

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

Entregable III: Informe de Evaluación Final del proyecto “Capacitación Laboral-Excavadora-Mantenimiento-Electrónica-Ancash”

Preparada para:



Elaborada por:



Mayo, 2017

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE GRÁFICOS	4
ÍNDICE DE TABLAS	5
ACRÓNIMOS	6
ANTECEDENTES.....	7
I. RESUMEN EJECUTIVO	8
II. INTRODUCCIÓN	10
III. OBJETIVOS Y ÁMBITO DE EVALUACIÓN DEL ESTUDIO.....	11
III.1. Objetivos general y específicos.....	11
3.1.1. Objetivo general.....	11
3.1.2. Objetivos específicos de la Línea de Base	11
III.2. Ámbito de análisis del proyecto.....	11
IV. METODOLOGÍA	13
IV.1. Enfoque conceptual.....	13
II.1. Metodología de trabajo.....	16
V. ANÁLISIS DEL PROYECTO LAT 3.....	30
V.1. Caracterización y análisis de la población beneficiaria	30
5.1.1. Beneficiarios	30
5.1.2. Sindicato	42
V.2. Análisis de resultados del proyecto.....	44
5.3.1. Análisis de efecto.....	44
5.3.2. Análisis de eficacia	45
5.3.3. Análisis de eficiencia	45
5.3.4. Análisis de sostenibilidad	46
V.3. Medición y análisis de los indicadores de marco lógico	46
V.4. Análisis del nivel de coordinación entre actores	52
VI. CONCLUSIONES	53
VII. RECOMENDACIONES	54
VIII. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO	55
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	56
X. ANEXOS.....	57
X.1. Incidencias de campo.....	57
10.1.1. Encuestas	57
10.1.2. Entrevistas	58
10.1.3. Talleres	58
10.1.4. Directorio del personal de campo.....	59
X.2. Instrumentos de recojo de información.....	60
10.2.1. Encuestas a beneficiarios.....	60
10.2.2. Entrevistas	69
X.3. Tablero de información y sistematización cualitativa.....	86

10.3.1.	Base de datos cuantitativo	86
10.3.2.	Sistematización cualitativa	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ámbito geográfico del proyecto	12
Gráfico 2: Matriz de marco lógico.....	14
Gráfico 3. Diseño Metodológico	16
Gráfico 4. Actores involucrados.....	17
Gráfico 5. Árbol de decisión: ¿dónde buscar la información?	19
Gráfico 6. Percepción a través de los sentidos	23
Gráfico 7. Actividad y capacidad de retención de información	24
Gráfico 8: Procesamiento	29
Gráfico 9. Número de personas trabajando en el área del beneficiario	30
Gráfico 10. Distribución de los ingresos mensuales (S/)	31
Gráfico 11. Distribución de los ingresos promedios mensuales, según rangos de edades (S/)	31
Gráfico 12. Distribución de los ingresos por hora (S/)	32
Gráfico 13. Distribución de los ingresos por hora promedio, según rangos de edades (S/)	32
Gráfico 14. Distribución de horas trabajadas a la semana	33
Gráfico 15. Distribución de horas trabajadas a la semana, según rangos de edades	33
Gráfico 16. Tipo de contrato de los beneficiarios.....	34
Gráfico 17. Acceso a sistema de pensiones	35
Gráfico 18. Conocimiento del proyecto	35
Gráfico 19. Decisión de participación en el proyecto	36
Gráfico 20. Nivel de satisfacción sobre la claridad de los requisitos solicitados	37
Gráfico 21. Nivel de satisfacción sobre la comprensión de los cursos	37
Gráfico 22. Nivel de satisfacción sobre el tiempo de duración de las capacitaciones	38
Gráfico 23. Nivel de satisfacción sobre los horarios de las capacitaciones	38
Gráfico 24. Nivel de satisfacción sobre la asesoría brindada para el aprendizaje	39
Gráfico 25. Nivel de satisfacción sobre la ayuda para resolver las dudas del proyecto... ..	39
Gráfico 26. Principales beneficios recibidos por los trabajadores	40
Gráfico 27. Calificaciones otorgadas al proyecto por los beneficiarios	40
Gráfico 28. Lugares sugeridos para continuar capacitándose.....	41
Gráfico 29. Indicadores sobre la organización sindical.....	42
Gráfico 30. Frecuencia de reuniones de la asamblea general del Sindicato de Trabajadores.....	43
Gráfico 31. Medios de comunicación por el que se informa los avances del sindicato....	43
Gráfico 32: Resultados del taller de problemática que enfrenta el sindicato.....	100
Gráfico 33: Resultados del taller de problemática que enfrentan los trabajadores	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muestra de beneficiarios	20
Tabla 2. Tabla sustento	22
Tabla 3. Tabla sustento	25
Tabla 4. Mapeo de objetivos e instrumentos de campo.....	27
Tabla 5. Medición de la satisfacción del beneficiario	36
Tabla 6. Indicadores de marco lógico.....	47
Tabla 7. Observaciones de los indicadores de marco lógico.....	49
Tabla 8: Ficha técnica del indicador	51
Tabla 9. Informe de campo.....	57
Tabla 10. Listado de cumplimiento de encuestas	86

ACRÓNIMOS

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

ANTECEDENTES

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

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

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

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

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

I. RESUMEN EJECUTIVO

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

El objetivo final del proyecto es contribuir a mejorar la empleabilidad y/o gestión de las organizaciones sindicales de los trabajadores de la Planta Siderúrgica del Perú. El alcance del proyecto es lograr metas de capacitación laboral para los trabajadores de SIDERPERÚ y de fortalecimiento institucional para miembros del sindicato de trabajadores de la misma empresa. El proyecto tiene una duración de doce meses, el cual inicia el 15 de Octubre de 2015 y finaliza el 15 de Octubre de 2016. Los beneficiarios del mismo son los trabajadores y empleados que tienen vínculo directo con la empresa o mediante terceros.

Así, por encargo del FONDOEMPLEO el consorcio APOYO Consultoría- AC Pública se encargó de desarrollar la EF del proyecto. Para ello, se utilizó información secundaria y primaria para poder medir los indicadores de interés para el estudio. Específicamente, para el levantamiento de información primaria se utilizaron instrumentos cuantitativos y cualitativos. Para el primer caso, se encuestó a una muestra representativa de 77 beneficiarios del proyecto. Para el segundo caso, se realizaron entrevistas y talleres a actores relevantes.

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

- **Condición de actividad**

El 1% de beneficiarios cambió de empresa y ocupación después del proyecto, y los ingresos mensuales promedios y horas trabajadas variaron; sin embargo, el cambio se dio en trabajadores contratados bajo el régimen de *service*, por lo que la variación no puede atribuirse directamente al proyecto. No hubo variación en los niveles de responsabilidad, número de personas trabajando por área, ingresos mensuales, ingresos por hora promedio, ni en la cantidad de horas trabajadas a la semana.

- **Empleo decente**

Solo una persona pasó de estar contratado permanentemente a tener un contrato de plazo fijo bajo la modalidad de *service*. La cantidad de afiliados a los seguros de salud y sistemas de pensiones se mantuvo inalterada.

- **Conocimiento acerca del proyecto**

El 77% de los beneficiarios se enteró del proyecto de FONDOEMPLEO a través del sindicato y el 53% a través de volantes y folletos. Se tuvieron medios alternativos de difusión como la página web en *Facebook*, charlas informativas y a través de la empresa. El 85% decidió participar en las capacitaciones porque era una oportunidad de desarrollo personal. Otros, por ser una fuente de capacitación, para aprender un oficio, por las facilidades económicas, para aprender o aumentar sus ingresos.

- **Satisfacción del beneficiario**

Existen altos niveles de satisfacción, especialmente en la claridad de los requisitos para postular al curso; sin embargo, esto no significa que la implementación del mismo haya sido óptima. Los beneficiarios sienten que han fortalecido sus habilidades y valoran haber podido certificar sus conocimientos empíricos. Los trabajadores consideran que el conocimiento adquirido es una herramienta que contribuye más con el desarrollo propio profesional y no tanto para incrementar la productividad de la empresa.

- **Organización sindical**

No se registraron variaciones en la percepción de la organización sindical antes y después del proyecto. Los medios para informar los avances de la organización siguen siendo los mismos (volantes, reuniones, conversaciones y otros).

Adicionalmente, se realizó un análisis de efecto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del proyecto. Por el lado del análisis de efecto, las ligeras variaciones registradas en la ocupación de los beneficiarios y su ingreso mensual promedio se dieron en trabajadores contratados por *service*, por lo que no se puede afirmar la existencia de efectos directos atribuidos al proyecto. Sin embargo, los efectos indirectos son positivos pues los beneficiarios cuentan con nociones técnicas, han logrado certificar sus conocimientos y se sienten motivados a continuar formándose.

Por el lado del análisis de eficacia, se respetaron los componentes de calidad, cantidad y tiempo en las capacitaciones del proyecto; no obstante, la lógica vertical utilizada no fue la adecuada, con lo que se alteró el diseño y resultados finales del proyecto.

Del análisis de eficiencia se tiene que los recursos, compuestos por bienes materiales, físicos, recursos financieros y recursos humanos fueron utilizados con eficiencia y de manera articulada. Se resaltan las funciones realizadas por el equipo técnico y los gestores del proyecto; pero enfrentaron percances por la disponibilidad de tiempo de los trabajadores, quienes tenían horarios laborales rígidos y no todos los días de permiso o descanso coincidían.

Por el lado del análisis de sostenibilidad esta se basa en los efectos indirectos de motivación generados en los beneficiarios. Además, considerando que hay capacitaciones especializadas, algunos trabajadores no pueden seguir capacitándose por los altos costos tendrían que asumir por sí mismos. Así, el continuo apoyo de FONDOEMPLEO es indispensable. También se sugiere una mayor coordinación con actores externos, como el gobierno local, quien fomenta políticas alineadas con el objetivo del proyecto.

Finalmente, se hizo la medición y análisis del marco lógico del proyecto. Para ello se compararon las fichas de cierre del proyecto y la base de datos completada por la IE. Las diferencias se presentan entre los trabajadores que recibieron capacitaciones técnicas y fortalecimiento institucional. Existen 2 trabajadores adicionales que llevaron el curso de Operación de Excavadora Hidráulica según la base de datos. En el caso de las capacitaciones de fortalecimiento institucional, según la base de datos fueron solo 30 los beneficiarios y no 32. Además se debe tener en cuenta que en las fichas de cierre el valor del indicador de trabajadores registrados es de 120, mientras que en la base de datos solo hay 98 trabajadores. Adicionalmente se observaron ciertas oportunidades de mejora en la formulación de los indicadores *per se*.

II. INTRODUCCIÓN

En el presente entregable se desarrolla el Informe de EF del proyecto “Capacitación Laboral- Excavadora- Mantenimiento- Electrónica- Áncash”. El objetivo del mismo es describir y analizar los resultados del estudio de EF.

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

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

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

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

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

III. OBJETIVOS Y ÁMBITO DE EVALUACIÓN DEL ESTUDIO

III.1. Objetivos general y específicos

3.1.1. Objetivo general

Elaborar la EF del Proyecto del 3° Concurso Línea de Apoyo a los Trabajadores del Grupo 1: “Capacitación Laboral – Excavadora – Mantenimiento – Electrónica - Ancash”.

3.1.2. Objetivos específicos de la Línea de Base

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

III.2. Ámbito de análisis del proyecto

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

Gráfico 1. Ámbito geográfico del proyecto



Elaboración propia.

IV. METODOLOGÍA

IV.1. Enfoque conceptual

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

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

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

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

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

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

Gráfico 2: Matriz de marco lógico

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

Elaboración propia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

II.1. Metodología de trabajo

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

FASE 1: Gestión del proyecto

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

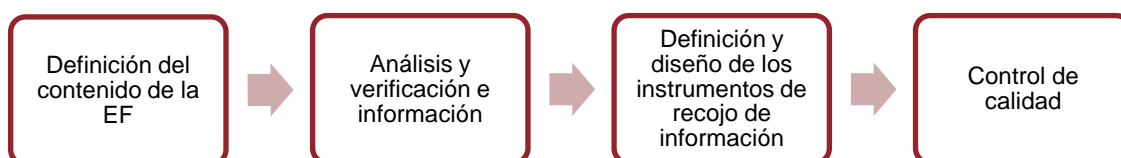
En la fase 1, se establecerá: el detalle de los productos y actividades por desarrollar; el cronograma de actividades e hitos clave para el desarrollo de cada producto; los actores involucrados y, los roles de cada actor. Además, se participará en las reuniones de trabajo con FONDOEMPLEO para coordinar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

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

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

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

Gráfico 3. Diseño Metodológico



Elaboración propia

1. Definición del contenido de la Evaluación Final:

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

2. Análisis y verificación de información:

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

3.2. Información secundaria: ¿cuál información está disponible?

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

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

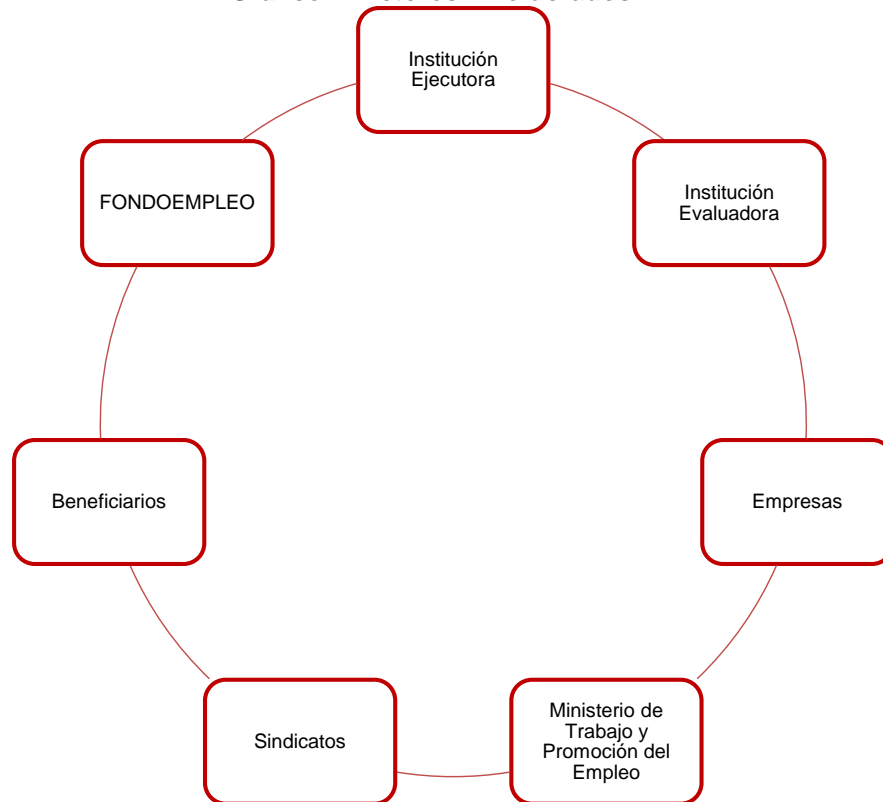
- Base de datos beneficiarios.- En dicha base se tiene información general del beneficiario tales como edad, sexo, actividad/ocupación principal e ingreso neto.
- Informe Final del proyecto.- Contiene información sobre los indicadores del Marco Lógico del proyecto.

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

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

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

Gráfico 4. Actores involucrados



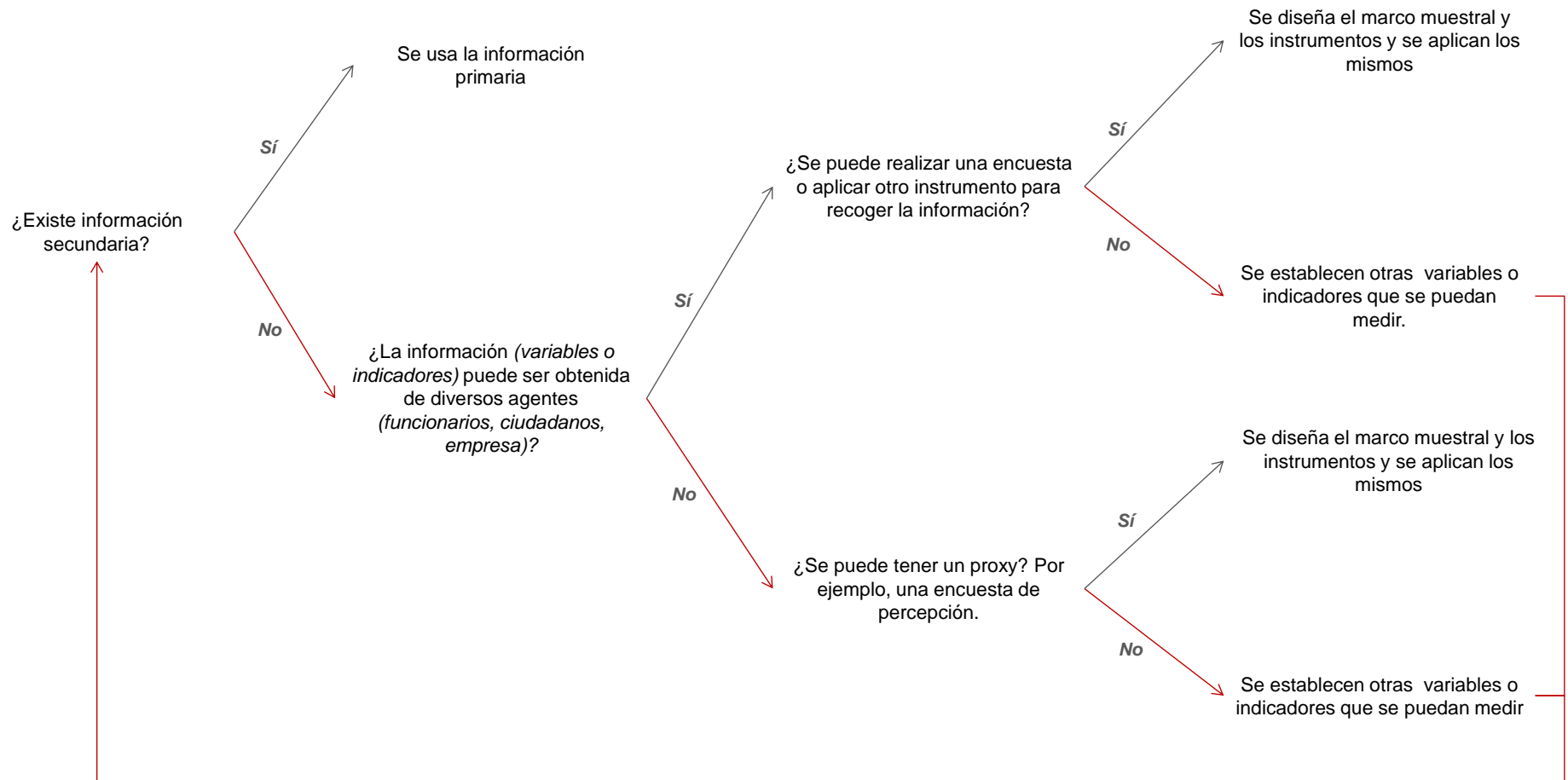
Elaboración propia.

1. FONDOEMPLEO, a través de la Unidad de Planeamiento y Evaluación, proporcionará la información necesaria para la realización de la EF, supervisará su ejecución y emitirá opinión técnica para su conformidad.

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

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

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



Elaboración propia

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

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

A. Encuestas¹

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

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

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

Tabla 1. Muestra de beneficiarios

Nombre del Proyecto	Departamento	Número de Beneficiarios	Tamaño Muestral	Tamaño Muestral (+10%)
Capacitación Laboral-Excavadora-Mantenimiento-Electrónica	Ancash	96	77	84

Elaboración propia

B. Entrevistas en profundidad²

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

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

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

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

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

C. Otros instrumentos cualitativos³

i. Entrevistas grupales

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

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

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

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

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

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

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

Tabla 2. Tabla sustento

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

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

Elaboración propia

ii. Talleres participativos⁴

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

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

Gráfico 6. Percepción a través de los sentidos

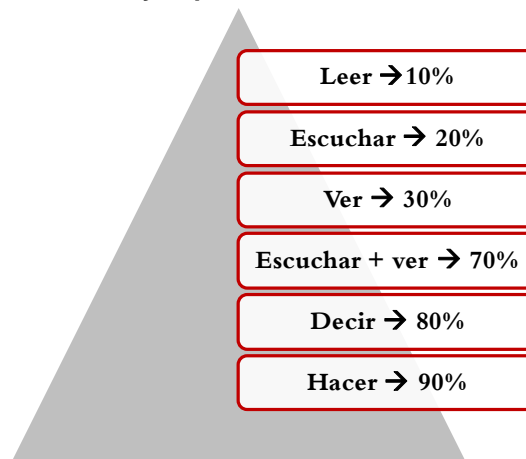


Elaboración propia

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

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

Gráfico 7. Actividad y capacidad de retención de información



Elaboración propia

Esta técnica presenta las siguientes ventajas:

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

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

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

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

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

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

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

Tabla 3. Tabla sustento

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

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

Elaboración propia

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

Tabla 4. Mapeo de objetivos e instrumentos de campo

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

Elaboración propia

4. Control de calidad

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

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

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

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

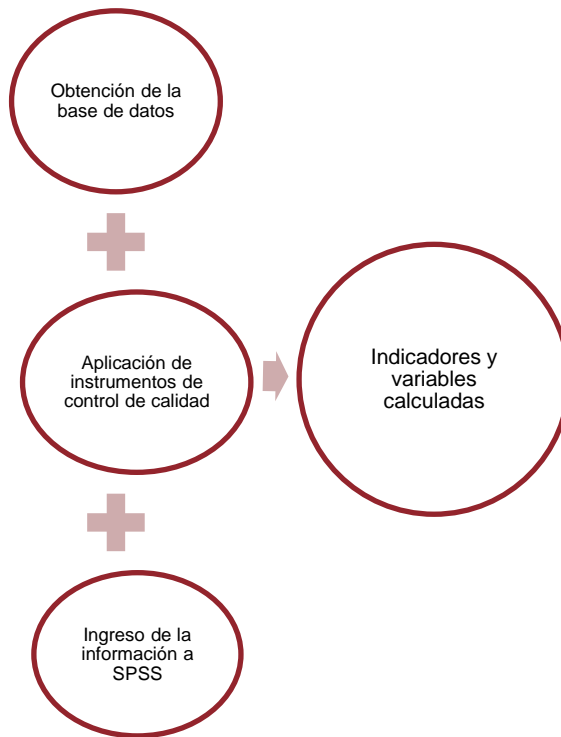
FASE 3: Levantamiento de información, procesamiento y primeros resultados

Durante esta fase, se realizarán los instrumentos ya mencionados a los actores seleccionados. Es de vital importancia mencionar que antes de realizar los instrumentos, se capacitará al equipo de campo en el uso de ellos. De esta manera, se garantizará que la información se recoja de forma homogénea⁵.

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

⁵ Para ver un mayor detalle sobre las capacitaciones, ver la sección V del Plan de Trabajo.

Gráfico 8: Procesamiento



Elaboración propia

FASE 4: Informe de Evaluación Final

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

V. ANÁLISIS DEL PROYECTO LAT 3

V.1. Caracterización y análisis de la población beneficiaria

A partir de las encuestas aplicadas, se obtuvo una muestra representativa de 77 personas con información para caracterizar a la población beneficiaria y al sindicato para el Proyecto LAT 3 - Áncash de FONDOEMPLEO. En esta sección se analizará la situación después de la intervención del proyecto y la comparación entre la situación antes y después del proyecto.

5.1.1. Beneficiarios

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

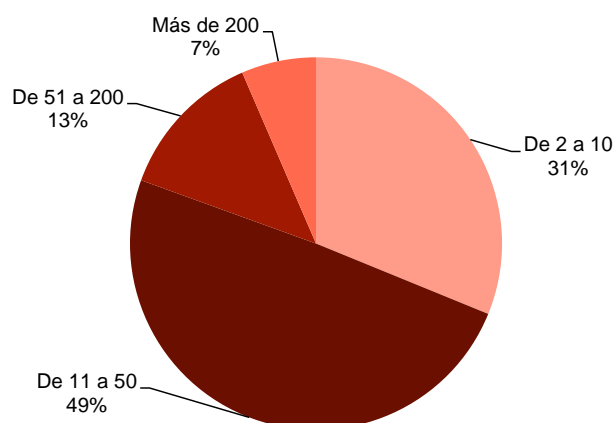
A. Condición de actividad

Antes de la implementación del programa FONDOEMPLEO, el 100% de los beneficiarios se encontraba en situación de ocupado trabajando para la empresa SIDERPERU (en su mayoría) o para empresas bajo el régimen de “service”, que se desenvuelven en la industria siderúrgica. Esta situación se mantuvo igual después del programa.

