



Línea de Apoyo a los Trabajadores LAT 2

Estudio de Evaluación

Proyecto

**“Mejora de la Gestión Institucional del
Sindicato Único de Trabajadores Empleados
de la Minera Barrick Misquichilca S.A.
SUTRAMBAMISA”**

L-02-07

Consultor: Marcial Guillermo Pérez Herrera

Contenido

Resumen Ejecutivo	3
1. Antecedentes	8
2. Descripción del Proyecto	10
3. Nomenclatura del proyecto	12
4. Objetivos del Estudio	12
5. Metodología del Estudio	13
5.1. Recopilación y Análisis de Información Disponible.....	13
5.2. Entrevistas.....	13
5.3. Taller Participativo	14
5.4. Encuestas a los Participantes.....	14
6. Análisis de Resultados e Indicadores.....	15
6.1. Pertinencia.....	15
6.2. Eficacia.....	18
7. Resultados y Componentes Implementados	20
7.1. Componente 1: Fortalecimiento Sindical.....	20
7.2. Componente 2: Comunicación Sindical.....	20
7.3. Componente 3. Formación Sindical	21
7.4. Efectos	23
8. Conclusiones.....	25
9. Recomendaciones.....	27
10. Bibliografía.....	29
11. ANEXOS	30

Resumen Ejecutivo

El Proyecto “**Mejora de la gestión institucional del Sindicato Único de Trabajadores Empleados de la Minera Barrick Misquichilca S.A.**”, forma parte de la Línea de Apoyo a los Trabajadores-LAT 2, financiado por el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo-FONDOEMPLEO-FE, programado para una ejecución de 10 meses, iniciándose en octubre 2013 y culminando en agosto 2014. Ha sido ejecutado por la ONG Programa Laboral de Desarrollo-PLADES, teniendo como beneficiario al **Sindicato Único de Trabajadores Empleados de la Minera Barrick Misquichilca S.A.-SUTRAMBAMISA**.

Su escenario de ejecución han sido las Regiones Ancash y La Libertad, provincias de Huaraz y Santiago de Chuco, respectivamente y los distritos de Jangas y Quiruvilca. Cabe anotar, que para efectos del proyecto, y por limitaciones de acceso, la acción de intervención, se realizó en las ciudades de Huaraz y Trujillo, capitales de las Regiones antes mencionadas.

El Sindicato cuenta con 392 afiliados, 172 en la Mina Pierina y 220 en Lagunas Norte (Ancash y la Libertad, respectivamente). Las edades promedio de los afiliados, fluctúan entre 25 a 45 años en Lagunas Norte, mientras que en la Mina Pierina el rango de edades es de 46 a más de 60 años. En ambos caso, los afiliados provienen de la localidad, de Lima y de diferentes regiones del país.

El presente estudio, se ha propuesto identificar y caracterizar la situación de los beneficiarios del proyecto después de la intervención del mismo; obtener información de los indicadores de propósito y componentes del proyecto diseñados después antes de la intervención e identificar el nivel de logro de los objetivos, mediante el análisis de los indicadores de propósito y componentes.

El Proyecto se elaboró como parte de un acuerdo entre el Sindicato y PLADES, toda vez, que la institución antes mencionada, tuvo a su cargo la asesoría del proceso de negociación colectiva, por ende, con un buen nivel de afinidad con los directivos que tuvieron en su momento la responsabilidad del proyecto.

El costo total del proyecto fue de S/. **446,817 Nuevos Soles**, siendo su distribución la siguiente: S/. **325,117 Nuevos Soles** con cargo FONDOEMPLEO y S/. **60, 900 Nuevos Soles** como aporte de PLADES (S/. **44,400 Nuevos Soles** monetario y S/. **16,500 Nuevos Soles** no monetario, mientras que SUTRAMBAMISA, ha aportado S/. **60,800 Nuevos Soles** como aporte no monetario).

El proyecto tuvo retrasos en su inicio y durante su desarrollo, debido a dificultades en la convocatoria, teniendo en cuenta, que los 7 turnos (Guardias), de los trabajadores, no permitieron, desde el inicio la conformación de los grupos, que al haberse inscrito en los diferentes componentes del proyecto, no podían insertarse de acuerdo a lo previsto, por los cambios y rotaciones existentes. A ello, debe sumarse, que la Empresa, no brindó, en

ningún momento las facilidades necesarias, para que el proceso se desarrollara, con la racionalidad planificada. Casi, en el último tramo del proyecto, discrepancias entre la nueva junta directiva del gremio y la saliente, que estaba a cargo de conducir el proyecto, trajeron serias dificultades de implementación, que han sido superadas, en la medida de lo posible, por la mediación y buen criterio del Coordinador del Proyecto.

Si bien es cierto este proyecto, en su diseño, ha desarrollado un diagnóstico exhaustivo de los diferentes parámetros de la realidad y ha perfilado un conjunto de líneas de acción, sobre la base de determinar problemas detectados, se ha diversificado, a nuestro entender, en un exceso de actividades, enlazadas a los componentes propuestos, teniendo en cuenta, que las condiciones existentes en lo laboral (exceso de turnos, falta de facilidades de la empresa), y, sociopolítico (divergencias con un grupo de presión sindicalizado), no permitirían una adecuada implementación. Al respecto era recomendable un mejor y mayor grado de focalización y priorización.

El Proyecto, como en la mayoría de experiencias, auscultadas con anterioridad, no ha contemplado la estrategia de articularse a las políticas públicas de empleo y desarrollo regional, por lo cual, los actores del sector estatal y del liderazgo político administrativo regional, no fueron considerados.

El coordinador del proyecto, estuvo en la sede del sindicato, en la ciudad Huaraz, tenía que desplazarse permanentemente, en función a lo programado y casi con simultaneidad a Trujillo, lo que resultaba, además de agotador, poco funcional, para el nivel de atención y seguimiento que requería este proyecto, en función a su especial ámbito de aplicación.

Por otra parte, el sindicato asignó 2 tutores y 2 coordinadores sindicales. Los primeros, encargados de procesar y seguir todo lo referente a la formación virtual y los segundos, para promover y coordinar las diversas actividades diseñadas, en apoyo al coordinador. En ambos casos, pertenecientes a las Unidades Pierina y Lagunas, que según comentarios de los mencionados representantes, no llegaron a enlazarse con facilidad, salvo en las convocatorias de reunión, que, por lo general, eran poco frecuentes, y se cruzaban con su labor diaria, pues debían apelar a los permisos sindicales, pactados con la empresa en la negociación colectiva.

Se observa, en el análisis de riesgos, que se había identificado con claridad que la *“Rotación sindical reduce compromiso con el proyecto”* y a continuación se perfilaba, *“Nueva directiva no apoya el desarrollo del proyecto y pone trabas al desarrollo de las acciones previstas”*, para finalmente determinar, *“Se propone un acuerdo previo de todos los afiliados con el proyecto y sus actividades centrales”*. Al constatar lo sucedido, este aspecto, finalmente, influyó negativamente, en los diferentes tramos de ejecución del proyecto y no pudo ser afrontado, a pesar de su previsión, esto, fundamentalmente, porque en el campo, no se pudo llegar, al total de afiliados, para lograr un acuerdo sostenible, debido a que por sus características, la organización sindical, se mantiene, desarticulada, teniendo dos unidades, que no tienen conexión.

Pierina en Huaraz y Lagunas Norte en Trujillo, no sólo definen diferentes tipos de identidades y “temperaturas” sindicales, sino, que hacen muy difícil, llegar a acuerdos y/o coordinaciones, para la marcha institucional, observándose, que solo en los momentos donde se “negocia” con la empresa y se va a lograr beneficios, funciona la movilidad y el interés de los trabajadores sindicalizados.

La propuesta técnica ha partido del supuesto de que se focalizaría la atención a todos los agremiados y casi un tercio de los no afiliados, en las unidades mineras, léase Pierina y Lagunas Norte, pero, no se tuvo en cuenta, entre otros aspectos, puntualizados, en el factor pertinencia, que la empresa tenía rígidas reglas para que se pudiera acceder a sus instalaciones, por ello, cuando se caracterizó a 600 trabajadores como población objetivo, se entró a una optimización, que no obedecía a esta situación y al detalle, que los trabajadores, creyeron, que el asistir a las acciones del proyecto, iba a generar permisos, por parte de su empleador, hecho que no se produjo.

Observamos que se han plasmado metas cuantitativas cercanas a lo propuesto, pero, la calidad de las mismas no tienen la misma dosificación en términos cualitativos, teniendo en cuenta, que fue muy difícil y limitante, ejecutar lo programado, en medio de una disfunción de dos sedes (Pierina, Huaraz y Lagunas Norte, Trujillo).

