



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

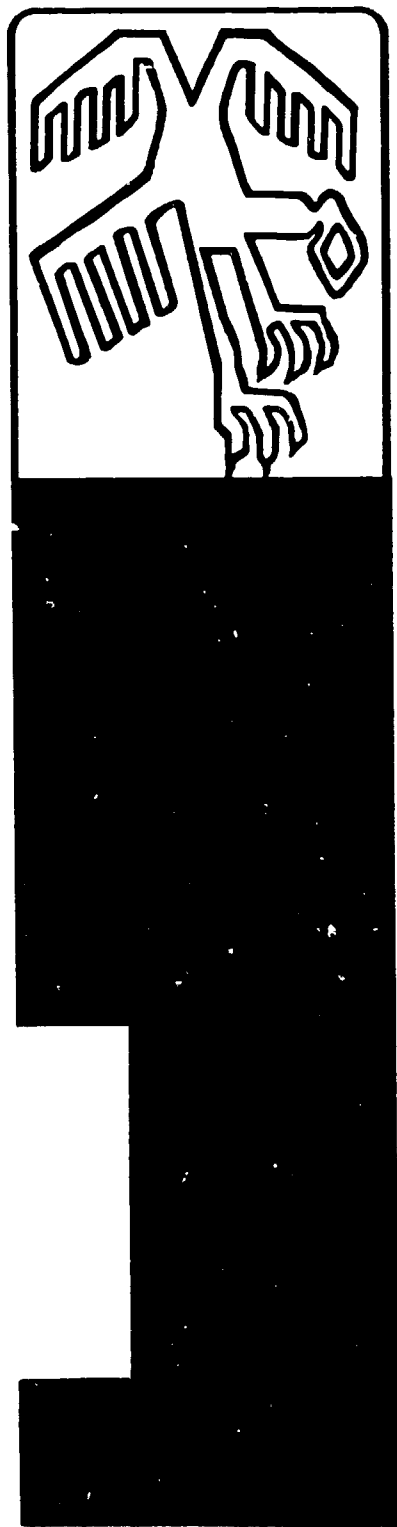
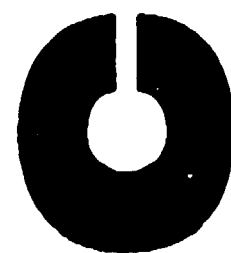
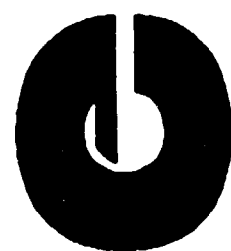
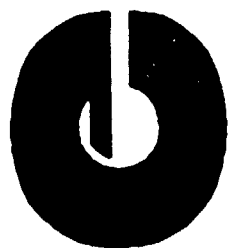
## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

21350

Centro de Estudios de la Realidad  
Económica y Social



**El Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social (CERES)** es una organización, académica dedicada a la investigación, el análisis y la difusión de los problemas nacionales. Desarrolla proyectos de investigación en ciencias sociales, realiza estudios de consultoría y apoyo a organizaciones de base. Tiene un programa permanente de capacitación de investigadores, organiza cursos, seminarios de análisis y de capacitación. Como parte de sus actividades, CERES mantiene una biblioteca especializada en ciencias sociales, publica libros, folletos y documentos. CERES es una institución miembro del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), así como de otras redes temáticas y geográficas.

Dirigir su correspondencia a:

**CERES**

**Tel. (591-42) 32442 / 31906**

**FAX (591-42) 32310**

**Casilla 949**

**Cochabamba - Bolivia**

ceres

CENTRO DE ESTUDIOS DE LA FERIA Y DEL  
ECONOMICA Y SOCIAL

Av. Guillermo Jordán E. 1510  
Telfs: 040 32442 31906  
Fax: 040 32310  
Caj. 1149  
Cochabamba, Bolivia

"ESTUDIO SOCIOECONOMICO EN EL  
VALLE ALTO DE COCHABAMBA "

PROYECTO "MEJORAMIENTO DE LA ALFA-  
REKIA TRADICIONAL EN EL VALLE ALTO  
DE COCHABAMBA"

HUMBERTO VARGAS R.

CONTRATO No. 95/023 IR

INFORME ESTUDIO SOCIOECONOMICO  
EN VALLE ALTO DE COCHABAMBA  
PROYECTO "MEJORAMIENTO DE LA ALFARERIA  
TRADICIONAL EN EL VALLE ALTO DE COCHABAMBA"

HUMBERTO VARGAS  
CENTRO DE ESTUDIOS DE LA REALIDAD  
ECONOMICA Y SOCIAL (CERES)

## INFORME EJECUTIVO

El presente informe es resultado del proceso de evaluación efectuado al Proyecto "Mejoramiento de la alfarería tradicional en el Valle Alto de Cochabamba", US/BOL/86/232. Los objetivos apuntan a determinar los impactos sociales generados por el proyecto tanto a nivel de los beneficiarios directos como indirectos, así como recoger las expectativas y la percepción de los cooperativistas. Es decir, dadas las potencialidades que ha logrado desarrollar, se trata de ver aquellas debilidades del proyecto con miras a reorientar algunos objetivos, actividades e impactos en un futuro inmediato, antes del cierre definitivo del proyecto.

Como resultado del análisis efectuado se puede señalar que el Proyecto si bien ha cumplido con varios de los resultados esperados generando impactos positivos, sin embargo hay resultados que no han logrado su impacto previsto, así como existen algunos que no han sido cumplidos en la medida que no se realizaron acciones en torno a éstos; debido a las condiciones socio-culturales de la comunidad, que dificultan una rápida adaptación a los cambios previstos. Tal es el caso de lograr instalar talleres de carpintería y mecánica con miras a la ejecución de nuevos tornos y utensilios para la producción familiar, o el de instalar nuevos hornos familiares con sistema de quema a gas. Finalmente el proyecto esperaba incorporar a la Cooperativa la cantidad de 65 familias; pese a los esfuerzos realizados el proyecto no pudo cumplir con esta meta. Pero sí ha logrado incorporar a varios artesanos en la conformación de la Cooperativa, los cuales están más integrados al Taller Central.

Las mayores debilidades del proyecto están concentradas en que no ha logrado insertar a la comunidad en los objetivos inmediatos; es decir que la comunidad aún no siente como si fuese un proyecto propio. Tampoco ha logrado establecer un mercado alternativo al tradicional y ello implicaba un esfuerzo adicional en el que el Proyecto debía correr con el riesgo de algunos gastos en la producción y por otro lado lograr que los artesanos tengan un compromiso del nivel de riesgo que corren para lograr consolidar este mercado. Por otra parte, la instalación de un horno a gas en el Taller Central, con las deficiencias mostradas en su ejecución, no es un buen ejemplo para cambiar de sistema en la producción familiar.

Por ello y tomando en cuenta se recomienda que el proyecto aún realice algunos esfuerzos que debieran estar concentrados en las cuestiones técnicas como mejorar el horno a gas, establecer un laboratorio de pruebas de las arcillas, investigar tipos diferentes de esmaltes que eliminen la doble quema, elaborar nuevos diseños adecuados a la posible demanda o para generarla, consolidar un nuevo mercado alternativo, entre los principales. Estas tareas serían inútiles si no se efectúa un trabajo social donde se incorpore a la mujer y a los jóvenes a las actividades centrales del Taller. Acá habría que lograr el establecimiento de un proceso gradual de transferencia de tecnología probada y aprobada por los artesanos huayculeños, como un objetivo a mediano plazo, antes que lograr una mentalidad empresarial de los artesanos, en la medida que un cambio de tecnología está acompañado de exigencias de calidad.

Para que ello ocurra, la recomendación principal radica en el hecho de que hace falta incorporar a un agente que actúe como unidad virtual<sup>1</sup> de comercialización y que el objeto principal sea la consolidación de un mercado con demanda relativamente estable. Es el que establece la calidad y el diseño de productos y lograría, en función de la demanda generada, incorporar a un mayor número de artesanos al Taller Central. Este agente tiene que actuar en concertación con las cuestiones técnicas y sociales que el proyecto implementaría. Se trata de un agente o **trading** que además de su papel de comercializador aplique fundamentalmente criterios social y técnico en el proceso de producción, apropiados a la cosmovisión y particularidades de Huayculi.

