

Línea de Apoyo a los Trabajadores LAT 1

Estudio de Evaluación

Proyecto

**“Mejoramiento de Capacidades laborales y  
Fortalecimiento de la Agremiación de los Trabajadores  
de la Empresa Cerro Verde”**

**L-01-01**

## Contenido

Resumen Ejecutivo .....	3
Abreviaturas .....	6
<b>1. Antecedentes</b> .....	7
<b>2. Descripción del Proyecto</b> .....	8
<b>3. Objetivos del Estudio</b> .....	9
<b>4. Metodología del Estudio</b> .....	10
Recopilación y Análisis de Información Disponible .....	10
Entrevistas .....	10
Taller Participativo .....	11
Encuestas a los Participantes .....	11
<b>5. Análisis de Resultados e Indicadores</b> .....	12
5.1. Pertinencia .....	12
5.2. Eficacia .....	14
5.3. Eficiencia .....	22
5.4. Efectos .....	24
5.5. Sostenibilidad .....	25
<b>6. Conclusiones</b> .....	25
<b>7. Recomendaciones</b> .....	29
<b>8. Bibliografía</b> .....	32
<b>9. ANEXOS</b> .....	33

## Resumen Ejecutivo

El estudio de evaluación del proyecto “Mejoramiento de capacidades laborales y fortalecimiento de la agremiación de los trabajadores de la empresa Cerro Verde”, financiado por FONDOEMPLEO y ejecutado por el IPFE, en apoyo a los afiliados del Sindicato de la Mina Cerro Verde ha identificado las fortalezas y debilidades de los diferentes niveles de planificación, ejecución y monitoreo, ponderando las soluciones implementadas en el transcurso del mismo por la Institución Ejecutora-IE, para superar el evidente retraso en su concreción, por la presentación de imprevistos, no avizorados en la propuesta técnica, dentro de la normalidad del desempeño sindical, debido a percepciones y divergencias interinstitucionales, relacionadas básicamente con la nomenclatura del proyecto, expectativas gremiales respecto al alcance y calidad de las acciones de capacitación y por cuestionamientos a la nomenclatura presupuestal, aprobada por ambas partes, en el momento de solicitar la aprobación de FONDOEMPLEO, pero observada en el momento de su implementación, tanto en el rubro de donación, como de contrapartida.

La organización de los diferentes elementos técnicos del proyecto, han sido debidamente y formalmente, armonizados por el IPFE, sin embargo, tanto por los factores antes mencionados, como por el grado de la propuesta integral de propósito, resultados e indicadores, ha requerido de costos y esfuerzos adicionales, que no han estado acordes con las condiciones de pertinencia, eficacia, efectividad y adecuada sostenibilidad, que debieron influir en un impacto satisfactorio, para el proyecto, que en términos de construcción de capital humano y social, debe ser inclusivo, con una focalización articulada a las reales necesidades de los beneficiarios y debidamente ensamblada a las políticas de empleo y empleabilidad que marcan el ritmo del desarrollo regional y sectorial.

El costo total fue de S/. 684,069.60 Nuevos Soles, siendo el monto asignado por FONDOEMPLEO al proyecto, de S/. 500,000 Nuevos Soles, mientras que la contrapartida, compartida por la Institución Ejecutora y el Sindicato ascendió a S/.184, 000 Nuevos Soles (S/. 84,754.44 y S/.99,315.16 Nuevos Soles, respectivamente).

Tratándose de una experiencia nueva, la Línea de Apoyo a los Trabajadores dentro de la labor de FONDOEMPLEO, es posible implementar un conjunto de reorientaciones y correctivos, que van desde la concepción teórica y metodológica en la elaboración de proyectos en apoyo a los sindicatos, hasta un conjunto de medidas que puedan permitir una mayor y efectiva participación de las instituciones inmersas en el escenario de los sectores económicos y sociales, donde se desempeñan los proyectos, en especial, en el sector minero, donde son tan importantes las calidades empresariales y tecnológicas, la complejidad de las operaciones, el creciente nivel técnico profesional de los trabajadores, como también las múltiples dimensiones sociopolíticas que se dan en el quehacer laboral y sindical.

En relación al cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto, teniendo como referente la respectiva matriz propuesta por el mismo, apreciamos lo siguiente :

Propósito	Indicadores	Resultado
Contribuir en la mejora de las oportunidades para el desarrollo de las competencias técnico laborales y de gestión sindical, de los trabajadores agremiados al SUTCV	-El 80% de los trabajadores agremiados beneficiados desarrollan competencias técnico-laborales durante el 2013. -Ratio de Trabajadores agremiados beneficiados que culminan los cursos de capacitación satisfactoriamente. -Ratio de líderes sindicales que culminan los cursos de capacitación satisfactoriamente.	Los beneficiarios propuestos nominalmente fueron 90 trabajadores, de los cuales, el proyecto ha capacitado 71 en ambos componentes, alcanzando el <u>78.8% de lo propuesto.</u>
<b>Componente 1</b> <b>Formación Técnica Laboral-FTL</b> <b>Resultado</b> Trabajadores agremiados del SUTCV acceden a cursos de capacitación de especialización en minería	-20 Trabajadores acceden al curso de especialización en formación laboral para operaciones mineras durante el 2013. -20 trabajadores acceden al curso de especialización en formación laboral en administración de operaciones mineras durante el 2013.	Se ha capacitado 27 trabajadores (19 en certificación internacional de soldadura y 8 en análisis vibracional), significando el <b>67.5% de lo propuesto.</b>
<b>Componente 2</b> <b>Fortalecimiento Institucional-FI</b> <b>Resultado</b> Dirigentes sindicales del SUTCV acceden a cursos de capacitación sobre gestión sindical	-10 líderes sindicales acceden a una asesoría en el mejoramiento de los instrumentos de gestión durante el 2013. -20 líderes sindicales acceden a cursos de manejo de conflictos en el ámbito laboral durante el 2013.  -20 líderes sindicales con capacidades para el diseño e implementación de programas de promoción de desarrollo laboral y apoyo a sus agremiados durante el 2013.	Se ha asesorado a 9 líderes sindicales, que implica un <b>90% de logro propuesto.</b>  18 líderes sindicales, siguieron el curso de manejo de conflictos, implicando el <b>90% de lo planificado.</b>  17 líderes sindicales siguieron el programa de desarrollo laboral, lo cual ha significado el <b>85% de lo propuesto.</b>

El estudio realizado, propone, entre otros aspectos, que la elaboración de los proyectos, antes de su presentación a FONDOEMPLEO, deben ser diseñados y concertados con la organización sindical a ser beneficiada, en caso de ser una institución externa y en el caso de ser directamente gestionado por el Sindicato, levantar la información básica y

explorar las expectativas de los trabajadores, en talleres participativos, donde intervengan los principales líderes de la junta directiva, delegados seccionales y miembros de base con influencia de opinión. Con ello se aseguraría un mayor acercamiento al propósito y objetivos a alcanzar a la culminación de un proyecto y se daría fortaleza a la “apropiación” del mismo por parte del total de los actores del gremio, contribuyendo decisivamente a su real y sostenible fortalecimiento institucional. .

De otra parte, el perfil del proyecto, ha debido ahondar en el análisis de la situación del sindicato, en sus diferentes dimensiones y escenarios de desenvolvimiento interno y externo, para que se reduzcan al máximo, las posibilidades de imprevistos y tensiones, que pudieran distraer la lógica de funcionamiento del proyecto, en igual forma, el Proyecto por definición ha debido constituir, desde el inicio, para su dirección y administración un Comité de Gestión Mixto, conformado por las entidades ejecutoras o técnicos asignados por el gremio y líderes del mismo, debidamente informados, con suficiente delegación funcional, por las instancias directivas y cualificadas, para integrar dichos entes de conducción.

La sostenibilidad y fortalecimiento sindical, con la aplicación de este proyecto, debió haber priorizado con suficiencia, la propuesta de mecanismos de soporte y apropiación gremial, en función a sus recursos y aspiraciones, y una debida vinculación a planes y programas de desarrollo social y laboral, desde el Sector Público y el Sector Empresarial.

## Abreviaturas

- CGTP : Confederación General de Trabajadores del Perú
- CMMI : Condition Monitoring and Maintenance Institute
- CWI-AWS : Certified Welding Inspectors-American Welding Society
- EIAS : Estudio de impacto ambiental y social
- FI : Fortalecimiento Institucional
- FNTMMSP : Federación Nacional de Trabajadores Mineros Metalúrgicos y Siderúrgicos del Perú
- FONDOEMPLEO: Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo
- FE : Ídem anterior
- FTP : Formación Técnico Profesional
- GT : Gestión del talento
- IE : Institución Ejecutora
- IPFE : Instituto Peruano de Fomento Educativo
- LAT : Línea de Apoyo a los Trabajadores
- MC : Manejo de conflictos
- MOF : Manual de Organización y Funciones
- PEI : Plan Estratégico Institucional
- PUCP : Pontificia Universidad Católica del Perú
- RIT : Reglamento Interno de Trabajo
- SENATI : Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial
- SUTCV : Sindicato Único de Trabajadores de la Empresa Cerro Verde
- TECSUP : Instituto Tecnológico Superior

## 1. Antecedentes

El Proyecto “**Mejoramiento de las Capacidades laborales y fortalecimiento de la agremiación de los trabajadores de la Empresa Cerro Verde**”, forma parte de la Línea de Apoyo a los Trabajadores-LAT 1, financiado por el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo-FONDOEMPLEO-FE, programado para una ejecución de 10 meses, habiendo sido previsto su inicio en mayo 2013 y su culminación en Marzo 2014, teniendo como Institución Ejecutora-IE al Instituto Peruano de Fomento Educativo-IPFE y como beneficiario, en calidad de Institución Asociada, al Sindicato Único de Trabajadores de la Sociedad Minera Cerro Verde-SUTCV, siendo su sede de ejecución la Región Arequipa, provincia de Arequipa, distrito de Uchumayo.