Así podemos resumir el cuadro de cumplimiento:

Propósito	Meta propuesta	Meta Lograda	Porcentaje de cumplimiento
Mejorar la gestión institucional de SUTRAMBAMISA	100 Dirigentes, delegados y potenciales líderes de SUTRAMBAMISA han ampliado su red de comunicación y servicios para beneficio de todos los trabajadores y el desarrollo de la empresa. -Al finalizar el proyecto 600 trabajadores se han beneficiado de los servicios de información y capacitación del sindicato.	40 dirigentes y delegados 227 trabajadores	40% sobre la base de lo cuantificado en los diferentes componentes. 37.8% de trabajadores
Componente 1 <u>Fortalecimiento Sindical- FS</u> <u>Resultado</u> Uso eficiente de instrumentos de gestión adecuados y actualizados	40 dirigentes sindicales, delegados y potenciales dirigentes, conocen y aplican los instrumentos de gestión al finalizar el tercer trimestre de ejecución del proyecto	20 dirigentes , delegados y potenciales dirigentes	50% de cumplimiento de acuerdo a los márgenes de ejecución.
Componente 2 <u>Comunicación Sindical- CS</u> <u>Resultado</u> Mejora la comunicación interna y externa del sindicato	-2 mecanismos de comunicación implementados al finalizar el proyecto. -20 dirigentes y afiliados con competencia para desarrollar	2 mecanismos de comunicación implementados (Página WEB y Plan de Comunicación) 20 dirigentes y afiliados aptos	100% alcanzado sobre la base de los diferentes rubros del componente. 100% de lo programado

	plan y acciones de comunicación al finalizar el tercer trimestre del proyecto -500 trabajadores de la empresa adecuadamente informados sobre sus derechos laborales al finalizar el proyecto	144 trabajadores adecuadamente informados	28.8% de lo programado
<u>Componente 3</u> <u>Formación</u> <u>Sindical-FS</u> Mejora capacidad de negociación colectiva de dirigentes, delegados y potenciales dirigentes	-El Sindicato cuenta con estudios que permiten sustentar adecuadamente sus propuestas de mejora en el tercer trimestre del proyecto. -100 trabajadores agremiados conocen las técnicas de negociación en el tercer trimestre del proyecto.	2 estudios realizados 43 trabajadores	100% de cumplimiento de acuerdo a lo previsto. 71% de lo programado

Se recoge una tendencia, mínima, entre los receptores del proyecto, que “*algo mejoró*”, “*se descubrió nuevas cosas*”, entre otras aseveraciones, pero, hay una distancia muy grande, con el nivel de aplicación, en la práctica de la organización y sus integrantes, de lo activado, en el proceso de ejecución del proyecto.

Tanto los dirigentes, los beneficiarios del proyecto y profesores inmersos en el proyecto, han esbozado un conjunto de recomendaciones, para mejorar en el futuro la gestión en este tipo de experiencias, así tenemos: contenidos más sencillos en los cursos; mayor tiempo para informar a los trabajadores sobre los objetivos y perspectivas del proyecto; buscar proyectos diferenciados, por el problema de la desarticulación existente (actividades específicas para la Unidad Pierina y en igual forma para la Unidad Lagunas Altas), en base a sus especificidades, necesidades y perfiles socioeducativos de sus integrantes; los proyectos de FE deben incluir cláusulas, que obliguen contractualmente a la institución beneficiaria, la aplicación y continuidad de los productos elaborados, por encima, de los cambios de directiva, como una forma racional de hacer sostenible el proceso; los cursos deben contar con una certificación a nombre de una entidad académica, tipo Universidad o centro Superior de Formación Profesional; en la medida de lo posible, antes de comenzar un proyecto, la IE debe pactar con la empresa y con aval de FE, las facilidades para los trabajadores que serán beneficiarios; los proyectos deben tener un mínimo deseable de 12 meses de duración, con una fase preparatoria de 2 o 3 meses, debe consultarse con el pleno de los trabajadores, un proyecto, a presentar a una entidad como FE u otra similar, para lograr una adecuada responsabilidad colectiva y cumplimiento institucional.

Abreviaturas

- CGTP : Confederación General de Trabajadores del Perú
- CS: Comunicación Sindical
- FS : Fortalecimiento Sindical
- FNTMMSP : Federación Nacional de Trabajadores Mineros Metalúrgicos y Siderúrgicos del Perú
- FONDOEMPLEO: Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo
- FE : Ídem anterior
- FS: Fortalecimiento Sindical
- FSI : Formación Sindical
- IE : Institución Ejecutora
- LAT : Línea de Apoyo a los Trabajadores
- MOF : Manual de Organización y Funciones
- PEI : Plan Estratégico Institucional
- PLADES : Programa Laboral de Desarrollo
- SUTRAMBAMISA: Sindicato Único de Trabajadores Empleados de la Minera Barrick Misquichilca S.A.-SUTRAMBAMISA.
- TECSUP :Instituto Tecnológico Superior

1. Antecedentes

El Proyecto “**Mejora de la gestión institucional del Sindicato Único de Trabajadores Empleados de la Minera Barrick Misquichilca S.A.**”, forma parte de la Línea de Apoyo a los Trabajadores-LAT 2, financiado por el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo-FONDOEMPLEO-FE, programado para una ejecución de 10 meses, iniciándose en octubre 2013 y culminando en agosto 2014. Ha sido ejecutado por la ONG Programa Laboral de Desarrollo-PLADES, teniendo como beneficiario al **Sindicato Único de Trabajadores Empleados de la Minera Barrick Misquichilca S.A.-SUTRAMBAMISA**.

Su escenario de ejecución han sido las Regiones Ancash y La Libertad, provincias de Huaraz y Santiago de Chuco, respectivamente y los distritos de Jangas y Quiruvilca, en el mismo entendido.

Hay que anotar, que para efectos del proyecto, y, por limitaciones de acceso, la acción de intervención, se realizó en las ciudades de Huaraz y Trujillo, capitales de las Regiones antes mencionadas.

El Sindicato cuenta con 392 afiliados, 172 en la Mina Pierina y 220 en Lagunas Norte, Regiones Ancash y la Libertad, respectivamente. Las edades promedio de los afiliados, fluctúan entre 25 a 45 años en Lagunas Norte, mientras que en la Mina Pierina el rango de edades es de 46 a más de 60 años. En ambos casos, los afiliados provienen de la localidad, de Lima y de diferentes regiones del país.

Es interesante ampliar el perfil del trabajador afiliado al Sindicato, en el cuadro que presentamos a continuación, como resultado de la encuesta aplicada, focalmente, a un grupo de beneficiarios, que alcanzó, a 16 trabajadores.

Cuadro 1: Perfil del Beneficiario

Variables	C-3 Fortalecimiento Institucional de la Organización Sindical
Género	
Hombre	88%
Mujer	12%
Total	100%
Grupos de edad	
Hasta 35 años	44%
Más de 35 años	56%
Total	100%
P1. Tipo de relación tiene con la empresa	
Soy trabajador de la empresa	100%
No soy trabajador de la empresa	0
Total	100%

Variables	C-3 Fortalecimiento Institucional de la Organización Sindical
P2. ¿Es trabajador sindicalizado?	
Sí	100%
No	0
Total	100%
P3. ¿Es dirigente sindical?	
Sí	13%
No	87%
Total	100%
P7. ¿Nació en esta localidad?	
Sí	12%
No	88%
Total	100%
P10. Razones por las que vino a vivir aquí	
Por trabajo	100%
Motivos personales, familiares y de estudios	0
Total	100%
P11. ¿Tiene hijos?	
Sí	75%
No	25%
Total	100%

Fuente: resultados de encuesta aplicada a beneficiarios. Elaboración propia.

Coincidentemente se observa, que los trabajadores de Lagunas Norte, siendo más jóvenes, poseen un nivel educativo de técnicos y profesionales, mientras que en Pierina, siendo mayores, son fundamentalmente obreros y poseen niveles educativos, que van desde nivel primario a quinto de secundaria.

Igualmente mientras que en Pierina, hay 7 grupos de trabajadores que laboran en turnos de día y noche, en Lagunas Norte sólo hay 2 grandes grupos, estructura que está íntimamente ligada a las políticas de organización laboral de la empresa.

Estas características, también se enlazan con la pocas posibilidades de articularse en ambas sedes, dándose el caso que desde que existe esta nomenclatura, es muy difícil tener una asamblea conjunta, corroborado por los testimonios de dos ex dirigentes entrevistados, que en su oportunidad tuvieron responsabilidades en la junta directiva saliente¹.

¹ Alfredo Pachao Ayerbe ex Secretario de Control y Disciplina y Luis Vílchez Torres ex Secretario de Cultura, Prensa y Deportes

En el plano normativo, hay un Estatuto, Padrones de afiliación debidamente actualizados. La Asamblea General es el órgano de mayor competencia en la estructura del SUTRAMBAMISA.

