



## **Línea de Apoyo a los Trabajadores LAT 2**

### **Estudio de Evaluación**

#### **Proyecto**

**“Fortalecimiento de Capacidades Técnicas y Organizativas de los Trabajadores de la Cía. Minera Ares S.A.C.”**

**L-02-03**

**Consultor responsable: Marcial Guillermo Pérez Herrera**

**Enero 2015**

## Contenido

Resumen Ejecutivo .....	3
1. Antecedentes .....	8
2. Descripción del Proyecto.....	9
3. Nomenclatura del proyecto .....	10
4. Objetivos del Estudio .....	11
5. Metodología del Estudio.....	11
5.1. Recopilación y Análisis de Información Disponible.....	11
5.2. Entrevistas .....	12
5.3. Taller Participativo.....	12
5.4. Encuestas a los Participantes .....	13
5.5. Resultados de las encuestas aplicadas.....	13
6. Análisis de Resultados e Indicadores .....	16
6.1. Pertinencia.....	16
6.2. Eficacia.....	17
6.3. Componente 1: Fortalecimiento Sindical.....	19
6.4. Componente 2: Formación Técnico Laboral .....	20
6.5. Efectos .....	23
7. Conclusiones.....	25
8. Recomendaciones.....	27
9. Bibliografía.....	30
10. Anexos .....	31
1. Relación de actores sociales entrevistados .....	31
2. Relación de participantes encuestados .....	31
3. Resultados de Encuestas (archivo Excel) .....	32
4. Fotos Trabajo de Campo.....	32

## Resumen Ejecutivo

El Proyecto “**Fortalecimiento de Capacidades Técnicas y Organizativas de los Trabajadores de la Compañía Minera ARES S.A.C.**”, forma parte de la Línea de Apoyo a los Trabajadores-LAT 2, financiado por el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo-FONDOEMPLEO-FE, programado para una ejecución de 12 meses, habiendo sido previsto su inicio en Octubre 2013 y su culminación en Octubre 2014, teniendo como institución ejecutora al Sindicato Único de Trabajadores Mineros de la Compañía Minera Ares.S.A.C, con sede de ejecución la Región Arequipa, provincia de Castilla, distrito de Orcopampa.

El Proyecto contó para su elaboración del apoyo de un gestor asignado por FONDOEMPLEO, donde participaron los principales dirigentes del Sindicato, trabajadores seleccionados, en asambleas consecutivas, que permitieron una lógica participativa para la consecución del mismo. Se asignó la administración de los recursos del mismo, al Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y Desarrollo-CAPLAB, toda vez que el Gremio no contaba con inscripción en Registros Públicos, por ende, limitado de gestionar gastos administrativos.

El Sindicato se constituye en el año 2009, bajo la denominación “Sindicato Único de Trabajadores de Unidad Minera Ares de la Compañía Minera Ares SAC”; agrupando a todos los trabajadores que presten servicios en la Unidad Minera Ares de la empresa Compañía Minera Ares SAC. Esto fue impulsado, por el hecho de que en el año 2008 pasan más de 350 trabajadores a trabajar al sistema de planilla; éste hecho fue relevante para la constitución del Sindicato. El Sindicato está amparado en la normatividad vigente, siendo el tiempo de su existencia de naturaleza indefinida y el número de sus miembros y organismos de base limitado.

Cuenta con 10 años de existencia, bordeando los 330 afiliados, obreros, de un total de 1,580 trabajadores existentes en la empresa, según información del Secretario General, Sr. Luis Pantigoso Gutiérrez.

La Administradora del proyecto, fue la Srta. Abogada Giannina Oyanguren Ticona y no ha contado con Asistente, habiéndose asignado por parte del Gremio para las responsabilidades inherentes a su función, al Secretario General y al Sub Secretario General.

Siendo esta línea de apoyo recientemente implementada por FONDOEMPLEO, es posible considerar un conjunto de reorientaciones y correctivos, que van desde la concepción teórica y metodológica para la elaboración de los proyectos en apoyo a los sindicatos, hasta un conjunto de medidas que permitan 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.

Sobre la base de la problemática identificada, se ha considerado adecuada la estructura y contenidos de los diferentes componentes, en este caso, formación técnico laboral y fortalecimiento institucional.

Hay que tener en cuenta, que el proyecto ha cubierto con oportunidad, la ausencia de programas de capacitación que debiera haber desarrollado la empresa, siendo que la visión de esta última, ha sido restrictiva, a pesar de lo pertinente de las líneas formativas ejecutadas por el Proyecto y la lógica de contribuir a las competencias y calidades laborales de los trabajadores, probablemente por una concepción de relaciones laborales clásica, que privilegia las decisiones corporativas, antes que las consensuales.

Pese a las dificultades, como la diversidad y variabilidad de los turnos laborales y la falta de facilidades (permisos), incluyendo cartas de despido a muchos trabajadores beneficiarios del proyecto, por reducción de actividades extractivas de la empresa, los participantes se empeñaron en cumplir con las condiciones y exigencias del proyecto, incluyendo tomar permisos sin goce de haber y usando intensamente para la capacitación sus días de descanso, hecho destacable, teniendo en cuenta que la faena de 21 días y 7 de descanso, se da en socavones de gran profundidad y donde el esfuerzo humano es muy fuerte y agotador.

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	Meta propuesta	Meta lograda	Porcentaje de cumplimiento
<b>Elevadas capacidades técnicas y organizativas de los trabajadores de la Cía. Minera ARES SAC.</b>	- 80 trabajadores fortalecen sus capacidades organizativas, técnicas y de gestión al término del proyecto.	-80 trabajadores han sido beneficiados con el propósito del proyecto	- Se cumplió al 100% la meta de los beneficiarios propuestos
<b>Componente 1 Fortalecimiento Sindical- FS</b>	- 80 trabajadores agremiados del Sindicato desarrollan capacidades organizativas, de liderazgo, normatividad laboral y de gestión.	-80 trabajadores vienen actuando en los diferentes campos de la acción organizativa sindical	- Se cumplió al 100% con lo propuesto
	-Elaboración de Página	-Se elaboró	-100% meta lograda

	Web y Plan estratégico institucional	ambas herramientas.	
	-Organización sindical obtiene RUC, exoneración de impuesto a la renta y Resolución MEF como institución perceptora de donaciones	-Se cumplió con los 3 instrumentos de gestión	-100% meta lograda
<b>Componente 2</b>	-95 trabajadores han fortalecido sus capacidades técnicas al término del proyecto	-40 trabajadores debidamente calificados y certificados en operación de maquinaria pesada  -75 trabajadores debidamente calificados en ambas áreas temáticas	-Este indicador cuantitativo se cumplió al 100% de lo planificado

Colocar la fuente de la información del cuadro.

Tomando nota de la opinión recolectada en el trabajo de campo realizado a los participantes, receptores del proyecto, se concluyeron, que en una nueva etapa formativa, debiera persistirse en los temas desplegados, en los niveles básico y especializado, pero, adicionalmente sugirieron los siguientes temas:

- Administración de negocios, soldadura, derechos laborales y socioeconómicos y su aplicación, finanzas y manejo de los ingresos familiares, electrónica, certificación ocupacional de capacidades adquiridas en la experiencia laboral, línea de capacitación técnica para hijos de los trabajadores.

