

Estudio de caso sobre
una experiencia de desarrollo
de la juventud rural en El Salvador



Más que una galera de pollos...

Un proyecto de extensión
para la creación y el apoyo de un grupo de jóvenes
para la producción y comercialización de pollos de engorde



Estudio de caso sobre una experiencia
de desarrollo de la juventud rural
en El Salvador

Más que una galera de pollos...

Un proyecto de extensión
para la creación y el apoyo de un grupo de jóvenes para la
producción y comercialización de pollos de engorde

Este estudio de caso fue preparado por
Edgard Mayén Velásquez
Consultor independiente

Desarrollo de la Juventud Rural
Servicio de Extensión, Enseñanza y Comunicación
Departamento de Desarrollo Sostenible de la FAO

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al Jefe del Servicio de Gestión de las Publicaciones de la Dirección de Información de la FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia, o por correo electrónico a copyright@fao.org

PREFACIO

En América Latina y específicamente en El Salvador, el sector agropecuario es una de las áreas económicas más deprimidas actualmente, encontrándose los productores en la encrucijada de seguir en la zona desarrollando sus actividades productivas o desplazarse hacia los centros urbanos con la esperanza de encontrar mejores oportunidades económicas.

Situación semejante o más agravada vive la juventud rural, que al no hallar oportunidades y muy pocas expectativas de desarrollo económico-social en el campo, la llevan a tomar la decisión de emigrar hacia las ciudades o fuera de las fronteras del país.

Ante esta situación, la Agencia de Extensión CENTA en El Peñón con apoyo técnico del Proyecto CENTA-FAO «Agricultura sostenible en zonas de ladera», GCP/ELS/005/NET y el financiamiento de la FAO, a través de la representación de El Salvador con fondos del programa TeleFood, dieron respuesta a una expectativa que un grupo de jóvenes de los caseríos Miramar y Buenos Aires del cantón Metalío, municipio de Acajutla, manifestaron a través de un diagnóstico rápido participativo; surgiendo de ahí el Proyecto «Producción y comercialización de pollos de engorde».

Un grupo de 15 jóvenes, de los cuales 6 son mujeres, obtuvo financiamiento a través de fondos TeleFood para la construcción, equipamiento y operatividad de dos galeras con capacidad para albergar en cada camada 2 400 pollos; la dedicación y esfuerzo prestado por sus padres en esta fase del proyecto fue fundamental para lograr el objetivo que se habían propuesto.

Es importante mencionar que la participación e integración de varias partes interesadas facilitó la apropiación del proyecto por parte de los jóvenes, entre ellos destacaron la Alcaldía de Acajutla, estudiantes del último año de la Universidad Nacional de El Salvador, FAO, técnicos del Proyecto GCP/ELS/005/NET y la Agencia de Extensión CENTA en El Peñón, entre otros.

El hecho de ser este tipo de proyecto una nueva experiencia de asociatividad empresarial, permitió que los jóvenes conocieran las distintas variables que actúan en el proceso de aprendizaje, y que contribuyen a diseñar una buena estrategia de seguimiento.

A su vez ante otra problemática que existe en las comunidades rurales en las cuales el liderazgo es ejercido por personas de avanzada edad, este proyecto permitió potenciar nuevos liderazgos y mejorar la autoestima de los jóvenes, al tomar decisiones y sentirse útiles, por generar beneficios económicos para ellos y su grupo familiar.

Como parte de las instituciones participantes reconocemos que han existido sinsabores por circunstancias laborales, culturales, personales y demás, pero esto mismo nos hace sentir orgullosos de haber colaborado en las distintas etapas de gestión, facilitación y construcción de esta oportunidad de superación económica para los jóvenes rurales.

Ing. Mario Antonio Alarcón Viscarra
Jefe de la Agencia de Extensión CENTA-El Peñón

ABREVIATURAS

ALIANSA	Alimentos para Animales S. A
BCR	Banco Central de Reserva
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal.
ENA	Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez
IDH	Índice de desarrollo humano
IPH	Índice de pobreza humana
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MINED	Ministerio de Educación
OEF	Asociación para la Organización y Educación Empresarial Femenina de El Salvador.
ONG	Organización no gubernamental
SNF	Secretaría Nacional de la Familia
UES	Universidad Nacional de El Salvador

ÍNDICE

PREFACIO.....	III
ABREVIATURAS.....	V
1. EL CONTEXTO.....	1
2. SITUACIÓN DE LA JUVENTUD RURAL EN EL SALVADOR.....	3
3. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN JUVENIL.....	6
Estrategias.....	6
El taller de expectativas.....	7
Formulación y presentación de proyecto.....	8
Capacitación preparatoria.....	8
Gira de observación.....	9
Comunicación y toma de decisiones.....	9
Estudio de mercado.....	10
4. EL PROYECTO.....	11
Construcción de galeras.....	11
Planificación y organización del trabajo.....	13
Estructura organizativa.....	13
<i>La directiva</i>	13
<i>Los comités</i>	13
<i>Los grupos de atención de pollo</i>	14
<i>El reglamento interno</i>	15
<i>Registros de trabajo del grupo</i>	15
<i>Organización y manejo de pollos</i>	15
Comercialización.....	18
Costos e ingresos.....	20
5. EL APOYO DE PADRES DE FAMILIA Y COMUNIDAD.....	22
¿Cómo lo consiguieron?.....	22
¿Cómo lo mantienen?.....	23
6. FUNCIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.....	25
7. CAPACITACIÓN.....	31
8. TESTIMONIOS.....	33
9. ÉXITOS Y DIFICULTADES.....	34
Éxitos.....	34
Dificultades.....	35
10. INICIATIVAS FUTURAS.....	37
11. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES.....	38
Lecciones aprendidas.....	38
Recomendaciones.....	39
ANEXO 1. Bibliografía.....	41
ANEXO 2. Formato de sondeo de mercado.....	42
ANEXO 3. ¿Qué es un Proyecto TeleFood?.....	43

1. EL CONTEXTO

El Salvador, en la América Central, tiene una extensión territorial de 21 040,79 km², una población de 6 638 168 habitantes; 59 por ciento en la zona urbana, 41 por ciento en la rural; 51 por ciento de mujeres y 49 por ciento de hombres; con una densidad poblacional de 315 habitantes por km².¹

País que desde la época de la colonia fue eminentemente agrícola, en la actualidad ha tenido que dar paso a la expansión de la maquila, que ha generado el 16 por ciento de las divisas en el año 2002; a las exportaciones no tradicionales, que han generado el 12 por ciento; a las remesas familiares, de 1,2 millones de inmigrantes salvadoreños en los Estados Unidos de América, que aportaron el 67 por ciento de las divisas durante el mismo año.²

Cabe mencionar que la contribución del sector agropecuario al Producto Interno Bruto (PIB) ha mostrado una tendencia decreciente; de 25 por ciento en 1970, a 11 por ciento en 2002, afectando el empleo directo en el área rural e indirectamente el empleo nacional.³

En virtud de ello, las políticas y estrategias generales emprendidas para transformar y hacer progreso en lo social y económico, giran en torno a 4 alianzas definidas en el Programa de Gobierno 1999-2004; Alianza por el Trabajo, Alianza Solidaria, Alianza por la Seguridad, Alianza por el Futuro.

En ese marco se han tomado medidas de fondo, entre las que destacan: apertura comercial, simplificación del sistema tributario, privatizaciones, dolarización, y tratados de libre comercio; todo con el propósito de abrir nuevos mercados a las exportaciones, atraer crecientes volúmenes de inversión extranjera, aumentar el empleo, reducir la migración interna y externa, modernizar las telecomunicaciones, la electricidad, la salud y educación, fortalecer la seguridad pública, mejorar la red vial, fomentar el turismo, la seguridad alimentaria, la agricultura en armonía con el medio ambiente, entre otras.

¹ Datos de Dirección General de Estadística y Censo, 2003.

² PNUD, *Informe sobre Desarrollo Humano*. El Salvador, 2003.

