



Línea de Apoyo a los Trabajadores LAT 2

Estudio de Evaluación

Proyecto

**“Fortalecimiento de las Competencias
Técnicas para Mejorar la Empleabilidad
de los Trabajadores Obreros del
Sindicato de la Mina Aruntani”**

L-02-11

Consultor: Marcial Guillermo Pérez Herrera

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	3
1. Antecedentes.....	8
2. Descripción del Proyecto.....	10
3. Nomenclatura del proyecto	11
4. Objetivos del Estudio	12
5. Metodología del Estudio	12
5.1. Recopilación y Análisis de Información Disponible	12
5.2. Entrevistas	13
5.3. Taller Participativo.....	13
5.4. Encuestas a los Participantes.....	14
6. Análisis de Resultados e Indicadores	14
6.1. Pertinencia.....	15
6.2. Eficacia.....	17
7. Resultados y Componentes Implementados.....	18
7.1. Componente 1: Fortalecimiento Sindical	19
7.2. Componente 2: Formación Técnico Laboral	21
7.3. Efectos	24
8. Conclusiones	27
9. Recomendaciones.....	29
11. Anexos (sólo en CD).....	34
1. Informe de Impacto Ambiental Aruntani SAC.....	34
2. Nota sobre inversiones de Empresa Aruntani SAC.....	34
3. Nota 2 sobre Inversiones de ARUNTANI SAC en Región Apurímac	34
4. Nota sobre presencia del Sindicato de Trabajadores Aruntani en el CRTPE Moquegua	34
5. Plan de Desarrollo Regional Concertado de Moquegua al 2021	34
6. Formato de encuestas aplicadas.....	34
7. Resultados de Encuestas.....	34
8. Cuestionarios aplicados para entrevistas a profundidad	34
9. Listado de Personas Entrevistadas.....	34
10. Fotos Trabajo de Campo.....	34

Resumen Ejecutivo

El Proyecto “**Fortalecimiento de las competencias técnicas para mejorar la empleabilidad de los trabajadores obreros del sindicato de la mina Aruntani**” 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, habiendo iniciado sus actividades en Noviembre 2013 y culminando en Setiembre 2014, teniendo como Institución Ejecutora, al **Sindicato de Trabajadores Aruntani SAC**. Siendo su sede de ejecución la Región Moquegua, provincia de Mariscal Nieto, distrito de San Ignacio de Calacoa.

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

El Proyecto, se elaboró con el apoyo de un gestor asignado por FONDOEMPLEO, donde participaron los principales dirigentes del Sindicato, trabajadores seleccionados, en tres asambleas consecutivas, que permitieron una lógica participativa para la consecución del mismo. Se asignó la administración de los recursos del mismo, al Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y Desarrollo-CAPLAB- , toda vez, que el Gremio no contaba con inscripción en Registros Públicos, por ende, limitado, de gestionar gastos administrativos. Tuvo retrasos en su inicio y durante su desarrollo, entre otros aspectos, por una pequeña demora en la transferencia de fondos para la ejecución inicial y una fuerte huelga que se desarrolló por incumplimiento de beneficios a los trabajadores agremiados

El sindicato fue institucionalizado el año 2006, lo cual indica, que tiene 8 años, siendo bastante nuevo en su ejercicio, comparándolo con otras organizaciones del sector minero, que son de larga data.

Cuenta con Registro Sindical con el Número de registro de creación N° 002-2006–SDILSST-RG-RRDRTPE – MOQUEGUA, de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, así mismo, un aspecto importante a mencionar es que el Sindicato es parte del Consejo Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de la Región Moquegua, el mismo que fue creado según ordenanza regional N° 009-2011-CR/GR-MOQUEGUA. Tiene 900 trabajadores, de los cuales 450 trabajan de manera directa, 137 son trabajadores agremiados al sindicato y 313 son no agremiados.

Del total de trabajadores, el 20% son de la Región Moquegua, y el otro 80% son de las Regiones de Puno, Tacna y Arequipa; el ingreso mensual promedio de los trabajadores obreros es de dos mil Nuevos Soles en promedio, el régimen de trabajo es de 20 días de labor por 10 de descanso. En marzo del año 2013 hubo algunas dificultades entre los trabajadores y la patronal de la empresa, habiendo entrado en una etapa de negociación que quedó en buenos términos.

El costo total del proyecto es de **416,791.37 Nuevos Soles**, siendo la distribución así: **384,434.37 Nuevos Soles** con cargo a la asignación de FONDOEMPLEO y **32,357 Nuevos Soles** como aporte de los beneficiarios.

La Administradora del proyecto, ha sido la Srta. Norma Quea Pinto, Trabajadora Social , la cual, no ha contado con un Asistente Administrativo. Por parte del Gremio, se ha asignado a tres dirigentes para cumplir con la función de coordinación, en este caso, al Secretario General , el Secretario de Organización y el Secretario de Defensa.

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

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

De otra parte, ha complementado, una acción propositiva de la empresa en estas políticas, reconociéndose por parte de la misma, que la formación redundante en la realización del trabajador y el progreso de la empresa, dándose afirmaciones como esta: ***“Los trabajadores a través de estos proyectos viven la experiencia de administrar actividades, asignar recursos y sobre todo realizar labor de convencimiento para que los afiliados se capaciten, pues suelen ser reacios a hacerlo, sobre todo, si tienen que salir de la sede de la unidad empresarial”***

Se observa, en el caso de Aruntani, una sincera apuesta gremial por la institucionalidad, la acumulación de resultados y un perfil, mucho más propositivo en las relaciones laborales y el quehacer gremial, aunándose a ello, una política empresarial, basada en el diálogo, el ejercicio proactivo y la articulación a la realidad social de los trabajadores, sus familias y la comunidad.

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

Propósito	Meta propuesta	Meta lograda	Porcentaje de cumplimiento
<i>Fortalecer las competencias técnicas-laborales y organizacional de los trabajadores obreros del Sindicato Aruntani SAC</i>	<i>-200 trabajadores agremiados del sindicato han fortalecido sus competencias y calificación incrementando su nivel de empleabilidad al finalizar el proyecto.</i>	<i>-200 trabajadores han fortalecido sus competencias de acuerdo a lo previsto por el proyecto</i>	<i>Se cumplió al 100%</i>
Componente 1 Fortalecimiento Sindical- FS <u>Resultado</u> <i>. Fortalecimiento de las competencias organizacionales de los dirigentes y agremiados del Sindicato en el uso de instrumentos de planificación y negociación colectiva</i>	80 dirigentes y agremiados cuentan con competencias en planificación y negociación colectiva 01 documento de Planificación estratégica del Sindicato de trabajadores obreros	80 dirigentes y agremiados han logrado asimilar sus respectivas competencias en Planificación y NC Se ha logrado elaborar y utilizar 01 instrumento de planificación estratégica	Este componente fue cumplido al 100% de acuerdo a lo previsto en el proyecto
Componente 2 Formación Técnico Laboral- FTL <u>Resultado</u> <i>Generación de Oportunidades para acceder a procesos de capacitación por parte de los trabajadores obreros del sindicato</i>	<i>200 trabajadores del sindicato calificados en competencias técnicas - laborales.</i>	<i>-Se capacitó a 200 trabajadores en las competencias técnicas-laborales previstas por el proyecto</i>	<i>En igual forma, se ha dado un cumplimiento del 100%</i>

El presupuesto asignado de 416,434.37 Nuevos Soles, de los cuales, 384,434.37 Nuevos Soles estuvieron con cargo a FONDOEMPLEO, ha tenido una apreciación diferenciada, en cuanto a su suficiencia, pues por un lado los dirigentes consideraron, que limitó el acceso a fuentes de formación de mayor nivel.

En la estrategia metodológica, sustentada por el marco lógico, se acertó identificando como elementos del problema central, aquellos relacionados a las debilidades organizativas y la

necesidad de reforzar adecuadas competencias técnicas laborales, teniendo en cuenta, las limitantes existentes, en estos escenarios.

La empresa y la dirigencia sindical, coincidieron, que lo desarrollado en el proyecto, complementaba con ponderación y oportunidad, los esfuerzos formativos, que venía desarrollando la empresa.

Teniendo en cuenta, la opinión de un conjunto de participantes, receptores del proyecto se tomó nota del criterio, que, en una nueva etapa formativa, debiera darse prioridad a un conjunto de nuevos temas, entre ellos: gestión de negocios y emprendimientos, mantenimiento de equipos, soldadura, manejo de proyectos productivos y sindicales, computación avanzada, diseño gráfico, planificación para la gestión y becas para los hijos de los trabajadores, en aspectos técnicos.