De otra parte, los participantes, que coincidieron en el taller focal, indicaron que para mejorar acciones capacitadoras, se debieran dar las siguientes condiciones:

- Capacitación continua, mayor cantidad de horas educativas, materiales educativos entregados oportunamente, sensibilización de los funcionarios empresariales por parte de FONDOEMPLEO, para lograr que asignen facilidades a los trabajadores que ingresen a los procesos de capacitación, inclusión de mayor número de trabajadores en la capacitación, ampliar a nuevas especialidades el programa de capacitación, mayor tiempo para diseñar y ejecutar los proyectos de manera concertada, un nuevo proyecto, debería tener un mínimo de duración de 2 años, para poder medir mejor los resultados y la inserción de los trabajadores en el quehacer técnico productivo de la empresa.

Del estudio realizado, podemos proponer 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, debidamente estructurados, 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 del 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.

Se constató, tanto por los testimonios de los beneficiarios y la información de la dirigencia, que muchos de los trabajadores receptores de la capacitación técnica, aspiran a buscar nuevas oportunidades laborales e incluso a implementar alguna iniciativa emprendedora, para mejorar su situación económica, asumiendo que deben seguir preparándose en nuevas competencias y capacidades, como parte de su superación personal y laboral.

Al no haberse considerado, un mínimo periodo de seguimiento y verificación, de las aplicaciones concretas y reales en el tiempo de la capacitación recibida, por el integro de los beneficiarios, resulta prematuro evaluar la sostenibilidad, sin embargo, hay una predisposición y un “**objetivo estratégico**” del sindicato, de continuar el proceso iniciado, por encima de los naturales recambios de la dirigencia, que se producen en este caso, cada dos años, pues existe plena convicción y consenso entre los afiliados que debe fortalecerse la organización sindical, para hacerla más efectiva en la consecución de sus objetivos.

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, 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.

## Abreviaturas

- CAPLAB : Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y Desarrollo-
- CGTP : Confederación General de Trabajadores del Perú
- FNTMMSP : Federación Nacional de Trabajadores Mineros Metalúrgicos y Siderúrgicos del Perú
- FONDOEMPLEO: Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo
- FE : FONDOEMPLEO
- FS : Fortalecimiento Sindical
- FTP : Formación Técnico Profesional
- IE : Institución Ejecutora
- LAT : Línea de Apoyo a los Trabajadores
- PEI : Plan Estratégico Institucional
- RUC: Registro Único del Contribuyente
- TECSUP :Instituto Tecnológico Superior

## 1. Antecedentes

El Proyecto “**Fortalecimiento de Capacidades Técnicas y Organizativas de los Trabajadores de la Compañía Minera ARES S.A.C.**”, forma parte de la Línea de Apoyo a los Trabajadores-LAT 2, financiado por el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo-FONDOEMPLEO-FE, programado para una ejecución de 08 meses, habiendo sido previsto su inicio en Octubre 2013 y su culminación en Octubre 2014, teniendo como institución ejecutora al Sindicato Único de Trabajadores Mineros de la Compañía Minera Ares.S.A.C, con sede de ejecución la Región Arequipa, provincia de Castilla, distrito de Orcopampa.

El Sindicato se constituye en el año 2009, bajo la denominación “Sindicato Único de Trabajadores de Unidad Minera Ares de la Compañía Minera Ares SAC”; y agrupa a todos los trabajadores que presten servicios en la Unidad Minera Ares de la empresa Compañía Minera Ares SAC, “sin distinción de raza, sexo, ideología política o religiosa”.<sup>1</sup>

Esto fue impulsado, gracias a que en el año 2008 más de 350 trabajadores pasan a trabajar al sistema de planilla; este hecho fue relevante para la constitución del Sindicato. El Sindicato está amparado por el Art. 28 de la constitución del Estado; Convenio N° 87 de la OIT ratificado por Resolución Legislativa 13281; el Decreto Supremo 010-2003-TR (Texto Único Ordenado de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo y su Reglamento D.S. 01192-TR de nuestra Legislación Peruana, siendo el tiempo de su existencia de naturaleza indefinida y el número de sus miembros y organismos de base limitado.

Los objetivos que guían la acción sindical son los siguientes:<sup>2</sup>

- Propiciar, fomentar y encausar las relaciones de solidaridad, compañerismo, cooperación y defensa de los intereses sociales, económicos y morales de sus miembros.
- Representar al conjunto de trabajadores comprendidos dentro de su ámbito en los conflictos, controversias o reclamaciones de naturaleza colectiva.
- Celebrar convenciones colectivas de trabajo actas y acuerdos, exigir su cumplimiento y ejercer los derechos y acciones de tales convenciones se originen.
- Representar o defender a sus miembros en las controversias o reclamaciones de carácter individual, salvo que el trabajador accione directamente en forma voluntaria o por mandato de ley, caso en el cual el Sindicato podrá actuar en calidad del asesor.
- Promover la creación y fomentar el desarrollo de cooperativas, cajas fondos, en general organismos de auxilio y promoción social de sus miembros.

---

<sup>1</sup> Página WEB del Sindicato <http://www.sutumacma.org>

<sup>2</sup> Ibid.1, Pag.8



- Promover el mejoramiento cultural, la educación general, técnica y gremial de sus miembros.
- Todos aquellos que sean compatibles con su naturaleza de organización representativa de trabajadores.

Cuenta con 10 años de existencia, bordeando los 330 afiliados, obreros, de un total de 1580 trabajadores existentes en la empresa, según información del Secretario General<sup>3</sup>. Algunas características de los socios son: edad promedio de los sindicalizados de 32 años, provenientes de distintos lugares del país y tal cual lo manifiesta el mencionado dirigente **“Estamos dispuestos a no estirar la mano, sino buscar nuestros propios recursos económicos”**, lo que califica la vocación propositiva y emprendedora de la organización.

La Junta Directiva actual está conformada por 12 miembros, los cuales se han dividido según funciones establecidas en su Estatuto. Están afiliados a nivel de segundo grado a la Federación Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Siderúrgicos del Perú-FNTMMSP<sup>4</sup>, por lo tanto, son integrantes de la Confederación General de Trabajadores del Perú-CGTP. El Sr. Fredy Arenas Ccama, ocupa el cargo de Secretario de Relaciones con Comunidades Campesinas de la mencionada Federación; asimismo integran la Federación Macroregional del Sur, en la persona de su secretario general, Sr. Luis Pantigoso Gutiérrez.

## 2. Descripción del Proyecto

El Proyecto se elaboró con el apoyo de un gestor asignado por FONDOEMPLEO, donde participaron los principales dirigentes del Sindicato, trabajadores seleccionados, en asambleas consecutivas, que permitieron una lógica participativa para la consecución del mismo. Se asignó la administración de los recursos del mismo, al Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y Desarrollo-CAPLAB, toda vez que el Gremio no contaba con inscripción en Registros Públicos y por ende, con limitaciones para gestionar los gastos administrativos.

Hubo retrasos en su inicio y durante su desarrollo, entre otros aspectos, por demora en la transferencia de fondos para la ejecución inicial.

Anotamos, que CAPLAB es una institución que ejecuta programas buscando la empleabilidad y acceso a mercados competitivos de jóvenes y mujeres, promueven el

---

<sup>3</sup> Luis Pantigoso Gutiérrez, Secretario General del Sindicato ARES SAC.