Indudablemente que hay otros caminos como, por ejemplo, retornar al concepto de Escuela Taller de la comunidad o ligada a la Universidad pública y que en ella se restablezca la influencia en las unidades productivas familiares como para modificar la tecnología e incorporar nuevos diseños. Este camino también es posible pero demandaría un mayor tiempo y se requeriría la elaboración de un nuevo proyecto consensuado y concertando intereses tanto de la comunidad como de la propia Universidad. De todas formas este camino debería orientarse a la autosostenibilidad y para ello, deberá también buscarse un mercado alternativo y relativamente estable.

---

<sup>1</sup> Acá se utiliza el concepto de Unidad Productiva virtual.

## INDICE DE MATERIAS

I.	Introducción . . . . .	1
II.	El perfil de los huayculeños . . . . .	2
III.	El Proyecto Huayculi . . . . .	4
	III.1 De los hallazgos . . . . .	6
	La situación (6); Cumplimiento de resultados (12)	
IV.	Conclusiones y recomendaciones . . . . .	13
V.	Apéndice . . . . .	17



## I. Introducción

El Proyecto "Mejoramiento de la alfarería tradicional en el Valle Alto de Cochabamba", US/BOL/86/232, se ha venido implementando en Huayculi desde 1986 con ampliaciones a partir de julio de 1992 y ejecutado por ONUDI y, como contraparte nacional, la Corporación Regional de Desarrollo de Cochabamba (CORDECO).

Se esperaba que el proyecto concluyera a fines de 1993. Sin embargo, por las circunstancias y dinámicas propias, ha sido ampliado en su fase final; de allá que CERES, como institución, interviene como un consultor externo para realizar actividades de evaluación, bajo el término de estudio socio-económico. Las actividades descritas en los términos de referencia responden a los propósitos de establecer acciones complementarias para un mejor cumplimiento de los objetivos trazados por el Proyecto tanto a nivel de los beneficiarios directos como a los indirectos, es decir que la evaluación trata de medir el impacto social generado por el proyecto. Por otro lado, busca recoger las expectativas y la percepción de los cooperativistas y la comunidad en relación al proyecto y la sostenibilidad del mismo.

Se tiene como alcances la evaluación en sí y la emisión de sugerencias y recomendaciones respecto al futuro del proyecto. Para cumplir con ello, las actividades han sido desglosadas en tres etapas: la recolección de información, el trabajo de campo, la sistematización y análisis (en esta fase se buscó la participación de la comunidad y de los pobladores directamente vinculados al proyecto que actúan bajo la forma de cooperativa). Se trabajó bajo el sistema de matrices esquemáticas para la identificación de actores y percepciones; así como la matriz lógica para el análisis del cumplimiento de objetivos.

En el presente informe, la primera parte trata de describir en forma muy apretada el perfil de la comunidad de Huayculi. En la segunda se ha tratado de efectuar el análisis del proyecto tanto para ver el cumplimiento de objetivos y resultados como para detectar aquellas debilidades que han surgido durante la ejecución del mismo, de manera que el resultado permita sustentar aquellas recomendaciones que tiendan a consolidar la sustentabilidad del proyecto a largo plazo.

## II. El perfil de los huayculeños

Para cumplir con el primer objetivo de la evaluación (medir el impacto), se planteó como actividad el lograr una breve descripción de las características sociales de los huayculeños, para lo cual se realizaron visitas de campo. En principio había que retomar la confianza, así uno de los miembros del equipo se quedó a vivir en la comunidad como un medio que facilite el restablecer los contactos. Una vez logrado este propósito, no se realizaron entrevistas, sino más bien se efectuaron conversaciones para compartir con algunos artesanos las diferentes preocupaciones, de modo que en ellas se trate el tema del proyecto. Esta metodología permitió lograr la confianza de la comunidad, base para la realización de la evaluación.

En cuanto al perfil, la Comunidad de Huayculi es parte de un sistema de comunidades que conforman y preservan las relaciones y cosmovisiones tradicionales de la cultura Quechua. Por tanto es una comunidad de un Ayllu y, como tal, pertenece a una Marka (espacio territorial mayor). El elemento de organización socio-espacial es vital para entender el funcionamiento de viejos lazos sociales y políticos, así como de costumbres hasta míticas en el proceso de producción. La cotidianidad es parte de un ritmo cíclico; así la forma de ver el espacio y el tiempo es resultado de la respectiva cosmovisión y, en correspondencia, la vida social comunitaria tendrá su dinámica propia. También son conscientes de vivir en una dualidad permanente y no sólo por ser parte de su cultura, sino también por las relaciones con el mundo occidental.

Se trata de familias ampliadas, en las que, además, los lazos estrechos de parentesco son importantes para el establecimiento de funciones y responsabilidades en la cadena del proceso productivo y, dentro de ella, los niños son también incorporados como una parte importante de su formación; también hay roles asignados comunitariamente, cuando se trata de mujeres jefe de hogar, como la tarea de comercialización, por ejemplo.

Por otro lado, en particular, la autovaloración de los pobladores huayculeños, que en su gran mayoría son alfareros, está enraizada en el prestigio logrado por su calidad y capacidad productiva que en parte es determinada por el mercado establecido en varios años, por tanto, ligada a su tradicional forma de producción y a su concepción de arte utilitario.

La economía lograda en el proceso de producción les permite apenas satisfacer las necesidades mínimas de alimentación y, en consecuencia, muy pocos recursos les quedan para destinarlos a la satisfacción de otras necesidades. Aún prevalece el sistema del trueque -donde el producto es cambiado por otro (alimentos, por ejemplo)-; este sistema, además de ser una estrategia, es resultado de un concepto de solidaridades comunitarias. En él, los valores del intercambio no son medidos en moneda, sino en términos socio-económicos y culturales.

Si en esta comunidad se aplicaran los indicadores de medición de la línea de pobreza, con seguridad se estaría frente a un grupo social de extrema pobreza. Sin duda que hay grupos sociales que presentan mejor situación, pero que, sin embargo, sus posibilidades de acceso a servicios presentan variaciones tan pequeñas que difícilmente podrían estos grupos llegar a la categoría de pobres.

La cosmovisión propia de su cultura y la constitución de una familia ampliada y los lazos que ello supone determinan que en el conjunto social la cuestión de poderes esté un tanto determinada por el prestigio local y en consecuencia con un mejor nivel de ingresos. También la cuestión de liderazgos es resuelta dentro su concepción organizativa tradicional. Cabe resaltar que las formas de elección o resultados de autoridades, en general, no son reveladas a quienes son ajenos a la comunidad; esto está motivado un tanto por su sentido de protección o de conservación de valores ancestrales. Algunas de las autoridades elegidas (como el Sindicato) tienen la misión de actuar como portavoces de las decisiones comunitarias y de relacionamiento con agentes y actores externos; pero ello no refleja que estas personas sean necesariamente las que tienen un peso importante en la orientación de las decisiones.

En síntesis, se quiere expresar que la cuestión de poderes responde a la pervivencia de sistemas organizativos propios y tradicionales que no necesariamente responden a los criterios formales establecidos en las organizaciones ciudadinas que tienen otra lógica y otros valores.

Es importante entender estos aspectos para iniciar cualquier proyecto que pretenda mejorar las condiciones de vida de la comunidad y más aún cuando se trata de lograr la aceptación y participación de los comunarios. En especial, se requiere comprender que los valores culturales son esencia del ser huayculeño y por tanto el alterar el orden y ritmo de vida supone lograr, en primer lugar, una aceptación de que ese es su mundo y que el proyecto no trata de cambiar la esencia del ser, sino de **acelerar el**

**ciclo de producción**<sup>2</sup> y que ello no interfiere ni pretende modificar sus valores. Por otro lado, es importante entender que la cuestión de la autovaloración en un proceso de producción es cuestión vital en el funcionamiento del tejido social y ello exige poner un acento muy cuidadoso, pues cualquier alteración de valores tradicionales provenientes de agentes externos está condenada a fracasar, pues no lograría penetrar e involucrar adecuadamente a los miembros de la comunidad.