**El Instituto Peruano de Fomento Educativo-IPFE** es una Institución de fomento educativo, que cuenta con cincuenta años de actividad esbozando cumpliendo el compromiso de “Educación que genera desarrollo”. La experiencia acumulada a lo largo de estos años por IPFE, alcanza desde el proceso de selección, apoyo y seguimiento de becarios y prestatarios; hasta la realización de un plan piloto de construcción y equipamiento de una central de servicios educativos.

**El Sindicato Único de Trabajadores de la Sociedad Minera Cerro Verde-SUTCV** es una organización sindical de primer grado, que data de los años 70, donde existían gremios diferenciados por diferentes grupos ocupacionales, hasta que en 1996 agrupa a los Trabajadores. Es una organización de sindicalizados de Sociedad Minera Cerro Verde, en sus diferentes estamentos.

Según mencionan en su Sitio Web<sup>1</sup> el SUTCV, es una organización sindical que se fortalece continuamente buscando ubicarse en el liderazgo del movimiento sindical y social, manteniendo credibilidad, propuestas alternativas y alta capacidad de movilización, con base en la elaboración y concreción eficiente y eficaz de Planes de Desarrollo y Planes de Trabajo que satisfagan las expectativas de sus afiliados para cumplir con su misión. Procura el bienestar y mejorar sus condiciones laborales, impulsa dentro del movimiento sindical peruano procesos de transformación social, propugna con su responsabilidad y eficiencia el desarrollo socioeconómico de sus afiliados.

Están afiliados a nivel de segundo grado a la Federación Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Siderúrgicos del Perú-FNTMMSP<sup>2</sup>, por lo tanto, son integrantes de la Confederación General de Trabajadores del Perú- CGTP. Cuentan actualmente con 1040 afiliados,<sup>3</sup> siendo el total en la categoría ocupacional de empleados. Cabe destacar, que en el momento de formularse el proyecto, contaban con 1384 adherentes, habiendo descendido este contingente, por sucesivas promociones de trabajadores sindicalizados a otras categorías especializadas y de confianza dentro de la empresa, según información del Secretario de la organización.

---

<sup>1</sup> Web : <http://www.sindicatocverde.com>

<sup>2</sup> Web : <http://www.fntmmsp.com/>

<sup>3</sup> Información proporcionada por el Secretario de Organización del SUTCV, Jesús Revilla en la ciudad de Arequipa

## 2. Descripción del Proyecto

El Proyecto, ha sido elaborado por el IPFE, luego de recibir la invitación del SUTCV, en Febrero 2013, encargándose a APOYO Consultora su respectiva formulación y diseño. El 26 de marzo, del año en mención, se suscribió el Convenio de Asociación IPFE-SUTCV, para presentar a FONDOEMPLEO-FE, realizado el 28 de marzo. El 30 de abril, FE adjudicó el proyecto y el 27 de mayo se firmó el respectivo Convenio Interinstitucional.

El 19 de julio 2013, el IPFE, recibe el primer abono por parte de FE para dar inicio a la ejecución del Proyecto. El Coordinador del Proyecto, el Lic. Sergio León Kanashiro, asume el cargo en julio 2013, siendo su contraparte, el Sr. Jesús Revilla, Secretario de Organización, elegido como parte de la nueva Junta Directiva en abril 2013 y asumiendo, a partir de octubre 2013. La asistente Ejecutiva, la Srta. Lorena Linares González, asume esta responsabilidad a partir del 28 de noviembre del 2011. Hay que destacar, que con asiento en Lima, el proyecto, ha contado con la intervención, bastante cercana, de la Lic. Amira Andrade Penagos, en calidad de Coordinadora Institucional del Convenio y de la Lic. Angélica Vidal Seminario, Coordinadora de Asesoría al Beneficiario. El costo total del proyecto fue de S/.684,069.60, siendo el monto asignado por FONDOEMPLEO al proyecto, de S/. 500,000, mientras que la contrapartida, compartida por la Institución Ejecutora y el Sindicato ascendió a S/.184, 000, desagregado en: S/. 84,754.44 y S/.99,315.16, respectivamente.

### • NOMENCLATURA DEL PROYECTO

#### **El Proyecto busca :**

1. Mejorar las capacidades de los agremiados y la creación de valor agregado en el entorno familiar, laboral y social.
2. Formar capital humano para mejorar las habilidades necesarias para la producción de bienes o servicios y formar capital social para el desarrollo de las redes sociales que faciliten la acción colectiva a través de individuos.
3. Mejorar las competencias técnico-laborales de los trabajadores

#### **FINALIDAD**

Fortalecer las competencias técnico laborales y de gestión de la organización sindical de los trabajadores agremiados al SUTCV

La Tabla de Indicadores que se ha propuesto es como sigue:

<b>Propósito</b>	<b>Indicadores</b>
Contribuir en la mejora de las oportunidades para el desarrollo de las competencias técnico laborales y de gestión sindical, de los trabajadores agremiados al SUTCV	-El 80% de los trabajadores agremiados beneficiados desarrollan competencias técnico-laborales durante el 2013 -Ratio de Trabajadores agremiados beneficiados que culminan los cursos de capacitación satisfactoriamente -Ratio de líderes sindicales que culminan los cursos de capacitación satisfactoriamente.



Propósito	Indicadores
<b>Componente 1</b> <b>Formación Técnica Laboral-FTL</b> <u>Resultado</u> Trabajadores agremiados del SUTCV acceden a cursos de capacitación de especialización en minería	-20 Trabajadores acceden al curso de especialización en formación laboral para operaciones mineras durante el 2013. -20 trabajadores acceden al curso de especialización en formación laboral en administración de operaciones mineras durante el 2013.
<b>Componente 2</b> <b>Fortalecimiento Institucional-FI</b> <u>Resultado</u> Dirigentes sindicales del SUTCV acceden a cursos de capacitación sobre gestión sindical	-10 líderes sindicales acceden a una asesoría en el mejoramiento de los instrumentos de gestión durante el 2013. -20 líderes sindicales acceden a cursos de manejo de conflictos en el ámbito laboral durante el 2013. -20 líderes sindicales con capacidades para el diseño e implementación de programas de promoción de desarrollo laboral y apoyo a sus agremiados durante el 2013

### 3. Objetivos del Estudio

El Estudio de Evaluación del Proyecto “**Mejoramiento de Capacidades laborales y Fortalecimiento de la Agremiación de los Trabajadores de la Empresa Cerro Verde**”-L-01-01, tiene como objetivos los siguientes:

1. Identificar y caracterizar la situación de los beneficiarios de los proyectos LAT (organizaciones sindicales, trabajadores y familiares de los trabajadores) antes de la intervención del proyecto.
2. Obtener información de los indicadores de Propósito y Componentes del proyecto antes de la intervención del mismo.
3. Identificar el nivel del logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los indicadores de Propósito y Componentes.
4. Realizar un análisis crítico de la implementación del proyecto; analizando las dimensiones y/o características siguientes: Pertinencia, eficiencia, eficacia, efecto, sostenibilidad; nivel de articulación del proyecto con la población objetivo (beneficiarios) y sus organizaciones, así como las autoridades representativas en el ámbito de acción y el rol de las instituciones colaboradoras, las posibles sinergias existentes y las oportunidades de aprendizaje. Asimismo, identificar las lecciones aprendidas y los factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución.

#### 4. Metodología del Estudio

La metodología utilizada en el Estudio se ha dado de la siguiente manera:

##### Recopilación y Análisis de Información Disponible

Se ha revisado, como parte de esta fase, la información siguiente:

- Bases del Segundo Concurso de Proyectos de la Línea de Apoyo a los Trabajadores (Mayo 204), elaborado por FONDOEMPLEO
- Proyecto presentado a FONDOEMPLEO por el Instituto Peruano de Fomento Educativo y el SUTCV
- Plan Operativo del Proyecto
- Plan de Monitoreo del Proyecto
- Informe Técnico y Financiero IPFE presentado a FONDOEMPLEO el 9 de Octubre del 2013 (Correspondiente a Setiembre 2013)
- Informe Técnico y Financiero IPFE presentado a FONDOEMPLEO el 7 de Noviembre del 2013 (Correspondiente a Octubre 2013)
- Informe Técnico y Financiero IPFE presentado a FONDOEMPLEO el 10 de Diciembre del 2013 (Correspondiente a Noviembre 2013)
- Informe Técnico y Financiero IPFE presentado a FONDOEMPLEO el 28 de Febrero del 2014 (Correspondiente a Diciembre 2013)
- Listas de Beneficiarios de los participantes del SUTCV en los Eventos de Capacitación de los Componentes 1(FTL) y 2 (FI) del Proyecto

##### Entrevistas

La secuencia metodológica del estudio ha planteado un conjunto de entrevistas a actores claves, involucrados en el proyecto. Al respecto se ha podido concretar, para efectos de aplicación en el procesamiento de los resultados, las siguientes entrevistas:

- Entrevista Inicial a las Lic. Marushka Chocobar Reyes, y La Lic. Angélica Vidal Seminario, Gerente General y Coordinadora de Asesoría al Beneficiario, respectivamente, del IPFE, realizada en la ciudad de Lima, el 15 de Mayo 2014.
- Entrevista con el Sr. Justino Revilla Alpaca, Secretario de Organización del SUTCV, realizada en la ciudad de Arequipa, el día 20 de Mayo del 2014.
- Entrevista con el Sr. Segundo León Kanashiro, Jefe del Proyecto, realizada en la ciudad de Arequipa, el día 21 de mayo del 2014.
- Entrevista con la Srta. Natalia Monzón Fajardo, Coordinadora de la Unidad de Ingeniería de Coordinadora de la Unidad de Ingeniería de Soldadura de la PUCP, realizada en Lima el 24 de junio 2014.

