA | 43541206 | SEPTIEMBRE 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 016 | CARLOS ALBERTO CLAROS OLIVERA | 43541206 | MARZO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 017 | JUNIOR FERNANDO PUZA MARCOS | 44640848 | ENERO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |

| Código de encuesta | Nombre del beneficiario | DNI del beneficiario | Fecha de ingreso del beneficiario | Fecha de aplicación | Nombre del encuestador | Fecha de aprobación de encuesta | Nombre de supervisor | Fecha de digitación | Nombre de digitador |
|--------------------|---------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Encuestado 018 | ALEX GUSTAVO HUACCALSAICO OYOLO | 44329926 | ABRIL 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 019 | CHRISTIAN ANGEL MEDINA RIOS | 45311215 | OCTUBRE 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 020 | JUAN LUIS QUIÑON MERINO | 21555033 | FEBRERO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 021 | GERMAN EDUARDO CAYO BRAVO | 46710292 | ENERO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 022 | GERMAN EDUARDO CAYO BRAVO | 46710292 | MARZO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 023 | CARLOS MARTIN HOSTIA VENDE | 42387391 | MAYO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 024 | CARLOS MARTIN HOSTIA VENDE | 42387391 | JUNIO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 025 | MARCO ANTONIO CALLAS LAURA | 22091317 | MARZO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 14/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 026 | MARCO ANTONIO CALLAS LAURA | 22091317 | ABRIL 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 027 | JESUS RICARDO OLARTE GARIBAY | 22091940 | SEPTIEMBRE 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 028 | ANDRES REMBERTO SARASI | 6581076 | MARZO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |

| Código de encuesta | Nombre del beneficiario | DNI del beneficiario | Fecha de ingreso del beneficiario | Fecha de aplicación | Nombre del encuestador | Fecha de aprobación de encuesta | Nombre de supervisor | Fecha de digitación | Nombre de digitador |
|--------------------|---------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| | HUAMANI | | | | | | | | |
| Encuestado 029 | LEONIDAS ARANGOITIA NEYRA | 28835879 | JULIO 2016 | 07/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 030 | GERMAN GUSTAVO SANCHEZ | 40117337 | MAYO 2016 | 07/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 031 | LUIS MIGUEL PALOMINO ROMUCHO | 70191883 | MAYO 2016 | 07/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 032 | LUIS MIGUEL PALOMINO ROMUCHO | 70191883 | OCTUBRE 2016 | 07/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 033 | ROGER OEDRO CHAMBI QUISPE | 47049144 | FEBRERO 2016 | 07/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 034 | ROGER OEDRO CHAMBI QUISPE | 47049144 | MARZO 2016 | 07/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 035 | JORGE ARMANDO DIAZ KARI | 41499645 | ENERO 2016 | 07/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 036 | CECILIA MARGOT BARAHONA MIRANDA | 22090228 | MAYO 2016 | 07/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 037 | JESUS ALEXIS RAMOS | 4688354 | OCTUBRE 2016 | 07/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |

| Código de encuesta | Nombre del beneficiario | DNI del beneficiario | Fecha de ingreso del beneficiario | Fecha de aplicación | Nombre del encuestador | Fecha de aprobación de encuesta | Nombre de supervisor | Fecha de digitación | Nombre de digitador |
|--------------------|-------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Encuestado 038 | MARCOS ANTONIO MUNARRIZ MENDOZA | 22092122 | MARZO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 039 | ALAN RODAS MENDOZA | 43428999 | OCTUBRE 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 040 | ALAN RODAS MENDOZA | 43428999 | MARZO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 041 | CHRISTIAN SMITH PAZOS TORRES | 40684716 | SEPTIEMBRE 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 042 | EDGAR ROGGER LUQUE HUARACALLO | 29471183 | SEPTIEMBRE 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 043 | ASHLEY AENIA | 74762719 | MAYO 2016 | 07/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 044 | EDGARDO AURELIO VALDIVIDA GARIBALDI | 80293447 | OCTUBRE 2016 | 07/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 045 | PAUL GENARO LOAYZA PINARES | 41592544 | ABRIL 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 046 | DAVID SAUL CHAHUAYO SORIA | 21556404 | ENERO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 047 | DAVID SAUL CHAHUAYO SORIA | 21556404 | MARZO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |

| Código de encuesta | Nombre del beneficiario | DNI del beneficiario | Fecha de ingreso del beneficiario | Fecha de aplicación | Nombre del encuestador | Fecha de aprobación de encuesta | Nombre de supervisor | Fecha de digitación | Nombre de digitador |
|--------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Encuestado 048 | JOSE ALFREDO CAHUA MORA | 80355827 | MARZO 2016 | 07/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 08/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 15/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 049 | LUIS MIGUEL MAYHUIRE HUAMANÑAHUI | 44111852 | FEBRERO 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 050 | JUAN CARLOS EZEQUILLAS SALAS | 41198262 | SEPTIEMBRE 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 051 | JUAN CARLOS SOLIS CARRERA | 42767155 | FEBRERO 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 052 | LUIS ALBERTO HERNANDEZ ZEVALLOS | 22102717 | MARZO 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 053 | ROBERTO CARLOS MARTINEZ VILLAVICENCIO | 22093778 | MARZO 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 054 | YULI ARIAS ZEVALLOS | 45156288 | MAYO 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 055 | EDWIN DIEGO CAVERO FLORES | 22082405 | MAYO 2016 | 08/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 056 | HERDRICH ISAAC GALINDO GARCIA | 41962473 | ENERO 2016 | 08/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 057 | FREDDY MARTIN BURGOS MARCA | 22092449 | ABRIL 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |

| Código de encuesta | Nombre del beneficiario | DNI del beneficiario | Fecha de ingreso del beneficiario | Fecha de aplicación | Nombre del encuestador | Fecha de aprobación de encuesta | Nombre de supervisor | Fecha de digitación | Nombre de digitador |
|--------------------|---------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Encuestado 058 | JESUS ARCADIO CABRERA CHIPANA | 70232773 | ABRIL 2016 | 08/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 059 | JESUS ARCADIO CABRERA CHIPANA | 70232773 | MAYO 2016 | 08/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 060 | JAVIER QUISPE COCCHI | 42197175 | JULIO 2016 | 08/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 061 | JORGE LUIS MEJIA LIZANO | 21528661 | MARZO 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 062 | FREDDY ANTONIO MELLIZO TRUJILLO | 43288571 | MAYO 2016 | 08/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 063 | RENE APAZA APAZA | 42801639 | MARZO 2016 | 08/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 064 | RENE APAZA APAZA | 42801639 | SEPTIEMBRE 2016 | 08/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 065 | ROBERTO JHON ROJAS GONZALES | 40180320 | FEBRERO 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 066 | JHONY YARIHUAMAN SOLIS | 45031901 | ABRIL 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 067 | JHONY YARIHUAMAN SOLIS | 45031901 | MARZO 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |

| Código de encuesta | Nombre del beneficiario | DNI del beneficiario | Fecha de ingreso del beneficiario | Fecha de aplicación | Nombre del encuestador | Fecha de aprobación de encuesta | Nombre de supervisor | Fecha de digitación | Nombre de digitador |
|--------------------|----------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Encuestado 068 | VICTOR NICOLAS RIVAS FUNG | 15860524 | SEPTIEMBRE 2016 | 08/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 069 | VICTOR NICOLAS RIVAS FUNG | 15860524 | MAYO 2016 | 08/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 070 | CESAR AUGUSTO GAMEROS DE LA CRUZ | 22101936 | ENERO 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 071 | CESAR AUGUSTO GAMEROS DE LA CRUZ | 22101936 | MARZO 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 072 | JUAN ANTONIO LAZARO NINA | 29667360 | JULIO 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 073 | CARLOS MANUEL PEDRAZA QUISPE | 40709471 | ABRIL 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 074 | WILMER JUNIOR DE LA CRUZ ENRIQUE | 46941668 | FEBRERO 2016 | 08/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 09/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 16/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 075 | EDSON JHOAO PACHAS PADILLA | 42151863 | JULIO 2016 | 09/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 076 | FARLIE DANIEL CHUMBILE | 70810649 | SEPTIEMBRE 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 077 | JEANPIEER ALEJANDRO PALACIOS | 75811440 | MAYO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |

| Código de encuesta | Nombre del beneficiario | DNI del beneficiario | Fecha de ingreso del beneficiario | Fecha de aplicación | Nombre del encuestador | Fecha de aprobación de encuesta | Nombre de supervisor | Fecha de digitación | Nombre de digitador |
|--------------------|----------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| | VILCHEZ | | | | | | | | |
| Encuestado 078 | MARITZA MADELAYNE ZACONETT PINTO | 29604745 | MAYO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 079 | JORGE ARMANDO VILCHEZ CHACALIAZA | 40445865 | FEBRERO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 080 | JESUS MARCOS CASTRO TELLO | 42443704 | FEBRERO 2016 | 09/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 081 | YERSON PEREZ CUIPA | 70793848 | ABRIL 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 082 | JULIANA MARIA RODRIGUEZ CHUNG | 41768541 | MAYO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 083 | GIMBOL CASTILLO LAZO | 42008262 | JULIO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 084 | LUIS ARTURO GOMEZ MUÑOZ | 21541598 | MAYO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 085 | LUIS ALBERTO CCAHUANA HUACHACA | 43542824 | JULIO 2016 | 09/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 086 | RODOLFO JOSE REYES FERNANDEZ | 71993639 | JULIO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |

| Código de encuesta | Nombre del beneficiario | DNI del beneficiario | Fecha de ingreso del beneficiario | Fecha de aplicación | Nombre del encuestador | Fecha de aprobación de encuesta | Nombre de supervisor | Fecha de digitación | Nombre de digitador |
|--------------------|----------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Encuestado 087 | LUIS FRANK HUAYLLANI QUISPE | 29561742 | MAYO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 088 | JUAN CELSO QUINTO TORRICO | 40171676 | MAYO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 089 | EFRAIN SERON CABEZAS | 40925262 | FEBRERO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 090 | MARCOS MARTIN MARROQUIN GONZALES | 22093042 | ABRIL 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 091 | ESPINOZA MANDAMIENTO JULIO CESAR | 22092721 | ENERO 2016 | 09/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 092 | RONALD ALEXIS ROJAS CORNEJO | 41131276 | MARZO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 093 | RONALD ALEXIS ROJAS CORNEJO | 41131276 | SEPTIEMBRE 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 094 | JEAN CARLOS DE LA CRUZ FLORES | 70360062 | MAYO 2016 | 09/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 095 | JOHANN EDSON HERNANDEZ GONZALES | 42447691 | MARZO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 096 | JORGE LUIS YNQUILLA MANCHENGO | 29424432 | MAYO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |

| Código de encuesta | Nombre del beneficiario | DNI del beneficiario | Fecha de ingreso del beneficiario | Fecha de aplicación | Nombre del encuestador | Fecha de aprobación de encuesta | Nombre de supervisor | Fecha de digitación | Nombre de digitador |
|--------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Encuestado 097 | GROBER CALLALI PALOMINO | 40486191 | FEBRERO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 098 | SEGUNDO MANUEL PAREDES COTRINA | 22085897 | MARZO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 099 | QUISPE BARAZORDA RUDY | 22091760 | MAYO 2016 | 09/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 100 | ESTABAN CUIPA HUAMANI | 42758525 | FEBRERO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 101 | ESTABAN CUIPA HUAMANI | 42758525 | MAYO 2016 | 09/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 10/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 17/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 102 | RENE HUARACA CONDE | 41198258 | MARZO 2016 | 10/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 11/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 103 | HIPOLITO CHIPANA LOPEZ | 21551973 | MAYO 2016 | 10/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 11/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 104 | EDGAR ALEXANDER GOMEZ MAYURI | 43599834 | FEBRERO 2016 | 10/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 11/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 105 | VALENTIN CARITAS ANAMPA | 22089644 | JULIO 2016 | 10/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 11/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 106 | LILIANA MILAGROS GUTIERREZ DE LA CRUZ | 48108749 | MAYO 2016 | 10/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 11/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |

| Código de encuesta | Nombre del beneficiario | DNI del beneficiario | Fecha de ingreso del beneficiario | Fecha de aplicación | Nombre del encuestador | Fecha de aprobación de encuesta | Nombre de supervisor | Fecha de digitación | Nombre de digitador |
|--------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Encuestado 107 | JULIO ERNESTO ZEVALLOS VILLANUEVA | 44189431 | FEBRERO 2016 | 10/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 11/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 108 | DENNYS AKIR DIOAZ MARDINI | 41458985 | JULIO 2016 | 10/11/2016 | DANIEL CÁCERES MORALES | 11/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 109 | ELDER ADOLFO FLORES PUZA | 45071552 | FEBRERO 2016 | 10/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 11/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 110 | ELDER ADOLFO FLORES PUZA | 45071552 | MARZO 2016 | 10/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 11/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 111 | ANGEL DANIEL TOLEDO GUERRERO | 41149788 | JULIO 2016 | 10/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 11/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 112 | JESUS YELFRI ESPINOZA MENDIVIL | 22103249 | MARZO 2016 | 10/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 11/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 113 | JESUS YELFRI ESPINOZA MENDIVIL | 22103249 | SEPTIEMBRE 2016 | 10/11/2016 | JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA | 11/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 114 | WUILLMAN JESUS REYES-INCA VILCHEZ | 70559646 | MAYO 2016 | 15/11/2016 | BRUNO SÁNCHEZ DELGADO | 15/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 115 | CHRIS ALEXANDER VEGA COBEÑA | 73931400 | FEBRERO 2016 | 15/11/2016 | BRUNO SÁNCHEZ DELGADO | 15/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 116 | DAVID MARTIN JIMENEZ RAMIREZ | 44465238 | ENERO 2016 | 16/11/2016 | BRUNO SÁNCHEZ DELGADO | 16/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 117 | MAYRA CONCEPCION LLAMOCA | 47511067 | MAYO 2016 | 16/11/2016 | BRUNO SÁNCHEZ DELGADO | 16/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |

| Código de encuesta | Nombre del beneficiario | DNI del beneficiario | Fecha de ingreso del beneficiario | Fecha de aplicación | Nombre del encuestador | Fecha de aprobación de encuesta | Nombre de supervisor | Fecha de digitación | Nombre de digitador |
|--------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| | HUALPA | | | | | | | | |
| Encuestado 118 | JULIO CESAR FLORES KUAQUERA | 41254741 | ENERO 2016 | 16/11/2016 | BRUNO SÁNCHEZ DELGADO | 16/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 119 | ENRIQUE ARTURO HURTADO ARQUIMEDES | 70194186 | ABRIL 2016 | 16/11/2016 | BRUNO SÁNCHEZ DELGADO | 16/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 120 | IVAN NICK VALDIVIA BRICEÑO | 70191866 | OCTUBRE 2016 | 16/11/2016 | BRUNO SÁNCHEZ DELGADO | 16/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 121 | RAUL ALEJANDRO PEREZ GONZALEZ | 70909803 | ABRIL 2016 | 16/11/2016 | BRUNO SÁNCHEZ DELGADO | 16/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 122 | JOSE JHONATAN RIOS MEDINA | 45906221 | JULIO 2016 | 21/11/2016 | BRUNO SÁNCHEZ DELGADO | 21/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |
| Encuestado 123 | PAUL MICHAEL LOAYSA CELIS | 43373994 | ENERO 2016 | 21/11/2016 | BRUNO SÁNCHEZ DELGADO | 21/11/2016 | JORGE GAITÁN FALCONÍ | 21/11/2016 | MARCEL CARRANZA RONCAL |

10.3.2. Sistematización cualitativa

1. Entrevista en profundidad con Ex miembro del Sindicato de Trabajadores de Shougang

Datos del entrevistado

- ✓ Nombre: Carlos Panduro Vásquez
- ✓ Edad: 36 años
- ✓ Cargo: Secretario de defensa
- ✓ Teléfono: 956026255 / 986705199

Entrevistador

- ✓ Jorge Gaitán

Fecha: 08 de noviembre del 2016

Sistematización de entrevista en profundidad

Conclusiones

El principal **problema** de la gestión sindical que señala el entrevistado es la división al interior de la directiva.

