



**CASA MAYA
INCLUSIÓN DE LA
JUVENTUD EN EL
DESARROLLO
SOCIOECONÓMICO DE
LOS MUNICIPIOS DE
IZALCO Y CALUCO, EL
SALVADOR**

**EVALUACIÓN TÉCNICA
FINAL**

**SAN SALVADOR, FEBRERO DE
2014**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivos de la evaluación.....	2
criterios y preguntas de evaluación	2
Metodología empleada en la evaluación y técnicas aplicadas.....	3
DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA	4
Contexto	4
Componentes y estrategias	5
Principales actores involucrados	5
Estructura de gestión	6
EL RESTAURANTE ESCUELA CASA MAYA.....	8
Descripción narrativa	8
Análisis de procesos	10
El restaurante escuela como centro de formación técnica y empresarialidad	10
El restaurante escuela como empresa solidaria	13
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	13
PERTINENCIA	13
EFICIENCIA	15
EFICACIA.....	17
IMPACTO	18
SOSTENIBILIDAD	18
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	19
ANEXOS	24
Lista de contactos	24
Fuentes consultadas	25

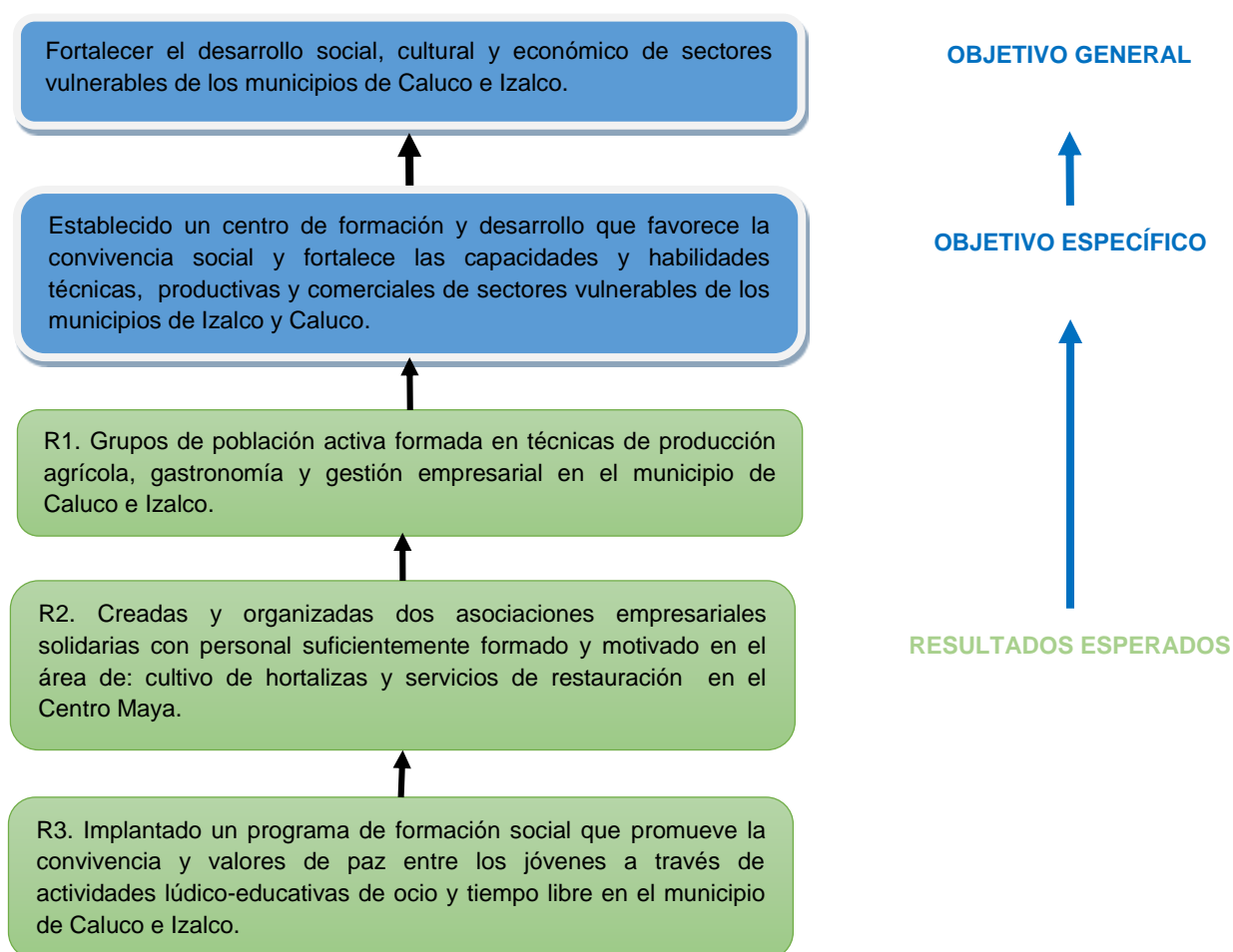
INTRODUCCIÓN

El proyecto “Casa Maya” ha sido ejecutado en el periodo comprendido entre el 15 de mayo de 2011 y el 31 de diciembre de 2013, en el municipio de Caluco, departamento de Sonsonate en El Salvador. Ha estado bajo la responsabilidad de CESAL y FUSADES.

El objetivo fundamental del proyecto se dirige a impulsar acciones para fortalecer y promover un clima de seguridad y convivencia social en el municipio de Caluco y comunidades aledañas, a través de la construcción y puesta en marcha de un Centro de Formación y Desarrollo Socioeconómico denominado Centro de Desarrollo Juvenil “Casa Maya”.

El proyecto tiene dos componentes fundamentales. De un lado, la puesta en marcha de un programa de formación juvenil dirigido a fortalecer capacidades de convivencia social y promover el buen uso del tiempo libre; de otro, la ejecución de programas de formación, fortalecimiento y acompañamiento para el desarrollo económico de sectores vulnerables de los municipios objeto de intervención. Éstos se expresan en tres resultados, tal como muestra la figura siguiente:

Figura 1: Lógica de intervención del proyecto “Casa Maya”



En este entorno se lleva a cabo la presente evaluación técnica, cuyo propósito principal es realizar el análisis de lo ejecutado con miras a generar conocimiento y aprendizaje para las instituciones involucradas, así como

contar con recomendaciones para el fortalecimiento y continuidad del proyecto. Se centra, particularmente, en los procesos de ejecución para el logro de los Resultados 1 y 2 en el área de gastronomía del Restaurante Escuela para definir un modelo propio en base a los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Evaluar el papel que el Restaurante Escuela ha tenido desde su puesta en marcha como:

- Componente formativo con los/as jóvenes titulares de derecho.
- Como componente para la auto-sostenibilidad del centro Casa Maya.

CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

CRITERIO	PREGUNTAS
PERTINENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La formación técnica recibida en el Restaurante Escuela es adecuada a los problemas, necesidades y prioridades reales de los beneficiarios a los que se dirige el proyecto? • ¿Hubo una adecuada identificación de los beneficiarios para este componente? • ¿El diseño de este componente es adecuado a los intereses y preferencias sociales? • ¿Este componente formativo es coherente con las políticas y planes del Municipio de Caluco y del Gobierno de El Salvador del sector sobre el que se interviene? • ¿Qué factores internos y externos han favorecido o limitado la posibilidad de logro del componente formativo? • ¿Existen otras actuaciones sinérgicas, complementarias o competitivas, de la cooperación oficial, de la cooperación descentralizada o de otros donantes bilaterales o multilaterales?
EFICIENCIA	<p>El hecho de que:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) se hayan conseguido los resultados 1 y 2 para <u>el área de gastronomía para el Restaurante Escuela</u> con la calidad prevista b) a un coste razonable (es decir, en qué medida los medios, recursos y actividades son adecuadas para la obtención de los resultados). <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han cumplido los resultados y sus indicadores previstos? ¿En qué calidad? • ¿Ha sido adecuado el coste del componente en función a los resultados del proyecto? • ¿Se ha gestionado de manera adecuada los factores externos del proyecto? • ¿Fueron adecuados los recursos humanos y materiales para la ejecución del componente? • ¿Se han alcanzado los indicadores de los resultados en cuestión (área de gastronomía) (emitir una valoración cuantitativa y cualitativa de cada uno de los indicadores)? • ¿Son adecuados los indicadores de cada uno de los resultados del proyecto para medir la consecución de los resultados en cuanto al área de gastronomía? • ¿Se podrían proponer indicadores nuevos que ayuden a medir el grado de consecución de estos resultados en cuanto al área de gastronomía (tanto para este proyecto como para proyectos similares)?
EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> • El avance de los indicadores a nivel de este componente del programa es el adecuado para el logro del objetivo específico • ¿Se identifica alguna actividad que se produce en la actualidad y que podría mejorar la eficacia del programa? • ¿Se identifican actividades o procesos que se llevan a cabo en la actualidad y que podrían ser prescindibles o posibles de sustituir por otros más eficaces? • ¿Se podrían proponer indicadores nuevos que ayuden a medir el grado de alcance de este componente? • ¿Se han cumplido las hipótesis previstas? • ¿Se han tomado las decisiones adecuadas para minimizar el riesgo de factores externos no previstos?
IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Fue adecuada la metodología de intervención en función del objetivo general? • ¿Ha habido factores externos que han influido negativamente y positivamente en el proyecto? Valorar cómo se ha adaptado el proyecto. • ¿Se han dado impactos positivos y/o negativos no esperados? • ¿Se han apoyado las políticas del municipio de Caluco y del Gobierno de El Salvador?

SOSTENIBILIDAD

Evaluar la sostenibilidad de los beneficios aportados por el componente del Restaurante Escuela y los efectos que éste ha creado entre la población juvenil beneficiaria y la probabilidad de que estos beneficios positivos se mantengan una vez se haya retirado la ayuda externa.