Solo el 1% de los encuestados cambió de empresa luego de haber llevado el curso financiado por FONDOEMPLEO, porcentaje que representa a un beneficiario de los 77 encuestados. Asimismo, esta misma cantidad (pero un caso diferente) cambió de ocupación principal. No obstante, el 100% de trabajadores se mantuvo con un nivel de responsabilidad de técnico u operativo dentro de su empresa.

Asimismo, el número de personas con que los beneficiarios trabajan en sus respectivas áreas se mantuvo igual después del curso. Así, el 31% trabaja con un grupo de 2 a 10 personas en su área, el 49% con 11 a 50 personas, el 13% con 51 a 200 personas y el 6% restante con más de 200 trabajadores.

Gráfico 9. Número de personas trabajando en el área del beneficiario

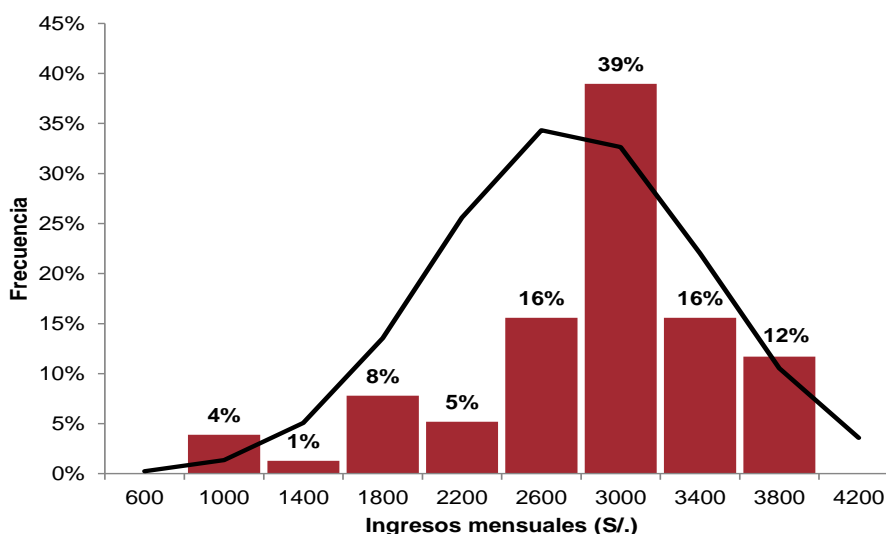


Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Adicionalmente, el promedio de años que el beneficiario ha trabajado en su ocupación disminuyó de 6.8 años antes del desarrollo del proyecto a 6.7 años después del proyecto, ya que, quienes cambiaron de centro laboral recién llevaban trabajando durante algunos meses antes de la aplicación de la encuesta.

Todos los beneficiarios tienen algún tipo de ingreso y el 97% de los mismos ganan más que una remuneración mínima vital (RMV). Antes y después del proyecto, el ingreso promedio mensual permaneció en S/ 2,741.56, y la mayor parte de beneficiarios se sigue concentrando en un rango de ingresos mensuales entre S/ 2,600.00 y S/ 3,200.00.

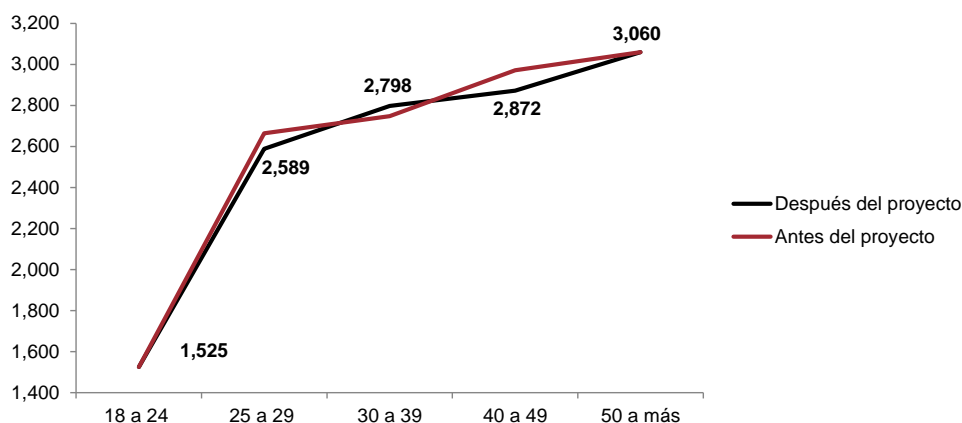
Gráfico 10. Distribución de los ingresos mensuales (S/)



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

En cuanto a la categorización de ingresos mensuales promedio por grupos de edades, se registraron ligeros cambios en los grupos de beneficiarios de 25 a 29 años, de 30 a 39 años y de 40 a 49 años. Sin embargo, la relación positiva entre la edad del trabajador y su ingreso mensual permaneció (a mayor edad, mayor ingreso mensual promedio).

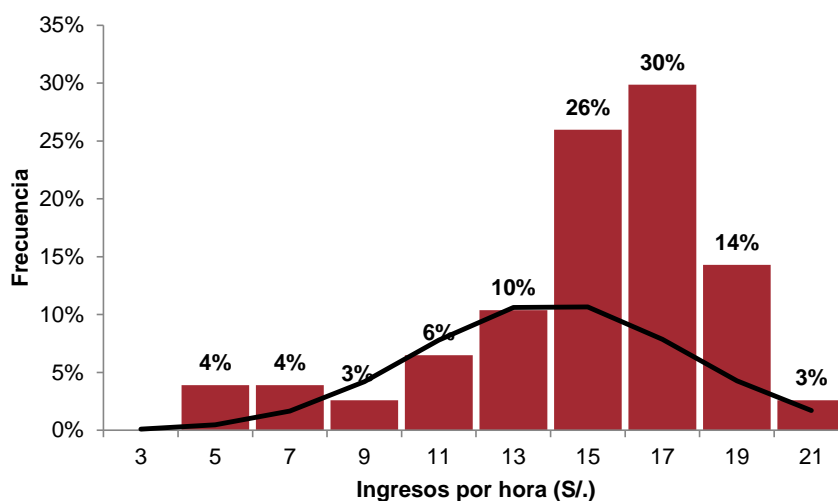
Gráfico 11. Distribución de los ingresos promedio mensuales, según rangos de edades (S/)



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

De igual manera, el ingreso por hora permaneció constante en S/ 14.02 y la mayor cantidad de beneficiarios tiene un ingreso por hora promedio entre S/ 13.00 y S/ 17.00. Se trata de una cifra considerablemente mayor al ingreso por hora del salario mínimo para una jornada laboral de 48 horas semanales, el cual es de aproximadamente S/ 4.43.

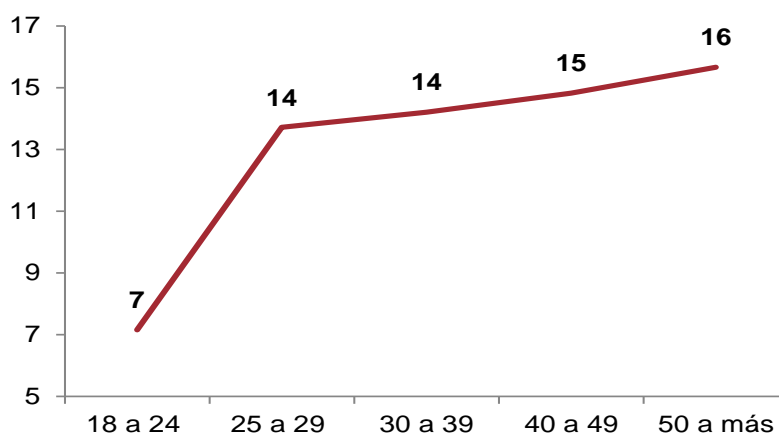
Gráfico 12. Distribución de los ingresos por hora (S/)



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

Al categorizar los ingresos por hora según los grupos de edades, la distribución se mantuvo igual. El grupo de menor edad, con beneficiarios de 18 a 24 años recibe el menor ingreso por hora promedio de S/ 7.00; mientras que el grupo de mayor edad, de 50 años a más, recibe el mayor ingreso promedio de S/ 16.00 por hora.

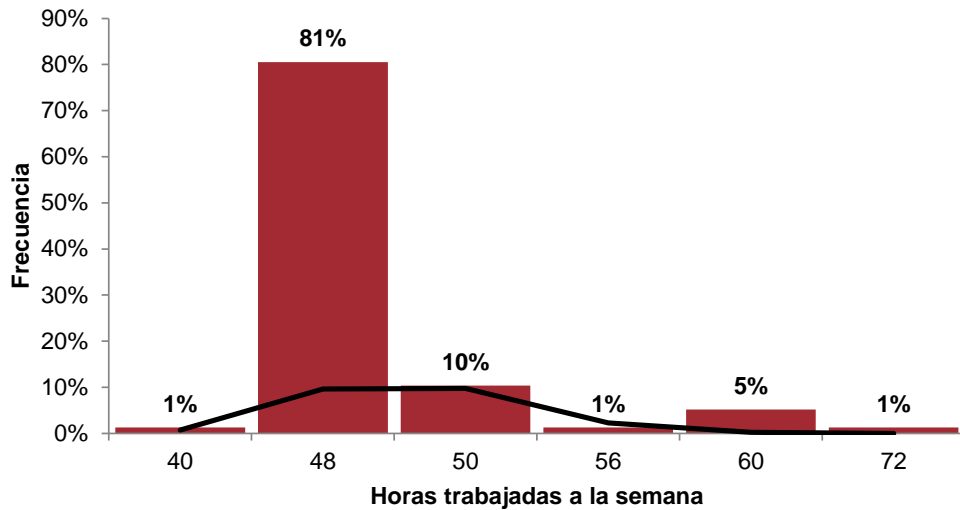
Gráfico 13. Distribución de los ingresos por hora promedio, según rangos de edades (S/)



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

Tanto la jornada laboral promedio de 49 horas por semana, como la distribución de estas horas trabajadas, se mantuvieron igual antes y después del desarrollo de los cursos de FONDOEMPLEO. El 81% de beneficiarios sigue trabajando 48 horas a la semana y las horas trabajadas de todos los beneficiarios oscila entre 40 y 72 por semana.

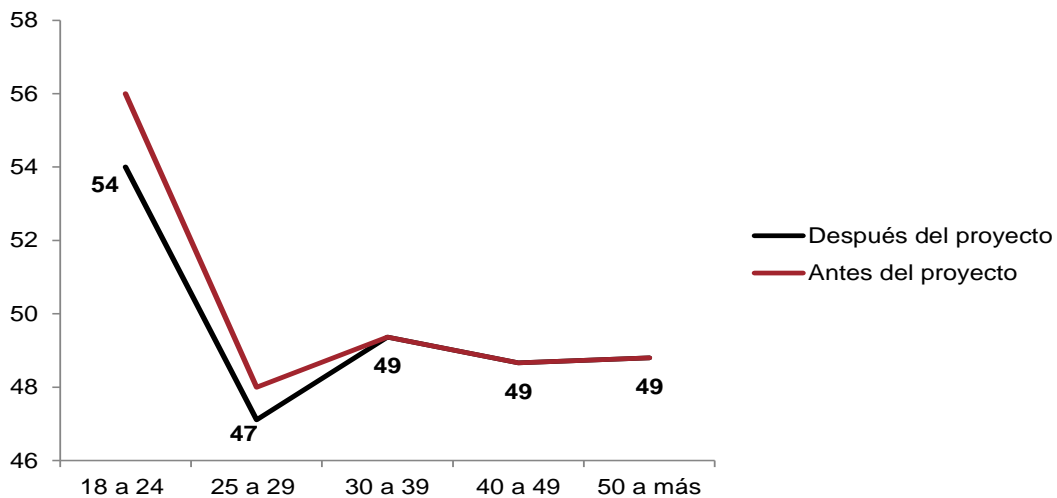
Gráfico 14. Distribución de horas trabajadas a la semana



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

La distribución de horas trabajadas a la semana según rango de edades tuvo una ligera variación. En los grupos de edades de 18 a 24 años y de 25 a 29 años, las horas trabajadas a la semana disminuyeron. En el primer grupo, pasó de 56 horas a 54; y en el segundo grupo se redujo de 48 horas a 47.

Gráfico 15. Distribución de horas trabajadas a la semana, según rangos de edades



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

Análisis

Si bien es cierto, la muestra indica que el 1% de beneficiarios cambió de empresa y de ocupación después de los cursos, esta variación se registró en trabajadores contratados bajo el régimen de *service*. Esta modalidad permite la tercerización de algunas actividades de la empresa únicamente durante el periodo en que se requieran dichos servicios. Por ejemplo, si hay una ampliación en la planta, en la cual se requiera una mayor cantidad de excavadoras, la empresa encargada contrata personal (conductores de excavadoras) de empresas pequeñas para cubrir esta necesidad temporal y complementaria.

Con esto, la tasa de rotación es alta no solo porque se demanda trabajo por un intervalo de tiempo corto, sino también, porque este tipo de mano de obra no tiene una vinculación laboral directa con la empresa⁶. Es así que la variación en cuestión no puede ser directamente atribuida al proyecto.

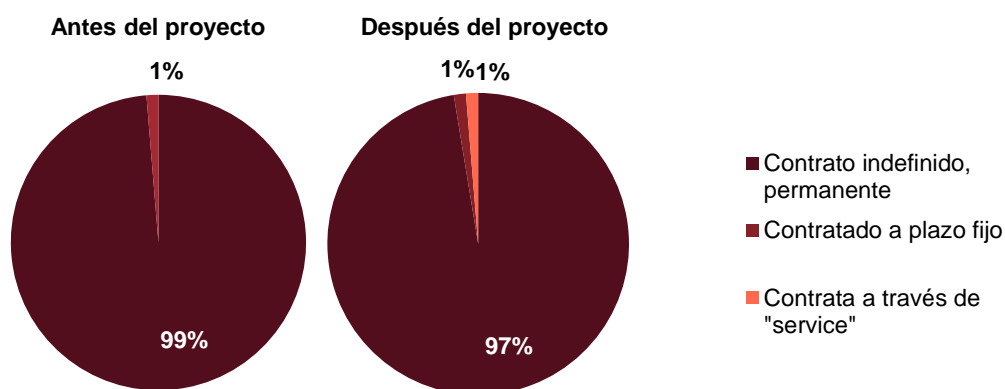
Por otro lado, no hubo variación en el nivel de responsabilidad de los beneficiarios, en el número de personas trabajando por área, en los ingresos mensuales, en el ingreso por hora promedio, ni en la cantidad de horas trabajadas a la semana. La ligera variación registrada en los ingresos mensuales promedio y en las horas trabajadas a la semana al ser separados según rango de edades se debe al cambio de empresa de los beneficiarios antes mencionados (el 1% en cuestión).

De este modo, no se registraron mayores variaciones significativas en la condición de actividad de los beneficiarios al finalizar los cursos financiados por FONDOEMPLEO.

B. Medición de empleo decente

Antes del desarrollo del programa de FONDOEMPLEO, el 99% de trabajadores contaba con un contrato indefinido o permanente. El porcentaje restante seguía un régimen de contrata a través de *service*. Posteriormente, al finalizar el programa, los beneficiarios que tenían un contrato indefinido representaron el 97.40%, un 1.30% estaba contratado a través de *service* y un 1.30% a plazo fijo. Esta variación se dio por el caso mencionado anteriormente que cambió de empresa después del proyecto para regirse por contrata a través de *service*.

Gráfico 16. Tipo de contrato de los beneficiarios⁷



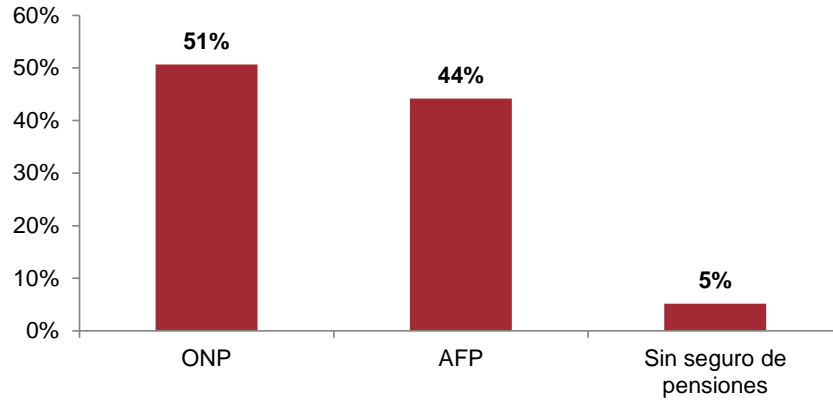
Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Respecto al acceso de seguro de salud, el 99% de beneficiarios siguió afiliado a ESSALUD y el 1% no adquirió uno. El acceso al sistema de pensiones se mantuvo inalterado, con 51% de trabajadores aportando para la Oficina de Normalización Provisional (ONP), el 44% en una Administradora de Fondo de Pensiones (AFP) y el 5% sin seguro de pensiones.

⁶ Por ejemplo, los trabajadores contratados bajo esta modalidad no son considerados en la repartición de utilidades.

⁷ La suma de las partes mostrada puede no coincidir con el total debido al redondeo de las cifras.

Gráfico 17. Acceso a sistema de pensiones



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

Análisis

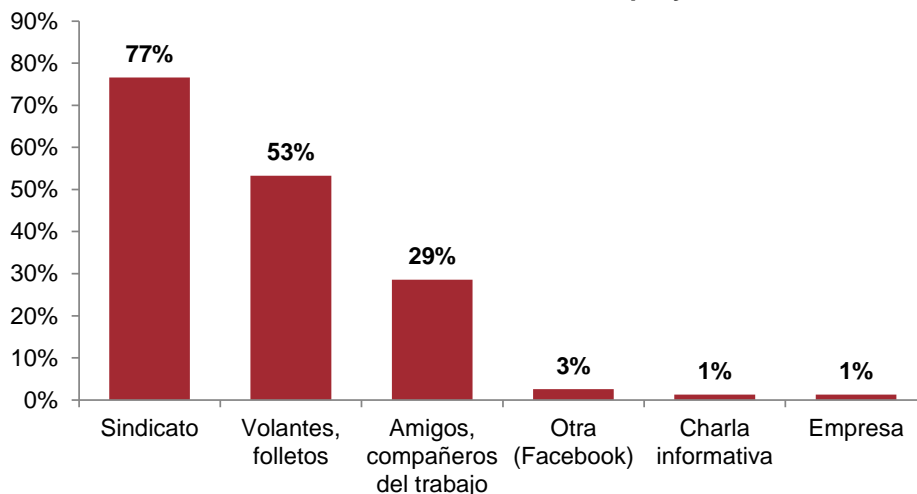
Se registró un cambio en el tipo de contrato de los trabajadores debido a la movilización de una empresa a otra. Se debe recalcar que el porcentaje que varió recoge el caso del beneficiario que cambió de empresa; este trabajador pasó de estar contratado permanentemente a tener un contrato a plazo fijo bajo la modalidad de *service*. Esto debido a que bajo la nueva modalidad obtenía mayores ingresos.

No obstante, la cantidad de afiliados a los seguros de salud y la cantidad de aportantes a los sistemas de pensiones se mantuvieron inalteradas después del desarrollo de los cursos financiados por FONDOEMPLEO. De este modo, no se registraron cambios relevantes en el empleo de los beneficiarios.

C. Conocimiento acerca del proyecto

El 77% de los beneficiarios se enteró del proyecto de FONDOEMPLEO a través del sindicato. El 53% se enteró a través de volantes y folletos y un 29% a través de conversaciones con amigos y compañeros del trabajo. Un 3% respondió haber conocido el proyecto a través de la página web de *Facebook*, mientras que un 1% supo de las capacitaciones a través de una charla informativa y otro 1% a través de la empresa.

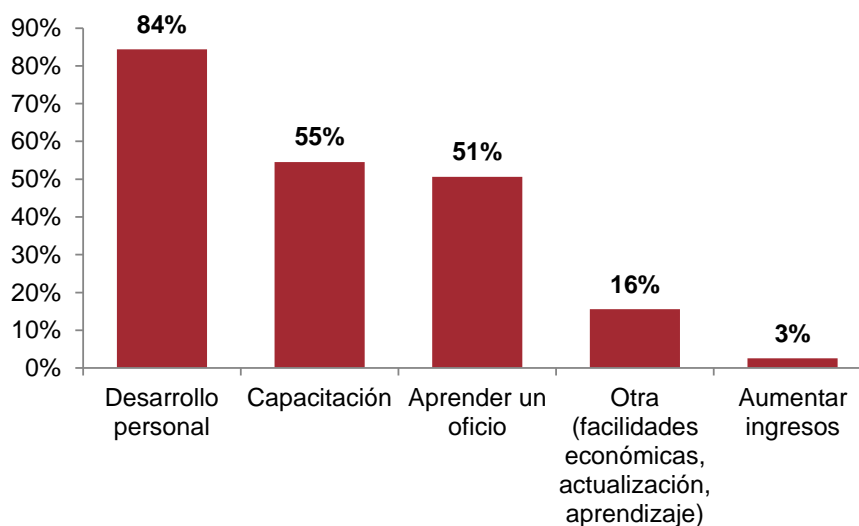
Gráfico 18. Conocimiento del proyecto



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

Asimismo, el 84% decidió participar en el curso de FONDOEMPLEO porque lo vio como una oportunidad de desarrollo personal. El 55% y el 51% porque ofrecía capacitación y porque querían aprender un oficio, respectivamente. Un 16% participó porque el proyecto le brindó facilidades económicas para pagar el curso y poder actualizar sus conocimientos. Finalmente, el 3% lo hizo para aumentar sus ingresos.

Gráfico 19. Decisión de participación en el proyecto



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

D. Satisfacción del beneficiario

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

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

Tabla 5. Medición de la satisfacción del beneficiario

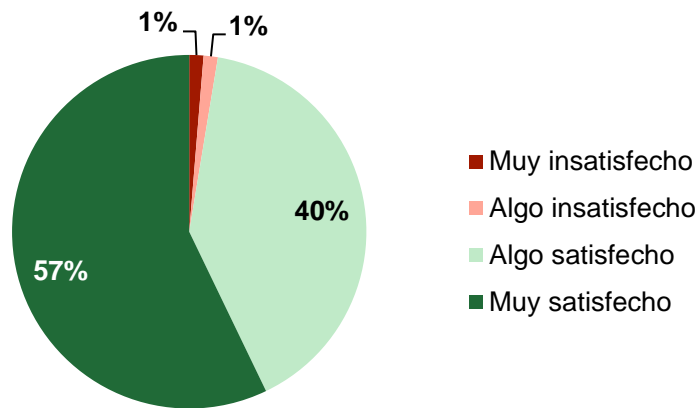
Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

Elaboración propia.

Criterio 1. Claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto: El 57% de los beneficiarios estuvo muy satisfecho con la claridad de los requisitos que les pidieron para postular y formar parte de los cursos de FONDOEMPLEO. Estos requisitos fueron establecidos en conjunto por la junta directiva del sindicato, la institución encargada de dictar el curso y FONDOEMPLEO; y fueron resumidos en una tabla valorativa para la selección de trabajadores por curso.

Asimismo, el 40% mencionó sentirse algo satisfecho con los criterios y el porcentaje restante se sintió algo insatisfecho y muy insatisfecho.

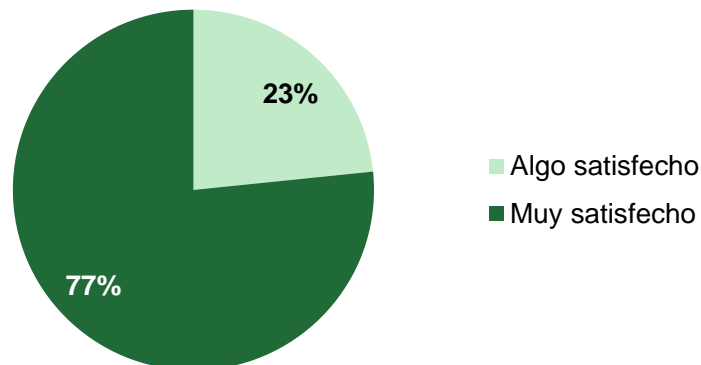
Gráfico 20. Nivel de satisfacción sobre la claridad de los requisitos solicitados



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

Criterio 2. Comprensión de los cursos de capacitación: En cuanto a la comprensión del contenido de los cursos, considerando sus respectivos módulos y unidades temáticas, el 100% se sintió satisfecho. Específicamente, el 23% se sintió algo satisfecho y el 77% estuvo muy satisfecho. Se trata del criterio con la calificación más elevada pues todos los beneficiarios le otorgaron un puntaje de 4 a más.