La Junta Directiva está estructurada con 13 Cargos, se elige, cada dos años, siendo, la nominación de mayor rango la Secretaría General, actualmente ejercida, por el Sr. Félix Malca Yopla.

Durante la ejecución del proyecto, la responsabilidad recayó en el anterior Secretario General Sr. Juan Carlos Chacón Baca.

La Organización gremial fue fundada el 22 de abril del 2004 y su creación la efectuaron 20 socios. En los inicios sólo integraban el Sindicato los trabajadores de la Unidad de Pierina; los trabajadores de la Unidad de Lagunas Norte se afilian a partir de octubre del 2010. Está reconocido por el Ministerio de Trabajo con REGISTRO N° 004-2004-RS-RA-DRTyPE/ZDYPE-H, y desde la creación a la fecha se han elegido 05 periodos de Juntas Directivas: Primer Periodo: 2004-2006, Secretario General Sr. Carlos Zárate; Segundo Periodo: 2006-2008, Secretario General Sr. Carlos Zarate, reelegido; Tercer Periodo: 2008-2010, Secretario General Sr. Pablo Mora; Cuarto Periodo: 2010-2012, Secretario General Sr. Pablo Mora; Quinto Periodo: 2012-2014, Secretario General Sr. Juan Carlos Chacón Baca; Sexto Período: Secretario General, Sr. Félix Malca Yopla.

El sindicato ha mostrado mucha capacidad negociadora, habiendo a la fecha, gestionado y ejecutado cuatro Negociaciones Colectivas en los períodos 2004-2007; 2007-2010; 2010-2013 y 2013-2016.

El SUTRAMBAMISA se encuentra afiliado a la FNTMMSP², por ende, están afiliados a la CGTP. El Sr. Segundo Caballero Vera, ocupa el cargo de Secretario Regional del Norte y forma parte de la nueva Junta Directiva Sindical, en el cargo de Secretario de Organización.

2. Descripción del Proyecto

El Proyecto, se elaboró como parte de un acuerdo entre el Sindicato y PLADES, toda vez, que la institución antes mencionada, tuvo a su cargo la asesoría del proceso de negociación colectiva, por ende, con un buen nivel de afinidad con los directivos que tuvieron en su momento la responsabilidad del proyecto.³

Tuvo retrasos en su inicio y durante su desarrollo, entre otros aspectos, por las dificultades en la convocatoria, teniendo en cuenta, que los 7 turnos (Guardias), de los trabajadores, no permitieron, desde el inicio la conformación de los grupos, que al haberse inscrito en los

² Ver link <http://fntmmisp.com/consejo-ejecutivo-nacional/>

³ Juan José Medina Cuzcano, Coordinador del Proyecto con el SUTRAMBAMISA

diferentes componentes del proyecto, no podían insertarse de acuerdo a lo previsto, por los cambios y rotaciones existentes. A ello, debe sumarse, que la Empresa, no brindó, en ningún momento las facilidades necesarias, para que el proceso de desarrollara, con la racionalidad planificada. Casi, en el último tramo del proyecto, discrepancias entre la nueva junta directiva del gremio y la saliente, que estaba a cargo de conducir el proyecto, trajeron serias dificultades de implementación, que han sido superadas, en la medida de lo posible, por la mediación y buen criterio del Coordinador del Proyecto.

Hay que precisar que el Programa Laboral de Desarrollo-PLADES, es una institución especializada en la problemática del mundo del trabajo, con relaciones de alianza y cooperación, con las organizaciones sindicales y los demás actores de las relaciones laborales para promover el trabajo decente.

Fue fundada en 1991 para lograr los siguientes objetivos: Producir, validar y transferir sistemas y estrategias que mejoren la capacidad de acción y de influencia de los sindicatos en el escenario global, producir y difundir conocimiento sistematizado sobre la problemática socio laboral del Perú y la región, incidencia en políticas públicas y en los actores sociales vinculados al mundo del trabajo.

PLADES, está conformado, por un equipo multidisciplinario de profesionales que se desempeñan en las siguientes áreas: educación de trabajadores en la modalidad presencial y a distancia, Responsabilidad Social Empresarial y Estándares Laborales, Globalización y trabajo Decente, Diálogo social, regulación laboral y cumplimiento de los derechos fundamentales en el trabajo. Es en esta perspectiva, para lograr los objetivos institucionales, PLADES gestiona proyectos de cooperación internacional, de colaboración y asistencia técnica. Asimismo, ofrece servicios de capacitación a los actores sociales y asesorías en los procesos de diálogo y negociación en las relaciones laborales.

Durante la última negociación colectiva, actuó a través de sus profesionales, como institución asesora del sindicato, en la negociación colectiva con la Empresa Barrick, habiéndose producido, un problema, al final del camino recorrido, toda vez, que la Junta Directiva, suscribió el Pacto Colectivo, sin ponerlo a consideración de la asamblea general, lo cual fue atribuido, por un sector de afiliados, a la influencia de la institución asesora, contraviniendo aquello, que sigue siendo un procedimiento instaurado, en este tipo de organizaciones sindicales. A ello se sumó, cierto descontento, por considerarse demasiado elevado el costo de la mencionada asesoría.

El costo total del proyecto fue de S/. 446,817 Nuevos Soles, siendo su distribución la siguiente: S/. 325,117 Nuevos Soles con cargo a la asignación de FONDOEMPLEO y S/. 60, 900 Nuevos Soles como aporte de PLADES (S/. 44,400 Nuevos Soles en aporte monetario y S/. 16,500 Nuevos Soles como aporte no monetario, mientras que SUTRAMBAMISA, ha aportado S/. 60,800 Nuevos Soles como aporte no monetario).

3. Nomenclatura del proyecto

<p>El Proyecto busca:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la capacidad del sindicato para realizar una gestión sindical eficiente, que beneficie a los afiliados. 2. Diseñar e implementar de manera participativa instrumentos de gestión que permitan organizar el quehacer de la organización. 3. Utilizar de mejor manera los canales de comunicación existentes y formar una red de dirigentes y delegados para sostener una acción comunicativa. 4. Mejorar la capacidad de negociación de los dirigentes y delegados del sindicato.

<p>FINALIDAD Sindicato fortalecido y con capacidad para promover el desarrollo de los trabajadores en diálogo con la empresa</p>

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

Propósito	Indicadores
Mejorar la gestión institucional de SUTRAMBAMISA	-100 Dirigentes, delegados y potenciales líderes de SUTRAMBAMISA han ampliado su red de comunicación y servicios para beneficio de todos los trabajadores y el desarrollo de la empresa. -Al finalizar el proyecto 600 trabajadores se han beneficiado de los servicios de información y capacitación del sindicato.
Componente 1 Fortalecimiento Sindical- FS Resultado Uso eficiente de instrumentos de gestión adecuados y actualizados	-40 dirigentes sindicales, delegados y potenciales dirigentes, conocen y aplican los instrumentos de gestión al finalizar el tercer trimestre de ejecución del proyecto.
Componente 2 Comunicación Sindical- CS Resultado Mejora la comunicación interna y externa del sindicato	-2 mecanismos de comunicación implementados al finalizar el proyecto. -20 dirigentes y afiliados con competencia para desarrollar plan y acciones de comunicación al finalizar el tercer trimestre del proyecto -600 trabajadores de la empresa adecuadamente informados sobre sus derechos laborales al finalizar el proyecto
Componente 3 Formación Sindical-FSI Mejora capacidad de negociación colectiva de dirigentes, delegados y potenciales dirigentes	-El Sindicato cuenta con estudios que permiten sustentar adecuadamente sus propuestas de mejora en el tercer trimestre del proyecto. -100 trabajadores agremiados conocen las técnicas de negociación en el tercer trimestre del proyecto

4. Objetivos del Estudio

El Estudio de Evaluación del Proyecto, tiene como objetivos los siguientes:

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

5. Metodología del Estudio

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

5.1. Recopilación y Análisis de Información Disponible

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

1. Bases del Segundo Concurso de Proyectos de la Línea de Apoyo a los Trabajadores (Mayo 2013), elaborado por FONDOEMPLEO
2. Proyecto presentado a FONDOEMPLEO por PLADES y SUTRAMBAMISA
3. Plan Operativo del Proyecto
4. Informes de Supervisión Técnica de Fondoempleo
5. Informes Técnicos presentados por la IE a FONDOEMPLEO
6. Listas de Beneficiarios de los participantes del SUTRAMBAMISA en los diferentes componentes formativos

5.2. Entrevistas

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

1. Con el Sr. Fulgencio Colque Quispe, ex Sub Secretario General del SUTRAMBAMISA en la ciudad de Huaraz.
2. Con el Sr Mario Hilario Amaro, ex Secretario de Seguridad e Higiene Minera del SUTRAMBAMISA en Huaraz.
3. Con el Sr. Felix Malca Yopla, actual Secretario general del SUTRAMBAMISA, por la vía telefónica.
4. Con el Sr. Walter Rocha Amaya, ex Secretario de Defensa Adjunto SUTRAMBAMISA , por la vía telefónica
5. Con el Sr. Alfredo Pachao Ayerbe, ex Secretario de Control y Disciplina del SUTRAMBAMISA, en la ciudad de Lima.
6. Con el Sr. Alberto Vílchez Torres, ex Secretario de Prensa, Cultura y Deporte del SUTRAMBAMISA
7. Con la Srta. Giannina Echevarría Otoy, responsable académica de los cursos de herramientas administrativas, realizada en Lima.
8. Con la Srta. Lilian Caycho, responsable académica de los cursos de desarrollo personal y liderazgo, efectuada en Lima.