Para la valoración de la sostenibilidad / viabilidad se deberán contemplar los siguientes factores:

- **Políticas de apoyo**
 - ¿Las políticas de desarrollo local son coherentes con las acciones y estrategias del componente?
 - ¿Las instituciones del gobierno nacional relacionadas con este componente seguirán apoyando los procesos de desarrollo?
- **Capacidad institucional**
 - Rendición de cuentas de la acción en términos de revisión de resultados y de la capacidad de gestión de los socios y de la Asociación Casa Maya.
- **Aspectos socioculturales**
 - ¿Este componente se ha insertado en la estructura social de las comunidades de intervención?
 - ¿Las personas beneficiarias han participado en la ejecución de este componente?
- **Factores tecnológicos**
 - La tecnología introducida ¿es adecuada a los conocimientos técnicos y a la disponibilidad de recursos locales?
- **Factores económicos / financieros**
 - ¿Cómo se plantea la sostenibilidad económica del Restaurante Escuela Casa Maya?
- **Factores medioambientales**
 - ¿El proyecto ha causado daños medioambientales?
- **Factores de género**
 - El proyecto, en este componente, ¿ha contribuido para la igualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres, garantizando de esta manera la sostenibilidad?
 -

METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN Y TÉCNICAS APLICADAS.

La evaluación se ha realizado a partir del análisis de la información documental disponible y a partir de información secundaria levantada tanto a través de los responsables del proyecto en San Salvador, como directamente en el territorio con los actores que han intervenido en el proceso¹.

Entre los días 5 y 6 de diciembre de 2013 se han realizado visitas al municipio de Caluco y entrevistado a los diferentes actores que han participado en el desarrollo de la Casa Maya. A través de las entrevistas realizadas, se ha podido contar con un panorama amplio de los principales elementos de la intervención y sus resultados.

Resumen de los principales elementos metodológicos:

Matriz de evaluación. En función a las necesidades identificadas por CESAL se establecen unas preguntas de evaluación específicas como objeto de la evaluación. Por su parte, la evaluadora ha propuesto unos indicadores y variables para valorar las preguntas y que han formado parte central de la recogida de datos del trabajo de campo.

Valoración de indicadores. Conjunto de indicadores establecidos por el Proyecto y que son valorados con las visitas a los municipios, las reuniones con el equipo de CESAL y las bases de datos y de seguimiento que se han obtenido. Su medición está en función al periodo temporal que abarca la presente evaluación.

¹ Anexo nº 1: Lista de contactos

DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA

CONTEXTO

El municipio de Caluco se ubica en el departamento de Sonsonate en El Salvador. Tiene una extensión de 51.43 Km² y una población de 10,332 habitantes de los cuales EL 77% viven en la zona rural.

Según el mapa de pobreza del FISDL del 2007, el Municipio de Caluco es considerado como el quinto municipio en pobreza severa extrema, lo que significa que hay familias (5 miembros en promedio) que sobreviven con \$1 dólar o menos diario.

SECTOR	Nº VIVIENDAS		Nº HABITANTES	
	Abs.	%	Abs.	%
URBANO	488	25	2378	23
RURAL	1459	75	7954	77
TOTAL	1947	100	10332	100

Fuente: Centro Nacional de Registro (CNR). Alcaldía Municipal de Caluco

Atendiendo a su división política administrativa, el municipio se divide en 8 cantones y 32 caseríos, 1 barrio y 8 colonias.

Las personas en el rango de edad de 7 a 17 años corresponden al 29% de la población total del municipio. La tasa bruta de escolaridad mínima es de 96.6% sin embargo la tasa bruta de escolaridad media es de 20.1%.

Según el Censo de población del 2007, Caluco tiene Esta parte de la población se ha dedicado tradicionalmente a la agricultura de subsistencia (maíz, frijol), pero dicha actividad ha dejado de ser rentable, producto de los altos costos de los insumos, bajos precios de las cosechas e inadecuados canales de comercialización.

El PIB per cápita es de 2,271.5\$ y sólo el 3.7% de sus habitantes recibe remesas. Respecto otros indicadores claves como educación, para el año 2009 Caluco presenta una escolaridad promedio de 4.4 años, lo que representa que mucha población no finaliza su educación básica. Según datos de la municipalidad, existen 10 centros escolares y una matrícula inicial de más de 2500 estudiantes. No hay centros de formación ocupacional o técnica que atiendan las necesidades para el ámbito laboral.

A pesar de que Caluco es parte de los municipios en pobreza extrema, tiene muchos recursos naturales, potencial turístico, una buena ubicación y acceso para sus visitantes.

El municipio de Izalco, aledaño al de Caluco, tiene una extensión de 175.90 km² y se compone de 25 cantones y 35 caseríos. También según el censo poblacional del 2007, Izalco tiene 70 959 habitantes y el 44% vive en zonas rurales. El 50.5% de los hogares del municipio tienen un déficit habitacional y los indicadores de saneamiento y educación también resultan débiles como una tasa bruta de escolaridad media de 36.6, un 32.1% de hogares con saneamiento por alcantarillado, un 46.9% de hogares que utilizan leña para cocinar. El PIB per cápita PPP es de 5,390.5 y sólo un porcentaje de personas de 4.8% reciben remesas.

COMPONENTES Y ESTRATEGIAS

El proyecto general tiene como objetivo fundamental la construcción y puesta en marcha de un Centro de Desarrollo Juvenil en el municipio de Caluco, denominado “Casa Maya”. Desde este centro se impulsan acciones encaminadas a fortalecer y promover un clima de seguridad y convivencia, que genere confianza para la realización de actividades de desarrollo social y económico en el municipio de Caluco y comunidades aledañas.

Se organiza en torno a dos componentes. Uno dirigido a promover capacidades de convivencia en la juventud y uso del tiempo libre, a través de su formación en liderazgo, asociacionismo, educación física, arte y cultura; otro, al desarrollo económico a través de procesos de formación técnica, de gestión empresarial y creación de empresas solidarias (Cuadro 1).

Cuadro 1: Componentes y estrategias del proyecto “Casa Maya”

COMPONENTE	ESTRATEGIAS
Programa de formación juvenil para fortalecer capacidades de convivencia social y promover el buen uso del tiempo libre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escuela de líderes juveniles: desarrollo de un plan educativo con jóvenes líderes y lideresas provenientes de comunidades y centro urbano de los municipios de Caluco e Izalco. ▪ Promoción del asociacionismo juvenil: organización de asociaciones juveniles de arte, cultura y deportes con algunos de los participantes en la escuela de líderes. ▪ Educación física y deportes: desarrollo de un plan de educación física y práctica de deportes para escolares de segundo y tercer ciclo de escuelas públicas de Caluco e Izalco y organización de campeonatos deportivos con invitación abierta a la población juvenil de ambos municipios. ▪ Arte y cultura: Desarrollo de cursos y festivales artísticos.
Programa de formación, fortalecimiento y acompañamiento para el desarrollo económico de sectores vulnerables de los municipios de Caluco e Izalco	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitaciones en técnicas de producción hortícola y gastronomía: Desarrollo de cursos de capacitación técnica para la producción de hortalizas bajo techo y cursos de cocina y manejo de alimentos, para jóvenes, en el Restaurante Escuela. ▪ Creación de asociaciones empresariales solidarias: creación de dos empresas solidarias en los rubros de producción de hortalizas y gastronomía. Estas empresas funcionarán dentro de las instalaciones de la Casa Maya, y desarrollarán su actividad de producción y comercialización simultáneamente con actividades de capacitación con el método “aprender haciendo” o “empresa escuela”. ▪ Capacitación y asesoría para la gestión empresarial. ▪ Organización de ferias y eventos comerciales.

PRINCIPALES ACTORES INVOLUCRADOS

Para la ejecución del proyecto se establece una alianza inicial entre CESAL en El Salvador y la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES). Por otra parte, para la ejecución en el territorio se establece la alianza necesaria con la municipalidad, propietaria del terreno donde se ha construido la Casa Maya, y los centros escolares para captación de jóvenes y promoción del proyecto.

A cada una de estas partes le ha correspondido un rol en el proyecto según el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Actores y rol en la ejecución del proyecto

ACTOR	ROL EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO
CESAL EL SALVADOR	Responsable del proyecto, de la ejecución del componente de ocio y tiempo libre, formación humana y restaurante-escuela y del monitoreo y seguimiento general. CESAL El Salvador será la unidad gestora de la evaluación.
FUSADES	Socio local en el proyecto, encargado de la construcción del centro de formación y del componente agrícola.
ESNA	Pequeñas donaciones puntuales de equipos
ALCALDÍA DE CALUCO	Entidad colaboradora del proyecto, propietaria del terreno donde se construyó el centro de formación.
CENTROS ESCOLARES	Entidades colaboradoras del centro de formación
JÓVENES	Beneficiarios y beneficiarias del proyecto, involucrados en la ejecución de todas las actividades

ESTRUCTURA DE GESTIÓN

Para la gestión del proyecto se ha constituido una instancia de toma de decisiones, conformada por una representación de todas las entidades participantes: Municipalidad, CESAL, FUSADES Y ESNA. Esta instancia, o Comité Gestor, se reúne periódicamente cada quince días o cuando las circunstancias lo requieren. Además de facilitar los procesos, ha servido para involucrar a todos los actores y fomentar la corresponsabilidad en el logro de los objetivos. Asimismo, se concibe como espacio de consulta y sostenibilidad institucional en el ámbito de la gestión.