<sup>4</sup> Web : <http://www.fntmmisp.com/>

acceso y desarrollo a nuevas tecnologías y la generación de capital humano. Dispone de atribuciones para la certificación de competencias laborales, innova y transfiere sus buenas prácticas a mayor escala, a través de políticas públicas, en asocio con otras organizaciones nacionales e internacionales.<sup>5</sup>

El costo total del proyecto fue de S/. **495,492 Nuevos Soles**, siendo la distribución, como sigue: S/. **462,732 Nuevos Soles** con cargo a la asignación de FONDOEMPLEO y S/. **24,360 Nuevos Soles** como aporte de los beneficiarios, y, **8,400 Nuevos Soles** como aporte de la institución sindical.

La Administradora del proyecto ha sido la Srta. Abogada Giannina Oyanguren Ticona y no ha contado con Asistente, habiéndose asignado por parte del Gremio para las responsabilidades inherentes a su función, al Secretario General y al Sub Secretario General<sup>6</sup>

### 3. Nomenclatura del proyecto

<p><b>El Proyecto busca:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer la capacidad de liderazgo, producto de una participación efectiva de los trabajadores del gremio.</li> <li>2. Contar con adecuados instrumentos de gestión gracias a un correcto manejo de la información y al conocimiento de la normatividad laboral.</li> <li>3. Acceso a capacitaciones, que se debe a un conocimiento y aplicación de becas.</li> <li>4. Gestionar capacitaciones, gracias a contar con información oportuna sobre cursos</li> </ol>
<p><b>FINALIDAD</b> Adecuadas condiciones de vida de los trabajadores de la Cía. Minera ARES SAC.</p>

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

Propósito	Indicadores
<b>Elevadas capacidades técnicas y organizativas de los trabajadores de la Cía. Minera ARES SAC.</b>	Los trabajadores de la Cía. Minera Ares SAC. Son más productivos y tienen mayor rendimiento en el trabajo.
<b>Componente 1 Fortalecimiento Sindical- FS</b>	- <b>80</b> trabajadores han fortalecido sus capacidades organizativas y de gestión al término del proyecto.

<sup>5</sup> Sitio Web CAPLAB <http://www.caplab.org.pe>

<sup>6</sup> Señores Luis Pantigoso Gutiérrez y Félix Aquisé Mamani, respectivamente

## Componente 2

### Formación Técnico Laboral- FTL

-95 trabajadores han fortalecido sus capacidades técnicas al término del proyecto.

## 4. Objetivos del Estudio

El Estudio de Evaluación del Proyecto, “**Fortalecimiento de Capacidades Técnicas y Organizativas de los Trabajadores de la Compañía Minera ARES S.A.C**” tiene como objetivos los siguientes:

1. Identificar y Caracterizar la situación de los beneficiarios del proyecto después de la intervención del proyecto
2. Obtener información de los indicadores de propósito y componentes del proyecto diseñados después de la intervención
3. Identificar el nivel de logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los indicadores de propósito y componentes

## 5. Metodología del Estudio

La metodología utilizada en el Estudio fue la que a continuación se presenta:

### 5.1. 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 Sindicato Sindicato Único de Trabajadores Mineros Metalúrgicos de la Cía. Minera Ares SAC.
- Plan Operativo del Proyecto.
- Plan de Monitoreo del Proyecto.
- Informes Técnicos y Financieros presentados por el Sindicato a FONDOEMPLEO.
- Listas de Beneficiarios de los participantes del SUTMMA en los diferentes componentes formativos.

## 5.2. Entrevistas

La secuencia metodológica del estudio planteó 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 y Post Trabajo de Campo a la Ingeniera Pilar Sifuentes funcionaria de CAPLAB, encargada de administrar los fondos del proyecto, realizada en Lima.
- Entrevista con el Sr. Luis Pantigoso Gutiérrez, Secretario General del Sindicato realizada en la ciudad de Arequipa.
- Entrevista con el Sr. Félix Aquis Mamani, Sub Secretario General del Sindicato, realizada en la ciudad de Arequipa
- Entrevista con la Srta. Abogada Giannina Oyanguren Ticona, Coordinadora del Proyecto, realizada en la ciudad de Arequipa
- Entrevista con el Sr. Edwin Gallegos Tapia, Especialista del TECSUP Arequipa, Coordinador de los Cursos Técnicos orientados a los beneficiarios del proyecto, realizada en Arequipa
- Entrevista con la Abogada Ana Lucía Álvarez Escudero, profesora responsable de los cursos de Normatividad Laboral, realizada en la ciudad de Arequipa

La metodología contempló entrevistar un Funcionario de la Empresa Ares SAC, pero no se ha tenido respuesta alguna, a pesar de las varias insistencias, tanto del Secretario General del Gremio, la Coordinadora del Proyecto y Swisscontact, como Entidad Evaluadora Externa. Posteriores comprobaciones de campo, corroboraron que los funcionarios de la empresa, a pesar de conocer con anticipación las características del proyecto, bloquearon permanentemente su ejecución, negando facilidades a los trabajadores beneficiarios y requiriendo constantemente los servicios adicionales de muchos de ellos.

El Proyecto no ha contemplado la estrategia de articularse a las políticas públicas de empleo y desarrollo regional, por lo que los actores del sector estatal y del liderazgo político administrativo regional, no fueron considerados.

## 5.3. Taller Participativo

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

Al respecto, esta actividad se ejecutó el 12 de Diciembre 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 20 asistentes, que mostraron en todo momento predisposición a participar y aportar con sus opiniones y apreciaciones, respecto a la marcha del proyecto, alcanzando importantes recomendaciones para un trabajo futuro, reiterando casi de manera unánime,

que el proyecto había influido en muchos cambios, tanto en su desarrollo personal y laboral, como en el fortalecimiento de la institución sindical.<sup>7</sup>

#### **5.4. 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 fichas se aplicaron en el taller Participativo, luego de una exhaustiva motivación e información de los objetivos, alcances y nomenclatura de esta herramienta de recopilación informativa.

La aplicación de la Ficha Socioeconómica a la muestra de beneficiarios no se ha orientado a una lógica probabilística, sino, para realizar una descripción aproximada del perfil de los beneficiarios.

Los resultados de las encuestas aplicadas, se consignan en el Anexo 3, al final del informe, dándose un conjunto de alcances y atingencias, en las diferentes secciones de la presente evaluación.

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.

#### **5.5. Resultados de las encuestas aplicadas**

Los aspectos relacionados al perfil del trabajador beneficiario del proyecto, se detalla, a continuación, en el Cuadro 1, como consecuencia de la encuesta aplicada en el taller participativo.