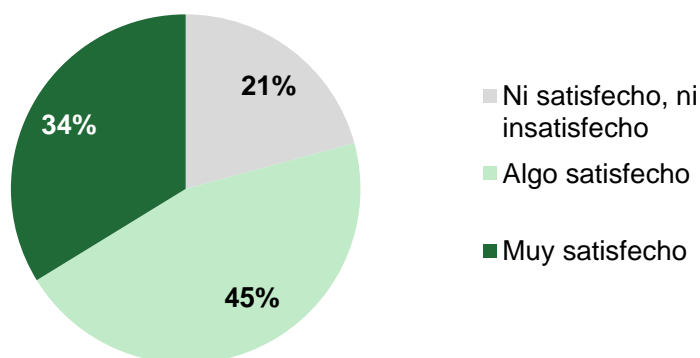
Gráfico 21. Nivel de satisfacción sobre la comprensión de los cursos



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

Criterio 3. Tiempo que duraron las capacitaciones: La duración de cada curso fue de aproximadamente dos a tres meses, con lo cual el 34% de los beneficiarios se sintió muy satisfecho y el 45% algo satisfecho. El 21% no se sintió ni satisfecho, ni insatisfecho con la duración de las capacitaciones pues recomendaron que se agreguen mayor cantidad de horas prácticas. Como trabajadores, esto les permitiría desarrollarse mejor en el ámbito profesional.

Gráfico 22. Nivel de satisfacción sobre el tiempo de duración de las capacitaciones

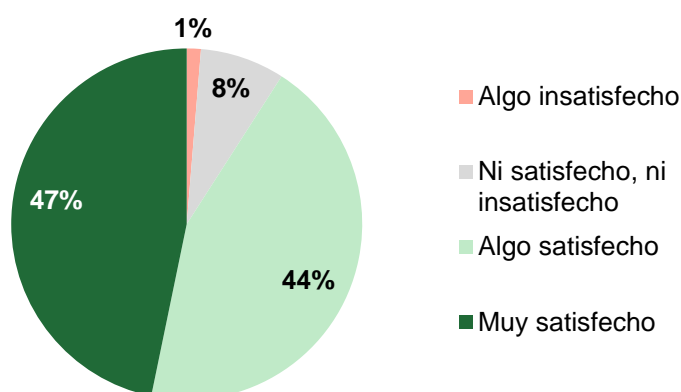


Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Criterio 4. Horarios de las capacitaciones: El 81% de beneficiarios se sintió algo satisfecho y muy satisfecho con los horarios designados para los cursos. No obstante, el 8% no se sintió ni satisfecho, ni insatisfecho, y el 1% se sintió algo insatisfecho.

Los encuestados mencionaron que no contaban con flexibilidad de horario para poder asistir, por lo que tuvieron que cambiar cupos con otros compañeros o hacer más turnos de trabajo para recuperar las horas que les faltaba. Por tal motivo, aunque la empresa no se encuentre tan involucrada en el proyecto, recomendaron una mayor coordinación con la misma para establecer los horarios y darles facilidades a los beneficiarios para acudir a clases.

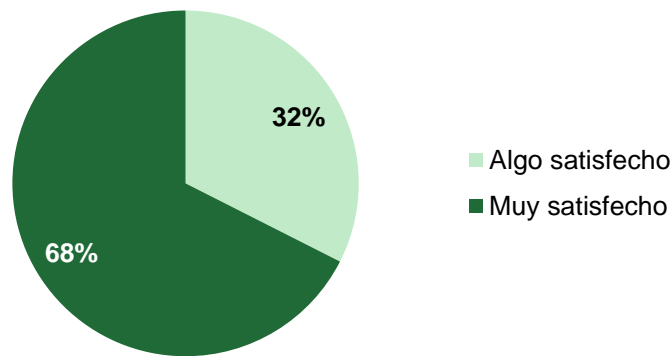
Gráfico 23. Nivel de satisfacción sobre los horarios de las capacitaciones



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

Criterio 5. Asesoría brindada para el aprendizaje: El 68% de beneficiarios se encontró muy satisfecho con las asesorías brindadas por los profesores de los cursos. El resto de trabajadores (32%) se sintió algo satisfecho. El alto nivel de satisfacción registrado se sustenta en los comentarios otorgados por los beneficiarios, quienes acordaron que los profesores eran competentes; además, consideraron que TECSUP es una institución con prestigio y reconocimiento.

Gráfico 24. Nivel de satisfacción sobre la asesoría brindada para el aprendizaje

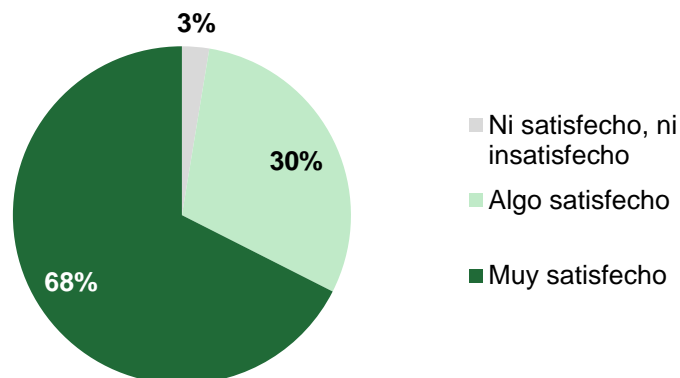


Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).

Elaboración propia.

Criterio 6. Ayuda para resolver las dudas del proyecto: Este criterio comprende la ayuda y atención otorgada por el sindicato y la IE sobre el proyecto a lo largo del mismo. El 68% de beneficiarios se sintió muy satisfecho pues recibió información sobre los cursos y el programa desarrollado por FONDOEMPLEO. El 30% estuvo algo satisfecho y el 3% ni satisfecho, ni insatisfecho.

Gráfico 25. Nivel de satisfacción sobre la ayuda para resolver las dudas del proyecto

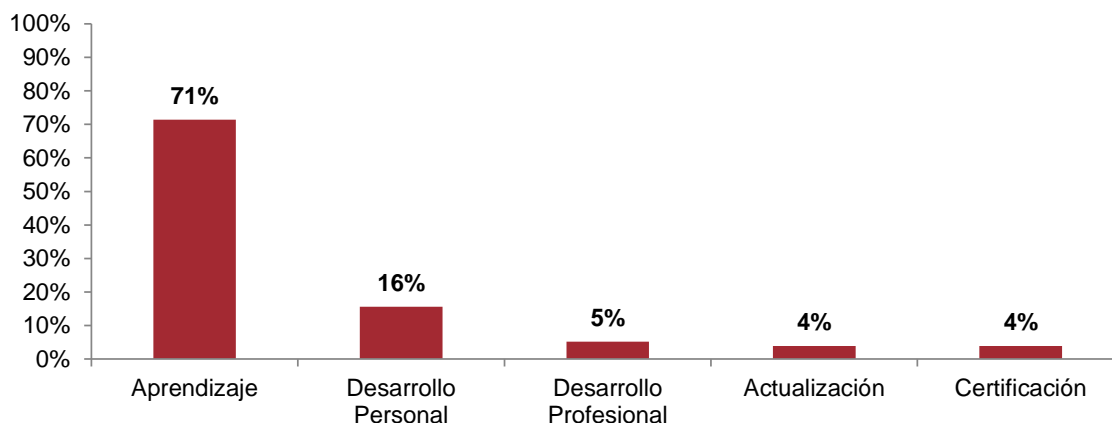


Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).

Elaboración propia.

Asimismo, se recopiló información sobre los principales beneficios que recibieron los trabajadores al participar en el proyecto. La mayoría de beneficiarios (71%) consideró que los cursos impulsaron su aprendizaje, un 16% mencionó que contribuyeron con su desarrollo personal y un 5% con su desarrollo profesional. Un 4% mencionó que las capacitaciones ayudaron a actualizarse en el campo laboral en que se desenvuelven y el 4% restante consideró que la certificación fue el mayor beneficio obtenido ya que sirve como justificación de sus competencias.

Gráfico 26. Principales beneficios recibidos por los trabajadores

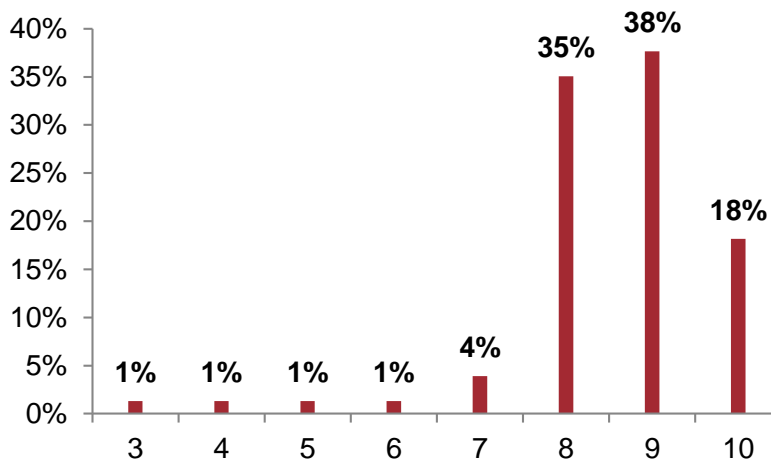


Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

Además, los encuestados tuvieron la posibilidad de otorgar una calificación del 1 al 10 al desarrollo del proyecto y al apoyo recibido por el mismo para mejorar su capacitación técnica. El 91% de los beneficiarios le otorgó una nota de 8 a más al proyecto, el 4% le dio una calificación de 7 y el resto calificó al proyecto con un puntaje entre 3 y 6. Como resultado, se obtuvo una nota promedio de 8.52 puntos por la implementación del proyecto de FONDOEMPLEO en Ancash.

Las notas bajas se sustentan en algunas falencias percibidas por los trabajadores, como las descoordinaciones con la empresa en los horarios para asistir a los cursos, la metodología de las capacitaciones que fue calificada como poco didáctica, la infraestructura del sindicato para los cursos que fueron llevados a cabo ahí, la falta de horas prácticas para complementar el aprendizaje, entre otras.

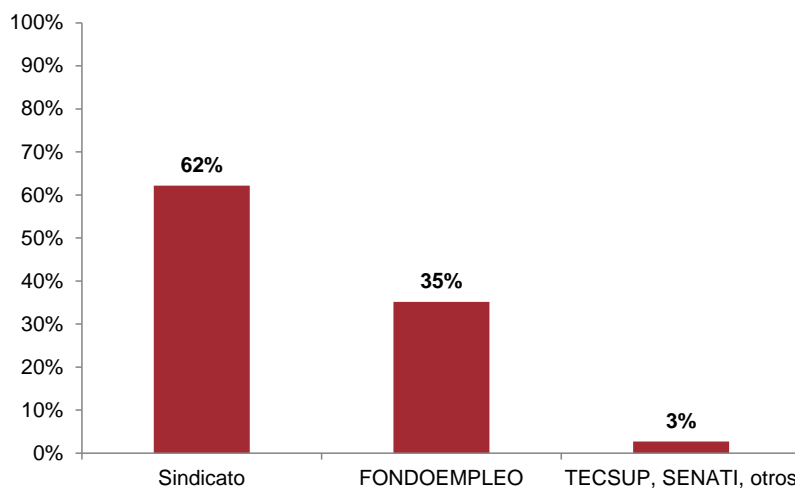
Gráfico 27. Calificaciones otorgadas al proyecto por los beneficiarios



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

Finalmente, el 96% de beneficiarios tiene conocimiento sobre lugares a los cuales recurrir para continuar con su capacitación. Entre estos, el 62% reconoce que el sindicato es una buena guía para buscar nuevas capacitaciones. El 35% mencionó que continuaría participando en el proyecto financiado por FONDOEMPLEO y el 3% mencionó a TECSUP, SENATI y otras instituciones educativas para seguir capacitándose.

Gráfico 28. Lugares sugeridos para continuar capacitándose



Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).

Elaboración propia

Análisis

Si bien es cierto, los niveles de satisfacción de los beneficiarios respecto a los cursos y a la ejecución del proyecto son altos, esto no significa que la implementación del mismo haya sido óptima en su totalidad. Tal es el caso del alto puntaje obtenido en la claridad de los requisitos solicitados para postular a un curso: que los beneficiarios se sientan cómodos con este criterio, no significa que hubo una buena focalización del proyecto.

Asimismo, existen algunas mejoras por implementar, como la coordinación con la empresa para cumplir con los horarios establecidos de los cursos o la distribución de cupos por curso. Además, los beneficiarios perciben que se puede mejorar la metodología de los cursos con material más didáctico, mayor cantidad de horas prácticas y mejor infraestructura para las clases dictadas en el sindicato.

Por otro lado, se recalca el reconocimiento que los beneficiarios le dan al contenido de los cursos, capacidades y preparación de los profesores, prestigio de TECSUP (institución encargada de dictar la mayoría de cursos) y la atención y asesoría brindada por el sindicato y la IE a lo largo del proyecto. Asimismo, sienten que han fortalecido sus habilidades, que los cursos han contribuido con su desarrollo personal y profesional, y que ha sido de suma importancia certificar sus conocimientos empíricos.

El proyecto ha resaltado la importancia de este tipo de capacitaciones, que incrementan las competencias laborales de las personas. Por tal motivo, ahora, gran parte de los beneficiarios sabe que puede acudir al sindicato o a los cursos financiados por FONDOEMPLEO para continuar capacitándose.

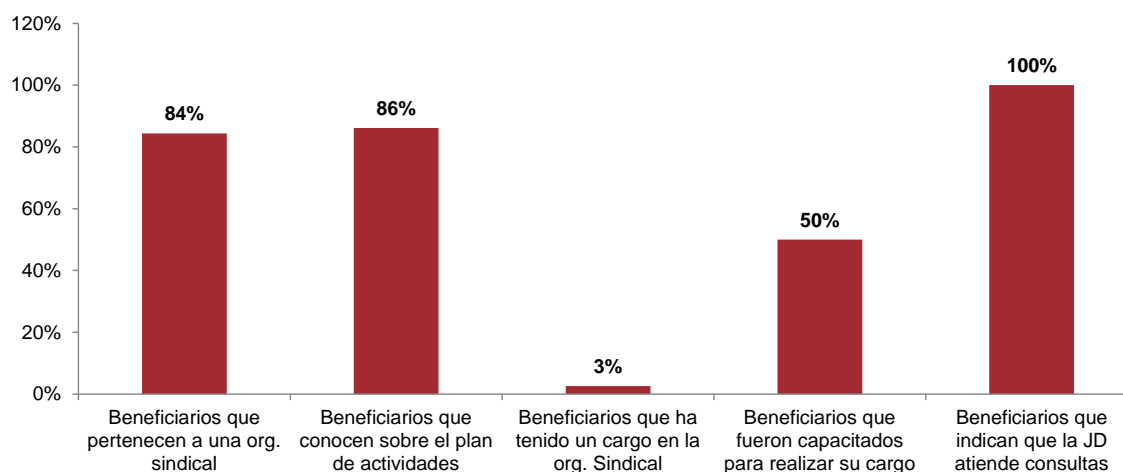
Finalmente, es necesario mencionar que los trabajadores consideran que el conocimiento adquirido es una herramienta que contribuye más con el desarrollo propio profesional y no tanto para incrementar la productividad de la empresa. Debido al bajo interés y la mala relación con SIDERPERÚ, es poco probable que los beneficiarios sean promovidos o que incrementen su sueldo después de la participación en el proyecto, por lo que sienten que las capacitaciones son más útiles para migrar a otro trabajo.

5.1.2. Sindicato

A. Organización sindical

Acerca de la organización sindical, el 84% de beneficiarios pertenece al sindicato (la mayoría de miembros en el Sindicato de Trabajadores de SIDERPERU y una menor proporción en el Sindicato de Empleados de SIDERPERU). Esta cifra se mantuvo inalterada antes y después del proyecto. El 86% de los miembros conocen sobre el plan de actividades de su organización sindical y un 3% ha tenido un cargo en su sindicato. De estos, solo el 50% ha sido capacitado para ejercer dicho cargo. Finalmente, el 100% de beneficiarios que están sindicalizados perciben que la junta directiva atiende a sus consultas con frecuencia.

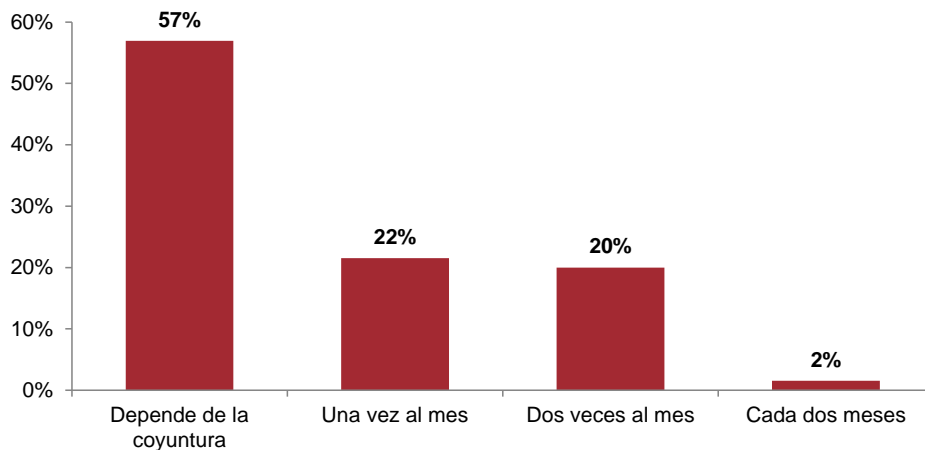
Gráfico 29. Indicadores sobre la organización sindical



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

La frecuencia de las reuniones de la asamblea general no se alteró, pues antes y después del proyecto, la mayoría de beneficiarios indicó que para convocar a dichas reuniones, dependía de la coyuntura por la que estaba pasando la empresa o los beneficiarios.

Gráfico 30. Frecuencia de reuniones de la asamblea general del Sindicato de Trabajadores

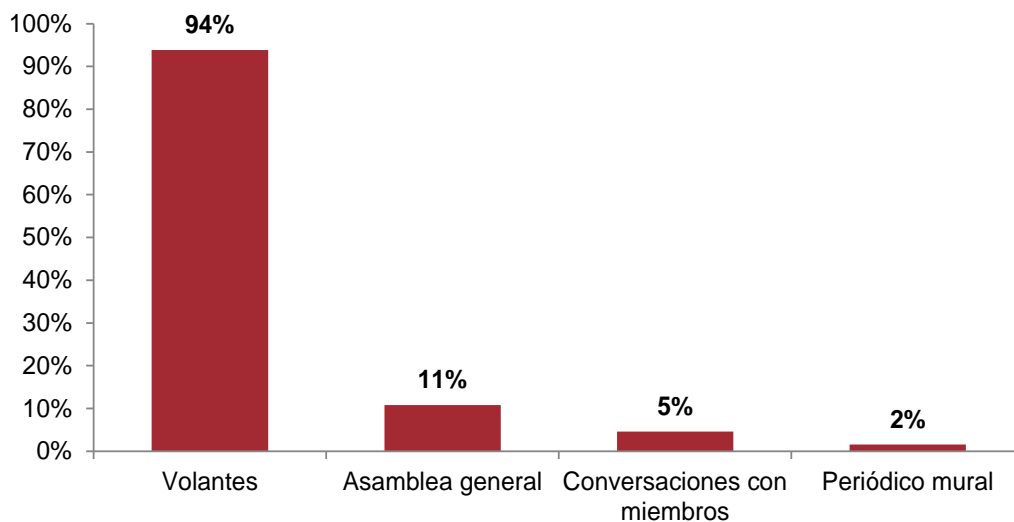


Fuente: Encuestas aplicadas por AC Pública (2016).
Elaboración propia.

En cuanto a las reuniones de la junta directiva, estas siguen siendo una vez por semana, en promedio. Asimismo, los miembros de la organización sindical siguen recibiendo informes una vez a la semana.

De igual manera, los medios para informar los avances de la organización permanecieron iguales. Un 94% de beneficiarios respondió que se informaba a través de volantes, un 11% a través de las reuniones de la asamblea general, un 5% por conversaciones con los miembros del sindicato y un 2% por el periódico mural.

Gráfico 31. Medios de comunicación por el que se informa los avances del sindicato



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

Análisis

La percepción de los beneficiarios respecto a la organización sindical es la misma antes y después del proyecto. No se registraron cambios en el número de afiliados o cantidad de trabajadores que ejercían un cargo, y todos los encuestados aún sienten que la junta directiva atiende sus dudas abiertamente. Tampoco hubo variaciones en la frecuencia de las reuniones de la asamblea general o de la junta directiva, ni en la periodicidad de recepción de informes del sindicato. Asimismo, los medios para informar los avances de la organización continúan siendo los mismos (volantes, reuniones, conversaciones, entre otros).

Con esto, no hubo cambios significativos en la gestión del sindicato ni en su relación con los trabajadores después del desarrollo de los cursos financiados por FONDOEMPLEO.

V.2. Análisis de resultados del proyecto

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

5.3.1. Análisis de efecto

El proyecto de FONDOEMPLEO ha causado una serie de efectos directos e indirectos sobre el grupo de beneficiarios y no beneficiarios. Los efectos directos son aquellos que el proyecto ha generado en los beneficiarios y se pueden medir utilizando técnicas estadísticas. Dentro de este grupo se encuentran los que están asociados con el incremento de capacidades técnicas y prácticas, incremento de ingresos, cambio de puestos, entre otros.

Para el caso del LAT-03-05, las ligeras variaciones registradas en la ocupación de los beneficiarios y en el ingreso mensual promedio se dieron en los trabajadores contratados bajo el régimen de *service*. Por tal motivo, el cambio no puede ser directamente atribuido al proyecto. Además de esto, no se registraron mayores variaciones cuantitativas significativas en la condición de actividad de los beneficiarios, en el empleo decente ni en la organización sindical al finalizar los cursos financiados por FONDOEMPLEO.

Los efectos indirectos están vinculados con temas no medibles y se han generado en beneficiarios y no beneficiarios. En los beneficiarios, los efectos indirectos han sido: la generación de confianza producto de las clases teóricas, por autodeclaración los beneficiarios mencionan que ahora tienen más nociones técnicas que les permite debatir con sus superiores y eso los hace sentirse empoderados; además, los beneficiarios buscan, por sus propios medios, seguir capacitándose, los cursos que imparte FONDOEMPLEO motiva a los beneficiarios a continuar formándose técnicamente; un efecto adicional es que los beneficiarios se acercan más al sindicato. En el caso de efectos indirectos sobre no beneficiarios, está el contagio de querer participar en futuros proyectos de capacitación de FONDOEMPLEO, la gente que no tuvo la posibilidad de participar, está bastante interesada en hacerlo; esto también ocurre a nivel de sindicatos, los demás sindicatos vinculados con las operaciones de la empresa se interesan por participar en proyectos con FONDOEMPLEO.

5.3.2. Análisis de eficacia

Se realizaron dos análisis de eficacia, uno para la capacitación a los trabajadores y otro para el diplomado a los directivos del sindicato. El resultado fue que ambas medidas presentaron oportunidades de mejora, esto se explica principalmente por problemas vinculados con el diseño del proyecto.

El análisis de eficacia permite identificar cómo las actividades se han materializado en resultados, y cómo se ha dado esto en términos de cantidad, calidad y el cronograma previsto. En este sentido, la lógica vertical presenta oportunidades de mejora, como ya se mencionó, debido a que la formulación del proyecto no fue la adecuada. Esto tanto para la capacitación como para el diplomado. Por otro lado, el análisis individual de los componentes de calidad, cantidad y tiempos, sí se han respetado en ambas capacitaciones del proyecto.

Entonces, si bien es cierto el proyecto se ha desarrollado de la mejor manera en términos de calidad, cantidad y tiempos, la lógica vertical no es adecuada, lo que impacta directamente en los resultados finales del proyecto.

5.3.3. Análisis de eficiencia

El proyecto fue eficiente, es decir, los recursos e insumos asignados permitieron alcanzar los resultados esperados. Los recursos e insumos están compuestos por bienes materiales, físicos, recursos financieros y recursos humanos. En general ellos funcionaron bastante bien y de manera articulada. Cuando se presentó algún problema el personal estuvo capacitado para resolverlo logrando que todo funcione. Esto es mérito de una buena selección del equipo técnico.

En cuanto a ambiente físico y materiales, se habilitó un ambiente dentro del sindicato equipado con escritorios, sillas, libreros, computadoras, impresora y multimedia para que los miembros de la IE puedan trabajar, la ubicación de la oficina fue un factor clave para alcanzar los resultados del proyecto. El local se encontraba exactamente en la entrada del local del sindicato lo cual contribuyó en la etapa de difusión por la posición estratégica donde se colocaron los banners y la propaganda. La ubicación también permitió facilitar las coordinaciones entre el equipo técnico y el sindicato y los trabajadores quienes utilizan el local sindical para organizar sus reuniones y eventos. El local sindical también contaba con aulas y ambientes que al inicio del proyecto sirvieron para comenzar con las capacitaciones - luego estas fallaron y fue necesario buscar un nuevo local para efectuar los cursos de capacitación.