³ Fuente BCR, citado por Oficina de Políticas y Estrategias – MAG 2003 y por CENTA en *Plan Estratégico 2000-2004*

Sin embargo, en términos de desarrollo humano (IDH) se han logrado avances apreciables, pero como otros países también lo han hecho, su posicionamiento relativo apenas ha mejorado. De una muestra de 175 países, El Salvador ocupa el lugar número 105, pasando de un índice de desarrollo humano de 0,595 en 1975, a 0,719 en 2001, comparado con Noruega, que en 2002 con 0,944 de IDH, ocupa la posición número 1.²

Con respecto al Índice de pobreza humana (IPH), en 2002, El Salvador se ubicó en la posición 32 de una muestra de 94 países, con un IPH de 17,2.⁴ Esto obedece a que el 9,9 por ciento de la población no sobrevivirá hasta los 40 años, la tasa de analfabetismo adulto es de 20,8 por ciento, el 23 por ciento de la población no tiene acceso al agua potable, y el 12 por ciento de los niños menores de 5 años tiene peso insuficiente. La pobreza total de 65 por ciento para 1992, se redujo a 43 por ciento en el 2002.²

Pese a los avances logrados, es indudable que la pobreza continúa siendo el desafío más grande que sigue enfrentando El Salvador en estos tiempos de globalización.

⁴ Valores cercanos a 1 indican mejor posicionamiento.

2. LA SITUACIÓN DE LA JUVENTUD RURAL

Se ha considerado a El Salvador como un país de gente joven. El 56 por ciento de su población son menores de 24 años; de este porcentaje, el 44 por ciento son menores de 18 años, 24 por ciento de la zona urbana y 20 por ciento de la rural.⁵

Esta población eminentemente joven requiere educación y formación profesional, empleo, cuidados de salud, condiciones ambientales, espacios de expresión artística y recreación para lograr un adecuado desarrollo biológico, psicológico y social. Esto se dificulta al aumentar cada año la cantidad de jóvenes que se agregan a la población total, en un país aún con escasez de centros de estudio, maestros, personal y servicios de salud, y fuentes de trabajo.

El diagnóstico que realizó en 2001 el gobierno local de Acajutla, Sonsonate, no dista mucho de la situación rural y urbana nacional. Hay falta de fuentes de trabajo, falta de talleres vocacionales, desintegración familiar por migración interna y externa, delincuencia elevada, altos índices de drogadicción y alcoholismo, deficiente calidad en la educación, entre otras; esta condición ha provocado el deterioro de la juventud, una baja autoestima, desánimo, frustración, ansiedad, repetición y deserción escolar mayor que en el área urbana y, deseos de emigrar hacia el extranjero, principalmente a los Estados Unidos.

Ante esta situación y considerando a la juventud por su capacidad para proyectarse, su solidaridad, creatividad, dinamismo, fuerza, legítimas aspiraciones y, con deseos de cumplir sus expectativas, ha entrado en el escenario la Secretaría Nacional de la Familia (SNF), que con sus programas de «País joven tu futuro es hoy» y Escuelas saludables, están coordinando esfuerzos con las ONG, 17 instituciones gubernamentales, y gobiernos locales para contribuir a que la juventud logre sus aspiraciones. Se desarrollan proyectos productivos en escuelas rurales y urbanas; grupos de jóvenes adolescentes son atendidos de igual forma en diez áreas de acción: 1) educación y valores; 2) desarrollo de destrezas y habilidades personales; 3) identificación y estimulación

⁵ Citado en Política nacional para el desarrollo integral de la niñez y adolescencia, SNF 2001.

al talento y la excelencia; 4) promoción de la salud física y mental; 5) protección y mantenimiento del medio ambiente; 6) programa para jóvenes salvadoreños en el exterior; 7) promoción del deporte, 8) recreación y sano esparcimiento; 9) trabajo e inserción laboral productiva; 10) comunicación e información y, promoción del arte y la cultura.

Además, la SNF, es la entidad rectora de la Política nacional para el desarrollo integral de la niñez y adolescencia, emitida en el año 2001, siendo el Instituto Salvadoreño de la Protección al Menor, el ente coordinador de su ejecución.

La situación es apremiante, por lo cual invertir en la juventud es garantizar no sólo su éxito, sino el desarrollo del país.



Jóvenes del proyecto en reunión previa a la organización, en casa de María Julia García, Comunidad de Miramar.

CUADRO 1

Perfil del joven participante en el proyecto

- Edad entre 14 a 20 años
- Solteros y solteras
- Hijos (as) dependientes de padres agricultores en pequeño asistidos por CENTA
- Estudiantes de 6° a 9° grado, sólo uno en bachillerato
- Sin conocimiento de albañilería u otro oficio
- 65 por ciento en condiciones socioeconómicas muy bajas, 28 por ciento bajos y 7 por ciento regulares
- Integran hogares de 6 a 11 hijos
- Padres propietarios de 0,08 hasta 11,0 ha.
- Fincas con sistema de producción predominante de maíz + maicillo + aves de traspatio
- 42 por ciento tiene parientes que les envían remesas familiares del exterior
- 83 por ciento de sus terrenos no tiene agua de riego
- Inquietos
- De buen ánimo para participar
- Poco comunicativos
- Nivel de responsabilidad intermedio

3. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN JUVENIL

La Agencia de Extensión CENTA en El Peñón, a través de la relación de trabajo con los especialistas del Proyecto CENTA-FAO, «Agricultura sostenible en zonas de ladera» GCP/ELS/005/NET, la cual fue producto de una carta convenio de cooperación técnica entre el CENTA, dependencia del MAG, y la FAO, tuvo conocimiento del Programa TeleFood, bajo el concepto de ser fondos de pequeña magnitud para trabajar proyectos productivos en comunidades pobres.

Como el Proyecto GCP/ELS/005/NET con mucho éxito había desarrollado micro proyectos de pollos de engorde con productoras y productoras de la micro cuenca La Quebradona, de Metalío, la Agencia de Extensión toma la decisión de probar otra estrategia, considerando que los jóvenes no se habían tomado en cuenta directamente en ningún proyecto productivo. Había que invertir en ellos ya que nunca en la historia de las comunidades Miramar y Buenos Aires se les dio una oportunidad de esta naturaleza.

La señora María Julia García, originaria de Metalío, Acajutla, líder de la comunidad Miramar, con mucha certeza señala al igual que otras personas adultas y ancianas consultadas, que no existe precedente alguno de proyectos productivos de este tipo, desarrollados con jóvenes, en ambas comunidades.

Estrategias

El proceso se inicia definiendo algunas pautas estratégicas hacia los jóvenes y también al posible proyecto a presentar. Este implicaba para la Agencia de Extensión de CENTA en El Peñón, la responsabilidad de brindar asistencia técnica en el manejo de los pollos y la capacitación directa, así como también el trabajo de compartir y formar la visión de lo deseado, no sólo a los jóvenes sino a aquellas entidades afines que entrarían a formar parte de una promisoría alianza estratégica que permitiría dar lo mejor de cada institución en favor de este grupo de jóvenes deseosos de cristalizar sus expectativas.

Esta labor de búsqueda de recursos idóneos y estrategias efectivas fue asumida con mucha entrega por los técnicos de extensión, quienes valiéndose de su experiencia, buenas relacio-

nes interinstitucionales e iniciativa propia, lograron una visión compartida que ha dejado valiosas enseñanzas del trabajo con jóvenes adolescentes.

EL TALLER DE EXPECTATIVAS

En primer lugar, era necesario conocer el sentir y pensar de los jóvenes sobre sus proyecciones y deseos. Con esta motivación se realiza el 5 de octubre de 2001, con apoyo del Proyecto GCP/ELS/005/NET, un diagnóstico rural participativo desagregado por género, para identificar lo que, como jóvenes, esperaban hacer, tener o participar de acuerdo a su visión de la vida dentro de sus comunidades y fuera de ellas; a la organización comunitaria; a las actividades productivas; y a un análisis de la problemática (causa y efecto) de la comunidad.

Asistieron 25 jóvenes, de los cuales 7 eran mujeres, en edades comprendidas entre los 14 y los 20 años. Los resultados no distaron mucho de los anhelos y aspiraciones de la juventud rural del municipio de Acajutla, Sonsonate, y de todo el país.