---

<sup>7</sup> Ver Anexo 2 Lista de Participantes Encuestados

**Cuadro 1: Perfil de los Beneficiarios**

Variables de clasificación	C-1 Calificación Técnica Laboral – Programa de Becas	C-3 Fortalecimiento Institucional de la Organización Sindical	Total
<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS BENEFICIARIOS</b>			
<b>Sexo</b>			
Hombre	13	7	20
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>20</b>
<b>Grupos de edad</b>			
Hasta 35 años	3	2	5
Más de 35 años	10	5	15
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>20</b>
<b>Edad en años cumplidos</b>			
Promedio	42.0	39.0	41.0
<b>P1. Tipo de relación tiene con la empresa</b>			
Soy trabajador de la empresa	13	7	20
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>20</b>
<b>P2. ¿Es trabajador sindicalizado?</b>			
Sí	12	6	18
No	1	1	2
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>20</b>
<b>P3. ¿Es dirigente sindical?</b>			
Sí	2	2	4
No	10	4	14
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>18</b>
<b>MIGRACIÓN</b>			
<b>P7. ¿Nació en esta localidad?</b>			
Sí	4	2	6
No	9	5	14
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>20</b>
<b>P9. Años que vive en la localidad ( en escala)</b>			
Hasta 10 años	3	1	4
Más de 10 años	6	4	10
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>14</b>
<b>P10. Razones por las que vino a vivir aquí</b>			
Por trabajo	6	4	10
Motivos personales, familiares y de estudios	3	1	4
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>14</b>
<b>P11. ¿Tiene hijos?</b>			
Sí	13	7	20
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>20</b>
<b>P12. Número de hijos</b>			
Promedio	2.4	2.7	2.5

<b>P13. Idioma o lengua materna</b>			
Quechua	7	4	11
Aymara	1	0	1
Castellano	5	3	8
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>20</b>
<b>EDUCACIÓN FORMAL Y CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO</b>			
<b>P14. Nivel de educación agregado</b>			
Secundaria y menos	10	6	16
Superior no universitaria	3	1	4
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>20</b>
<b>P16. ¿Estudio en una institución pública o privada?</b>			
Pública	11	6	17
Privada	2	1	3
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>20</b>
<b>P17. Profesiones técnicas y universitarias estudiadas</b>			
Técnicos en electricidad, mecánica, modelaje, metalurgia y farmacia	1	1	2
Profesiones no universitarias	2	0	2
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>P18. ¿Ha seguido algún curso de capacitación diferente a los cursos del proyecto?</b>			
Sí	10	3	13
No	3	4	7
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>20</b>
<b>P20. Financiamiento del curso 1</b>			
Financiado por mi	3	0	3
Financiado por la empresa y por mi	2	1	3
Financiado totalmente por la empresa	2	1	3
Financiado por terceros, otros	3	1	4
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>13</b>
<b>P21. ¿Obtuvo diploma, constancia o certificado? 1</b>			
Sí	10	3	13
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>13</b>
<b>P22. ¿Ha aprendido algún oficio a través de la experiencia en alguna empresa?</b>			
Sí	7	2	9
No	6	5	11
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>20</b>
<b>P24. Frecuencia de uso de internet</b>			
Muy frecuentemente	1	0	1
Frecuentemente	5	1	6
Más o menos	3	4	7
Casi nunca	3	2	5
Nunca	1	0	1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>20</b>

Fuente: Ficha Socioeconómica para Beneficiarios, Diciembre 2014  
Elaboración propia.

## 6. 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.

### 6.1. Pertinencia

Este proyecto, identificó como problemas centrales: la escasa organización de los trabajadores agremiados de la Cía. Minera Ares SAC; limitadas capacidades de gestión sindical de los trabajadores agremiados; que derivaban en la baja competencia laboral y organizacional de los trabajadores.

El diseño del Proyecto, elaborado, con participación de los líderes sindicales y el monitoreo de un especialista gestor, asignado por FONDOEMPLEO, 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 FONDOEMPLEO, aunque con tiempos reducidos de consulta o mayor estudio de campo.

Sobre la base de la problemática identificada, se considera adecuada la estructura y contenidos de los diferentes componentes, en este caso formación técnico laboral y fortalecimiento sindical.

El proyecto ha cubierto con oportunidad, la ausencia de programas de capacitación que debiera haber desarrollado la empresa, aunque la visión de esta última, ha sido restrictiva, a pesar de lo pertinente de las líneas formativas ejecutadas por el Proyecto y la lógica de contribuir a las competencias y calidades laborales de los trabajadores. Esto puede deberse, probablemente, por una concepción de relaciones laborales clásica, que privilegia las decisiones corporativas, antes que las consensuales.

El Sindicato, por su parte, en el tiempo de existencia de dos lustros, y con diferentes etapas de construcción, también ha privilegiado en su momento, confrontaciones, pero ha logrado adecuarse y reinventarse, con una estrategia de institucionalidad, como soporte central, aunado a la visión más participativa y equitativa de la interacción laboral, aunque mantiene sesgos de conflictividad, a priori, que podrán seguir superándose.

Los trabajadores beneficiados le dan una gran valoración, a la aplicación del proyecto, porque les ha permitido **“Aprender más, asumir mayores compromisos laborales,**



**mejorar sus ingresos, a pesar de los problemas que se presentan en el trabajo y un fortalecimiento sindical que es muy importante**<sup>8</sup>“.

Es destacable, que pese las dificultades, como la diversidad y variabilidad de los turnos laborales y la falta de facilidades (permisos), incluyendo algunas cartas de despido, que se produjeron antes y después de las actividades del proyecto departe de la empresa, los beneficiarios se empeñaron en cumplir con las condiciones y exigencias prescritas, incluyendo tomar permisos sin goce de haber, aportando de sus propios ingresos personales, y usando intensamente para la capacitación sus días de descanso, hecho destacable, teniendo en cuenta que la faena de 21 días y 7 d descanso, se da en socavones de gran profundidad y donde el esfuerzo humano es muy fuerte y agotador.

El Proyecto ha contado con una Coordinadora, abogada de profesión cuya experiencia anterior, no ha sido en este tipo de proyectos. Sin embargo, con el apoyo de los especialistas de CAPLAB y FONDOEMPLEO asignados al proyecto, ha podido desempeñarse con dedicación y continuidad las funciones asignadas, desarrollando una labor personalizada y promotora. Se había considerado un Asistente Administrativo, que no se contrató, pues fue parte de la plantilla de CAPLAB, con lo que la labor de la coordinación, fue mucho más intensa, **“A veces no me quedaba tiempo para nada, pues debía asumir hasta el contacto directo con cada participante, entregar personalmente volante e invitaciones y otros aspectos administrativos. Realmente un trabajo muy fuerte, que de alguna manera distraían mi acción de monitoreo y acompañamiento de los factores de logro del proyecto”**<sup>9</sup>.

El presupuesto asignado de S/. 495, 492 Nuevos Soles, de los cuales, S/. 462, 732 Nuevos Soles, provenían de FE, fue suficiente y permitió cumplir con los requerimientos y productos planificados en los resultados, destacándose que la contrapartida sindical fue oportuna y compartida por los fondos sindicales colectivos y el aporte individual de los asociados. Sin embargo, según apreciaciones de la Coordinadora del proyecto y el Secretario General del Sindicato, hubiera sido importante una asignación mayor para gastos de caja chica, para asumir la variedad y complejidad de las tareas administrativas y de gestión.