En cuanto a los recursos humanos, el equipo a cargo de la ejecución del proyecto logró administrar con éxito todos los recursos e insumos que tuvieron a su disposición para alcanzar los resultados esperados del proyecto. El principal indicador de ello es que no han tenido mayores problemas con respecto a la planificación, y los que tuvieron se solucionaron durante la ejecución del proyecto.

Es importante mencionar que uno de los factores de éxito de los buenos resultados obtenidos en el análisis de recursos humanos se debe al apoyo que recibe el equipo técnico por parte de los gestores del proyecto. Los gestores son personal de FONDOEMPLEO que brindan asistencia técnica y herramientas a las IE para que

ejecuten adecuadamente el proyecto. Los miembros de la IE reconocen la importancia del gestor y manifiestan que su apoyo fue clave, permanente y bastante positivo. Además del gestor es el responsable de realizar acciones especializadas como auditorías externas que permitieron identificar errores administrativos en la gestión contable.

Los recursos financieros alcanzaron para financiar todas las actividades planificadas. Un tema que contribuyó bastante en el manejo financiero fue la auditoría contable que le realizaron a la IE. Algunas de las recomendaciones fueron: utilizar cheques no negociables para montos mayores a S/3,500; establecer como política que los cheques que no se mantengan en la oficina, porque es un ambiente inseguro.

En cuanto al tiempo, este se puede analizar desde dos puntos de vista. El tiempo para la ejecución de las actividades y el tiempo del cual disponían los trabajadores. En cuanto al primer punto, las capacitaciones se desarrollaron sin mayores contratiempos en el tiempo estimado. En cuanto al segundo punto se presentaron limitaciones. La principal dificultad para el proyecto fue la disponibilidad de tiempo de los trabajadores. Ante esto, se establecieron dos horarios y la posibilidad de recuperación de clases, además de algunas pasantías en Trujillo.

5.3.4. Análisis de sostenibilidad

La sostenibilidad significa tener la capacidad de mantener los efectos positivos del proyecto durante cierto período de tiempo, al respecto, existen opiniones divididas. Los que indican que el proyecto es sostenible argumentan que los beneficiarios están en la capacidad de continuar con los cursos por los altos niveles de motivación generados por FONDOEMPLEO. Los que consideran que la gente no va a poder seguir capacitándose lo hace tomando en cuenta de que hay capacitaciones que son muy especializadas y por lo tanto tienen costos muy elevados (algunas incluso solo se dictan en otros países), estas probablemente no podrán ser tomadas en cuenta por los trabajadores.

Lo cierto es que los trabajadores pueden acceder a capacitaciones que no sean tan costosas y se dicten en Chimbote o zonas cercanas. Cursos muy especializados que demandan importantes niveles de inversión no podrán ser asumidos plenamente por los trabajadores.

Además, se ha identificado que la coordinación entre actores puede ser un factor importante que contribuya con el logro de la sostenibilidad. Por ejemplo, se ha identificado que el proyecto está alineado con las políticas de las autoridades locales, sin embargo, no hay ningún tipo de apoyo ni coordinación con ellas. Tampoco existen iniciativas que vengan desde alguno de los niveles de gobierno que repliquen iniciativas como las financiadas por el Proyecto.

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

A continuación se presenta el valor de los indicadores de marco lógico y el porcentaje de ejecución de los mismos, que según la metodología propuesta, son obtenidos de las fichas de cierre del proyecto que presenta la IE. Según estos resultados, todos los indicadores llegaron a la meta propuesta, lo que reflejaría un buen desempeño del programa.

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

Tabla 6. Indicadores de marco lógico

Información Técnica		Valor	% de Ejecución	Comparación
Propósito	Indicador			
Trabajadores del STPS capacitados tienen mayores oportunidades laborales en el mercado laboral formal y/o mejores oportunidades de éxito en la dirección de la Organización Sindical en Chimbote.	96 de los trabajadores del STSP cuentan con las competencias laborales para atender la demanda de personal de la empresa empleadora, al finalizar el proyecto	96	100	98
	32 trabajadores del STSP que implementan competencias en fortalecimiento institucional adquiridas, al finalizar el proyecto.	32	100	30
Componente	Indicador			
Trabajadores del STSP desarrollan competencias laborales para mejorar su productividad y empleabilidad.	96 trabajadores del STSP adquieren nuevas capacidades técnicas al décimo segundo mes del proyecto	96	100	98
Trabajadores del STSP desarrollan competencias para mejorar la gestión de su organización.	32 trabajadores del STSP adquieren nuevas capacidades para mejorar la gestión organizativa del Sindicato al sexto mes del Proyecto.	32	100	30
Productos	Indicador			
Trabajadores seleccionados para el desarrollo de los cursos de capacitación laboral.	120 trabajadores del STPS registrados para ser beneficiarios de la capacitación técnica, 60 en Operación de Excavadora Hidráulica al término del primer mes, 30 en Mantenimiento de Sistema Hidráulico al término del segundo mes y 30 en Electrónica Industrial al término del sexto mes	120	100	98
	96 trabajadores del STPS seleccionados para ser beneficiarios de la capacitación técnica, 48 en Operación de Excavadora Hidráulica al	96	100	98

	término del primer mes, 24 en Mantenimiento de Sistemas Hidráulicos al término del segundo mes y 24 en Electrónica Industrial al término del sexto mes.			
Trabajadores demuestran competencias fortalecidas y obtienen un certificado.	96 trabajadores inician la capacitación, 48 en Operación en Excavadora Hidráulica al término del primer mes, 24 en Mantenimiento de Sistemas Hidráulicos al término del segundo mes y 24 en Electrónica Industrial al término del sexto mes.	96	100	98
	96 trabajadores adquieren competencias técnicas y adquieren un certificado al aprobar los cursos de Operación de Excavadora Hidráulica (48) al décimo primer mes, Mantenimiento de Sistemas Hidráulicos (24) al séptimo mes y Electrónica Industrial (24) al décimo mes.	96	100	98
El STPS demuestra la aplicación de competencias de gestión organizacional.	32 beneficiarios agremiados adquieren conocimientos en estrategias y herramientas para la gestión de las relaciones entre los trabajadores y la empresa al sexto mes del proyecto.	32	100	30

Elaboración propia

En ambos casos (fichas de cierre y base de datos) existen 128 beneficiarios. La diferencia se presenta entre los trabajadores que recibieron capacitaciones técnicas y fortalecimiento institucional. Según las fichas de cierre 96 trabajadores recibieron las capacitaciones técnicas y según la base de datos fueron 98. Esto se da porque, según la base de datos, existen 2 trabajadores adicionales que llevaron el curso de Operación de Excavadora Hidráulica; es decir, en lugar de 48 fueron 50. En el caso de las capacitaciones de fortalecimiento institucional, según la base de datos fueron solo 30 los beneficiarios y no 32. Además se debe tener en cuenta que en las fichas de cierre el valor del indicador de trabajadores registrados es de 120, mientras que en la base de datos solo hay 98 trabajadores.

Adicionalmente al valor de los indicadores, las bases de datos solo tienen información sobre inscripción e incorporación de los beneficiarios. No se hace una clara delimitación de la selección de los beneficiarios, que es el segundo indicador de actividades. La base de datos, al servir de insumo a las fichas de cierre del proyecto debería estar perfectamente completada para que al final del proyecto no exista una discrepancia en los valores de los indicadores.

Además de dicha comparación es necesario analizar los indicadores *per se*, es decir desde su formulación. Para ello, en primer lugar, se debe mencionar que el indicador es una medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características,

comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Por otro lado la meta del indicador es el valor numérico del indicador que se desea alcanzar (MEF, 2017). Es necesario hacer esta diferenciación porque todos los indicadores presentados incluyen la meta en el indicador. La manera correcta es “**Número de** trabajadores del STPS que cuentan con competencias laborales...” y si se desea en una columna posterior se pone el valor de la meta que se desea alcanzar.

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

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

Tabla 7. Observaciones de los indicadores de marco lógico⁸

Información Técnica		Observaciones
Propósito	Indicador	
Trabajadores del STPS capacitados tienen mayores oportunidades laborales en el mercado laboral formal y/o mejores oportunidades de éxito en la dirección de la Organización Sindical en Chimbote.	96 de los trabajadores del STSP cuentan con las competencias laborales para atender la demanda de personal de la empresa empleadora, al finalizar el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe revisar el método de cálculo dado que en la práctica todos los que aprobaron el curso están considerados en este indicador. Y no necesariamente los que aprueban el curso atienden la demanda de personal de la empresa empleadora (esto se observa claramente porque varios trabajadores que fueron capacitados participaron en la huelga porque la empresa quería hacer recorte de personal). Si bien este indicador arrastra el error de lo observado en la LB sobre la formulación del proyecto, se tendría que considerar la opinión de la empresa sobre la empleabilidad de los trabajadores capacitados para medir correctamente el indicador. Nuevamente se observa todas las dificultades que trae consigo una mala relación entre la empresa y el sindicato. Terminan siendo capacitaciones aisladas a la verdadera problemática. • Adicionalmente, el indicador podría ser de utilidad si también se mide en la LB (no solo al finalizar el proyecto sino al inicio del proyecto). Así se puede analizar del total de trabajadores cuantos ya cuentan con competencias laborales para atender la demanda de personal. Esto también ayudaría a una mejor selección de los trabajadores que se vayan a capacitar.

⁸ Como se mencionó anteriormente todos los indicadores no deberían incluir la meta en el indicador. Eso ya no se observa en esta sección.

	32 trabajadores del STSP que implementan competencias en fortalecimiento institucional adquiridas, al finalizar el proyecto.	En este caso el indicador también se podría medir en la LB para mejorar la selección de los trabajadores. Así se podrían aislar a los trabajadores que ya han recibido anteriormente capacitaciones de fortalecimiento. En caso todos hayan recibido alguna capacitación, el indicador podría ser fortalecer las competencias en lugar de implementar.
Componente	Indicador	
Trabajadores del STSP desarrollan competencias laborales para mejorar su productividad y empleabilidad.	96 trabajadores del STSP adquieren nuevas capacidades técnicas al décimo segundo mes del proyecto	En el trabajo de campo se observó que muchos de los trabajadores ya tenían los conocimientos previos y algunos habían trabajado toda su carrera con la maquinaria, simplemente querían actualizar conocimientos. Por ende más que adquirir nuevas capacidades técnicas se sugiere que sean fortalecer capacidades. Es por ello que se sugiere que se dividan en dos los indicadores (los que adquieren nuevas capacidades y los que fortalecen capacidades ya adquiridas).
Trabajadores del STSP desarrollan competencias para mejorar la gestión de su organización.	32 trabajadores del STSP adquieren nuevas capacidades para mejorar la gestión organizativa del Sindicato al sexto mes del Proyecto.	La misma observación que el caso anterior.
Productos	Indicador	
Trabajadores seleccionados para el desarrollo de los cursos de capacitación laboral.	120 trabajadores del STPS registrados para ser beneficiarios de la capacitación técnica, 60 en Operación de Excavadora Hidráulica al término del primer mes, 30 en Mantenimiento de Sistema Hidráulico al término del segundo mes y 30 en Electrónica Industrial al término del sexto mes	Los indicadores deben seguir una secuencia. Antes de que los trabajadores se registren en las capacitaciones laborales, se sugiere un indicador que evalúe efectivamente a los trabajadores. Esto ayudaría a que se sepa qué trabajadores estarían fortaleciendo capacidades y quienes las adquirirían desde cero.
	96 trabajadores del STPS seleccionados para ser beneficiarios de la capacitación técnica, 48 en Operación de Excavadora Hidráulica al término del primer mes, 24 en Mantenimiento de Sistemas Hidráulicos al término del segundo mes y 24 en Electrónica Industrial al término del sexto mes.	-
Trabajadores demuestran competencias fortalecidas y	96 trabajadores inician la capacitación, 48 en Operación en Excavadora Hidráulica al término del	Este indicador no está asociado a la actividad: "Trabajadores demuestran competencias fortalecidas y obtienen un certificado" dado que recién se están

obtienen un certificado.	primer mes, 24 en Mantenimiento de Sistemas Hidráulicos al término del segundo mes y 24 en Electrónica Industrial al término del sexto mes.	capacitando. Este indicador estaría asociado a: Trabajadores que están llevando las capacitaciones técnicas.
	96 trabajadores adquieren competencias técnicas y adquieren un certificado al aprobar los cursos de Operación de Excavadora Hidráulica (48) al décimo primer mes, Mantenimiento de Sistemas Hidráulicos (24) al séptimo mes y Electrónica Industrial (24) al décimo mes.	Nuevamente se observa que se debería diferenciar la adquisición de competencias técnicas al fortalecimiento de competencias técnicas.
El STPS demuestra la aplicación de competencias de gestión organizacional.	32 beneficiarios agremiados adquieren conocimientos en estrategias y herramientas para la gestión de las relaciones entre los trabajadores y la empresa al sexto mes del proyecto.	La misma observación que el caso anterior.

Elaboración propia

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

Tabla 8: Ficha técnica del indicador

Ficha técnica del indicador	
Nombre del indicador	
Ámbito de control (Nivel objetivo de la matriz lógica) Resultado esperado del marco lógico del programa, indicando si es un resultado final, específico o producto.	
Definición	
Descripción simple y breve del indicador.	
Dimensión de desempeño	
Indicar si se refiere a eficacia, eficiencia, calidad o economía.	
Valor del indicador	
Línea de base y mediciones sucesivas realizadas al indicador.	
Justificación	
Se establecen los atributos del indicador que justifican su utilidad para el seguimiento y monitoreo del proyecto. Se presenta una descripción de las principales fortalezas en la definición del indicador respecto a otras formas alternativas de medirlo.	
Limitaciones y supuestos empleados	
Se identifican al comparar el indicador seleccionado, con el indicador ideal para el monitoreo del resultado o producto. Entre las limitaciones más comunes se encuentran los errores de medición de los indicadores, limitaciones en torno a los costos de contar con información estadística confiable sobre el valor del indicador y los problemas asociados a la definición del indicador. Pueden ser: restricciones técnicas, coberturas espaciales, series de tiempo y limitaciones en la comparabilidad. Entre los principales supuestos empleados se encuentran aquellos relativos a la población de	

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

Elaboración propia

V.4. Análisis del nivel de coordinación entre actores

El proyecto de FONDOEMPLEO tiene dos etapas clave (diseño y ejecución), en cada una de ellas las interacciones y coordinaciones de los actores cambia de acuerdo al rol que tengan que desempeñar.

Durante el diseño del proyecto, el nivel de coordinación de los principales actores presenta oportunidades de mejora. El equipo formulador no logró coordinar de manera eficiente con el sindicato, la empresa ni el MTPE. Esto afectó de manera negativa el diseño del proyecto y tuvo consecuencias durante la ejecución.

En la etapa de ejecución del proyecto los problemas de coordinación se mantuvieron y se exacerbaban debido al deterioro de la relación entre la empresa y el sindicato. La empresa se encuentra en un proceso de reducción de personal lo que ha generado una reacción lógica de rechazo por parte de los trabajadores. Esto se ha manifestado en paros.

VI. CONCLUSIONES

- El diseño y formulación del proyecto son los pilares principales para una buena gestión del mismo: en este caso, la lógica vertical presenta oportunidades de mejora. Por un lado, se resalta la correcta focalización y selección de beneficiarios para alcanzar buenos resultados y la sostenibilidad del mismo. Por el otro, se resaltan los efectos causados en el beneficiario, pues se tiene la percepción de haber incrementado la productividad, pero únicamente en favor del trabajador y no de la empresa. Esto debe ser considerado para que los resultados del proyecto converjan hacia sus objetivos y hacia el objetivo de FONDOEMPLEO.
- La gran mayoría de beneficiarios se sienten satisfechos con el proyecto de FONDOEMPLEO y lo volverían a llevar. Se sugiere continuar y amplificar las capacitaciones para que más personas puedan acceder a ellas, siempre y cuando se haga un correcto diseño y formulación para que realmente las capacitaciones respondan a la finalidad y propósito del proyecto.
- En cuanto a la sostenibilidad del proyecto, la respuesta de si puede o no seguir accediendo a capacitaciones con sus propios recursos, va a depender. Cursos generales, en instituciones de la región o que se dicten en zonas cercanas sí podrán ser pagadas por los trabajadores que muestren interés por hacerlo. Mientras que capacitaciones especializadas, en temas puntuales (especializaciones del trabajo) que son más caros y algunos en otros países, probablemente sean más limitados para las personas que participan en el proyecto.
- Al ejecutar el proyecto se genera un efecto de contagio positivo entre los trabajadores. Esto quiere decir que a medida que el proyecto se va implementando, más gente está interesada en participar, inclusive si se trata de personas que no laboran en la empresa.
- Una inadecuada relación entre la IE y la empresa no causa el fracaso del proyecto, pero sí representa un obstáculo que evita desempeñar todo el potencial del proyecto. Por el contrario, una buena relación y cooperación entre la IE, el gestor del proyecto y FONDOEMPLEO, magnifican los resultados positivos en el manejo del mismo.
- Existen diferencias entre las fichas de cierre del proyecto y la base de datos completada por la IE. La base de datos, al servir de insumo a las fichas de cierre del proyecto debería estar perfectamente completada para que al final del proyecto no exista una discrepancia en los valores de los indicadores.

VII. RECOMENDACIONES

- Para medir el impacto del proyecto se debe realizar una LB previa al inicio de la intervención, sobre un grupo de tratamiento y uno de control seleccionados y utilizando métodos estadísticos. Además, la EF se debe realizar luego de haber concluido con el proyecto, el lapso de tiempo entre el final de la intervención y la EF debe ser el suficiente como para que los resultados observados sean significativos. La información utilizada en el presente estudio fue recopilada durante la última semana de ejecución del LAT-03-05 (del 10 al 14 de marzo del 2016). Esto restringe la evaluación de las capacitaciones en el ámbito laboral del beneficiario, pues el horizonte de tiempo desde la terminación del proyecto es muy corto. Se debe considerar que solo han pasado algunos meses desde que los trabajadores fueron capacitados, por lo que aún no se ven los cambios reales que el conocimiento adquirido tendrá en su desarrollo profesional en el largo plazo.
- Se recomienda incrementar el énfasis en el diseño y formulación del proyecto. Además, se debe buscar la forma de garantizar una mejor formulación, replanteando los protocolos de elaboración de estos estudios, fortaleciendo los requisitos de los equipos formuladores o atando la formulación con la ejecución, para que no se pierda información al pasar de una etapa a la otra. Para ello también es clave hacer un buen diagnóstico de la problemática que responda realmente a lo que necesita la empresa y los trabajadores según la demanda. Una buena formulación también traería consigo una mejora en la propuesta de los indicadores del marco lógico.
- Buscar una coordinación más estrecha entre la IE, los beneficiarios y la empresa. Es importante garantizar que los proyectos tengan apoyo por parte de las empresas para facilitar su implementación y la participación de los beneficiarios. La empresa debe tener en cuenta los beneficios que puede obtener al contribuir con la implementación de las capacitaciones. Esto está muy relacionado al cumplimiento real de los indicadores de marco lógico dado que buscan atender la demanda de personal de la empresa empleadora. Si la empresa no está interesada en las capacitaciones y no responde a su demanda, los trabajadores se estarían capacitando, pero posiblemente, no mejorarían sus condiciones laborales (esto se ve reflejado en la reducción de personal que está impartiendo la empresa).
- Se recomienda que los proyectos tengan una ceremonia de entrega de certificados que acrediten las capacidades adquiridas por los beneficiarios y al mismo tiempo los incentive a esforzarse. De este modo se resaltará su esfuerzo, los resultados alcanzados y se despertará el interés por continuar participando.
- La planificación de las actividades de fortalecimiento organizacional deben tener en cuenta el tiempo de vigencia de la junta directiva actual, a fin de evitar que los cambios de junta directiva afecten significativamente los procesos de capacitación y/o posterior acompañamiento.
- Con respecto al desarrollo de los cursos, se sugiere implementar mejoras en su metodología. Los estudiantes requieren material didáctico y apoyo visual para un mejor rendimiento, así como una mayor cantidad de horas prácticas para un buen manejo de la maquinaria. Se debe considerar que la infraestructura del sindicato puede mejorar para un adecuado dictado de la clase. Finalmente, los beneficiarios recomiendan que llevar cursos más especializados o continuar con los ya dictados, tendrían un mayor impacto en sus competencias laborales.

VIII. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO

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

- La etapa de formulación es vital para el posterior desarrollo de la ejecución del proyecto. Errores de cálculo pueden afectar seriamente el desempeño del proyecto y comprometer el logro de los resultados esperados.
- Cuando no se ha dimensionado bien el número de beneficiarios, la difusión y alcance es un tema clave. Los trabajadores no mostrarán su interés si no tienen conocimiento sobre el contenido de los cursos y de los beneficios que podrían obtener por participar en él.
- Desde un enfoque de sostenibilidad, la capacidad financiera de los beneficiarios y el nivel de compromiso de los mismos son determinante. La percepción generalizada es que muchos de los beneficiarios están en capacidad de realizar esfuerzos económicos para continuar con las capacitaciones por su cuenta. Con respecto al compromiso, los miembros de la IE coinciden en que se tiene que mejorar la selección de beneficiarios para garantizar que los más comprometidos sean los que ocupen las primeras vacantes, esto puede incrementar el impacto del proyecto.
- Los factores que favorecieron de manera positiva el logro de los resultados del proyecto fueron: la campaña de promoción de los cursos de capacitación, la posibilidad de contar con distintos horarios, las facilidades que brindó la empresa para llevar estas capacitaciones, el apoyo de los gestores a lo largo del proyecto, la calidad de profesionales de la IE, los especialistas y sus experiencias que contribuyeron a un adecuado logro de los objetivos del proyecto.
- Por otro lado, no se registraron obstáculos significativos que impacten sobre los resultados del proyecto. Algunos temas menores recogidos en campo fueron los horarios (turnos) para la capacitación, ya que no todos los trabajadores contaban con permisos o días libres que coincidían.
- Los beneficiarios muestran altos niveles de satisfacción con el proyecto y volverían a participar. Sin embargo, algunas de las recomendaciones para futuras capacitaciones son: fortalecer el tema práctico, complementar la intervención incluyendo carreras técnicas, cursos orientados a trabajos independientes y capacitaciones a familiares de los trabajadores. Se puede plantear la posibilidad de crear una escuela sindical que funcione como un lugar donde se capaciten a jóvenes en temas de liderazgo con miras a que sean incluidos en la directiva del sindicato. Además, se puede incluir como parte de los términos de referencia del proyecto que el equipo técnico haya tenido experiencia en la ejecución de proyectos.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Beltrán, A., & Cueva, H. (2007). *Evaluación social de proyectos en países en desarrollo*. Lima: Universidad del Pacífico.

MEF. (2017). *Programas Presupuestales*.

Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de programas y proyectos*. Santiago de Chile: CEPAL.

PCM-SGP. (2012). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*.

PNUD. (2002). *Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados*. New York.

X. ANEXOS

X.1. Incidencias de campo

10.1.1. Encuestas

Debido a que el proyecto culminaba el 15 Octubre se tuvo solo una semana para encuestar presencialmente a los beneficiarios. Por ello, en campo se realizaron 51 encuestas entre el 10 de Octubre y el 14 de Octubre. Luego, los beneficiarios seleccionados aleatoriamente aceptaron que aun terminado el proyecto podían contestar la encuesta vía telefónica. Es por eso que entre el 26 de Octubre y el 8 de Noviembre se encuestaron a 24 beneficiarios más. En total se tenía a 75 beneficiarios encuestados y la muestra mínima para que sea representativa era de 77 beneficiarios. Después de llamar múltiples veces, se mandó la lista de beneficiarios inubicables a FONDOEMPLO, la cual se muestra a continuación:

Tabla 9. Informe de campo

N°	Nombre del beneficiario(a)	Teléfono	Actividades realizadas para contactarlo	Motivo por el que no fue entrevistado
1	Dante Aldo Cruz Rodríguez	943491333	Se le convocó a las reuniones en el sindicato y la IE, se intentó contactarlo en la empresa y en su domicilio durante el campo. En Lima se realizaron llamadas repetitivas ⁹	No contesta
2	Elmer Edison Escalante Flores	943070525		Celular apagado
3	Miguel Antonio Gómez Mora	973097160		Celular apagado
4	Wilberto Caseli Bernardo Tandypan	959440629		Número suspendido
5	Jhony Carlos Mendoza Sánchez	935469725		No contesta
6	Jordy Teylor Barrios Araucano	949002717		Número suspendido
7	Javier Antonio Sarmiento Virhuez	943756297		Número equivocado
8	Joseph Vidal Sánchez Iparraguirre	No tiene número	No tiene número	No tiene número
9	Joel Iván Vera Guarniz	955554576	Se le convocó a las reuniones en el sindicato y la IE, se intentó contactarlo en la empresa y en su domicilio durante el campo. En Lima se realizaron llamadas repetitivas*	Celular apagado
10	Elvis Marcos Arroyo Barja	978838489		Número suspendido
11	Franklin Benjamín Cunya Inga	978196506		No contesta
12	Edgar Oswaldo Luján Flores	9511744762		Número equivocado
13	Ramón Bazán Ramos	956191535		Número equivocado
14	Gonzalo Alexander Cesias Carpio	955050312		Celular apagado
15	Kevin Yarmain Castillo Ruíz	945850054		Número suspendido
16	Jorge Luis Sánchez Guzmán	978698663		Celular apagado
17	Moises Edilberto Tancuay Chauca	955848643		Celular apagado
18	Miguel Ángel Quiroz Rojas	943851318		Número no existe
19	Pepe Luis Chávez Córdoba	943449420	No contesta	
20	Anthony Rafael Flores Piscoche	943809390	Celular apagado	

Elaboración propia

⁹ Las llamadas se realizaron desde el 17 de octubre hasta el 14 de noviembre, un promedio de 3 llamadas al día.