El diagnóstico reflejó datos interesantes. Respecto a expectativas hacia «dentro de su comunidad», las de los jóvenes estaban enmarcadas a participar en actividades que mejoraran su comunidad, en proyectos productivos y recibir más capacitación.

Las jóvenes expresaron que sus expectativas giraban en torno a obtener un mejor nivel de vida a través de proyectos productivos, un centro de aprendizaje, más desarrollo de la comunidad, más instituciones que apoyen la comunidad y, recibir más capacitación.

Para dar cumplimiento a sus expectativas, ambos grupos coinciden en desarrollar actividades en base a proyectos productivos de hortalizas y de pollos de engorde, pero de manera organizada, planificada y capacitados para tales fines.

Sin embargo, fueron más impresionantes las expectativas hacia «fuera de su comunidad».

Los jóvenes identificaron sus anhelos de viajar a los Estados Unidos de América, estudiar en un colegio, tener una profesión (contador, policía, albañil), salir de paseo con la familia, ir de luna de miel con la esposa, trabajar en la agricultura.

El taller de expectativas contribuyó, además, a sentar las bases de un Plan de Trabajo en el que, previa codificación de cada expectativa planteada, se designaron acciones que darían respuesta a cada una de esas expectativas identificadas, así como también actividades, metas y participantes responsables que le darían sentido y vida al plan.

FORMULACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Retomando el Plan de Trabajo, el apoyo de los técnicos del Proyecto GCP/ELS/005/NET y la Representación de la FAO El Salvador, la posibilidad de disponer de fondos bajo el fondo especial de TeleFood, y el acercamiento con los jóvenes, se concretiza la presentación del proyecto de producción y comercialización de pollos de engorde. Los jóvenes esperaban optimistas que dicho proyecto fuera aprobado ya que dedicarse a hortalizas era muy riesgoso por la delincuencia rural en épocas de cosecha que les podía echar a perder el esfuerzo y en el peor de los casos, la vida de algunos de ellos.

CENTA-El Peñón también percibió que los fondos del Proyecto GCP/ELS/005/NET se estaban agotando y no se podían perder la oportunidad de potenciar la organización y trabajo del grupo juvenil por lo que investigó cómo era el perfil de un proyecto de esa naturaleza, lo escribió y socializó con los jóvenes y luego lo presentó.

CAPACITACIÓN PREPARATORIA

La seguridad de haber presentado un buen proyecto y mientras éste era revisado, permitió iniciar la formación organizativa del grupo juvenil en el cuarto trimestre de 2001. Con el apoyo del equipo de especialistas de la FAO y de la Agencia de Extensión de CENTA-El Peñón, se impartieron las capacitaciones sobre Jalemos parejo, Autoestima, Liderazgo y Organización empresarial. En esta etapa se consideró imprescindible incrementar la autoestima del grupo, identificar jóvenes líderes y establecer las bases generales sobre qué tipo de comités se podrían crear para ejecutar el proyecto.

Asimismo, la Asociación para la organización y educación empresarial femenina de El Salvador, a través de su Programa de

desarrollo humano empresarial, y a solicitud de los agentes de extensión, capacitó a los jóvenes en áreas claves de autoestima; administración empresarial, comunicación, trabajo en equipo, comercialización y atención al cliente. Lo importante fue que esta formación la recibieron durante el mes de octubre de 2002, fecha que coincidió con el inicio de la construcción de las galeras, por lo que los jóvenes recuerdan la gran ayuda recibida, ya que la capacitación tuvo un carácter práctico, no sólo teórico.

CENTA-El Peñón, junto con los estudiantes de la Universidad Nacional de El Salvador hicieron lo suyo con respecto a la formación técnica, transfiriendo tecnología en el manejo del pollo de engorde.

GIRA DE OBSERVACIÓN

Considerando que el grupo juvenil debería, previamente, conocer instalaciones de pollo ya construidas y en funcionamiento, se coordinó la visita a una granja comercial de pollos con la ayuda de los técnicos del Proyecto GCP/ELS/005/NET y CENTA-El Peñón, con el objetivo de conocer específicamente su infraestructura, es decir, como estaba diseñada y construida para tener una idea de cómo se deberían construir las del proyecto. Fue clave la incorporación de algunos padres de familia a esta gira por la función que asumirían en la construcción y dirección de la obra, como apoyo al grupo de jóvenes.

COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Las correcciones y adaptaciones al proyecto efectuadas durante la etapa de revisión y aprobación en la sede de la FAO, se utilizaron para realizar una serie de reuniones con los padres de los jóvenes del proyecto, sobre la base de que estos eran aún hijos dependientes y que no se tenía que prescindir de las opiniones y decisiones de sus padres, por lo que se tomaron en cuenta, para mantenerlos informados de las gestiones hechas, confirmar la selección de los lugares de construcción de las galeras, para que el grupo de jóvenes participara con el visto bueno de los padres y, mantener el grupo unido con ese respaldo familiar, esperando la aprobación que permitiría la puesta en marcha del proyecto.

Los padres apoyaron el entusiasmo e iniciativa de sus hijos e hijas; pero era más que eso lo que se necesitaba; se buscaba un compromiso personal y responsable de cada joven integrante del grupo.

No era porque «mis padres dicen que sí, por eso también yo digo sí.» Cada cual debía adquirir conciencia y responsabilidad del trabajo que se avecinaba.

ESTUDIO DE MERCADO

Se realizó a través de sondeos locales y municipales en noviembre de 2001, previa a la aprobación del proyecto. Efectuado exclusivamente por técnicos extensionistas de CENTA, en los municipios de Jujutla y Guaymango, ubicados al norte de las comunidades.

No hubo participación de grupo de jóvenes, porque el objetivo era sondear la demanda para determinar la viabilidad del proyecto ya en su ejecución. Además, la intención práctica del sondeo era la de conocer clientes potenciales, magnitudes de venta en esos negocios, proveedores actuales, demandas insatisfechas, precios de compra, calidades exigidas, entre otros. Véase anexo 2, donde se detalla el formato del sondeo utilizado.



Grupo juvenil y técnicos extensionistas reunidos el día de la inauguración de las galeras.

4. EL PROYECTO

El Proyecto de producción y comercialización de pollos de engorde, nace para ofrecer una opción pecuaria rentable a un grupo de jóvenes, hijos e hijas de agricultores y agricultoras, residentes en los caserío Miramar y Buenos Aires, del cantón Metalío Acajutla, Sonsonate, El Salvador.

Iniciado en julio de 2002 con la preparación del terreno y finalizado en junio de 2003 con la construcción del matadero, fue financiado con fondos especiales TeleFood, con un monto de 9 031,58 dólares EE.UU. destinados a compra de equipo, materiales de construcción y eléctrico e insumos agrícolas; además un aporte comunitario de 2 730 dólares EE.UU. mayormente en mano de obra, y en menor cuantía para materiales de construcción y equipo menor.

Construcción de galeras

Con el diseño a disposición y la idea de cómo hacerlas, se construyeron dos galeras distantes 1 km una de otra; con capacidad instalada de 1 200 pollos cada una, para albergar un total de 2 400. En una de las dos galeras un matadero sencillo de 21 m².

La construcción se realizó en el período comprendido del 3 de julio de 2002 al 15 de enero de 2003. Previo a su inicio se realizó una reunión de planificación y organización del trabajo en la que cinco representantes de padres de familia, CENTA-El Peñón y una líder del grupo juvenil, acordaron desarrollar el trabajo conjuntamente, asignando padres que tuvieran conocimientos de albañilería; sin embargo, por la cercanía al sitio de construcción algunos padres apoyaron más una galera que otra, no así el grupo de jóvenes que les gustaba andar juntos apoyando las labores que se les asignaban en ambas galeras. Es en esta fase donde se comienzan a observar líderes potenciales y niveles de responsabilidad entre ellos.

Habiendo acordado los lugares de construcción, decididos por los jóvenes y los padres de familia, se inicia la construcción con preparación del terreno, chapoda, tala de árboles, limpieza, trazo, nivelación, relleno y arreglo de vía de acceso para facilitar

el descargue de materiales. Dichos materiales llegaban a medida que avanzaba la obra, transportados por cada proveedor responsable.