### III. El Proyecto Huayculi

De la revisión documental se extrae que se trata de un Proyecto que se inserta dentro las políticas regionales para mejorar las condiciones de vida en el Valle Alto, de manera que las acciones tengan la tendencia de presentar oportunidades para evitar la emigración a otros contextos ciudadanos. En sí el objetivo general señala mejorar las condiciones socio-económicas de las comunidades alfareras de la zona del Valle Alto de Cochabamba, con un énfasis en el desarrollo integral de la mujer.

Concentrándose en dos objetivos inmediatos:

A) Mejorar la tecnología, los hábitos de trabajo, las materias primas, los diseños del producto y el know-how técnico de los pequeños talleres familiares de alfarería de Huayculi, con miras a mejorar la calidad y aumentar la cantidad de producción y, de esta forma, incrementar la viabilidad financiera.

B) Proporcionar a la comunidad de Huayculi los medios, servicios de instalaciones comunes necesarios para reforzar los pequeños talleres familiares, ofreciendo al mismo tiempo servicios y actividades (incluida la producción comercial y la venta de alfarería) capaces de reforzar la función de la mujer y proteger la herencia cultural de la aldea.

---

<sup>2</sup> En la cosmovisión de los huayculeños, todo tiene su ciclo y éste es un concepto diferente del tiempo lineal. De allá que cualquier proceso productivo que no considere este valor puede provocar alteraciones difíciles de controlar. Así un proyecto que intente modificar el sistema productivo debe orientarse a acelerar el ciclo, como una revalorización cultural.

Estos objetivos han sido acompañados por un número significativo de resultados esperados (ver en Matriz de anexo), los que por su extensión no son incorporados, sin embargo, éstos han sido tomados en cuenta para la realización del análisis de la evaluación. En general, se puede adelantar que muchos de ellos no conducen a medir el impacto, es decir no son posibles de cuantificación, debido a que los mismos, en su formulación, no contemplan este aspecto, salvando el resultado de lograr incorporar un número de 65 familias a la cooperativa a la finalización del proyecto.

### III.1 De los hallazgos

#### La situación

El análisis que se efectúa a continuación tiene por objetivo detectar aquellas situaciones que requieren un esfuerzo complementario del proyecto, antes de su conclusión, para mejorar la situación actual; es decir, se trata de encontrar pistas que permitan dar cuerpo a las recomendaciones. Esta consideración surge en la medida que el proyecto ha cumplido, aunque con ciertas limitaciones y debilidades, con buena parte de los resultados esperados. Esto permite en principio, señalar que el proyecto ha generado impactos positivos con los beneficiarios directos y que aún se requieren de ajustes y complementaciones para lograr el impacto deseado en la comunidad.

Para cumplir con los objetivos de la evaluación, además de las conversaciones efectuadas con diferentes pobladores de Huayculi, se realizaron reuniones con los miembros activos de la cooperativa, de manera que se pueda establecer las visiones y percepciones que tienen del proyecto. Abarcando así el universo de los actores, comunales; además se revisaron los documentos entregados por la sede de ONUDI en La Paz. Durante el proceso de evaluación se decidió efectuar acciones que deriven en una asamblea de la comunidad con objetivos tanto de medir la valoración que tienen del proyecto, como también dialogar sobre las posibilidades y formas alternativas de solución a los problemas por ellos percibidos y que puedan merecer su aceptación. Para ello, se realizaron múltiples conversaciones con las personas cuya opinión pesa en la toma de decisiones, por tanto difícil de estimar el tiempo requerido. Las consideraciones emanadas de la asamblea han sido tomadas en cuenta en la fase de elaboración de las recomendaciones<sup>1</sup>, de manera que éstas no sean descolgadas, sino más bien, producto de un relativo consenso, además la discusión del tema en la asamblea fué motivadora y generadora de condiciones favorables para la conclusión relativamente exitosa del proyecto.

Para el análisis se ha elaborado una matriz lógica que permita detectar más que el cumplimiento o incumplimiento de objetivos, las condiciones emergentes de la implementación; en ella se han considerado las siguientes variables: los objetivos, los resultados esperados, las actividades y las condicionantes internas y externas. En relación a estas últimas hay que aclarar que si bien en la elaboración del proyecto éstas no fueron tomadas en cuenta, durante la realización de la presente evaluación y con el objetivo de facilitar el análisis, se incorporan aquellas condicionantes que se presentaron y, por su relevancia, influyeron positiva o negativamente en los resultados esperados. Por condicionantes internas entendemos aquellas cuestiones propias de la

---

<sup>1</sup> Durante la visita del Sr. Diering, se establecieron la posibilidad de efectuar esta actividad, dada la importancia de la misma se acordó que provocaría una demora imprevisible, puesto que había que promoverla antes que imponerla.

comunidad o de los artesanos que obstaculizaron o favorecieron el cumplimiento de los resultados; en tanto, las externas se entienden como aquellas provenientes de factores externos a la comunidad e incluyen los aspectos de recursos financieros cuyo origen es externo a la comunidad (ver la matriz en apéndice).

Con esta base, se establece que la formulación del proyecto no ha seguido una metodología lógica. Tampoco fue una exigencia en el momento de su formulación, en la medida que no se previeron situaciones o condicionantes que dificulten o favorezcan la realización de acciones para el cumplimiento de los resultados esperados, de manera que resulta difícil medir el impacto de las mismas. Por otro lado, las acciones propuestas no tienen un orden lógico con los resultados esperados; es así que hay actividades repetidas para diferentes resultados, o también algunas actividades que bien pueden producir resultados o a la inversa se formulan actividades cuando lo que se espera son resultados.

En general, la ausencia de un marco lógico en la formulación del proyecto determina la existencia de probables debilidades en su ejecución, de manera que en líneas generales es posible pensar que durante su implementación se han tenido que desarrollar actividades no previstas ante problemas que fueron surgiendo y ello ha puesto al proyecto en permanente riesgo. Esta situación en cierta medida es corroborada por informes presentados tanto por Coordinador Nacional como por la consultora FACET.

En todo caso, si el proyecto hubiese previsto algunas condicionantes, es más probable que muchas de las actividades pudieran haberse modificado de manera que se logre un mayor impacto en los resultados deseados. Para aclarar, han existido durante la implementación una serie de condicionantes no previstas inicialmente y que han dificultado alcanzar los resultados; tal es el caso de la capacitación, que, en el informe del consultor FACET ANDINA<sup>4</sup>, se manifiesta claramente que no se desarrollaron la totalidad de los cursos planificados a causa de la poca asistencia de los artesanos. Esto quiere decir que la población meta no fue o no estuvo lo suficientemente motivada o que se presentaban condicionantes que dificultaban su asistencia. Para cuyo caso la consultora debió haber previsto actividades de motivación o de modificación en la programación, contenidos, etc., de manera que se garantice el éxito de la tarea; o incluso si las condicionantes no permitían ser corregidas se podía haber decidido eliminar o modificar los objetivos o resultados.

Por otro lado, parece que la capacitación fue más dirigida a temas de administración bajo el sistema cooperativo y no tanto de capacitación en reconversión tecnológica. De haberse visto el perfil psicosocial de los artesanos y compenetrado más en la cosmovisión comunitaria, seguramente se podía haber establecido ciertos factores condicionantes que exigen un cambio en los propósitos. Puesto que, para un artesano, pasar de esta actividad tradicional y con varios años de práctica, a una producción más

---

<sup>4</sup> Informe de seguimiento (borrador) "Proyecto de Fortalecimiento de la Alfarería Tradicional en Huayculi" (1ra. fase 1994), FACET ANDINA.

estandarizada, es un proceso muy complicado y lento; más aún cuando las prácticas están apegadas a una modalidad productiva y a cierto tipo de modelos (diseño) cuya demanda es casi constante con ligeros incrementos determinados por los ciclos culturales (fiestas religiosas, ferias o lugares de trueque). Es así que el entrar en un proceso de exigencia de calidad asociada a una nueva tecnología y nuevos diseños, significa resquebrajar o viciantar la normalidad y, como se vio, puede provocar distanciamiento antes que integración. De allá que el enfoque de capacitación requiere de un proceso más flexible en la programación, en los temas y contenidos mínimos.

El proyecto, desde su formulación, no ha logrado consubstanciarse con la población beneficiaria; es decir que para los huayculeños el proyecto aún no es sentido como parte de ellos o no es de ellos; esto es lo que quieren expresar cuando dicen que es un proyecto de CORDECO o de Naciones Unidas. Tal parece que el mismo no respondía a una demanda sentida o a una aspiración<sup>e</sup> y en razón a ello es que no ven o no perciben que el proyecto es en parte un componente importante para modificar las condiciones de producción y la posibilidad de mejorar su nivel de ingresos. Aunque también hay que señalar que no se consideró, en el proyecto, el componente social previo y durante la implementación.