Al explorar los puntos de vista de los receptores de las actividades del proyecto, para mejorar acciones capacitadoras, se debieran dar las siguientes condiciones: La Capacitación debe ser continuada, no detenerse, pues afecta la aplicación de lo aprendido, debe ampliarse los presupuestos, para que los alcances de la capacitación llegue a un mayor número de trabajadores, los cursos deben ser de mayor número de horas educativas, para mejorar la calidad del proceso, lograr formación en Profesionalización Técnica Universitaria, mayor tiempo para diseñar y ejecutar los proyectos de manera concertada, focalizar mucho más las líneas de capacitación, evitar que se disperse la oferta educativa, capacitación a cuadros seleccionados en el sindicato, para ejercitarse en el diseño y manejo de proyectos, conferencias Informativas más continuas por parte de FONDOEMPLEO, explicando alcances del programa LAT y otros aspectos relacionados con el ámbito sindical.

Como consecuencia del circuito propositivo, en la coordinación y entendimiento entre sindicato y empresa, destacable en todas sus aristas, se ha plasmado y se ha hecho evidente, el éxito de la ejecución, de los diferentes componentes, tanto en los aspectos cuantitativo, como cualitativo, precisando, que la expectativa generada, lleva a un plan de continuidad y mejoramiento de las calidades de los servicios educativos que se puedan implementar en los próximos años, hacia el 2018, que es el horizonte temporal, contemplado en su Plan Estratégico, que de paso, ha sido consultado al total de los trabajadores y aprobado por unanimidad, lo cual, garantiza en alta medida, un nivel de aplicación efectivo y un buen margen de acumulación, de los diferentes tramos de la conducción dirigencial.

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, es más, una adecuada coordinación con los programas existentes en el Viceministerio de Empleo, sería de singular impacto.

De otra parte, siendo los coordinadores, en casi todos los casos, seleccionados por los sindicatos, FONDOEMPLEO y la entidad intermediaria, en caso que la hubiera debe ser más puntual en los requisitos para la inserción de los responsables de los proyectos. De no ser posible, desplegar un plan de asistencia técnica, presencial e incluso a nivel virtual, usando, en los casos que sea posible, las herramientas disponibles en la actualidad, como el skype, plataforma educativa virtual u otros

Se ha verificado, tanto por los testimonios de los beneficiarios y la información dirigencial, que muchos de los trabajadores receptores de la capacitación técnica, han sido promovidos en sus áreas operacionales, ha mejorado su situación económica y han asumido que deben seguir preparándose en nuevas competencias y capacidades, como parte de su superación personal y laboral.

Al no haberse considerado, un mínimo periodo de seguimiento y verificación, de las aplicaciones concretas y reales, en el tiempo, de la capacitación recibida, por el íntegro de los beneficiarios, resulta prematuro evaluar, la sostenibilidad, sin embargo, al igual, que otros casos, hay una predisposición y una “*decisión política*” del sindicato, de continuar el proceso iniciado, por encima, de los naturales recambios dirigenciales, que se producen, en este caso, cada dos años, pues existe plena convicción y consenso, entre los afiliados que hay que seguir “avanzando y progresando”.

Abreviaturas

- CAPLAB: Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y Desarrollo.
- CGTP: Confederación General de Trabajadores del Perú

- FNTMMSP: Federación Nacional de Trabajadores Mineros Metalúrgicos y Siderúrgicos del Perú
- FONDOEMPLEO: Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo
- FE: Ídem anterior
- FS: Fortalecimiento Sindical
- FTP: Formación Técnico Profesional
- IE: Institución Ejecutora
- ITEP: Instituto Técnico Profesional
- LAT: Línea de Apoyo a los Trabajadores
- MC: Manejo de conflictos
- PEI: Plan Estratégico Institucional
- PES: Planificación Estratégica
- SAC: Sociedad Anónima Cerrada
- SUNARP: Superintendencia Nacional de Registros Públicos
- TECSUP: Instituto Tecnológico Superior

1. Antecedentes

El Proyecto **“Fortalecimiento de las competencias técnicas para mejorar la empleabilidad de los trabajadores obreros del sindicato de la mina Aruntani”** 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, habiendo iniciado sus actividades en Noviembre 2013 y culminando en Setiembre 2014, teniendo como Institución Ejecutora, al **Sindicato de Trabajadores Aruntani SAC**. Siendo su sede de ejecución la Región Moquegua, provincia de Mariscal Nieto, distrito de San Ignacio de Calacoa.

El sindicato fue institucionalizado el año 2006, lo cual indica, que tiene 8 años, siendo bastante nuevo en su ejercicio, comparándolo con otras organizaciones del sector minero, que son de larga data.

Cuenta con Registro Sindical con el Número de registro de creación N° 002-2006–SDILSST-RG-RRDRTPE – MOQUEGUA, de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Moquegua, así mismo, un aspecto importante a mencionar es que el Sindicato es parte del Consejo Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de la Región Moquegua, el mismo que fue creado según ordenanza regional N° 009-2011-CR/GR-MOQUEGUA. Tiene 900 trabajadores, de los cuales 450 trabajan de manera directa, 137 son trabajadores agremiados al sindicato y 313 son no agremiados.

Del total de trabajadores, el 20% son de la Región Moquegua, y el otro 80% son de las Regiones de Puno, Tacna y Arequipa; el ingreso mensual promedio de los trabajadores obreros es de dos mil Nuevos Soles en promedio, el régimen de trabajo es de 20 días de labor por 10 de descanso. En marzo del año 2013 hubo algunas dificultades entre los trabajadores y la patronal de la empresa, habiendo entrado en una etapa de negociación que quedó en buenos términos.

El cuadro que presentamos a continuación, que ha tenido como fuente, las encuestas de campo, aplicadas en el taller participativo, nos grafica el perfil de los beneficiarios del proyecto.

Cuadro 1: Perfil de los beneficiarios

Variables	Sindicato ARUNTANI	
	Componentes	
	C-1 Calificación Técnica Laboral – Programa de Becas	C-3 Fortalecimiento Institucional de la Organización Sindical
Sexo		
Hombre	100%	100%
Grupos de edad		
Hasta 35 años	25%	17%
Más de 35 años	75%	83%
Total	100%	100%
Tipo de relación tiene con la empresa		
Soy trabajador de la empresa	100%	100%
¿Es trabajador sindicalizado?		
Sí	83%	83%
No	17%	17%
Total	100%	100%
¿Es dirigente sindical?		
Sí	20%	40%
No	80%	60%
Total	100%	100%
¿Nació en esta localidad?		
Sí	25%	33%
No	75%	67%
Total	100%	100%
Años que vive en la localidad		
Hasta 10 años	11%	0
Más de 10 años	89%	100%
Total	100%	100%
Razones por las que vino a vivir aquí		
Por trabajo	67%	50%
Motivos personales, familiares y de estudios	33%	50%
Total	100%	100%
¿Tiene hijos?		
Sí	100%	100%
Idioma o lengua materna		
Quechua	8%	17%
Aymara	75%	50%
Castellano	17%	33%
Total	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios. Elaboración propia.

La Junta Directiva está constituida por siete (7) miembros, que en el período de ejecución del proyecto, estuvo dirigida por el señor Rafael Cahuana Turpo. Están afiliados a nivel de segundo grado a la Federación Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Siderúrgicos del Perú-FNTMMSP¹, por lo tanto, son integrantes de la Confederación General de Trabajadores del Perú- CGTP.

En la estructura de la mencionada Federación, no existe presencia, en alguno de los cargos de los integrantes del sindicato, tal cual si se da, con otros gremios de Arequipa, Moquegua y Tacna, que le son afines y vecinos, territorial y sindicalmente.