En noviembre de 2002 llegaron, debido a gestión de la FAO, cuatro estudiantes de último año de ingeniería agronómica de la UES, de los cuales dos eran mujeres, a realizar servicio social de 500 horas prácticas, quienes además de trabajar arduamente junto a la comunidad, le dieron seriedad y formalidad al grupo al apoyar las labores de construcción, capacitación y consejería.

El 15 de enero de 2003, se terminan ambas galeras, quedando pendiente el matadero, que decidieron construir en la comunidad de Buenos Aires, contiguo a la primera galera de pollos.



Dos jóvenes desarrollando su turno en galera con pollos mayores de 2 semanas.

Planificación y organización del trabajo

Con la inauguración del proyecto, el 17 de enero de 2003 y con la compra del primer lote de 300 pollos de la raza Hubbar se inicia la puesta en marcha del componente productivo. Pero para ejecutarlo, se tenían que considerar algunas estrategias, para que lo que tanto se anhelaba saliera bien.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Producto de la capacitación preparatoria recibida, los jóvenes, dirigidos por CENTA-El Peñón, deciden organizarse para fortalecer la asociatividad empresarial productiva iniciada. Para tal efecto deciden trabajar con una estructura de funcionamiento sencilla.

La directiva

Conformada por un presidente, tesorero y secretario. Ellos dirigen el grupo ya no con el proyecto de construir galeras, sino de producir para volver rentable el proyecto. En una reunión de trabajo decidieron designar funciones elementales. Por ejemplo, el presidente debía representar al grupo dentro y fuera de la comunidad, convocar a reuniones y dirigir el plan de trabajo del proyecto; el secretario debía llevar registros de acuerdos y actas, y el tesorero debía llevar el control del dinero y algún otro reporte relevante.

Comités

Se tuvo a bien conformar tres comités básicos para el negocio, asignándoles un encargado y un auxiliar a cada uno.

Comité de comercialización: con funciones de sondear mercado, buscar clientes, y vender.

Comité de producción: con función de manejo del pollo, registro de producción, control de calidad y programación de camadas de pollos.

Comité de compras: con funciones elementales de comprar alimento concentrado, pollitos y otros insumos necesarios.

Grupos de atención de pollos

Conformado por 1 ó 2 personas según la afinidad y ciertos arreglos de acuerdo a conveniencias de tiempo. Son responsables de un turno diario, previamente programado y aceptado por el grupo.

Es de señalar que las actividades desarrolladas no están desagregadas por género, porque todos y todas hacen y están en condiciones de actuar con las mismas funciones, sin ningún límite más que el condicionado a determinadas circunstancias. Por ejemplo, el transporte de cargas pesadas lo hacen los hombres y las mujeres más fuertes.

Cuadro 2

Turno normal de trabajo en una galera con 900 pollos (lotes de 300 pollos con diferencia de 15 días de edad)		
Pollos recién traídos	Pollos mayores de 2 semanas	Pollos aliñados
Desinfectar galera		Cocer agua
Hacer lugar de crianza	Apagar luces	Matar el pollo
Poner cascarilla de arroz	Levantar cortinas	Desplumar
Poner cubierta de papel	Poner alimento	Destazar
Poner agua azucarada	Llenar tanque de agua	Lavar con agua
Colocar foco de 22 watt	Poner vitamina en agua	Secar
Recibir pollitos	Hacer limpieza general	Pesar
Poner alimento	Estimular pollo para que coma	Inicia 03:00
Poner agua con vitamina	Inicia 06:00	Finaliza 07:00
Inicia 07:15	Finaliza 08:00	
Finaliza 09:30		

Reglamento Interno

Fue elaborado y aprobado por el grupo ante la necesidad de actuar o decidir en determinadas circunstancias; es sencillo, pero básico. Define lo siguiente:

Responsabilidades en el manejo de los pollos

Establece reportar pollos muertos, horas de atención al pollo, manejo del pollo en la galera, vacunación, entre otros.

Uso de ingresos obtenidos

Establece reservar el dinero o capital de trabajo de cada lote de 300 pollos (costo del pollito, alimento, vacunas, vitaminas y electrolito, entre otros), ahorrar el 10 por ciento de la ganancia de cada lote como capital social, repartir excedentes después de comercializar el sexto lote de pollo, no prestar dinero a ningún miembro del grupo, apoyar con 25 dólares EE.UU. en caso de defunción de algún familiar del grupo juvenil.

Ingresos de nuevos miembros

Se acordó que mientras el proyecto no aumente su capacidad instalada, no podrán adherirse nuevos miembros.

Causas de expulsión

Son faltas para ello, no atender adecuadamente los pollos en forma y reincidir en ello, sustracción de pollo, fomentar calumnias dentro del grupo y, desatender los compromisos adquiridos.

Registros de trabajo del grupo

El accionar organizativo se documentó en cuadernos escolares, en los cuales se observa que las reuniones ordinarias y extraordinarias que tenía la directiva, eran con agenda; llevaban registro de clientes permanentes y potenciales; controlaban el movimiento económico del negocio con un modelo sencillo de entradas y salidas; capacitaciones recibidas, entre otros.

Organización y manejo de los pollos

CENTA-El Peñón coordinó una gira de observación a una explotación de pollo de engorde, previa al inicio de las operaciones

en las galeras, a fin de que los jóvenes conocieran más sobre el manejo. Estos aprovecharon la oportunidad de ofrecer pollo al dueño de la explotación, convirtiéndose en el primer cliente seguro que tuvieron más adelante.

El grupo juvenil tomó la decisión de iniciar la empresa, adquiriendo lotes de 300 pollos cada semana, pero distribuyéndolos alternadamente en cada una de las dos galeras, es decir que los lotes de cada galera se llevaron 15 días de diferencia. Esto beneficiaría el manejo, la producción y la comercialización, ya que las dos galeras tendrían pollo de 6 edades diferentes, y no se juntaría la compra del pollo ni su venta en cantidades inmanejables por el grupo. A esa fecha ya se había decidido donde comprar el pollito, como traerlo y recibirlo en la galera.

El manejo en el lugar de crianza (conocido por «cuna» por los jóvenes) de cada lote, inició comprobando que el equipo básico para recibir el pollito estaba funcionando y en su lugar correcto, la ventilación adecuada, la fuente de luz encendida una hora antes, el agua con azúcar a temperatura ambiente, piso forrado con papel durante la primera semana, se cambió a agua con vitaminas y electrolitos y simultáneamente también se empezó a darles alimento el mismo día de recibidos, se verificó la fuente de luz a fin de que el pollito estuviera confortable por una temperatura adecuada.

La alimentación se calculó para lotes de 300 pollos, y consistió en suministrar concentrado de «Iniciación» para las primeras 3 semanas; durante la primer semana, consumieron 39,3 kg; la segunda semana 82,72 kg, la tercer semana 135 kg. El alimento concentrado de «Finalización», se dio a partir de la cuarta semana, consumiendo 191 kg, la quinta semana 251,1 kg; y la sexta semana, 308,7 kg, que es cuando termina su período de engorde.

Los comederos son tecnificados, no artesanales, y se usaron 9 para cada lote de 300 pollos, es decir considerando un comedero por cada 33 pollos.

Los bebederos, también tecnificados, se calcularon en base a uno por cada 75 pollos, necesitando cuatro para un lote de 300; eran automáticos, alimentados por un tanque de agua colocado en el exterior de la galera (tipo cisterna).

Como medida de prevención de enfermedades, a los 8 días de recibido el pollito, se vacunó contra el New Castle, enfermedad



Pollitos de 15 días creciendo en una de las dos galeras del proyecto



Pollitos de diferentes lotes en galera de la Comunidad Buenos Aires.

prevaleciente en El Salvador, aplicando una gota de vacuna ocular, repitiendo nuevamente a las 3 semanas.

En el piso de entrada a cada galera se colocó un desinfectante que evitó ingresar enfermedades a través del calzado. Además, se regularon las visitas de personas extrañas al proyecto por el riesgo de transmisión de enfermedades a los pollos.