## **6.2. Eficacia**

Es consistente que en la dinámica del marco lógico, se haya plasmado como elementos del problema central, aquellos relacionados a las debilidades organizativas y la falta de adecuadas competencias técnicos laborales, teniendo en cuenta las limitantes existentes en el desempeño laboral, la falta de oportunidades y el limitado acceso de los trabajadores agremiados de la Cía. Minera Ares SAC a espacios de capacitación formal, aunándose a los altos costos de los mismo. A ello agreguemos, la existencia de la organización (10 años), respecto a otras de mayor existencia en el tiempo, y la juventud

---

<sup>8</sup> Opiniones vertidas por los asistentes al Taller Participativo realizado en Arequipa el 30 de Agosto 2014

<sup>9</sup> Palabras de la Coordinadora del proyecto, Abogada Giannina Oyanguren Ticona

de sus integrantes, muchos de ellos, con experiencia básica y práctica empírica en los diferentes aspectos técnicos de la labor minera.

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 el 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. Asimismo, se tomó medidas de previsión ante los riesgos operativos, como pudieron ser la deserción de los beneficiarios, que la oferta de capacitación sea en fechas no adecuadas a las “bajadas”<sup>10</sup> de los trabajadores.

Se observa que en este contexto, los componentes asignados Formación Técnico Laboral y Fortalecimiento Institucional, han sido apropiados, tratándose de un primer proyecto, en que el sindicato pone a prueba su accionar en la gestión de este tipo proyectos, experiencia que fue ratificada en el taller participativo del 12 de Diciembre 2014, realizado en Arequipa, donde el total de asistentes manifestaron que nunca habían participado en este tipo de acciones, y que había constituido una singular experiencia de aprendizaje personal e institucional.

El indicador cualitativo central plasmado en el propósito, **“Los trabajadores de la Cía. Minera ARES SAC., son más productivos y tienen mayor rendimiento en el trabajo”** ha sido satisfactoriamente cumplido, en la medida que se ha reflejado en 80 trabajadores que han fortalecido sus capacidades organizativas y de gestión al término del mismo, cumpliéndose de esta manera el 100% de lo comprometido. Sin embargo, siendo la experiencia acertada, ha generado una corriente de demanda futura, que deberá ser satisfecha eficazmente, teniendo en cuenta, el hecho que muchos de los beneficiarios fueron cesados en su puesto de trabajo, lo cual, en la palabra de uno de los participantes del taller realizado en Arequipa, el 12 de Diciembre 2014, **“Desalienta, desanima y frustra, pues nuestro esfuerzo y dedicación, lejos de ser recompensado, termina con un despido”**.<sup>11</sup>

A pesar de lo acontecido en términos de inestabilidad laboral, los trabajadores en el taller y el Subsecretario General, coinciden que el proceso formativo de carácter técnico e institucional, ha permitido mejora en su nivel laboral, reducción en los riesgos laborales y un fortalecimiento de la identidad y la estructura sindical. **“Resultados y Componentes Implementados Nos da aliento este programa, para seguir luchando, insistiendo en una mejor organización sindical y viendo para el futuro el logro de recursos para aliviar los problemas de los trabajadores, donde reina la inestabilidad en el centro de trabajo”**<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Momentos que los trabajadores terminan su labor en socavones para tomar sus días de descanso

<sup>11</sup> Rubén Aguilar Quispe, beneficiario del programa de formación técnico laboral del proyecto, participante en el taller

<sup>12</sup> Palabras de Félix Aquisé Mamani, Sub Secretario General del Sindicato

### 6.3. Componente 1: Fortalecimiento Sindical

Se propusieron los siguientes indicadores:

- **80** trabajadores agremiados del Sindicato desarrollan capacidades de liderazgo, conocen y aplican principios de normatividad laboral y herramientas de gestión sindical.
- Elaboración de Página WEB y Plan Estratégico.
- Obtención de RUC, exoneración de impuesto a la renta, resolución MEF como institución perceptora de donaciones

Se cumplió en su totalidad este componente, con el 100% de ejecución existentes en el centro de trabajo, desarrollándose las temáticas de liderazgo y desarrollo personal, a cargo de profesionales especializados en las diferentes áreas de formación; asimismo, herramientas de gestión sindical, planeamiento estratégico, derecho laboral y a lo cual se aunó, el adiestramiento y uso de herramientas virtuales de comunicación, que ha permitido contar con una página web, manejada y actualizada por el secretario general y sub secretario general del sindicato y un asociado entrenado en este aspecto.

Asimismo, respecto a los documentos que ponen en condiciones al Sindicato, para ser una persona jurídica con respaldo en sus actuaciones económicas (RUC-Registro Único del Contribuyente, Exoneración de impuesto a la Renta y Resolución del MEF (Ministerio de Economía y Finanzas) para ser considerado el sindicato como receptor de donaciones, se ha cumplido al 100%.

Es interesante remarcar, que la Abogada Ana Lucía Escudero Álvarez, profesora responsable de los cursos de legislación laboral, manifestó: ***“La dedicación, nivel de interés y vocación de aprender de los participantes del Sindicato, ha sido muy loable y define, de por sí la importancia de este tipo de proyectos en bien de las capacidades individuales e institucionales de los gremios, en una visión que alienta cambios en las relaciones laborales tradicionales, por otras de dimensión proactiva, donde el respeto a los derechos fundamentales es una condición primordial, para la armonía laboral”***. Por otra parte, los dirigentes, en especial, el secretario general, reconoce, que hay mayor perspectiva la institucional, ***“Hay una mejor visión de futuro y manejo eficiente del sindicato, acumulación de esfuerzos y sobre todo, ingresamos a la modernización comunicacional, a través de nuestra información virtual en la web”***.

En general, existe una clara percepción, que este componente redundará en el avance de la organización y en la mayor identidad de los trabajadores a nivel sindical.

### **Cuadro 2 : Percepción sobre la capacitación recibida y el fortalecimiento sindical**

Puntaje en una escala del 1 al 5			
<i>(dónde 1 es Poco y 5 es Mucho)</i>			
P45. Razones por las que eligió el curso de capacitación			
Porque quiero hacer mejor mi trabajo	3.6	4.3	3.9
Porque quiero certificar mis conocimientos y/o habilidades	3.9	4.1	4.0
Porque hay oportunidades de empleo	3.2	3.9	3.5
Porque hay oportunidades de negocio	3.0	3.7	3.3
Porque tengo habilidades para eso	3.5	4.3	3.8
Porque quiero adquirir nuevos conocimientos	4.0	4.1	4.1
P46. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?			
Es importante para mi desarrollo laboral profesional	3.5	4.3	3.8
Se ajusta a mis necesidades de ser promovido en la empresa	3.5	3.9	3.7
Me permite buscar un mejor empleo	3.8	4.1	3.9
Me permite mejorar mis condiciones de trabajo e ingresos	3.8	3.7	3.8
P47. ¿Cuál sería su evaluación respecto del curso del Proyecto?			
La metodología fue adecuada y práctica	3.2	3.4	3.3
El tiempo de duración del curso fue adecuado	2.9	3.0	2.9
El horario fue adecuado	3.2	3.1	3.2
El profesor sabe el tema, se comunica claramente y de manera sencilla	3.7	4.0	3.8
El profesor usó ejemplos de la realidad	3.9	3.9	3.9
Los materiales y separatas eran claros y sencillos	3.3	3.3	3.3
<i>Fuente: Ficha socioeconómica para beneficiarios, diciembre 2014. Elaborado propia.</i>			

En este componente, como se dio también en el componente Formación Técnico Laboral, la convocatoria fue bastante amplia, a través de volantes, avisos en la web, correos electrónicos.