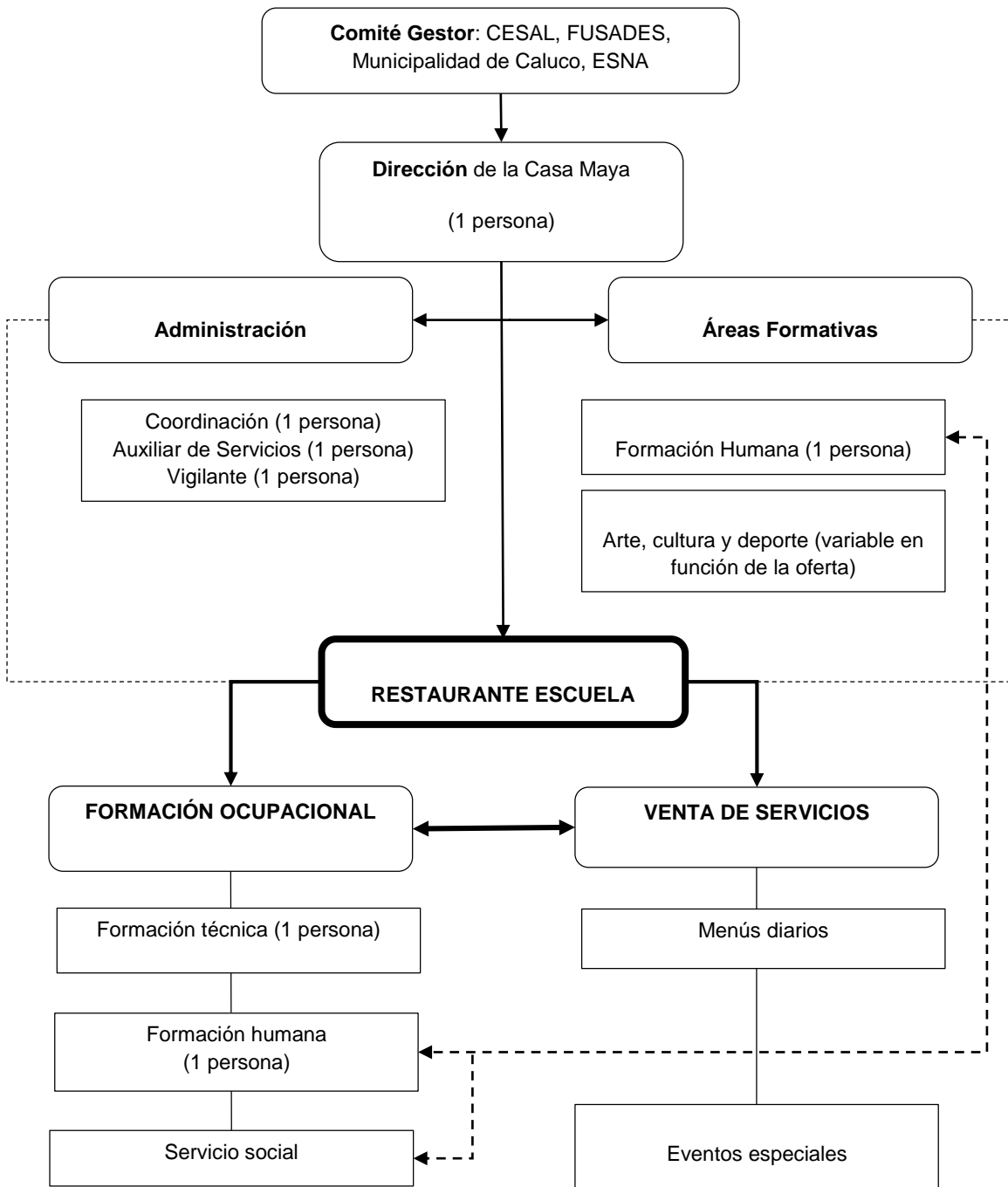
En el plano táctico, como figura responsable se encuentra la Dirección del Centro de Desarrollo Juvenil Casa Maya. Esta persona, además de gestionar y administrar todo lo que ocurre en el centro, rinde cuentas al Comité, y se apoya en él para la toma de decisiones que involucran inversión, reorientaciones de estrategias, entre otras. La comunicación constante entre ambas instancias ha facilitado superar los obstáculos que se han enfrentado.

De la Dirección de Casa Maya se organiza todo el aparato operativo para su funcionamiento. Para ello, cuenta con un equipo mínimo de administración y servicios generales (1 persona para administración y contabilidad, y 2 para servicios de limpieza y vigilancia respectivamente), y un equipo para todas las funciones de formación. Este equipo cuenta con una persona permanente para la Formación Humana, otra también permanente para la formación en Cocina Profesional, y personas contratadas por servicios para ejecutar los diferentes programas que se ofrecen.

Respecto al Restaurante Escuela, objeto de la presente evaluación, tiene una doble vocación. De un lado actúa como centro de formación, para lo que cuenta con un chef docente y el apoyo de la especialista en formación humana, quien complementa la formación de los jóvenes. De otro, actúa como restaurante de venta al público, para lo que se apoya en la estructura administrativa general de Casa Maya, así como en el chef.

Como se verá más adelante, la línea de formación está estructurada y desarrollada, la línea de venta de servicios se ha ido construyendo sobre la práctica.

Figura 2: Estructura de gestión de Casa Maya



Fuente: elaboración propia a partir de documentación del proyecto y entrevistas

DESCRIPCIÓN NARRATIVA

La Casa Maya abre sus puertas en junio del año 2012. Su inicio ha estado marcado por retrasos en la construcción de sus instalaciones, por cambios en el equipo de dirección y por la poca afluencia inicial de la población del municipio. Hoy Casa Maya es un lugar acogedor, lleno de vida y entusiasmo por parte de su equipo de trabajo y por la juventud, que llega todos los días a aprender, a participar en una actividad o a aportar su tiempo para hacerlo crecer.

Los actores que han intervenido cuentan las dificultades iniciales. Más allá de los retrasos en las negociaciones y licitaciones para la construcción de las instalaciones, hay un hecho muchas veces ausente de las evaluaciones y que, sin embargo, resulta crucial en proyectos que tienen en su base el desarrollo local. Es reconocido y está documentado en algunas investigaciones (Savenije, 2013), que muchas veces las comunidades y municipios presentan resistencias a los cambios, principalmente cuando las propuestas llegan de fuera. Insertarse y ser parte del municipio no es tarea fácil. Requiere de conocimiento y sensibilidad hacia las maneras de acercamiento a las instituciones públicas, comprender las dinámicas locales, los usos y costumbres, y adaptarse a ellas.

Una vez finalizada la construcción de Casa Maya se contrata una dirección, que si bien mostró gran profesionalidad en los diseños estratégicos de su componente docente, tuvo dificultades para establecer la comunicación adecuada con el entorno – formal e informal. Esto lleva a que la afluencia y utilización del espacio por parte de los jóvenes fuese mínima. El cambio de dirección del Centro al finalizar el año 2012, hace comenzar el año 2013 con una nueva visión e impulso.

Ese año, Casa Maya arranca con un nuevo equipo que asume la tarea de posicionar el centro en el municipio. En términos generales, el trabajo que se realiza es casi puerta a puerta. Se va a los centros escolares, al parque del pueblo, se aprovecha todo evento social para promocionar lo que se ofrece y a dónde se quiere llegar. Se identifican líderes juveniles informales a los que se invita a llegar y a contribuir en la construcción de un espacio que es de ellos y para ellos. Comienzan a llegar, a dedicar trabajo y creatividad en el embellecimiento de las instalaciones y en todas las actividades que se proponen. Hoy estos jóvenes que se acercaron de forma aislada, se han organizado en una red juvenil que suma 30 o 35 y se consideran motor del proyecto.

De la oferta formativa que se ofrece, la primera que se llenó fue cocina. Esto llama mucho la atención a los jóvenes, tal como mostró un diagnóstico inicial sobre necesidades y preferencias de formación de la juventud de Caluco. No es de extrañar, el municipio está próximo a centros turístico como Salinitas o Acajutla que cuentan con instalaciones hoteleras – en el primer caso- o una oferta en restauración importante y atractiva – caso de Acajutla. Además, Caluco alberga un complejo turístico con piscinas naturales que atrae cientos de personas todos los fines de semana, y que también es reconocido por la calidad de la sopa de gallina, plato muy popular en el país. El reto es formar jóvenes, pero no sólo para hacer sopa de gallina, sino para constituirse en profesionales de la cocina con oportunidades de desarrollo profesional en el entorno. De ahí el valor del Restaurante – Escuela.

El Restaurante Escuela proporciona a la juventud una formación estructurada en un programa de cocina profesional. Pero además, proporciona prácticas reales en puesto de trabajo, lo que representa una primera experiencia laboral para esta juventud. El conocimiento y la experiencia laboral son requisitos obligados para aspirar a cualquier puesto de trabajo. En este sentido, la tarea del equipo de Casa Maya ha sido poner en marcha una formación de calidad, pero también un restaurante que dé servicios a la comunidad y a la gente que visita el municipio.

Cuando el visitante llega al pueblo, se puede ver el cartel de Casa Maya y rótulos que indican el camino sin pérdida. Al final, sorprende llegar a unas instalaciones bonitas y bien cuidadas, en un paraje que transmite serenidad y que invita a entrar. Una vez dentro del recinto y por caminos decorados por jóvenes, al fondo está el restaurante. Su comedor abierto a los cuatro vientos es fresco, limpio, y lleno de detalles que hacen confortable la estancia. En una pizarra, el visitante puede elegir entre dos o tres menús sugerentes, a un precio más que asequible para la mayoría. Cuando uno se sienta, una persona bien uniformada y muy profesional se acerca y ofrece los menús del día. Se trata de un joven estudiante del restaurante escuela. Toma el pedido y sin mucha demora, uno se encuentra ante un plato delicioso.

Llegar aquí no ha sido fácil y el equipo reconoce que todavía falta recorrido. No obstante y a todas luces, la trayectoria que se vislumbra es muy positiva.

“Nos encontramos con un restaurante y había que abrir; no sabíamos cómo”, comentan parte del equipo de trabajo entrevistado. Los procesos pedagógicos no han representado dificultad. Sin embargo, montar un restaurante es otra cosa. Requiere conocimientos especializados en administración y gestión de empresas, así como los específicos del área de la restauración. Se requiere también tener un plan de negocio, un plan de mercadeo y una proyección de crecimiento. Todos estos elementos se han ido aprendiendo por el camino y algunos de ellos son asignatura pendiente.