Esta es una de las mayores debilidades de la formulación del proyecto. La tradicional forma de producción es para los artesanos de Huayculi una garantía de ingresos con cierta regularidad, hasta cíclica (así manifestaron en las conversaciones). Entonces es de esperar que se dé una condicionante interna, en el sentido de que para ellos toda modificación en la forma, en el uso de diferentes esmaltes, en la arcilla preparada bajo otra tecnología, etc., es poner en riesgo tanto el ciclo productivo como sus ingresos. Así es comprensible que le surjan dudas en torno a que si será factible abrir mercado o en su caso, si un nuevo mercado será suficiente garantía para lograr una regularidad de ingresos económicos y ante este hecho -que para ellos es mucho- es mejor, como sostienen: no correr riesgos y seguir con el sistema tradicional.

Si esta situación se hubiese considerado como una condicionante interna que dificulta el cumplimiento de un objetivo o de un resultado esperado, podía haberse determinado que sea el proyecto el que corra ese riesgo financiero o buscado otra alternativa. En ese sentido se pudo haber modificado o incorporado un nuevo objetivo que apunte a lograr la consolidación de un mercado adicional al tradicional; de esta manera se habrían definido un conjunto de acciones que permitan su cumplimiento, así como la disponibilidad de recursos financieros. Esta consideración surge debido a que el conjunto de resultados esperados apunta más bien a la consolidación de un taller central y que el mismo se constituya en el punto focal para la transformación productiva familiar, en la que el mercado no es una variable importante, sin que ello quiera decir que no ha sido tomada en cuenta.

---

Esto es atribuible al proyecto inicial, no tanto a las ampliaciones últimas.



En este sentido, la inicial capacidad instalada del Taller con hornos eléctricos pequeños (en relación al tipo y tamaño de productos que son procesados), si bien ha permitido cumplir con objetivos de mejorar la producción mediante cambios en la calidad y el diseño de nuevos productos, sin embargo, no ha permitido garantizar la consolidación de un mercado alternativo, debido, en parte, a que los huayculeños corrían riesgos, aunque sólo fuese en trabajo, pero de todos modos ese tiempo les desequilibra su propio ciclo de producción tradicional y ello les representa una pérdida económica. De allá que la construcción de un horno a gas de dimensiones mayores constituyó no solamente una buena decisión, sino que ha sido relativamente clave para incrementar la capacidad productiva y para pensar en la perspectiva de consolidación de mercado, como también fué probar costos menores. Pero, de no haber existido problemas de carácter técnico (en su construcción), y en consecuencia económicos, seguramente se hubiera logrado demostrar que con un nuevo producto se abre nuevo mercado, así como se garantiza un sustantivo mejoramiento de ingresos para los artesanos, debido a al menor costo en energía; es más, se hubiera logrado demostrar las bondades del cambio tecnológico. Aunque también hay que reconocer que el proyecto al parecer no disponía de recursos ni tampoco formaba parte de sus resultados consolidar este tipo de mercado. Así los artesanos que actuaban bajo la cooperativa en ciernes debían correr el riesgo que ello supone, reafirmando lo sostenido precedentemente y también como parte demostrativa de no ser éste un proyecto paternalista.

De haberse modificado el enfoque, seguramente que las experiencias realizadas pudieron haber cambiado el comportamiento un tanto escéptico de la comunidad, por una motivación real y medible por ellos. Sin que suponga, que el huayculeño se aleje de su producción ni mercado tradicional, ni que ello derive en el paternalismo.

Más al contrario, algunos artesanos han manifestado la pérdida de confianza en el sistema, debido a algunas fallas administrativas. Este hecho, ha sido para algunos huayculeños relativamente importante para no incrementar la presencia de artesanos en el Taller central, tal como se plantea en el resultado esperado. Este tipo de situación agrava más aún lo expresado en el párrafos precedentes y le ha otorgado una mayor debilidad a los resultados esperados; a ello habrá que agregar el celo productivo de los artesanos, ligada a la autovaloración en relación a su calidad productiva, su conocimiento de las técnicas, etc..

Por otro lado, para que el artesano de una comunidad campesina enraizada en sus valores tradicionales cambie y adquiera una mentalidad de tipo empresarial propia de la cultura urbana, como se señaló anteriormente, requiere de un proceso bastante largo de adaptación a los cambios que ello supone, dimensión no encontrada en el proyecto y en consecuencia se debían haber modificado algunas de las actividades, incorporando aquéllas que permitan establecer un acercamiento gradual a y de ellos con plena

---

Aunque dado el tiempo de implementación se podía esperar que éste, para la fase de ampliación última, podía constituir una cuestión ya zanjada o cumplida.

aceptación de su parte. En relación, la presencia de la mujer es determinante, puesto que su rol decisonal es muy importante (pervivencia de rasgos matriarcales) durante el ciclo productivo. Esta situación requiere de un conjunto mayor de esfuerzos para lograr su incorporación en la toma de decisiones del Taller central y también de un tiempo o proceso largo. En síntesis, estas situaciones quizá nos hagan pensar en que éste podía haber sido un objetivo a largo plazo; consideración que pueber ser considerada en la complementación.

Hay más en relación a este aspecto: el cambio establecido en el proceso de implementación del proyecto, en el sentido de pasar de una escuela artesanal a una unidad productiva con un taller central -con características empresariales de tipo cooperativo u otro-, muestra que el elemento central para la motivación y el cambio de actitudes se dan por la vía demostrativa y práctica, con la incorporación de artesanos al Taller. En el fondo esta cuestión al parecer no ha sido internalizada en los comunarios de manera que no se presente como un proceso impulsado por agentes externos sino más bien sea un proceso participativo en el que los artesanos asuman la decisión de convertirse o no en Cooperativa, motivados por el cambio de actitudes logrados por el Taller Central. Esta cuestión resulta ser importante, pues así como se ha desarrollado el proyecto parece, desde la visión de varios comunarios, que el cambio ha sido propugnado por otros antes que por ellos y de allá que su nivel de involucramiento no sea tan alto.

Esta afirmación se fundamenta en el hecho de que un cambio de esa naturaleza exige no sólo un mayor grado de involucramiento de los artesanos huayculeños en el taller, sino fundamentalmente que se presente como una demanda sentida y con una clara comprensión de los agentes externos, a ciertos valores que difícilmente cambiarán en el corto o en el mediano plazo. Por otro lado, hay como una condición básica que radica en el hecho de que este tipo de artesano requiere evidenciar o comprobar los resultados en forma concreta. En otros términos, tiene que tener seguridad por comprobación de resultados, de que un cambio de tecnología, con mercado alternativo y relativamente estable, les mejorará su nivel de ingresos económicos. De allá que un trabajo social es importante.

Por otra parte, en los resultados esperados es reiterativo el hecho de lograr un fortalecimiento de los talleres familiares, sea a través de capacitación como de cambios tecnológicos (modificaciones en los tornos, nuevos diseños, sistemas de comercialización y servicios, etc.), e incluso incorporar el uso de hornos a gas. Este tipo de resultado merecía un análisis de las condicionantes que garanticen llegar a este fin propuesto. Una de ellas, que podría dificultar, es la relacionada con la forma de ocupación del suelo; se trata de una comunidad relativamente dispersa y con una topografía heterogénea (muchos barrancos y poca planicie); variables que encarecen el sistema de la red de gas y por lo tanto exigen considerables recursos económicos iniciales. Una segunda, que es una condición básica, consiste en demostrar, ante las familias, que el sistema funciona y que evidencien que resulta más económico que el uso de leña y que es posible recuperar los gastos emergentes. Lamentablemente el horno a gas construido en el taller central muestra

precisamente lo contrario, que el sistema no da garantías, por defectos de la construcción. Aunque evidentemente, quedó demostrado que sí es un sistema de quema más económico, pero ante la primera, la segunda queda relegada; pero no olvidada. Estas cuestiones son posibles de superar y dependerá de la consolidación de mercado; por su parte los huayculeños muestran buena disposición para ese cambio tecnológico y este es un logro del proyecto.