#### **6.4. Componente 2: Formación Técnico Laboral**

Este componente propuso que 95 trabajadores hayan fortalecido sus capacidades técnicas al término del proyecto, desagregándose de la siguiente manera:

- **40 trabajadores agremiados han desarrollado capacidades y se han certificado para operar maquinaria pesada.**
- **60 trabajadores capacitados en computación y 17 trabajadores capacitados en procesamiento de minerales**

En este rubro se ha cumplido el 100% de lo previsto el primer indicador, de 40 participantes, fundamentalmente por el empeño y voluntad de los trabajadores, la insistencia y adecuado monitoreo del Sindicato, la puntual temática y metodología empleada por las entidades educativas, destacándose en este caso, TECSUP Arequipa, en lo referente a maquinaria pesada, y un mayor apoyo y acompañamiento de FONDOEMPLEO.

En el caso del segundo indicador se cumplió con el 97.4% de lo programado, debido a que 2 participantes no concluyeron con el proceso.

La selección se llevó a cabo, teniendo como requisito fundamental ser sindicalizado y cumplir con sus deberes gremiales, tener un nivel educativo congruente con la oferta formativa ofrecida y completar las horas educativas requeridas, que en promedio fue de 120 horas. Según lo manifestado por el Secretario General y el Sub Secretario General del Sindicato, ***“Hubo más demanda, superando a las vacantes ofertadas, por lo que se tuvo que ser muy riguroso en esta la selección, quedando el compromiso gremial de activar nuevos programas para los trabajadores que quedaron pendientes de ingresar a estos cursos”***.

En diálogo con el Profesor Edwin Gallegos Tapia<sup>13</sup>, nos manifestó ***“Hubo necesidad de efectuar una fase previa de sensibilización y adaptación, teniendo en cuenta que el proceso era nuevo para los participantes, toda vez que se utilizaban máquinas y herramientas reales, con las cuales operarían en su actividad laboral rutinaria y se combinaba con simuladores, que requerían de habilidades específicas. Se sumaba a ello, que son trabajadores que laboran en profundos socavones y la interacción “en superficie” y en ambientes educativos es muy distinta”***.

Culminada esta etapa, se llevó con toda normalidad el periplo curricular planificado, en la lógica teórico-práctica, con más énfasis en el segundo factor, desde los viernes y terminando, “de corrido” el jueves de la semana posterior, es decir, en los tramos que laboralmente, correspondían a los descansos de los trabajadores, lo cual insistimos amerita en un grado superlativo, el interés y la dedicación mostrada por los beneficiarios de esta línea formativa.

Se ha contado con un Manual del Operador, el cual ha sido entregado a cada uno de los participantes.

Por el testimonio de la entidad ejecutora del servicio educativo, hubo plena satisfacción por parte de los participantes, por la calidad y calidez de la formación recibida.

Al respecto, presentamos un cuadro de exploración del nivel de satisfacción expresado en diferentes aristas, por los beneficiarios, donde observamos que aún consideran que no se dan mayores avances en su calificación técnica, pero perciben que hay interesantes mejoras en su relacionamiento laboral con la empresa.

---

<sup>13</sup> Coordinador del Programa TECSUP Arequipa asignado para el programa de capacitación de los participantes del Sindicato ARES SAC.

Cuadro 3 : Percepción sobre la Capacitación e Inserción laboral		
Puntaje en una escala del 1 al 5 (dónde 1 es Poco y 5 es Mucho)		
Variables de clasificación	Antes	Después
P49. Percepción sobre circunstancias o situaciones en el trabajo		
El nivel de comunicación y relación con su jefe inmediato era:	3.8	3.9
Las responsabilidades laborales que le asignó la empresa fueron	4.0	4.2
El clima laboral en tu área de trabajo era:	3.4	3.8
Las condiciones de seguridad de tu puesto de trabajo eran:	3.5	3.8
Los turnos de trabajo y los permisos eran:	2.4	3.0
P50. Percepción sobre sus capacidades de trabajo		
Su desempeño técnico laboral	1.2	1.2
Conocimiento de tareas de su puesto de trabajo	1.2	1.2
Habilidades para desarrollar ciertas actividades en el puesto de trabajo	1.2	1.2
Conocimientos especializados para nuevos puestos de trabajo	1.2	1.2
Sus tiempos para hacer tareas encomendadas por jefes	1.2	1.2

*Fuente: Ficha socioeconómica para beneficiarios, diciembre 2014.  
Elaboración propia.*

Al respecto, por ejemplo, Benedicto Samayani Flores, beneficiario de este programa manifestó: ***“Si bien es cierto el curso fue muy exigente y era algo nuevo para mí, yo y mis compañeros logramos aprender bastante. Me gustó, que junto con la teoría, hemos tenido bastante práctica en el campo, con máquinas, que son las mismas que nos tocará maniobrar en el trabajo diario. De verdad, estamos muy agradecidos a FONDOEMPLEO por esta oportunidad y a los buenos profesores de TECSUP, que nos alentaron y comprendieron, cuando algo no nos salía bien. De verdad, espero que esta capacitación continúe. Sabemos que debemos seguir aprendiendo para en pocos meses asumir que estamos preparados para nuevas obligaciones y retos laborales”.***

El testimonio es claro en el reconocimiento de lo actuado, pero también deja sentada la expectativa de una continuidad en el proceso, lo cual compromete a la organización sindical en mostrar esmero en lograr nuevas y mejores iniciativas, para seguir aportando al mejoramiento de las competencias técnico laborales de sus asociados.

Cabe destacar que algunos de los participantes fueron receptores tanto de esta línea de acción, como de fortalecimiento sindical, que en las condiciones en que se ha desarrollado el proyecto, al no contarse con permisos u otras facilidades por parte de los empleadores, resulta destacada, pero en el futuro debe circunscribirse nominalmente a lo consignado en los términos referenciales.

Comprobamos que las guías de aprendizaje, para algunos participantes, resultaron difíciles de comprender, por lo que en una siguiente experiencia, deberán preverse estos detalles didácticos, haciendo más comprensivos estos materiales (lenguaje sencillo, por ejemplo).

En el Taller Participativo y como se consigna en las encuestas aplicadas, los participantes consideraron conveniente en una nueva etapa formativa, persistir en los temas antes desarrollados, en los niveles básico y especializado, pero adicionalmente sugirieron los siguientes temas:

- Administración de negocios
- Soldadura
- Derechos laborales y socioeconómicos y su aplicación
- Finanzas y manejo de los ingresos familiares
- Electrónica
- Certificación ocupacional de capacidades adquiridas en la experiencia laboral
- Línea de capacitación técnica para hijos de los trabajadores.

Indicaron también, que para mejorar acciones capacitadoras, se debieran dar las siguientes condiciones:

- Capacitación continua
- Mayor cantidad de horas educativas
- Materiales educativos entregados oportunamente
- Sensibilización de los funcionarios empresariales por parte de FONDOEMPLEO, para lograr asignen facilidades a los trabajadores que ingresen a procesos de capacitación.
- Inclusión de mayor número de trabajadores en la capacitación
- Ampliar a nuevas especialidades el programa de capacitación
- Mayor tiempo para diseñar y ejecutar los proyectos de manera concertada
- Un nuevo proyecto, debería tener un mínimo de duración de 2 años, para poder medir mejor los resultados y la inserción de los trabajadores en el quehacer técnico productivo de la empresa.