La metodología planteada, contemplaba entrevistas con Funcionarios de la Empresa Cerro Verde y un actor comprometido del Sector Público, léase Ministerio de Trabajo, Ministerio de Energía y Minas, o Ministerio de Educación, vinculados directa o indirectamente al Proyecto, sin embargo, luego de las indagaciones y comprobaciones del

caso, a nivel de campo, se corroboró que estas dos instancias, no han participado en el proceso.

En el primer caso, la empresa, salvo la expedición de facilidades a los trabajadores que se capacitarían, con cargo al total de permisos, que tiene concertado con el Sindicato anualmente, y, se permita difundir vía volantes y trípticos, los alcances de los programas de formación, se abstuvo de involucrarse en la naturaleza y alcances del Proyecto.

En el segundo caso (Sector Público) el Proyecto, no contempló la articulación con las políticas públicas de formación laboral y su incidencia en una visión regional y sectorial de capacitación, por lo cual su desarrollo ha sido focalizado, exclusivamente, en el interés y necesidad de los receptores/beneficiarios del Sindicato.

### **Taller Participativo**

Se ha incluido en la secuencia metodológica, un Taller con la participación de los beneficiarios para obtener información cuantitativa y cualitativa para cubrir los aspectos relacionados al análisis de la relevancia, pertinencia, eficacia y efectos en los beneficiarios.

Al respecto, esta actividad se ejecutó el 20 de mayo del 2014, en la ciudad de Arequipa, donde se aplicó un conjunto de preguntas, previamente diseñadas en una lógica, eminentemente interactiva, participativa y con el uso combinado de medios didácticos, como tarjetas, papelógrafos y anotaciones en la pizarra, de tal forma, que facilitara el aporte de los participantes.

Se contó con 7 asistentes, no logrando mayor participación, por el problema existente de los permisos, para asistir a dichas reuniones, y la organización del trabajo, traducido en el sistema de turnos y rotaciones de personal.

### **Encuestas a los Participantes**

Se aplicó una Ficha Socioeconómica que exploró un conjunto de variables relacionadas a identificación personal, naturaleza del beneficiario del proyecto, migración, nivel de educación formal y capacitación para el trabajo, conocimiento del proyecto, empleo, protección social, opinión sobre la capacitación recibida, en las diferentes líneas de acción educativa.

Las 7 primeras fichas se aplicaron, en el taller Participativo y luego, a las dos semanas, se aplicaron 12 encuestas adicionales de manera individualizada.

En general, el ejercicio metodológico evaluativo, ha contemplado la implementación de: *Preguntas descriptivas*. La evaluación intenta determinar qué está ocurriendo y describe los procesos, condiciones, relaciones organizativas y opiniones de las partes interesadas. Y,

*Preguntas normativas.* La evaluación compara lo que está ocurriendo con lo que debería ocurrir; evalúa las actividades y si se logran o no los objetivos. Las preguntas normativas pueden aplicarse a los insumos, las actividades y los productos.

Los resultados de las mencionadas fichas se consignan, en el anexo 8 del presente Estudio, agregándose una dimensión comparativa, con otro proyecto de LAT 1-FONDOEMPLEO, ejecutado en Cajamarca, por el CID (Colectivo Integral de Desarrollo), teniendo como beneficiario al Sindicato de trabajadores de la Empresa minera Yanacocha.

## **5. Análisis de Resultados e Indicadores**

En este punto, exploraremos las dimensiones en la planificación, organización y ejecución del proyecto, bajo los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, efectos, sostenibilidad e impacto, teniendo en cuenta las fuentes documentarias y el levantamiento de la información de campo producida, como consecuencia, fundamentalmente, de la observación, entrevistas y las opiniones vertidas por los beneficiarios, en el taller participativo, realizado en la ciudad de Arequipa.

Tal como indicamos anteriormente, hay un conjunto de documentos con los cuales no se ha podido contar, para este proceso, destacándose el informe final del proyecto y lo actuado en términos de informes académicos, presupuestos aplicados y otros aspectos, relacionados a la selección de participantes del componente formación técnico laboral.

### **5.1. Pertinencia**

Este proyecto, fue resultado de una invitación del SUTCV al IPFE en febrero 2013. El 26 de Marzo, es presentado por la IE al secretario general del sindicato, quien da su conformidad y se suscribe el Convenio de asociación. El 28 de marzo, la IE presenta este producto a FONDOEMPLEO. La adjudicación se produce el 30 de abril y el 27 de mayo del año indicado, se firma el Convenio IPFE-FONDOEMPLEO. Es a partir de esta fecha, que se da inicio, oficialmente, a la ejecución, por un período de 10 meses, debiendo culminarse el 27 de marzo del 2014.

El diseño del Proyecto, elaborado, por APOYO Consultoría, por encargo de la IE y que tal cual consta en el Informe del 09.10.13, presentado a FONDOEMPLEO, le significó una inversión de S/. 44, 480 Nuevos Soles, se ha construido, con racionalidad, en función a las demandas y necesidades existentes entre los beneficiarios, y, con bastante cercanía a los parámetros de consistencia establecidos y coincidentes, con las orientaciones formuladas por FE.

Sus bases de información han sido una encuesta de requerimientos aplicada por el SUTCV, reforzada por 77 cuestionarios, que arrojó que sólo un 59.2% de los trabajadores había recibido algún nivel de capacitación durante su permanencia en la empresa. Asimismo, se constató que los programas de formación empresariales, se han concentrado en lógica regulatoria, de la seguridad ocupacional y medioambiental, que le

corresponden legalmente aplicar, habiéndose obviado la inversión en capacitación técnico laboral en el entendido que resulta muy alto el costo para la entidad minera, en un aproximado de S/. 5,000 Nuevos Soles por trabajador. De otra parte, es escasa e insuficiente la oferta de capacitación, habiendo sido TECSUP, la que ha satisfecho los requerimientos de capacitación de la empresa.

Otra consideración, en cuanto a la pertinencia del proyecto ha sido que la empresa Cerro Verde, en su plan de expansión, requiere de personal altamente calificado para sus nuevas operaciones, por lo cual, el SUTCV, debe buscar cualificar a sus asociados, para que respondan a esta demanda, siendo insuficientes sus recursos económicos, provenientes de las cuotas sindicales y no contando con otros soportes de apoyo. Al respecto, se agrega, que han invertido una importante asignación de su presupuesto institucional, a la compra de su local sede.

El Proyecto ha contado con un Especialista, debidamente calificado, para su manejo, y que se integró en Julio 2013, una Asistente Administrativa, incorporada el 28 de Noviembre del mismo año, y desde Lima, con algunas intervenciones itinerantes, ha contado, principalmente, con el apoyo de la coordinadora institucional del proyecto, un asistente administrativo, una asistente contable y una coordinadora de apoyo al beneficiario, de la planta estable de IPFE.

Tal como se ha mencionado anteriormente, la ejecución del proyecto ha sido asignada al IPFE y el Sindicato, está definido, como institución asociada, donde los aspectos administrativo-financieros y de gestión central, han estado a cargo de la IE, y el SUTCV, ha ejercido, una labor de acompañamiento, algún nivel de participación en la conducción y una acción de supervisión, bastante atípica, que ha tenido como actor central al secretario general de la organización, que ha sido reelegido por un nuevo período y de acuerdo a los documentos e informes disponibles, fue un permanente crítico, de la gestión del proyecto, por parte de la IE.

Ratificamos que el proyecto, que debió comenzar el 27 de Mayo, se retrasó ostensiblemente por causas que no fueron previstas por la IE; la falta de comunicación oportuna del secretario general del sindicato a la organización, a sus colegas y a los afiliados, sobre los pormenores de implementación, incluyendo, no haber informado sobre el aporte sindical de contrapartida, que bordeaba los 100 mil Nuevos Soles; el adelanto de la negociación colectiva anual, que distrajo importantes tiempos y el cambio de junta directiva sindical. Hay que explicitar, que el primer desembolso de FE a la IE se realiza **el 19 de Julio 2013**, casi dos meses después de la firma del contrato, por lo que se deduce, que la IE actuó con sus propios recursos, que le correspondían en la contrapartida, tanto en fondos efectivos, como no dinerarios. Coincidentemente, con el desembolso, la IE contrata al jefe del proyecto, quien asume sus funciones en Agosto 2013 y se instala en una Oficina, alquilada por el la IE, en la ciudad de Arequipa que se adecua convenientemente, partir de Octubre 2013.

- En apoyo al proyecto, tal como menciona en sus informes la IE, sostiene, la marcha del mismo, antes y después de los desembolsos de FE, con 13 profesionales, de su planta estable, que en mayor o menor medida aportan con su trabajo técnico y profesional, lo cual permitió, de alguna manera, avanzar en las actividades técnico administrativas esenciales, como por ejemplo, avanzar en la identificación y preselección de las entidades de capacitación, ordenamiento de las matrices de gestión y presupuestales, entre otras, que se traducen, en una permanente insistencia institucional, ante el equipo de conducción del sindicato, para dinamizar las actividades programadas.