El primer paso fue equipar la cocina para atender a un público mayor. El Comité Gestor aprueba la compra de una cocina más grande, planchas, utensilios, etc. Se abre el restaurante y después de algunos ensayos y errores (ajustes de menú y precios), la gente del municipio comienza a llegar.

Los precios han sido un dolor de cabeza, pero sobre todo aprender a costearlos y que no resulten en pérdida. El entusiasmo inicial y parte de la inexperiencia, no permiten ver que el costo de un plato no solamente está referido a sus ingredientes, sino a todo el operativo que se mueve para conseguirlo (mano de obra, luz, agua, gas, etc). Solamente las ganas de salir adelante y la asesoría de personal especializado de CESAL llevan a superar esta situación. Hoy se lleva un riguroso control de ventas y el Restaurante comienza a obtener utilidades.

Pero además de costear, hay que cocinar, limpiar, poner mesas, atender y cobrar. La presión por abrir las puertas y en el afán de comenzar y proyectar el restaurante, lleva a decir que sí a todo encargo que se realiza. El equipo de dirección y administración de Casa Maya se involucra haciendo de todo un poco, incluso caminar a repartir los menús encargados. Necesitaban la confianza y lealtad de la clientela. Y esta llegó.

Hay instituciones en el municipio que ejecutan proyectos, que desarrollan encuentros y capacitaciones y requieren servicios de alimentación. A ellas se apuntó primero para adquirir ese respaldo necesario ante los ojos de los demás. Particularmente se reconoce el apoyo de ContraSida, fundación que está entre los primeros clientes del Restaurante Escuela y que, gracias a la confianza que depositaron, el equipo aprendió a gestionar eventos y cantidades grandes de menús. Muchas veces lo único que necesitan los proyectos es esta confianza y la primera oportunidad.

Las áreas de funcionamiento están definidas (administración, comedor y cocina) aunque todavía no hay un manual que las describa. El chef es la máxima autoridad, ejerce la docencia y la gestión general del restaurante. Para las cuestiones administrativas cuenta con el apoyo de las personas competentes de la Casa Maya; la cocina es comandada también por el chef, apoyado por el grupo de estudiantes. El comedor lo atiende jóvenes que pueden ser estudiantes en proceso, o egresados que dan su tiempo como horas sociales. Si bien inicialmente no tenían las competencias para servir o tomar pedidos, al identificar la debilidad se les capacita en atención al cliente, lo que resulta en un plus en sus competencias profesionales.

Al terminar el almuerzo, los clientes saben que detrás hay un gran esfuerzo de un equipo de personas comprometidas, que aprenden día a día con el único móvil de hacer que esto funcione, que represente una verdadera oportunidad para la juventud y el municipio.

ANÁLISIS DE PROCESOS

EL RESTAURANTE ESCUELA COMO CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA Y EMPRESARIALIDAD

El Restaurante Escuela comienza su operación impartiendo los primeros **cursos técnicos** en el año 2012. A lo largo de este tiempo se han formado 73 jóvenes de ambos sexos en especialidades vinculadas con su razón de ser: panadería y pastelería, mesero bar tender y cocina (Cuadro 1).

Para los casos de las especialidades de Panadería y Pastelería, y Mesero Bar Tender, los servicios de formación se compran a Ágape, institución privada salvadoreña con gran experiencia en formación profesional y acreditada por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP); para el caso de Cocina Profesional el Restaurante Escuela Casa Maya cuenta con un Chef-docente permanente que, al mismo tiempo, gestiona el funcionamiento del restaurante.

Cuadro 3: Número de jóvenes egresados (as) de la formación y número de cursos impartidos por especialidad y sexo

FORMACIÓN	Hombres	Mujeres	Total	Nº cursos impartidos
Diplomado en panadería y pastelería	9	15	24	1
Diplomado en mesero bar tender	7	6	13	1
Cocina Profesional	16	20	36	3
TOTAL	32	41	73	5

La duración de estos cursos oscila entre las 120 horas y las 236 horas. En todos los casos combina la formación teórica con las prácticas en situación real, que se ejecutan en el marco del Restaurante. Asimismo, incluye horas de formación humana y un 25% de horas que deben dedicar a servicio social al finalizar el proceso de formación.

La **formación humana** se imparte a través de un programa estructurado en dos módulos de duración variable. Durante estas horas, se trabajan temáticas orientadas a promover en las y los jóvenes participantes la motivación y reflexión hacia el descubrimiento de habilidades personales y sociales, que favorezcan la elaboración de un proyecto de vida personal, la autonomía y las relaciones interpersonales, así como el fortalecimiento de valores humanos.

Por su parte, el **servicio social** se dirige a fomentar el empoderamiento de la juventud a través de su participación activa, voluntaria y solidaria en el funcionamiento y crecimiento de la Casa Maya, al tiempo que promueve la convivencia pacífica. Este servicio social o voluntariado se realiza una vez finalizado el proceso de formación.

Para el caso del Restaurante Escuela y el curso de cocina, se dedican 50h a prestar servicio en la cocina o en la atención al público, durante el tiempo que se inicia la formación de un nuevo grupo de estudiantes, así como

a apoyar eventos adicionales que demanden servicios de jóvenes egresados de la especialidad correspondiente.

Cuadro 4: Distribución de horas de formación que recibe cada estudiante

FORMACIÓN	Técnica		Humana	Servicio Social	Total horas
	Teórica	Práctica			
Diplomado en panadería y pastelería	20h	80 h	20h	N/A	136h
Diplomado en mesero bar tender	0 h	120 h	12h	24h	156h
Cocina	36h	200 h	27h	50h	313k

Es importante destacar el proceso formativo de esta juventud beneficiaria. Habitualmente la formación técnica u ocupacional, no suele incluir el desarrollo humano y la realización de un servicio social como escenario de aprendizaje de valores solidarios, responsabilidades y compromisos con ellos mismos y con su entorno. Sin embargo, se sabe que estos aspectos son importantes para el crecimiento autónomo de la juventud, así como para la adquisición de habilidades y aptitudes que mejoran sus perfiles de empleabilidad. La literatura especializada considera que son competencias clave para el mundo laboral

No por casualidad, al entrevistar a un grupo de jóvenes de ambos sexos egresados de los cursos de cocina de diferentes promociones y ante la pregunta ¿qué tiene de diferente la formación recibida?, señalaron la formación humana y el servicio social: una joven comenta “hemos podido compartir con otras personas, conocernos mejor y queremos pasar aquí todo el día”; otro dice que “el chef es muy bueno y nos enseña muchos platos, aunque a veces nos ponemos nerviosos sobre todo cuando hay que atender a los clientes, pero nos han enseñado también a tener seguridad en nosotros mismos”.

Efectivamente, en un estudio realizado recientemente (Terán, 2013)² en referencia al análisis de los servicios de empleo de dos organizaciones salvadoreñas que trabajan con juventud (SPASS y FUSALMO), se identifica que uno de los aspectos que más valora el sector empleador es la formación humana recibida por la juventud que aspira a puestos de trabajo.

Por otra parte, también es de destacar la formación en cocina que incorpora las prácticas en escenario real de servicios de restauración. Sin embargo, la debilidad presentada a la fecha es la ausencia de un título reconocido por institución pública (INSAFORP) que respalde la formación recibida ante potenciales empleadores. Esto es un aspecto que deberá ser tenido en cuenta para la proyección de Casa Maya como centro de formación.

En cuanto a la vinculación de estos jóvenes con la oferta de empleo en el entorno, se han dado pasos como la capacitación básica en técnicas activas de búsqueda de empleo (elaboración hoja de vida, entrevista de trabajo), y generado contactos con empresas que han permitido la inserción de varios jóvenes formados(as). Sin embargo todavía no se ha desarrollado un plan sistemático de vinculación laboral, principalmente por la falta de tiempo y por falta de recursos para movilizarse entre municipios.

Como otra área de trabajo con la juventud y complementaria, el proyecto contempla la **formación en gestión empresarial**. Para ello, se suscribe un contrato entre CESAL, FUSADES y CENTROMYPE (entidad especializada) para impartir un taller empresarial sobre conocimientos generales referidos al fomento de las competencias emprendedoras, identificación de ideas innovadoras de negocios y elaboración de un plan de

² Terán, M. (2013). Sistematización del Servicio de Intermediación Laboral de SPASS y FUSALMO. Documento de Trabajo, San Salvador.

negocios. Además, se han impartido charlas que han brindado información sobre la oferta de servicios financieros en la zona del municipio de Caluco (Cuadro 5).

Cuadro 5: Formación empresarial

TEMA	CONTENIDOS	DURACIÓN
TALLER DE EMPRESARIALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de las competencias emprendedoras. • Identificando ideas innovadoras de negocios • El plan de negocios. • Poniendo en marcha el negocio 	32 horas
ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos y contenidos de un Plan de Negocios • Elaboración del Plan de Negocios 	16 horas
CHARLAS DE INSTITUCIONES FINANCIERAS	<p>Productos y servicios disponibles para emprendedores.</p> <p>Documentación necesaria para obtener un crédito.</p> <p>Proceso administrativo para otorgar préstamos.</p> <p>Tiempos de estudio de factibilidad financiera.</p> <p>Tasas de interés.</p> <p>Garantías.</p> <p>Formas de pago.</p> <p>Seguimiento institucional.</p> <p>Otros tipos de crédito, como por ejemplo los educativos y agrícolas.</p> <p>Ubicación de oficinas y datos de contacto, entre otros aspectos.</p>	2 horas
TOTAL HORAS		50 horas

La juventud participante en este proceso formativo han sido las y los estudiantes egresados de los cursos de bar tender, cocina y pastelería.