2. Descripción del Proyecto

El Proyecto, como, en otros casos, se elaboró con el apoyo de un gestor asignado por FONDOEMPLEO, donde participaron los principales dirigentes del Sindicato, trabajadores seleccionados, que permitió una lógica participativa para la consecución del mismo. Se asignó la administración de los recursos del mismo, al Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y Desarrollo-CAPLAB- , toda vez, que el Gremio no contaba con inscripción en Registros Públicos, por ende, limitado de gestionar gastos administrativos.²

Anotamos, que CAPLAB, es una institución con reconocido prestigio y liderazgo en Perú y América Latina, por la pertinencia, eficacia y calidad de los programas de desarrollo de capacidades y de innovación que oferta en el Perú y otros países. Sus programas se desarrollan, con visión de largo plazo, posibilitan la empleabilidad y acceso a mercados competitivos de jóvenes y mujeres, promueven el acceso y desarrollo a nuevas tecnologías y la generación de capital humano. Dispone de atribuciones para la certificación de competencias laborales, innova y transfiere sus buenas prácticas a mayor escala, a través de políticas públicas, en asocio con otras organizaciones nacionales e internacionales.³

El costo total del proyecto es de **416,791.37 Nuevos Soles**, siendo la distribución así: **384,434.37 Nuevos Soles** con cargo a la asignación de FONDOEMPLEO y **32,357 Nuevos Soles** como aporte de los beneficiarios.

La Administradora del proyecto, ha sido la Srta. Norma Quea Pinto, Trabajadora Social , la cual, no ha contado con un Asistente Administrativo. Por parte del Gremio, se ha asignado a tres dirigentes para cumplir con la función de coordinación, en este caso, al Secretario General , el Secretario de Organización y el Secretario de Defensa.

¹ Web : <http://www.fntmmmsp.com/>

² Información dada por el Secretario de Defensa del Sindicato Samuel Nina González

³ Sitio Web CAPLAB <http://www.caplab.org.pe>

3. Nomenclatura del proyecto

El Proyecto busca:

1. *Desarrollo de Capacidades de gestión y aplicación de los instrumentos de planificación y organización del Sindicato de trabajadores obreros.*
2. *Fortalecer las competencias para la Negociación Colectiva de los dirigentes y agremiados del sindicato.*
3. *Generación de oportunidades de acceder a procesos de capacitación por parte de los trabajadores obreros del sindicato*

FINALIDAD

Los trabajadores obreros agremiados y no agremiados mejoran su nivel de empleabilidad generando sinergias con la empresa, con capacidad de adaptarse a la evolución de la tecnología así como a las condiciones del mercado de trabajo

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

Propósito	Indicadores
<i>Fortalecer las competencias técnicas-laborales y organizacional de los trabajadores obreros del Sindicato Aruntani SAC</i>	<i>-200 trabajadores agremiados del sindicato han fortalecido sus competencias y calificación incrementando su nivel de empleabilidad al finalizar el proyecto.</i>
Componente 1 Fortalecimiento Sindical- FS <u>Resultado</u> <i>. Fortalecimiento de las competencias organizacionales de los dirigentes y agremiados del Sindicato en el uso de instrumentos de planificación y negociación colectiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 80 dirigentes y agremiados cuentan con competencias en planificación y negociación colectiva • 01 documento de Planificación estratégica del Sindicato de trabajadores obreros.
Componente 2 Formación Técnico Laboral- FTL <u>Resultado</u> <i>Generación de Oportunidades para acceder a procesos de Capacitación por parte de los trabajadores obreros del sindicato</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 200 trabajadores del sindicato calificados en competencias técnicas - laborales.

4. Objetivos del Estudio

El Estudio de Evaluación del Proyecto, “**Fortalecimiento de las competencias técnicas para mejorar la empleabilidad de los trabajadores obreros del sindicato de la mina Aruntani**””, se inscribe en la lógica de una evaluación fundamentalmente cualitativa, investigando el porqué y como, se tomaron las decisiones más convenientes, investigando objetivamente, las premisas y supuestos, que nacen de la realidad misma, en la que el proyecto está inserto y en el que pueda haber rendido sus beneficios, reproduciendo dinámicas sociales, a través de la observación y consulta y/o muestras de población objetivo, de pequeña dimensión, tratando de probar o de medir, en qué grado una o muchas cualidades, se encuentran, en los diferentes tramos de actuación, tratando de lograr un entendimiento, lo más profundo posible. En función a estas consideraciones se ha propuesto los siguientes objetivos:

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:

- Bases del Segundo Concurso de Proyectos de la Línea de Apoyo a los Trabajadores (Mayo 204), elaborado por FONDOEMPLEO
- Proyecto presentado a FONDOEMPLEO por el **Sindicato de Trabajadores Aruntani SAC**
- Plan Operativo del Proyecto
- Plan de Monitoreo del Proyecto
- Informes Técnicos y Financieros presentados por el Sindicato a FONDOEMPLEO
- Listas de Beneficiarios de los participantes del Sindicato de Trabajadores Aruntani SAC 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:

- Entrevista Inicial y Post Trabajo de Campo a la Ingeniera Pilar Sifuentes funcionaria de CAPLAB, encargada de administrar los fondos del proyecto, realizada en Lima.
- Entrevista con los Sres. Andrés Cori Córdova y Samuel Nina González, dirigentes sindicales, responsables del proyecto, realizada en Moquegua.
- Entrevista con la Srta. Norma Quea Pinto, Coordinadora del Proyecto, realizada en Arequipa.
- Entrevista con el Ing. Juan Luis Loayza Oporto, Gerente de Administración de la Mina Aruntani SAC, realizada en Arequipa.
- Entrevista con el Sr. Carlos Alberto Bustinza Canaviri, Director del Instituto Técnico Profesional-ITEP y Coordinador de los Cursos Técnicos orientados a los beneficiarios del proyecto, realizada en Moquegua.

El Proyecto, 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

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

Al respecto, esta actividad se ejecutó el 27 de agosto del 2014, en la ciudad de Moquegua, donde se aplicó un conjunto de preguntas, previamente diseñadas en una lógica, eminentemente interactiva, participativa y con el uso combinado de medios didácticos, como tarjetas, papelógrafos y anotaciones en la pizarra, de tal forma, que facilitara el aporte de los participantes.

Se contó con 15 asistentes, que mostraron, en todo momento predisposición a participar y aportar con sus opiniones y apreciaciones, respecto a la marcha del proyecto, alcanzando aleatoriamente importantes recomendaciones para un trabajo futuro, reiterando, casi de manera unánime, que el proyecto había influido en muchos cambios, tanto en su desarrollo personal y laboral, como en el fortalecimiento de la institución sindical.

5.4. Encuestas a los Participantes

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

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.

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

En general, el ejercicio metodológico evaluativo, ha contemplado la implementación de:

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

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

Análisis de Resultados e Indicadores

6. Análisis de Resultados e Indicadores

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

6.1. Pertinencia

Este proyecto, identificó como problema central, la débil competencia técnica – laboral y organizacional de los trabajadores obreros y familiares del Sindicato ARUNTANI SAC; asimismo, la escasa capacidad de gestión y aplicación de los instrumentos de planificación y organización del sindicato de trabajadores obreros, débil competencia para la Negociación Colectiva de los dirigentes y agremiados del Sindicato, lo cual no permite mejorar sus condiciones de empleabilidad dentro de la misma empresa y limitadas oportunidades de acceder a procesos de capacitación por parte de los trabajadores obreros del sindicato.

El diseño del Proyecto, elaborado, con participación de los líderes sindicales y el monitoreo de un especialista gestor, asignado por FONDOEMPLEO, se ha construido, con racionalidad y realismo, en función a las demandas y necesidades existentes entre los beneficiarios, y, con bastante cercanía a los parámetros de consistencia establecidos y coincidentes, con las orientaciones formuladas por FE, aunque con tiempos reducidos de consulta o mayor estudio de campo.

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

De otra parte, ha complementado, una acción propositiva de la empresa en estas políticas, reconociéndose por parte de la misma, que la formación redundaba en la realización del trabajador y el progreso de la empresa, dándose afirmaciones como esta: **“Los trabajadores, a través de estos proyectos viven la experiencia de administrar actividades, asignar recursos y sobre todo realizar labor de convencimiento para que los afiliados se capaciten, pues suelen ser reacios a hacerlo, sobre todo, si tienen que salir de la sede de la unidad empresarial”**⁴

El Sindicato, al igual que ha sucedido con otras organizaciones gremiales, había priorizado, los aspectos típicos de la confrontación, pero se reconocía, que a partir de lo actuado por el proyecto, **“Se había progresado bastante, tenemos mejor visión de futuro, vemos con mayor optimismo las cosas”**, expresaba un dirigente sindical⁵.

Se observa, en el caso de Aruntani, una sincera apuesta gremial por la institucionalidad, la acumulación de resultados y un perfil, mucho más propositivo en las relaciones laborales y el quehacer gremial, aunándose a ello, una política empresarial, basada en el diálogo, el ejercicio proactivo y la articulación a la realidad social de los trabajadores, sus familias y la comunidad.