Al respecto, se presentan algunas diferencias. Para los artesanos más comprometidos y dedicados a la cooperativa, el horno a gas evidentemente les ha demostrado resultados positivos relativamente superiores al sistema tradicional (a leña o cáscara de almendra), por ello es que insisten en la posibilidad de su instalación en unidades familiares, pero aún consideran que es necesario realizar más pruebas en hornos de tamaño familiar de este tipo de quema. Esto demuestra que quienes han estado más involucrados y por tanto han percibido de más cerca los beneficios aún tienen dudas del cambio tecnológico en la quema. Este conjunto de huayculeños está más ligado al nuevo mercado y de allá su afirmación y duda. Sin embargo, esta experiencia no logra ser convincente para los demás, en la medida que la producción es bastante limitada y aún no tienen precisión en costos finales de producción, pues aún algunos son soportados por el Proyecto y de allá que hasta los más involucrados también tienen dudas de la sostenibilidad que podría tener el proyecto. Pero con todo, como sostienen los artesanos cooperativistas, de incrementarse un mayor número de artesanos al Taller, junto a los cambios requeridos, la sostenibilidad puede darse. Este elemento es determinante en el rol que pueden jugar éstos durante la complementación faltante, la ventaja radica en la valoración positiva que ya tienen.

Hay también algunos hallazgos importantes. En algunos talleres familiares, se ha encontrado algunas incorporaciones tecnológicas, como el eje metálico del torno, por ejemplo. Aunque es un elemento pequeño, pero para que el huayculeño haya aceptado esta adaptación ha tenido que comprobar que mejora su producción y ello es también un logro muy positivo del proyecto.

Por otro lado, la inexistencia de recursos acumulados en la Cooperativa y, por las experiencias desarrolladas la utilización del Taller y las instalaciones les exige aportes personales y coloca a los artesanos en situaciones difíciles. Pues han visto que solos no pueden cubrir los gastos y que las quemas tampoco les reportan los beneficios esperados y, en consecuencia, viene la afirmación de que el número limitado de artesanos no les permite continuar con el funcionamiento del Taller Central, de allá la urgencia de incrementar la participación.

En relación a los servicios que presta el Taller Central hay también algunas dificultades. Al interior del Taller, se estableció que los artesanos que quieran utilizar las facilidades que les brinda, como por ejemplo en el molido de esmaltes, el uso de hornos, etc., se han establecido unos precios o tarifas que los huayculeños deben pagar. Esta situación, a decir de algunos, no es correcta pues el Taller es de todos y por tanto debería ser un servicio sin costo. Sin embargo de este tipo de percepción, hay también valores culturales practicados que pudieron

haberse utilizado y que seguramente pudo haber sido más aceptados, en la medida que los mismos huayculeños expresan que: el **trueque**, por servicios o por producto, o, en su caso, el **Ayni**, son sistemas utilizados por ellos y por lo tanto replicables. Estos sistemas son expresados en la comunidad, como un intercambio de servicios con solidaridad: hoy me das lo que necesito y mañana o cuando me pidas, te doy lo que tú necesites.

Finalmente en las cuestiones técnicas se han detectado algunos problemas. En primer lugar, la tecnología del esmaltado provoca un relativo encarecimiento del producto final, es decir que el tipo de esmalte utilizado exige una doble quema: en la primera se obtiene el bizcocho y en la segunda recién se incorpora el esmalte. En esta línea el proyecto ni los participantes no han tomado decisiones para encontrar sustitutos (esmaltes) que eliminen este esfuerzo económico y que permita una mayor competitividad, con otros productos similares. Un segundo elemento es que no se han realizado investigaciones en las fuentes proveedoras de arcillas, así como no se ha podido aún eliminar la presencia de cal en la misma y que provoca problemas en la cocción. En tercer lugar, el taller central ha incorporado unos tornos cuyas ubicaciones no siguen patrones usados por los artesanos, no tienen una adecuada iluminación natural. En general, da la impresión de que éstos han sido puestos donde había algo de espacio, sin que satisfagan los requerimientos adecuados a la forma y al espacio de trabajo del huayculeño, de manera que su uso tiene dificultades de adaptación y por lo tanto de rendimiento.

#### **Cumplimiento de resultados**

Ahora bien, complementariamente se puede efectuar un breve resumen en torno al cumplimiento de los resultados esperados (ver numerales en Matriz de anexo):

- Los resultados esperados que el proyecto ha logrado cumplir con pequeñas debilidades son los siguientes: 1.1 - 1.6 - 1.8
- En tanto, el resultado 1.2 no ha logrado cumplirse a satisfacción, puesto que no se desarrollaron la totalidad de los cursos planificados. El 1.3 ha sido logrado con restricciones en relación a que no se logró incluir a la mujer en las actividades del Taller, salvo en muy pocas ocasiones y en un número muy reducido (máximo 3). En la formulación del resultado existe un error, puesto que se afirma que es la mujer la que se encarga de la extracción, el transporte y la preparación de la arcilla. Tal afirmación no es del todo cierta: si bien existen algunas mujeres que realizan estas labores, no resultan ser significativamente representativas como para efectuar tal afirmación. En cuanto a la toxicidad, se ha logrado un buen éxito.
- Los resultados 1.4 - 1.5 y 1.7 no han sido cumplidos. El resultado 1.7 debió haberse formulado como un objetivo a largo plazo, dado que existe un sinnúmero de condicionantes externas (no controladas por el proyecto) que ponen en riesgo su cumplimiento.

Hay un segundo cuerpo de resultados que apuntan a la comunidad.

- De ellos los resultados 2.1 - 2.3 - 2.4 han logrado su cumplimiento, algunos como el 2.1 presentan algunas debilidades, posibles de mejorar.
- En tanto que el resultado 2.2 no pudo ser cumplido. Como se vio, no se logró crear los talleres de carpintería y mecánica y de allá que tampoco pudo lograrse el resultado anterior 1.4. De la misma manera el 2.7 no se logró cumplir y menos aún el que las mujeres participen en la administración del Taller.
- En relación al resultado 2.5 se puede señalar que se ha logrado dar pasos importantes para la creación de la Cooperativa; sin embargo no se ha cumplido con la incorporación del total de familias que se esperaba.
- Finalmente el resultado 2.8 no debió haberse formulado como tal, pues corresponde más a un objetivo a largo plazo, por las consideraciones efectuadas precedentemente.

#### IV. Conclusiones y recomendaciones

En conclusión, se puede decir que el Proyecto ha cumplido con lo principal de los resultados propuestos, aunque también se evidencia que aún hay aspectos que requieren esfuerzos y ajustes para lograr el impacto que ellos suponían. En este sentido el proyecto esperaba que a la conclusión tenga un número elevado (65) de artesanos integrados a la Cooperativa. Sin embargo, por lo visto anteriormente, el proyecto en principio captó un buen número de artesanos, y al momento de la evaluación se ha podido constatar que apenas hay cinco (5) artesanos comprometidos que son los más activos de la cooperativa. Junto a ellos hay unos tres (3) que tienen menos regularidad. Aunque como producto del impulso que se dio luego de la última asamblea, en la que participaron los evaluadores, hay un número aproximado de doce (12) que han efectuado intentos, aunque muy tímidos, para incorporarse al Taller Central. Hay que reconocer que en algunos momentos el grupo de artesanos a la Cooperativa fue mayor a los quince (15), y aún entre los alejados tienen expectativas de incorporación. En relación a ello, se puede decir que no existe una real garantía que el Taller o la Cooperativa sigan funcionando en condiciones adecuadas, en la medida que no se logre incorporar algunos cambios que son también esperados por varios miembros de la comunidad.

De todas formas, se efectuaron acciones que han logrado demostrar, aunque no con suficiencia, que los cambios tecnológicos incorporados en el Taller Central, son importantes para mejorar la calidad de producción y para mejorar el nivel de ingresos, lo cual siempre está aparejado con la comercialización y la constitución de un mercado nuevo o alternativo, aunque se evidencia que el proyecto a logrado abrir nuevos espacios de comercialización, que dado el tamaño no asegura el éxito de los propósitos y por ello se requiere de un esfuerzo adicional.