Como limitantes encontradas, el equipo consultor que ejecuta los talleres señala en su informe dos: (1) baja participación respecto a la inicialmente esperada (de 20- 25 personas esperadas se presentan 9-10); (2) alta rotación de jóvenes participantes que no permite una secuencia formativa continuada.

En cuanto a la menor participación de la esperada, si bien no se ha realizado una consulta sobre los motivos, hay que considerar que, según los resultados del diagnóstico realizado por el proyecto para la identificación y puesta en marcha de cursos formativos, el emprendimiento no es una opción para la mayoría de la población

joven consultada. Así, a la pregunta “¿qué piensa hacer luego de capacitarse?”, el 59% manifiesta que buscar empleo, el 25% seguir estudiando y solamente el 12% piensa en formar una empresa propia. Si se traslada al escenario de la juventud de Casa Maya y se calcula el 12% de las personas que han recibido formación técnica (73 personas), se tiene que 9 serían las interesadas en formar una empresa propia. Esta es la cifra aproximada de las personas participantes, lo cual podría explicar la asistencia y ser un indicador de que este tipo de formación no debe ser generalizable o requiere fases previas de información y motivación.

EL RESTAURANTE ESCUELA COMO EMPRESA SOLIDARIA

Tal como se ha señalado, el restaurante escuela se concibe también como empresa solidaria de servicios (expresado en el resultado 2 de la formulación del proyecto). Se entiende que es un elemento importante para el cumplimiento del objetivo estratégico del proyecto y para la sostenibilidad de la Casa Maya.

El restaurante comienza a registrar sus primeras ventas en el mes de marzo de 2013. Proporciona servicios de alimentación dentro de sus instalaciones con menú diario y eventos, y fuera de sus instalaciones para la atención de eventos. Los menús diarios se encuentran en el rango de precio de \$1.25 a \$3.00. En el caso de eventos especiales varía en función de los platos solicitados. Los clientes principales son las personas del municipio o visitantes que acuden a almorzar al restaurante, pero también la Alcaldía Municipal y otras entidades que realizan actividades en el municipio, tales como Contra Sida, Visión Mundial, Esna, etc..

Desde su apertura hasta final de enero de 2014 sus ingresos han sido de \$22,991.23. En promedio el restaurante ingresa \$2,627 mensuales, lo que todavía no alcanza para la sostenibilidad completa del centro ya que los gastos generales de Casa Maya ascienden a \$5,680 (planilla y servicios generales). Por actividad, el 58% de las ventas responden a venta diaria (incluidos fines de semana) y el 42% a eventos de diferentes tipos (celebraciones, capacitaciones, talleres). Esto es un dato interesante porque trasluce una buena tendencia a contar con una clientela que utiliza el restaurante para su almuerzo o consumo de alimentos y bebidas en general, y no solamente con eventos externos para su sostenibilidad.

En cuanto a su organización, tal como se ha señalado las tres áreas que lo integran están definidas: administración, cocina y comedor. Cuenta con el personal que atiende cada una de ellas y tareas asignadas (figura 3), sin embargo, no se ha elaborado un manual de organización y funciones lo que sería altamente conveniente para su proyección y sostenibilidad, con independencia del equipo encargado actualmente. Por otra parte, tampoco cuenta con una conceptualización como empresa solidaria, un plan de desarrollo empresarial y de comercialización de sus servicios. Debilidades que también deberán ser atendidas en el corto plazo.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

I. PERTINENCIA

¿La formación técnica recibida en el Restaurante Escuela es adecuada a los problemas, necesidades y prioridades reales de los beneficiarios a los que se dirige el proyecto? ¿El diseño de este componente es adecuado a los intereses y preferencias sociales? ¿Este componente formativo es coherente con las políticas y planes del Municipio de Caluco y del Gobierno de El Salvador del sector sobre el que se interviene?

Caluco es un municipio que no cuenta con centros de formación profesional para atención a su población. En tal sentido, la Casa Maya se erige en el primero que proporciona instrumentos para el desarrollo de una ocupación. Asimismo, al inicio del proyecto se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación de la población joven del municipio de Caluco, elaborado por el Equipo Técnico y Administrativo CDJ Casa Maya. Se encuestaron a 394 jóvenes de ambos sexos y del área rural y urbana, encontrando que el 97% de las y los jóvenes tienen

interés en capacitarse en algún oficio u ocupación y que el 73% no ha tenido nunca la oportunidad. En cuanto a las áreas de preferencia, el 36% señaló alguna relacionada con la Restauración (Bar Tender 15.27%, pastelería 10.28% y cocina 10.14%, las otras áreas se ubican en rangos menores al 9% de preferencia).

Es interesante destacar que a la pregunta “¿qué piensa hacer luego de capacitarse?”, el 59% manifiesta que buscar empleo, el 25% seguir estudiando y solamente el 12% piensa en formar una empresa propia. Hecho que deberá ser tenido en cuenta para la selección de participantes en programas de emprendimiento empresarial.

Si tuviera la oportunidad de capacitarse,	Nº de respuestas por opciones	Porcentaje
Buscar empleo.	247	58.95%
Formar una empresa propia.	52	12.41%
Seguir estudiando o capacitándome.	104	24.82%
No sabe/no está seguro/a.	16	3.82%

Por otra parte, el Plan de Competitividad Municipal³ está dirigido a la construcción de oportunidades de negocios y empleos a nivel local. Establece entre sus líneas estratégicas y prioritarias la formación del recurso humano e inserción laboral. Para ello propone:

- Fortalecer la capacidad del recurso humano del territorio: Gestión de un Proyecto de Formación Técnica-Vocacional para jóvenes y adultos/as en dos líneas: (1) “que consideren potencialidad de recursos (áreas vinculadas con el sector de turismo tales como historia, cultura, idiomas, entre otros)”;
- (2) y “el perfil laboral que se establece por empresas locales y regionales.
- Ampliar la oportunidades laborales: gestión de proyectos que incentiven a emprendedores con formación, financiamiento y seguimiento para que se consoliden sus iniciativas; promoción de ferias de emprendedores locales.

De esta manera, la propuesta que se impulsa desde la Casa Maya, se alinea con las prioridades municipales y se constituye en un elemento de pertinencia para el desarrollo del municipio, en el rubro de la restauración o en otros que puedan desarrollarse en el futuro. Asimismo, existen proyectos vinculantes en el municipio dirigidos a crear circuitos turísticos donde Casa Maya es parte, se incluye como oferta de restaurante.

¿Hubo una adecuada identificación de los beneficiarios para este componente?

El proyecto en general y el componente de formación en particular tienen como población beneficiaria la juventud del municipio de Caluco y comunidades aledañas. Tal como se ha mencionado en apartados anteriores, las condiciones de pobreza, la vulnerabilidad socio económica y la falta de oportunidades de esta población, son grandes.

Por otra parte, se debe considerar que la problemática del empleo juvenil está ampliamente estudiada y reconocida en el país. No por casualidad la tasa de desempleo abierto entre los jóvenes de 15 y 24 años es de 12.4, casi el doble de la tasa nacional de desempleo -6.6- y la tasa de subutilización laboral es 12 puntos porcentuales más alta que la tasa nacional - 62.4 y 49.9 respectivamente (PNUD, 2009)⁴. Asimismo, hay diferentes instrumentos políticos y legislativos que, en los últimos años, han situado a este grupo de población como una de las prioridades del país, así como su capacitación e inserción laboral (Política Nacional de

³ Documento elaborado para RTI por el Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL. Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal, El Salvador, octubre de 2012.

⁴ Ibidem.

Juventud, aprobada en el año 2011; Plan de Acción para el Empleo Juvenil, aprobado en el año 2012 Ley General de Juventud, aprobada en el año 2012).

Por tanto, se puede afirmar que el proyecto Centro de Desarrollo Juvenil Casa Maya y su componente de formación ocupacional suman a los esfuerzos del país y la identificación de sus beneficiarios es altamente pertinente.

¿Qué factores internos y externos han favorecido o limitado la posibilidad de logro del componente formativo?

Como factor que ha favorecido el logro del componente se debe destacar la amplia y demostrable experiencia de CESAL en el trabajo con la juventud salvadoreña, así como el alto grado de profesionalidad y compromiso del equipo técnico que dirige actualmente la Casa Maya. De igual forma, la participación de la municipalidad se identifica activa hasta el grado de asumir hoy parte de las planillas de personal que trabaja en el Centro. Indicador, sin duda, de la pertinencia del proyecto y del impacto en el municipio.

Sin embargo, esto no siempre ha sido así. El inicio del proyecto no fue fácil. La aceptación del proyecto en el municipio y la afluencia de jóvenes al centro, ha requerido de un trabajo de acercamiento con la población y con la alcaldía.

En las entrevistas mantenidas con personas implicadas en la ejecución del proyecto y personal de la municipalidad, se identifica un factor clave que dificultó la puesta en marcha de la Casa Maya. Éste se relaciona con la falta de comunicación entre el gobierno municipal y la primera dirección del centro que se mantiene hasta finalizar el año 2012. En el año 2013 entra una nueva dirección y la situación da un giro positivo. Con un perfil de liderazgo fuerte, esta nueva dirección comienza a realizar acercamientos personales con la municipalidad y con otras instituciones del territorio, a propiciar espacios de promoción de la Casa Maya, a aprovechar las oportunidades que se presentan para explicar sobre la intención del proyecto, y a animar la participación y la apropiación por parte de la juventud. En un tiempo corto, Casa Maya comienza a mostrar resultados. La juventud comienza a inscribirse en los cursos que se ofertan y se posiciona en el municipio hasta considerarse hoy “un ícono”, tal como expresaron algunas personas entrevistadas.

Aunque es difícil de determinar con precisión las causas de las dificultades iniciales, todo apunta a que el perfil de quien fungía al comienzo la dirección de la Casa Maya no era el adecuado. No en cuanto a la experiencia y capacidades para organizar un centro de formación y desarrollo juvenil, sino en cuanto al conocimiento y sensibilidad sobre el entorno (social e institucional) y la preparación adecuada para manejar programas de desarrollo local con participación ciudadana y municipal.