9. Con el Sr. Hugo Ramírez, responsable de la capacitación en informática y cómputo y sitio web, realizada en Lima.
10. Con el Sr. Luis Mendoza Choque, profesor responsable del Curso de Negociación Colectiva, realizada en Lima.
11. Con el Sr. Juan José Medina Cuzcano, Coordinador del Proyecto en Huaraz y Lima

Nos propusimos en la metodología diseñada para la investigación, tener una entrevista con un Funcionario de la Empresa Barrick, no teniendo respuesta al respecto, a pesar de las diferentes insistencias, tanto del Coordinador del Proyecto, el Presidente Ejecutivo de PLADES, y el Evaluador Externo.

Al desplegar las comprobaciones de campo, corroboramos, que los funcionarios de la empresa, a pesar de conocer con anticipación, las características del proyecto, bloquearon permanentemente su ejecución, negando facilidades a los trabajadores beneficiarios y requiriendo constantemente los servicios adicionales de muchos de ellos.

Estimamos, además, que siendo PLADES, la entidad no gubernamental, que ha acompañado en la negociación al Sindicato, causó algún nivel de resistencia empresarial, de colaborar de una manera proactiva, con los postulados del proyecto.

El Proyecto, como en la mayoría de experiencias, auscultadas con anterioridad, no ha contemplado la estrategia de articularse a las políticas públicas de empleo y desarrollo regional, por lo cual, los actores del sector estatal y del liderazgo político administrativo regional, no fueron considerados.

5.3. Taller Participativo

El cuadro de tensión, existente en el momento de explorar las dimensiones del proyecto, entre la IE, la ex junta directiva encargada de conducirlo y la nueva representación del sindicato, no permitió construir este referente, en las características y condiciones de su planificación.

Sin embargo, con un poco más de inversión de tiempo y buscando adaptarse a la situación existente, se pudo articular una estrategia de consulta, combinando entrevistas telefónicas, en algunos casos, contacto por skype, grupos pequeños de contacto presencial, con lo cual se pudo solucionar alternativamente, las dificultades presentadas, que permitió ahondar y contribuir, al análisis de los aspectos relevantes de, pertinencia, eficacia y efectos por parte de los beneficiarios. En esta lógica se llegó a 16 beneficiarios.

5.4. Encuestas a los Participantes

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

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

La muestra, para la aplicación de la encuesta, se ha dado, sobre la base, de la selección de un conjunto de participantes, en los diferentes componentes evaluados, teniendo como referente las listas entregadas por la Institución Ejecutora.

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

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

El ejercicio metodológico evaluativo, empleado apunta a la implementación de:

Preguntas descriptivas. La evaluación intenta determinar qué está ocurriendo y describe los procesos, condiciones, relaciones organizativas y opiniones de las partes interesadas. Y,

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

6. Análisis de Resultados e Indicadores

A partir de este ítem, exploraremos las dimensiones en la planificación, organización y ejecución del proyecto, bajo los criterios de pertinencia, eficacia, efectos, sostenibilidad e impacto, teniendo en cuenta las fuentes documentarias y el levantamiento de la información de campo producida, como consecuencia, fundamentalmente, de la observación, entrevistas y las opiniones recolectadas a través de diversas vías de comunicación.

6.1. Pertinencia

Si bien es cierto este proyecto, en su diseño, ha desarrollado un diagnóstico exhaustivo de los diferentes parámetros de la realidad y ha perfilado un conjunto de líneas de acción, sobre la base de determinar problemas detectados, se ha diversificado, a nuestro entender, en un exceso de actividades, enlazadas a los componentes propuestos, teniendo en cuenta, que las condiciones existentes en lo laboral (exceso de turnos, falta de facilidades de la empresa), y, sociopolítico (divergencias con un grupo de presión sindicalizado), no

permitirían una adecuada implementación. Al respecto era recomendable un mejor y mayor grado de focalización y priorización.

De otra parte, observamos en el análisis de riesgos, que se había identificado con claridad que la *“Rotación sindical reduce compromiso con el proyecto”* y a continuación se perfilaba, *“Nueva directiva no apoya el desarrollo del proyecto y pone trabas al desarrollo de las acciones previstas”*, para finalmente determinar, *“Se propone un acuerdo previo de todos los afiliados con el proyecto y sus actividades centrales”*.⁴

Al constatar lo sucedido, este aspecto, finalmente, influyó negativamente, en los diferentes tramos de ejecución del proyecto y no pudo ser afrontado, a pesar de su previsión, esto, fundamentalmente, porque en el campo, no se pudo llegar, al total de afiliados, para lograr un acuerdo sostenible, debido a que por sus características, la organización sindical, se mantiene, desarticulada, teniendo dos unidades, que no tienen conexión.

Pierina en Huaraz y Lagunas Norte en Trujillo, no sólo definen diferentes tipos de identidades y “temperaturas” sindicales, sino, que hacen muy difícil, llegar a acuerdos y/o coordinaciones, para la marcha institucional, observándose, que solo en los momentos donde se “negocia” con la empresa y se va a lograr beneficios, funciona la movilidad y el interés de los trabajadores sindicalizados.

El diseño del Proyecto, en este horizonte, a pesar de haber sido elaborado, con participación de los líderes sindicales y el apoyo directo de PLADES, en función a las demandas y necesidades que se detectaron en su oportunidad, de manera relativa, no abundó en un mayor realismo, al determinar las líneas a desarrollar y el tipo de factores de sensibilización y monitoreo que debían estructurarse, teniendo en cuenta la textura de la organización gremial, donde se efectuaría la intervención.

El proyecto contó con un coordinador, que debía estar en la sede del sindicato en la ciudad Huaraz y desplazarse permanentemente, en función a lo programado y casi con simultaneidad a Trujillo, que resultaba, muy agotador, poco funcional para el nivel de atención y seguimiento que merecía este proyecto, en función a su especial ámbito de aplicación.

Por otra parte, el sindicato asignó 2 tutores y 2 coordinadores sindicales⁵, los primeros encargados de procesar y seguir todo lo referente a la formación virtual y los segundos, para promover y coordinar las diversas actividades diseñadas, en apoyo al coordinador, en ambos casos, pertenecientes a las Unidades Pierina y Lagunas, que según comentarios de los mencionados representantes, no llegaron a enlazarse con facilidad, salvo en las convocatorias de reunión, que por lo general, eran poco frecuentes, y se cruzaban con su

⁴ Ver texto del Proyecto, Página 16

⁵ Tutores : Sres. Alfredo Pachao (Pierina) y Walter Rocha (Lagunas Norte); Coordinadores : Sres. Alberto Vilchez (Pierina) y José Plasencia (Lagunas Norte)

labor diaria, pues debían apelar a los permisos sindicales pactados con la empresa en la negociación colectiva, **“en lugar de usarlos para el trabajo sindical de gestión”**⁶.

Hay que tener en cuenta, que la empresa, si cuenta con un programa formativo en materia técnico profesional e incluso, le asigna una partida presupuestal, por acuerdo negociado para realizar labores formativas, dirigidas a los socios, que por lo general son realizadas con apoyo técnico de TECSUP, sin embargo, el proyecto, no se extendió a este componente, que por opinión de afiliados y algunos dirigentes consultados, expresaron **“Hubiera tenido más jale porque la gente sabe, que por ejemplo PIERINA ya va a cerrar y hay que prepararse para buscar otros horizontes”**⁷.

La asistente administrativa, financiada por el proyecto, Srta. Norma Aranda, con base en Huaraz, sede del sindicato, tuvo mayor participación en aspectos concernientes a la atención del diario quehacer gremial y dedicó muy poco tiempo, a la acción del proyecto, por lo que las responsabilidades se concentraron con exceso en el coordinador, hecho que no ha colaborado para su mayor dedicación a la supervisión y monitoreo, a pesar que en la nomenclatura del proyecto se asignó a un supervisor de campo⁸, su participación fue bastante esporádica y no redundó en las rectificaciones necesarias en el transcurrir de la intervención.