En cuanto a la **formulación del proyecto**, el entrevistado estableció un **objetivo** que seguía las necesidades de la localidad y los cursos fueron elegidos por miembros de FONDOEMPLEO.

Durante la ejecución, los cursos prácticos relacionados con el trabajo realizado en la empresa tuvo mucha acogida, pero los cursos relacionados al fortalecimiento institucional no recibieron la misma atención.

El entrevistado sostiene que el objetivo se ha cumplido parcialmente debido al poco interés que genera el LAT 4 y los conflictos en la directiva del sindicato. Sin embargo, señala que si se ha logrado brindar oportunidades a los trabajadores.

1. Pertinencia

- **El principal problema de la gestión y acción sindical** era la división al interior de la directiva que generaba una actitud negativa de muchos de los dirigentes que exigían beneficios monetarios a FONDOEMPLEO. Con la capacitación, si bien cambio la visión de los dirigentes hacia el programa, se mantuvo la división.
- **El sindicato** ya contaba con los documentos de gestión y planes organizacionales básicos antes de la capacitación. Sus directivos ya habían recibido capacitaciones de la federación antes.
- **El problema de la localidad** era que las empresas no empleaban a personas de la comunidad por falta de capacitación.
- **El objetivo del proyecto** era capacitar al afiliado y a su familia, y posteriormente, a la población de Marcona, de su formulación participaron dirigentes del sindicato que reconocían las necesidades de la población
- Durante **la formulación del proyecto**, los directivos tuvieron conflictos políticos entre ellos para elegir los cursos designados, así que se propuso que el representante de FONDOEMPLEO propusiera los cursos. No hubo análisis de

competencias organizativas ni se identificó las necesidades reales de los dirigentes.

- Las capacitaciones sobre fortalecimiento institucional no fueron realistas. Por otro lado, las capacitaciones de cursos técnicos si han funcionado y les dieron oportunidades a los trabajadores de buscar otros trabajos.
- El **criterio** para seleccionar a los beneficiarios fue que sean directivos del sindicato y/o personas que participen activamente. El entrevistado sugirió que solo los trabajadores de CONTRATAS recibieran las capacitaciones, pero al final se combinó a los trabajadores de CONTRATAS y CHOBAN. Estos últimos no demandaron tanto los talleres como los de CONTRATAS y se tuvieron que hacer excepciones.

2. Eficacia

- Se lograron realizar todas las actividades del programa.

3. Eficiencia

- Una dificultad es que las personas no demandan cursos relacionados con fortalecimiento institucional del LAT 4 y prefieren cursos más prácticos.
- Otra dificultad es la poca disposición de los directivos y sus actitudes negativas que demoraban la gestión.
- Los logros más importantes del proyecto son: (i) el poder brindar capacitaciones a los trabajadores, (ii) el manejo eficiente del dinero en la compra de equipos.

4. Sostenibilidad

- Entiende **sostenibilidad** por que las personas puedan usar sus capacitaciones en su vida y puedan obtener beneficios.
- Los trabajadores tienen el tiempo y dinero necesario para seguir capacitándose.

5. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

- Toda la capacitación en aspectos técnicos está muy bien planteada pero los cursos de fortalecimiento institucional no volvería a proponerlos.
- La empresa fue un **obstáculo** ya que inicialmente no daba permisos pero luego, se logró los permisos no pagados por 7 días. La empresa no reconoce que se ha visto favorecida por las capacitaciones y no da más oportunidades a las personas que las han recibido.
- Propone mayor flexibilidad con FONDOEMPLEO para poder hacer partícipe del curso a amas de casa o personas que no se encuentren trabajando.

2. Entrevista grupal a integrantes de la IE

Datos del entrevistado

| N° | Nombres y apellidos | Relación con la IE |
|----|--------------------------|---------------------|
| 1 | Ibetta del Carpio Rendón | Integrante de la IE |
| 2 | Katty Donayre Mamani | Integrante de la IE |

Entrevistador

✓ Jorge Gaitán

Fecha: 10 de noviembre del 2016

Sistematización de entrevista grupal

1. Pertinencia

- El **objetivo** se definió en conjunto con la directiva del sindicato y la persona encargada.
- **Los cursos técnicos** están alineados con las necesidades de los pobladores y han alcanzado el objetivo; pero los **cursos de fortalecimiento institucional** no responde a sus necesidades reales.
- **La identificación de la demanda** no fue adecuada ya que el número de cupos para algunos cursos eran excesivos y en otros insuficientes.
- **Propone** hacer un **mejor diagnóstico** del número de cupos para alcanzar una mejor formulación y ejecución del proyecto. Se utiliza el diagnóstico del primer proyecto para todos los proyectos.
- El **contenido del curso** ya está determinado por FONDOEMPLEO.
- No hubo un **análisis del perfil del beneficiario** para que corresponda a sus necesidades.
- El **criterio para seleccionar a los beneficiarios** era según el tipo de curso y la disponibilidad del mismo. Se buscaba que los beneficiarios trabajaran en áreas relacionadas con el curso, tuvieran documentos en orden y las licencias de conducir adecuadas.
- Existían dos opciones de horarios de los cursos de fortalecimiento institucional para que los trabajadores puedan asistir. Respecto a los cursos técnicos, se entregaban cartas para solicitar los permisos para los viajes a Lima.
- Se realiza un **seguimiento del programa** durante la ejecución, especialmente en aspectos como: alimentación, viaje de ida al curso, hospedaje, etc. Asimismo, se recogen algunas sugerencias de los beneficiarios al final.

Acerca del marco lógico del proyecto:

- Se sugiere una mejor distribución de tiempo y presupuesto, especialmente en la difusión.
- Los **indicadores del marco lógico** están definidos adecuadamente.
- Respecto a la **selección de profesores**, el proyecto indicaba que los profesionales técnicos debían provenir de TECSUP y la UNSA. Por otro lado, se realizó una convocatoria para los profesionales destinados a cursos de fortalecimiento.

- Los **criterios básicos de selección** para los consultores para fortalecimiento institucionales se encuentran en los documentos del proyecto.
- Los cursos cuentan con syllabus de los temas.
- Algunos **supuestos del proyecto** como la eliminación de las huelgas a través de las capacitaciones son poco realistas. Se sugieren cambios en este sentido.

2. Eficacia

- Sí se llevaron a cabo todas las actividades programadas, excepto la convocatoria a cursos de tributación. Los directivos propusieron a sus consultores pero estos no presentaron propuestas y las huelgas retrasaron aún más los cursos de tributación.
- En cuanto a **metodologías**, proponen clases más dinámicas con herramientas nuevas debido al cansancio de los trabajadores.
- **El nivel de satisfacción de los beneficiarios** es bastante elevado respecto a ambos módulos. La única observación está relacionada con los plazos y el tiempo brindado por el gestor y FONDOEMPLEO para el desarrollo de los cursos.
- Mediante visitas a las clases y la redacción de informes se realiza el **monitoreo interno** para verificar el cumplimiento de las actividades. Con ese control es suficiente para hacer seguimiento.
- El **monitoreo externo** es mediante visitas de FONDOEMPLEO luego de los entregables (2) y/o coordinaciones a distancia. La entrevistada considera que deberían ser antes de las entregas.

3. Eficiencia

- Hubo algunas dificultades en el trato con los trabajadores ya que habían diferencias de opinión. Existe un **componente político** que no se está tomando en consideración en los estatutos y manuales
- Existe una **percepción negativa** del gestor por parte del sindicato.
- Se le debe otorgar un espacio mayor a la difusión del programa tanto a nivel de presupuesto como tiempo en el desarrollo.
- Los útiles de escritorio son limitados.
- Dentro del presupuesto, existen partidas que están sobrevaloradas o subestimadas. La valoración monetaria de los espacios brindados por el sindicato estaba muy por encima del valor real de los mismos. Por otro lado, hubo una confusión respecto al pago de los trabajadores del IE. No se sabía si estos correspondían a recibos por honorarios y planillas, lo que al final significó un mayor gasto del esperado debido a los impuestos.
- En todas las actividades se gastó exactamente lo determinado por FONDOEMPLEADO, excepto la partida de imprevistos.
- Los principales logros de este programa son: (i) fortalecer las capacidades de los beneficiarios, (ii) otorgarles una mayor calificación en el mercado laboral, (iii) donaciones para el sindicato provenientes de TECSUP y (iv) más cupos para cursos técnicos. Estos dos últimos fueron logros imprevistos.