FONDOEMPLEO envió nuevos números de cuatro beneficiarios. Solo dos de ellos contestaron. Afortunadamente, con estos dos últimos se llegó al tamaño mínimo de muestra (77 beneficiarios).

10.1.2. Entrevistas

Se realizaron siete entrevistas a los principales actores que participaron en las fases de formulación y ejecución del proyecto. De ellas, cuatro fueron entrevistas en profundidad y tres entrevistas grupales. Las cuatro entrevistas en profundidad se realizaron a los siguientes actores: al secretario general del sindicato actual, el Sr. César Antonio Verau; a dos miembros del sindicato anterior, los señores Carlos Fernando Zúñiga Aguilar y Andrés Jacinto Guzmán Manrique; y al Coordinador del Proyecto de FONDOEMPLEO, el Sr. Edwin Hernando Mantilla Chavez, que estuvo a cargo de la ejecución del proyecto durante más de 8 de los 13 meses que duró el proyecto.

Las tres entrevistas grupales se realizaron a: i) los dos equipos técnicos que participaron en la ejecución del proyecto; ii) los miembros del ex sindicato; y iii) el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – Sede Chimbote. En la entrevista con los miembros de los equipos técnicos participaron las cinco personas involucradas durante la ejecución del proyecto, los señores Edwin Hernando Mantilla Chavez (ex coordinador del proyecto), el Sr. Jorge William Aurora Araujo (ex asistente), la Srita. Sarita Isabel Gonzales Bocanegra (ex asistente), el Sr. Enzo Reyes Tipiani (coordinador del proyecto) y la Srita. Diana Cecilia Vera Sobrados (asistente). En la entrevista con los ex miembros del sindicato participaron los señores Miguel Ángel Huamán Córdova, Andrés Jacinto Guzmán Manrique y Gustavo Carranza Malover. En la entrevista con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo participaron el Sr. Julio Aníbal Risco Guzmán, Secretario de Estadísticas y el Sr. Juan José Mendoza Galarreta, Analista del Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL).

Es importante resaltar que se contactó al Jefe de Personal de SIDERPERU, sin embargo, no fue posible aplicarle la entrevista debido a que no contaba con conocimiento acerca del proyecto.

10.1.3. Talleres

Se lograron realizar los dos talleres planificados, uno con el sindicato y el otro con el equipo técnico del proyecto. El taller con los miembros del sindicato se llevó a cabo el 13 de octubre del 2016 y contó con la participación de 11 de los 13 miembros del sindicato¹⁰. El taller con el equipo técnico también se llevó a cabo el 13 de octubre del 2016 con los dos integrantes vigentes de la IE y los tres ex integrantes de la IE. La razón por la cual se invitó a participar a los ex integrantes de la IE fue que ellos estuvieron durante casi todo el desarrollo del proyecto, desde el 19 de octubre del 2015 (4 días después de iniciado el proyecto) hasta el 30 de junio del 2016, el 1 de julio la nueva IE asumió sus funciones. Así, en cada taller se contó con la participación de los actores clave durante el desarrollo del proyecto.

¹⁰ Los 11 integrantes de la junta directiva del sindicato que participaron del taller fueron los señores: Esteban Cárdenas C., Feliciano Acosta B., Ricardo Baco U., Juan Vidal Inilupi, Vereau Blas C., Roberto Pizdz Melerin, Carlos Blanco, David Araujo Geldres, Miguel Otiniano Paredes, Guillermo Robles P., Edwin Temoche G.

10.1.4. Directorio del personal de campo

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

X.2. Instrumentos de recojo de información

10.2.1. Encuestas a beneficiarios

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



Código de proyecto # de encuesta

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

A.1 Nombre completo

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

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

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

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

A.8 Dirección

A.9 Referencia

A.10 Región A.11 Provincia

A.12 Distrito Ubigeo

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

A.14 Correo electrónico

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

A.15 Nombre de la persona de contacto

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

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

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

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

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

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

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

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

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

B. CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

C. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

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

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

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

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

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

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

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

(AÑOS PREVIOS A LA SELECCIÓN DEL BENEFICIARIO AL PROYECTO)

1 Sí 2 No *(Ir a C.15)*

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

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

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

(NO CONSIDERA EL CURSO DE CAPACITACIÓN DEL PROYECTO)

1 Sí 2 No *(Ir a D.1)*

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

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

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

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

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

D. OCUPACIÓN PRINCIPAL

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

1 Si (Ir a D.21) 2 No

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

Cod.

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

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

1 Si (Ir a D.22) 2 No

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

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

años meses días

D.7 ¿Cómo conseguiste este trabajo?

LEER ALTERNATIVAS, MARCAR LAS 3 PRINCIPALES OPCIONES

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

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

- 1 Elemental
- 2 Técnico / operativo
- 3 Profesional universitario / profesional técnico

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

1 Si (Ir a D.27) 2 No

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

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

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

1 Si (Ir a D.28) 2 No

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

(LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR UNA SOLA RESPUESTA)

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

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

1 Si (Ir a D.30) 2 No

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

(LEER CADA ALTERNATIVA Y COMPLETAR)

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

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

(ENCUESTADOR, LEER ALTERNATIVAS)

- 1 Sueldo/salario 2 Comisión 3 Destajo 4 Honorarios profesionales

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

(ENCUESTADOR, LEER ALTERNATIVAS)

- 1 Diario 2 Semanal 3 Quincenal 4 Mensual

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

S/. Soles

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

1 Si (Ir a D.38) 2 No

D.19 ¿Tienes seguro de salud?

1 ESSALUD 2 SIS 3 Seguro privado 4 No

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

ANTES

- 1 No está afiliado 2 Sistema Privado de Pensiones (AFP) 3 Sistema Nacional de Pensiones (ONP)
- 4 Otro.....

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

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

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

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

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

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

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

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

D.23 ¿Cómo conseguiste el primer trabajo?

LEER ALTERNATIVAS, MARCAR LAS 3 PRINCIPALES OPCIONES

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

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

LEER ALTERNATIVAS, MARCAR LAS 3 PRINCIPALES OPCIONES

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

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

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

- 1 Elemental
- 2 Técnico / operativo
- 3 Profesional universitario / profesional técnico

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

- 1 Elemental
- 2 Técnico / operativo
- 3 Profesional universitario / profesional técnico

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

S/. Soles

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

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

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

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

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

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

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

S/. Soles

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

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

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

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

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

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

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

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

E. OCUPACIÓN SECUNDARIA.

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

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

(Pasará F.1.)

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

Cod. <input type="text"/>

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

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

(Pasará F.1.)

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

Cod. <input type="text"/>

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

(LEER ALTERNATIVAS Y COMPLETAR)

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

E.6 ¿Qué tipo de pago o ingreso recibías por(MENCIONAR OCUPACIÓN SECUNDARIA)? (Antes del proyecto) **(LEER ALTERNATIVAS Y MARCAR UNA SOLA RESPUESTA)**

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

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

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

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

S/. Soles (pasar F.1.)

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

S/. Soles (pasar F.1.)

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

S/. Soles

F. SOBRE LA ORGANIZACIÓN SINDICAL

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

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

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

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

F.3 Cada cuanto tiempo hacían reuniones de la asamblea general? (antes del proyecto) Actualmente, ¿cada cuánto tiempo hacen reuniones de la asamblea general?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

G. CONOCIMIENTO ACERCA DEL PROYECTO

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

- | | | | |
|--|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 1 Volantes, folletos | <input type="checkbox"/> | 4 A través del Sindicato | <input type="checkbox"/> |
| 2 En charla informativa brindada por el proyecto | <input type="checkbox"/> | 5 Por amigos, compañeros de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| 3 A través de la empresa | <input type="checkbox"/> | 6 Otra (especificar)..... | <input type="checkbox"/> |

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

(ANOTAR TODAS LAS RESPUESTAS QUE INDICA EL BENEFICIARIO)

- | | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1 Ofrecía capacitación | <input type="checkbox"/> | 3 Para aprender un oficio | <input type="checkbox"/> | 5 Otra (especificar)..... | <input type="checkbox"/> |
| 2 Para aumentar mis ingresos | <input type="checkbox"/> | 4 Oportunidad de desarrollo personal | <input type="checkbox"/> | | |

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

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

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

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

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

- 1 Si ¿Cuál? _____ 2 No

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

Calificación

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

I. SOBRE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

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

I.3 Fecha de aplicación de la entrevista _____

I.4 Comentarios/observaciones _____

10.2.2. Entrevistas

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

Información general

A. Nombre del entrevistador:

B. Lugar de la entrevista:

C. Fecha de la entrevista:

D. Hora de inicio de la entrevista:

E. Código de la entrevista:

1. Datos generales de la IE

1.1. ¿Cuál es el nombre de la IE?

1.2. ¿Cuál es la dirección de la IE?

1.3. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene?

1.4. A la fecha, ¿cuántos trabajadores tiene?

2. Datos del entrevistado

2.1. Nombre del entrevistado

2.2. Cargo del entrevistado

2.3. Teléfono del entrevistado

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

1. Pertinencia

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

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

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

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

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

Estrategia de intervención del proyecto

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

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

Sobre el sindicato:

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

- 1.22.** Antes de la intervención, ¿se realizó un análisis de las competencias organizativas de los miembros de la organización sindical, especialmente de los dirigentes? ¿Cómo se realizó este análisis? ¿Considera que es realista? ¿Por qué?
- 1.23.** En cuanto a la **formación organizativa** de los miembros de la organización sindical, ¿de qué manera se identificaron estas necesidades para el proyecto? ¿Quiénes participaron en esta identificación?

2. Eficacia

- 2.1.** ¿Cuáles considera que son las actividades imprescindibles del proyecto, para el logro de los resultados?
- 2.2.** ¿Se lograron llevar a cabo todas las actividades de acuerdo a lo previsto?
- 2.3.** En caso de no haberse logrado, ¿Por qué motivos no se lograron todas las actividades?
- 2.4.** ¿Cree que las metodologías de capacitación utilizadas fueron las más adecuadas en comparación al perfil de los beneficiarios?
- 2.5.** ¿Cómo incorporó el proyecto características socioculturales específicas de los beneficiarios para responder a sus necesidades y problemas?
- 2.6.** ¿Consideraron un monitoreo interno para el cumplimiento de las actividades del proyecto? ¿Y qué mecanismos usaron para incorporar las recomendaciones del monitoreo de FONDOEMPLEO? Explicar

3. Eficiencia

- 3.1.** ¿Qué dificultades tuvieron en la administración del proyecto? ¿Cómo las solucionaron?
- 3.2.** ¿Qué dificultades tuvieron en el manejo de la información del proyecto? ¿Cómo las solucionaron?
- 3.3.** ¿Cree que los recursos asignados al proyecto fueron los necesarios para el cumplimiento del objetivo?
- 3.4.** ¿En algunas actividades se gastó más o menos de lo previsto?, ¿A qué se debió ese resultado?
- 3.5.** ¿Cuáles son los principales logros que se han alcanzado con el proyecto? ¿Ha habido otros efectos no previstos inicialmente? ¿Cuáles?

4. Sostenibilidad

- 4.1.** ¿Qué opinión tienen de la sostenibilidad del proyecto?
- 4.2.** ¿Qué actividades consideró el proyecto para la sostenibilidad de los logros alcanzados en la intervención? ¿Cuáles han sido los resultados de estas acciones?
- 4.3.** ¿La intervención consideró realizar coordinaciones con otros actores de la zona para desarrollar las diferentes etapas del proyecto?

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

5. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

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

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

Información general

A. Nombre del entrevistador:

B. Lugar de la entrevista:

C. Fecha de la entrevista:

D. Hora de inicio de la entrevista:

E. Código de la entrevista:

1. Datos generales de la empresa

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

1.2. ¿Cuál es el giro del negocio?

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

1.4. ¿Cuál es la dirección de la empresa?

1.5. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene la empresa?

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

2. Datos del entrevistado

2.1. Nombre del entrevistado

2.2. Cargo del entrevistado

2.3. Teléfono del entrevistado

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

3. Pertinencia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Eficacia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

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

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

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

Información general

A. Nombre del entrevistador:

B. Lugar de la entrevista:

C. Fecha de la entrevista:

D. Hora de inicio de la entrevista:

E. Código de la entrevista:

1. Datos generales del sindicato

1.1. ¿Cuál es el nombre del sindicato?

1.2. ¿Cuál es la dirección del sindicato?

1.3. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene?

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

2. Datos del entrevistado

2.1. Nombre del entrevistado

2.2. Cargo del entrevistado

2.3. Teléfono del entrevistado

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

3. Pertinencia

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

4. Eficacia

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

5. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

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

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

Información general

A. Nombre del entrevistador:

B. Lugar de la entrevista:

C. Fecha de la entrevista:

D. Hora de inicio de la entrevista:

E. Código de la entrevista:

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

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

1.2. ¿Qué unidad ve el tema del proyecto?

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

2. Datos del entrevistado

2.1. Nombre del entrevistado

2.2. Cargo del entrevistado

2.3. Teléfono del entrevistado

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

3. Pertinencia

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

4. Eficacia

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

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

5. Sostenibilidad

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

GUÍA DE ENTREVISTA N°5 ENTREVISTA A BENEFICIARIOS

Información general

A. Nombre del entrevistador:

B. Lugar de la entrevista:

C. Fecha de la entrevista:

D. Hora de inicio de la entrevista:

E. Código de la entrevista:

1. Datos del entrevistado

1.1. Nombre del entrevistado

1.2. Ocupación del entrevistado

1.3. Teléfono del entrevistado

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

2. Pertinencia

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

Estrategia de intervención del proyecto

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

Sobre el sindicato:

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

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

3. Eficacia

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

4. Eficiencia

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

5. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

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

X.3. Tablero de información y sistematización cualitativa

10.3.1. Base de datos cuantitativo¹¹

Tabla 10. Listado de cumplimiento de encuestas

Código de encuesta	Nombre del beneficiario	DNI del beneficiario	Fecha de ingreso del beneficiario	Fecha de aplicación	Nombre del encuestador	Fecha de aprobación de encuesta	Nombre de supervisor	Fecha de digitación	Nombre de digitador
Encuestado 001	ROBERTO CARLOS PRADA MALARIN	32990445	AGOSTO 2016	10/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	11/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 002	CARLOS GREGORIO CARRASCO PRINCIPE	41805702	MAYO 2016	10/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	11/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 003	JUAN CARLOS FERNANDEZ ALFARO	33260566	AGOSTO 2016	10/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	11/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 004	LUIS HUMBERTO ARISTA TAFUR	43413192	MAYO 2016	10/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	11/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 005	KENY DEIVI JIMENEZ PACHERRE	42700790	MAYO 2016	10/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	11/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 006	MOISES ISAI PEREZ ROJAS	44181225	AGOSTO 2016	10/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	11/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 007	JORGE ANTONIO FALLA GONZALES	32865780	FEBRERO 2016	10/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	11/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL

¹¹ Las bases de datos con toda la información de las encuestas está adjunta en formato SPSS.

Encuestado 008	JHONNY OSWALDO CORTEZ SANCHEZ	43453217	MARZO 2016	10/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	11/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 009	JULIO CESAR MORALES QUINTEROS	41678104	AGOSTO 2016	10/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	11/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 010	SANTOS JOSE AURORA RODRIGUEZ	32964046	AGOSTO 2016	10/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	11/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 011	LUIS ENRIQUE SANCHEZ ZARATE	32766639	MARZO 2016	10/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	11/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 012	IVAN ELVIS CURIBANCO RODRIGUEZ	32988198	AGOSTO 2016	10/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	11/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 013	EDSON JESUS HINOSTROZA RAMOS	21287148	MARZO 2016	10/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	11/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 014	ENRIQUE ALEJANDRO ALFARO CALDERON	40696993	AGOSTO 2016	10/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	11/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 015	GONZALO JAIME GONZALES RAMIREZ	32905681	MAYO 2016	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 016	WALTER TEODORO HUAYNAMANGO JAQUE	44734912	MARZO 2016	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 017	NELSON PAULO MEDINA BALDODANO	32935327	NOVIEMBRE 2015	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 018	FRANK JOSKIN FLORES ALDAVE	40061449	FEBRERO 2016	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL

Encuestado 019	JORGE MANUEL CRUZADO GARCIA	41992890	NOVIEMBRE 2015	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 020	ELMER HELI URBANO VALERA	44260977	AGOSTO 2016	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	17/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 021	JOSE ANTONIO VILLACORTA BODADILLA	32922104	MAYO 2016	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 022	LUIS FRANK ALEGRE CARO	47152956	JULIO 2016	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 023	CESAR ALBERTO VALERIO ISIDRO	40467805	FEBRERO 2016	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 024	CESAR ALBERTO VALERIO ISIDRO	40467805	AGOSTO 2016	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 025	JORGE ANTONIO TORRES MOSCOL	44792172	FEBRERO 2016	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 026	JORGE ANTONIO TORRES MOSCOL	44792172	FEBRERO 2016	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 027	NIKE WILMER JIMENEZ PACHERRE	43686165	JULIO 2016	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 028	CARLOS DENCIL YAMUNAQUE INGA	253740	JULIO 2016	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 029	EDWIN FERNANDO LOYOLA CRIBILLERO	32928311	MAYO 2016	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL

Encuestado 030	ELAINE DENNIS VERGARA IGNACIO	32738285	NOVIEMBRE 2015	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 031	CARLOS LUIS QUISPE CISNEROS	32931690	MAYO 2016	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 032	ANGEL RAYMUND SANCHEZ ESTEBAN	10238989	FEBRERO 2016	11/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	12/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 033	FRANCISCO RODOLFO DIESTRA ARICA	32814419	OCTUBRE 2016	12/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	13/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 034	MANLIO DAVID VASQUEZ VILCHEZ	44154783	FEBRERO 2016	12/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	13/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 035	VICTOR WILFREDO VERASTEGUI BALCAZAR	32913918	OCTUBRE 2016	12/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	13/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 036	HECTOR ALEXANDER CORONEL HOYOS	32945627	JULIO 2016	12/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	13/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 037	YONNY SEGUNDO CAMPUÑAY ENRIQUEZ	41155547	AGOSTO 2016	12/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	13/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 038	ALEXANDER LIZARDO DE LA CRUZ GAMARRA	40568002	ENERO 2016	12/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	13/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 039	DANTE SANTOS SAMAMES ARTEAGA	32948559	JULIO 2016	12/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	13/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL

Encuestado 040	MIGUEL ANGEL HUAMAN CORDOVA	41503965	NOVIEMBRE 2015	12/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	13/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 041	LUIS FERNANDO MELENDEZ MENDEZ	70918500	ENERO 2016	12/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	13/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 042	MELVIN EFRAIN RODRIGEZ CARRASCO	10225336	FEBRERO 2016	13/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	14/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 043	LUIS ANTONIO HILARIO TORIBIO	42847308	NOVIEMBRE 2015	13/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	14/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 044	JOSE CRISTIAN ARTEAGA VILLAVICENCIO	44983953	MAYO 2016	13/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	14/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 045	ANTONIO ARDITO REYES RAFAILE	42829772	FEBRERO 2016	13/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	14/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 046	JUAN ANDRES POLO SALINAS	32971468	NOVIEMBRE 2015	13/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	14/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 047	ALBERT MIGUEL MORENA DE LA CRUZ	44111753	AGOSTO 2016	13/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	14/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 048	EDY CELSO QUEZADA ESCALANTE	18175632	ENERO 2016	13/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	14/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 049	JONATHAN ESTIVEN SIFUENTES ORUE	45230799	ENERO 2016	14/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	14/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 050	PAVEL ENRIQUE FERIA RETO	40770982	FEBRERO 2016	14/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	14/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL

Encuestado 051	HOMERO BILLY TERRONES CABRERA	40353485	ENERO 2016	14/10/2016	JADIRA SÁNCHEZ CÓRDOVA	14/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	18/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 052	CARLOS ALBERTO FLORIAN YSLA	40384270	AGOSTO 2016	26/10/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	26/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	27/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 053	PERCY ARMANDO ATILANO IGNACIO	42481808	FEBRERO 2016	26/10/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	26/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	27/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 054	JOHN PAUL IPARRAGUIRRE LAGUNA	43119557	ENERO 2016	26/10/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	26/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	27/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 055	EVERT ALOIDES ALBITRES SALINAS	32948164	MARZO 2016	26/10/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	26/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	27/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 056	JORGE RICHARD RAMIREZ CHAUCA	42752101	MAYO 2016	28/10/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	28/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	29/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 057	ERIC GLENN ANGULO CASTILLO	42155097	AGOSTO 2016	28/10/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	28/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	29/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 058	MARIO MARINO BRIOSO GUARDIA	42276612	AGOSTO 2016	28/10/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	28/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	29/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 059	FELIPE PEDRO SAAVEDRA LOPEZ	41653631	FEBRERO 2016	28/10/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	28/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	29/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 060	JHONATAN JAIRO GONZALEZ AGAPITO	73695017	FEBRERO 2016	28/10/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	28/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	29/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL

Encuestado 061	VICTOR LOPEZ VILLEGAS	42433797	ENERO 2016	28/10/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	28/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	29/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 062	VICTOR HUGO VALENTIN FLORES	43203555	MARZO 2016	28/10/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	28/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	29/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 063	GERMAN DOMINGUEZ MEDINA	43794876	JULIO 2016	29/10/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	29/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	30/10/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 064	RAMON FELIPE ROMERO GARCIA	41185800	MARZO 2016	31/10/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	31/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	01/11/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 065	MIGUEL ANGEL RACCHUMI PURIHUAMAN	40958778	MAYO 2016	31/10/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	31/10/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	01/11/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 066	ELMER EDISON ESCALANTE FLORES	40460961	NOVIEMBRE 2015	02/11/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	02/11/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	03/11/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 067	WILMER BENITO VENTURA LOPEZ	32930079	ENERO 2016	02/11/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	02/11/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	03/11/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 068	ALEXANDER MAYHUA CABRERA	41100856	JULIO 2016	02/11/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	02/11/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	03/11/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 069	AMILCAR SLIM CASTRO CABRERA	32974048	NOVIEMBRE 2015	04/11/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	04/11/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	05/11/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 070	FERRER VICTOR CHUQUI MARTINEZ	33254417	NOVIEMBRE 2015	04/11/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	04/11/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	05/11/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 071	MARTIN GONZALEZ HEREDIA	32958905	AGOSTO 2016	04/11/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	04/11/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	05/11/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 072	MAURICIO ALONSO FALLA GUILLEN	71230403	MARZO 2016	04/11/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	04/11/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	05/11/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL

Encuestado 073	MARCIO ANDRE DE JESUS CHAMACHE CHOMBA	46584076	FEBRERO 2016	07/11/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	07/11/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	08/11/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 074	JOEL MERLYN SUXE NUÑUVERO	40706215	NOVIEMBRE 2015	07/11/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	07/11/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	08/11/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 075	JORGE PRADA MALARIN	41021735	FEBRERO 2016	08/11/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	08/11/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	09/11/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 076	ELVIS MARCOS ARROYO BARJA	18211911	FEBRERO 2016	21/11/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	21/11/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	22/11/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL
Encuestado 077	ELMER EDISON ESCALANTE FLORES	40460961	NOVIEMBRE 2015	21/11/2016	BRUNO SÁNCHEZ DELGADO	21/11/2016	JORGE GAITÁN FALCONÍ	22/11/2016	MARCEL CARRANZA RONCAL

10.3.2. Sistematización cualitativa

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

Datos del entrevistado

- ✓ Nombre: Carlos Fernando Zúñiga Aguilar
- ✓ Edad: 56 años
- ✓ Cargo: Secretario de Estadísticas
- ✓ Teléfono: 943 329 572
- ✓ Año en SIDER: 29 años

Entrevistador

- ✓ Jorge Gaitán

Fecha: 10 de octubre del 2016

Sistematización de entrevista en profundidad

Conclusiones

El Sr. Carlos Zúñiga es ex miembro del sindicato y cursó el Diplomado de Directivos dictado como parte de las capacitaciones de FONDOEMPLEO. Él no identifica la existencia de problemas de gestión en el sindicato. En vez de ello considera que los problemas han estado vinculados con la mala relación con la empresa y esto se adhiere a los problemas del sindicato.