El Sr. Juan Chacón, que en el lapso del proyecto, era el Secretario General del Sindicato, tenía la función de responsable del Comité Consultivo, precisado en el proyecto, pero, su rol fue ocasional, y de poca relevancia.

El Proyecto, remarcamos, ha contado con un Coordinador, de profesión educador y con estudios en economía, cuya experiencia anterior, no ha sido en este tipo de proyectos, siendo más bien un ex funcionario público, actuando con mucha suficiencia, en otro tipo de actividades, distintas al desempeño en esta compleja realidad, la cual enfrentó de la mejor manera posible. Incluso, al no haber participado en el diseño del proyecto, debió adaptarse sobre la marcha, a sus exigencias, teniendo en cuenta que los plazos previstos colisionaron con los tiempos reales de una situación, insistimos, difícil y contradictoria.

El presupuesto asignado fue de S/. **446,817 Nuevos Soles**, de los cuales el 73% lo aportó FE y el saldo, osciló entre el aporte de PLADES y el SUTRAMBAMISA, en el último de los nombrados, con cargo a gastos no monetarios. En opinión del Coordinador del proyecto, debió haberse autorizado un pequeño fondo de “caja chica” para gastos urgentes, pues se necesitaba en cada trecho de la gestión y los recursos no se transferían desde FE hasta que se aprobaran los informes parciales enviados por PLADES.

Consideramos que la asignación presupuestal fue bastante suficiente, teniendo en cuenta el ritmo y el alcance de lo proyectado, que pudo haber sido mejor aprovechado en la medida

⁶ Testimonio del Sr. Fulgencio Colque, ex Secretario de Organización Adjunto del SUTRAMBAMISA

⁷ Testimonio de Mario Hilario Amaro, ex Secretario de Seguridad e Higiene Minera

⁸ Hernán Benítez, funcionario de PLADES

que se hubieran concebido actividades más pertinentes en cohesión con las características particulares del contexto sindical existente.

6.2. Eficacia

La propuesta técnica ha partido del supuesto que se focalizaría la atención a todos los afiliados y casi un tercio de los no afiliados, en las unidades mineras, léase Pierina y Lagunas Norte, pero, no se tuvo en cuenta entre otros aspectos, puntualizados en el factor pertinencia, que la empresa tenía rígidas reglas para que se pudiera acceder a las instalaciones de la empresa, por ello, cuando se caracterizó a 600 trabajadores como población objetivo, se entró a una optimización, que no obedecía a esta situación y al detalle, que los trabajadores, creyeron que el asistir a las acciones del proyecto, iba a generar permisos por parte de su empleador, hecho que indudablemente no se produjo.

Observamos, que se han plasmado metas cuantitativas que están alejadas, a lo propuesto, y la calidad de las mismas no tienen dosificación apropiada, en términos cualitativos, teniendo en cuenta, que fue muy difícil y limitante, ejecutar lo programado, en medio de una disfunción de dos sedes (Pierina, Huaraz y Lagunas Norte, Trujillo).

Los componentes asignados Fortalecimiento Sindical, Comunicación Sindical y Formación Sindical, le dan a este proyecto la exclusiva perspectiva de incentivar la institucionalidad gremial, teniendo en cuenta, por comparación, que la organización está inserta como actor social, en una de las empresas de singular influencia en el sector minero.

Los indicadores centrales plasmados en el propósito, 100 dirigentes y delegados, potenciales líderes, que amplían su red de comunicación y servicios y 600 trabajadores beneficiados de los servicios de información y capacitación de los trabajadores, se reportan al 40% de cumplimiento, en el primero de los casos y 37.8% en el segundo, lo cual apreciamos, es un resultado, nominalmente insuficiente, y, en términos de concepción, proceso y metodología, orientados a la concreción de actividades, bastante alejado de la ponderación programada, debido a los diferentes aspectos disfuncionales, que han influido sobre lo alcanzado cuantitativamente.

Por ejemplo, a partir del conflicto acaecido entre dirigencias del gremio, la entrante y la saliente, los productos que han sido elaborados, en especial el MOF, PEI, POA, Sistema Contable, que evaluamos, han sido, técnicamente elaborados por los especialistas y consultores asignados, se consideran innecesarios por la actual gestión, y en todo caso, en otro proyecto se contemplará su revisión o cambio, en el entendido que en otra oportunidad, no se considerará a una institución intermediaria y, “Mucho menos a PLADES”⁹.

⁹ Palabras mencionadas por miembros de la actual directiva al Sr. Pachao, que se desempeñó como dirigente tutor en el proyecto, en la Unidad Pierina.

Los trabajadores, en general participantes, en el caso de la Unidad Pierina, han hecho esfuerzos por cumplir lo planificado, por la acción motivadora de los dirigentes destacados a colaborar con el proyecto, sin embargo las duras condiciones en las cuales se han desenvuelto (usar sus descansos para la capacitación, por ejemplo) y la falta de mayor información sobre el alcance de lo efectuado, no ha permitido un real grado de apropiación del proyecto, en sus contenidos y en especial, en sus objetivos orientados al desarrollo personal y al reforzamiento de la organización.

Una demostración de esta voluntad, queda reflejada en la apreciación positiva del proyecto, tal cual lo presentamos en el siguiente cuadro, producto de las Encuestas aplicadas a los beneficiarios.

Cuadro 2: Percepción del Proyecto por parte de los Beneficiarios

CAPACITACIÓN	
P51. Razón principal por la que eligió estos cursos:	
Porque hay oportunidades de empleo	100%
Porque hay oportunidades de negocio	100%
Porque tengo habilidades para eso	100%
Porque quiero adquirir nuevos conocimientos	100%
Porque quiero contribuir con mi sindicato	100%
P52. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones respecto de los cursos del proyecto?	
<i>En una escala del 1 al 5 (dónde 1 es Poco y 5 es Mucho)</i>	
La capacitación es importante	5.0
Los cursos se ajustan a mis necesidades	4.9
Me ayudaron a mejorar mi desempeño	5.0
Se adecuan a lo requerido por el mercado	4.6
P53. ¿Cuál sería su evaluación respecto de los cursos del proyecto?	
<i>En una escala del 1 al 5 (dónde 1 es Poco y 5 es Mucho)</i>	
La metodología fue adecuada y práctica	5.0
El tiempo de duración del curso fue adecuado	2.3
El horario fue adecuado	2.4
El profesor sabe el tema, se comunica claramente y de manera sencilla	5.0
El profesor usó ejemplos de la realidad	5.0
Los materiales y separatas eran claros y sencillos	5.0
La metodología incentiva la participación	5.0

Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios. Elaboración propia

7. Resultados y Componentes Implementados

7.1. Componente 1: Fortalecimiento Sindical

Resultado: Dirigentes sindicales, delegados y potenciales líderes de SUTRAMBAMISA conocen y aplican los instrumentos de gestión: Plan Estratégico Institucional, Manual de Organización y Funciones, Sistema Contable y Base de Datos.

Fortalecimiento Sindical- FS

Resultado

- **Uso eficiente de instrumentos de gestión adecuados y actualizados**

Este componente, reporta el 50% de **su cumplimiento**, en cuanto a 40 dirigentes, delegados y potenciales dirigentes, que conocen y aplican los instrumentos de gestión, habiendo concretado la elaboración de un PEI, POA, con sendos talleres, 2 por Unidad Minera, con la participación de un 80% de dirigentes y un 20% de trabajadores de base. Se ha concretado el MOF, experiencia, sobre la cual y con comentario de la facilitadora, **“Al comienzo no le veían importancia, pero luego de explicar y practicar los ítems colectivamente, afirmaron que les era útil para sus reformas estatutarias”**¹⁰.

Bajo estas consideraciones mencionadas, se ha cumplido en la elaboración de la base de datos y el software respectivo, mientras que se reconoce, que los talleres para formar a los dirigentes en la aplicación de la base de datos, no llegaron a cumplir lo planificado.

De hecho, constatamos, que todas estas herramientas, no se vienen utilizando, puntualizándose que el Coordinador del Proyecto, las entregó a la nueva Junta Directiva a escasos días de su elección, como nuevo cuerpo de dirección del Sindicato.

7.2. Componente 2: Comunicación Sindical

Este componente propuso:

Componente 2

Comunicación Sindical- CS

Resultado

Mejora la comunicación interna y externa del sindicato

En función a este parámetro, se han realizado actividades, con las observaciones antes mencionadas.

Elaboración del Plan de Comunicación y la Página WEB

Curso de estrategias y herramientas de comunicación eficaz

Campaña de seguridad y salud en el trabajo y difusión de derechos laborales

¹⁰ Abogada Gianina Echevarría Otoyá

En este rubro se ha cumplido con el 100% en la elaboración de los mecanismos de comunicación (web y plan de comunicación); se reporta un 100% respecto a 20 dirigentes y afiliados con competencias para desarrollar plan y acciones de comunicación y un 28.8% respecto a trabajadores adecuadamente informados sobre sus derechos laborales.