4. Sostenibilidad

- Los trabajadores están interesados en capacitarse y preguntan constantemente sobre los cursos y el precio de los mismos si quisieran hacerlo por su cuenta. Incluso desean incluir a sus hijos en los cursos.

- El IE coordina indirectamente con las empresas exclusivamente para los permisos. Asimismo también coordinó con el ministerio de trabajo y SUNAT.
- La municipalidad también brinda cursos así que de alguna forma están alineados con los objetivos de la localidad.

5. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

- **Factores externos beneficiosos:** la difusión a través de los medios de comunicación del sindicato apoyaron en la etapa inicial.
- **Obstáculos externos:** las actitudes de los nuevos directivos sindicales que no participaron de la formulación dificultaron la comunicación y el logro de los objetivos del primer programa. El sindicato busca concentrar los cursos exclusivamente en la capacitación de sus directivos.
- **Se propone** realizar un nuevo diagnóstico que se ajuste a la localidad y/o utilizar las lecciones aprendidas por estos programas.
- Respecto al sindicato, exigir la presencia de un coordinador y fortalecer al gestor para hacerle frente a las influencias políticas para lograr un equilibrio entre lo técnico y lo político. FONDOEMPLEO debería hacer un taller con todo el equipo directivo del sindicato y el gestor para que la comunicación sea más fluida y determinar objetivos y criterios comunes
- **A nivel del IE,** se debió conocer todos los documentos que rigen este proyecto para lograr el desarrollo del mismo adecuadamente.

3. Entrevista grupal con miembros del sindicato de trabajadores de Shougang

Datos de entrevistados

| N° | Nombres y apellidos | Relación con Shougang |
|----|-----------------------|-----------------------|
| 1 | Julián Sulca Gaspar | Miembro del sindicato |
| 2 | Carlo Mucha Romucho | Miembro del sindicato |
| 3 | Andrés Sarasi Huamaní | Miembro del sindicato |
| 4 | Raúl Pérez Tentaya | Miembro del sindicato |
| 5 | Oscar Gutiérrez Ochoa | Miembro del sindicato |
| 6 | José Cahua Mora | Miembro del sindicato |

Entrevistador

✓ Jorge Gaitán

Fecha: 8 de Noviembre del 2016

Sistematización de entrevista grupal

Conclusiones

Los miembros del sindicato coinciden en que la institución sindical presenta problemas en cuanto a la gestión debido a factores tanto internos como externos.

En cuanto al LAT, durante la formulación se realizaron coordinaciones entre los actores involucrados para reconocer sus necesidades. En estas actividades, participaron solo los directivos del sindicato y la persona responsable de FONDOEMPLEO.

El desarrollo del LAT se dio sin mayores inconvenientes. Se lograron desarrollar todas las actividades programadas sin mayores contratiempos. Se sugiere una mayor extensión del tiempo y un incremento en los cupos disponibles para las próximas sesiones.

Los entrevistados coinciden que se lograron los resultados esperados. Los principales impactos fueron, el incremento de la confianza de los directivos al enfrentar negociaciones y la generación de conciencia sobre la importancia de la capacitación en la población.

1. Pertinencia

- Los **principales problemas** del sindicato como organización antes de la capacitación era la toma de decisiones; consultas de aspectos legales y económicos; falta de conocimientos y la relación con la población.
- Gracias a FONDOEMPLEO estos temas mejoraron un poco al igual que se incentivó el interés de la población por las capacitaciones y mejoró la confianza entre trabajadores y directivos del sindicato. A nivel de la organización, marco una pauta para el sindicato.
- Durante **la formulación del proyecto**, hubo asambleas para determinar que cursos se debían pedir, específicamente que estén relacionados con el trabajo. De estas asambleas participaron los directivos y asesores de FONDOEMPLEO.
- En los inicios de año, la anterior gestión también eligió los temas de la misma manera.
- Los miembros del sindicato habían recibido poca o casi nula capacitación anterior a la brindada por FONDOEMPLEO.

- Los **criterios** para seleccionar a los beneficiarios fueron: i) que formen parte del sindicato, y/o ii) sean afiliados. Para la capacitación técnica, se designaron los siguientes requisitos: (i) calificaciones y (ii) asistencia a las asambleas. Son buenos criterios de selección a criterio de los entrevistados, aunque se debe aligerar la cuestión de que deben ser trabajadores.
- **Durante la ejecución del proyecto**, los cursos de capacitación ayudan a complementar los conocimientos prácticos de los trabajadores que día a día realizan una determinada labor e incluso les permite buscar otros trabajos.
- En el LAT 3, se podía incluir cursos institucionales y prácticos; pero en el LAT 4 solo cursos exclusivamente institucionales o exclusivamente prácticos. Al inicio no había tanta demanda (LAT 3) pero luego explosiono (LAT 4).
- En el caso del **objetivo central**, se discutió entre los directivos del sindicato y asesores de FONDOEMPLEO. El **objetivo** de brindar las capacitaciones y contribuir a solucionar los problemas de los trabajadores se ha cumplido.
- Se lograron realizar todas las actividades y temas.

2. Eficiencia

- Los **principales logros** que se han alcanzado son: (i) fortalecimiento de la organización sindical y (ii) el brindar conocimientos a los trabajadores.
- El tiempo no fue suficiente para abarcar todos los temas que los entrevistados hubieran querido.

3. Sostenibilidad

- Entienden sostenible como algo que se va repitiendo año tras año.
- El sindicato tiene organizado actividades para garantizar que estas capacitaciones se mantenga.
- Los trabajadores no podrían acceder a las capacitaciones sin las facilidades que da FONDOEMPLEO.

3. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

- Un **factor externo favorable** fue la disposición de la gente y la comunicación de la comunidad favorece a que el éxito de los cursos se expandan y más personas estén interesados. Los mismos especialistas y sus experiencias contribuyeron a un adecuado logro de los objetivos del proyecto y a su enriquecimiento.
- Un **obstáculo** inicial fue que la empresa que no quería dar permisos para que los trabajadores asistieran, sin embargo luego de conversaciones accedieron en algunos aspectos. Recomiendan que FONDOEMPLEO negocie directamente con la empresa.
- La lejanía de las clases también representaron un **obstáculo**.
- Recomiendan que el curso se repita con mayor cantidad de cupos y una mayor extensión de tiempo, además de que se extienda para personas no trabajadoras de la empresa.

4. Entrevista en profundidad con Ex miembro del Sindicato de Trabajadores de Shougang

Datos del entrevistado

- ✓ Nombre: Carlos Camarena Villagómez
- ✓ Edad: 31 años
- ✓ Cargo: Secretario de actas y archivos
- ✓ Teléfono: 984039498 / 981841730

Entrevistador

- ✓ Jorge Gaitán

Fecha: 09 de noviembre del 2016

Sistematización de entrevista en profundidad

1. Pertinencia

- **El principal problema de la gestión y acción sindical** era la división al interior de la directiva que generaba una actitud negativa de muchos de los dirigentes que exigían beneficios monetarios a FONDOEMPLEO. Con la capacitación, si bien cambio la visión de los dirigentes hacia el programa, se mantuvo la división.
- Los directivos del ex sindicato ya habían recibido capacitaciones menores organizadas por la Federación u otras entidades
- Durante **la formulación del proyecto**, los dirigentes designados (Panduro y el señor Paredes) realizaron la formulación con una señorita (Gianina Oyanguren)
- El **criterio** para seleccionar a los beneficiarios fue que sean directivos del sindicato actual o miembros del siguiente sindicato.
- El programa no identificó adecuadamente la **cantidad de gente** que iba a participar en los programas de capacitación, ya que en algunas carreras faltaron cupos.
- Sí tienen planes, las cartas, todo está archivado y documentado.
- Se está realizando un seguimiento de las actividades
- El objetivo del proyecto se fijó entre el sindicato y Fondoempleo.