Comercialización

Se efectuó un segundo sondeo de mercado el 30 de enero de 2003, realizado por los jóvenes bajo la asesoría del CENTA El Peñón. A diferencia del efectuado en noviembre de 2001, éste tuvo un carácter más de oferta porque consistió en recorrer los lugares identificados a fin de ofrecer pollo que ya estaba en proceso de engorde en las galeras.

Se realizó la incorporación de los estudiantes de la UES, dedicándose, todo el equipo conformado, a recorrer la parte sur de Metalío.

Se hizo un tercer sondeo en la parte norte de Metalío, similar al descrito, con las variantes que en éste participó solamente



Jóvenes en segundo sondeo de mercado con apoyo de CENTA El Peñón.

CENTA-El Peñón con el grupo de jóvenes y se llevó muestras del pollo producido para que los clientes potenciales visitados observaran la calidad y se motivaran a hacer negocios.

Los estudiantes de la UES ya habían finalizado su práctica social a la realización de este sondeo.

Realizada la primera venta de pollo vivo el 4 de marzo de 2003 se levantó el estado de ánimo de todos los jóvenes al ver el fruto de un esfuerzo compartido entre varias partes interesadas.

Las ventas continuaron realizándose, tanto en la comunidad como fuera de ella, teniendo una mayor demanda de pollo vivo y destazado, pero éste en menores cantidades. Se vendía todo el pollo incluyendo las vísceras (hígado, patas, mollejas, pescuezos).

Para motivar al grupo y dar a conocer el negocio, CENTA El Peñón tuvo a bien promocionarlos y los llevó a participar en el Lanzamiento del Año Agrícola 2003, evento que desarrolla el gobierno central todos los años y en el que, tanto la empresa privada como organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, se les invita a exponer su negocio.

Además coordinaron su participación en un Agro mercado de productores agropecuarios en el turicentro de Caluco. Económicamente no les fue bien, pero ganaron experiencia e imagen como grupo juvenil.

El negocio prosperaba al punto que los lotes 10, 11 y 12 se compraron de 400 pollitos, luego se continuó con 300 porque se observó que el pollo se cansaba mucho debido al calor de la época en la zona costera, a pesar de tener una población técnicamente aceptable y bien manejada. Este comportamiento fue más notable en la galera de Buenos Aires, ya que por razones de espacio, su construcción fue ubicada de norte a sur, contraria a la recomendación técnica de este a oeste que favorece la ventilación; a diferencia, la de Miramar esta bien ubicada, produciéndose allí pollo de mejor tamaño.

Se mantenía un registro de clientes permanentes, indicando nombre, teléfono, fecha de entrega, parte del pollo requerido (canal completo, alas, menudos, etc.), si lo deseaba vivo, y qué cantidades demandaba. Además, un registro de personas y negocios, como clientes potenciales, para visitarlos y ofrecerles pollos.

Se entregaban pedidos a domicilio para lo cual se utilizó el vehículo de uno de los padres de familia, quien cobraba un precio especial para estimular al grupo. Sin embargo, muchos clientes lejanos se dejaron de atender porque sus pedidos bajos no justificaban los costos de transporte, y se centró el negocio en un solo comprador que adquiriría todos los pollos vivos, pero no les pagaba en el momento sino después de 8 días cuando le llevaban el siguiente pedido. El negocio decayó temporalmente cuando el

Cuadro 3

Costo directo de un lote de 300 pollos (\$EE.UU.)

INSUMO	Costo total
1. Pollito	130,28
2. Concentrado de inicio (6 qq)	86,40
3. Concentrado de finalización (18 qq)	260,23
4. Vacuna New Castle	3,20
5. Vitamina y electrolitos	3,43
6. Antibiótico	5,00
7. Granza o cascarilla de arroz	1,71
8. Energía eléctrica	1,66
9. Combustible	10,00
Total	501,91
Costo directo promedio de 1 pollo de 6 semanas	1,67
Ingresos bruto promedio por venta de 1 pollo de 6 semanas	2,00

cliente se fue para los Estados Unidos de América, y no se tenía tan desarrollado el negocio de pollo destazado o en canal.

Al 2 de junio de 2003 se habían comprado 20 lotes de pollos, es decir 14 lotes adicionales a los comprados con fondos del proyecto.

Costos e ingresos

A efecto de determinar el comportamiento de la inversión, se hizo un análisis de enero a junio de 2003, ya que a la fecha en que se encuentra el proyecto no hay datos completos aún, y se ha tomado la información disponible en los cuadernos de registro. Además, es lógico que no se haya recuperado la inversión inicial. Por tales razones se consideró mejor describir la proyección que lleva la empresa desde el punto de vista económico.

La inversión inicial fue de 11 761,58 dólares EE.UU., e incluyó materiales para la construcción de galeras, matadero, adquisición de equipo avícola, mano de obra (exclusiva de la comunidad) y transporte desde su inicio a fin de construcción, tanto aportado por el proyecto como por los jóvenes durante todo el proceso de construcción y equipamiento.

Los costos de producción más bien son costos desembolsados o directos, y con los datos producto del coste de 20 lotes con un total de 5 985 pollos, se han tenido 9 994,95 dólares EE.UU. de gastos y 11 970 dólares EE.UU. de ingresos brutos, produciendo un ingreso neto de 1 975,05 dólares EE.UU. en el período mencionado.

5. EL APOYO DE PADRES DE FAMILIA Y LA COMUNIDAD

Este aspecto es crucial debido a que el proyecto se desarrolla en un medio familiar-comunitario, con trasfondos culturales, sociales, económicos y políticos diferentes. Además con jóvenes en su mayoría adolescentes, dependientes de sus padres.

¿Cómo lo consiguieron?

Realmente el protagonismo de CENTA-El Peñón fue clave dando a conocer el proyecto desde sus orígenes, tanto a los jóvenes beneficiarios como a los padres de ellos.

La primera reunión en que se tomó en cuenta a los padres de familia, fue para establecer si ellos estaban de acuerdo en que sus hijos participaran activamente. Los padres de familia al ver el interés de sus hijos e hijas y evaluando también el protagonismo

Recuadro 1

Ventajas percibidas por los padres de familia con la participación de sus hijos(as) en el proyecto

- Mejoría económica y alimentaría para él y la familia.
- Construcción de conocimientos en técnicas de manejo de pollos.
- Identificación con otras personas e instituciones.
- Lograron ver el fruto de su trabajo como jóvenes.
- Utilizan mejor su tiempo libre.
- Adquieren experiencia positiva y también negativa
- Ampliación de lazos de amistad con otra comunidad.
- Cambio a personalidad positiva (más despiertos).
- Se identifican líderes potenciales positivos y negativos entre la juventud.
- No han descuidado el estudio.
- Trabajan bien organizados.

que tendrían en apoyarlos, estuvieron de acuerdo. La decisión de autorizarlos fue tomada así: por seis padres, dos madres, cuatro por ambos; un joven decidió por sí solo por ser mayor de edad.

Con relación a la comunidad, los jóvenes manifiestan que al inicio les dio curiosidad porque nunca había existido algo así. Algunos les aconsejaban, otros eran indiferentes.

¿Cómo lo mantienen?

Habiendo logrado el apoyo de los padres de familia y parte de la comunidad, fue un reto mantenerlo, siendo clave para ello las estrategias y metodologías aplicadas por CENTA-El Peñón, y por el otro lado, los resultados que los jóvenes estaban produciendo.

Los padres de familia (hombres y mujeres), se integran a apoyar la construcción de las dos galeras juntos a sus hijos e hijas. Esta interacción fue positiva, ya que gradualmente veían forjado el fruto de un esfuerzo mutuo. Le habían tomado cariño al proyecto porque eran sus hijos e hijas directamente los beneficiados, personas a las que nunca se les había tomado en cuenta.

Otra razón es que el proyecto despertó y cultivó cualidades en los jóvenes, que realmente no esperaban ver a sus padres ni a las comunidades. Era notable que el proyecto trascendió a ser más que una galera con pollos, en virtud de que la interacción entre ellos y otras partes interesadas les estaba forjando su personalidad. Por ejemplo, los padres de familia manifestaron que el grado de motivación del grupo era elevado; los veían más unidos, más maduros, con malicia sana, más comunicativos que antes, con una forma distinta de ver las cosas, tomando decisiones, esforzados; es decir su personalidad era otra. Nadie hablaba de retirarse del proyecto, ni de irse para los Estados Unidos de América. Don Roberto Ventura afirma que tenían demasiado entusiasmo. Doña Isabel Cruz, dice que su hijo adquirió una autoestima muy buena, logrando no tener pena de hablar con nadie. Por eso los apoyan.