Por otro lado, aunque se ven desconfianzas de los artesanos sobre las bondades de una nueva tecnología; ellos demuestran interés y han logrado incorporar a ésta como una nueva posibilidad para mejorar la calidad de la cerámica. Lo que evidentemente no ha llegado a demostrarse es la posibilidad de tener un mercado seguro para esa nueva producción y este hecho, dado el avance del proyecto, es bastante definitivo para la incorporación de un número mayor de comunarios a lo que se ha venido a llamar la Cooperativa. Un buen número de huayculeños han manifestado que, si hubiese alguna persona que, además de tener la confianza comunitaria, les asegure la compra —mejor si les compra el producto—, con relativa regularidad y sin riesgos para ellos, salvo el de la calidad, estarían dispuestos a incorporarse al Taller.

Por el análisis se ha visto que el Proyecto, desde su origen y no sólo en las últimas etapas, ha tenido muchas debilidades, las cuales tienen su causa en la ausencia de un marco lógico que responda a los valores culturales propios que perviven en la comunidad de Huayculi y a los rasgos o perfil del comunario artesano. Es decir que la construcción de un marco lógico les hubiese facilitado y dado flexibilidades para realizar cambios o modificaciones oportunas, logrando un mayor impacto y evitando, en lo posible, algunos conflictos que surgieron.

Por todo ello, es posible afirmar que se trata de un proyecto que tiene aún posibilidades de reencauzamiento para lograr cumplir algunos objetivos que quedaron a medias, en especial para lograr un mejoramiento en la capacidad productiva, como una posibilidad de que el cumplimiento de ésta permita mejorar el nivel de ingresos para la comunidad.

Para lo cual se hacen las siguientes recomendaciones:

- Se requiere hacer un esfuerzo para obtener un horno con el sistema a gas, en las mejores condiciones de funcionamiento, de manera que sea una garantía para los pasos siguientes.
- Se requiere una mejor investigación de los bancos de materia prima, para lo que se necesita la dotación de un laboratorio de pruebas. Este propósito requiere un soporte económico de manera que complemente el esfuerzo de los comunarios.
- Es imprescindible que la comunidad recupere y afiance la confianza en el Proyecto. Para que ello suceda se deben volcar esfuerzos para conseguir un mercado estable y en esa dirección alguien tiene que correr los riesgos en los costos de producción. Por lo menos en la primera fase (consistencia de mercado) y en la siguientes se puede comprometer un mayor aporte de los artesanos actuales y más activos de la Cooperativa, así como de aquellos que se vayan incorporando.
- Uno de los mayores esfuerzos del proyecto estará en la realización de actividades que incorporen a la mujer y los jóvenes en la toma de decisiones. Para lo cual se requiere un trabajo social acorde con la realidad y cosmovisión propia de la comunidad. En este aspecto no será nada importante la capacitación en cooperativismo, en sistemas administrativos o contables, como podría ser su

incorporación en nuevas prácticas para una demanda de productos cuyo acabado y exigencia de calidad sea competitiva con la existente en el mercado. En general se puede decir que el huayculeño (hombre o mujer) tiene un gran potencial con ligeras diferenciaciones y ella radica en la capacidad de transformación que tienen en las manos y su gran experiencia en el manejo de la arcilla, el hombre en el torno y la mujer en el moldeado y pintado. Su debilidad es el conocimiento en el tratamiento de otros esmaltes, en el uso de nuevas tecnologías y fundamentalmente en la apertura de mercado y en la comercialización.

- En lo técnico, se debe intentar encontrar un esmalte, como el engobe, que permita efectuar una sola quema para bajar los costos de producción. Este tipo de esmalte exige además encontrar nuevos diseños que tengan aceptación en el mercado adicional al actual.
- Los problemas técnicos pueden ser superados. Lo importante es que el Proyecto tenga un giro sustantivo. Antes de proseguir con el afianzamiento de una Cooperativa, se requiere un agente que opere con un criterio de mercado y que tenga experiencia en incorporar productos cerámicos al mercado artesanal que actualmente está funcionando en el país u otros, con las exigencias de calidad adecuadas como para lograr una estabilidad en la demanda y mejor aún si es posible lograr la exportación a otros mercados internacionales, en un plazo no muy largo. En síntesis se requiere generar o encontrar una especie de **Trading** concebido como una unidad virtual de comercialización.

En este sentido, se ha encontrado que existe en Cochabamba la capacidad de abastecer a otros mercados más exigentes. En la actualidad hay grupos de ceramistas que están operando con nuevas tecnologías y diseños, tanto para el mercado nacional como para la exportación a otros países, en especial a Europa. Lo cual quiere decir que existe un camino que permita articular la producción mejorada de Huayculi y para que ello ocurra se requiere de ese agente externo.

- Una segunda alternativa es la recuperación de la concepción de Escuela. En esta dirección hay dos caminos, pero en ambos se requiere en primera instancia que la comunidad decida o apruebe este cambio, en cuyo caso el primer camino consiste, en que el Taller se convierta en una Escuela de Ceramistas incorporada al cambio propuesto en la Reforma Educativa y en consecuencia esta unidad tenga una especie de obligatoriedad para los jóvenes de la comunidad y de darse el caso ampliar a un mayor territorio, como la Provincia, por ejemplo. El segundo camino y que en cierto modo puede garantizar la sostenibilidad en el largo plazo, es que pase a formar parte de la Universidad Técnica del Valle Alto (Unidad dependiente de la universidad pública de Cochabamba) como una Escuela de Ceramistas dirigida a jóvenes del Valle Alto; de este tema se conversó con el actual Rector y hay disponibilidad de colaboración.

Ambas posibilidades, requiere que la unidad tenga capacidad de autosostenibilidad y ello merece la elaboración de un proyecto que tenga la perspectiva de establecer un mercado alternativo. Un vez consolidado éste, podría ser motivador para que la Comunidad pueda cambiar de tecnología en forma gradual.

A nuestro entender, una de las mejores posibilidades es la primera alternativa, en la medida que logra a menor plazo los objetivos del Proyecto, se trataría de que Huayculi se integre a una **unidad productiva virtual**. En razón a ello la evaluación ha ampliado su trabajo, realizando visitas a algunos talleres artesanales existentes en la ciudad de Cochabamba y que tienen un relativo mercado nacional. Entre todas ellas se ha encontrado un taller cuyas características de funcionamiento lo ubican dentro el concepto de Empresa Virtual Popular, que alcanza incluso la producción celular a calidad total. La calidad lograda en este taller le ha permitido capturar mercados europeos y requiere mayor volumen de producción.

Este hallazgo permite detectar la posibilidad de articular el Proyecto Huayculi a este tipo de unidad cuya capacidad y experiencia le permitiría actuar como unidad virtual de comercialización, actuando en consecuencia como una **trading**. Indudablemente que para que ello ocurra deben mejorarse las condiciones de producción del Taller Central con los artesanos más comprometidos, de manera que la incorporación de otros artesanos sea producto de los logros iniciales alcanzados, demostrando así que hay un mercado estable que garantiza una regularidad de ingresos mejorados.

Una vez lograda la relativa estabilidad de mercado, donde el productor huayculeño no correrá más riesgos financieros que aquéllos provocados por sus propios errores, es bastante probable, sino seguro, que se logrará una mayor incorporación a los cambios resultantes. Lo importante es que durante el desarrollo de la primera fase, se implementen acciones concebidas dentro parámetros de sostenibilidad y, para que ello ocurra, se requiere la implementación de actividades de transferencia de conocimientos y el desarrollo de habilidades mediante la participación asociada con un comercializador que debería ser promovido por el propio proyecto. Esta asociación no debe alterar los valores y formas organizativas pre-existentes sino más bien, debe tener la tendencia de fortalecerlas y revalorizar su potencial.



**V. Apéndice**

La matriz lógica, se construyó con base en el documento del proyecto. Los Objetivos inmediatos, los resultados esperados y las actividades corresponde a una transcripción literal de lo propuesto en el proyecto.

En la segunda matriz se ha introducido aquellas condicionantes encontradas durante el proceso de evaluación; aunque también en ellas se introducen aquellas cuestiones que permitan detectar debilidades y situaciones expresadas en mucho por miembros de la comunidad, por artesanos más involucrados al Taller Central.