2. Eficiencia

- Un inconveniente es que las personas no demandan cursos relacionados con fortalecimiento institucional del LAT 4 y prefieren cursos más prácticos.
- Los logros más importantes del proyecto son: (i) el poder brindar oportunidades accesibles de capacitación, (ii) generar consciencia sobre su importancia, (iii) mejorar el fortalecimiento institucional.
- El presupuesto es estandarizado y limitado así que habían pocos cupos para carreras con amplia demanda en la localidad.

3. Sostenibilidad

- Para que el proyecto sea sostenible se necesita: aceptación por parte de los trabajadores (i), recursos adecuados (ii) y seguimiento (iii).
- Actualmente, se están gestionando actividades para fomentar la aceptación como asambleas y volanteo.

- Es necesario que las personas se den cuenta de la importancia de la capacitación.
- Hay auditores de FONDOEMPLEO realizando el seguimiento del proyecto.

4. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

- El factor de éxito más importante fue la calidad de profesionales de la IE que lograron difundir los conocimientos y hacer seguimientos completos.
- Considera muy importante la presencia de instituciones de prestigio y expositores de renombre en la capacitación.
- La empresa fue el principal obstáculo que inicialmente no daba permisos pero luego, se logró los permisos no pagados por 7 días.
- La infraestructura impedía que las capacitaciones se desarrollaran en el lugar y tenían que viajar.
- Propone mayor flexibilidad con FONDOEMPLEO ya que habían cursos que no tenían tanta demanda y querían modificarlos.

5. Entrevista en profundidad con el Secretario General del sindicato de trabajadores de Shougang

Datos de entrevistados

- ✓ Nombre: Víctor Julio Ortiz Pinto
- ✓ Edad: 55 años
- ✓ Cargo: Secretario general del sindicato
- ✓ Teléfono: 943443172

Entrevistador

- ✓ Jorge Gaitán

Fecha: 07 de Noviembre del 2016

Sistematización de entrevista en profundidad

Conclusiones

Víctor Julio Ortiz Pinto es secretario general del sindicato y sus principales labores en este proyecto fueron presentar las propuestas, gestionar las reuniones y conversar con los representantes de FONDOEMPLEO.

El entrevistado señala que el problema principal de la gestión sindical era la falta de conocimientos sobre temas técnicos. Las capacitaciones mejoraron ligeramente estos aspectos de la directiva, pero si hubo un fuerte impacto en los trabajadores y sus capacidades.

Durante la formulación del proyecto, se realizaron reuniones que lograron alinear el programa con las necesidades de la población.

La calidad de los docentes fue un factor de éxito para los trabajadores, pero la empresa sigue generando conflictos al no reconocer el valor de las capacitaciones.

1. Pertinencia

- **Los principales problemas de la gestión y acción sindical** antes del proyecto eran la falta de capacitación, falta de conocimientos en economía, administración y tributación, manejo de la prensa y la relación de tensión con la empresa. La empresa ha realizado recortes de beneficios y busca dividir a los trabajadores para debilitarlos en las negociaciones.
- El sindicato ya tenía unos pocos documentos de gestión anteriormente a la capacitación y no habían recibido cursos sobre fortalecimiento institucional.
- Gracias a las capacitaciones, los directivos se han introducido en las herramientas para mejorar su gestión, pero aún falta implementar más documentos y planes. Asimismo, mejoró el involucramiento y la comunicación de los afiliados, al igual que sus conocimientos.
- Durante **la formulación del proyecto**, se realizaron reuniones de los directivos con asesores de FONDOEMPLEO para alinear las necesidades de la localidad con el alcance del proyecto. La selección de los cursos se dio en reuniones de los directivos.

- Se efectuó un **análisis de las competencias** de los directivos del sindicato para determinar lo que faltaba reforzar: liderazgo, informático, etc. El entrevistado considera que eran necesidades prudentes para iniciar.
- El **criterio** para seleccionar a los beneficiarios era que trabajaran, y las capacitaciones especiales eran solo para dirigentes, sin embargo eran pocos dirigentes disponibles así que se invitaba a externos: trabajadores, miembros de otros sindicatos, etc.
- El **perfil de los beneficiarios** está delimitado adecuadamente.
- Durante **la ejecución del trabajo**, los cursos prácticos brindaban conocimientos que correspondían a las necesidades de la empresa y otras empresas.
- El programa no identificó adecuadamente la **cantidad de gente** que iba a participar en los programas de capacitación, ya que en algunas carreras faltaron cupos y en otros casos, sobran vacantes.
- Se lograron cumplir las actividades del programa en su totalidad.

2. Eficiencia

- El logro más importante es poder cumplir las actividades del programa con orden y el seguimiento adecuados
- El tiempo y el presupuesto era muy limitados para la formulación de proyecto y la apertura de cupos respectivamente.

3. Sostenibilidad

- Entiende sostenibilidad como algo que se mantenga independientemente y prevalezca.
- Se necesita de FONDOEMPLEO para brindar capacitaciones ya que por sí solos, el sindicato no podría solventar las capacitaciones y promocionarlas.

4. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

- El **factor de éxito** más importante fue la calidad de profesionales de la IE que lograron difundir los conocimientos y hacer seguimientos completos.
- La disciplina y el orden facilitaron el desarrollo del proyecto.
- La empresa fue **el principal obstáculo** ya que no reconocía el valor de las capacitaciones. A veces se negaba a dar permisos o si los daba, no eran pagados.
- El entrevistado considera que se deben realizar entrevistas a las personas que ya participaron para incentivar el interés de las personas.
- Propone que se incremente el tiempo y el presupuesto, al igual que la flexibilidad de los requisitos de los beneficiarios ya que muchos dirigentes no pudieron culminar y otros trabajadores, sus hijos y/o esposas hubieran podido aprovechar esos cursos.

6. Taller con miembros de la IE

Fecha: 10 de noviembre del 2016

Participantes:

| N° | Nombres y apellidos | Relación con la IE |
|----|--------------------------|---------------------|
| 1 | Ibetta del Carpio Rendón | Integrante de la IE |
| 2 | Katty Donayre Mamani | Integrante de la IE |

Análisis de la problemática

En el taller se analizó la problemática que enfrentan los trabajadores y la que enfrenta el sindicato como organización. A continuación se detallarán ambas:

Gráfico 36. Resultados del taller de problemática que enfrentan los trabajadores

| Problemas | Mala relación entre la empresa y trabajador | Capacitaciones sin certificado | Trabajadores con poca estabilidad laboral (Contrata) | Inadecuado sistema de remuneraciones (sueldo, IR, escala) | Beneficios son inadecuados en algunos casos y condicionados |
|------------|--|---|--|---|---|
| Causas | Inadecuado ambiente laboral | Empresas velan por sus propios intereses | Prácticas de la empresa de reducción de costos | Manejo inadecuado de utilidades | La empresa es propietaria de todos los servicios básicos |
| | No hay buena atención en salud (seguro, instituto de salud, seguridad) | | | Preocupación de la empresa por reducción de costos | No hay criterios claros para asignar beneficios |
| | Reducción en beneficios en el ámbito familiar | | | No existe incremento voluntario de remuneraciones por parte de la empresa | |
| | Incumplimiento de compromisos logrados por pliego de reclamos | | | | |
| | Directivos de la empresa muy parametrados | | | | |
| | Represalias contra los trabajadores (sector obrero) | | | | |
| Soluciones | Reconocer el rol del trabajador en la parte productiva | Encontrar la forma de incorporar la entrega del certificado | Mecanismos que incentiven la reducción de contrata | Incrementar diálogo y apertura a la negociación entre empleados y empresa | Establecer criterios de beneficios claros |
| | Respeto de los acuerdos en el pliego de reclamos | | Fortalecer las capacidades de los trabajadores | Establecer políticas remunerativas claras | |
| | Mejorar la voluntad de la empresa | | | | |

Elaboración propia.