Además, se realizaron reuniones de retroalimentación sólo con los padres de familia con quienes además de darles informes sobre el avance del proyecto, se sondean aspectos que son producto de la vivencia de sus hijos e hijas en el proyecto. Por ejemplo, cómo ven sus hijos el proyecto; cómo lo ven ustedes; qué sugerencias le harían a sus hijos y qué problemas perciben.

Esta forma de comunicación con ellos infundió seriedad y generó confianza, ya que se pretendió siempre un buen ambiente que permitiera resolver problemas de chismes, fricciones y otros.

Los padres de familia tampoco ignoraban lo que sucedía cuando los jóvenes salían de sus comunidades con fines de capacitación, negocios o diversión, porque estratégicamente se invitaba a algunos de ellos para que acompañaran al grupo. Esta transparencia ha sido muy efectiva.

Con relación a la comunidad, el apoyo está dividido. El grupo de jóvenes expresó que mientras unos les aconsejaban seguir en el proyecto, otros se burlaban y hasta les ponían sobrenombre; les gritan hasta ahora cuando les ven pasar a atender alguna actividad del proyecto. Cinco de seis jóvenes mujeres y cinco de ocho jóvenes hombres señalaron alguna falta de apoyo; mientras que sólo una de seis jóvenes mujeres y tres de ocho jóvenes hombres, afirman tener cierto apoyo.

6. FUNCIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Se conjugan al menos diez partes interesadas claves, identificadas por el grupo de jóvenes empresarios; éstas han contribuido en menor o mayor grado en el proyecto, pero no por ello menos o más importantes. Cada cual jugó su papel clave en su momento de participación.

CENTA-El Peñón.

A través de su Agencia de Extensión en El Peñón, fue el eje de la coordinación interinstitucional y la que ejecutó el proyecto. Tomando como base uno de los cinco ejes transversales de la estructura temática institucional, la Juventud Rural, promovió la participación de un grupo de jóvenes rurales en un proyecto productivo pecuario, asumiendo las responsabilidades de identificarlo, formularlo, socializarlo con jóvenes y padres de familia, presentarlo a la FAO y, ejecutarlo.

Las agencias de extensión, según estructura orgánica, dependen de la gerencia de transferencia de tecnología, quien designa para la supervisión, seguimiento, asesoría, apoyo a la transferencia y asistencia técnica, a las supervisorías técnicas regionales. En este caso, la agencia tuvo de respaldo desde el inicio del proyecto, a la supervisoría técnica de la región occidental.

La agencia gestionó no sólo los fondos económicos para ejecutar el proyecto, sino que definió estrategias para que las comunidades dieran su apoyo; además facilitó la compra de insumos, apoyó la capacitación directamente y la indirecta la coordinó con otras partes interesadas, facilitó la asistencia técnica y definió estrategias para la comercialización, todo con el propósito de que el grupo tuviera las herramientas técnicas necesarias para auto-gestionar el negocio; además, medió entre padres y jóvenes ante los problemas de familia que generaba la interacción del grupo; aportó el diseño de las dos galeras, gestionó y apoyó la soldadura de las estructuras de hierro; apoyó el traslado de estudiantes de la UES desde Sonsonate a la zona del proyecto; definió las estrategias mencionadas a lo largo del estudio a fin de sentar las bases de éxito del proyecto.

La FAO

El grupo los percibió como los que aportaron el financiamiento. Por medio de su representación en El Salvador, contribuyó a revisar y aportar ideas para orientar y manejar el proyecto; realizó seguimiento económico y de campo; administró el fondo especial de TeleFood; se responsabilizó de la compra y envío de materiales y equipo avícola del proyecto; coordinó con CENTA la construcción de las dos galeras, así como con la UES el apoyo con estudiantes del servicio social.

También, a través del equipo de especialistas del Proyecto «Agricultura sostenible en zonas de ladera» GCP/ELS/005/ET, brindaron la orientación general al CENTA-El Peñón sobre la gestión de un taller de expectativas. Además, capacitaron al grupo juvenil en áreas claves que contribuirían a la consolidación de la naciente organización.

Alcaldía de Acajutla

Al gobierno local de Acajutla no le fue difícil integrarse a esta visión compartida porque ya existían antecedentes de coordinación con las comunidades objetivo y con la Agencia de Extensión El Peñón en desarrollar proyectos comunitarios. A solicitud de la agencia, participaron en una reunión de trabajo en la que presentaron el plan que tenía que ejecutar el proyecto juvenil. Así surgió el compromiso de participar y ayudar. Cuando el proyecto inicia colabora en transporte de materiales de construcción de las galeras (piedra, arena, entre otros). Pero su protagonismo clave fue cuando no se pudo dar continuidad al compromiso de CENTA de aportar el especialista en estructuras metálicas. Esto estaba desacelerando el ritmo de la construcción y bajando los ánimos de los jóvenes. La Agencia de Extensión solicita apoyo a la Alcaldía y ésta responde y envía a un soldador de estructuras metálicas y el problema es superado.

Cuando el proyecto entró en la fase de producción, apoyó la compra de carne de pollo. Ante la situación de haber construido las galeras en terrenos que no eran propiedad del grupo juvenil, respaldó al grupo ofreciéndoles ayudar legalmente para garantizarles que no sucediera eso, les dio la alternativa de comprarles

un terreno así como darles asesoría legal para su constitución jurídica.

Cuando los jóvenes llegaron a la Alcaldía con el fin de ampliar los canales de comercialización en la ciudad de Acajutla, los recibió el señor Alcalde y los presentó como «jóvenes empresarios» y les dijo que si querían un lugar en el mercado municipal lo podía gestionar. Los jóvenes regresaron muy motivados por las muestras de apoyo recibidas.

OEF de El Salvador.

Se integra a apoyar el proyecto a través de una alianza estratégica de hecho entre CENTA-El Peñón y OEF en Acajutla. A solicitud de CENTA, amplió su trabajo de capacitación teórico-práctico de módulos de aves manejado por mujeres en la comunidad Miramar, extendiéndolo al grupo de jóvenes, a quienes formó en áreas claves para el negocio que emprendían, en el marco del Programa de desarrollo humano empresarial que impulsaban. Además, medió con las autoridades del Centro Escolar para que accedieran a dar permiso de capacitar a los jóvenes en horas de clase.

Universidad Nacional de El Salvador (UES).

A través del Departamento de proyección social, coordina con la FAO la asignación de cuatro estudiantes de la Facultad de Ciencias Agronómicas, apoyando con 500 horas de servicio social gratuito cada uno de ellos. Llegaron y realizaron un inventario de lo que había disponible para iniciar el proyecto, detectando que, no había herramientas, grupo falto de capacitación, galeras con sólo fundaciones y postes en las cuatro esquinas, rastro diseñado pero no construido, entre otras. Su aporte dio más seriedad y responsabilidad al grupo juvenil en la construcción de las galeras. Además, contribuyeron en capacitar al grupo en temas claves, funcionales y muy oportunos al momento que se vivía y al sondeo de necesidades que realizaron, como por ejemplo la instalación y uso de bebederos y comederos; manejo del pollo; comercialización; práctica de destace del pollo. Además, proveyeron algún tipo de consejería a fin de que el grupo se motivara

y tomaran más conciencia de la responsabilidad que el proyecto implicaba. Los jóvenes los identifican como de mucho aporte tanto en el trabajo material como en el técnico, porque dirigieron al grupo integrándose a trabajar con ellos en la construcción de las galeras y en la capacitación.

Los estudiantes se apoyaron también en sus profesores para poder ser más eficaces en su asesoría sobre la mayor exigencia que tuvieron: manejo de pollos e instalaciones. Llegaron a brindar un servicio. A cambio recibieron una primera y buena experiencia con jóvenes, mayor autoestima, sentido de utilidad, mayor conciencia de las necesidades del sector y, la oportunidad de validar en campo los conocimientos teóricos recibidos en el aula.