Observamos, en relación a los 600 trabajadores adecuadamente informados, sobre derechos laborales, que era la meta total, teniendo en cuenta que, si bien es cierto, se han construido cartillas, trípticos y otros materiales orientados hacia el cumplimiento del indicador, no se presentan evidencias, de esta asimilación y del número real, debidamente precisado, que han recibido y/o utilizado o aplicado, esta información.

De haber sido efectivo el éxito de este rubro, se hubiera verificado con la exploración de campo, pero esto no se produjo, es más, no aparece en los juicios y opiniones de los líderes entrevistados. Se corrobora, que la eficacia, comprendida como el grado de cumplimiento de los objetivos previstos en el diseño del proyecto, entra en conflicto, al contrastarse metas cuantitativas informadas versus real nivel de competencia e incidencia en el mejoramiento de la organización.

Si bien es cierto, se recoge una tendencia, mínima, entre los receptores del proyecto, que *“algo se mejoró”*, *“se descubrió nuevas cosas”*, entre otras aseveraciones, hay una distancia muy grande, con el nivel de aplicación en la práctica de la organización y sus integrantes, de lo activado, en el proceso de ejecución del proyecto.

La selección de los beneficiarios se llevó a cabo teniendo como requisito fundamental, ser sindicalizado y cumplir con sus deberes gremiales, tener un nivel educativo congruente con la oferta formativa ofertada y completar las horas educativas requeridas, en los casos de los factores de capacitación.

Según lo opinado por los diferentes facilitadores y profesores de los cursos, mucho más fácil, fue trabajar con los participantes de Lagunas Altas-Trujillo, por su alto nivel de formación educativa y un mayor grado de facilidad laboral, al no estar sometidos a las rigurosidades de los sistemas inmersos en la Unidad Pierina de Huaraz.

Sólo como un elemento adicional se puntualiza, que los dirigentes y afiliados de mayor *“historia”* en la vida y episodios, buenos y malos del devenir sindical, se encuentran en Huaraz, y se desenvuelven en la Unidad Pierina, siendo sus motivaciones distintas, sus necesidades enfocadas en otra perspectiva, pues en poco tiempo, aparte de la posible jubilación adelantada, de muchos de ellos, se cierne el destino inapelable del cierre de dicha unidad productiva, por ende, la pérdida del empleo y sus consecuencias negativas.

7.3. Componente 3. Formación Sindical

Componente 3

Formación Sindical- FSI

Resultado

Mejora la capacidad de negociación colectiva de dirigentes y delegados

Este componente, se estructuró, llevando adelante un curso de negociación colectiva, un seminario sobre estrategias de negociación colectiva, cuatro talleres sobre técnicas e instrumentos de diálogo y negociación eficaz y se complementó con la elaboración de los estudios de estructura salarial y convenios colectivos mineros. Al respecto, se reporta **un 71% en su cumplimiento cuantitativo, en el primer rubro y un 100%, en el segundo.**

Ha tenido como principales responsables pedagógicos al Abogado Luis Mendoza Choque y la Psicóloga Lilian Caycho.

Sobre lo actuado, el primero de los nombrados, comentó que era necesario reforzar conceptos relacionados al procedimiento de negociación colectiva, con mayor disponibilidad de tiempo y continuidad, asimismo la evidente problemática en cuanto a la convocatoria a este tipo de eventos, por las jornadas atípicas en las que se encuentran los turnos de trabajo.

En otro plano, la Psicóloga Caycho, remarcó que los participantes hicieron un destacado esfuerzo por participar de la mejor manera posible, pero los horarios de descanso no eran los más indicados para este tipo de actividades, dado lo exigente de las jornadas laborales. Por otra parte, los niveles educativos de los usuarios, es distinto, observándose que algunos de ellos tienen dificultades en los aspectos de comprensión de lectura, redacción e incluso están muy distantes de lo que implican evaluaciones escritas y/o manejo de ejercicios virtuales, siendo más evidente en el caso de los trabajadores asentados en la Unidad Pierina de Huaraz.

Como resultado de los diversos contactos hechos con los receptores del Proyecto, consultas a dirigentes e incluso, opiniones diversas de los profesores y responsables de los aspectos concurrentes del proyecto, se plasmaron las siguientes recomendaciones:

- Contenidos más sencillos en los cursos
- Mayor tiempo para informar a los trabajadores sobre los objetivos y perspectivas del proyecto
- Buscar proyectos diferenciados, por el problema de la desarticulación existente. En otras palabras, actividades específicas para la Unidad Pierina y en igual forma para la Unidad Lagunas Altas, en base a sus especificidades, necesidades y perfiles socioeducativos de sus integrantes
- Que los proyectos de FE, incluya cláusulas, que obliguen contractualmente a la institución beneficiaria, a la aplicación y continuidad de los productos elaborados, por encima de los cambios de directiva, como una forma racional de hacerlo sostenible en el tiempo.

- Los cursos deben contar con una certificación a nombre de una entidad académica, tipo Universidad o centro Superior de Formación Profesional¹¹
- En la medida de lo posible, antes de comenzar un proyecto, la IE debe pactar con la empresa y el aval de FE, las facilidades para los trabajadores que serán beneficiarios.
- Proyectos deben tener un mínimo deseable de 12 meses de duración, con una fase preparatoria de 2 o 3 meses.
- Debe consultarse con el pleno de los trabajadores un proyecto a presentar a una entidad como FE u otra similar, para lograr una adecuada responsabilidad colectiva y cumplimiento institucional.

En relación a nuevas líneas o temas se sugirió lo siguiente:

1. Gestión de pequeños negocios emprendedores
2. Profundizar los cursos de derechos laborales y determinar niveles, básico y especializado.
3. Capacitación para los hijos de los trabajadores¹²
4. Cursos técnicos, como: Mecánica, electricidad, sistema hidráulico y otros afines a las demandas de la empresa y el interés laboral de los trabajadores.

7.4. Efectos

La IE en coordinación con algunos dirigentes del SUTRAMBAMISA, presentó el proyecto, tal cual se observa en los demás proyectos sindicales del LAT-FE, con poco tiempo para su estructuración, especialmente en la validación de lo diseñado, con un contingente representativo de trabajadores afiliados, que hubiera producido una mejor comprensión de lo proyectado y, especialmente una adecuada integración y acercamiento a la finalidad y propósito del mismo, que estaba entendida en la lógica de fortalecer en todas sus dimensiones a la organización sindical.

El diseño y concepción, estuvo engarzado a una variedad de actividades, sin tener en cuenta, las especiales características de la organización, en cuanto a su posicionamiento, estructura, disposición e intereses diferenciados de los afiliados y con una desventaja de inicio, que era la presión de algunos núcleos sindicales, que a nivel interno, estaban en desacuerdo, con la intervención de la ONG ejecutora, por otras motivaciones de distinta naturaleza, pero que influyeron negativamente, en la normalidad y ponderación, tanto del escenario de ejecución, como en el compromiso asumido por el total de los trabajadores involucrados en el sindicato.

¹¹Dirigentes consultados y algunos de los trabajadores contactados manifestaron, que en otros proyectos de FE en otros sindicatos se estaban dando certificación de competencias a nombre de Universidades como la Católica, San Marcos, San Agustín de Arequipa y otras similares.

¹² Complementando el programa permanente que tiene la empresa, sobre la base de Becas condicionadas a que los beneficiarios, estén al final de cada ciclo en el tercio superior

Gran parte de las actividades que le han dado sustento a los diversos componentes, han sido ejecutadas, sin embargo, los productos logrados, no están siendo efectivos, a partir de las razones antes mencionadas, lo cual nos pone frente a un cuadro de impacto negativo, antes que por sus características y detalles técnicos, más por haber sido ganados, por un desenlace sociopolítico contradictorio, dentro de la organización, que ha sido adverso.

Esta consecuencia, que no fue adecuadamente procesada por la IE y el cuerpo gremial dirigente, aunque como detallamos antes, estuvo en los supuestos negativos del proyecto, ha enrarecido los campos de actuación del mismo, no diferenciándose lo subjetivo de lo objetivo, en la apreciación y buen uso de los resultados, y teniendo un margen de futuro inmediato, que no derivaría en un soporte organizacional, sino por el contrario, puede constituirse en un factor de disidencia, debilitamiento y conflicto.

Por lo planificado, de haber funcionado adecuadamente el monitoreo, la supervisión institucional y un mayor contacto, para superar situaciones adversas, se hubiera atenuado y revertido, sobre la marcha, dificultades tanto de directa incumbencia de los conductores del proyecto, como de sus líderes responsables de la recepción, contribuyendo a la acumulación de intervenciones de futuro, mejoradas y rectificadas, a la luz de la superación de los obstáculos presentados.