⁴ Ingeniero Luis Loayza Oporto, Gerente de Administración de la Mina Aruntani SAC

⁵ Samuel Nina González, Secretario de Defensa del Sindicato

Los trabajadores beneficiarios valoran en un alto grado, la aplicación del proyecto, porque les ha permitido avanzar, tal cual reza este testimonio: **“Desarrollarnos como personas, comunicarnos mejor entre nosotros, adquirir el conocimiento de la informática y el internet que nos hace avanzar en el conocimiento y sobre todo, afianzar la organización nuestra”**⁶.

En esta experiencia, la empresa ha brindado facilidades, tanto para el dictado de algunos cursos en la sede de la Mina, permisos y facilidades, para que se desplacen los participantes a la ciudad de Moquegua, para los cursos técnicos y algunos pequeños subsidios de alimentación.

El Ing. Loayza, gerente de administración de Aruntani SAC, manifestaba su preocupación, porque el proyecto había impactado entre los trabajadores, y había **“una gran expectativa por continuar, y los que no habían participado se estaban quejando a los dirigentes, por lo cual, espero que ellos actúen rápido generando un nuevo proyecto o hagan convenios con otras instituciones de formación, esfuerzo que con todo gusto apoyaremos”**

El Proyecto ha contado con una Coordinadora, la Srta. Norma Quea Pinto, de profesión, Trabajadora Social, cuya experiencia anterior, al interior de la Mina Aruntani, como Promotora, le ha dado mejores condiciones, para desempeñarse, dado su conocimiento de la idiosincrasia y perfil social de los trabajadores y de la práctica del sindicato, sin embargo, no ha tenido accionar en este tipo de proyectos, supliéndose, de alguna manera esta dificultad, con el apoyo de los especialistas de CAPLAB y FONDOEMPLEO, asignados al proyecto, que pudieron haber efectuado, a nuestro entender, un mayor trabajo de campo, de tal forma, que el monitoreo podría haber permitido un mejor desempeño de la coordinadora, en la misión encomendada. No se asignó, una Asistente Administrativa, cuya labor, hubiera sido necesaria, dada la frecuencia y por momentos complejidad de las acciones relacionadas con la gestión de los diversos componentes, teniendo en cuenta, que muchas veces, los participantes, no sólo eran de Moquegua, sino además, provenían de Puno.

El presupuesto asignado de 416, 434.37, de los cuales, 384,434.37 Nuevos Soles estuvieron con cargo a FONDOEMPLEO, ha tenido una apreciación diferenciada, en cuanto a su suficiencia, pues por un lado los dirigentes consideraron, que limitó el acceso a fuentes de formación de mayor nivel, tal cual lo expresó Andrés Cori⁷ quien mostró la frustración, al no haber podido accederse a los cursos de TECSUP, porque el presupuesto “No daba para eso y sin desmerecer a ITEP, debieron permitirnos en FE hacer ese esfuerzo en bien de nuestros afiliados”⁸

⁶ Opiniones vertidas por los asistentes al Taller Participativo realizado en Moquegua el 27 de Agosto 2014

⁷ Corresponsable sindical en la coordinación del Proyecto junto a Samuel Nina

⁸ Institución responsable de la capacitación técnica seleccionada por el Comité del Proyecto

De otra parte, tanto la Coordinadora del proyecto y desde otro ángulo de análisis, el gerente de administración de la empresa Aruntani SAC, manifestaron, que siendo el primer paso dado, estaba muy bien la asignación y los resultados eran óptimos. **“Por mi experiencia de más de 20 años, tratando con los trabajadores mineros, no era bueno comenzar dándole todo, sino mejor era lo progresivo, para evitar, al final, que se desviarán los propósitos de un beneficio”**, puntualizó el último de los nombrados⁹

Al final, se comprueba, que lo presupuestalmente aplicado, permitió cumplir con los requerimientos y productos planificados en los resultados, destacándose, los esfuerzos sindicales, por cumplir de la mejor forma con las aspiraciones y expectativas de sus representados.

6.2. Eficacia

En la estrategia metodológica, sustentada por el marco lógico, se acertó identificando como elementos del problema central, aquellos relacionados a las debilidades organizativas y la necesidad de reforzar adecuadas competencias técnicas laborales, teniendo en cuenta, las limitantes existentes, en estos escenarios.

La empresa y la dirigencia sindical, coincidieron, que lo desarrollado en el proyecto, complementaba con ponderación y oportunidad, los esfuerzos formativos, que venía desarrollando la empresa.

Tal cual, se había identificado anteriormente la empresa ARUNTANI SAC, durante el 2013 y 2014 experimentaría un aumento de la inversión en infraestructura y minería, como resultado de nuevas exploraciones que realizará,¹⁰ lo que impulsará a que se contraten personal con competencias muy específicas en el tema; **“la tendencia es que la compañía va a contratar más ingenieros mineros, técnicos y operarios que deben ser personas con buen manejo de maquinaria pesada, conocimiento de tecnología (computación), sobre todo se buscará más técnicos y operarios especializados en diferentes ramas como la topografía computarizada”**.¹¹ Esta aseveración refuerza, aún más, lo eficaz y eficiente de la ejecución de esta iniciativa sindical, auspiciada por FE.

A ello agreguemos que la existencia de la organización, aun es joven (8 años) y la juventud de sus integrantes, muchos de ellos, con experiencia básica en los diferentes aspectos técnicos de la labor minera, garantiza un perfil de desarrollo futuro, en cuanto a la asimilación y uso efectivo de las competencias adquiridas.

⁹ Op. Cit. 4 Pag.13

¹⁰ Ver link sobre nuevas inversiones de Aruntani SAC. <http://proactivo.com.pe/grupo-aruntani-apunta-a-extraer-oro-y-plata-en-mexico/>

¹¹ Palabras del Ing. Luis Loayza, Gerente de Administración Mina Aruntani SAC

La propuesta técnica ha partido de abordar el área temática de institucionalidad, lo cual implica sumar eficacia, toda vez, que se tenía, como objetivo, desarrollar las habilidades y capacidades de grupos organizados de trabajadores en aspectos de gestión institucional, con el fin de mejorar sus capacidades productivas mejorando su calidad de vida, en un escenario de mediano y largo plazo, por tanto, la población beneficiaria para esta área temática, serían los trabajadores agremiados y no agremiados, teniendo en cuenta, que la finalidad es, el incremento la afiliación, y se fortalezca la organización sindical. En esa misma orientación, se ha partido de la intencionalidad de un Sindicato, que asume las responsabilidades para la mejora de las capacidades técnicas y laborales de sus afiliados, creando valor agregado en su entorno familiar, laboral y social, en la perspectiva de enlazar al Estado y la empresa, fortaleciendo el rol del empleo sectorial en el área de influencia económica y laboral, lo cual, es loable y de mucho valor innovador.

Se observa, en este contexto, que los componentes asignados de Fortalecimiento Institucional y Formación Técnico Laboral, han sido apropiados, tratándose de un primer proyecto, en el cual, el sindicato pone a prueba su accionar en la gestión de este tipo proyectos, experiencia que fue ratificada en el taller participativo, del 27 de Agosto 2014, realizado en Moquegua, donde el total de asistentes, manifestaron, que nunca habían participado en este tipo de acciones, desde la iniciativa y propuesta de la organización sindical.

Los indicadores centrales plasmados en el propósito, 200 trabajadores agremiados han sido satisfactoriamente cumplidos, sin embargo, siendo la experiencia acertada, ha generado una corriente de demanda futura, que deberá ser satisfecha eficazmente, teniendo en cuenta las urgencias existentes y la necesidad de complementar otros ingresos, tal cual, lo expresaron los participantes tanto en las encuestas, como en el taller Participativo.

Los trabajadores en el taller participativo, y los dirigentes, fueron enfáticos en reconocer, que el proceso formativo de carácter técnico e institucional, ha permitido mejora en su nivel laboral, desarrollo personal, nuevos y útiles conocimientos, mejora de sus habilidades sociales y más conocimiento de la realidad socioeconómica, conocimiento de sus derechos, y, con especial puntualidad, afirmaron que la identidad y la fortaleza sindical, se habían cimentado.