La percepción diferenciada del SUTCV respecto a la IE, en relación a los factores técnico-educativos y financieros, lleva a un entrampe, que se hace evidente, en carta del 12 de Agosto 2013,<sup>4</sup> suscrita por los líderes sindicales, Leoncio Amudio Peña, Secretario General, Zenón Mujica Chuquitapa, Secretario General Adjunto, y César Fernández Bedoya, Secretario de Defensa, donde precisan, entre otros aspectos, que los cursos de formación técnico laboral, concertados preliminarmente, con SENATI y TECSUP, no les resultan útiles, porque *“El interés nuestro era recibir capacitaciones en temas referidos a la **ESPECIALIZACIÓN DE NUESTROS TÉCNICOS**”, por lo que recomendamos a su despacho que estos temas, revisados por ustedes, deberían estar centrados en buscar Cursos de Especialización en Instituciones de Nivel Superior y no en instituciones como son TECSUP y SENATI, instituciones que fueron propuestas por su Despacho y que en su oportunidad nuestro gremio ha observado, puesto que nuestros técnicos, en su mayoría, provienen de estos centros de estudio y adiestramiento y también han recibido cursos de especialización con ellos (Sic.)”*

**Tal cual se consigna, en la Ficha Socio Económica, aplicada a los beneficiarios del Proyecto**, un importante porcentaje, reconoce, que se inscribieron en los cursos de capacitación técnica, porque querían “Adquirir nuevos conocimientos”, lo cual es un referente aceptable de reconocimiento a las ventajas de la acción educativa y la iniciativa de superación por parte de los trabajadores.<sup>5</sup>

## 5.2. Eficacia

Es consistente que, en la dinámica del marco lógico, se haya plasmado como problema central que debe ser superado por el proyecto **“Las limitadas oportunidades para el desarrollo de las competencias técnico-laborales y de gestión sindical de los trabajadores agremiados al SUTCV”** y que se hayan priorizado como causas directas del mismo **“Insuficiente planificación y desarrollo de cursos orientados a mejorar las competencias técnico-laborales de los trabajadores agremiados al SUTCV”** y **“La insuficiente planificación y**

---

<sup>4</sup> Informe de IPFE a Fondoempleo de fecha 09 de Octubre 2013, Págs. 3 y 11

<sup>5</sup> Ver Anexo 6 : Resultado Ficha Socioeconómica aplicada a los beneficiarios del proyecto

***desarrollo de cursos orientados a mejorar las competencias de gestión sindical en líderes sindicales del SUTCV”.***

La propuesta técnica ha partido del supuesto que el Sindicato asume las responsabilidades para la mejora de las capacidades de sus afiliados, creando valor agregado en su entorno familiar, laboral y social, en la perspectiva de enlazar al Estado y la empresa, fortaleciendo el rol del empleo sectorial en el área de influencia económica y laboral.

Se observa, que en este contexto, los componentes asignados Formación Técnico Laboral y Fortalecimiento Institucional, han sido acertados, tratándose de un primer proyecto, en el cual, el sindicato pone a prueba su accionar en la gestión de este tipo proyectos, experiencia que fue ratificada en el taller participativo, del 20 de mayo 2014, realizado en Arequipa, donde el total de asistentes, manifestaron, que nunca habían participado en este tipo de acciones. Sin embargo, aun cuando es un esfuerzo nuevo, de gestión sindical, **los indicadores centrales plasmados en el propósito**, resultan de muy pequeña cobertura, pues en la práctica, aspirarían a una meta final, muy pequeña, (80% de los 90 beneficiarios propuestos en los indicadores de resultados) -32 beneficiarios-, con competencias desarrolladas, por cada uno, de los rubros centrales (64 en total), de los componentes FTL y FI, y 80% de 10 beneficiarios (8 en total), en el rubro asesoría sindical, sobre una cifra actual de 1040 afiliados, que implica sólo un 6.1% de receptores de capacitación, sobre la base del total propuesto (80 beneficiarios del nivel de resultados) y 08 Dirigentes de 18 nominalmente existentes en la Junta Directiva, 44% de receptividad.

Otro tópico, que no ha sido considerado en la formulación, que ha influido en el nivel de los resultados, es el haber obviado, un mayor análisis de la participación y la estructura de funcionamiento del sindicato, sus fortalezas más relevantes, debilidades, sus mecanismos de relacionamiento interno y externo, conflictos potenciales y dinámica propia de este estamento organizativo, que seguramente, contribuiría tanto al grado de pertinencia, como a los efectos e impactos necesarios, para alcanzar.

- **Resultados y Componentes Implementados**

- a. **Componente 1: Formación Técnico Laboral**

- Resultado: Trabajadores agremiados al SUTCV acceden a cursos de capacitación de especialización en minería.

- Este componente se propuso:

***Que 20 trabajadores acceden al curso de especialización en formación laboral para operaciones mineras durante el 2013.***

***Que 20 trabajadores acceden al Curso de especialización en formación laboral en administración de operaciones mineras durante el 2013***



Luego de una tercera convocatoria para recibir propuestas institucionales de formación técnica en función a los acuerdos tomados, finalmente, con el sindicato, se programaron, sobre la base de una asignación de S/. 300,000 Nuevos Soles (60% del total S/. 500,000 Nuevos Soles asignados por FE y 43% del total del presupuesto, S/. 684,000 Nuevos Soles FE-Contrapartida), habiéndose cumplido con las actividades previas de selección de entidades capacitadoras, calificación de participantes (No se ha tenido acceso a estos informes) y la fijación de un cronograma de ejecución de los Cursos efectuados en Arequipa que ha sido el siguiente:

<b>Curso Soldadura CWI-AWS a partir del 29 de Marzo hasta el 27 de Abril, 2014 dictado por la Facultad de Ciencias e Ingeniería de Soldadura de la Universidad Católica del Perú-PUCP</b>
<b>Curso Vibraciones Categoría I, 26 y 27 de Marzo 2014, dictado por la PUCP</b>
<b>Curso de Termografía I dictado los días 4, 5, 15 y 16 de Abril, 2014, dictado por la PUCP</b>
<b>Curso de Alineamiento de Máquinas, dictado los días 24 y 25 de Abril 2014 , por Condition Monitoring and Maintenance Institute (CMMI)</b>

Los indicadores, buscan calificar el acceso, de 40 trabajadores, en el nivel de resultado y aspiran en el propósito, a que el 80% (32 participantes) desarrollen competencias técnico laborales durante el 2013. Para este punto, según el plan presupuestal asignado se destinó S/. 300,000 Nuevos Soles con cargo al desembolso de FE, mientras que S/. 31,124 Nuevos Soles, con cargo a la contrapartida, fueron destinados para financiar las actividades, de evaluación documentaria (expedientes de los participantes) y entrevistas a preseleccionados.

En principio, este norte temporal, varió sustancialmente, pues se ha ejecutado en el presente año, 2014 y necesitábamos verificar, los criterios utilizados para seleccionar a los participantes, pruebas de entrada y salida de los cursos, nivel de desempeño mostrado, materiales utilizados y el plan de seguimiento educativo post curso.

En términos generales, a partir de la contrapropuesta sindical, que no fue esbozada, con puntualidad, y que no se reflejó, oportunamente, en el proyecto aprobado, se varió tanto la estructura de los cursos, como las características de los dadores de la oferta educativa, que ha causado, entre los beneficiarios, “buenas expectativas”, “oportunidad de crecer profesionalmente” “ha sido un reto nuevo”<sup>6</sup>, pero, que su alto costo de financiamiento, abre un escenario de sostenibilidad futura complicado, salvo que el Sindicato, siga encontrando mayor disposición de la empresa para asumir estas responsabilidades, lo cual, en el presente es improbable, o que consiga importantes recursos de cooperación

---

<sup>6</sup> Opiniones de los participantes del taller participativo, realizado en Arequipa , el 20 de mayo 2014, como parte de la evaluación de campo del proyecto, por parte de Swiss Contact, por encargo de FONDOEMPLEO



externa, estatal o privada, para continuar incluyendo al mayoritario contingente de afiliados, que con singular interés y predisposición, esperan tener acceso a las mismas oportunidades formativas.

***Cuantitativamente, de acuerdo a la información verificada, en las listas de trabajadores seleccionados, se beneficiaron 27, siendo el número mayor, 19, en certificación internacional de soldadura, con lo cual el resultado total ha significado, el 67.5% en función a los 40 beneficiarios indicados en el propósito y resultados del proyecto.***

Al observar los perfiles de especialización, precisamos que el curso de soldadura, pone en condiciones, a los participantes, de haber aprobado satisfactoriamente las exigencias de esta especialidad, de aspirar a cargos mayores dentro de la empresa, como por ejemplo el de Inspector de Soldaduras, que le da una categoría de perito en la materia, por ende, a recibir un ascenso significativo en la estructura ocupacional empresarial. Ello justificaría los altos costos invertidos, en un número pequeño de beneficiarios. Dado que la evaluación es al final del proyecto, se deberá realizar una evaluación de impacto, pasado un tiempo prudencial para verificar si este grupo ascendió en cargo o pudo laborar en otras empresas.

Cabe destacar, adicionalmente, que esta certificación es de naturaleza internacional, lo cual implica, que el trabajador receptor de esta categoría, pueda laborar en diferentes lugares del mundo, agregando, que siendo la acreditación por 3 años, deberá optar por una nueva prueba de competencias, para seguir contando con la misma.<sup>7</sup>

Para ilustrar mejor esta aseveración, presentamos esta nota informativa de la Facultad de Ingeniería de soldadura de la Pontificia Universidad Católica.

### **Soldadura CWI-AWS**

La Pontificia Universidad Católica del Perú, a través de la Unidad Ingeniería de Soldadura, es una Agencia Internacional de la American Welding Society (AWS) facultada para administrar los exámenes de certificación Certified Welding Inspector (CWI-AWS).<sup>8</sup> Estos exámenes se llevarán a cabo en las instalaciones de la universidad el día 14 de noviembre del presente año. Certified Welding Inspector (CWI) es una certificación de amplio reconocimiento en el campo de la soldadura a nivel nacional e internacional. El examen es único independientemente del idioma y del lugar donde se desarrolle. Es decir, el factor fundamental que determina el éxito en la evaluación radica en el nivel de preparación que reciba el postulante en el curso previo al examen, así se rinda directamente en los Estados Unidos o en alguna Agencia Internacional

<sup>7</sup> Información recibida por la Ing.

<sup>8</sup> [http://www.aws.org/mexico/mx\\_certification.html](http://www.aws.org/mexico/mx_certification.html)

AWS.

La plana docente del curso está constituida por instructores certificados por la American Welding Society (AWS) como Certified Welding Inspectors, certificados según normativa de la American Society for Nondestructive Testing (ASNT) y certificados por el International Institute of Welding (IIW); con una amplia experiencia profesional y en el dictado de cursos de soldadura de primer nivel.