Agreguemos por ende, que al no haberse podido implementar una fase de seguimiento y verificación de las aplicaciones concretas y reales, en el tiempo de las actividades programadas, en especial la capacitación recibida por los beneficiarios, resulta más complicado evaluar la sostenibilidad, y la intención sindical de seguir apostando a la implementación de estas experiencias de cooperación para el desarrollo institucional. Sin embargo, hay una vocación de rectificar y construir hacia adelante de algunos sectores de la actual directiva, delegados de base y en especial de trabajadores, especialmente, los más jóvenes.

En medio de los aspectos que han resultado negativos en esta experiencia, se precisa que las recomendaciones de los receptores y/o beneficiarios consultados, a nuestro entender, apuntalan la perspectiva de futuro y la construcción de una organización gremial propositiva, eficaz en sus resultados, con capacidad de negociación en función a la cambiante realidad empresarial y social, y el compromiso de hacer más visible y efectiva a la institución, en el contexto local, regional y nacional.

En los próximos meses se darán dos hechos diferenciados, que incidirán en el destino de los trabajadores, y probablemente del sindicato. Por un lado, el cierre de la Unidad Pierina en Ancash y la cancelación de los servicios brindados por los trabajadores que allí se desempeñan, y por otra una fuerte influencia de la empresa para dar apertura a trabajadores con mayores y mejores competencias profesionales, reforzando la inversión en Lagunas Altas, La Libertad; y abriendo nuevas unidades de exploración. En este contexto, lo actuado por el proyecto, desde nuestra opinión, no fue lo más puntual, habiéndose podido racionalizar componentes mucho más relacionados con estos efectos.

8. Conclusiones

1. El Proyecto “**Mejora de la gestión institucional del Sindicato Único de Trabajadores Empleados de la Minera Barrick Misquichilca S.A.**”, se ha ejecutado como parte de la Línea de Apoyo a los Trabajadores-LAT 2, financiado por el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo-FONDOEMPLEO-FE, programado para una ejecución de 10 meses, habiendo sido previsto su inicio en octubre 2013 y su culminación en agosto 2014, teniendo como Institución Ejecutora-IE al Programa Laboral de Desarrollo-PLADES y como beneficiario al SUTRAMBAMISA, habiéndose asentado en las Regiones Ancash y La Libertad, provincias de Huaraz y Santiago de Chuco, distritos de Jangas y Quiruvilca, respectivamente.
2. El costo total del proyecto fue de S/. **446,817 Nuevos Soles**, distribuidos de la siguiente manera: S/. **325,117 Nuevos Soles** con cargo a la asignación de FONDOEMPLEO y S/. **60, 900 Nuevos Soles** como aporte de PLADES (S/. **44,400 Nuevos Soles** en aporte monetario y S/. **16,500 Nuevos Soles** como aporte no monetario, mientras que SUTRAMBAMISA ha aportado S/. **60,800 Nuevos Soles** como aporte no monetario).
3. El proyecto tuvo un breve retraso en su inicio y durante su desarrollo, entre otros aspectos, por las dificultades en la convocatoria, teniendo en cuenta que los turnos (Guardias) de los trabajadores no permitió desde el inicio la conformación de los grupos, que al haberse inscrito en los diferentes componentes del proyecto, no podían insertarse de acuerdo a lo previsto, por los cambios y rotaciones existentes. A ello, debe sumarse, que la Empresa no brindó en ningún momento las facilidades necesarias, para que el proceso de desarrollara, con la racionalidad planificada. Y, en el último tramo del proyecto, discrepancias entre la nueva junta directiva del gremio y la saliente que estaba a cargo de conducir el proyecto, limitaron seriamente su normal desenvolvimiento
4. La propuesta técnica ha partido del supuesto que se focalizaría la atención a todos los agremiados y casi un tercio de los no afiliados, en las unidades mineras, léase Pierina y Lagunas Norte, pero no se tuvo en cuenta entre otros aspectos, puntualizados en el factor pertinencia, que la empresa tenía rígidas reglas para que se pudiera acceder a sus instalaciones, por ello cuando se caracterizó a 600 trabajadores como población objetivo, se entró a una optimización que no obedecía a esta situación y al detalle, que los trabajadores creyeron que el asistir a las acciones del proyecto, iba a generar permisos por parte de su empleador, lo que no se produjo.
5. Si bien es cierto este proyecto en su diseño ha desarrollado un diagnóstico exhaustivo de los diferentes parámetros de la realidad y ha perfilado un conjunto de líneas de acción, sobre la base de determinar problemas detectados, se ha diversificado a nuestro entender, en muchas actividades, enlazadas a los componentes propuestos, teniendo en cuenta que las condiciones existentes en lo laboral, exceso de turnos, falta de facilidades de la empresa, y sociopolítico, divergencias con un grupo de presión sindicalizado, no permitirían una adecuada implementación.

6. El proyecto contó con un coordinador, que debía estar en la sede del sindicato, en la ciudad Huaraz y desplazarse permanentemente, en función a lo programado y casi con simultaneidad a Trujillo, que resultaba agotador, poco funcional, para el nivel de atención y seguimiento, que requería el proyecto, en función a su especial ámbito de aplicación. Por otra parte, el sindicato asignó 2 tutores y 2 coordinadores sindicales, los primeros encargados de procesar y seguir todo lo referente a la formación virtual y los segundos, para promover y coordinar las diversas actividades diseñadas, en apoyo al coordinador, en ambos casos, pertenecientes a las Unidades Pierina y Lagunas, que según lo evaluado, no llegaron a enlazarse con facilidad.
7. Los indicadores centrales de propósito, 100 dirigentes y delegados, potenciales líderes, que amplían su red de comunicación y servicios, y 600 trabajadores beneficiados de los servicios de información y capacitación de los trabajadores, se reportan al 40% de cumplimiento y 37.8%, respectivamente, lo cual, apreciamos es un resultado nominalmente alejado de lo propuesto, y , en términos de concepción, proceso y metodología, orientadas a la concreción de actividades, bastante alejado de la ponderación inicialmente concebida, debido a los diferentes aspectos disfuncionales, que han afectado, lo alcanzado cuantitativamente. Este panorama, se ve reflejado, de igual manera, en los diferentes componentes, donde la meta propuesta en la mayoría de factores, no coincide con lo logrado.
8. La propuesta técnica ha partido del supuesto que se focalizaría la atención a todos los agremiados y casi un tercio de los no afiliados, en las unidades mineras Pierina y Lagunas Norte, pero no tuvo en cuenta entre otros aspectos puntualizados en el factor pertinencia, que la empresa tenía rígidas reglas para que se pudiera acceder a sus instalaciones, por ello cuando se caracterizó a 500 trabajadores como población objetivo, se entró a una optimización, que no obedecía a esta situación y al detalle, que los trabajadores creyeron que el asistir a las acciones del proyecto, iba a generar permisos por parte de su empleador, hecho que no se produjo.
9. El proyecto, no diseñó y en la práctica, tampoco ejecutó, algún tipo de articulación con las políticas del Estado respecto a empleo, empleabilidad y formación técnico profesional, en el ámbito regional, especialmente con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que está directamente vinculado FONDOEMPLEO, como financiador de proyectos, capacitaciones y emprendimientos, en el marco de las políticas de dicho Ministerio.
10. Los componentes asignados Fortalecimiento Sindical, Comunicación Sindical y Formación Sindical, le dan a este proyecto la exclusiva perspectiva de incentivar la institucionalidad gremial, teniendo en cuenta, por comparación, que la organización está inserta como actor social, en una de las empresas de singular influencia en el sector minero.
11. Si bien es cierto, se recoge una tendencia, mínima, entre los receptores del proyecto, que *“algo se mejoró”*, *“se descubrió nuevas cosas”*, entre otras aseveraciones, hay una distancia muy grande, con el nivel de aplicación en la práctica de la organización y sus integrantes, de lo activado en el proceso de ejecución del proyecto.
12. El diseño y concepción, estuvo engarzado a una variedad de actividades, sin tener en cuenta, las especiales características de la organización, en cuanto a su

posicionamiento, estructura, disposición e intereses diferenciados de los afiliados y con una desventaja de inicio, que era, la presión de algunos núcleos sindicales, que a nivel interno estaban en desacuerdo con la intervención de la ONG ejecutora, por otras motivaciones de distinta naturaleza, pero que influyeron negativamente en la normalidad y ponderación, tanto del escenario de ejecución, como en el compromiso asumido por el total de los trabajadores involucrados en el sindicato.