7. Resultados y Componentes Implementados

7.1. Componente 1: Fortalecimiento Sindical

Resultado:

- ***Fortalecimiento de las competencias organizacionales de los dirigentes y agremiados del Sindicato en el uso de instrumentos de planificación y negociación colectiva***

Este componente se cumplió en su totalidad, 100%, aplicándose las actividades, en las tres guardias o turnos existentes, en el centro de trabajo, desarrollándose, tanto en las instalaciones de la mina, como en el ITEP. La temática de planificación estratégica, permitió la participación de 50 personas, entre dirigentes y agremiados, mientras que 30 trabajadores fueron entrenados en técnicas de negociación colectiva, a cargo de profesionales especializados, tanto del ITEP, como de consultores independientes, previamente seleccionados, y la elaboración efectiva del PEI del Sindicato.

La temática de PES se dictó en 2 sesiones de capacitación, con un total de 14 horas. Para efectos de la elaboración del PEI (plan estratégico institucional) 5 talleres de diagnóstico FODA con duración de 15 horas, 2 talleres de calificación y articulación de variables con un total de 6 horas y 3 talleres para la formulación y elaboración definitiva.

Este PEI se presentó a los trabajadores en sendas asambleas, habiéndose facilitado la instalaciones de la empresa, lo cual, ha redundado, no sólo en el conocimiento de este documento orientador y propositivo, sino, además, ha sensibilizado a los trabajadores respecto al uso de la planificación, como una herramienta de suma utilidad para el perfil colectivo de la organización y el diseño efectivo de una adecuada hoja de ruta institucional. Para ilustrar la importancia de este documento transcribimos la visión y misión, que se han concretado:

VISIÓN

Seremos un sindicato fuerte, independiente, democrático en el sector minero, en el que todos los trabajadores tengan un acceso equitativo a puestos de trabajo estables, salarios justos y condiciones laborales y de vida segura y saludable.

Queremos ver un entorno favorable para nuestro sindicato en el que se promueven aplican y cumplen las normas internacionales de trabajo y en el que prevalecen la justicia social, la igualdad y respeto de los derechos sindicales y humanos, así como el desarrollo integral de los agremiados

MISIÓN

Nuestra misión fundamental es defender y promover los derechos de los trabajadores, con el fin de mejorar las condiciones de vida y de trabajo en la empresa minera Aruntani SAC., creando y formando permanentemente la conciencia sindical para la defensa y continuidad de sus conquistas y el mejoramiento social y económico de los agremiados

Respecto al curso de negociación colectiva, este se efectuó en 10 horas educativas, con 4 sesiones en el local de la empresa y 5 sesiones en el local del ITEP. Al respecto, el director de este Instituto¹² nos expresó lo siguiente: ***“Para nosotros es una experiencia muy rica, inédita y nos permite sentar las bases de una nueva línea de trabajo, que junto con la técnico profesional, nos hará más solventes para atender a los trabajadores de la región. Haremos una certificación que se emitirá conjuntamente con la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa a través del convenio que tenemos con esta institución para estas iniciativas educativas”***.

Los trabajadores agremiados, como sus líderes, manifiestan su satisfacción por los resultados de esta línea, tal cual, lo expreso un trabajador sindicalizado: ***“Nuestro sindicato se ha fortalecido, estamos más seguros de nuestras actuaciones, tanto en la negociación, como en la gestión y vamos a ir ganando, más presencia en el escenario de Moquegua, por nuestras capacidades institucionales y por nuestras propuestas, algo que es muy necesario hoy en día, en el movimiento sindical”***¹³

Vale destacar lo expresado por la Coordinadora del proyecto¹⁴: ***“A no dudarlo, se ha fortalecido a los trabajadores y a la organización con los instrumentos de planificación estratégica, constituyendo un logro, puesto que genera un sentido de identidad y pertenencia de los agremiados, asimismo contribuye sustancialmente a la modernización de la gestión sindical, a lo cual sumamos, que se ha cimentado el trabajo en equipo, la unión y la integración de los afiliados lo cual ha contribuido decisivamente al éxito de nuestro proyecto”***.

Para mayor verificación, observamos, en el cuadro que presentamos a continuación, elaborado sobre la base de encuestas aplicadas a los beneficiarios, que se ratifica esta tendencia.

Cuadro 2 : Percepción sobre el Fortalecimiento Sindical

Puntaje en una escala del 1 al 5 (dónde 1 es Poco y 5 es Mucho)

¹² Carlos Alberto Bustinza Canaviri

¹³ Palabras expresadas por el señor Guillermo Huanacuni Choque en el taller Participativo realizado el 27 de Agosto 2014 en Moquegua

¹⁴ Señorita Norma Quea

Variables	Sindicato ARUNTANI	
	Antes	Después
Propuestas del Sindicato sobre los diferentes aspectos de la vida sindical		
Condiciones de trabajo	2.2	4.0
Seguridad y salud en el trabajo	2.5	3.8
Negociación colectiva	2.3	3.8
Capacitación sindical	2.0	3.3
Capacitación técnica	1.8	3.5
Servicios a los trabajadores	2.3	3.7
Recreación y bienestar social	2.0	3.3
Generación de empleo	2.2	3.5
Innovación tecnológica y productividad	2.2	3.7
Responsabilidad social de la empresa	2.3	3.7

Fuente: Encuesta aplicada a beneficiarios. Elaboración propia.

En este componente, como se dio también para el componente Formación Técnico Laboral, la convocatoria fue bastante amplia, a través de volantes, avisos en la web, correos electrónicos, pequeños carteles en la sede de la mina, como también afiches, que se ubicaron en los diferentes murales del sindicato, áreas públicas, vestidores, correos electrónicos a los trabajadores de la empresa.

7.2. Componente 2: Formación Técnico Laboral

Este componente se propuso:

- **Generación de Oportunidades para acceder a procesos de Capacitación por parte de los trabajadores obreros del sindicato a través de la formación técnico profesional de 200 trabajadores**

En función a este parámetro, se han ejecutado los siguientes cursos:

-Curso de Maquinaria pesada dirigido a 80 trabajadores incluyendo manejo de cargador frontal, excavadora y tractor oruga

-Curso de Computación e Informática dirigido a 100 trabajadores

-Curso de Topografía Computarizada dirigido a 20 trabajadores

En este rubro se ha cumplido con el 100% acertando en lo previsto, fundamentalmente, por la voluntad de los trabajadores, la buena motivación y sensibilización desplegada por la

coordinadora del proyecto, el gran esfuerzo y proactividad de los dirigentes asignados al proyecto y una buena disposición y colaboración de la empresa, en la persona de su gerente de administración, con lo cual, se demuestra que una alianza equitativa entre sindicato y empresa, brinda el escenario necesario y solvente, para poder articular actividades que redundan mutuamente, en los objetivos de ambos actores, entendiéndose, sus particulares identidades y perspectivas, que finalmente, deben apuntalar factores de desarrollo económico y social, que les son consustanciales, en consecuencia, aportando al avance de los enclaves regionales, que son tan indispensables para reales procesos de descentralización.

La selección, realizada por los dirigentes asignados, en coordinación con la responsable del proyecto, se efectuó, teniendo como prioridad, ser trabajador sindicalizado, incluyéndose en este criterio, a los no agremiados, que mostraron su disposición de afiliación al sindicato. Asimismo, cumplir con los deberes gremiales, tener un nivel educativo congruente con la oferta formativa y completar las horas educativas requeridas, que en promedio, fue de 90.

Según lo manifestaba el Secretario de Defensa del Sindicato, Señor Nina, ***“Hubo mucho requerimiento, por ejemplo 150 trabajadores querían el mismo curso, en este caso informática y computación, porque se dieron cuenta que no era básico, sino muy completo, con nuevas tendencias, superando de esta manera a las vacantes ofertadas, que fueron 100, por lo cual tuvimos que ponernos fuerte con los requisitos, y, claro, algunos trabajadores se molestaron con nosotros, pero, luego lo han comprendido, y más bien, ahora tenemos que atender a más gente, ojala pues, que FONDOEMPLEO, nos permita tener otro proyecto”***

Anotamos que el curso antes citado, de 80 horas educativas, se efectuó en las tres guardias existentes en el sistema laboral de la empresa, y, simultáneamente, tanto en Puno, Arequipa y Moquegua, aprovechando facilidades brindadas y el inmenso interés mostrado por los participantes.