En este componente, FTL, como se dio también para el componente Fortalecimiento Institucional-FI, la convocatoria fue bastante amplia, a través de volantes (1000 ejemplares), distribuidos en las unidades de transporte de personal, como también afiches, que se ubicaron en los diferentes murales del sindicato, áreas públicas, vestidores, correos electrónicos a los trabajadores la empresa. Respecto al seguimiento académico y acompañamiento para evitar la deserción de los cursos de capacitación, se circunscribió a un taller de sensibilización, la firma de un compromiso de honor del participante, para motivarlo a comprometerse con su asistencia a los cursos<sup>9</sup> y un trabajo de insistencia casi personalizada del responsable sindical en el proyecto.

#### ***b. Componente 2: Fortalecimiento Institucional***

Este componente se propuso:

***Que 10 líderes sindicales accedan a una asesoría en el mejoramiento de los instrumentos de gestión durante el 2013***

***Que 20 líderes sindicales accedan a cursos de manejo de conflictos en el ámbito laboral durante el 2013***

***Que 20 líderes sindicales cuenten con capacidades para el diseño e implementación de programas de promoción de desarrollo laboral y apoyo a sus agremiados durante el 2013***

Estos indicadores de cumplimiento se articulan a los indicadores del propósito del proyecto que se centraron en:

***Que el 80% de líderes sindicales desarrollen competencias sobre gestión sindical durante el 2013 y el Ratio de líderes sindicales que culminan los cursos de capacitación satisfactoriamente.***

En función a esta propuesta y superado los “cuellos de botella”, interinstitucionales, que impidieron su oportuna ejecución, se trazó un cronograma, debidamente concertado, indicando, que todas las actividades educativas se hicieron efectivas en la ciudad de Arequipa, habiéndose elaborado de la siguiente manera :

***Curso taller sobre manual de organización y funciones-MOF y reglamento interno***

<sup>9</sup> Información proporcionada por el Jefe de Proyecto , Sergio León Kanashiro

<b><i>de trabajo RIT a realizarse el 13 de Diciembre 2013, por el IPFE</i></b>
<b><i>Curso de Planificación Estratégica, PEI a realizarse los días 17 y 18 de Diciembre, por el IPFE</i></b>
<b><i>Curso de gestión del talento para el desarrollo personal y laboral, realizado el 15 de Enero 2014, por la Universidad del Pacífico</i></b>
<b><i>Curso de mejoramiento de capacidades de manejo de conflictos en el ambiente laboral, realizado el 16 de Enero, también a cargo de la Universidad del Pacífico</i></b>

**Respecto a la valoración cuantitativa, se han beneficiado, nominalmente, 35 trabajadores, que implica un 92.5% de lo propuesto en los resultados y propósito del proyecto; 17 trabajadores, en desarrollo laboral, que significa el 85%, y, 18 trabajadores en manejo de conflictos, que resulta el 90% del total propuesto.**

Como parte de la asesoría en mejoramiento de instrumentos de gestión se ha alcanzado el 90%, 9 líderes, del total de 10, planificado para este rubro.

Se ha tomado nota, que el curso sobre MOF y RIT, ha logrado producir dos documentos, lo cual fue ratificado tanto por el secretario de la organización del SUTCV, como por los participantes del taller participativo-TP. Al no haber podido verificar estos materiales, se deduce que vienen siendo utilizados por la institución sindical.

Por otra parte, se ha elaborado un PEI al 2020, documento al cual, tampoco, hemos podido acceder, pero, que por opinión de los dirigentes asistentes al TP, les viene siendo muy útil, pues les ha abierto nuevos horizontes para mejorar su acción gremial, y los ha insertado en una nueva visión del quehacer institucional.

**Ambos cursos-taller, relacionados a la asesoría sindical, tal cual, está consignado en el plan presupuestal y de desembolsos, se han valorado económicamente, en S/. 35,000 Nuevos Soles, es decir S/. 17,500 Nuevos Soles, por actividad. Hay que hacer la atingencia, que el curso de MOF y RIT, asociado a la asesoría sindical, fue de 1 día y el de PEI dos días.**

Sería necesario definir, si ha existido una labor de asistencia técnica directa, personalizada o grupal, en qué medida, calidad y tiempos de ejecución, pero, esta labor no ha sido reseñada en los reportes mensuales existentes, salvo que, apareciera, su posible aplicación en el Informe Final del proyecto.

Se deduce, que con los medios, se habría satisfecho, lo indicado en el resultado esperado, que era **“la asesoría en los instrumentos de gestión”**.

En cuanto, a los cursos de gestión del talento-GT y manejo de conflictos, MC estos han tenido la duración de un día. Concluimos, que esta mínima duración, de tiempos educativos, se debe a las dificultades antes mencionadas, como son, la prioridad complementaria para el sindicato de esta línea de acción, la falta de facilidades empresariales para lograr los permisos laborales a los participantes y el retraso del proyecto que ha acelerado estos aspectos.

El costo de cada curso, de 1 día de duración cada uno, cargado a la partida otorgada por FE, y dictado por la Universidad del Pacífico ha sido de S/. 12,900 Nuevos Soles, implicando un desembolso total de S/. **25,800 Nuevos Soles**, que en relación al tipo de cambio promedio del dólar (S/. 2.80 por dólar), ha significado la cifra de **US\$ 9,214 dólares (US\$ 4607 dólares por Curso)**, lo que se agregan los gastos de viaje y estadía de los docentes y costos de alquiler de local, materiales educativos y gastos de alimentación (almuerzos y refrigerios).

**De acuerdo al Plan Presupuestal y de desembolsos, se destinó con cargo a la contrapartida la suma de S/. 31,124 Nuevos Soles, para las actividades de evaluación documentaria y entrevista a seleccionados**, al igual que el componente 1 de FTL. Con estos gastos, se eleva el monto de estas actividades, que contrasta con el tamaño del grupo focal favorecido, por lo tanto, la relación costo/beneficio, por participante, consideramos, resulta elevada, con respecto al nivel y calidad, del impacto logrado.

Incluso, si se hubiera establecido, de manera alternativa, una fase virtual, de continuidad, teniendo en cuenta, el alto porcentaje de manejo de la computación y el internet, por más del 90% de afiliados, para cimentar el proceso de aprendizaje, pudiera haber sido, también difícil de implementar, por estas limitantes presentes, en la concepción y desarrollo del proyecto.

En este rubro, FI, se cumplió con los criterios de selección de los participantes, abordados por la Comisión Evaluadora, conformada por el jefe del proyecto, un funcionario del IPFE y el representante sindical en el proyecto. Estos fueron: nivel de liderazgo, desarrollo de las personas, planificación y organización, negociación, perseverancia y compromiso.

**Se reportan 18 participantes en el curso de MC, de los cuales 11 son los líderes de la Junta Directiva del Gremio y 7 trabajadores de base. En igual forma, para el curso de GT, son 17 participantes, 11 pertenecen a la Junta Directiva y son los mismos, que reciben el curso anterior lo cual se agregan, 6 miembros de base. En conclusión , si sumamos 11 líderes, en ambos cursos, más 13 miembros de base, el número real de beneficiarios ha sido de 24, versus, 35 participantes numérica y nominalmente beneficiados, que al valorarlo porcentualmente, alcanza el 60% frente al 87.5% que implica el total alcanzado en ambos eventos.**

Esta distribución corrobora, la poca predisposición sindical, a incluirse en estas actividades, ligadas directamente a sus fortalezas institucionales. A pesar de ello, en el TP y en la entrevista con el líder sindical Jesús Revilla, responsable gremial del Proyecto, lo actuado, había sido de su satisfacción, sobre todo en lo referente a una nueva forma de concebir el tratamiento de conflictos, donde el ejercicio del GANA-GANA, para ambas partes, el mutuo entendimiento y el diálogo, podrían ser en el futuro una nueva y provechosa manera de abordar la negociación y las relaciones laborales armoniosas

Cabe destacar, que los dirigentes que no participaron en estas actividades, incluyendo al secretario general, en un total de 7, son aquellos que han sido reelectos y con singular influencia en la comisión negociadora Sindicato-Empresa.

En el TP los participantes asistentes, como parte de sus aspiraciones, recomiendan los siguientes temas:

- Gestión Empresarial y formulación de proyectos empresariales
- Estrategias de desarrollo institucional (Cómo aplicar lo consensuado en el PEI)
- Derechos laborales y socioeconómicos
- Certificación de equipos operacionales

En esa misma actividad, indicaron que para mejorar acciones capacitadoras, se debieran dar las siguientes condiciones:

- Capacitación continua y debidamente articulada
- Tener una adecuada programación para evitar desviaciones de tiempo y oportunidades
- Mayor tiempo para diseñar y ejecutar los proyectos de manera concertada
- Adecuada coordinación Sindicato-Empresa para garantizar la eficacia y eficiencia de los programas de capacitación
- Facilidades al participante en cuanto permisos, disponibilidad e incentivos
- Ampliar y diversificar las temáticas de los cursos y que tengan más amplitud de atención, para que llegue a más trabajadores, en especial, los que no poseen ningún tipo de certificación
- Concertar los tiempos de las actividades, en función a la realidad laboral de la empresa y el quehacer laboral y personal de los participantes

Remarcamos, que La IE es una entidad, especializada en el otorgamiento de Becas y servicios educativos, siendo este tipo de proyectos de carácter sindical, bastante nuevo en su experiencia institucional, lo cual, como lo hemos manifestado anteriormente, ha influido en la concepción del proyecto, su nivel de interacción y comunicación con el actor beneficiario, en este caso el SUTCV, que luego de un inicio auspicioso, derivó en un sustancial grado de controversia, respecto a la implementación de los componentes diseñados y el grado de direccionalidad tanto en la gestión técnica, como financiera.