Por último, se debe señalar como factor que influye en la marcha del proyecto. el hecho de que los trabajos de construcción de las instalaciones no se finalizan hasta junio del año 2012 y los trabajos de equipamiento y preparación de la oferta formativa completan el año. Esto representa un desfase de seis meses respecto a lo previsto, lo que ha llevado a no contar con tiempo suficiente para poner en marcha algunas de las acciones previstas, sobre todo el programa de emprendimiento juvenil.

EFICIENCIA

¿Se han cumplido los resultados y sus indicadores previstos? ¿En qué calidad? ¿Se han alcanzado los indicadores de los resultados en cuestión (área de gastronomía) (emitir una valoración cuantitativa y cualitativa de cada uno de los indicadores)?

RESULTADOS	INDICADORES	VALORACIÓN
R1. Grupos de población activa formada en	R1.I3. 40 jóvenes de Izalco y Caluco amplían sus conocimientos de restauración e implementan	Al finalizar el proyecto la Casa Maya ha formado a 73 jóvenes (41 mujeres y 32 hombres) en las especialidades de cocina profesional, panadería

técnicas de producción agrícola, gastronomía y gestión empresarial en el municipio de Caluco e Izalco.	correctamente técnicas de manipulación e higiene de alimentos en la Casa Maya en el segundo semestre del primer año del proyecto.	y pastelería y mesero bar-tender. Así mismo, la juventud egresada ha tenido la oportunidad de realizar prácticas laborales en el Restaurante adscrito a la Casa Maya.
	R1.I4. Se cuenta con dos manuales de formación técnica-laboral y uno de gestión empresarial en el primer semestre del proyecto.	Se cuenta con el Programa de Formación Técnica en el Restaurante-Escuela, y las cartas didácticas de un programa de formación empresarial impartido.
	R1.I5. Al menos 60 emprendedores, principalmente jóvenes, han visto mejorados sus conocimientos tras completar el curso de gestión empresarial en el último trimestre del primer año del proyecto.	Al finalizar, se han ejecutado acciones de formación emprendedora. No obstante, está prevista su profundización a lo largo de este año 2014, para lo que CESAL cuenta con subvención aprobada de la Junta de Andalucía.
R2. Creadas y organizadas dos asociaciones empresariales solidarias con personal suficientemente formado y motivado en el área de: cultivo de hortalizas y servicios de restauración en el Centro Maya.	R2.I1. A partir del segundo año, 20 jóvenes obtienen ingresos regularmente a través de dos empresas solidarias en los rubros de hortalizas y servicios de restauración en la Casa Maya de Caluco.	En lo que refiere al Restaurante Escuela, actualmente se encuentran trabajando de forma remunerada 12 jóvenes en cocina y 7 meseros.
	R2.I2. En el último trimestre del primer año las dos empresas solidarias de la Casa Maya cuentan con su plan de negocios.	Se han establecido herramientas de costeo, inventarios y definido procesos de compra. Está pendiente elaborar el plan de negocios del Restaurante Escuela, lo que es altamente conveniente para establecer prioridades y proyecciones.
	R2.I4. Promovido el desarrollo comercial de las empresas solidarias de la Casa Maya a través de 4 campañas publicitarias y dos ferias que tienen lugar en el 2º año de ejecución del proyecto	A lo largo de la ejecución del proyecto y a partir de la inauguración de la Casa Maya, se han realizado diferentes eventos en el municipio para promocionar la oferta. Se ha diseñado la imagen gráfica del Restaurante Casa Maya y se han colocado vallas publicitarias en Caluco y afiches en la zona. En todo caso, este se considera otro aspecto a fortalecer en los siguientes meses, principalmente con miras a fortalecer el Restaurante Escuela como empresa de servicios.
	R2.I5. Durante el segundo año se pone en marcha un programa de acompañamiento técnico y empresarial para las empresas solidarias de la Casa Maya de Caluco y el Centro de Acopio de Piedras Pachas en Izalco.	No ejecutado.

En términos generales, la ejecución del proyecto ha logrado cumplir indicadores muy significativos para alcanzar el objetivo específico “Establecido un centro de formación y desarrollo que favorece la convivencia

social y fortalece las capacidades y habilidades técnicas, productivas y comerciales de sectores vulnerables de los municipios de Izalco y Caluco". De un lado, la estrategia de formación dual en el Restaurante Escuela ha dotado de competencias personales y profesionales en el rubro a 73 jóvenes, así como su primera experiencia laboral. Esto es especialmente importante en un contexto donde se reconoce que uno de los grandes obstáculos para la inserción laboral de la juventud es la falta de experiencia laboral. En cuanto a las competencias empresariales, si bien la ejecución de las acciones han sido al final del proyecto, representan un inicio para ir fortaleciendo este ámbito a aquella juventud que muestre el interés y las características para el emprendimiento.

¿Son adecuados los indicadores de cada uno de los resultados del proyecto para medir la consecución de los resultados en cuanto al área de gastronomía? ¿Se podrían proponer indicadores nuevos que ayuden a medir del grado de consecución de estos resultados en cuanto al área de gastronomía (tanto para este proyecto como para proyectos similares)?

A partir de la experiencia, se consideran adecuados los indicadores propuestos en función de los resultados. En todos los casos, los indicadores están orientados a medir cuantitativamente o cualitativamente algún aspecto del cambio esperado como resultado del proyecto. Únicamente el relacionado con la promoción se dirige más a una actividad que a un indicador de resultado. Sería bueno considerar los efectos de la promoción, es decir, el aumento del número de clientes como consecuencia de la promoción o, mejor aún, introducir el concepto de comercialización del producto o servicio, más amplio y que incluye la promoción.

¿Fueron adecuados los recursos humanos y materiales para la ejecución del componente?

Para la ejecución del componente Restaurante Escuela, la Casa Maya cuenta con un chef-docente de manera permanente. Para la gestión y administración se apoya en la estructura del centro en su conjunto. A partir de las entrevistas realizadas se identifica como suficiente, aunque sí se considera que deben ser fortalecidas las competencias en gestión y administración de restaurantes.

En cuanto a los recursos materiales, el Restaurante Escuela cuenta con todo lo necesario y con instalaciones muy adecuadas para la atención al público.

EFICACIA

El avance de los indicadores a nivel de este componente del programa es el adecuado para el logro del objetivo específico

El proyecto tiene como objetivo específico "Establecido un centro de formación y desarrollo que favorece la convivencia social y fortalece las capacidades y habilidades técnicas, productivas y comerciales de sectores vulnerables de los municipios de Izalco y Caluco".

En términos generales el avance de los indicadores trasluce un progreso favorable para el logro del objetivo. Cuando se visita la Casa Maya, se conversa con los beneficiarios y con otros actores locales, se identifica con claridad que se ha convertido en un referente en el municipio. Sin duda es el centro de reunión, convivencia y desarrollo de capacidades de la juventud. Especialmente valorado por ellos es el aprendizaje en cocina profesional, sus prácticas en escenario real y la formación humana recibida.

No obstante, todavía tiene que avanzar en términos de desarrollo de las capacidades emprendedoras y comerciales de sus beneficiarios(as), así como en la definición y caracterización de los modelos de empresas solidarias, parte importante de los resultados esperados del proyecto.

¿Se identifica alguna actividad que se produce en la actualidad y que podría mejorar la eficacia del programa?

En relación al componente del Restaurante Escuela, se identifica el esfuerzo realizado por la Dirección de la Casa Maya y la persona responsable de la administración en incorporar la visión y los procedimientos adecuados para la gestión administrativa del restaurante. Si bien no cuentan con formación específica en este rubro, el compromiso con el proyecto les han llevado a ir aprendiendo en la experiencia e ir incorporando las modificaciones para el control adecuado de ventas, gastos e ingresos del Restaurante.

En este entorno, es muy recomendable fortalecer las capacidades de este equipo en gestión y administración de Restaurantes, o contar con una asesoría periódica que vaya dando seguimiento al proceso.

¿Se identifican actividades o procesos que se llevan a cabo en la actualidad y que podrían ser prescindibles o posibles de sustituir por otros más eficaces?

Todas las actividades y procesos que se llevan a cabo en la actualidad en el componente de formación y venta de servicios del restaurante son necesarios para su desarrollo.

IMPACTO

Para el componente de formación profesional y con las características del modelo ejecutado (formación con prácticas en puesto de trabajo), el impacto debe medirse en términos del cambio que ha representado en los(as) jóvenes en cuanto a la adquisición de competencias profesionales para el desempeño de una ocupación, y en cuanto a su inserción laboral, por cuenta propia o ajena.

Considerando el primer aspecto, desarrollo de competencias, las y los jóvenes entrevistados consideran que en todos los cursos ejecutados han adquirido los conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñarse en un puesto de trabajo. Para el segundo aspecto, son varios los jóvenes insertos en puestos de trabajo, resultado de la gestión directa realizada por la dirección de Casa Maya, hecho que muestra que este tipo de intermediación obtiene buenos resultados.

SOSTENIBILIDAD

¿Las acciones y estrategias del componente son coherentes con las políticas de desarrollo local?

El Plan de Competitividad del Municipio de Caluco 2012-2016 mencionado señala como áreas prioritarias la formación del recurso humano y la inserción laboral, a través de proyectos de formación técnica vinculada a iniciativas de desarrollo local y a oportunidades de empleo fuera del territorio. De igual forma, quiere promover proyectos que incentiven a emprendedores con formación, financiamiento y seguimiento para que se consoliden sus iniciativas, y ferias locales de emprendedores.

Por otra parte, el diagnóstico participativo realizado para su elaboración identifica una serie de áreas con potencial para el desarrollo económico local, entre las que se encuentra el turismo y la creación de rutas que incluye el restaurante de Casa Maya, base para su sostenibilidad y oportunidad para su proyección.