Hay que destacar la iniciativa y capacidad de gestión, de los dirigentes, que personalmente gestionaron el campus, del Cuartel del Ejército, situado en Samegua, de manera gratuita, que contaba con maquinarias nuevas, amplio espacio para las prácticas, que permitió que los trabajadores no tuviera necesidad de desplazarse dese Moquegua a Tacna, con lo cual se ahorraron costos y se optimizaron los recursos.

En diálogo con el Profesor Bustinza, de ITEP, nos indicaba que los participantes, fueron muy colaboradores, preguntaban con mucho interés y sobre todo mostraron en todo momento puntualidad, cumplimiento y dedicación, a las tareas educativas realizadas.

Se ha contado con materiales educativos, específicos, para cada uno de los cursos, que fueron entregados oportunamente a cada participante y la utilización de métodos y técnicas interactivas, participativas e iterativas, las clases teóricas y fundamentalmente prácticas y de adiestramiento, han permitido conseguir resultados eficaces, para la consecución de las respectivas competencias.

La opinión de la entidad dadora del servicio educativo, ratificó la plena satisfacción, por parte de los participantes, por la calidad y calidez de la formación recibida.

Por ejemplo, Yoni Ramos Alberto que llevó el curso de topografía: **“Los profesores han sido buenos, hicimos bastante práctica, nada fue sólo teoría y se pasaban las horas y queríamos seguir estudiando, me quede muy contento y espero que mi sindicato continúe esta gran labor”**

O veamos el testimonio de Teófilo Aduvire Ventura, que estuvo en el curso de Maquinaria Pesada, quien con mucha emoción, expresaba **“Nunca me he sentido mejor que con esta capacitación, ha sido bien llevada, todo muy bonito, no era cansado, a pesar que había que hacer mucho esfuerzo, pero todo se superó y estoy ya con mi certificación, que me va servir para mejorar en mi trabajo, y en mi vida laboral, y sobre todo porque mi sindicato me ha dado la beca y eso nunca había pasado”**

De esta manera se refleja con meridiana claridad, el reconocimiento de lo actuado, pero, también las expectativas, de continuidad en el proceso, lo cual, compromete a la organización sindical, en mostrar esmero, en lograr nuevas y mejores iniciativas, para seguir aportando al mejoramiento de las competencias técnico laborales, de sus asociados. Veamos esta orientación en el siguiente cuadro:

Cuadro 3 :Percepción sobre la Capacitación e Inserción laboral
Puntaje en una escala del 1 al 5 (dónde 1 es Poco y 5 es Mucho)

Variables	Sindicato ARUNTANI	
	Antes	Después
Percepción sobre circunstancias o situaciones en el trabajo		
El nivel de comunicación y relación con su jefe inmediato era:	4.0	4.0
Las responsabilidades laborales que le asignó la empresa fueron	3.3	3.4
El clima laboral en tu área de trabajo era:	3.7	3.6
Las condiciones de seguridad de tu puesto de trabajo eran:	4.1	4.2
Los turnos de trabajo y los permisos eran:	3.1	3.3
Percepción sobre sus capacidades de trabajo		
Su desempeño técnico laboral	4.0	4.3
Conocimiento de tareas de su puesto de trabajo	3.9	4.5
Habilidades para desarrollar ciertas actividades en el puesto de trabajo	3.9	4.4
Conocimientos especializados para nuevos puestos de trabajo	3.8	4.4
Sus tiempos para hacer tareas encomendadas por jefes	3.8	4.1

Fuente: Ficha socioeconómica para beneficiarios, octubre 2014.

También debemos remarcar, que algunos de los participantes, en especial dirigentes de la directiva y delegados de área, fueron beneficiarios, tanto de esta línea de acción, como de la referente a fortalecimiento sindical, en este caso, comprensible, por ser nuevas

oportunidades formativas, pero, que en el futuro, deberá racionalizarse el acceso a las actividades educativas, propias de cada componente a ejecutar.

En el Taller Participativo y también, en las entrevistas con los líderes sindicales, se coincidió, que, en una nueva etapa formativa, debería persistirse en los temas antes desplegados, en los niveles básico y especializado, pero, adicionalmente sugirieron los siguientes temas:

- Gestión de negocios y emprendimientos
- Mantenimiento de equipos
- Soldadura
- Manejo de proyectos productivos y sindicales
- Computación Avanzada
- Diseño Gráfico
- Planificación para la gestión
- Becas para los hijos de los trabajadores en aspectos técnicos

Se planteó, asimismo, por parte de los participantes del taller, un conjunto de mejoras, para enrumbar de mejor forma los proyectos sindicales, entre ellas, destacamos las siguientes:

- La Capacitación debe ser continuada, no detenerse, pues afecta la aplicación de lo aprendido
- Debe ampliarse los presupuestos, para que los alcances de la capacitación lleguen a un mayor número de trabajadores.
- Los cursos deben ser de mayor número de horas educativas, para mejorar la calidad del proceso
- Lograr formación en Profesionalización Técnica Universitaria
- Mayor tiempo para diseñar y ejecutar los proyectos de manera concertada
- Focalizar mucho más las líneas de capacitación, evitar que se disperse la oferta educativa
- Capacitación a cuadros seleccionados en el sindicato, para ejercitarse en el diseño y manejo de proyectos.
- Conferencias Informativas más continuas por parte de FONDOEMPLEO, explicando alcances del programa LAT y otros aspectos relacionados con el ámbito sindical

7.3. Efectos

La organización sindical, presentó el proyecto, como en otros casos, con poco tiempo para su estructuración, con la orientación de fortalecer en sus diferentes dimensiones, a la organización, que siendo bastante nueva (8 años), en relación a otros gremios, que

podríamos calificar de emblemáticos, y con un amplio contingente de jóvenes, se orientó, a conseguir mayores niveles de realización personal de los afiliados, pero, en igual dirección, mejorando la institucionalidad del sindicato.

En esta experiencia, la empresa mostró sensibilidad social al promover el éxito del mismo, pero, a su vez, articuló sus demandas de formación técnico profesional a los objetivos del proyecto, con lo cual, se satisfizo las exigencias en cuanto a competencias requeridas a los trabajadores, para el ejercicio de la función laboral, en varias áreas estratégicas, de la dinámica empresarial.

Como consecuencia de este circuito propositivo, destacable en todas sus aristas, se ha plasmado y se ha hecho evidente, en el éxito de la ejecución, de los diferentes componentes, tanto en los aspectos cuantitativo, como cualitativo, precisando, que la expectativa generada, lleva a un plan de continuidad y mejoramiento de las calidades de los servicios educativos que se puedan implementar en los próximos años, hacia el 2018, que es el horizonte temporal, contemplado en su Plan Estratégico, que de paso, ha sido consultado al total de los trabajadores y aprobado por unanimidad, lo cual, garantiza en alta medida, un nivel de aplicación efectivo y un buen margen de acumulación, de los diferentes tramos de la conducción dirigencial.

Como un elemento adicional, de lo ejecutado, el sindicato ha logrado regularizar, su situación legal ante la SUNARP, que ahora, le posibilitará, una mayor incidencia, diferentes posibilidades, de generar alianzas, implementar servicios específicos para sus agremiados y abordar nuevos compromisos económicos y financieros, en bien de la estabilidad y consolidación institucional.

Como un comentario en específico, a esto último, debemos indicar que sólo en el Perú, en relación a otras realidades de la Región Suramericana, un sindicato debe tener doble registro, para poder operar en aspectos de naturaleza administrativa, patrimonial o financiera, toda vez, que su inscripción y reconocimiento ante el Estado, vía el Ministerio de Trabajo, no le es suficiente, pues adicionalmente, debe estar inscrito en la SUNARP.

Por lo recogido en el taller participativo, las encuestas y por opinión de la coordinadora del proyecto, el administrador de la empresa y los dirigentes sindicales, trabajadores receptores de la capacitación técnica, que han acreditado su respectiva certificación, han sido promovidos en sus áreas operacionales, ha mejorado su situación económica, han incursionado en la implementación de pequeños emprendimientos, en los sectores de transporte y servicios varios, sobre la base de lo aprendido en la plataforma de capacitación y se han ratificado colectivamente, que deben seguir calificándose en nuevas competencias y capacidades, como parte de su superación personal y laboral.

Veamos, a manera de información referencial, en el recuadro, la visión, respecto a los trabajadores, por parte de la Empresa Aruntani.

CODIGO DE CONDUCTA DEL TRABAJADOR

DE ARUNTANI S.A.C.