Los retrasos que se produjeron, por aspectos no previstos desde el diseño del proyecto, incluyendo su no validación, antes de ser sustentado ante FONDOEMPLEO, no han influido en la ordenada consecución de los objetivos y resultados planteados, sin embargo, con un múltiple esfuerzo institucional, mayor asignación de recursos humanos, materiales y financieros, se ha logrado concretar, con bastante cercanía, el perfil cuantitativo planteado.

El personal, de directa relación con el proyecto, asentado en Arequipa, en este caso el Jefe de Proyecto y la Asistente Ejecutiva, se hicieron cargo, en la práctica, entre los meses de Agosto y Octubre 2013, respectivamente, por lo cual entre Mayo y Julio del mismo año, el proyecto se gestionó, desde el Staff de la IE, instalado en Lima, estableciéndose vacíos de gestión directa, que han influido en la cohesión, para efectos de cumplimiento óptimo de resultados, en especial, en el adecuado relacionamiento y entendimiento con el SUTCV.

Asimismo, el Sindicato, recién asigna un responsable de coordinar las actividades del proyecto, en el mes de Octubre, teniendo en cuenta, que el dirigente encargado, era recientemente elegido en la directiva gremial (Abril 2013), no estaba informado de la naturaleza, alcances y estrategias de aplicación del proyecto y se constituía en su primera experiencia respecto a este tipo de funciones y responsabilidades.

### 5.3. Eficiencia

Frente a una dotación presupuestal de S/. 500,000 Nuevos Soles por parte de FE y S/. 184,000 Nuevos Soles de contrapartida, el grado de inversión por participante (90 beneficiarios) certificado, tal cual se propone en el proyecto, en cuanto a competencias, incluyendo ambas partidas, es a nuestro entender, elevado, teniendo en cuenta, la naturaleza inclusiva, que debe apuntalar capital humano y social, en este tipo de proyectos. La cifra de S/. 7,600 Nuevos Soles per cápita, que al cambio promedio del dólar (2.80 Nuevos Soles) alcanza a US\$ 2,714.28, no aporta, desde nuestra ponderación, un adecuado impacto y es poco sostenible en el tiempo, teniendo en cuenta, la naturaleza y perspectiva del sindicato y sus particulares prioridades, en cuanto a la utilización de sus recursos económicos, y aun cuando actualmente tienen ingresos altos, por cuotas sindicales y cuotas extraordinarias, consideramos no podrá afrontar los costos educativos, en la misma medida de lo que se ha destinado, en el proyecto ejecutado.

La motivación y expectativas generadas en la gran mayoría de trabajadores, que no han sido partícipes de este programa de capacitación (Más del 50%, tal cual, lo acotó el Secretario de Organización, Jesús Revilla), puede derivar en cierto margen de frustración, de no darse la continuidad de una acción capacitadora, de alto costo económico, y en lo institucional, generar debilidad en los niveles de compromiso, credibilidad y soporte organizativo, que de por sí, son de muy difícil posicionamiento y requerirán en los próximos años de un gran esfuerzo de incidencia y sensibilización, especialmente desde las instancias dirigentes en sus diferentes instancias de funcionamiento.

Apreciamos que este proyecto, pudo haber tenido mayor potencial en el impacto, en la medida, que se haya formulado de manera participativa, donde bajo la

modalidad de talleres focales, puedan haber concurrido “muestralmente”, actores claves de la junta directiva sindical, delegados de secciones con evidente liderazgo e influencia y en menor proporción trabajadores de base, facilitándose el recorrido, por parte de los facilitadores del diseño. Incluso, esta metodología, permite un mayor grado de “apropiación” por parte de los beneficiarios.

Al respecto, en las entrevistas sostenidas con el jefe del proyecto y el coordinador sindical del mismo, que es el secretario de organización de la institución, efectuadas por separado, habían coincidencias, que la prescripción antes mencionada era “La ideal”, pero que lamentablemente, por las dificultades en los tiempos (turnos) de trabajo, dificultaba su desarrollo, e incluso, por la poca colaboración de los cuadros empresariales responsables de la administración, de la unidad minera, para facilitar estas iniciativas, en el entendido, que no sólo se favorece la realización personal de los trabajadores, sino, que se contribuye con su entrenamiento, a mejorar los aspectos de productividad y competitividad empresarial, en un escenario dinámico y de alto nivel tecnológico, como lo es la minería.

El imprevisto surgido, que el gremio adelantará, por ejemplo, su negociación colectiva, que le insumió abundante tiempo a su estructura funcional, en especial a su Junta Directiva y sus respectiva Comisión negociadora, pudo haber sido anticipado, bajo la inducción mencionada anteriormente, lo cual, se suman otros temas como son los grados de comunicación dirigentes-afiliados, las tensiones con la empresa y la diversidad de expectativas y grado de identidad sindical de los afiliados.

En esa misma direccionalidad, pudo haberse ponderado, el hecho, que en Abril del 2013, se elegía una nueva junta directiva, que a la postre resultó, en un 55% totalmente nueva en esta responsabilidad ejecutiva y por ende muy alejada, por razones de inexperiencia, en el quehacer de conducción de proyectos, capacitación muy básica en materia gerencial y, falta de comunicación interna, que le hubiera permitido asumir a cabalidad sus roles en este proceso.

De otra parte, han existidos momentos y asignación de recursos, entre mayo y setiembre 2013, que debieron ser claves, para optimizar esfuerzos, en función a avances concertados con el SUTCV, en relación a las actividades programadas del proyecto, que implicaron tiempos importantes, para conciliar el entendimiento necesario, para continuar con el proceso y evitar de esta forma, el bloqueo y/o cese del mismo, por las divergencias existentes, consignadas en párrafos anteriores.

Teniendo en cuenta, las reorientaciones del proyecto, luego del difícil entendimiento entre la IE y el SUTCV, la ejecución efectiva de los componentes, requirió de una asignación de recursos, que fue totalmente distinta a la prevista, en la formulación del mismo, observándose, que el tema de fortalecimiento sindical, fue reducido en cuanto a su grado

de ponderación inicial, que se observa en los factores de tiempo asignado y nivel de participación de los beneficiarios.

Cabe destacar, que los eventos de capacitación, por ejemplo de Plan Estratégico al 2020, MOF, RIT, Manejo de Conflictos, Gestión del Talento, que constituyeron el kit del componente sindical, tuvieron una asignación, en total, de 5 días y un aproximado de 30 horas educativas, existiendo una relación bastante débil, en cuanto a los impactos que puedan verificarse en el tiempo.

#### 5.4. Efectos

**El nivel, de la matriz del proyecto, en relación a esta dimensión, es la siguiente:**

<b>FINALIDAD DEL PROYECTO</b>	
El proyecto pretende fortalecer las competencias técnico laborales y de gestión de la organización sindical de los trabajadores agremiados al SUTCV	
<b>PROPÓSITO</b>	<b>Indicador:</b>
Contribuir en la mejora de las oportunidades para el desarrollo de las competencias técnico - laborales y de gestión sindical, de los trabajadores agremiados al SUTCV.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 80% de los trabajadores agremiados beneficiados desarrollan competencias técnico – laborales durante el 2013.</li> <li>• Ratio de trabajadores agremiados beneficiados que culminan los cursos de capacitación satisfactoriamente</li> <li>• El 80% de líderes sindicales desarrollan competencias sobre gestión sindical durante el 2013.</li> <li>• Ratio de líderes sindicales que culminan los cursos de capacitación satisfactoriamente</li> </ul>

Al respecto, debemos anotar, que la duración del proyecto, 10 meses, es reducida para valorar “in extenso” los cambios atribuibles a la ejecución del mismo, sin embargo, podemos afirmar, que ha contribuido, a sensibilizar, de alguna manera, a la dirigencia sindical, en lo que se refiere, a buscar la reorientación de sus métodos de gestión institucional, que para hacerse efectivos, en el tiempo, deberán insertarse, en su lógica normativa (estatutos, reglamento interno, planes estratégico y operativo) y prácticas gremiales cotidianas, aunando a ello, la inserción de valores sustanciales como la democracia interna, transparencia, solidaridad, equidad , entre otros .

Los indicadores cuantitativos, en cuanto, al componente técnico laboral, han sido alcanzados, teniendo como limitante, que el programa formativo, ha estado orientado presupuestalmente, para un sector laboral, ubicado en el nivel más alto de especialización, frente a la gran mayoría de trabajadores afiliados, que desempeñan, visiblemente, funciones operacionales, que no han sido atendidos, en virtud a la finalidad y propósito del proyecto.

Respecto, al ejercicio de competencias relacionadas a la gestión sindical, ratificamos, que estas, podrán ser apreciadas con precisión y mayor certidumbre, en el quehacer, de los



próximos meses de conducción y de accionar interactivo de la organización, aun cuando, nominalmente los indicadores hayan sido alcanzados, pues, real y efectivamente, de los 32 beneficiarios propuestos en el propósito de actuación capacitadora, del proyecto, han sido 19, los que han participado en las actividades diseñadas para el componente. Asimismo, insistimos, que el desarrollo de competencias de los líderes para una renovación y/o modernización de la gestión sindical, podrán medirse en su evidente consistencia, en el transcurso de los próximos tramos temporales y que deberán reflejarse en aumento de la afiliación, mayor participación de los sindicalizados, en la diaria marcha de las acciones cotidianas del gremio, mejoramiento de la relación de comunicación entre dirigentes y asociados, entre otros aspectos, susceptibles de justificación de la intervención aportada por el proyecto.

## 5.5. Sostenibilidad

El criterio de sostenibilidad, no fue suficientemente valorado, quedando circunscrito, al factor de demanda empresarial, en relación a la disponibilidad de recursos humanos calificados, para áreas especializadas, sin tomar en cuenta las reales posibilidades sindicales de continuar un plan de capacitación continua y de calidad, para el futuro inmediato, sobre la base de sus recursos propios.

No ha existido una articulación del proyecto a las políticas de empleo y empleabilidad, diseñadas en las políticas de desarrollo regional, ni se ha vinculado a la acción del Estado y sus organismos específicos, en este caso, como el Ministerio de Trabajo y/o los Ministerios de Educación, Energía y Minas, que pueda asegurar un norte estratégico a este tipo de proyectos.