¿Cómo se plantea la sostenibilidad económica del Restaurante Escuela Casa Maya?

La sostenibilidad económica del Restaurante Escuela se plantea a través de la venta de servicios al público, lo que es congruente con su rubro. Hasta la fecha su ingreso mensual promedio es de \$2,626.17, que todavía no alcanza para cubrir los gastos de Casa Maya (planilla y servicios generales), pero la tendencia es al aumento.

Es importante recordar que es muy incipiente su puesta en operación, y que es habitual que este tipo de negocios tengan pérdidas al inicio. Al consultar con personas expertas del ámbito de la restauración, señalan que al menos se requieren tres años para generar utilidades y ser sostenibles sin apoyos de capital personal o externo. En este entorno, es pronto todavía para valorar si será o no sostenible, pero sí se puede vislumbrar una tendencia positiva.

El proyecto, en este componente, ¿ha contribuido para la igualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres, garantizando de esta manera la sostenibilidad?

El proyecto, en el componente del Restaurante Escuela no ha establecido acciones afirmativas que contribuyan directamente a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. No obstante, la participación de las mujeres ha sido mayor que la de los hombres, lo cual no es extraño en las áreas de cocina y panadería consideradas tradicionalmente como femeninas. En el área de mesero bar tender, la participación ha sido casi paritaria.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

COMO CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA

1. La necesidad de formar recurso humano y desarrollar el perfil turístico del municipio, son prioridades reflejadas en el *Plan de competitividad municipal del municipio de Caluco-Sonsonate 2012-2016*. Estos aspectos confirman la pertinencia del Restaurante Escuela Casa Maya como centro de formación y empresa de servicios al municipio.

Por otra parte, si bien no se cuenta con información suficiente que permita conocer el momento de saturación en el mercado de personas formadas en restauración, si es conveniente incorporar algunas especialidades nuevas (elaboración de sorbetes, de bebidas, montaje de eventos, servicios a domicilio, etc.), que abran oportunidades de empleo o autoempleo a la juventud de Caluco.

Recomendación: Continuar apoyando el proceso de formación y valorar la apertura a otras ofertas formativas que puedan adelantar las necesidades del municipio, como las que se señalan a continuación:

ESPECIALIDADES FORMATIVAS EN EL ÁREA DE HOSTELERÍA Y TURISMO	
AGENCIAS DE VIAJE	<ul style="list-style-type: none"> • CREACIÓN Y GESTIÓN DE VIAJES COMBINADOS Y EVENTOS • VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS
AGROTURISMO	<ul style="list-style-type: none"> • ALOJAMIENTO RURAL • GUARDA RECURSOS
ANIMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ANIMADOR TURÍSTICO
INFORMACION, PROMOCIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO	<ul style="list-style-type: none"> • PROMOCION TURÍSTICA LOCAL E INFORMACIÓN AL VISITANTE
RESTAURACION	<ul style="list-style-type: none"> • OPERACIONES BÁSICAS DE COCINA • OPERACIONES BÁSICAS DE PASTELERÍA • DIRECCIÓN Y PRODUCCIÓN EN COCINA • OPERACIONES BÁSICAS DE RESTAURANTE BAR • DIRECCIÓN Y PRODUCCIÓN EN PASTELERÍA

	<ul style="list-style-type: none"> • OPERACIONES BÁSICAS DE CATERING • DIRECCIÓN EN RESTAURACIÓN • GESTIÓN EN PROCESOS DE SERVICIO EN RESTAURACIÓN • SERVICIOS DE BAR Y CAFETERÍA • REPOSTERÍA • SORBETERÍA • MONTAJE DE EVENTOS • SERVICIOS A DOMICILIO • CAJEROS (AS)
--	--

2. Si bien el Restaurante Escuela cuenta con el reconocimiento de los actores locales, como **centro de formación** no tiene el aval que lo acredite dentro del Sistema de Formación Profesional del país. Para ello, debe emprender las acciones necesarias con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

Recomendación:

- En el corto plazo: impulsar al chef docente para que obtenga su acreditación por parte del INSAFORP. Este es un proceso abierto por la institución y disponibles los requerimientos y pasos para alcanzarlo en su página <http://www.insaforp.org.sv/index.php/proveedores-de-formacion-profesional/registro-de-proveedores/personas-naturales/formacion-a-jovenes-mujeres-y-poblacion-vulnerable>

- En el medio plazo: acreditar Casa Maya como un centro de formación del INSAFORP para el programa Hábil Técnico Permanente (HTP). En este sentido, dada la ausencia de otros centros de formación en el municipio, puede ser una gran aportación.

HTP es el programa permanente de formación que el INSAFORP pone en marcha en el año 2009 para atender las necesidades de población en situación de vulnerabilidad (jóvenes, mujeres y personas desempleadas). Para ello acredita centros de formación que presentan experiencia y programas estructurados en diferentes especialidades, según normas técnicas que establece el INSAFORP. Los cursos son gratuitos para los participantes y son financiados 100% por el INSAFORP a través de la compra de participaciones pos alumno(a) matriculado.

Pueden comenzar con una sola especialidad y ampliar cuando así lo estimen. La duración de estos cursos está entre las 28 horas y las 400 horas, amplio margen que abarca muchas posibilidades.

De este tipo de Centros el departamento de Sonsonate sólo cuenta con dos ubicados en su cabecera departamental (Sonsonate): Ágape y Comité de Proyección Social.

Se puede acceder a la información sobre requisitos que solicita el INSAFORP en:

<http://www.insaforp.org.sv/index.php/proveedores-de-formacion-profesional/registro-de-proveedores/entidades-empresas/formacion-a-jovenes-mujeres-y-poblacion-vulnerable>

- Otra vía posible de trabajo para ampliar la oferta formativa, es explorar una alianza con Agape y/o el Comité de Proyección social para que ejecuten parte de su oferta en Casa Maya, sin necesidad de comprarles los servicios. Se trataría de promover la descentralización de sus servicios hacia otras zonas del departamento, hasta hoy desatendidas. Es decir, que Casa Maya podría ser también un centro satélite de alguna de estas dos organizaciones.

3. La **vinculación laboral** es parte de un proyecto de inserción de juventud. Como centro de formación, el Restaurante Escuela atiende intereses manifestados por la juventud, así como una oferta formativa congruente con el entorno externo del municipio. Recuérdese que Caluco se encuentra próximo a centros turísticos como Salinitas y Acajutla. Sin embargo todavía no se cuenta con una estrategia de vinculación entre jóvenes egresados y el sector.

Recomendación: En este sentido, habría que reforzar estrategias de vinculación entre la juventud egresadas y los puestos de trabajo disponibles en hoteles, restaurantes, etc. La experiencia muestra que el mecanismo más efectivo es el contacto directo con empleadores. Por ello, es muy recomendable dotar a Casa Maya con el equipo necesario para realizar esta vinculación, principalmente con medios de comunicación telefónica e informática, así como como vehículo que facilite las visitas a las empresas y “vender” el servicio que se ofrece: jóvenes capacitados en cocina profesional, con primera experiencia laboral en Restaurante, con horas sociales, con formación humana; asimismo, Casa Maya ofrece el primer filtro respecto de jóvenes que mejor cumplen el perfil que la empresa solicite.

4. Está ampliamente reconocido en el país que una de las estrategias más importantes para promover el empleo juvenil, son los **emprendimientos**. Si bien esta es una línea contemplada en el proyecto, hasta la fecha no se ha podido desarrollar plenamente.

Recomendación: Dado que ya está aprobada la financiación de esta línea del proyecto, es conveniente incluir también en la formación empresarial que se realice a las y los jóvenes que egresen de las especialidades de cocina y restauración. Esta es un área que abre muchas oportunidades al autoempleo.

COMO CENTRO DE FORMACIÓN EMPRENDEDORA

5. Al final del proyecto se han impartido talleres de formación emprendedora a jóvenes egresados de la formación técnica. El objetivo ha sido proporcionar herramientas e información básica para iniciar un negocio.

El informe de resultados de esta formación, señala como debilidades la poca afluencia de jóvenes a los cursos. En este sentido, se debe señalar que no es de extrañar considerando que solamente un 12% de jóvenes encuestados al inicio del proyecto (diagnóstico situacional para identificar preferencias y necesidades de formación), manifiesta que su objetivo laboral es formar una empresa propia. Si se traslada este escenario a la juventud formada en Casa Maya, el 12% del total de estudiantes son 9 personas, cifra que corresponde al promedio de quienes han asistido a las capacitaciones empresariales.

En el ámbito del emprendimiento juvenil es importante considerar el contexto nacional. El Salvador está apostando por el emprendimiento como una vía importante para el desarrollo económico e inserción laboral de este grupo etario, tal como muestra la *Política Nacional de la Juventud* y el *Plan de Acción Nacional de Empleo Juvenil 2012-2024*. En ambos instrumentos, el emprendimiento o emprendedurismo juvenil aparecen como pilares y áreas prioritarias a atender.

Por otro lado, un estudio reciente realizado en el país⁵ señala que las percepciones sobre el emprendimiento en el país son positivas. Así, el 43 % de la población percibe oportunidades para iniciar un negocio en los próximos seis meses, y el 40 % de la población quisiera iniciar un negocio en los próximos tres años. Sin embargo, hay un elevado número de personas (42%) que no iniciarían un negocio por miedo al fracaso. Esto último representa la tasa más alta en la región Latinoamericana, lo que denota una percepción de inseguridad respecto el entorno emprendedor en el país. De igual forma, el informe señala que el 35.2% de las personas que inician un negocio lo hacen por necesidad, es decir, por la ausencia de otras opciones laborales. Dato que es importante tener en consideración, ya que muchas de estas personas que inician un negocio por necesidad suelen abandonarlo cuando surge una oportunidad de empleo por cuenta ajena, o ante cualquier obstáculo antes de consolidarlo. Asimismo, se destaca también que la mayoría de negocios de este tipo son de subsistencia, con poco potencial de crecimiento y se inician en mercados ya saturados donde las probabilidades de sobrevivencia son menores, por lo que la innovación y el análisis de nichos u oportunidades nuevas de mercado son importantes en las fases previas al inicio del negocio.