En cuanto a la formulación del proyecto, esta presenta múltiples oportunidades de mejora. Durante la formulación no se coordinó con actores clave (inicialmente hubo coordinaciones entre SIDER y el sindicato sin embargo no prosperaron por temas políticos) ni se realizó ningún tipo de diagnóstico de las competencias de gestión ni acción sindical.

El proyecto en general se desarrolló adecuadamente. Uno de los hitos clave para el desarrollo del proyecto fue el componente de difusión. Una adecuada difusión garantiza que se completen los cupos disponibles. En cuanto a las dificultades para el desarrollo del proyecto, en general no hubo mayor complicación, el único tema mencionado fue el horario de los turnos.

La percepción generalizada es que a todos les gustaron las capacitaciones, esto es algo que fácilmente se puede comprobar mediante los instrumentos de campo. Los beneficiarios reconocen que la confianza de los directivos se incrementó al momento de negociar debido a la asesoría legal que recibieron; mientras que en el caso de los trabajadores, se percibe que les sirvió para enriquecer y actualizar sus conocimientos en temas que están en constante cambio para su trabajo o para poder conseguir trabajo si dejan SIDER.

Sin embargo, objetivamente, al momento de la aplicación del instrumento no fue posible identificar impactos ni en los trabajadores ni en los miembros del sindicato.

1. Pertinencia

- El entrevistado no percibe que el sindicato que participó del LAT 3 haya tenido ningún tipo de **problema** en cuanto a la gestión ni organización, no percibió que haya habido obstáculos que dificulten la gestión ya que “*siempre trabajaron unidos*”.
- Para él, los **problema** de los trabajadores siempre han estado vinculado a la mala relación con la empresa SIDER PERÚ y esto se traduce en el sindicato. Así, el principal problema del sindicato fue la reducción de personal y las necesidades de los trabajadores por asesoría legal.
- La capacitación **sirvió** para que los directivos del sindicato conozcan sus derechos laborales y así se sientan con más confianza a la hora de negociar y exigirle temas a la empresa.
- Durante la etapa de **formulación** del proyecto no se realizó ningún análisis de las competencias organizativas de los miembros de la organización sindical.
- Una vez que **comenzó el diplomado** la Institución Ejecutora evaluó a todos los participantes para medir su nivel de conocimiento en los temas. Los resultados de la evaluación sirvieron para orientar los temas que se vieron en el curso.
- Todos los que eran miembros del consejo directivo del sindicato participaron en el diplomado. Esa era el único **criterio**. Aunque con esa cantidad de gente solo se llegaba a la mitad de cupos. Por eso, la otra mitad fue abierta para que cualquiera pueda participar.
- En cuanto a la **coordinación** con SIDER PERÚ, el gerente de personal se interesó en apoyar la capacitación brindando un local dentro de la empresa para que se realicen las capacitaciones garantizando los permisos. Sin embargo, la lectura del sindicato fue de que esto era una forma para condicionar a los trabajadores y no accedieron.
- Para dar **inicio al proyecto** se hace una convocatoria a los participantes por medio de la entrega de volantes en los carros de SIDER PERU. El proceso es entregar un bloque de volantes al chofer e ir pasándolos de adelante hacia atrás.
- Las **personas interesadas** en los cursos sienten que les sirve para enriquecerse y actualizar sus conocimientos en temas que están en constante cambio ya sea para su trabajo o para poder conseguir trabajo si dejan SIDER PERU.
- Pero hay trabajadores que **no están muy interesados** en las capacitaciones. Los jóvenes son quienes más interesados se encuentran, mientras que los mayores o los que se sienten seguros en su puesto no se muestran tan interesados. También hay un grupo de personas que no quiere participar porque sienten que “es una capacitación más” como las muchas que SIDER PERU les ofrece o por falta de tiempo.
- En general a los trabajadores les **gustan** las capacitaciones del FONDOEMPLEO y quieren más de este tipo.
- El **objetivo del proyecto** se definió por los dirigentes del sindicato, quienes se organizaron y buscaron la forma de acceder a FONDOEMPLEO.
- Para **establecer el objetivo** del proyecto se buscó la forma de lograr algún impacto en los trabajadores. Así, se optó por generar un impacto en los trabajadores que tengan que dejar la empresa. Se buscó que ellos tengan

documentos que acrediten que han sido capacitados en otros temas y puedan ser más empleables.

- Los **temas tratados** por el LAT 3 fueron bastante buenos, la única forma en la que se podrían ampliar es incluyendo el financiamiento para carreras cortas o ampliando los temas de capacitación.

2. Eficacia

- La capacitación a los dirigentes no tuvo mayor impacto en la gestión. Ni la gestión ni la forma de organización ni el funcionamiento del sindicato cambió.
- En cuanto a los documentos de gestión, el sindicato ya contaba con algunos: estatuto, libro de actas, libro de cuentas. Pero el diplomado permitió generar algunos adicionales: visión, misión y memoria anual. Pero hay cosas que faltan, no se tiene un reglamento sindical que oriente al accionar de sus miembros.
- Además cada año el sindicato formaba una comisión para la rendición anual de cuentas.
- Los **dirigentes capacitados** por el LAT 3 ya habían sido capacitados antes. Todos los años los dirigentes sindicales son capacitados por la Federación Minera en temas de negociación colectiva, asuntos legales y en gestión como dirigentes.
- Las capacitaciones tienen que hacerse **permanentemente, como mínimo tres veces por año**, todos los años, porque el sindicato cambia cada dos años. Y no solo se tiene que enfocar en los dirigentes actuales, tiene que preparar a futuros dirigentes.
- El **logro más importante** del diplomado fue la formación de los dirigentes del sindicato en temas legales para poder dialogar con los gerentes. Antes iban atemorizados a las reuniones con la empresa, se sentían inferiores, iban a las negociaciones sin mucho conocimiento. Esto cambió con el diplomado.

3. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

- La **sostenibilidad** del proyecto significa que las capacitaciones se deben seguir dando.
- Una vez terminado el proyecto los beneficiarios de FONDOEMPLEO pueden **seguir capacitándose** con sus propios recursos.
- Un **tema clave** fue la campaña de promoción de los cursos de capacitación, favoreció de manera positiva el resultado del proyecto. No tuvieron mayores **obstáculos**, lo único fue el horario (turnos) para la capacitación, a algunos se les complicaba.
- En caso se brinde **otra capacitación**, de todas maneras volvería a capacitarse.
- Para **complementar la intervención** se pueden incluir carreras técnicas, cursos orientados a poner un trabajo independiente, que se den capacitaciones a los familiares de los trabajadores. También se puede plantear la posibilidad de crear una escuela sindical que funcione como un lugar donde se capaciten a jóvenes en temas de liderazgo con miras a que sean incluidos en la directiva del sindicato.

2. Entrevista en profundidad con Ex miembro del Sindicato de Trabajadores de SIDER Perú

Datos del entrevistado

- ✓ Nombre: César Antonio Verau
- ✓ Cargo: Secretario General
- ✓ Teléfono: 944 617 450

Entrevistador

- ✓ Jorge Gaitán

Fecha: 11 de octubre del 2016

Sistematización de entrevista en profundidad

Conclusiones

Los principales problemas del sindicato estaban vinculados con las capacidades de los miembros del directorio y con el vínculo sindicato-afiliados. El sindicato tomaba decisiones sin darle la importancia debida a las percepciones de los trabajadores, esto se dio durante la fase de formulación del LAT 3. Por el lado de los trabajadores, su principal problema es que la empresa está en una fase de reducción de personal, motivo por el cual mucha gente está interesada en acreditar sus capacidades por cursos como los que ofrece FONDOEMPLEO.

En cuanto a la ejecución, el proyecto se desarrolló adecuadamente. Se cumplieron las actividades previstas y creó una visión común que mejoró la forma de organización, esto se tradujo en parte a los trabajadores, mejorando la relación entre sindicato y afiliados.

En general los trabajadores están contentos con las capacitaciones de FONDOEMPLEO y consideran que el objetivo se está logrando, a pesar de que en realidad no ha sido posible probar el impacto que tuvo en ellos. El secretario general del sindicato reconoce que hubo un impacto positivo en los directivos que llevaron el diplomado sobre institucionalidad pues se incrementó su confianza y conocimientos sobre temas organizativos. Por el lado de las capacitaciones técnicas, también se observa un incremento en la confianza de los obreros, a raíz de las capacitaciones sienten que si dejan de laboral en SIDER, van a tener sustento para que otras empresas los contraten. Esto ha pasado en algunos casos y es la percepción generalizada en un contexto donde la Empresa está despidiendo trabajadores y lo seguirá haciendo.

Uno de los factores más importantes que contribuyó al logro del proyecto fue establecer horarios separados para las capacitaciones, esto debido a las características particulares de los turnos de trabajo de los trabajadores.

Finalmente, los trabajadores solicitan que se incluyan a sus familiares para las capacitaciones.

1. Pertinencia

Capacitación Sindicato

- Los principales **problemas** que percibía en la gestión del sindicato antes de la ejecución del proyecto son respecto al desarrollo personal, de las relaciones humanas, que hacían que la gente no quiera acercarse tanto al sindicato. No hacían partícipes a los trabajadores en la toma de decisiones, solo era de la junta directiva.
- Después de proyecto, los miembros de la junta directiva llevaron cursos que los capacitaron para tener un mejor manejo de su organización. Siente que unió más a los trabajadores porque tenían un objetivo común. De esta manera, siente que el sindicato se acercó más a los trabajadores.
- A los trabajadores mismos no se les explica cómo es que el sindicato postula a los concursos de FONDOEMPLEO. Recién una vez asumido el cargo en la junta directiva es que aprende el proceso para poder postular a las capacitaciones y diseñar el proyecto.
- Con la nueva junta directiva, después de estar capacitados, se alinean mejor los intereses de los trabajadores y de la empresa para tener capacitaciones que los ayuden en sus labores. En la empresa tienen una matriz de capacitaciones, las cuales los trabajadores reportan en la asamblea del sindicato para así poder escoger las capacitaciones que necesita la empresa.
- Criterios para el curso de los dirigentes del sindicato estaban bien, pues es específicamente para estos miembros del sindicato.
- Los criterios para los cursos de los beneficiarios también son considerados buenos.

Capacitación técnica

- Considera que el proyecto está bien direccionado hacia lo que requiere el mercado laboral (Ej: Mantenimiento de maquinaria pesada para trabajar en la empresa Ferreyros).
- Tienen beneficiarios que se han capacitado ahí y que por problemas de la empresa o de coyuntura ya no trabajan en SIDERPERU, pero que se encuentran trabajando en mineras donde aplican lo que han aprendido.
- Los mismos operarios de maquinaria pesada dijeron que necesitaban capacitarse para poder seguir trabajando cuando las máquinas se averiaban, pues de esa forma ellos mismos podían colaborar arreglando la maquinaria.
- Ahora los trabajadores también piden los cursos que necesitan (Ej. Mecatrónica) para que así postulen a nuevos concursos de FONDOEMPLEO. Los mismos trabajadores piden capacitaciones según lo que ellos consideran es lo que necesita el mercado laboral, pues ellos están en contacto directo con las empresas de la zona.
- Los trabajadores también ahora piden que se incluya a los familiares, hijos en los proyectos de FONDOEMPLEO, aunque con ciertos criterios como que estén realmente convencidos a llevar estos cursos.
- No recomendaciones en cuando al perfil de los potenciales beneficiarios.
- El número de beneficiarios es el adecuado, se está llevando bien en cada curso.
- El objetivo del proyecto se complementa con el hecho de que la empresa tienen una matriz de capacitaciones que requiere de los trabajadores. Con el conocimiento de los concursos de FONDOEMPLEO, el sindicato optó por

tomarlos pues los ayudaban a cumplir con la matriz de capacitaciones de la empresa.

- La información del concurso no se comunicó de manera adecuada pues el anterior sindicato no tenía mucho acercamiento con los trabajadores.
- Considera que el objetivo principal del proyecto sí se está cumpliendo, pues si en algún momento los trabajadores dejan de trabajar en SIDERPERU, se nota que están bien capacitados para encontrar un buen empleo en otro lugar.

2. Eficacia

- Antes del proyecto de capacitación del sindicato, el sindicato no contaba con instrumentos de gestión. Actualmente, se están desarrollando estos instrumentos para implementarlos en el futuro.
- Antes del proyecto, la junta directiva del sindicato se capacitaba solo cuando habían negociaciones colectivas, en temas legales, económicos, pero lo hacían solo para el momento; no era conocimiento el cual podían llevarse al sindicato para poder mejorar la gestión.
- El mayor logro del proyecto se nota en la mayor confianza que tiene el trabajador, ya que hay menor preocupación de no poder conseguir un empleo si es que los despiden ya que ahora se encuentran con un certificado de capacitación. Resulta más fácil poder conseguir un nuevo empleo.
- Considera que las capacitaciones del sindicato realmente ha sido positiva pues la percepción antes de ello es que la diligencia del sindicato no estaba completa, para gestionar. Solo se enfocaban en riñas con la empresa y ver lo errores del sindicato y quejarse de ello. No había atención sobre los mismos trabajadores. Ese enfoque cambió con las capacitaciones. Además, mejores negociaciones con la empresa, no tanto de queja, sino de conversaciones de uno a uno.

3. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

- Para que el proyecto sea sostenible deben haber dos cosas: la cuestión económica y la participación del trabajador. Por el lado de la participación del trabajador, se percibe que hay intenciones de continuar y seguir avanzando con el proyecto. Por el lado económico, le comunican que no hay problemas por este lado, por lo que percibe que el proyecto sí es sostenible.
- Se realizan acciones para el logro de esta sostenibilidad, como la constante comunicación de los cursos a los trabajadores mediante volantes para poder seguir con su participación y tomar en cuenta sus sugerencias. En cuanto a lo financiero, las actividades de financiamiento son vistas por el mismo FONDOEMPLEO.
- Es muy difícil que los beneficiarios sigan por su propia cuenta capacitaciones similares a las de este proyecto porque son muy caras y porque les resulta difícil buscar por su cuenta el dictado de estos cursos.
- En relación a los factores externos, algo beneficioso es las ventajas de contar con distintos horarios que se acomodan con los horarios del trabajo, además que la empresa brindó ciertas facilidades para llevar estas capacitaciones.
- Considera que el proyecto se llevó a cabo adecuadamente.

3. Taller con miembros del sindicato

Fecha: 13 de octubre de 2016

Participantes:

N°	Nombres y apellidos	Relación con la IE
1	Esteban Cárdenas C.	Miembro de la IE
2	Feliciano Acosta B.	Miembro de la IE
3	Ricardo Baco U.	Miembro de la IE
4	Juan Vidal Inilupi	Miembro de la IE
5	Vereau Blas C.	Miembro de la IE
6	Roberto Pizdz Melerin	Miembro de la IE
7	Carlos Blanco	Miembro de la IE
8	David Araujo Geldres	Miembro de la IE
9	Miguel Otiniano Paredes	Miembro de la IE
10	Guillermo Robles P.	Miembro de la IE
11	Edwin Temoche G.	Miembro de la IE

Análisis de la problemática

Gráfico 32: Resultados del taller de problemática que enfrenta el sindicato

Problemas	Insuficiente acercamiento con trabajadores	Insuficientes mecanismos de transferencia de conocimientos	Insuficientes herramientas de gestión	Insuficientes conocimientos técnicos en temas de gestión moderna de sindicatos	Insostenibilidad financiera	Insuficientes actividades de marketing
Causas	Insuficiente compromiso de los trabajadores	Insuficiente manejo de herramientas formales	Insuficiente manejo de información	Insuficiente capacitación	Insuficiente generación de ingresos	No se tiene una marca establecida como sindicato
	Descuido en la atención de necesidades de nuevos afiliados	Insuficientes herramientas de transparencia	Inadecuada delegación de funciones	Insuficiente disponibilidad de tiempo	Insuficiente cuota sindical	No hubo una estrategia de identificación de marca
	Falta de comunicación entre sindicato y trabajadores		Insuficiente compromiso	Desinterés en los temas de gestión y otros	Insuficientes afiliados al sindicato	Insuficientes campañas de promoción de la marca
	Insuficiente mecanismo de adaptación de los sindicatos			Inadecuada visión de mediano y largo plazo	Inadecuada estructuración de costos	
	Insuficiente trabajo de base			Factores externos (debilidad de sindicatos matrices)		
Soluciones	Incorporar a los trabajadores y sus familias a las actividades del sindicato	Sistemas de almacenamiento de información	Mejorar delegación de funciones	Programas de capacitación en temas de gestión	Generación de confianza y comunicación	Modernizar los instrumentos de comunicación
	Mejorar los servicios a los trabajadores y sus familias		Capacitaciones en temas legales	Comunicación con sindicatos externos	Generación de ingresos adicionales	Elaboración de un plan de marketing
	Formar comité de planta		Programas de promoción y motivación	Elaboración de un plan de trabajo a 2 años con visión a 5 años		Merchandising con promoción del sindicato
	Involucrar a los trabajadores en el mejoramiento del sindicato					Actividades deportivas e institucionales
	Trabajar con las bases					
	Aseoramiento en mecanismos de comunicación con trabajadores					

Problema 1. Insuficiente acercamiento con trabajadores

El sindicato anterior no era cercano a los trabajadores, ellos percibían que este no se mostraba comprometido con el bienestar de los trabajadores y no velaba por sus intereses. Además, no existía ningún mecanismo de comunicación entre el sindicato y los trabajadores, como encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias, etc. Esta situación redujo aún más el poco acercamiento existente.

Análisis de causas

Causa A. Insuficiente compromiso de los trabajadores: los trabajadores al no sentir que el sindicato se comprometía realmente con sus intereses y bienestar, ellos actuaron de igual forma, generando un vínculo débil entre ambos actores. Además, esto se encuentra relacionado al tema de insuficientes actividades de marketing.

Causa B. Descuido en la atención de necesidades de nuevos afiliados: hubo una época de entrada masiva de nuevos trabajadores básicamente jóvenes entre 20 y 30 años, los cuales tenían necesidades diferentes a los miembros ya afiliados que tenían entre 50 y 55 años, por lo que se descuidó a estos últimos.

Causa C. Falta de comunicación entre sindicato y trabajadores: al no haber una forma de recopilar las opiniones de los trabajadores, los problemas a los que estos se enfrentan son difícilmente identificados por el sindicato, impidiéndoles actuar a favor de ellos y deteriorando la relación trabajador- sindicato.

Causa D. Insuficiente mecanismo de adaptación de los sindicatos: el sindicato no se supo adaptar ante el tema de la globalización, no supo acomodarse a las nuevas exigencias y formas de trabajar de las empresas multinacionales que entraban al mercado.

Causa E. Insuficiente trabajo de base

Análisis de soluciones

Solución A. Formar comités de planta: formar un comité en cada planta, el cual tenga un líder de forma que se fortalezca la estructura y se mejore la comunicación entre sindicato y trabajadores.

Solución B. Trabajar con las bases: mediante campañas de pacificación del trabajador, campañas educativas, volantes informativos.

Solución C. Asesoramientos en mecanismos de comunicación con trabajadores: recibir asesoramiento sobre formas de mejorar su relación con los trabajadores (videos, dinámicas, etc.), con el fin de implementarlas en el futuro.

Solución D. Incorporar a los trabajadores y sus familias a las actividades del sindicato: al incorporar a los trabajadores y sus familias en actividades, ya sea recreacionales, culturales, etc., se mejoraría la relación de estos con el sindicato y se esperaba que aumenten su compromiso con el mismo.

Solución E. Mejorar los servicios a los trabajadores y sus familias: mejorando los servicios que ya se están brindando a los trabajadores: servicios odontológicos, oftalmológicos, entre otros.

Solución F. Involucrar a los trabajadores en el mejoramiento del sindicato: establecer un trabajo conjunto entre trabajadores y el sindicato para el mejoramiento de este último, con el fin crear un vínculo más fuerte entre ambos.

Problema 2. Insuficientes mecanismos de transferencia de conocimientos

Al realizarse el cambio de sindicato no hubo ninguna orientación ni documento de plan de trabajo que indicara al nuevo equipo las características de los trabajadores, la situación de los mismos al momento de cambio, etc. Asimismo, debido a la mala relación

entre los sindicatos, tampoco había nadie dispuesto a realizar esta transferencia de conocimiento.

Análisis de causas

Causa A. Insuficiente manejo de herramientas formales: el manejo del sindicato anterior era precario, no manejaban documentos, reportes, informes, etc., y si los tenían estos no eran formales, de modo que no pudo darse un mecanismo adecuado de transferencia de información.

Causa B. Insuficientes herramientas de transparencia: debido a intereses propios, principalmente con el fin de permanecer en la dirigencia por más tiempo.

Análisis de soluciones

Solución A. Sistema de almacenamiento de información: crear un banco de datos que contenga todas las actividades que se están realizando, así como informes o reportes mensuales de cómo va la situación que sean públicos; con el fin de tener toda la información registrada para mejorar la transparencia y la transferencia de conocimientos en el futuro.

Problema 3. Insuficientes herramientas de gestión

El sindicato cuenta con insuficientes herramientas de gestión debido a la falta de sistematización de la información, la inexistencia de un plan de trabajo definido, la falta de asignación clara de funciones, entre otras cosas. Este punto se relaciona con el problema anterior.

Análisis de causas

Causa A. Insuficiente manejo de información: no se tiene por escrito las funciones de cada persona, las tareas a realizar, las fechas, etc.

Causa B. Inadecuada delegación de funciones: generalmente algunos dirigentes suelen concentrar las responsabilidades (una o dos personas), por lo que no se está delegando adecuadamente las funciones y responsabilidades dentro del sindicato.

Causa C. Insuficiente compromiso: va de la mano con a causa anterior, no todos los miembros del sindicato se comprometen con su trabajo, sino que dejan la responsabilidad a unas cuantas personas.

Análisis de soluciones

Solución A. Adecuada delegación de funciones: mejorar la delegación de funciones mediante la definición escrita de un plan de trabajo con tareas definidas para cada persona.

Solución B. Capacitación en temas legales: para conocer más cuáles son las funciones de los dirigentes, qué leyes los abalan y sobre las leyes laborales con el fin de estar informados y saber cómo actuar como sindicato.

Solución C. Programa de promoción motivacional: implementar un sistema de programas de motivación con el fin de romper la indiferencia y aumentar la identificación con el sindicato.

Problema 4. Insuficientes conocimientos técnicos en temas de gestión moderna de sindicatos

Con la globalización y la tecnología los mercados han cambiado y el sindicato no ha sabido adaptarse a dicha situación. No se ha podido adaptar a los nuevos

requerimientos de las empresas, las nuevas necesidades de los trabajadores, etc. generándose un desfase y una mala gestión.

Análisis de causas

Causa A. Insuficiente capacitación: Hace falta más programas de capacitación para los miembros del sindicato de forma que se encuentren actualizados en temas de gestión. Así como talleres de Excel, Word, etc.

Causa B. Insuficiente disponibilidad de tiempo: debido a su larga jornada laboral, es complicado encontrar tiempo para asistir a talleres y capacitaciones

Causa C. Desinterés en los temas de gestión y otros: los miembros del sindicato presentan cierto rechazo al cambio, por temas de edad principalmente, por lo cual no presentan mayor interés en capacitarse y aprender métodos modernos de gestión. Sin embargo, están comenzando a tener mayor interés debido a la competencia directa con colegas de menor edad que se encuentran más actualizados.

Causa D. Inadecuada visión de mediano y largo plazo: se han concentrado más en absorber temas del día a día, sin analizar lo que podría pasar en el mediano y largo plazo y tomar medidas de acuerdo a esto, lo cual ocasiona una desactualización.

Causa E. Factores externos (debilidad de sindicatos matrices): el sindicato ha sido influenciado por la debilitación de los sindicatos más grandes, perjudicando sus actividades.

Análisis de soluciones

Solución A. Programas de capacitación en temas de gestión: es necesario para actualizar los conocimientos de los miembros del sindicato en temas de gestión. Además, se deben tener varios horarios para que se adecúen a la disponibilidad de tiempo de cada uno.

Solución B. Comunicación con sindicatos externos: facilitar la comunicación con sindicatos extranjeros con el fin de garantizar una actualización más inmediata en temas de gestión y otros temas en el futuro.

Solución C. Elaboración de un plan de trabajo a 2 años con visión a 5 años: de modo que se mejore la falta de visión y planificación a futuro, tanto a mediano como a corto plazo.