En el plano específico y focal, la vinculación con la empresa, para optimizar el grado de sintonía y sinergia del proyecto, por ende, viabilizar esfuerzos compartidos, para potenciar sus efectos y garantizar inversión de recursos en la acción capacitadora, no se pudo lograr, habiendo sido necesario, a nuestro entender, mayor persistencia y una adecuada labor de incidencia, por parte de la IE en correlación directa y permanente con el Sindicato.

## 6. Conclusiones

6.1. El Proyecto **“Mejoramiento de las Capacidades laborales y fortalecimiento de la afiliación de los trabajadores de la Empresa Cerro Verde”**, se ha ejecutado como parte de la Línea de Apoyo a los Trabajadores-LAT 1, financiado por el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo-FONDOEMPLEO-FE, programado para una ejecución de 10 meses, habiendo sido previsto su inicio en mayo 2013 y su culminación en Marzo 2014, teniendo como Institución Ejecutora-IE al Instituto Peruano de Fomento Educativo-IPFE y como beneficiario, en calidad de Institución Asociada al

Sindicato Único de Trabajadores de la Sociedad Minera Cerro Verde-SUTCV, siendo su sede de ejecución la Región Arequipa, provincia de Arequipa, distrito de Uchumayo.

6.2. El costo total fue de S/. 684,069.60 Nuevos Soles, siendo el monto asignado por FONDOEMPLEO al proyecto, de S/. 500,000 Nuevos Soles, mientras que la contrapartida, compartida por la Institución Ejecutora y el Sindicato ascendió a S/.184, 000 Nuevos Soles (S/. 84,754.44 y S/.99,315.16 Nuevos Soles, respectivamente).

6.3. Si bien es cierto que el proyecto, recibió su primer aporte de FONDOEMPLEO, el 19 de julio del 2013, inició sus labores administrativas de acuerdo a las fechas iniciales, con los fondos de contrapartida. Su ejecución efectiva, sufrió un retraso real de casi 5 meses, por haberse producido desentendimientos con el SUTCV, fundamentalmente, por la falta de comunicación entre los estamentos del Sindicato respecto a las condiciones y características de aplicación del proyecto, incluyendo el desembolso de recursos económicos de los fondos institucionales; cambio de la junta directiva gremial, donde, más del 50% de los dirigentes elegidos en nuevos en los cargos y desconocían, entre otros aspectos de la gestión, la suscripción de un acuerdo con el IPFE; adelanto del proceso de negociación colectiva por parte del SUTCV, que derivó a una priorización de este esfuerzo, en detrimento de la obligación contraída con el proyecto y la percepción sindical diferenciada, vía la junta directiva, de los objetivos planteados en la propuesta técnica original, en especial sobre la naturaleza, cobertura y calificación de los componentes de capacitación técnico profesional y de fortalecimiento institucional, requisitos de acceso al programa, así como también, en torno a la asignación y manejo de los tópicos presupuestales. Estas consideraciones, debió llevar a una ampliación, con la aprobación de FONDOEMPLEO de la fecha de culminación, por dos meses adicionales, fijándose el 27 de Mayo 2014 como punto de culminación definitiva.

6.4. La propuesta técnica esbozada en el proyecto, ha seguido los vectores propios de la metodología del marco lógico, lo cual le adjudica el estándar que generó su aprobación, sin embargo, la exploración relacionada a la textura, nivel de caracterización del funcionamiento e interacción de los factores que inciden en el escenario de la organización sindical, el análisis más profundo de la participación, no han sido suficientemente desarrollados, hecho, que pudo haber sido previsto, con una validación “in situ” de la propuesta antes de ser presentado a FONDOEMPLEO.

6.5. La institución ejecutora, en este caso, el IPFE, institución especializada en la dación de becas y formación, con una amplia y reconocida experiencia, ha desplegado, el máximo esfuerzo institucional, para superar los obstáculos presentados, como consecuencia del ejercicio efectivo del proyecto, sosteniendo su vigencia, con la asignación de diferentes recursos económicos, financieros y humanos para la consecución de este objetivo, teniendo en cuenta, que el equipo de dirección, la infraestructura y los aspectos materiales, en la sede del proyecto, la ciudad de Arequipa, se hicieron tangibles, entre Agosto y Octubre del 2013.

6.6. Teniendo en cuenta que el programa formativo, desde su concepción, tomó en cuenta los indicadores de desarrollo regional, la perspectiva de ampliación de la inversión minera,

y los criterios de demanda ocupacional de la Empresa Cerro Verde, esta entidad no participó en la dinámica del proyecto e inclusive fue bastante alejada, entre otros aspectos, de la facilitación de permisos y adecuadas condiciones, para que los participantes pudieran desempeñar con eficacia su rol de aprendizaje.

6.7. El proyecto, no diseñó y en la práctica, tampoco ejecutó, algún tipo de articulación con las políticas del Estado respecto a empleo, empleabilidad y formación técnico profesional, en el ámbito regional, especialmente con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, órgano al cual, está directamente vinculado FONDOEMPLEO, como financiador de proyectos, capacitaciones y emprendimientos, en el marco de las políticas de dicho Ministerio.

6.8. Los componentes asignados Formación Técnico Laboral y Fortalecimiento Institucional, han sido acertados, en su definición, tratándose de un primer proyecto, en el cual, el sindicato pone a prueba su accionar en la gestión de este tipo proyectos.

6.9. Los indicadores centrales plasmados en el propósito, resultan de muy pequeña cobertura, pues en la práctica, aspirarían a una meta final, muy reducida, (80% de los 80 beneficiarios propuestos en los indicadores de resultados) -32 beneficiarios-, con competencias desarrolladas, por cada uno, de los rubros centrales (64 en total), de los componentes FTL y FI; y 80% de 10 beneficiarios (8 en total), en el rubro asesoría sindical, sobre una cifra actual de 1040 afiliados<sup>10</sup>, que implica sólo un 6.1% de receptores de capacitación, en relación al total de asociados del gremio; y 08 Dirigentes de 18 nominalmente existentes en la Junta Directiva, lo cual implica, el 44% de receptividad, en cuanto la asesoría sindical institucional. En ese mismo sentido, de los 80 beneficiarios propuestos en los resultados para efectos de capacitación, significa un 7.6% del pleno de afiliados y de haber sido los 10 líderes participantes de la asesoría sindical, propuestos en el proyecto, la cifra porcentual se elevaría ligeramente al 55.5% del total, de la junta directiva, en especial, de los 18 dirigentes de la junta directiva.

6.10. Frente a una dotación presupuestal, de 500 mil nuevos soles por parte de FE y 184 mil nuevos soles de contrapartida, el grado de inversión por participante certificado en cuanto a competencias, incluyendo ambas partidas, es elevado, teniendo en cuenta, la naturaleza inclusiva, que debe apuntalar capital humano y social, en este tipo de proyectos.

Siendo el total de la inversión, de ambas fuentes aportantes, (S/. 684,000 Nuevos Soles), la cifra de S/. 7,600 Nuevos Soles per cápita (90 participantes) que al cambio promedio del dólar (2.80 Nuevos Soles) alcanza a US\$ 2,714, no contribuye a un adecuado y significativo impacto y es poco sostenible en el tiempo, teniendo en cuenta, la naturaleza y perspectiva del sindicato y sus particulares prioridades, en cuanto a la utilización de sus

recursos económicos, y que no podrá afrontar, eficazmente, los costos educativos, en la misma medida, de lo que se ha destinado, en el proyecto ejecutado

6.11. El Proyecto ha contado con un Especialista, debidamente calificado y que se integró en Julio 2013, una Asistente Administrativa, incorporada el 28 de Noviembre del mismo año, y desde Lima, con algunas intervenciones itinerantes, ha contado, principalmente, con el apoyo de la coordinadora institucional del proyecto, un asistente administrativo, una asistente contable y una coordinadora de apoyo al beneficiario, de la planta estable de IPFE, mientras que el sindicato a partir de setiembre, aproximadamente, asignó a un responsable de coordinación, en este caso, el Secretario de Organización, que había sido elegido en las elecciones sindicales de Abril 2013.

6.12. En términos generales, a partir de la contrapropuesta sindical, que no fue esbozada, con puntualidad, y que no se reflejó, oportunamente en el proyecto aprobado, se varió tanto la estructura de los cursos, como las características de los dadores de la oferta educativa.

6.13. El componente de Formación Técnico Profesional, se propuso la capacitación de 40 trabajadores, y se ha concretado, entre los meses de marzo y abril, con la ejecución de los cursos especializados,<sup>11</sup> Soldadura CWI-AWS, Vibraciones I, Termografía I y Alineamiento de Máquinas, que han favorecido, en total, a 27 trabajadores , lo cual ha significado el 67.5% de lo planificado, y fueron dictados por la Facultad de Ciencias e Ingeniería de Soldadura de la Universidad Católica del Perú y la entidad Condition and Maintenance Institute.

6.14. El componente de Fortalecimiento Institucional, que se propuso en sus indicadores de resultados capacitar a 40 líderes sindicales y brindar asesoramiento a 10 , se ejecutó con la realización de los cursos de elaboración del manual de organización y funciones y reglamento interno de trabajo, planificación estratégica, gestión del talento para el desarrollo personal y laboral y mejoramiento de capacidades en el manejo de conflictos en el ambiente laboral, que se efectuaron, entre diciembre 2013 y enero 2014, estando a cargo, los dos primeros, por el Instituto Peruano de Fomento Educativo-IPFE y los segundos por la Universidad del Pacífico.