El trabajador de ARUNTANI S.A.C., reconoce, que los minerales metálicos son esenciales para la vida humana y el bienestar de la comunidad y afirma que su aprovechamiento debe realizarse conforme a las siguientes normas de conducta:

- Lograr los objetivos de producción con seguridad, a la vida humana, propiedad y al medio ambiente, haciendo un trabajo en equipo.*
- Las actividades dentro y fuera de la concesión de beneficio deberán realizarse en forma profesional, ambientalmente responsable y cumpliendo la legislación vigente en el país, promoviendo con el desarrollo sostenible de las comunidades del entorno.*
- Código de conducta humanitario, relativo a atención en caso de desastres naturales, no condicionada la participación.*
- Mantener el espíritu comunitario, expresado como: unión, solidaridad, cooperación mutua, fraternidad (AYNI, MINKA, ETC.), sin distinción de raza, credo, sexo y edad.*
- Respetar la Identidad Cultural de los Pobladores; Alentar, la producción y desarrollo de productos propios de la tradición cultural de los productores, hechos en base a sus propios recursos naturales.*
- Promover el empleo de los conocimientos artísticos, tecnológicos y organizativos de los productores como una forma de ayudarlos a preservar y desarrollar su identidad cultural.*

Por otra parte y tal cual vemos en otros proyectos, no se ha considerado, un mínimo periodo de seguimiento y verificación, de las aplicaciones concretas y reales, en el tiempo, de la capacitación recibida, por el íntegro de los beneficiarios, por ende, resulta prematuro evaluar, la sostenibilidad, sin embargo, hay una predisposición y una voluntad política, del sindicato en su conjunto, de continuar el proceso iniciado, por encima, de los naturales recambios dirigenciales, que se producen, en este caso, cada dos años, pues existe plena convicción y consenso, entre sus integrantes.

Prueba de ello son por ejemplo los testimonios de 2 participantes del taller:

Carlos Aquise Córdova:

“Cuando me inscribí al curso de maquinarias, lo hice con un poco de miedo, pues, aunque yo tenía conocimientos básicos, no había aprendido en un centro superior, sino por la práctica, que aprendí con mi tío, pero luego de tomar confianza, porque así lo sentí de mis profesores, seguí para adelante y ya ahora, no quiero parar, quiero seguir aprendiendo, para mejorar en mi actual empleo, pero también para buscar nuevas oportunidades”.

Rosalío Aduvire Ramos:

“Yo siempre quise ser ingeniero civil, pero no se pudo, comencé a estudiar topografía, pero no terminé, porque me faltaron recursos, pero así, y todo, trabajé, pero sentía que me faltaba más, por eso cuando me inscribí en el curso de topografía, que dictaba mi sindicato, primero ,me dije, ojalá me acepten y cuando, así fue, estude mucho, con buenos profesores y ahora con mi certificado, la empresa me ha felicitado y seguro me van a dar un mejor puesto. Después de esto, me he dicho a mí mismo, para adelante sin parar y agradezco a FONDOEMPLEO, que nos de estas oportunidades a los trabajadores”

Deducimos con certeza, en base a las recomendaciones, de los trabajadores receptores, procesadas, como consecuencia de lo actuado, en el taller Participativo, que hay una cimentación, de la perspectiva futura y la construcción de una organización gremial, diferente a las tradicionales, donde la vocación propositiva, la eficacia en los resultados, la capacidad de negociación en función a la cambiante realidad empresarial y social, el pleno entendimiento de la fórmula “Ganar-Ganar”, y, el compromiso de hacer más visible y efectiva a la institución, en el contexto local, regional y nacional, son efectos tangibles del esfuerzo realizado en este proyecto .

8. Conclusiones

1. El Proyecto, “Fortalecimiento de las competencias técnicas para mejorar la empleabilidad de los trabajadores obreros del sindicato de la mina Aruntani” 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 Noviembre 2013 y su culminación en Setiembre 2014, teniendo como Institución Ejecutora-IE al Sindicato de Trabajadores Aruntani SAC, siendo su sede de ejecución, la Región Moquegua, provincia de Mariscal Nieto, distrito de San Ignacio de Calacoa.
2. El costo total fue de S/. 416, 791.37 Nuevos Soles, siendo el monto asignado por FONDOEMPLEO al proyecto, de S/. 384,434.37 Nuevos Soles, mientras que la contrapartida, compartida por la Institución Ejecutora ascendió a S/.32,357 Nuevos Soles .
3. El Proyecto ha cumplido satisfactoriamente con todos sus componentes y resultados previstos, al 100%, observándose una buena coordinación entre el sindicato y la empresa en términos de facilidades y apoyos puntuales, para el eficaz cumplimiento de lo planificado.
4. La propuesta técnica esbozada en el proyecto, aunque contó con poco tiempo para su preparación, ha seguido los lineamientos propios de la metodología del marco lógico, lo cual le adjudica el estándar, que generó su aprobación, contando con el apoyo de un gestor especializado, asignado por FONDOEMPLEO, y, desarrollándose con un buen nivel de participación de los beneficiarios.

5. La institución ejecutora, en este caso, el Sindicato de Trabajadores Aruntani, al no contar a la fecha de diseño y aprobación del proyecto, con registro jurídico en SUNARP, y sumar el no tener experiencia en este tipo de iniciativas, no administró los fondos, labor que fue asignada a CAPLAB institución especializada en este rubro con diferentes organizaciones sociales, reconociéndose que fue una nueva experiencia en materia sindical.
6. Desde su diseño, el programa formativo, tomó en cuenta, de manera referencial, los indicadores de desarrollo regional, la perspectiva de las necesidades de la empresa minera, en cuanto a calificación y cualificación del personal, habiendo participado el sector empresarial, con mucho sentido propositivo, en la dinámica de concepción y ejecución, del proyecto , brindando su opinión técnica, en muchos casos, cediendo las instalaciones del centro minero, para el dictado de alguno de los cursos, otorgando permisos y facilidades, para que los dirigentes cumplieran con su misión gestora y a los trabajadores , para que pudieran asistir a las actividades programadas, e incluso, asignó pequeños subsidios, en alimentación y movilidad, como iniciativa propia y cargada a los fondos de la empresa.
7. El proyecto, al igual, que otras experiencias de este programa LAT, no diseñó y en la práctica, tampoco ejecutó, algún tipo de articulación con las políticas del Estado respecto a empleo, empleabilidad y formación técnico profesional, en el ámbito regional, especialmente con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, órgano al cual, está directamente vinculado FONDOEMPLEO, como financiador de proyectos, capacitaciones y emprendimientos, en el marco de las políticas de dicho Ministerio.
8. Los componentes desarrollados Fortalecimiento Sindical, Formación Técnico Laboral, han sido pertinentes y eficaces, en su definición y perspectiva, tratándose de un primer proyecto, en el cual, el sindicato, siendo, relativamente nuevo, (8 años de existencia), en función a otros del sector, que los podemos definir, como emblemáticos, y con un mayoritario contingente de trabajadores jóvenes puso a prueba su accionar en la gestión de este tipo proyectos.
9. Los indicadores centrales, plasmados en el propósito, y en los resultados, de los componentes, fueron cumplidos en su totalidad, implicando un 100% de cumplimiento, anotándose, que el margen de doble participación, por parte de algunos beneficiarios en los cursos de Fortalecimiento Sindical y Formación Técnico Laboral, fue muy pequeño y manejable, en función a las necesidades existentes. La apertura de un componente de formación técnico laboral a los hijos de los trabajadores, resultó efectiva y ha generado una corriente favorable, por parte de los afiliados al Gremio, para persistir en esta línea de acción.
10. El Proyecto ha contado con una Coordinadora de Proyecto, profesional de la especialidad de Trabajo Social, con una experiencia importante, anteriormente, en la empresa Aruntani, como promotora, que le permitió desempeñarse con eficacia, facilitando la coordinación entre empresa y sindicato, y, mostrando la empatía necesaria, al conocer la identidad y características, de los trabajadores insertos en el centro minero. No se contó con una asistente, lo cual llevó a mayores esfuerzos tanto de la coordinación como de los dirigentes asignados al proyecto, en temas de administración y gestión.