Alimento para Animales S.A (ALIANSA).

Ante un problema de enfermedad severa, envió a un médico veterinario a dar recomendaciones técnicas inmediatas y a la vez brindar capacitación al grupo de jóvenes, relacionadas con el manejo de pollo de engorde y cuarentena de granjas. Ha continuado, llegando a observar los lotes de pollo, motivado porque le ha llamado poderosamente la atención que los jóvenes atiendan un proyecto así de esa forma, además de ser clientes.

El Ministerio de Educación (MINED)

A través de la Dirección del Centro Escolar Miramar, facilitó las instalaciones de la escuela para algunas reuniones; flexibilizó horarios a fin de que los y las jóvenes pudiesen hacer exámenes diferidos y reponer algunas clases cuando hubo necesidad, a fin de que el grupo juvenil pudiera atender algunas responsabilidades del proyecto; orientaron a preparar algunos discursos y charlas; apoyar las actividades que el grupo hacía, respaldarlos moralmente y dar explicación sobre el rendimiento escolar a los padres de familia.

Vecinos colaboradores

Especialmente la señora María Julia García, quien prestó su casa para reuniones de capacitación, retroalimentación y debate. Además ella y otras personas aconsejaban al grupo a responsabi-

lizarse del proyecto, recalcándoles que ese tipo de ayuda no llegaba todos los días y que la aprovecharan poniendo de su parte lo que el proyecto les pedía que aportaran; y también a cuidarse como jóvenes, en sus relaciones interpersonales.

Padres de familia

Autorizaron a sus hijos e hijas para que participaran en el proyecto; los apoyaron en el trazo y construcción de las galeras; búsqueda de camión para transportar materiales de construcción; cargar esos materiales junto con algunos de los jóvenes; transportar, en vehículo de uno de los padres, al grupo de una galera a otra para apoyar su construcción; dar cierta libertad supervisada a los jóvenes; dos padres de familia se responsabilizaron en facilitar sus hogares para que el grupo se quedara a dormir desde un día antes para madrugar a aliñar pollos (los jóvenes dormían en una casa y las jóvenes en otra); uno de los padres compró una cama extra para dar mayor comodidad y hospitalidad al grupo; cuidar que se mantuviera el respeto entre ellos; llenar tanque de agua y cubrir turnos de trabajo cuando algunos de ellos no podían cumplir por razones de enfermedad o atención de tareas asignadas en sus fincas en épocas de cosecha; traslado de estudiantes a la carretera de Metalío para que tomaran transporte hacia sus casas; algunos apoyaron en el manejo y comercialización del pollo; en asistir a las reuniones para conocer el progreso y conducta de sus hijos e hijas en el proyecto; además, los aconsejaban a comportarse respetuosamente y responsablemente, mayormente en los dos hogares donde dormían. Finalmente, vigilaban las galeras con pollo para evitar robos.

Los jóvenes del proyecto

Beneficiarios directos, quienes con el apoyo de los nueve interesados mencionados, escandalizaron a sus comunidades por su envidiable organización y trabajo. Se capacitaron en los módulos tecnológicos y de desarrollo humano empresarial mencionados; junto a sus padres, estudiantes de la UES y CENTA, trabajaron arduamente día y noche en la construcción de las dos galeras; participaron en dos sondeos de mercado; organizaron los comités; elaboraron reglamento interno; llevaban control del

movimiento económico del negocio; compraban directamente el pollito y otros insumos; hacían entregas de pollo; participaban en ferias de productores; desarrollaban turnos de trabajo detallado en el Recuadro 2; tomaban decisiones sobre el negocio, entre otros.

Recuadro 2

¿Por qué tan unidos? opinión por género

Los jóvenes

- * Jugaban
- * Bromeaban y nadie se sentía mal
- * Contaban chistes y adivinanzas
- * No tenían rencores
- * Se reunían a platicar los fines de semana en la casa de don Cristóbal Orellana y otros
- * Celebrar cumpleaños

Las jóvenes

- * CENTA las llevaba a lugares que no conocían a través de giras, ferias de productores y a bañarse.
- * Ir juntas al río a bañarse y comer
- * Se toleraban
- * Se veían todos como hermanos y hermanas

Opinión de la directora del centro escolar

- El hecho de haber trabajado como iguales, las mismas funciones, es decir, con equidad de género.
- Los convivios que tenían (departir)
- Las charlas que recibieron

Opinión de CENTA

- La organización empresarial planteada
- Los convivios
- Las reuniones de evaluación fuera de la comunidad

Opinión de padres

- Eran de la misma edad
- Solidarios
- Se divertían
- Un objetivo común
- Eran familia
- Por la confianza que se les dio

7. CAPACITACIÓN

Este componente ha sido fundamental en la formación asociativa con visión empresarial del grupo juvenil, al grado que todos los padres de familia y algunas partes interesadas claves de apoyo reconocen que la construcción de nuevos conocimientos ha sido vital en la organización y trabajo, porque como jóvenes estudiantes procedentes de familias con sistema de producción tradicionales, poco conocían de este negocio, pero por su energía y frescura de mente captaron y pusieron en marcha el proyecto.

Recuadro 3

Detalle de la capacitación recibida por el grupo juvenil

Nombre de la jornada	* Momento en la construcción	Facilitación
1. Jalemos parejo	antes	CENTA
2. Autoestima	antes	CENTA-FAO
3. Liderazgo	antes	CENTA-FAO
4. Organización	antes	CENTA-FAO
5. Autoestima	durante	OEF
6. Trabajo en equipo	durante	OEF
7. Comunicación	durante	OEF
8. Administración de empresas	durante	OEF
9. Manejo de pollo de engorde	durante	CENTA
10. Manejo de pollo de engorde	durante	UES
11. Práctica de destace	durante	UES
12. Autoestima	después	CENTA
13. Manejo de pollo de engorde	después	ALIANSA
14. Comercialización	después	CENTA
15. Elaboración de chorizo y embutidos de pollo	después	ENA

* Se desagrega o separa tomando como punto de referencia la construcción, por el significado que tomó tal acontecimiento en la mente del grupo.

Sin embargo, la capacitación que permitió sentar las bases del grupo juvenil en cuanto a asociatividad empresarial, fue Jalemos parejo; material producido por el equipo de especialistas del Proyecto GCP/ELS/005/NET de la FAO, que a través de un rotafolio y una guía de uso con comentarios sugeridos para cada una de las 18 láminas que lo conforman, permitió en una sesión de capacitación, identificar el problema principal que afecta a una comunidad; posible solución al problema a través de una acción mancomunada; conocer los elementos principales de una organización, sus ventajas y formas más comunes; y considerar la posibilidad de iniciar un proceso organizativo en la comunidad o grupo.

Cabe mencionar que el grupo juvenil recibió las herramientas básicas, teóricas y prácticas, para llevar a cabo con éxito el proyecto.

8. TESTIMONIOS

Los jóvenes vivieron tan intensamente el proyecto que es oportuno compartir algunos pensamientos expresados por ellos y que reflejan lo que significó el proyecto para el grupo. Esto servirá de inspiración y motivación para otros que lo lean.

Aníbal Recinos de la comunidad Miramar, escribió inspirado los versos de una sencilla canción que entonaban, mientras el proyecto era ejecutado.

La galera rompe las cadenas

*¡La galera rompe tus cadenas
La galera rompe tus cadenas
Pero en la galera lo vas a lograr
Cuesta subir la cuesta
Cada día que vamos a matar pollos*

*Cuesta subir la cuesta
Pero en la galera lo vas a lograr,
La galera rompe tus cadenas
La galera rompe tus cadenas
Pero en la galera lo vas a lograr!*

«Ninguna otra cosa me podía dar tanta experiencia y tomar decisiones por mí misma.»

«Conocí a muchas personas que yo nunca me imaginé conocer.»

«No sólo aprendí a manejar pollos sino a convivir con los demás compañeros y personas.»

«Juntos bailamos, jugamos football, celebramos cumpleaños, y aprendimos a respetarnos.»

«No sólo mejoré en el trabajo sino en mi cuidado personal y responsabilidad.»