⁵ Manuel Sánchez Masferrer (2013). GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, Informe nacional **El Salvador 2012**. Escuela Superior de Economía y Negocios.

Como dato adicional, es interesante mencionar que el informe señalado obtiene que solamente el 9.9% de personas emprendedoras lo hacen por oportunidad, es decir identifican un nicho o vacío en el mercado, y tienen la intención explícita de mejorar y contar con su propio negocio como opción laboral meditada. En este sentido El Salvador, después de Panamá, es el país de América Latina con una tasa más baja de emprendimientos por oportunidad, por lo cual no es raro tampoco que en Caluco sean pocos los jóvenes que quieran embarcarse en un negocio. Es importante realizar una identificación, pero también elaborar programas dirigidos a estimular y formar mentalidades emprendedoras en etapas tempranas de su formación.

Recomendación:

Estructurar un programa de emprendimiento juvenil organizado en dos fases:

- a. Primera fase transversal y de obligado cumplimiento para aquella juventud matriculada en cursos técnicos. El objetivo será de un lado, proporcionar conocimientos básicos respecto a lo que significa emprender y promover la creatividad para descubrir una buena idea de negocios; de otro brindar la oportunidad para que cada joven descubra sus características emprendedoras, haga un plan personal para mejorarlas y decida si está o no preparado(a) para iniciar un negocio propio. Recuérdese que no todas las personas quieren o están listas para iniciar un negocio. Esto requiere mucho compromiso, esfuerzo y recursos.

Los contenidos de esta fase deberán dirigirse a la evaluación y autoevaluación de las características y habilidades emprendedoras y a aprender técnicas para generar ideas de negocios viables. La duración recomendada es de 10 horas a 12 horas. De igual forma, esta fase podrá utilizarse para seleccionar aquellas personas que tienen una idea clara y la motivación suficiente para iniciar su propio negocio.

- b. Segunda fase dirigida solamente a la juventud seleccionada. El objetivo es proporcionar los conocimientos y técnicas para la puesta en marcha de negocios viables. Los contenidos de esta fase deberán contemplar el desarrollo de la idea escogida en la primera fase, a través de la elaboración de un plan de negocio: mercadeo, organización del negocio, costeo, financiación del negocio, etc. La duración puede ser entre 40 horas a 60 horas.

COMO EMPRESA SOLIDARIA

6. El Restaurante Escuela presenta una evolución positiva como empresa de servicios en términos de sostenibilidad en el medio plazo. Sin embargo, tiene algunas debilidades que deberán ser atendidas en el corto plazo, principalmente dirigidas a dotar de coherencia a todo lo avanzado de manera empírica:

Recomendación:

- Definir la estructura empresarial:

Conceptualizar y caracterizar el modelo de empresa solidaria que se quiere impulsar desde Casa Maya. Este documento no requiere ser algo teórico, sino un instrumento práctico para que todas las personas que están hoy y las que puedan llegar en el futuro, compartan una visión y una dirección en las acciones. Por otra parte, puede iniciar un debate interesante ya que este concepto no está extendido en El Salvador ¿cómo se conjuga una empresa que persigue intereses económicos e intereses sociales?

- Elaborar un Manual de Funcionamiento y Funciones del Restaurante, que defina claramente cada una de sus áreas (administración, cocina, comedor), las competencias necesarias de cada una y de las personas que harán posible su funcionamiento. Esto es importante de cara a la proyección en el tiempo del restaurante, pero también para visibilizar con claridad lo que ponen en práctica las y los jóvenes estudiantes en esta primera experiencia laboral. El restaurante podrá certificar con

solvencia una carta de recomendación para otros trabajos, que refleje esas competencias adquiridas.

- Elaborar un plan empresarial y de mercadeo. Es decir, definir las líneas de acción para su crecimiento como empresa de servicios, bajo el modelo de empresa solidaria que se defina, cómo y a quién se va a vender el Restaurante en el mercado local, departamental y nacional. Si no se sabe a dónde se va, no se sabe cuándo se ha llegado.

IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL

El mundo laboral es una de las esferas de la vida donde se manifiestan con mayor claridad las desigualdades y discriminaciones que enfrentan las mujeres para su desarrollo personal, el despliegue de sus capacidades, su participación igualitaria y su ciudadanía plena.

Esta situación hunde sus raíces en concepciones culturales estereotipadas respecto de lo que es femenino o es masculino, y que posicionan a unas y a otros en diferentes niveles de acceso y control de los recursos. En definitiva, una cultura que relega a las mujeres a un plano inferior de oportunidades para el goce y uso pleno de sus derechos humanos.

Diferentes investigaciones muestran que la discriminación económica de las mujeres y la segregación ocupacional son rasgos característicos de la desigualdad del mercado laboral de El Salvador. No por casualidad ocho de cada diez mujeres se encuentran ocupadas en los sectores que registran mayores índices de subempleo; o que los hombres perciben en términos generales un 15.5% más de salario, incluso en aquellas ocupaciones típicamente femeninas como es el sector doméstico. Además, las mujeres son mayoría en el ámbito no estructurado de la economía, donde se desarrollan las actividades menos reconocidas socialmente y más desprotegidas institucionalmente.

Es necesario, por ello, que las instituciones y organizaciones que promueven proyectos de formación y empleo, adopten un importante papel en la aportación de soluciones estructurales al problema. En este contexto, se entiende que la Formación Profesional no es neutra en términos de género y que como todo proceso educativo, formal, no formal o informal, trasmite y reproduce estereotipos que hay que transformar. Se requiere impulsar acciones afirmativas a favor de la igualdad y equidad. Por acciones afirmativas se entienden aquellas medidas que permiten contrarrestar o corregir las discriminaciones que son el resultado de prácticas o sistemas sociales.

Para el ámbito de esta evaluación se recomienda:

- Incorporar transversalmente la perspectiva de género en todo el ciclo de proyecto y en todas las acciones que emprenda Casa Maya. Esto significa analizar las intervenciones en términos de los efectos e impactos diferenciados entre hombres y mujeres. Para ello, es importante que los proyectos o acciones partan de un análisis de género, esto es, iniciar con la recopilación de datos desagregados según sexo y de información sensible al género sobre la población involucrada. Es sintomático de que esta mirada no está incorporada en el proyecto al consultar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación realizado, que no diferencia por sexo los resultados obtenidos. Por otra parte, el mismo diagnóstico señala que un 30% de la juventud deja de estudiar por maternidad. Ésta, además de ser una cifra alarmante, es un indicador clave de las dificultades que pueden encontrar las mujeres jóvenes madres para iniciar o continuar estudios compatibilizando con sus responsabilidades familiares. En este sentido, es importante incorporar acciones afirmativas, es decir, acciones que apunten directamente a este grupo de población (especialmente vulnerable), facilitando flexibilidad de horarios, cuidado de hijos(as), incorporando en la formación humana temas sobre salud sexual y reproductiva, etc.
- Construir una estrategia coherente, sistemática y de uso práctico de formación en género, para el conjunto de actores que intervienen en Casa Maya.

- Construir currículos formativos con enfoque de género. Revisar los contenidos formativos e incorporar aquellos elementos que contribuyan a no reproducir estereotipos de género (lenguaje, imágenes, ejemplos, denominación de los cursos). La educación y la formación técnica en general se constituye en espacios privilegiados para impulsar cambios en los procesos de socialización de las relaciones de género.

ANEXOS

LISTA DE CONTACTOS

TIPO DE ACTOR	NOMBRE
Municipalidad de Caluco	Blanca Orellana, Alcaldesa de Caluco
	Marín Tobar, Gerente Administrativo Alcaldía de Caluco
Casa Maya	Joaquín Marroquín, Director Casa Maya
	Aldo Ruganas, chef docente Restaurante Escuela Casa Maya
Juventud beneficiaria	Carmen Campos, responsable Formación Humana
	Marisel Alcántara, joven egresada
	Carolina Molina, joven egresada
	Manuel Calderó, joven egresado
	Erik Baltasar, joven egresado
	Wilfredo Pinto, joven egresado
	Carlos Batres, estudiante
	Miriam Janet Alcántara, estudiante
Oscar Sánchez, estudiante	
FUSADES	Cesar Méndez
	Patricia Echegoyen
ESNA	Guillermo Sensente, Director de Proyectos de ESNA
CESAL	Carlos Fernández Arteaga
	Daniela Serlini

FUENTES CONSULTADAS

DOCUMENTOS PRODUCIDOS POR EL PROYECTO

- Base de datos de Control Interno Restaurante
- Diagnóstico de necesidades de capacitación de la población joven del municipio de Caluco, departamento de Sonsonate.
- Formulación del Proyecto
- Informe de la Consultoría Desarrollo de formación emprendedora con jóvenes para promover su inserción laboral por medio del autoempleo. CENTROMYPE.
- Informe Intermedio Técnico
- Informe Técnico del Proyecto consolidado a octubre de 2013
- Programa de formación en cocina
- Programa del Taller de Mesero Bar Tender
- Programa y Plan de trabajo Formación Humana
- Propuesta de Servicio Social del Restaurante

OTROS DOCUMENTOS

- Documento elaborado para RTI por el Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL. Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal, El Salvador, octubre de 2012.
- Manuel Sánchez Masferrer (2013). GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, Informe nacional El Salvador 2012. Escuela Superior de Economía y Negocios.
- Política Nacional de Juventud 2010-2024 y Plan de Acción 2010-2014. Disponible en: http://www.unfpa.org/sv/dmdocuments/politica_nacional_juventud.pdf
- Plan de Acción Nacional de Empleo Juvenil 2012-2024. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ed_emp_msu/documents/genericdocument/wcms_231597.pdf