11. El nivel de satisfacción de los participantes ha sido muy destacado, habiendo concluido que estas actividades, no sólo han incidido, en la realización personal, mejora de las competencias laborales y grado de empleabilidad, aumento de sus ingresos, generación de pequeños emprendimientos en los sectores de transporte y servicios diversos, sino que, que fundamentalmente, han permitido un adecuado fortalecimiento y posicionamiento de la organización sindical, que ahora podrá desempeñarse mejor, crecer en afiliación y proyectarse con orden y disciplina estratégica.
12. Respecto al componente de Fortalecimiento Sindical, este tuvo, como expositores, a especialistas del ITEP y consultores independientes y ha permitido, que el sindicato, cuente con un vital instrumento de gestión, que es el plan estratégico; la capacitación en esta área temática, de la mayoría de dirigentes y un conjunto seleccionado de afiliados y el desarrollo de competencias en técnicas de negociación colectiva. Adicionalmente, se ha logrado el registro sindical ante la SUNARP, lo cual, le da un valor agregado a lo implementado en el proyecto.
13. El componente de Formación Técnico Profesional de los trabajadores, ha estado a cargo de ITEP Moquegua, aplicando metodologías basadas en la teoría, pero, fundamentalmente en la práctica “real”, utilizando las maquinarias y equipos, con los cuales los trabajadores se desempeñarán, en su diario quehacer laboral, así como el uso de simuladores, que apoyan y complementan, estos procesos formativos. Cabe destacar que los dirigentes lograron, que el Ejército acantonado en Samegua, proporcionara sus instalaciones y equipos nuevos, para ampliar las acciones propias del entrenamiento técnico, lo cual, demuestra la voluntad y eficacia de la dirigencia en la concreción de estas iniciativas.
14. La sostenibilidad y fortalecimiento sindical, con la aplicación de este tipo de proyectos, se presenta como un reto para el sindicato y dependerá en gran parte, de mayores apoyos en los próximos dos años, y que haya una adecuada continuidad, por encima, de las dirigencias que les toque conducir la organización.
15. En cuanto a nuevas temáticas para el futuro, entre las más notorias, los trabajadores han planteado: formación en emprendimientos, soldadura y un nivel avanzado de mantenimiento de equipos.

9. Recomendaciones

1. Reiteramos, que 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, es más, 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 debe ser más puntual en los requisitos para la inserción de los responsables de los proyectos. De no ser posible, desplegar un plan de asistencia técnica, presencial e incluso a nivel virtual, usando, en los casos que sea posible, las herramientas disponibles en la actualidad, como el skype, plataforma educativa virtual u otros
5. La experiencia de participación empresarial, en el caso del proyecto del Sindicato Aruntani SAC. debiera convertirse en una buena práctica, para incorporar con singular compromiso, capacidad de coordinación, en función a sus necesidades y políticas laborales, a las empresas, y sus dependencias especializadas, vinculadas a las relaciones con los trabajadores y el sindicato, en la facilitación de las condiciones de desenvolvimiento a los proyectos.
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, bajo parámetros y/o requisitos de acceso, previamente establecidos, para facilitar el potencial técnico en este rubro, de las organizaciones gremiales, involucradas en el ámbito de los beneficiarios del Fondo. Asimismo, en base a las amplias experiencias desplegadas, contar con una base de datos, de todos aquellos profesionales, que se han desempeñado con eficacia, en el manejo de estos 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. En cuanto al monitoreo, los planes, deben diseñarse y concretar su utilización efectiva, de acuerdo a los criterios del cómo se examinará y evaluará el proyecto, teniendo en cuenta, los supuestos de los cuales depende el logro de las metas programadas, las relaciones que se esperan entre las actividades, productos y resultados, medidas conceptuales bien definidas, así como definiciones junto a datos de base, la agenda, lista verificable de fuentes de datos a usarse, lista de asociaciones y colaboraciones que contribuirán a alcanzar los resultados deseados y un plan para difundir y/o utilizar la información obtenida. Este aspecto es clave, cuando los ejecutores son directamente los sindicatos, que requieren de este procedimiento de asistencia técnica
11. A partir de la experiencia adquirida y en función a las capacidades en informática e internet de los trabajadores de las empresas mineras, que es en principio, bastante generalizado, y las dificultades en los tiempos laborales de los trabajadores, que se desempeñan bajo la modalidad de turnos fijos o rotativos, implementar una fase virtual de complementación educativa de los eventos de capacitación , que en principio puede ser corta y en función a su evaluación post, pueda extenderse y generalizarse.
12. Se observa una creciente demanda de los trabajadores afiliados a los sindicatos, para implementar procesos de continuidad ,y, de ampliación temática, como emprendimientos, gestión empresarial, becas para hijos, formación técnica para las mujeres, entre otros rubros, lo cual, debe llevar a trazar, la hoja de ruta, desde FONDOEMPLEO, respecto a la sostenibilidad de proyectos de esta naturaleza y la participación de otros programas afines, que se encuentran, por ejemplo, en el Ministerio de Trabajo, Ministerio de Industria (PRODUCE) y otras instancias vinculadas al desarrollo social y económico.
13. Los proyectos LAT deben orientarse y reforzar, las políticas de género e igualdad, como parte de los efectos e impactos de su ejecución, teniendo en cuenta que en los sindicatos, las mujeres tienen una acción muy restringida, al no fomentarse esta política fundamental, a lo cual, se suma, que la equidad y la no discriminación, son parte inherente e indispensable, en toda intervención para el desarrollo.
14. Los Informes de gestión del proyecto, deben tener una adecuada regularidad y continuidad, cumpliendo con su misión de retroalimentación, para la buena marcha

del mismo. A ello sumemos, que las evaluaciones externas, deben ser, tanto a medio término, como final.

15. Por lo evaluado en el proyecto del Sindicato Aruntani, y en otros, de la misma naturaleza, y, en la orientación de líneas básicas de sostenibilidad, estas intervenciones, debieran tener, como duración mínima deseable 12 meses y como óptima 24 meses.
16. 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, estas características, sino además, debe darse, con un vital conocimiento, antes y durante su ejecución, a través de la información oportuna, el intercambio de opiniones, el acercamiento directo a través de sus mecanismos naturales de participación y con un pleno grado de apropiación de sus componentes, del “Todo”, de la organización. En esta nomenclatura una fase previa de sensibilización es sustancial, para los resultados del proyecto.
17. Observamos una lógica de los trabajadores sindicalizados, en gran medida, por no contar con información y por algunas interpretaciones equivocadas de algunas dirigencias, que los recursos de FONDOEMPLEO, le son propios, por ende, deben ellos “disponer de los mismos de acuerdo a sus necesidades”, provocando con esta concepción, tensiones , que se reflejan continuamente en la marcha de los proyectos, por ello la institución dadora de estos recursos, debe iniciar o en todo caso, continuar, con una campaña de sensibilización e información, respecto a los reales alcances y aplicaciones de estos fondos, tanto en las instancias de alto nivel, como en los niveles de ejecución territorial y focal.

10. Bibliografía

1. Análisis y Desarrollo Social Consultores, Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales. 2004. Madrid-España

2. Aruntani SAC. Declaración de Impacto Ambiental Proyecto de Exploración "MILLO", 2010, Moquegua, Perú
3. Consorcio Sindical FNV Holanda, SASK Finlandia, LO Noruega, Manual para la Planificación Participativa de Proyectos. 2003. Amsterdam-Holanda
4. Federación Nacional de Trabajadores Mineros y Metalúrgicos del Perú, ESTATUTOS. 2013. Lima, Perú
5. FONDOEMPLEO, Manual de Elaboración de proyectos. Mayo 2013, Lima-Perú
6. Gobierno Regional de Moquegua, Plan de Desarrollo Concertado de la Región Moquegua al 2021, Junio 2013, Moquegua, Perú
7. Ministerio de Energía y Minas, Lineamientos del programa minero de solidaridad con el pueblo, 2011, Lima-Perú
8. OIT: Manual de Elaboración de Proyectos.2012.Ginebra-Suiza

11. Anexos (sólo en CD)

1. Informe de Impacto Ambiental Aruntani SAC
2. Nota sobre inversiones de Empresa Aruntani SAC
3. Nota 2 sobre Inversiones de ARUNTANI SAC en Región Apurímac
4. Nota sobre presencia del Sindicato de Trabajadores Aruntani en el CRTPE Moquegua
5. Plan de Desarrollo Regional Concertado de Moquegua al 2021
6. Formato de encuestas aplicadas (2)
7. Resultados de Encuestas
8. Guías de entrevistas a profundidad
9. Listado de Personas Entrevistadas
10. Fotos Trabajo de Campo