Problema 5. Insostenibilidad financiera

El sindicato se sostiene gracias a los aportes económicos de los afiliados, sin embargo, esta fuente de ingresos es insuficiente para solventar sus gastos, por lo que desean buscar alternativas de ingreso. No obstante, el sindicato no cuenta con una estructura de costos clara y definida. Además, no se considera propicio subir las tarifas en este momento ya que desincentivaría la incorporación de nuevos trabajadores al sindicato.

Análisis de causas

Causa A. Insuficiente generación de ingresos: el sindicato solamente se sostiene de los aportes económicos de los afiliados y esto no es suficiente, se necesitan fuentes extra de ingresos.

Causa B. Insuficiente cuota sindical: en términos reales y ajustando por inflación, la cuota sindical ha disminuido y el trabajador es reacio a que esta sea aumentada.

Causa C. Insuficientes afiliados al sindicato: se ha ido reduciendo el número de afiliados al sindicato, actualmente son menos del 50% de los trabajadores; esto es causado por la deteriorada relación entre los trabajadores y el sindicato, problema expuesto en el punto uno.

Causa D. Inadecuada estructuración de costos: no se tiene una estructura de costos clara, no se tiene bien definido en qué y cuánto se gasta.

Análisis de soluciones

Solución A. Generación de confianza y comunicación: mejorar la comunicación con los trabajadores y mostrarles que el sindicato está comprometido con ellos. Esto busca mejorar la relación existente e incentivar a más trabajadores a que se sindicalicen.

Solución B. Generación de ingresos adicionales: una alternativa como fuente extra de ingreso es utilizar los espacios vacíos del sindicato y alquilarlo o realizar actividades para recaudar fondos.

Problema 6. Insuficientes actividades de marketing

El sindicato no realiza actividades de marketing suficientes como para hacer que los trabajadores y la comunidad se sientan identificados con ellos, es decir, no cuentan con un logo o una marca definidos o cuentan con un color representativo, pero este no ha sido bien difundido y no es conocido por la mayoría. Esta falta de actividades de marketing de una u otra forma no favorece la consolidación de la relación entre sindicato y trabajadores.

Análisis de causas

Causa A. No se tiene una marca establecida como sindicato: no se tiene una identificación mediante una marca, un logo o un símbolo distintivo como sindicato. Si bien tienen un color que los caracteriza este no está difundido.

Causa B. No hubo una estrategia de identificación de marca: no se ha analizado cuál podría ser el logo o símbolo representativo del sindicato ni por qué.

Causa C. Insuficientes campañas de promoción de marca: no se han realizados campañas de marketing con el fin de difundir el color representativo del sindicato, de forma que se genere un sentimiento de pertenencia y que los trabajadores se identifiquen con el sindicato.

Análisis de soluciones

Solución A. Modernizar los instrumentos de comunicación: de forma que los volantes, polos, gorros, etc., que se desean repartir sean más atractivos y así causen un mayor impacto en la comunidad.

Solución B. Elaborar un plan de marketing: un plan de marketing que establezca sistemáticamente las actividades que se realizarán, cómo se organizarán, en qué fechas harán, etc.

Solución C. Fotocheck de afiliados: dar fotochecks a los afiliados para que se puedan identificar, tengan su foto con su nombre y el logo del sindicato.

Solución D. Merchandising con promoción del sindicato: repartir lapiceros, llaveros, gorros, polos, etc. que sería repartidos en las reuniones del sindicato.

Solución E. Actividades de corte deportivo y otras interinstitucionales: realizar actividades deportivas e interinstitucionales, así como actividades para ocasiones especiales como navidad, por ejemplo.

4. Entrevista grupal a integrantes y ex integrantes de la IE

Datos del entrevistado

N°	Nombres y apellidos	Relación con la IE
1	Edwin Hernando Mantilla Chavez	Ex integrante de la IE
2	Jorge William Aurora Araujo	Ex integrante de la IE
3	Sarita Isabel Gonzales Bocanegra	Ex integrante de la IE
4	Enzo Reyes Tipiani	Integrante de la IE
5	Diana Cecilia Vera Sobrados	Integrante de la IE

Entrevistador

✓ Jorge Gaitán

Fecha: 12 de octubre del 2016

Sistematización de entrevista en profundidad

1. Pertinencia

- Los **objetivos** del proyecto ya estaban marcados dentro de los objetivos de FONDOEMPLEO, la IE no tenía injerencia para objetivos ni metas. En tu proyecto se establece cuantos beneficiarios van a haber y FONDOEMPLEO lo aprueba. Los que participaron en la formulación del objetivo fueron la junta directiva del sindicato con el ingeniero Chuquilín Goicochea. En las asambleas del sindicato, los formuladores del proyecto aprovechan para aplicar encuesta a los trabajadores y a la junta directiva acerca de qué cursos les gustaría que se abrieran. Formuladores hacen cruce de información con el MINTRA y con SIDERPERU para ver de esos cursos, cuales tienen demanda laboral en la región. Cotización con los institutos. Les llevan las propuestas a la junta directiva y se eligen los cursos que se abrirán.
- **Para mejorar**, el formulador debiera ser de la zona para así aprovechar mejor el tiempo que se pasa en aprender acerca de la realidad del lugar y que tenga experiencias formulando proyectos. Además, los objetivos del proyecto deberían abarcar a los familiares de los beneficiarios. Cursos no deberían ser gratuitos, debería haber una contrapartida para garantiza el compromiso del sindicato, algo simbólico.
- **Problemas de la empresa** son institucionales, escapan de los objetivos de FONDOEMPLEO. Los cursos de fortalecimiento estratégico si sirvió para mejorar las relaciones con la empresa. Trabajadores manifiestan que el proyecto sí los estaría beneficiando porque aprenden cómo resolver problemas que tenían en el trabajo, como por ejemplo, manejo de maquinaria.
- **Comunicación con los trabajadores** fue mediante volantes que se repartieron para hacer una convocatoria y se coordina con el sindicato, no se coordina con SIDERPERU. Se repartían en los buses que llevaban a los trabajadores a la empresa.
- A la IE no se le indicó quiénes eran los **actores claves** del proyecto.
- **Criterios para seleccionar a los beneficiarios** del proyecto: trabajador de la empresa, mayor de edad, no es requisito que sea afiliado. Los requisitos se definen junto con la junta directiva. SENATI necesita que para acreditarlos, por lo

menos hayan culminado 5to de secundaria. Los criterios que se tomarán para seleccionar a los beneficiarios se coordinan entre la junta directiva, la institución que dicta el curso y FONDOEMPLEO.

- Dependiendo de cuanto asigne FONDOEMPLEO al proyecto, y del costo de los cursos, se elige el número de beneficiarios en cada curso.
- Los cursos de maquinaria pesada y PLC se encuentran alineados con los sectores económicos formales de la zona. Hay necesidad de excavadores en la empresa SIDERPERU, pero también en la región en empresas de construcción como Graña y Montero, Ingenieros Asociados, entre otras. Los mismos gobiernos regionales y locales los podrían contratar por las obras civiles que realizan.
- No hubo coordinaciones con la empresa acerca del perfil de los beneficiarios que deberían acceder a las capacitaciones. La empresa tampoco es consultada ni interviene sobre el contenido de los cursos que se dictan.
- Se debería aceptar que familiares de beneficiarios también participen de estas capacitaciones, ya existió un proyecto así antes. Filtrar beneficiarios que no cumplen con cursos prerequisites para poder llevar los cursos de las capacitaciones, como electrónica industrial.
- El proyecto está bien enfocado, sí se identifica bien la demanda laboral, solo que ahora el mercado laboral está muy saturado. Con la recuperación económica, la IE está segura que las empresas contratarán a los beneficiarios.
- Las **fuentes de información** podrían ser menos estadísticas y más enfocadas a las necesidades propias de la zona de intervención.
- No hay **unidad de seguimiento** de las capacitaciones a los trabajadores.

Acerca del marco lógico del proyecto:

- Quizá la **meta** era muy alta, lograr la inserción laboral. Tal vez debiera ser: "Mejorar su propia capacidad". Esto era difícil en la realidad de SIDERPERU, pues por la coyuntura se llevó a cabo una gran reducción de personal.
- Faltaron **encuestas** post capacitaciones. Un indicador que mida incremento de conocimiento del tema, incremento del sueldo para medir el impacto de las capacitaciones. Sí se mide el objetivo de cantidad de beneficiarios, pero no el objetivo de mejorar la empleabilidad de los trabajadores.
- La **focalización** podía darse también a los hijos o esposas de los trabajadores, que están más aptos para ingresar al mercado laboral. No hubo problemas para la focalización, nadie se quejó.
- Las instituciones ya vienen con las planas docentes, la IE no selecciona a los profesores de los cursos. La institución formuladora pone en los términos de referencia los criterios mínimos que deben tener los profesores. En la etapa de ejecución, hay dos supervisores que van a clases a evaluar la metodología, los temas y el ambiente, y realizan reportes.
- Consideran que los trabajadores sí llegan a adquirir las competencias que desarrollan los cursos, pero que no bastan para saber si se está llegando a los objetivos finales del proyecto. Falta aporte de la empresa, permisos para que tengan tiempo de ir a capacitarse (los trabajadores se capacitan en sus horas de descanso). Trabajadores salen del trabajo cansados, pueden causar impuntualidad y en algunos casos decepción, con lo cual no alcanzarían las competencias programadas.
- **Riesgos y supuestos.** Tomar en cuenta los cambios de clima por el fenómeno del niño, que trae olas de calor y hace dificultosas las clases en los salones. Los

fin de semana, para no demorar el reintegro a las clases después de la hora de almuerzo, el sindicato se encargó de implementar un espacio para que los trabajadores almorzaran ahí.

Sobre el sindicato:

- **Sindicato** tenía falta de comunicación y coordinación entre ellos. En las capacitaciones se les enseñó a “trabajar en grupo, así las ideas son más fuertes”. Les enseñó a estar bien con la empresa y hacerles entender que las empresas pasan por momentos difíciles durante recesiones. Sí se percibe que hubo un cambio, se reconocieron las fortalezas y debilidades del sindicato, y se mejoraron las coordinaciones.
- Se comunicó con el secretario general del sindicato para ver qué temas se van a tratar a lo largo del proyecto, qué materiales se van a preparar.
- Se notó mediante pruebas psicológicas y personales que se necesitaba un mejoramiento del manejo y las comunicaciones (habilidades blandas) del sindicato antes del proyecto, por lo que se decidió realizarle talleres a los dirigentes.

2. Eficacia

- Como **actividades claves** del proyecto están: la difusión, la convocatoria garantiza la selección y una buena participación de los beneficiarios, a más convocados, más cursos se pueden abrir. Debería haber una contrapartida de parte del beneficiario para garantizar compromiso ¿?. Más apoyo de la empresa en cuanto darle tiempo para que pueda capacitarse. El calce de horarios de las capacitaciones de acuerdo con los del trabajo es muy importante.
- Sí se llevaron a cabo todas las actividades del LAT 3.
- En cuanto a **metodologías**, es mejor percibido por los beneficiarios el material por Power Point y no tanto de lecturas. Las clases participativas eran las que mejor captaban la atención de los trabajadores.
- Sí se incorporaron las necesidades y características específicas de los beneficiarios en el proyecto (Diana o Sarita era la encargada de eso).
- **Satisfacción de los beneficiarios** respecto al proyecto se mide mediante pequeñas encuestas, cuestionarios. Satisfacción de la empresa respecto al proyecto se basó en reunión con el jefe del personal, en donde mostró su agrado con que el sindicato busque estas capacitaciones.
- Mediante visitas inopinadas de la IE y consultores a los cursos se realiza el **monitoreo interno** para verificar el cumplimiento de las actividades. Con ese control es suficiente para hacer seguimiento, según ellos.
- La IE realiza informes mensuales donde manifiestan FONDOEMPLEO los avances para ver si se están cumpliendo las metas. Sí existe retroalimentación de parte de FONDOEMPLEO para poder mejorar los informes y las actividades del proyecto.
- No hubo monitoreo para evaluar a los docentes.
- El único **problema** de tiempos de actividades que tuvieron fue con Tecsup, que por una mala coordinación en cuanto a la cantidad de participantes, se tuvo que demorar el inicio de las clases.
- Una **sugerencia** para optimizar los tiempos de las actividades es tener más días en los que se puedan modificar el POA. Actualmente son solo dos días.

- Sí se lograron hacer las actividades programadas en las cantidades programadas; de igual manera en cuanto a la calidad.

3. Eficiencia

- Es importante el apoyo de los gestores del proyecto, el cual recibieron bastante, ya que facilita la gestión. Importante tener más capacitaciones para la IE y también reuniones con otros grupos de jefes de proyectos para compartir experiencias.
- La principal **dificultad** en el proyecto es la disponibilidad de tiempo de los trabajadores para dedicarle al proyecto. Ante esto, se establecieron dos horarios y la posibilidad de recuperación de clases, además de algunas pasantías en Trujillo.
- FONDOEMPLEO manda a la IE formatos con la información del proyecto. La principal dificultad es que no contaban con un software contable para poder procesar la información. El sindicato tuvo que adquirir uno por pedido de la IE.
- La **visita de auditoría** (consideran que es muy importante) les mostró los errores administrativos que tenían en la gestión contable, pero les sirvió para poder mejorar y no tener problemas con SUNAT, Contraloría y Ministerio del Trabajo.
- **Información necesaria que les falta:** correo de los trabajadores para tener medio de difusión masivo (a todos les crean un correo cuando entran a SIDERPERU).
- El cuanto a la capacidad de la IE para administrar **el presupuesto**, tomaron en cuenta las recomendaciones de la auditoría: Utilizar cheques no negociables para montos mayores a 3500; Que los cheques que no se mantengan en la oficina, que es inseguro. El presupuesto es manejable y fácil de gestionar.
- Sí se gastó todo lo previsto. Solo en casos pequeños de los imprevistos no estaban previstos. De lo previsto, todo se gastó exacto.
- Entre **logros del proyecto:** el aprendizaje de los beneficiarios; la mayor confianza entre el sindicato y FONDOEMPLEO ya que van tres proyectos que van realizando juntos y las relaciones mejoran; el sindicato se empodera y hay una mejor percepción de este de parte de los trabajadores y de la comunidad; el interés de los beneficiarios de seguir nuevos cursos más especializados, tanto para ellos como para sus familiares.
- Existen contratos donde están definidos los costos unitarios de los cursos de la intervención. No se ha comparado con los cursos de otros lados, pero han escuchado que estos que han llevado son caros, aunque los institutos tienen prestigio.

4. Sostenibilidad

- La **sostenibilidad** del proyecto, para la IE, significa que todos sus aspectos estén acordes, desde el punto de vista económico desde el punto de vista social desde el punto de vista educacional, que este alineado para que apunte al mismo fin. Se concibe también como el que los trabajadores no olviden lo que han aprendido en los cursos.
- No hay actividades que se realicen para monitorear la sostenibilidad del proyecto.

- **Actores que coordinaron en el proyecto:** Junta directiva del sindicato, IE, empresa capacitadora El Vivero (donde se hicieron las capacitaciones del sindicato), grifo Huamán (que llenaba combustible a la maquinaria), las instituciones educativas (SENATI, ITM).
- No hay políticas ni involucramiento, en ningún nivel de gobierno, que realice capacitaciones gratuitas similares a las de FONDOEMPLEO. Lo único ha sido el aporte de información de la situación laboral de la región por parte del Ministerio de Trabajo. Como representantes de la sociedad civil, el sindicato de empleados se acercaron a ellos para poder también participar del proyecto.
- Se percibe que la organización sindical está motivada a seguir mejorando su gestión, aunque consideran que les faltan recursos económicos y tecnológicos. Una sugerencia es que FONDOEMPLEO realice capacitaciones productivas al sindicato para que puedan tener una fuente de ingresos para poder financiarse.

5. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

- **Obstáculos externos:** el fenómeno del niño que generaba olas de calor en los salones, las huelgas, los cortes improvisados de luz de Hidrandina que interrumpía las clases, la inseguridad ciudadana a veces desaparecían los regalos que daban de ITM o cuando habían eventos grandes a veces robaban partes de los carros.
- El apoyo de la gestora a lo largo del proyecto fue muy importante.
- “Claro que volveríamos a implementar el proyecto de LAT 3, con las mejoras que hemos aprendido en el camino”.
- **Mejoras:** Poner en los TdR del proyecto que el equipo haya tenido experiencia en la ejecución de proyectos ya que así de optimiza el tiempo y los recursos.
- **Problemas:** Algo que no funcionó bien en el proyecto, es que se tuvo pocos recursos para la convocatoria, ellos lo triplicarían. Otra cosa es que las capacitaciones legales y contables que recibieron miembros del sindicato no se aplicaron una vez terminado estas porque la junta directiva cambió, se perdió el conocimiento adquirido. Estas capacitaciones deberían realizarse cada vez que se cambie de junta directiva. Creen que faltó una encuesta a los trabajadores que nunca han tenido experiencias con FONDOEMPLEO para poder compararlos con los que sí han recibido capacitaciones.

5. Entrevista en profundidad con Ex miembro del Sindicato de Trabajadores de SIDER Perú

Datos del entrevistado

- ✓ Nombre: Andrés Jacinto Guzmán Manrique
- ✓ Edad: 56 años
- ✓ Cargo: Secretario de Estadísticas
- ✓ Teléfono: 943 329 572
- ✓ Año en SIDER: 29 años

Entrevistador

- ✓ Jorge Gaitán

Fecha: 12 de octubre del 2016

Sistematización de entrevista en profundidad

1. Pertinencia

- El **principal problema** de la gestión y la acción sindical es que los dirigentes adolecen de conocimientos sobre el funcionamiento de las leyes, de cómo afrontar casos reales y su relación con la empresa. Esta falencia genera que los miembros del sindicato se sientan incapaces y frustrados a la hora de negociar con la empresa. Con el diplomado esto cambió totalmente. Sentían que ya tenían opciones para negociar y conocimientos que los ayudaban.
- Durante la **formulación del proyecto** no se realizó ninguna acción de identificación de problemas en la gestión y acción sindical. Sin embargo, durante la ejecución, los propios cursos estaban diseñados de forma tal que los directivos del sindicato realizaban consultas en los temas donde más dudas tenían que estaban pasando en ese momento sobre esos temas se capacitaban.
- Durante la **ejecución del diplomado** sí se evaluaron temas organizativos del sindicato. Se les hizo una evaluación comparándolos con otros sindicatos, algunos dirigentes daban su punto de vista de cómo era antes.
- El criterio para seleccionar a los beneficiarios fue que sean directivos del sindicato.
- Para **futuras intervenciones se recomienda** que se amplíe la gama de temas de capacitación y que se brinden constantes actualizaciones.
- El programa identificó adecuadamente la **cantidad de gente** que iba a participar en los programas de capacitación.
- El objetivo del proyecto se fijó entre el sindicato y FONDOEMPLEO. Este fue adecuado ya que respondió a los problemas que en ese momento enfrentaba el sindicato y los trabajadores. Se cumplió en un 95%.

2. Eficacia

- Antes de que se ejecute el proyecto el sindicato ya contaba con algunos documentos de gestión, al menos con los necesarios para funcionar. Con la capacitación los directivos aprendieron más sobre los temas que les interesaban en su momento y pudieron generar más documentos de gestión.

- La mayor parte de los directivos del ex sindicato ya tenía experiencia participando en otros sindicatos u otras organizaciones. Unos 4 años atrás recibieron dicha capacitación.
- El logro más importante del proyecto fue el incremento de las competencias de los trabajadores y los miembros del sindicato. Luego del proyecto, la junta directiva del sindicato pudo realizar más gestiones, negociaciones colectivas y adquirió conocimiento en temas tributarios.

3. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

- El factor de éxito más importante fue la calidad de profesionales de la IE que lograron difundir y convocar a una gran cantidad de participantes. La empresa fue el principal obstáculo, no lograron comprender la importancia que tenía para los trabajadores.
- Sí volvería a participar en el proyecto.
- El horario fue lo único que pudo volver a mejorar.
- Todo lo demás lo volvería a repetir.
- Recomienda que todo esté orientado en temas prácticos
- Que sea disponible quiere decir que lo que te están enseñando te va a servir en la práctica.
- Si considera que ahora cada uno va a poder continuar con las capacitaciones en estos temas.

6. Entrevista Grupal con Ex miembro del Sindicato de Trabajadores de SIDER Perú

Datos de entrevistados

N°	Nombres y apellidos	Relación con SIDER
1	Miguel Ángel Huamán Córdova	Ex sindicato
2	Andrés Jacinto Guzmán Manrique	Ex sindicato
3	Gustavo Carranza Malover	Ex sindicato

Entrevistador

- ✓ Jorge Gaitán

Fecha: 12 de octubre del 2016

Sistematización de entrevista grupal

Conclusiones

Los ex miembros del sindicato coinciden en que la institución sindical presenta muchos problemas en cuanto a la gestión. La organización se encuentra debilitada debido a factores externos e internos.

En cuanto al LAT, durante la formulación no se realizaron coordinaciones entre los actores involucrados ni un adecuado diagnóstico. La identificación de problemas y temas que se abordarían durante el proyecto fueron definidos únicamente entre los directivos del sindicato y la persona responsable de la formulación.

El desarrollo del LAT se dio sin mayores inconvenientes. Se lograron desarrollar todas las actividades programadas sin mayores contratiempos. La calidad de los responsables de dictar los cursos contribuyó de manera positiva con el proyecto; mientras que no se presentaron mayores inconvenientes que limiten el desarrollo de las capacitaciones.

Los entrevistados coinciden que se lograron los resultados esperados. Los principales impactos fueron, el incremento de la confianza de los directivos al enfrentar negociaciones y complementar los conocimientos prácticos de los trabajadores con capacitaciones técnicas.

1. Pertinencia

- El **principal problema** del sindicato es que se está debilitando. Entre otras razones, esto se debió a que no se formaron nuevos líderes, no se contaban con los conocimientos necesarios para la recepción e interpretación de los problemas de los afiliados y el nivel de confianza de los líderes en las negociaciones era bajo.
- Algunos de estos temas mejoraron con el LAT 3. Se incrementó la participación de líderes, por ejemplo, a las elecciones de la junta directiva se presentaron más listas que de costumbre. Además, se incrementó la confianza de los directivos a la hora de negociar.
- Los miembros del sindicato identificaron los principales problemas que afrontaban y se los propusieron al responsable de la formulación del LAT 3.
- Algunos miembros de la IE ya tenían experiencia sindical, ya habían formado parte de otros sindicatos y habían participado de algunas de las actividades y talleres que organiza la Federación Minera.

- Los criterios para seleccionar a los beneficiarios fueron: i) que formen parte del sindicato, y/o ii) que tengan ganas de aprender. La inscripción debe ser voluntaria, no se debe inscribir gente que en realidad no quiera participar. Estos criterios de selección se deben mantener.
- Los cursos están diseñados para responder a las necesidades de la localidad.
- Los cursos de capacitación ayudan a complementar los conocimientos prácticos de los trabajadores que día a día realizan una determinada labor.
- En el caso del objetivo central, los miembros del sindicato propusieron el objetivo y se lo enviaron al Formador. Los entrevistados están de acuerdo con el objetivo del proyecto.

2. Eficacia

- El sindicato no manejaba muchos documentos de gestión, con el proyecto esto se mejoró, se entendían mejor los conceptos.
- El principal resultado del diplomado fue que los miembros del sindicato negociaban con más confianza, el otro resultado fue que la gente comenzó a participar con mayor frecuencia.
- Se lograron realizar todas las actividades y temas.

3. Factores facilitadores y limitantes, lecciones aprendidas

- Los mismos especialistas y sus experiencias contribuyeron a un adecuado logro de los objetivos del proyecto y a su enriquecimiento.
- Los obstáculos que se presentaron fueron vinculados a tiempo para llevar los cursos.
- De todas maneras participaría si el curso se volviera a abrir.
- Se recomienda que el curso se repita y que se toquen temas más prácticos.
- Entiende por sostenibilidad que se consigan los recursos financieros para que permanentemente se brinden los cursos.
- Los beneficiarios van a continuar capacitándose.