## PROYECTO - HUAYCULI

OBJETIVOS INMEDIATOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES
<p>1. Mejorar la tecnología, los hábitos de trabajo, las materias primas, los diseños del producto y el Know-how técnico de los pequeños talleres de alfarería de Huayculi, con miras a mejorar la calidad y aumentar la cantidad de la producción y, de esta forma, incrementar su viabilidad financiera.</p> <p>2. Proporcionar a la comunidad de Huayculi los medios, servicios de instalaciones comunes necesarios para reforzar los pequeños talleres familiares, ofreciendo al mismo tiempo servicios y actividades incluída la producción comercial y la venta de alfarería capaces de reforzar la función de la mujer y proteger la herencia cultural de la aldea.</p>	<p>1.1 Acceso de los artesanos y sus familias a los roles de capacitación -práctica- producción del taller central, que constituye la base del fortalecimiento de los talleres en el campo tecnológico, a través de nuevas técnicas de producción y el uso de insumos no tóxicos para elaborar productos tradicionales de mayor calidad y valor agregado para acceder a nuevos mercados de mayor poder adquisitivo.</p> <p>1.2 Acceso de los artesanos y sus familias a los cursos de capacitación empresarial y a las visitas de seguimiento de aprendizaje y práctica, que constituye la base del fortalecimiento de los talleres familiares en el campo de la capacitación empresarial, aprendiendo a mantener control sobre los costos, precios, ventajas y desventajas de los mercados negociación, técnicas de comercialización.</p> <p>1.3 Fácil acceso a una masa de arcilla bien preparada lista para ser utilizada en la manufactura y a los materiales de vidriado y enlucido cerámico de calidad controlada y en las cantidades requeridas. Esto no sólo es la base para obtener productos de mejor calidad, sino también constituye un considerable ahorro de tiempo para la mujer que actualmente se ocupa de la extracción el transporte y la preparación de la arcilla familiar. Por último significa la eliminación de un peligro para la salud al terminar con la utilización del actual vidriado a base de plomo y cobre en la manufactura.</p> <p>1.4 Mejorar equipo de fabricación que comprenda unos tornos de alfarero manuales, sencillos pero eficaces y mejores herramientas manuales. Eso supone una mayor producción por día de trabajo, la integración de la mujer en una mayor variedad de trabajos producción.</p> <p>1.5 La reconversión tecnológica de los talleres familiares a través principalmente del diseño y/o adaptación de los hornos familiares para consumo de gas natural, aptos para alcanzar los niveles y la uniformidad de temperatura requeridos. Esto significa mejorar la calidad del producto y reducir el porcentaje de rechazos debidos a una deficiente técnica de cocido, así cesar el consumo de la escasa leña.</p> <p>1.6 Acceso a nuevos diseños de productos y decoraciones lo cual supone tanto diversificar el producto como mejorar su calidad y aumentar su accesibilidad en el mercado.</p>	<p>A. Acondicionamiento del taller central a las funciones de capacitación -práctica- producción, con la realización, al mismo tiempo, de las pruebas de producción y acondicionamiento de equipos necesarios para iniciar la etapa de co-gestión en condiciones de funcionamiento normal del taller central.</p> <p>B. Creación de un taller de carpintería y un taller mecánico para la fabricación de tornos manuales y equipo de producción, muebles y enseres para los talleres familiares, así como para capacitar a operarios locales para las etapas de co-gestión y autogestión del taller central.</p> <p>C) Clasificación y codificación de las nuevas líneas de producción diseñados según modelo, tipo tamaño etc. y producción sistemática de prototipos para lograr cierta estandarización necesaria en la producción, -al principio en el taller central, y luego en las unidades familiares reconvertidas, dejando sin embargo amplia libertad para la creatividad artesanal y el rescate de productos tradicionales</p> <p>D) Diseño y construcción en el taller central de un horno prototipo de dimensiones y capacidades adecuadas que operado con gas natural, permita alcanzar los niveles y uniformidad de temperatura necesarios para la reconversión tecnológica de los talleres familiares a los nuevos tipos de productos.</p> <p>E) Mantenimiento y mejoramiento de las actuales instalaciones de capacitación en Gestión empresarial y producción del material didáctico de los cursos de capacitación de las próximas etapas.</p> <p>F) Desarrollo de un programa de apoyo a la productividad y gestión de calidad, a cargo de la Consultora subcontratista, para aplicar los programas de mejoras que permitan alcanzar las etapas siguientes de co-gestión y autogestión en adecuadas condiciones.</p> <p>G) Organización de servicios comunes de compras abastecimientos, comercialización y ventas, de transporte de insumos, productos y servicios tecnológicos, que permitirán optimizar los esfuerzos tanto del taller central como de las unidades familiares.</p>

OBJETIVOS INMEDIATOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES
	<p>1.7 Aumento del nivel de Know-how práctico y teórico para todos los miembros adultos de la familia y sobre todo para las mujeres.</p> <p>1.8 Acceso a todos los servicios cooperativos comunes que ofrecerá el taller central autogestionario, incluido control de calidad, servicios comunes de abastecimiento y comercialización.</p> <p>PARA LA COMUNIDAD</p> <p>2.1 La organización y adecuación del taller central a las nuevas funciones de capacitación -práctica- producción y transferencia de tecnologías de fabricación de acuerdo a los nuevos niveles de adhesión de los comunarios sobre la base de los avances logrados.</p> <p>2.2 La creación dentro del centro de un taller de carpintería y un taller mecánico equipados para producir equipo simple (como ser tornos manuales de alfarero herramienta de desvastado) adecuado a las necesidades de los artesanos, y al mismo tiempo resolver problemas menores a los talleres familiares.</p> <p>2.3 Creación de nuevos diseños de productos y nuevos tipos de decoración, consolidación de los logros alcanzados al nivel de diseño y decoración, utilizando materiales apropiados, pigmentos y esmaltes cerámicos no tóxicos y adaptación de los productos de cerámica tradicional producida anteriormente en la región para uso de estos materiales e insumos no tóxicos.</p> <p>2.4 Un servicio de transporte cooperativo para traer al lugar las materias primas adquiridas y llevar los artículos acabados al mercado.</p> <p>2.5 La creación de una cooperativa de productores en torno al centro, con la máxima participación de las familias de la comunidad (un mínimo de 65 familias al final del proyecto).</p>	<p>FORTALECIMIENTO DE TALLERES FAMILIARES</p> <p>H. Fabricación de tornos de alfareros manuales, mesas de trabajo y demás equipo e instrumentos de fabricación en el taller central. Esta contribución del taller central será dirigida y controlada por el proyecto, pero su implementación estará a cargo de los propios artesanos para sus talleres familiares.</p> <p>I. Preparación en el taller central de la masa de arcilla de calidad controlada, dirigida por el proyecto, con implementación a cargo de los propios artesanos, lista para darle forma en el torno a mano así como la provisión de pigmentos y esmaltes correspondientes a los talleres familiares.</p> <p>J. Canalización hacia las unidades familiares de producción de los pedidos y órdenes de fabricación para su entrega a través de los servicios comunes de comercialización y ventas, asistiendo a los mismos en la planificación, seguimiento y control de la producción, para garantizar la calidad y la seriedad necesarias en la entrega de los productos</p> <p>K. Segmentación de la población para la capacitación empresarial con énfasis en los grupos que tendrán a su cargo las responsabilidades de la cogestión y autogestión del taller central, y en general a todos los artesanos y sus familias, de acuerdo a su potencial de desarrollo.</p>

OBJETIVOS INMEDIATOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES
	<p>6. Mayor participación de las mujeres de la comunidad en la producción y, sobre todo, en la administración del taller central de alfarería.</p> <p>7. Mejoras en las condiciones generales de vida de la comunidad en esferas tales como salud educación e infraestructura.</p>	<p>L. Distribución de material didáctico y realización de los cursos de capacitación en gestión empresarial planificados para esta etapa, con énfasis acordes con la segmentación realizada, acompañados por las visitas de asesoría y seguimiento. Realización también de los cursos de formación de cooperativismo y organización.</p> <p>M. Gestión financiera de micro crédito para la reconversión tecnológica y para capital de operaciones de los talleres familiares que hayan alcanzado las etapas de capacitación empresarial requeridas.</p> <p><b>ROBUSTECIMIENTO DE LA COMUNIDAD</b></p> <p>N. Establecimiento oficial de una cooperativa de Productores y de ahorro alrededor de la asociación de artesanos alfareros de Huayculi.</p> <p>O. Campañas de adhesión entre la población de la comunidad a fin de alcanzar la participación máxima. El objetivo es conseguir que tomen parte por lo menos 65 familias (de las 92) antes del final del proyecto.</p> <p>P. La asociación de artesanos alfareros de Huayculi, o la comunidad aportarán directamente o por conducto de la cooperativa que debe establecerse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La elección, de entre sus miembros, de los artesanos que tendrán a su cargo la cogestión y la autogestión del taller central.</li> <li>- La adhesión a los roles de capacitación -práctica-producción en el taller central y a los cursos de capacitación empresarial y cooperativismo.</li> </ul>