Problema 1. Mala relación entre la empresa y trabajador

La empresa minera se encuentra en constante conflicto con los trabajadores por las políticas laborales que maneja. Estos conflictos son ocasionados por la motivación de reducir significativamente los costos de la compañía y como estos se trasladan hacia muchos aspectos que involucran a los trabajadores como: condiciones de trabajo, salarios y beneficios.

Análisis de causas

Causa A. Inadecuado ambiente laboral: Existe una inadecuada escala de remuneración por que los pagos son de acuerdo a categorías de acuerdo a las letras del abecedario (A-H). Las letras iniciales corresponden a un sueldo mínimo y menos bonos que los de letra H. Sin embargo, todos los trabajadores realizan las mismas labores por lo que existen conflictos.

Causa B. No hay una buena atención en salud (seguro, instituto de salud, seguridad): Las condiciones de seguridad y salud brindadas por la empresa no cumplen con ley. Los trabajadores no tienen una clínica exclusiva para ellos ni tampoco un puesto de seguridad en el trabajo equipado para sus necesidades.

Causa C. Reducción en beneficios en el ámbito familiar: Debido a la política de reducción de costos de la empresa, los beneficios otorgados no reciben mantenimiento y se encuentran en mal estado. Además, están condicionados a la percepción que tienen los directivos del trabajador. Por ejemplo, las viviendas se asignan según el tamaño de la familia; sin embargo la ubicación a menudo depende de la conducta del trabajador según la empresa.

Causa D. Incumplimiento de compromisos logrados por pliego de reclamos: Los acuerdos entre los trabajadores y la empresa obtenidos producto de las huelgas y conflictos no son cumplidos por parte de los directivos de la empresa.

Causa E. Directivos de la empresa muy parametrados: Los directivos se encuentran poco dispuestos a la negociación y dialogo y se rigen bajo políticas laborales muy estrictas. Incluso, en los pocos espacios de dialogo, no reconocen las demandas de los trabajadores.

Causa F. Represalias contra los trabajadores (sector obrero): La empresa suele tomar acciones contra la organización sindical. Prueba de ello, son las divisiones al interior de los trabajadores que han generado dos sindicatos. Solo uno de ellos cuenta con la aprobación de la empresa y sus afiliados con beneficios especiales; aunque al mismo tiempo riesgo. Por ejemplo, el trabajador despedido por la empresa y que pertenece a este sindicato no recibe ningún beneficio y explicación.

Análisis de soluciones

Solución A. Comenzar a reconocer el rol que juega el trabajador en la parte productiva: Se debe reconocer que el trabajador es parte importante de la empresa. Eso motivaría y mejoraría la relación entre trabajador y empresa.

Solución B. Respeto de los acuerdos en el pliego de reclamos: Esto lograría el cumplimiento de los acuerdos de reclamo, una mayor preocupación por el ambiente laboral.

Solución C. Encontrar la forma para mejorar la voluntad de la empresa: Esto se logra a través del reconocimiento del trabajador en la parte productiva de la empresa.

Problema 2. Capacitaciones sin certificado

La empresa brinda cursos o capacitaciones que no brindan certificados por lo que los trabajadores no tienen posibilidades de sustentar sus habilidades en el mercado laboral así que dependen fuertemente de la compañía.

Análisis de causas

Causa A. Empresas velan por sus propios intereses. Capacitan a los trabajadores pero no los certifican. Evitan migraciones de trabajo, entonces para ello no les dan certificados.

Análisis de soluciones

Solución A. Encontrar la forma de incorporar que la entrega del certificado se dé:

Otorgar certificados a los trabajadores que acrediten los cursos dictados por la empresa a cambio de un compromiso de trabajo por la empresa o el pago de un monto.

Problema 3. Trabajadores con poca estabilidad laboral (Contrata)

Existe un formato de contrato usual para los trabajadores que permite a la empresa mantenerlos trabajando por un periodo de tiempo determinado y no permanentemente, más que nada en periodos mensuales. La disponibilidad del puesto depende fundamentalmente de la decisión de la empresa.

Análisis de causas

Causa A. Prácticas de la empresa de reducción de costos: Estas políticas fomentan los contratos temporales y el *outsourcing* ya que permite a la empresa reducir costos en planillas y beneficios.

Análisis de soluciones

Solución A. Establecer mecanismos que incentiven y promuevan la reducción de contratos: Es importante buscar mecanismos para mejorar la voluntad de la empresa.

Solución B. Fortalecer las capacidades de los trabajadores: Brindar más cursos de capacitaciones que les de las habilidades idóneas a los trabajadores para negociar con la empresa.

Problema 4. Inadecuado sistema de remuneraciones (sueldo, IR, escala)

La percepción del trabajador sobre su salario es que es bajo debido a los fuertes impuestos que tiene que pagar y el constante deseo de la empresa de minimizar costos. Los aumentos salariales solo se dan por pliego de reclamo, esto significa por acciones sindicales como huelgas, entre otros.

Análisis de causas

Causa A. Manejo inadecuado de utilidades: La empresa no reparte las utilidades a todos los trabajadores. Buscan otros significados de utilidades y dicen que con eso se debe hacer responsabilidad social. Debido a ello se mermaba la cantidad de utilidades que deberían recibir los trabajadores.

Causa B. Mucha preocupación de la empresa por reducción de costos: La empresa busca a toda costa reducir sus costos para incrementar sus beneficios, por lo que ofrece el salario mínimo posible.

Causa C. No existe un incremento voluntario de remuneraciones por parte de la empresa: No hay iniciativa de la empresa de subir las remuneraciones o implementar cambios, a pesar de los constantes reclamos de los trabajadores. Esto se debe a las políticas rígidas que maneja.

Análisis de soluciones

Solución A. Incrementar el dialogo y apertura a la negociación entre empleados y empresa: Brindar más oportunidades de negociación e incrementar la disposición de ambas partes para reunirse y dialogar sobre los cambios.

Solución B. Establecer políticas remunerativas claras: Estableciendo políticas claras, todos los trabajadores sabrían todo, habría información completa para todos. Por más

que algunos no manejen la negociación o los mismos conocimientos, con las políticas claras, ya se institucionalizaría el sistema.

Problema 5. Beneficios son inadecuados en algunos casos y condicionados

No existen criterios para que los beneficiarios reciban los beneficios. Por ejemplo si tienes familia te doy una vivienda con dos habitaciones en el primer piso, pero si me caes mal, te doy en el segundo piso una habitación. Los criterios para la condicionalidad no son transparentes o respetados.

Análisis de causas

Causa A. La empresa es propietaria de todos los servicios básicos: Todos los servicios básicos son administrados por Shougang (agua, electricidad, entre otros); es decir, son dueños de Marcona. Por ejemplo Shougang no quiere dar mantenimiento a las bombas de agua, por eso se paran malogrando, en vez de cambiar todo. Aparte de abaratar mano de obra, perjudican al ambiente familiar.

Causa B. No hay criterios claros para asignar beneficios: No existen escritos determinados o normativa de la empresa sobre las características de los beneficios que deben recibir los trabajadores. Se desconoce el monto, el momento del año y la cantidad del beneficio correspondiente a los trabajadores.

Análisis de soluciones

Solución A. Establecer criterios de beneficios claros: Institucionalizar los beneficios que los trabajadores deben recibir para que estos los conozcan al momento de aceptar el puesto y durante su trabajo. Por ejemplo, determinar exactamente el porcentaje de utilidades que recibe el trabajador a fin de año o la calidad de la vivienda que recibe y las condiciones en las que debe dejarla si se retira del puesto.