7. Taller con miembros de la IE y ex integrantes de la IE

Fecha: 13 de octubre de 2016

Participantes:

N°	Nombres y apellidos	Relación con la IE
1	Edwin Hernando Mantilla Chavez	Ex integrante de la IE
2	Jorge William Aurora Araujo	Ex integrante de la IE
3	Sarita Isabel Gonzales Bocanegra	Ex integrante de la IE
4	Enzo Reyes Tipiani	Integrante de la IE
5	Diana Cecilia Vera Sobrados	Integrante de la IE

Datos generales

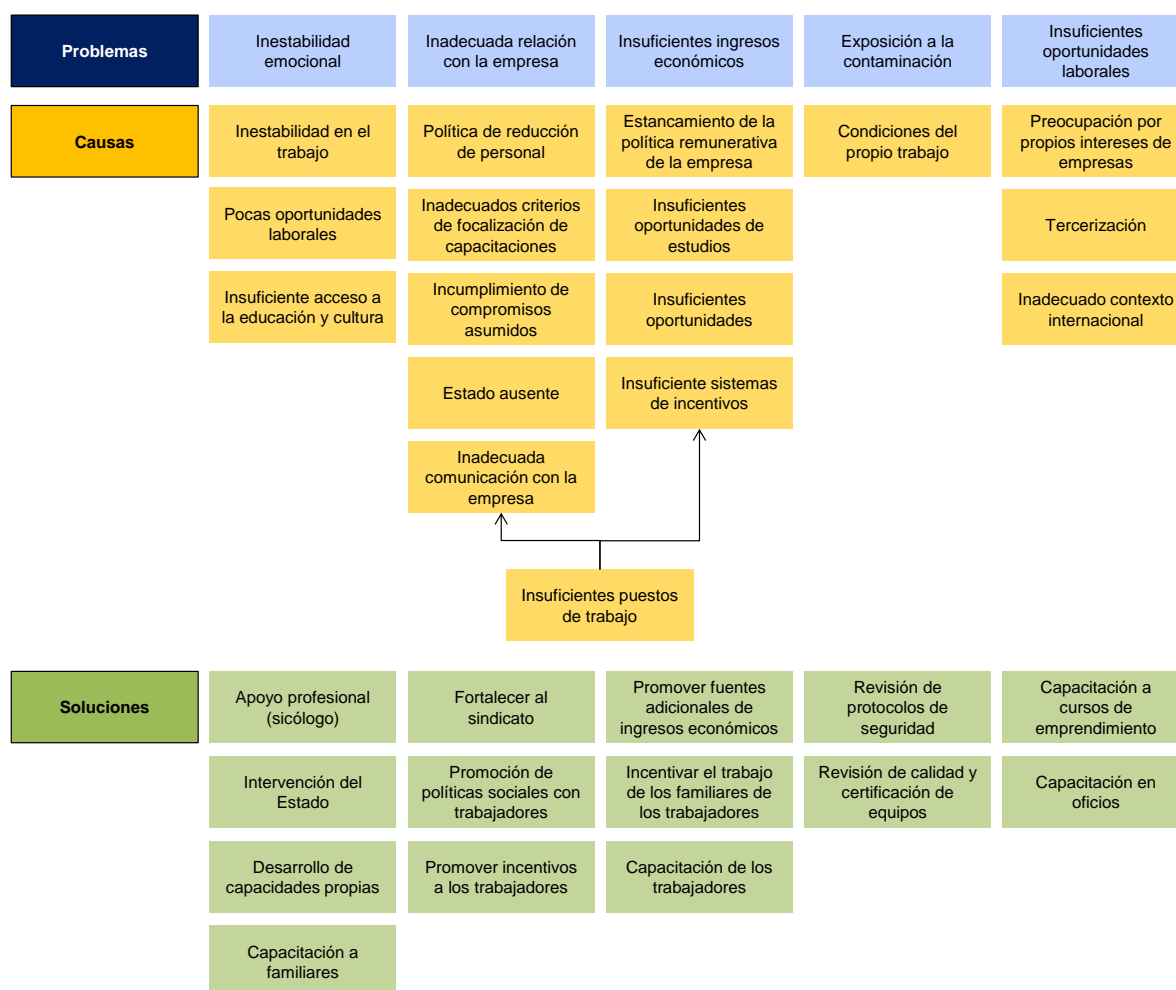
El LAT 3 inició sus operaciones el 15 de octubre del 2015 y las culminó el 15 de octubre del 2016. Durante la ejecución del proyecto tres coordinadores estuvieron a cargo de la IE. El primero no tuvo tiempo de iniciar su gestión porque solo estuvo cuatro días en el cargo, entre el 15 y el 18 de octubre de 2015. Esto se debió a que no cumplía con los requisitos solicitados por FONDOEMPLEO. Si bien es cierto se tuvo que reemplazar al coordinador; el otro integrante de la IE, el contador Jorge Aurora, no fue reemplazado pues cumplía con los requisitos establecidos.

Así, el segundo coordinador fue el Sr. Edwin Mantilla, quien asumió sus funciones desde el 19 de octubre hasta el 30 de junio del 2016 (poco más de 8 meses). En dicha fecha tanto el Sr. Mantilla como el Sr. Aurora - y la asistente la Srta. Sarita Gonzales - se trasladaron del LAT 3 al proyecto LAT 4 que acababa de ganar el sindicato. La transferencia se debió a que el sindicato ganó el concurso para ejecutar el LAT 4 y querían seguir trabajando con el equipo de la IE, sin embargo, un mismo equipo no puede encargarse de gestionar dos IE, por ello, se optó por reemplazar a los miembros del LAT 3 y reubicarlos en el LAT 4.

Es así como el último coordinador se hace cargo del cierre del LAT 3, junto con una asistente, la Srta. Diana Vera, entre el 01 de julio y el 15 de octubre del 2016 (3 meses y 15 días).

En el taller se contó con la participación de los últimos dos equipos a cargo de la IE. Esto permitió recoger las experiencias que los miembros del equipo han tenido durante el contacto con los beneficiarios del proyecto.

Gráfico 33: Resultados del taller de problemática que enfrentan los trabajadores



Problema 1. Inestabilidad emocional

Los obreros de la empresa tienen baja autoestima, altos niveles de estrés y poca motivación por la relación de tensión que tienen con la empresa. Esto también se ve influenciado por el tema cultural. Antes los sueldos de los obreros eran mucho mayores a los actuales, esto impactaba en el estatus de ser obreros, que la situación se revierta afectó el autoestima de muchos de los obreros, principalmente el de los mayores.

Análisis de causas

Causa A. Inestabilidad en el trabajo: SIDERPERU está reduciendo personal y los trabajadores reconocen que estos recortes seguirán en los próximos años. Esperan que la planta se reduzca a la mitad. Para realizar esto la empresa primero traslada a los obreros que va a despedir a un área denominada “Servicios generales” donde la carga laboral es mínima y consiste de trabajos muy sencillos.

Causa B. Pocas oportunidades laborales: Actualmente no solo la planta de SIDERPERU está baja. En general el mercado laboral en Chimbote está estancado. Mucha gente está compitiendo por puestos de subempleo. La competencia es alta por los puestos. Por eso, los trabajadores sienten inseguridad en dejar sus trabajos, porque reconocen que afuera la competencia es bastante alta.

Causa C. Insuficiente acceso a la educación y la cultura: Los trabajadores no tienen muchas facilidades para acceder a cursos ni programas de capacitación que los hagan más competitivos en sus trabajos o en su entorno, esto les crea inseguridades y cierta dependencia en el trabajo que tienen en SIDERPERU. Además, existe un componente cultural que básicamente se manifiesta en dos temas: en el machismo y en una actitud de confrontación. En cuanto al machismo, esto es algo que afecta principalmente a los obreros de edad avanzada, donde la única fuente de ingreso familiar son ellos mismos. Las esposas no trabajan y los hijos no generan ingresos. En cuanto a la confrontación, Chimbote tiene un historial marcado en lo que corresponde a lucha sindical. Su historia de industrias está marcada por esos temas. Esto ha generado que la cultura sea de constante conflicto entre empleadores y empleados.

Análisis de soluciones

Solución A. Apoyo profesional (sicológico): tratamiento sicológico profesional para los trabajadores, con el propósito de que contribuya a la reducción del estrés, así como al aumento de su autoestima y la motivación. Si bien el tratamiento no soluciona el problema central, controla sus efectos en los trabajadores. El apoyo profesional puede ser brindado por la empresa, el sindicato o una ONG.

Solución B. Intervención del Estado: su busca que el estado implemente medidas que mejoren el acceso a la cultura y educación (cursos y programas de capacitación para los trabajadores) con el fin de que sean más productivos y tengan menor probabilidad de ser despedidos o mayor probabilidad de conseguir otro empleo en caso de que lo fueran. Sin embargo, esta medida se ve aún lejana y más de largo plazo.

Solución C. Desarrollo de capacidades propias: impulsar la implementación de programas de capacitación para desarrollar nuevas habilidades, fortalecer su capacidad de emprendimiento, desarrollar planes estratégicos, etc. Este mayor conocimiento amplía sus opciones ante un posible despido, reduciendo el estrés y brindándoles mayor confianza.

Solución D. Capacitación a familiares: como complemento se busca que la familia también sea capacitada con el fin de que esta constituya un soporte emocional para el trabajador. Se ataca el componente machista de la sociedad, logrando que la mujer tenga un papel activo en el hogar y reducir la carga que implica para ellos ser la única fuente de ingreso de la familia.

Problema 2. Inadecuada relación con la empresa

Los obreros tienen una mala relación con la empresa debido al descontento que sienten como consecuencia principalmente de la política de reducción de personal que están implementando y a la focalización que se está dando en las capacitaciones. Además, consideran que no están siendo escuchados, lo cual deteriora aún más la relación empresa-trabajador.

Análisis de causas

Causa A. Política de reducción de personal:

Causa B. Inadecuados criterios de focalización de capacidades: a los trabajadores se están cerrando a áreas de trabajo (servicios generales) y esto ligado a lo anterior tiene como consecuencia. Se focalizan las capacitaciones en temas beneficiosos más para la empresa que para el trabajador. Lo que no le conviene no lo acepta y lo castiga. Muchas veces muy específicos

Causa C. Incumplimiento de compromisos asumidos: SIDERPERU realizó un convenio con el estado según el cual se comprometía, por ejemplo, a como contratar

mano de obra del lugar, reinvertir en el sector, mejorar tecnología, etc. El incumplimiento de dichas medidas causa molestia en los trabajadores y deteriora su relación con la empresa.

Causa D. Estado ausente: los trabajadores reclaman la ausencia del estado y piden que intervenga como ente regulador y fiscalizador del cumplimiento del convenio mencionado.

Causa E. Inadecuada comunicación con la empresa: los trabajadores no sienten que sus molestias en cuanto a las políticas de reducción de personal, focalización de capacidades e incumplimiento de compromisos estén siendo escuchadas por la empresa, generando una relación aún peor entre trabajadores y empresa.

Causa F. Insuficientes puestos de trabajo: los trabajadores se encuentran disgustados por el modo de operar de la empresa en cuanto a la contratación de personal. El número de puestos de trabajo disponibles para ellos se encuentra reducido como consecuencia de la contratación de empresas terciarizadas.

Análisis de soluciones

Solución A. Fortalecer al sindicato: se busca que el sindicato, que actualmente se encuentra dividido, se unifique y fortalezca para que mejore su actuación como intermediario entre trabajadores y empresas. Además, que el sindicato elabore un plan de desarrollo estratégico que se mantenga independientemente del cambio de miembros que se da cada dos años.

Solución B. Promoción de políticas sociales con trabajadores: se quiere que la empresa implemente políticas sociales de apoyo a familiares, al deporte (con academias de fútbol para los hijos de los trabajadores por ejemplo), etc. con el fin de generar una mejor percepción por parte de los trabajadores, compensarlos por las molestias mencionadas y por ende tener una mejor relación con ellos.

Solución C. Promover incentivos a los trabajadores: que la empresa elabore un plan de incentivos con el fin de estimular a los trabajadores, reducir su molestia en cuanto a los temas mencionados anteriormente y mejorar su relación con ellos. Un ejemplo de incentivo que antes existía es el de promoción del empleo que consistía en que una vez que la persona se jubilaba entraba a trabajar una persona de su misma familia.

Problema 3. Insuficientes ingresos económicos

Los ingresos económicos percibidos por los trabajadores son muy bajos, y no les son suficientes para cubrir los gastos de sus hogares. Antes los sueldos de los obreros eran mucho mayores a los actuales y percibían muchos más beneficios, lo cual les brindaba un status y un estilo de vida diferentes.

Análisis de causas

Causa A. Estancamiento de la política remunerativa de la empresa: debido a políticas de la empresa no se han considerado aumentos en la remuneración de los trabajadores y más bien al pasar de obreros a empleados ha habido una pérdida de beneficios para ellos.

Causa B. Insuficientes oportunidades de estudios: los trabajadores tienen pocas oportunidades de estudios debido a los escasos convenios de la empresa con universidades para inscripción a cursos y obtención de becas, lo cual reduce las posibilidades de los trabajadores de estudiar e incrementar su ingreso en el futuro.

Causa C. Insuficientes oportunidades: se han reducidos las horas laborales de los trabajadores de 48 a 45 y únicamente pueden trabajar de lunes a viernes, limitándoles las oportunidades de trabajar más tiempo y tener mayores ingresos económicos.

Causa D. Insuficientes sistemas de incentivos: la empresa no tiene un plan de incentivos que motive y estimule a los trabajadores mediante bonificaciones, premios, etc. de forma que se compense el estancamiento de la política remunerativa de la empresa.

Causa E. Insuficientes puestos de trabajo: los trabajadores se encuentran disgustados por el modo de operar de la empresa en cuanto a la contratación de personal. El número de puestos de trabajo disponibles para ellos se encuentra reducido como consecuencia de la contratación de empresas terciarizadas.

Análisis de soluciones

Solución A. Promover fuentes adicionales de ingresos económicos: promover la actividad emprendedora en la zona mediante capacitaciones con el fin de generar fuentes secundarias de ingresos mediante un negocio propio. Además, informar a los trabajadores sobre su acceso al crédito debido a su ingreso mensual estable.

Solución B. Incentivar el trabajo de los familiares de los trabajadores: con el fin de aumentar los ingresos económicos se debe promover el trabajo principalmente de la mujer, rompiendo la cultura machista existente. Asimismo, se debe considerar la posibilidad de incentivar el trabajo de los hijos.

Solución C. Capacitación de los trabajadores: se busca incentivar la capacitación de los trabajadores con el fin de mejorar sus capacidades técnicas y su conocimiento para lograr conseguir mejores puestos de trabajo en el futuro, y por tanto mayores remuneraciones.

Problema 4. Exposición a la contaminación

Los trabajadores se encuentran constantemente expuestos a altos grados de contaminación debido al propio trabajo que realizan, en especial los que laboran en la zona de provisión. Estas personas se encuentran expuestas a problemas de salud que van desde enfermedades respiratorias hasta incidencia de cáncer.

Análisis de causas

Causa A. Condiciones del propio trabajo: el trabajo que realizan de por sí (independientemente de si es que utilizan el equipo reglamentario o no) conlleva una alta exposición a agentes contaminantes, en comparación con otras labores, lo cual impacta de forma directa en su salud aumentando la probabilidad de contraer enfermedades, principalmente respiratorias.

Análisis de soluciones

Solución A. Revisión de los protocolos de seguridad: de todas maneras se debe garantizar que se cumplan los protocolos de seguridad para reducir la probabilidad de contraer enfermedades y transmitirlos a la familia. Además, se debería implementar, en la medida de lo posible, un sistema de rotación de trabajadores de forma que no sean las mismas personas las que siempre estén expuestas al mayor grado de contaminación.

Solución B. Revisión de calidad y certificación de equipos: Verificar que los equipos adquiridos por la empresa cumplan con una certificación de calidad y asegurar el cambio de estos equipos al término de su vida útil.

Problema 5. Insuficientes oportunidades laborales

Las condiciones laborales de la ciudad de Chimbote en particular, y del país en general son cada vez más difíciles (independientemente de la política de despido adoptada por la empresa). Existe una mayor competitividad debido a la extensa oferta laboral, lo cual

lleva a los trabajadores a aceptar empleos que no cumplen con las condiciones y características que ellos quisieran.

Análisis de causa

Causa A. Preocupación de empresas por sus propios intereses: los miembros del IE perciben que las empresas velan únicamente por sus propios y que las leyes los respaldan. No se preocupan por el trabajador, sus necesidades y las capacitaciones que solicitan

Causa B. Tercerización: El número de puestos de trabajo disponibles, que es de por sí reducido, se ve aún más menguado debido a la contratación de empresas tercerizadas.

Causa C. Inadecuado contexto internacional: las condiciones del mercado laboral no son favorables a nivel regional ni nacional. El propio contexto económico de reducción de oportunidades como consecuencia de una gran oferta laboral, genera que los trabajadores se empleen en malas condiciones o en empleos que, de tener otra opción, no aceptarían.

Análisis de soluciones

Solución A. Capacitación en cursos de emprendimiento: Capacitar a los trabajadores en temas de emprendimiento para que cuenten con mayores opciones de ingreso con las cuáles enfrentar las adversas condiciones del mercado laboral existente.

Solución B. Capacitación en otros: capacitaciones en temas propios del sector al que se dedican con el fin de mejorar sus capacidades y volverlos más competitivos en el mercado.

8. Entrevista al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) Sede Chimbote

Datos del entrevistado N°1

- ✓ Nombre: Julio Aníbal Risco Guzmán
- ✓ Cargo: Secretario de Estadísticas
- ✓ Teléfono: 943 329 572

Datos del entrevistado N°2

- ✓ Nombre: Juan José Mendoza Galarreta
- ✓ Cargo: Analista del Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL)
- ✓ Teléfono: (043) 345 013
- ✓ Web: osel-ancash.blogspot.pe

Entrevistador

- ✓ Jorge Gaitán

Fecha: 13 de octubre del 2016

Sistematización de entrevista en profundidad

Conclusiones

El proyecto de FONDOEMPLEO y el MTPE de Chimbote no tienen ningún tipo de coordinación. El jefe de la dirección no recuerda si durante la formulación del proyecto del LAT 3 lo buscaron para pedirle información.

El MTPE desarrolla bastante información sobre el mercado laboral de la zona.

1. Pertinencia

- La **problemática laboral de los jóvenes** de la región es el incremento del subempleo o empleo inadecuado. Actualmente la mayor proporción de trabajadores jóvenes se encuentra subempleado. El empleo se ha incrementado ligeramente, 1% en los últimos 5 años, sin embargo, cuando este se desagrega se ve que el empleo adecuado se ha reducido mientras el empleo inadecuado se ha incrementado.
- En **profesiones** lo que más demandan son administración, educación y contabilidad; mientras que en ocupaciones, mecánica.
- Actualmente las empresas están demandando carreras más especializadas. Gente con más conocimientos, con más experiencia.
- Los cursos que se están dictando no está acorde con los requerimientos de las empresas. Las empresas están demandando temas específicos que no se enseña en Chimbote, por eso, mucha gente foránea especializada llega para cubrir esos puestos. El MTPE Chimbote no interviene en este tema.
- El **principal riesgo** que afrontan los proyectos orientados a mejorar la situación laboral de los jóvenes es el tema presupuestal. La coyuntura actual está reduciendo el gasto de las empresas y el estado en la contratación en general, no hay muchos nuevos proyectos. Además, los jóvenes no se informan bien

antes de elegir una profesión. En Chimbote los jóvenes se inclinan por carreras tradicionales.

- La promoción de la inserción laboral de los jóvenes es una de las **prioridades** actuales del MTPE Chimbote. Esto porque tienen alrededor de 16,2% de jóvenes que ni estudian ni trabajan (NINIS).

9. Entrevista individual ex integrante de la IE

Datos del entrevistado

✓ Nombre: Edwin Hernando Mantilla Chavez

Entrevistador

✓ Jorge Gaitán

Fecha: 14 de octubre del 2016

Sistematización de entrevista en profundidad

Conclusiones

- El ingeniero Chuquilín (externo) fue quien formuló el proyecto LAT 3, quien fue jefe de proyecto del LAT 2. Él empezó la formulación del proyecto con otro equipo y un ex secretario general del sindicato.
- En la modificación del POA, se modificó la programación del proyecto por los feriados de los siguientes meses y por el retraso de dos semanas del inicio debido a que el ingeniero Chuquilín se va.
- Lo que se cambiaría es el plazo de convocatoria para poder agrupar mejor a los beneficiarios. También mejorar el ambiente donde se dan las capacitaciones, porque en el mismo sindicato existen distracciones.
- Ampliar la cobertura para que el proyecto abarque también a familiares del beneficiario, ya que hijos u esposas podrían aprovechar mejor ciertas capacitaciones ya que no salen cansados del trabajo.
- Se piensa que sí se están logrando los **objetivos** en los beneficiarios, aunque el entorno económico y la coyuntura con la empresa hacen que la situación sea difícil para todos los trabajadores.
- El **problema** está en la formulación del proyecto. FONDOEMPLEO tiene ciertos requisitos ya establecidos, pero “no todas las recetas son para el mismo enfermo, ni todas las enfermedades son iguales”. El formulador que no es de la zona llega y ya tiene un plan pre establecido de con quienes debe contactarse y de donde debe recoger información, y la IE siente que no ha llevado a cabo un verdadero análisis o estudio de campo para representar bien la realidad. El formulador debería ser de la zona y debería hacerse como un estudio de mercado, con una muestra representativa y bien elaborada y sobre eso levantar la información. Esta parte es primordial para que más adelante se lleve bien el proyecto, y coordinar los cursos necesarios para poder alcanzar los objetivos del proyecto, con una buena calidad de cursos.
- La **empresa** no apoya al trabajador en el sentido de que condicionaba las horas que salían antes debido a las capacitaciones (recuperación de horas, constancia de asistencia a los cursos). A veces no se llega a la cuota, como pasó en el diplomado, y lo que se hizo fue postergar el curso para conseguir los beneficiarios faltantes. Se completó volanteando y ofreciendo maletines y un par de becas en seguridad para motivar.
- No hay actividades de **seguimiento** de resultados con la empresa para ver si les sirvió lo aprendido en los cursos. Solo se cuenta con las declaraciones de los mismos beneficiarios que expresan que se sienten con mayor conocimiento para desenvolverse en el trabajo. Recién con las visitas de instituciones evaluadoras

(ACP) es que se está realizando actividades de línea de base y evaluación final. La IE no recibe estos informes de seguimiento que se realizan.

- Además, los aumentos en el ingreso de los beneficiarios no es que se perciban apenas terminan las capacitaciones, sino que es algo que se debe evaluar en el mediano plazo.
- En relación al **Marco Lógico**, consideran que las metas pueden ser muy ambiciosas, deberían ponerse metas más reales.
- En relación al **sindicato**, consideran que como debilidad no tenían un plan estratégico. Sin embargo, tenían experiencias en cuanto a desarrollo de conflictos con la empresa y cuentan con estatutos ordenados y buena representación legal y sin problemas financieros. En cuanto a las actividades del proyecto, hitos claves fueron: contar con el apoyo de los gestores del proyecto que resultaron ser personas facilitadores que ayudaban siempre que se le pedía, “una suerte de hermano mayor” (coordinadora Mary). Otra cosa importante es la convocatoria de los beneficiarios, para la cual se debería aumentar el presupuesto destinado a esta actividad para poder facilitarlo. Se deben hacer convocatorias por lo menos hasta la mitad del proyecto. Un hito clave que debería existir es que la empresa también se involucre en este proceso.
- Buena formulación, buen gestor, buena convocatoria, buena relación con la empresa y la experiencia del equipo técnico serían los **hitos claves** que resalta.
- En cuanto a las **características socioculturales**, alude a la “criollada chimbotana”, cosa a la que recurrían para cambiar de horarios o justificar sus faltas cuando simplemente tenían flojera de ir, debido a que como son gratis los cursos, no existe algo que los comprometa fuertemente a asistir a los cursos.
- Para el **seguimiento** en las clases, mandaban a un supervisor técnico una vez por semana, el cual reportaba en una ficha los avances del curso y la metodología del profesor. Además la IE realizaba visitas inopinadas a los cursos. Al final de las capacitaciones se les aplicó encuestas a una muestra de los beneficiarios para saber su percepción del proyecto.
- **Dificultades** son pocas pues se cuenta con confianza y apoyo del sindicato; el presupuesto fue el adecuado, aunque se hizo uso de la partida de imprevistos para un tema de certificados del diplomado.
- **Sostenibilidad** del proyecto es cuando los beneficiarios han logrado cumplir los objetivos. Sería sostenible si se hace un seguimiento y se comprueba que en efecto el proyecto ha tenido efecto sobre los trabajadores. No será sostenible si no se le da una capacitación acorde a los requerimientos laborales de la región.
- En cuanto a políticas locales, se cree que sí hay una relación con las capacitaciones. Los trabajadores sí pueden seguir capacitándose por su cuenta, y se ve que las capacitaciones de FONDOEMPLEO incentivan las ganas que tienen de seguir aprendiendo.
- **Factores externos** que influyen en el proyecto: maletines favorecieron a captar el interés para la convocatoria; en un caso aceptaron más beneficiarios de los que se habían comprometido; un factor negativo es que el jefe de la IE (entrevistado) no tenía la experiencia al inicio del proyecto.
- El proyecto considera fue más beneficioso que perjudicial, por lo que definitivamente lo repetiría. Algo negativo es que se capacitó a una junta directiva del sindicato que ya se fue. Se repite que se debería ampliar a los familiares de los beneficiarios y que se tenga un mayor tiempo y presupuesto para la difusión para realiza las convocatorias.