En necesario indicar respecto a los recursos asignados, como lo expresa Giannina Oyanguren Ticona<sup>14</sup>, debió asignarse una partida adicional para los cursos que no brindaban gastos operativos y logística, como son los gastos de alimentación, pasajes y estadías, especialmente para aquellos trabajadores que se desplazaban desde fuera de la circunscripción de la Región Arequipa.

## **6.5. Efectos**

Si bien es cierto, el sindicato presentó el proyecto con poco tiempo para su estructuración, con la orientación de fortalecer en sus diferentes dimensiones, a la organización, la cual

---

<sup>14</sup> Coordinadora del Proyecto

es relativamente nueva (10 años) y con diferentes cambios producidos en su desarrollo institucional, con un mayoritario contingente de jóvenes, la ausencia de ciclos formativos dirigidos desde la empresa para mejorar las competencias técnico laborales de los trabajadores, y por tanto, lograr mayores niveles de realización personal, el proyecto ha contribuido decisivamente a fomentar los niveles de productividad y competitividad que son necesarios y que tienen en la inversión para la calificación del capital humano, uno de sus factores fundamentales.

Al respecto, estas premisas se han hecho realidad en la ejecución de los diferentes componentes, tanto en los aspectos cuantitativo, como cualitativo, precisando que la expectativa generada, obliga a una continuidad y mejoramiento en la calidad de los servicios educativos que se puedan implementar en los próximos años, hacia el 2020, que es el horizonte temporal contemplado en el Plan Estratégico del sindicato.

La organización gremial ha regularizado su situación legal, en diversos aspectos, que le permite tener mayores oportunidades de generar alianzas, implementar servicios específicos para sus agremiados y abordar nuevos compromisos financieros, en bien de la estabilidad y consolidación institucional.

Se constata, tanto por los testimonios de los beneficiarios como por la información de la directiva, que muchos de los trabajadores receptores de la capacitación técnica, ven mejores posibilidades de mejorar su situación laboral y económica, a pesar de estar en una empresa, que regularmente produce ceses de personal, por su naturaleza productiva. Han asumido, los trabajadores, que deben seguir preparándose en nuevas competencias y capacidades, como parte de su superación personal y laboral, y aspiran con mayores capacidades al acceso a la gran minería, que les dé mejores posibilidades de permanencia y estabilidad laboral.

Al no haberse considerado un mínimo periodo de seguimiento y verificación de las aplicaciones concretas y reales en el tiempo de la capacitación recibida por los beneficiarios, resulta prematuro evaluar la sostenibilidad. Sin embargo, hay una predisposición y una **“decisión política”** del sindicato de continuar el proceso iniciado, por encima de los naturales recambios directivos que se producen en este caso, cada dos años, pues existe plena convicción y consenso entre los afiliados que **“Sólo uniendo esfuerzos y aprendiendo de lo logrado a la fecha, podemos tener una organización fuerte y responsable”**.

Las recomendaciones de los trabajadores receptores recibidas en el taller Participativo, a nuestro entender, apuntalan la perspectiva de futuro y la construcción de una organización gremial, propositiva, eficaz en sus resultados, con capacidad de negociación en función a la cambiante realidad empresarial y social, y el compromiso de hacer más visible y efectiva a la institución en el contexto local, regional y nacional.



## 7. Conclusiones

- 7.1 El Proyecto, se elaboró con el apoyo de un gestor asignado por FONDOEMPLEO, donde participaron los principales dirigentes del Sindicato, trabajadores seleccionados, en asambleas consecutivas, que permitieron una lógica participativa para la consecución del mismo. Se asignó la administración de los recursos del mismo, al Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y Desarrollo-CAPLAB, toda vez que el Gremio no contaba con inscripción en Registros Públicos, por ende, limitado de gestionar los recursos.
- 7.2 La propuesta técnica esbozada en el proyecto, ha seguido los lineamientos propios de la metodología del marco lógico, lo que le adjudica el estándar que generó su aprobación, contando con el apoyo de un gestor especializado asignado por FONDOEMPLEO y desarrollándose con la modalidad de talleres (3), donde participaron los dirigentes principales del gremio, generando un mejor nivel de conocimiento y “apropiación” del proyecto.
- 7.3 El programa formativo desde su concepción, tomó en cuenta los indicadores de desarrollo regional, la perspectiva de las necesidades de la empresa minera, en cuanto a calificación y cualificación del personal, sin embargo la empresa no participó en la dinámica del proyecto, estando bastante alejada, e incluso bloqueando permanentemente la ejecución del mismo, expresándose entre otros aspectos, en la no facilitación de permisos, incluyendo aquellos sin goce de haber y adecuadas condiciones para que los participantes pudieran desempeñar con eficacia su rol de aprendizaje. Es más, hubieron despidos a participantes que accedieron a los cursos de capacitación, produciéndose tensión laboral.<sup>15</sup>
- 7.4 El proyecto no consideró en su diseño 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 que está directamente vinculado FONDOEMPLEO.
- 7.5 Los componentes desarrollados: Fortalecimiento Sindical y Formación Técnico Laboral, han sido acertados en su definición y perspectiva, tratándose de un primer proyecto en que el sindicato, siendo bastante joven (10 años de

---

<sup>15</sup> Información vertida por el Secretario General y por Participantes del Taller. Sin embargo, no nos pudieron precisar los nombres de los mencionados trabajadores

existencia) y con un mayoritario contingente de trabajadores que promedian los 32 años, puso a prueba su accionar en la gestión de este tipo proyectos.

- 7.6 Los indicadores centrales de propósito y de resultados, fueron cumplidos, anotándose que el margen de doble participación por parte de algunos beneficiarios en los cursos de Fortalecimiento Sindical y Formación Técnico Laboral, fue muy pequeño y manejable, en función a las necesidades existentes.
- 7.7 El Proyecto ha contado con una Coordinadora, abogada de profesión, no teniendo asistente, que estuvo programado en el proyecto, recargando las labores administrativas de la mencionada responsable.
- 7.8 Si bien es cierto, hubo el apoyo de Fondoempleo y CAPLAB, la experiencia de la coordinadora en este tipo de proyectos, debió superar algunas limitantes al inicio del proyecto, para posteriormente superarlas, demostrando su vocación de servicio y voluntad profesional. El sindicato asignó como responsables de coordinación al Secretario General y al Sub Secretario General, apoyados por el secretario de organización y el secretario de defensa de dicha instancia, habiéndose mostrado una buena función de liderazgo, conocimiento pleno de lo programado y una permanente labor de insistencia y solución de problemas presentados, en su período de ejecución.
- 7.9 El grado de satisfacción de los participantes ha sido relevante, habiendo concluido que estas actividades no sólo ha incidido en la realización personal, mejora de sus competencias laborales y grado de empleabilidad, posibilidades de aumento de sus ingresos, sino que fundamentalmente, ha permitido un adecuado fortalecimiento y posicionamiento de la organización sindical, que ahora podrá desempeñarse mejor, crecer en afiliación y proyectarse con orden y disciplina estratégica.
- 7.10 El componente de Fortalecimiento Sindical tuvo como expositores a consultores independientes y ha permitido que el sindicato cuente entre otros, con instrumentos de gestión como el Plan Estratégico, así como la implementación de una página web, y un conjuntos de instrumentos de gestión institucional, que les permite estar en condiciones de llevar adelante diversas acciones que redundarán en su fortaleza institucional.
- 7.11 El componente de Formación Técnico Profesional de los trabajadores, ha estado a cargo de TECSUP Arequipa, aplicando metodologías modernas, con un alto nivel tecnológico y privilegiando la práctica, tanto con equipos y

maquinarias reales y recomendadas para las especialidades desarrolladas, simuladores que permitieron a los participantes asimilar la lógica educativa con eficiencia, luego de lo que se denominó una fase de sensibilización y motivación. En todos los casos, estos cursos, se dieron en 7 días consecutivos que coincidían en una gran mayoría con los días de descanso de los participantes, lo que resultó muy destacable, para otras experiencias.