Gráfico 37. Resultados del taller de problemática que enfrenta el sindicato como organización

| | | |
|-------------------|--|---|
| Problemas | Inadecuada comunicación entre dirigentes | Inadecuada capacidad para asumir las funciones |
| Causas | No funcionan como organización (sin comunicación horizontal) | Inadecuado liderazgo |
| | No hay formación en liderazgo | No usan los instrumentos que ya poseen |
| | Trato y actitud negativas de dirigentes al asumir funciones | No hay voluntad de desarrollo |
| | Desconfianza entre los dirigentes | Trato desigual dentro de la organización |
| | | Inadecuada visión de mediano y largo plazo |
| Soluciones | Fortalecer las capacitaciones en liderazgo y gestión | Realizar un taller de inducción |
| | Reconocer sus problemas mediante algún mecanismo | Repartir las secretarías de acuerdo a sus fortalezas |
| | Mejorar el proceso de conformación de listas | Terapia para reforzar la voluntad |
| | Terapia de grupo para el tema de la actitud | Determinar los permisos sindicales en función a las labores |
| | Terapia e negociación | Reforzar con una capacitación sus instrumentos |

Elaboración propia.

Problema 1. Inadecuada comunicación entre dirigentes

El sindicato no se encuentra organizado y carece de liderazgo. En enero, cuando la directiva del sindicato anterior se encontraba funcionando, todos los dirigentes conocían todo sobre las coordinaciones de FONDOEMPLEO. La nueva junta directiva se encuentra desinformada de los procesos ya que no existe un consenso real y las gestiones relacionadas al programa solo dependen del secretario general. Esto ha generado que pierdan credibilidad entre sus afiliados y no tengan tanta influencia como en el pasado.

Análisis de causas

Causa A. No funcionan como una organización, no hay comunicación horizontal:

Todos los dirigentes tienen una forma de pensar distinta y el secretario general no

cumple la función de generar consenso entre ellos. Él solo impone su visión que es desconocida por la mayoría de dirigentes y estos se tienen que ajustar e informar sobre sus decisiones. Si bien los obreros tienen puestos similares en el sindicato, no existe una comunicación horizontal entre ellos y la información se transmite de uno a uno dentro de la organización del sindicato.

Causa B. No hay formación en liderazgo: Las actitudes y disposiciones de los obreros en cuestiones de liderazgo no son las adecuadas y no logran representar los intereses de todos. “Se puede ser jefe pero no líder”

Causa C. Trato y actitud negativas de dirigentes al asumir funciones: Cuando algunos trabajadores se convierten en dirigentes sindicales asumen una actitud altiva y conflictiva con las demás personas. Por tal motivo algunos dirigentes están en constante conflicto con FONDOEMPLEO y se pierde la comunicación que se puede estar logrando con el sindicato.

Causa D. Desconfianza entre los dirigentes: Existen diferencias de información dentro del sindicato entre las personas más allegadas al secretario general y el resto debido a la búsqueda del beneficio propio de cada dirigente. Estas divisiones limitan la comunicación al interior del sindicato.

Análisis de soluciones

Solución A. Fortalecer las capacitaciones en liderazgo y gestión: Brindar capacitaciones y cursos en estos aspectos.

Solución B. Reconocer sus problemas por medio de algún mecanismo: los directivos deben reconocer que tienen fallas para poder implementar cambios.

Solución C. Mejorar el proceso de conformación de listas: Implementar medidas para que no existan divisiones en el sindicato y todos reciban la misma información y confianza.

Solución D. Terapia de grupo para el tema de la actitud: con el objetivo de mejorar el trabajo en equipo y generar disposición en cambiar actitudes negativas. Focalizarse en una actitud orientada a la atención al cliente.

Solución E. Terapia de negociación: una capacitación para negociar con la empresa y otros agentes. Los trabajadores deben enfocarse en los objetivos que tengan y mostrar serenidad en los espacios de negociación.

Problema 2. Inadecuada capacidad para asumir las funciones

Existen muchas áreas en el sindicato donde hay deficiencias debido a las capacidades de los funcionarios. Algunos trabajadores no tienen experiencia en gestionar grupos grandes de personas y/o experiencia previas en sindicatos. Estos a menudo desconocen sobre cómo manejar personas en una organización o intentan abarcar todos los problemas sindicales desordenadamente. Asimismo, se encuentran un poco limitados por la cantidad de permisos que les otorga la empresa.

Análisis de causas

Causa A. Inadecuado liderazgo: el secretario general, en este caso el líder, genera una división de funciones que convierte el aporte de cada dirigente una parte muy pequeña del objetivo final y limita significativamente su participación.

Causa B. No usan los instrumentos que ya poseen: Los directivos sindicales desconocen las formas adecuadas de usar las herramientas brindadas para cumplir su función (habilidades comunicativas, equipos, etc) y en algunos casos,

Causa C. No hay voluntad de desarrollo: no tienen disposición de aprender nuevas herramientas y generar el cambio en el trabajo y sus actitudes.

Causa D. Trato desigual dentro de la organización: Los dirigentes comparten distinta información por coaliciones entre ellos o no obtienen permisos para ubicarse en su plaza porque los excedieron y/o la organización no los gestiona por favoritismo.

Causa E. Inadecuada distribución efectiva de roles, actores y funciones: No funcionan como secretarías independientes y se apoyan entre ellos al punto que vuelven la organización confusa.

Análisis de soluciones

Solución A. Realizar un taller de inducción: Cuando el sindicato inicie funciones, debería haber un espacio previo donde se organicen las secretarías, se designen a los delegados y se tomen en cuenta los conocimientos y fortalezas de los dirigentes.

Solución B. Repartir las secretarías tomando en cuenta las fortalezas de cada una: Pueden repartir la carga, los permisos sindicales a las labores que ejerce cada secretaría.

Solución C. Terapia para reforzar la voluntad: sesiones profundas personalizadas y de grupo, utilizando el comité de la mujer con las esposas de los trabajadores (mixta). El trabajador debe reconocer su problema e indicarlo y el mediador debe brindarle una solución. El objetivo de esta solución es realizar un cambio interno en el trabajador.

Solución D. Determinar los permisos sindicales en función a las labores: cada secretaria cumple un rol distinto y los permisos que se gestionen deben darles la posibilidad de ejercer su puesto para eliminar al máximo la discrecionalidad. Estos permisos permiten repartir la carga entre los encargados de las secretarías.

Solución E. Reforzar con una capacitación sus instrumentos: brindar espacios donde conozcan sus potenciales herramientas, roles y funciones.

7. Taller con miembros del sindicato

Fecha: 09 de noviembre del 2016

Participantes:

| N° | Nombres y apellidos | Relación con Shougang |
|----|---------------------------|-----------------------|
| 1 | Miguel Vargas Soto | Miembro del sindicato |
| 2 | Jorge Mejía Lizano | Miembro del sindicato |
| 3 | Andrés Sarasi Huamaní | Miembro del sindicato |
| 4 | Julián Sulca Gaspar | Miembro del sindicato |
| 5 | Óscar Gutiérrez Ochoa | Miembro del sindicato |
| 6 | Johann Hernández González | Miembro del sindicato |

Análisis de la problemática

Gráfico 38. Resultados del taller de problemática de la organización sindical

| Problemas | Insuficiente participación de afiliados y dirigentes | Insuficiente compromiso de algunos directivos | Inadecuado sistema de transferencias de cargo | Inadecuada relación con la empresa | Poca claridad en la relación con la comunidad | Desbalance entre costos e ingresos |
|------------|---|---|---|---|--|---|
| Causas | Inadecuada comunicación entre sindicato y afiliados | Poca voluntad de algunos dirigentes | No existe un procedimiento formal de transferencia | Aplicación de prácticas anti sindicales | No hubo una política clara de apoyo a la comunidad | Costos altos |
| | Shock generacional | Variedad de turnos de trabajadores | No hay madurez sindical en la directiva saliente | Inadecuada preocupación de la empresa con respecto a la salud | Inadecuada participación de la empresa en la comunidad | Falta de sinceramiento del apoyo sindical |
| | Nueva escala salarial | | | | | La necesidad de asesoramiento de calidad permanente |
| | Paralelismo sindical | | | | | |
| | Conflictos en el grupo de afiliados | | | | | |
| | Sentimientos de injusticia | | | | | |
| | No se abordan todas la estrategias para resolver problemas (implementación) | | | | | |
| Soluciones | Capacitación en formas de comunicación para trabajadores | Reuniones de junta directiva más constante | Establecer estatutos donde se queden a cargo los dirigentes salientes | | Entrenar a futuros miembros del sindicato | Sincerrar el aporte sindical |
| | Plan de Marketing | | | | Incrementar la presencia | Capacitación en estados financieros |
| | Búsqueda de actividades que acerquen a las generaciones | | | | | |
| | Identificación y análisis de alternativas par a abordar escala salarial | | | | | |
| | Unificación del sindicato | | | | | |
| | Búsqueda de servicios adicionales del sindicato | | | | | |

Elaboración propia.