13. Los receptores del Proyecto, conscientes de los desequilibrios mostrados en el transcurrir del proyecto, han esbozado recomendaciones para mejoras futuras, entre ellas: contenidos más sencillos en los cursos, mayor tiempo para informar a los trabajadores sobre los objetivos y perspectivas del proyecto, buscar proyectos diferenciados, por el problema de la desarticulación existente, en otras palabras, actividades específicas para la Unidad Pierina y en igual forma para la Unidad Lagunas Altas, en base sus especificidades, necesidades y perfiles socioeducativos de sus integrantes, los proyectos de FE, deben incluir cláusulas, que obligan contractualmente a la institución beneficiaria, a la aplicación y continuidad de los productos elaborados, por encima, de los cambios de dirigentes, como una forma racional de hacerlo sostenible el proceso, los cursos deben contar con una certificación a nombre de una entidad académica, tipo Universidad o centro Superior de Formación Profesional.
14. Los diferentes actores inmersos en el proyecto, han coincidido en sugerir un conjunto de nuevos temas para la ejecución de experiencias como las promovidas por LAT-FE, tales como: gestión de pequeños negocios emprendedores, nuevos cursos de derechos laborales, capacitación para los hijos de los trabajadores y cursos técnicos, entre ellos, mecánica, electricidad, sistema hidráulico y otros afines a las demandas de la empresa y el interés laboral de los trabajadores

9. Recomendaciones

1. La elaboración de los proyectos, antes de su presentación a FONDOEMPLEO, deben ser diseñados y concertados con la organización sindical a ser beneficiada, con el tiempo suficiente, para su adecuada preparación y en especial, apropiación de la mayor cantidad de actores participantes, tanto en el desarrollo del mismo, como en su proyección futura. Es una buena práctica, levantar la información básica y explorar las expectativas de los trabajadores en talleres participativos, donde intervengan los principales líderes de la junta directiva, delegados seccionales y miembros de base con influencia de opinión. Con ello se aseguraría un mayor acercamiento al propósito y objetivos a alcanzar a la culminación de un proyecto y se daría fortaleza a la “apropiación” del mismo por parte del total de los actores del gremio, contribuyendo decisivamente a su real y sostenible fortalecimiento institucional.
2. Debe profundizarse en la elaboración de los Perfiles de Proyectos, el análisis de la situación del sindicato en sus diferentes dimensiones y escenarios de desenvolvimiento interno y externo para que se reduzcan al máximo, las

posibilidades de imprevistos y tensiones que pudieran distraer la lógica de funcionamiento del proyecto.

3. Los proyectos LAT, así como se ensamblan a las políticas y expectativas empresariales, deben tener una mejor articulación a las políticas públicas regionales y nacionales, relacionadas a empleo, empleabilidad y formación profesional, de tal forma, que puedan ser factores de acumulación tanto focal como estructural, una adecuada coordinación con los programas existentes en el Viceministerio de Empleo, sería de singular impacto.
4. Siendo los coordinadores, en casi todos los casos, seleccionados por los sindicatos, FONDOEMPLEO y la entidad intermediaria, en caso que la hubiera, tal es el caso del proyecto analizado, debe ser más puntual en los requisitos para la inserción de los responsables de los mismos. De no ser posible, desplegar un plan de asistencia técnica, presencial e incluso a nivel virtual, usando en los casos que sea posible, las herramientas disponibles como skype, plataforma educativa virtual u otros.
5. Hay que puntualizar que los proyectos financiados por FE, deben considerar en el futuro inmediato, un mayor margen de evaluación externa, tanto a medio término, como al final de la ejecución. Asimismo, mayor acción presencial de supervisión, con una importante precisión de aspectos cualitativos e interpretación realista de los indicadores en cada tramo de la intervención.
6. FONDOEMPLEO, podría implementar jornadas de información y sensibilización, a funcionarios ligados a las relaciones laborales, recursos humanos o similares, de las mismas que están consideradas en el programa anual aprobado o que son o pueden ser potencialmente favorecidas con las actividades de los sindicatos inmersos en su ámbito de acción.
7. FONDOEMPLEO, debe establecer en principio, un ciclo de entrenamiento básico en diseño, formulación y ejecución de proyectos bajo la línea del marco lógico, dirigido a líderes sindicales, con parámetros y/o requisitos de acceso, previamente establecidos, para facilitar el potencial técnico en este rubro de las organizaciones gremiales involucradas. Asimismo, en base a la experiencia, contar con una base de datos, de todos los profesionales que se han desempeñado con eficacia en el manejo de los proyectos LAT, para poder establecer mecanismos de contacto y generación de nuevas posibilidades de servicios técnicos, en la línea sindical.
8. En los proyectos futuros de la LAT, tanto en el propósito como en los resultados esperados, deben mostrarse con mayor claridad y calidad las dimensiones de pertinencia, eficacia, efectividad y sostenibilidad, de tal forma que permitan una mayor consistencia en la ejecución e incidan con precisión en los impactos, que finalmente le dan vigencia y sentido de acumulación a los esfuerzos realizados y al fortalecimiento de la institución sindical beneficiaria.
9. Se hace necesaria una estandarización, desde la normatividad construida, en las bases del concurso de proyectos, auspiciados por FONDOEMPLEO, a manera de módulos presupuestales, “los mínimos” y “máximos” de costos, tanto en los servicios educativos como en otros ítems operativos y /o complementarios, en función a la demanda atendible de los beneficiarios, oferta existente en el mercado y relación de costo-beneficio, respecto a los logros a obtener, de tal forma, que los recursos se

apliquen con racionalidad, eficiencia y procurando el máximo grado de inclusión y posibilidades de acceso a potenciales beneficiarios .

10. Aunque diferenciada, pero considerando la experiencia adquirida y en función a las capacidades en informática e internet de los trabajadores de las empresas mineras, que es en principio, bastante generalizada y las dificultades en los tiempos laborales de los trabajadores que se desempeñan bajo la modalidad de turnos fijos o rotativos, implementar una fase virtual de complementación educativa de los eventos de capacitación, que puede ser corta y en función a su evaluación post, pueda extenderse y generalizarse.
11. Se hace indispensable ser riguroso con los contenidos y metodologías empleadas en la formación de los trabajadores, lo cual implica una validación previa, en trecho corto, de las mismas vía grupos focales u otra técnica similar.
12. Es necesario explorar, con mayor detenimiento la coherencia entre los planes empresariales en cuanto a formación de competencias, íntimamente relacionados a sus políticas de expansión, productividad y otros factores, con lo propuesto por las organizaciones en sus proyectos, de tal forma que guarde coherencia, se optimicen los recursos y se plasmen resultados, objetivamente verificables y aplicados en el tiempo.
13. Los Informes de gestión del proyecto, deben tener una adecuada regularidad, continuidad y cohesión lógica, en todos los casos, cumpliendo con su misión de retroalimentación para la buena marcha del mismo.
14. Por lo evaluado en el proyecto de PLADES-SUTRAMBAMISA, y en otros, de la misma naturaleza, así como en la orientación de líneas básicas de sostenibilidad, estas intervenciones debieran tener, como duración mínima deseable 12 meses y como óptima 24 meses.
15. El nivel de comunicación y difusión de la estrategia, estructura y perspectiva del proyecto sindical, no se posiciona, sólo con medios de propaganda dirigidos a los beneficiarios para hacerles conocer, eventualmente, sino además debe darse, con conocimiento, antes y durante su ejecución, a través de la información oportuna, el intercambio de opiniones, el acercamiento directo a través de sus mecanismos naturales de participación y con un pleno grado de apropiación de sus componentes, del “Todo” de la organización. En esta nomenclatura una fase previa de sensibilización es sustancial, para los resultados propuestos.

10. Bibliografía

1. Análisis y Desarrollo Social Consultores, Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales. 2004. Madrid-España
2. Barrick Perú, Reporte de Responsabilidad Social. 2011.Lima, Perú

3. Consorcio Sindical FNV Holanda, SASK Finlandia, LO Noruega, Manual para la Planificación Participativa de Proyectos. 2003.Amsterdam-Holanda
4. FONDOEMPLEO, Manual de Elaboración de proyectos. Mayo 2013, Lima-Perú
5. Gobierno Regional de ANCASH, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021. Huaraz-Perú
6. Gobierno Regional de LA LIBERTAD, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021.Trujillo-Perú
7. OIT : Manual de Elaboración de Proyectos.2012.Ginebra-Suiza

11. ANEXOS

1. Lista ganadora elecciones 2014-2016 SUTRAMBAMISA
2. Volante del Curso “Saber para Negociar”
3. Cartera estimada de proyectos mineros difundida por el SUTRAMBAMISA.
4. PPT de difusión del Proyecto SUTRAMBAMISA
5. Formatos de Encuestas
6. Resultados de Encuestas
7. Cuestionarios de entrevistas a profundidad
8. Lista de entrevistados
9. Lista de Trabajadores encuestados
10. Fotos Trabajo de Campo