7.12 La sostenibilidad y fortalecimiento sindical con la aplicación de este tipo de proyectos, se presenta como un reto para el sindicato y dependerá en gran parte, de mayor apoyo en los próximos dos años y que haya una adecuada continuidad, por encima de las dirigencias que les toque conducir la organización.

7.13 Los trabajadores han planteado, aparte de los componentes desplegados, la adición de otros paquetes temáticos asociados, como la capacitación empresarial y el emprendimiento, teniendo en cuenta sus perspectivas individuales y colectivas.

## 8. Recomendaciones

8.1 La elaboración de los proyectos, antes de su presentación a FONDOEMPLEO, deben ser diseñados y concertados con la organización sindical, con el tiempo suficiente para su preparación y en especial, apropiación de la mayor cantidad de actores participantes, tanto en el desarrollo del mismo, como en su proyección futura. Es una buena práctica, 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.

8.2 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.

8.3 Si bien es cierto los coordinadores son mayormente seleccionados por los sindicatos, FONDOEMPLEO y la entidad intermediaria (en este caso, CAPLAB??), deben ser más estrictos en los requisitos para la inserción de los responsables de los proyectos. De no ser posible, desplegar un plan de asistencia técnica, presencial e incluso a nivel virtual, usando en los casos que sea posible, herramientas como el Skype, plataforma educativa virtual u otros.

- 8.4 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.
- 8.5 FONDOEMPLEO, debería establecer 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. Asimismo, en base a la amplia experiencia, contar con una base de datos de todos aquellos profesionales que han desempeñado adecuadamente, en el manejo de estos proyectos, para poder establecer mecanismos de contacto y generación de nuevas posibilidades de servicios técnicos, en la línea sindical.
- 8.6 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.
- 8.7 Debe estandarizarse, desde la normatividad existente en las bases del concurso de proyectos de 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 forma que los recursos se apliquen con racionalidad, eficiencia y procurando el máximo grado de inclusión y posibilidades de acceso a potenciales beneficiarios .
- 8.8 Los planes de monitoreo deben diseñarse y concretar su ejecución 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. Este aspecto es clave, cuando los ejecutores son directamente los sindicatos, que requieren de este procedimiento de asistencia técnica.
- 8.9 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 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 posterior, pueda extenderse y generalizarse.

- 8.10 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. A ello sumemos, que debe implementarse un adecuado plan de monitoreo y la presentación oportuna de los informes.
- 8.11 Por lo evaluado en este tipo de proyectos y con la finalidad de trazar líneas básicas de sostenibilidad, debieran tener como duración mínima 12 meses y como óptima 24 meses.
- 8.12 El nivel de comunicación y difusión de la estrategia, estructura y perspectiva del proyecto sindical, no se posiciona sólo con medios de propaganda, dirigidos a los beneficiarios para hacerles conocer, de manera eventual. Esto debe darse, con 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. En esta nomenclatura una fase previa de sensibilización es sustancial, para los resultados del proyecto.
- 8.13 Se recomienda orientar la complementariedad de los proyectos de FONDOEMPLEO, a otros fondos existentes de promoción laboral, que se encuentran ejecutando, como por ejemplo, los llevados a cabo por el Ministerio de Trabajo, tales como: Jóvenes a la Obra, Vamos Perú, Construye Perú, entre otros. Asimismo, efectuar coordinaciones, con dicha instancia del Estado, para lograr facilidades en cuanto a la Certificación ocupacional de trabajadores mineros, que en la práctica, han desarrollado capacidades y competencias laborales específicas.

## 9. 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
- Ministerio de Energía y Minas, Lineamientos del programa minero de solidaridad con el pueblo, 2011, Lima-Perú
- OIT : Manual de Elaboración de Proyectos.2012.Ginebra-Suiza

## 10. Anexos

### 1. Relación de actores sociales entrevistados

#### **Anexo 1: Lista de Actores Sociales Entrevistados**

- Entrevista Inicial y Post Trabajo de Campo a la Ingeniera Pilar Sifuentes funcionaria de CAPLAB, encargada de administrar los fondos del proyecto, realizada en Lima.
- Entrevista con el Sr. Luis Pantigoso Gutiérrez, Secretario General del Sindicato realizada en la ciudad de Arequipa.
- Entrevista con el Sr. Felix Aquise Mamani, Sub Secretario General del Sindicato, realizada en la ciudad de Arequipa
- Entrevista con la Srta. Abogada Giannina Oyanguren Ticona, Coordinadora del Proyecto, realizada en la ciudad de Arequipa
- Entrevista con el Sr. Edwin Gallegos Tapia, Especialista del TECSUP Arequipa, Coordinador de los Cursos Técnicos orientados a los beneficiarios del proyecto, realizada en Arequipa
- Entrevista con la Abogada Ana Lucía Alvarez Escudero, profesora responsable de los cursos de Normatividad Laboral, realizada en la ciudad de Arequipa

### 2. Relación de participantes encuestados

#### **ANEXO 2 : RELACIÓN DE PARTICIPANTES ENCUESTADOS**

##### **Sindicato Unico de Trabajadores Cía. Minera ARES SAC.**

##### **COMPONENTE: C-1 Calificación Técnica Laboral – Programa de Becas**

- 1 RUBEN AGUILAR QUISPE
- 2 VICTORIANO CCALLO NIFLA
- 3 FELIX MAXIMO QUISPE MAMANI
- 4 BENEDICTO A. SAMAYANI FLORES
- 5 MARTIN FARFAN CANCAPA
- 6 JAVIER JAIME TAIPE AGUILAR
- 7 JOSE LUIS ANDRADE QUISPE
- 8 HIDALGO RAMOS CHOQUE
- 9 DAVID LAURA PUMA
- 10 DIONICIO GUTIERREZ DOLENS
- 11 OSCAR F. CHOQUEHUANCA TACUSI
- 12 FELIPE HUAYHUA CONDORI

13 EDWIN SUCAPUCA MAMANI

### **COMPONENTE: C-3 Fortalecimiento Institucional de la Organización Sindical**

- 1 RUBEN AGUILAR QUISPE
- 2 VICTORIANO CCALLO NIFLA
- 3 FELIX MAXIMO QUISPE MAMANI
- 4 ELVIS GRANDA RIMACHE
- 5 LINO LLAZA CAHUANA
- 6 EDGAR CHOQUEHUANCA AROTAYPE
- 7 AVELINO RIVEROS CUTIPA

3. Resultados de Encuestas (archivo Excel)

4. Fotos Trabajo de Campo