RESUMEN DESCRIPTIVO	ACTIVIDADES RELACIONADAS *	INDICADORES / MEDIOS DE VERIFICACION	CONDICIONANTES ENCONTRADAS
<b>RESULTADOS ESPERADOS A1</b>	<b>DE LOS RESULTADOS B1</b>		
1.1 Acceso de los artesanos y sus familias a los roles de capacitación -práctica- producción del taller central, que constituye la base del fortalecimiento de los talleres en el campo tecnológico, a través de nuevas técnicas de producción y el uso de insumos no tóxicos para elaborar productos tradicionales de mayor calidad y valor agregado para acceder a nuevos mercados de mayor poder adquisitivo.	A D E F	- Taller acondicionado - Masa de arcilla preparada - Equipos para esmalte - Equipo para molido de plomo - Informes	- Disposición de comunidad para acciones de acondicionamiento del Taller. - Se contrató a una consultora - No se contempló actividades de motivación para entrenamiento en el uso de nuevas tecnologías. - La estrusadora tiene defectos, dificultando la obtención de masa de arcilla adecuada. - No se contempló actividades de mercaeo. - El horno a gas presentó dificultades - Se contaron con recursos financieros, existencia de esmaltes. - Existe un mercado artesanal, pero de productos no utilitarios.
1.2 Acceso de los artesanos y sus familias a los cursos de capacitación empresarial y a las visitas de seguimiento de aprendizaje y práctica, que constituye la base del fortalecimiento de los talleres familiares en el campo de la capacitación empresarial, aprendiendo a mantener control sobre los costos, precios, ventajas y des-ventajas de los mercados negociación, técnicas de comercialización.	A B C E F L	- Taller acondicionado - Maquinarias para taller de carpintería y mecánica. - Catálogos de clasificación - Material físico producido - Material didáctico - Informes, evaluaciones, seguimiento, registros	- Se contrató la consultora, para realizar cursos. - No se realizó la cantidad de cursos programados por inasistencia de comunarios. - La comunidad no respondió, no se desarrollaron acciones de motivación. - No se complementó los talleres de carpintería y mecánica. - Adecuación de los tiempos a la cosmovisión cultural.
1.3 Fácil acceso a una masa de arcilla bien preparada lista para ser utilizada en la manufactura y a los materiales de vidriado y enlucido cerámico de calidad controlada y en las cantidades requeridas. Esto no sólo es la base para obtener productos de mejor calidad, sino también constituye un considerable ahorro de tiempo para la mujer que actualmente se ocupa de la extracción el transporte y la preparación de la arcilla familiar. Por último significa la eliminación de un peligro para la salud al terminar con la utilización del actual vidriado a base de plomo y cobre en la manufactura.	A I	- Acondicionamiento del Taller - Maquinarias y equipo - Informes	- La máquina estrusadora tiene problemas de funcionamiento. - No se programaron actividades de motivación dirigidas a la mujer. - Hay dificultades en la reposición de partes para el molido de plomo. - La mujer participa ocasionalmente en la extracción de arcilla. - Hay disposición de los artesanos a preparar la arcilla.

\* LAS LETRAS CORRESPONDEN A LAS ACTIVIDADES DESCRITAS EN LA MATRIZ N° 1.

RESUMEN DESCRIPTIVO	ACTIVIDADES RELACIONADAS	INDICADORES/MEDIOS DE VERIFICACION	CONDICIONANTES ENCONTRADAS
<p><b>RESULTADOS ESPERADOS PARA LA COMUNIDAD</b></p>	<p><b>A1 DE LOS REUSULTADOS B1 FORTALECIMIENTO TALLERES FAMILIARES</b></p>		
<p>2.1 La organización y adecuación del taller central a las nuevas funciones de capacitación -práctica- producción y transferencia de tecnologías de fabricación de acuerdo a los nuevos niveles de adhesión de los comunarios sobre la base de los avances logrados.</p>	<p>2.1   H I A B</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos físicos construidos</li> <li>- Registros</li> <li>- Archivos</li> <li>- Evidencias de lo logrado</li> <li>. Informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar a las familias en las actividades del Taller. No se logró.</li> <li>- Se acondicionó el Taller a las funciones de capacitación, práctica y producción.</li> <li>- No se instalaron los talleres para fabricación de equipos e instrumentos.</li> </ul>
<p>2.2 La creación dentro del centro de un taller de carpintería y un taller mecánico equipados para producir equipo simple (como ser tornos manuales de alfarero herramienta de desvastado) adecuado a las necesidades de los artesanos, y al mismo tiempo resolver problemas menores a los talleres familiares.</p>	<p>2.2   H</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idem. a actividad (B)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este resultado está formulado como una actividad (B).</li> <li>- No se implementó.</li> <li>- Los tornos ejecutados para el Taller han logrado que se incorpore algunos cambios tecnológicos en tornos familiares.</li> <li>- El Taller más demostrativo en ventajas</li> </ul>
<p>2.3 Creación de nuevos diseños de productos y nuevos tipos de decoración, consolidación de los logros alcanzados al nivel de diseño y decoración, utilizando materiales apropiados, pigmentos y esmaltes cerámicos no tóxicos y adaptación de los productos de cerámica tradicional producida anteriormente en la región para uso de estos materiales e insumos no tóxicos.</p>	<p>2.3   I C G</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelos físicos construidos</li> <li>- Registros</li> <li>- Inventarios</li> <li>- Evidencias del logro</li> <li>. Informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena disposición de algunos artesanos</li> <li>- Problemas administrativos motivaron el distanciamiento de algunos artesanos.</li> <li>- Problemas en la Estruzadora</li> <li>- Demanda de mercado no consolidada</li> </ul>
<p>2.4 Un servicio de transporte cooperativo para traer al lugar las materias primas adquiridas y llevar los artículos acabados al mercado.</p>	<p>No hay descripción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo (camión)</li> <li>- Registros de uso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presta buenos servicios, hay demanda para su uso.</li> </ul>
<p>2.5 La creación de una cooperativa de productores en torno al centro, con la máxima participación de las familias de la comunidad (un mínimo de 65 familias al final del proyecto).</p>	<p>2.5   N O P M</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro</li> <li>- Documentos constitución, Estatutos</li> <li>- Conformación directivas</li> <li>. Actas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hubo buena disposición de algunos artesanos.</li> <li>- Pérdida de confianza, disminuyó el número de participantes en el Taller y en la Cooperativa.</li> <li>- Resquebrajamiento de relación Cooperativa-artesanos.</li> <li>- Aún no tienen resolución de constitución de INALCO.</li> </ul>

RESUMEN DESCRIPTIVO	ACTIVIDADES RELACIONADAS	INDICADORES/MEDIOS DE VERIFICACION	CONDICIONANTES ENCONTRADAS
<p><b>RESULTADOS ESPERADOS</b>                      <b>A1</b></p> <p>6. Mayor participación de las mujeres de la comunidad en la producción y, sobre todo, en la administración del taller central de alfarería.</p> <p>7. Mejoras en las condiciones generales de vida de la comunidad en esferas tales como salud educación e infraestructura.</p>	<p><b>DE LOS REUSULTADOS B1 FORTALECIMIENTO TALLERES FAMILIARES</b></p> <p><b>El proyecto no describe actividades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros</li> <li>- Documentos de campaña</li> <li>- Informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se realizaron acciones sociales dirigidas a este grupo.</li> <li>- Muy escasa participación</li>   <li>- Es un objetivo a largo plazo</li> <li>- Establecimiento de cambios profundos en especial con mejoras en el ingreso económico.</li> <li>- Se requiere consolidación de la demanda</li> </ul>