**El resultado arroja, en el factor de asesoría sindical 9 beneficiarios, 90% de lo propuesto, 17 en desarrollo laboral, 85% de lo planificado, y 18 en manejo de conflictos 90% de lo propuesto por el proyecto.**

6.15. En este rubro, FI, se cumplió con los criterios de selección de los participantes, abordados por la Comisión Evaluadora, conformada por el jefe del proyecto, un funcionario del IPFE y el representante sindical en el proyecto. Estos fueron: nivel de liderazgo, desarrollo de las personas, planificación y organización, negociación, perseverancia y compromiso.

---

<sup>11</sup> Falta verificar, tanto en el Informe Final del proyecto e Informes Académicos, de los cuales no se ha dispuesto en la presente evaluación, los resultados cuantitativo y cualitativo de los cursos ejecutados

6.16. Los cursos sobre MOF, RIT y PEI, que son parte de la actividad de asesoría, han producido tres documentos específicos, que a entender de los dirigentes, les serán útiles en su gestión sindical. En ambos casos, en total se han insumido tres días efectivos (13,17 y 18 de diciembre 2013).

6.17. Los cursos de gestión del talento-GT y manejo de conflictos, MC han tenido la duración de un día cada uno (15 y 16 de enero 2014).

6.18. El fortalecimiento de las capacidades para el fortalecimiento sindical, ha debido requerir de mayores tiempos de maduración, para afianzar la apropiación de las organizaciones involucradas.

6.19. De lo actuado en el proyecto, la naturaleza sindical del mismo, debió estar profundamente relacionados a las condiciones y realidad de las organizaciones de este tipo, teniendo en cuenta sus particularidades y dimensiones institucionales, sociales y políticas, que se diferencian de otros núcleos de la sociedad.

6.20.La sostenibilidad y fortalecimiento sindical, con la aplicación de este tipo de proyectos, debió haber priorizado con suficiencia, proponiendo mecanismos de soporte y apropiación gremial en función a sus recursos y aspiraciones, y una debida vinculación a planes y programas de desarrollo social y laboral, desde el Sector Público y el Sector Empresarial .

## **7. Recomendaciones**

7.1.La elaboración de los proyectos, antes de su presentación a FONDOEMPLEO, deben ser diseñados y concertados con la organización sindical a ser beneficiada, en caso de ser una institución externa y en el caso de ser directamente gestionado por el Sindicato, levantar la información básica y explorar las expectativas de los trabajadores, en talleres participativos, donde intervengan los principales líderes de la junta directiva, delegados seccionales y miembros de base con influencia de opinión. Con ello se aseguraría un mayor acercamiento al propósito y objetivos a alcanzar a la culminación de un proyecto y se daría fortaleza a la “apropiación” del mismo por parte del total de los actores del gremio, contribuyendo decisivamente a su real y sostenible fortalecimiento institucional. .

7.2. Los Perfiles de Proyectos, deben ahondar en el análisis de la situación del sindicato en sus diferentes dimensiones y escenarios de desenvolvimiento interno y externo, para que se reduzcan al máximo, las posibilidades de imprevistos y tensiones, que pudieran distraer la lógica de funcionamiento del proyecto.

7.3. Los Proyectos por definición deben constituir, desde el inicio, para su dirección y administración con Comités de Gestión Mixtos, conformados por las entidades ejecutoras o técnicos asignados por el gremio, y líderes del mismo, debidamente informados, con suficiente delegación funcional, por las instancias directivas y calificadas, para integrar dichos entes de conducción.

7.4. Para incorporar con singular compromiso, capacidad de coordinación en función a sus necesidades y políticas laborales, a las empresas, y sus dependencias especializadas, vinculadas a las relaciones con los trabajadores y el sindicato, en la facilitación de las condiciones de desenvolvimiento a los proyectos, FONDOEMPLEO, podría implementar jornadas de información y sensibilización, a funcionarios ligados a las relaciones laborales, recursos humanos o similares, de las mismas, que están consideradas en el programa anual aprobado o que son o pueden ser potencialmente favorecidas, con las actividades de los sindicatos inmersos en su ámbito de acción.

7.5. FONDOEMPLEO, puede establecer, en principio, un ciclo de entrenamiento básico en diseño, formulación y ejecución de proyectos bajo la línea del marco lógico, dirigido a líderes sindicales, bajo parámetros y/o requisitos de acceso, previamente establecidos, para facilitar el potencial técnico en este rubro, de las organizaciones gremiales, involucradas en el ámbito de los beneficiarios del Fondo.

7.6. Los Indicadores a ser esbozados en los proyectos, tanto en el propósito como en los resultados esperados, deben mostrar con mayor claridad y calidad las dimensiones de pertinencia, eficacia, efectividad y sostenibilidad, de tal forma que permitan una mayor consistencia en la ejecución e incidan con precisión en los impactos, que finalmente, le dan vigencia y sentido de acumulación a los esfuerzos realizados y al fortalecimiento de la institución sindical beneficiaria.

7.7. Debe estandarizarse, desde la normatividad construida, en las bases del concurso de proyectos, auspiciados por FONDOEMPLEO, a manera de módulos presupuestales, "los mínimos" y "máximos" de costos, tanto en los servicios educativos como en otros ítems operativos y /o complementarios, en función a la demanda atendible de los beneficiarios, oferta existente en el mercado y relación de costo-beneficio, respecto a los logros a obtener, de tal forma, que los recursos se apliquen con racionalidad, eficiencia y procurando el máximo grado de inclusión y posibilidades de acceso a potenciales beneficiarios .

7.8. Los proyectos deben ser evaluados antes de su presentación, en un corto tiempo, por los diseñadores ante un público seleccionado, perteneciente a la organización sindical y una vez aprobado y en funcionamiento, tener una evaluación externa a medio término y otra final, con suficiente grado de planificación y oportunidad en su ejecución.

7.9. Los planes de monitoreo deben diseñarse y concretar su utilización efectiva, de acuerdo a los criterios del cómo se examinará y evaluará el proyecto, teniendo en cuenta, los supuestos de los cuales depende el logro de las metas programadas, las relaciones que se esperan entre las actividades, productos y resultados, medidas conceptuales bien definidas, así como definiciones junto a datos de base, la agenda, lista verificable de fuentes de datos a usarse, lista de asociaciones y colaboraciones que contribuirán a alcanzar los resultados deseados y un plan para difundir y/o utilizar la información obtenida.

7.10. Debe contemplarse, a partir de la experiencia adquirida y en función a las capacidades en informática e internet de los trabajadores de las empresas mineras, que es en principio, bastante generalizado, y las dificultades en los tiempos laborales de los trabajadores, que se desempeñan bajo la modalidad de turnos fijos o rotativos, implementar una fase virtual de complementación educativa de los eventos de capacitación, que en principio puede ser corta y en función a su evaluación post, pueda extenderse y generalizarse.

7.11. Siendo la primera actuación de FONDOEMPLEO al lado de instituciones ejecutoras y sindicatos, en el escenario gremial, en especial, minero, cuyas particularidades, diversidad y quehacer, responde a diferentes aristas (sociales, organizativas, políticas, económicas entre otras), será importante recoger las principales buenas prácticas y dificultades presentadas, para que sean insumos sustanciales, para revisar criterios, contenidos, estructura y perspectivas, de esta línea de acción, que siendo novedosa y pionera, requiere de mayor detenimiento y conocimiento de la realidad existente, por ende, de requisitos específicos para propiciar la actuación tanto de instituciones especializadas en proyectos sociales, como de los mismos actores sindicales favorecidos por esta promisoriosa iniciativa.

7.12. Este tipo de proyectos deben orientarse a un adecuado ensamble, a las políticas de género e igualdad, como parte de los efectos e impactos de su ejecución

7.13. Los Informes de gestión del proyecto, deben tener una adecuada regularidad y continuidad, cumpliendo con su misión de retroalimentación, para la buena marcha del mismo.

7.14. La ejecución de este tipo de proyectos sindicales, debe asociarse a las competencias y experiencia específicas, en este rubro, de las instituciones ejecutoras.

7.15. Un proyecto sindical, debe contar con un diseño, que ofrezca los insumos necesarios para la puesta en marcha, gestión y evaluación de sus resultados, de manera oportuna y sistemática.

7.16. El Plan de monitoreo, que permita evaluar la eficiencia de un proyecto, deberá distinguir con claridad los gastos corrientes de las inversiones directas a los beneficiarios.

7.17. El grado de comunicación y difusión de la estrategia, estructura y perspectiva del proyecto sindical, no se satisface, sólo con medios de propaganda, dirigidos a los beneficiarios, para hacerles conocer, eventualmente, estas características, sino además, debe darse, con un vital conocimiento, antes y durante su ejecución, a través de la información oportuna, el intercambio de opiniones, el acercamiento directo a través de sus mecanismos naturales de participación y con un pleno grado de apropiación de sus componentes, del "Todo", de la organización

## 8. Bibliografía

- Análisis y Desarrollo Social Consultores, Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales. 2004. Madrid-España
- Consorcio Sindical FNV Holanda, SASK Finlandia, LO Noruega, Manual para la Planificación Participativa de Proyectos. 2003.Amsterdam-Holanda
- FONDOEMPLEO, Manual de Elaboración de proyectos. Mayo 2013, Lima-Perú
- Gobierno Regional de Arequipa, Plan de Desarrollo Regional Concertado 2013-2021. 2013.Arequipa-Perú
- Knight-Piesold Consulting, Las Operaciones de la Sociedad Minera Cerro Verde. 2008. Lima-Perú
- OIT : Manual de Elaboración de Proyectos.2012.Ginebra-Suiza



## 9. ANEXOS

1. Reseña socio económica del escenario regional
2. Listas de beneficiarios de los Componentes 1 y 2
3. Propuesta Formativa de los Cursos de Análisis Vibraciones I, Termografía Infrarroja Nivel I y Alineamiento de Maquinarias
4. Cronograma de Actividades Educativas del Curso de Ingeniería de Soldadura, dictado por la Pontificia Universidad Católica del Perú-PUCP, Facultad de Ciencias e Ingeniería
5. Fotos trabajo de campo efectuado en Arequipa del 20 al 21 de Mayo 2014