Problema 1. Insuficiente participación de afiliados y dirigentes

Existe poca consciencia en los afiliados sobre la importancia de participar en el sindicato, lo que genera que no se involucren con el sindicato. Incluso, dentro del equipo directivo, algunos dirigentes no apoyan en la coordinación ni cumplen con sus funciones porque no se encuentran comprometidos con el sindicato. Esto refuerza la falta de compromiso de los afiliados porque marcan una pauta negativa. Este es un problema que han enfrentado tanto el sindicato actual como el anterior.

Análisis de causas

Causa A. Inadecuada comunicación entre sindicato y afiliados: son difíciles los mecanismos de comunicación.

Causa B. Shock generacional: El sindicato está compuesto por trabajadores de distintas generaciones con ideologías marcadas que generan conflicto. Además, no hay una correcta adaptación de los trabajadores más antiguos a los medios de comunicación actuales que usa la organización como redes sociales y correos electrónicos.

Causa C. Nueva escala salarial: La creación de esta nueva escala implica que los trabajadores más jóvenes y que llevan un menor tiempo trabajando ganen menos que los trabajadores con más años en la empresa. Esta medida genera conflictos entre los trabajadores y los divide ya que hay una sensación de injusticia.

Causa D. Paralelismo Sindical: La empresa causa divisiones en los sindicatos de trabajadores

Causa E. Conflictos en el grupo de afiliados: Estos son ocasionados por las desigualdades salariales, ideologías y roles no determinados en la empresa.

Causa F Sentimientos de Injusticia: Esto se genera principalmente por la nueva escala salarial. Los años en la empresa modifican el ingreso por más que sean las mismas labores para todos los trabajadores.

Causa E. No se abordan todas las estrategias para resolver problemas (implementación): Se menciona los problemas y algunas de las soluciones pero no logran implementarse. En las reuniones, es difícil que exista una autoevaluación del desempeño del sindicato.

Análisis de soluciones

Solución A. Cursos de capacitación en formas de comunicación para trabajadores: cursos para que algunos trabajadores puedan expresarse y aportar las ideas de la comunidad al sindicato.

Solución B. Plan de Marketing: determinar los puntos que se deben impulsar en los trabajadores para comprometerlos con los sindicatos. Asimismo organizar eventos deportivos y merchandising; además de trabajar en los colores y el logo del sindicato.

Solución C. Búsqueda de actividades que acerquen a las generaciones: organizar eventos y estrategias para este fin

Solución D. Identificación y análisis de alternativas para abordar la escala salarial: buscar apoyo para identificar las opciones y analizarlas; y finalmente trabajarlas.

Solución E. Unificación del sindicato: para obtener más fuerza y enfrentar el paralelismo sindical.

Solución A. Búsqueda de servicios adicionales del sindicato: servicio de préstamos, bodega, entre otros.

Problema 2. Insuficiente compromiso de algunos directivos

Dentro del equipo directivo, algunos dirigentes no apoyan en la coordinación ni cumplen con sus funciones porque no se encuentran comprometidos con el sindicato. Esto ofrece una mala imagen para los otros afiliados y fomenta mucho más el problema de la poca participación

Análisis de causas

Causa A. Poca voluntad de algunos dirigentes: muchos dirigentes no entienden la importancia de su compromiso o no tienen vocación, por lo tanto les falta motivación y no son proactivos en sus funciones.

Causa B. Variedad de turnos de trabajadores: los trabajadores tienen distintos turnos y eso dificulta las reuniones.

Análisis de soluciones

Solución A. Reuniones de junta directiva más constante: reunirse mensualmente para generar más espacios de comunicación.

Problema 3. Inadecuados sistema de transferencias de cargo

No se practican mecanismos de transferencias de cargo al momento del cambio de un sindicato a otro. Esto significa que es imposible transmitir los conocimientos obtenidos y las secretarías del sindicato anterior; y sus proyectos y objetivos no son continuados por el nuevo equipo.

Análisis de causas

Causa A. No existe un procedimiento formal de transferencia: existen procesos y formas determinadas en los documentos del sindicato pero no son puestos en práctica.

Causa B. No hay madurez sindical en la directiva saliente: La directiva sindical que deja el cargo a veces no se comunica con el nuevo equipo debido a que hay un sentimiento de lejanía entre ambos. No hay sentimiento de madurez sindical en los directivos que se retiran del cargo.

Análisis de soluciones

Solución A. Establecer estatutos donde se queden a cargo los dirigentes salientes: Dos días donde los dirigentes anteriores obtengan permiso y se reúnan con los próximos.

Problema 4. Inadecuada relación con la empresa

La relación entre el empleador y el sindicato es muy negativa ya que la empresa tiene políticas estrictas sobre los beneficios laborales y prácticas anti sindicales que dividen a los trabajadores de la empresa. El objetivo de la compañía es dividir y Un ejemplo de ello es la existencia de dos sindicatos en Marcona.

Análisis de causas

Causa A. Aplicación de prácticas anti sindicales: La empresa trabaja directamente con las personas de la comunidad y no utiliza el sindicato. Desarrolla campañas psicosociales y otros medios para fomentar la desunión en la localidad e incluso generar enemistad entre las personas y el sindicato.

Causa B. Inadecuada preocupación de la empresa con respecto a la salud: La empresa no cumple con las condiciones de salud que exige las leyes de Minería. Estas estipulan que los trabajadores deben tener una clínica para atenderse; sin embargo, la

empresa no ha otorgado esas atenciones y los empleados solo cuentan con los servicios de salud públicos para enfrentar sus problemas de salud.

Análisis de soluciones

En el taller no se logró identificar una solución dado que es una cuestión externa al sindicato.

Problema 5. Poca claridad en la relación con la comunidad

Las personas de la localidad se encuentran divididas debido al conflicto entre el sindicato y la empresa. El sindicato solo logra manifestarse en eventos navideños porque la empresa evita que se involucre en los problemas sociales. No existe mucha reciprocidad entre las acciones del sindicato y los aportes de la comunidad debido a la poca comunicación.

Análisis de causas

Causa A. No hubo una política clara de apoyo a la comunidad: el sindicato solo se acercaba a la comunidad cuando necesitaba su apoyo y esto ha ocasionado que haya una visión negativa de la organización por parte de la población.

Causa B. Inadecuada participación de la empresa en la comunidad: La empresa ha realizado campañas de concientización en las zonas más vulnerables y fomenta esta visión negativa del sindicato. Asimismo, la acción de la empresa opaca el apoyo brindado por la organización.

Análisis de soluciones

Solución A. Entrenar a futuros miembros del sindicato: para atender a la comunidad

Solución B. Incrementar la presencia: tener un perfil permanente de participación en la comunidad.

Problema 6. Desbalance entre costos e ingresos

El sindicato enfrenta gastos por consultas jurídicas y procesos judiciales; y el presupuesto es muy limitado. Por lo tanto tiene que realizar actividades extraordinarias como rifas para solventar sus gastos.

Análisis de causas

Causa A. Costos altos: Se incurren en gastos significativos por las consultas jurídicas y económicas.

Causa B. Falta de sinceramiento del apoyo sindical: Los porcentaje del pago de los afiliados varían de 1 a 1.5% según su horario de trabajo, salario, etc. Esta variación trae problemas en los ingresos.

Causa C. La necesidad de asesoramiento de calidad permanente: Los directivos no cuentan con conocimientos jurídicos y económicos y se enfrentan constantemente a estos problemas.

Análisis de soluciones

Solución A. Sincerar el aporte sindical: se debe sincerar el aporte del 1% al 1.5% referente a los pagos de los afiliados.

Solución B. Capacitación en estados financieros: para no recurrir a consultores externos sobre estos temas.