«Queríamos estar trabajando siempre unidos.»

«Sentí que se me elevó la autoestima; me sentí útil.»

«Se me despertaron buenas habilidades.»

«El proyecto nos brindó un nuevo futuro.»

«Todo el que llega al final tiene su recompensa.»

«Nos llevamos bien en la galera, me gusta y quiero seguir aprendiendo.»

9. ÉXITOS Y DIFICULTADES

Producto del seguimiento del proyecto, de las entrevistas y percepciones de las partes interesadas claves de apoyo y de jóvenes del grupo juvenil, se ha considerado lo siguiente:

Éxitos

Permitió darle la oportunidad de abrirse campo en lo productivo a jóvenes que nunca tuvieron acceso, contribuyendo a disminuir la migración interna y externa. Asimismo, la formación recibida, impactó positivamente en la personalidad y carácter de los jóvenes; su autoestima se elevó porque se les brindó herramientas para tener una opción para defenderse en la vida y sentirse útiles, ya que todo el grupo aprendió a manejar técnicamente la producción de pollos. Sin embargo, este proceso de enseñanza-aprendizaje, permitió también a los jóvenes, demostrar habilidades y capacidades relacionadas con la producción, comercialización, y niveles de convivencia, lo cual fue fundamental para identificar liderazgos jóvenes en ambas comunidades; también, ganaron experiencia porque tomaron decisiones, unas acertadas y otras no.

Permitió ampliar expectativas planteadas por los jóvenes en cuanto a estudios superiores, oficios, recreación, compartimiento con otras personas y entidades; porque todos percibieron el proyecto no como fuente exclusiva de ingresos sino como un medio para superarse y ver el futuro diferente, creando conciencia de los beneficios de saber y ser algo en la vida.

Conjugó 10 partes interesadas que aportaron su mejor esfuerzo en apoyar el proyecto juvenil repercutiendo positivamente en la vida de quienes interactuaron con cada joven. Cabe mencionar que quedó establecido un buen precedente de trabajo interinstitucional, que traducido a un lenguaje sencillo, podría entenderse como una esperanzadora y estratégica forma de trabajo que acoquina entidades que, a través de una alianza acordada, ponen a disposición sus recursos y fortalezas a favor de comunidades que las necesitan. Se comprobó que sólo es necesario tener voluntad de apoyar una iniciativa, técnicamente viable, para luchar por la sobrevivencia y superación comunitaria.

El proyecto le dio reputación a ambas comunidades por ser una organización de jóvenes productiva en lugares donde se carece de fuentes de empleo y porque proyectaron su imagen a través de los medios de comunicación como la televisión.

Dificultades

La tardanza en el inicio del proyecto fue determinante en la deserción de algunos jóvenes, de los cuales no se conocerán sus habilidades y capacidades; el grupo inició con 25 y terminó con 14, y tuvieron que afrontar, desde el inicio del proyecto la falta de herramientas de trabajo y conocimientos de albañilería, así como un exceso de bromas, algunas de ellas fuera de tono.

No se cumplió el reglamento interno, a pesar de que lo elaboraron y consensuaron con todo el grupo de jóvenes. No se tuvo el carácter de actuar para hacer valer lo acordado, llegando una parte del grupo a tener graves irresponsabilidades, que a pesar de tratarlas en las reuniones de evaluación en grupo y con los padres de familia, no cambiaron su comportamiento, sino que continuaron con un deficiente trabajo, evidenciado por varias cosas: mal manejo de registros (de producción, económicos, de ventas, de gastos y de reuniones de trabajo), a pesar de tener instrumentos sencillos y prácticos para su uso; la decisión de repartir excedentes sin un previo análisis económico del negocio; la compra apresurada de más equipo avícola sin permitir que se consolidara el proyecto; pérdida de clientela por quejas de mala calidad y presentación del pollo (lo embolsaban mal desplumado, de bajo peso o quebrados de sus alas, por ejemplo); se compró un concentrado distinto y los pollos se enfermaron y algunos murieron, no detectando oportunamente, que la causa fuera esa; pero ya seguros, pusieron inmediatamente en cuarentena las galeras, deteniéndose temporalmente la producción.

Los padres de familia perciben el proyecto eminentemente económico, sin ver que es más que eso; además, su comunicación informal, sumada a la de la comunidad y otros jóvenes, generó tensión, llegando al punto que la galera ubicada en Miramar, se cerró y posteriormente se desmanteló, permaneciendo así hasta la fecha. Probablemente sea construida en casa de otro padre de familia, pero es conocida la desventaja de que los terrenos donde

se construyeron las galeras no son propiedad del grupo de jóvenes, sino que se edificaron en propiedad de padres de familia, bajo la palabra solamente que no habría problema en ello y por eso no se legalizó nada. Podría suceder nuevamente lo mismo.

Existieron problemas de comercialización porque los clientes querían comprar el pollo muy barato; se vendió a quien lo pagaba mejor, sin embargo a pesar de que se vendía, las decisiones de comprar más jabas, bebederos, alimento concentrado de mala calidad, y repartirse dinero supuestamente excedente, encaminó a que el grupo se descapitalizara y adquiriera deudas muy tempranamente.

10. INICIATIVAS FUTURAS

Producto de la experiencia ganada con la vivencia en la ejecución del proyecto por cada parte interesada consultada, destacan algunas ideas muy prácticas que pudieran desarrollarse en el futuro, siempre que el grupo juvenil las tome a bien retomar:

Construir nuevamente la galera desmantelada, y con apoyo jurídico de la Alcaldía de Acajutla, firmar un documento legal que garantice la posesión y uso de la galera en ese terreno prestado.

Incrementar la rentabilidad diversificando el negocio, generando valor a la carne de pollo a través de la producción de chorizo y embutidos de pollo; para esto ya fueron capacitados y a la vez motivados a fin de que continúen produciendo, porque CENTA-El Peñón ha presentado una idea de proyecto ante el Programa de reconstrucción y modernización rural (PREMODER), que si es aceptada y aprobada, apoyará la diversificación del negocio.

Depurar el grupo y mantener las personas más destacadas y con voluntad notoria, asignándoles la producción de cada lote bajo responsabilidad de 2 ó 3 jóvenes; a la vez, incorporar nuevos jóvenes, implementando un proceso de selección basado en la experiencia ganada.

Se continuará la capacitación haciendo hincapié en contabilidad básica, atención al cliente (a fin de recuperar y ampliar clientela), así como con los convivios, giras a proyectos similares y a ferias de productores, reuniones de retroalimentación entre padres de familia y jóvenes.

11. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

Es necesario compartir lo que prioritariamente se ha aprendido en la ejecución de este proyecto, ya que por ser jóvenes los protagonistas principales, indiscutiblemente han generado experiencias.

Lecciones aprendidas

No existe precedente alguno de proyectos productivos con jóvenes en las comunidades de Miramar y Buenos Aires, lo cual impidió conocer experiencias similares que retroalimentaran al grupo para decidir qué hacer o no hacer; es claro que un proyecto de jóvenes adolescentes es diferente porque se trata con personas en etapa de transición de niño a joven, con carácter, personalidad y expectativas no muy bien definidas. Por eso las estrategias y metodologías empleadas fueron adaptadas y creadas para este tipo de experiencia.

No es posible arriesgar el éxito de un proyecto construyendo algún tipo de infraestructura colectiva en terreno ajeno, y aún más, cuando no hay un documento legal que prevalezca ante problemas futuros de uso y posesión. Así mismo, se logró percibir que por el esfuerzo empleado en la construcción y producción, las galeras significaban mucho para padres de familia y jóvenes, y cuando se originó el problema que terminó en el desmantelamiento de una de ellas, la organización del grupo se desequilibró a tal punto que éste se dividió, surgiendo viejas tensiones familiares que no permitieron conciliar, ni con los jóvenes ni con sus padres y madres. Es claro que los agentes de extensión de CENTA-El Peñón y otras partes interesadas de apoyo, desconocían estos trasfondos culturales, sociales y económicos en estas comunidades ni la interacción de estos factores en la conducta de los jóvenes.

Los lazos de comunicación entre las partes interesadas de apoyo, fueron una experiencia gratificante y motivadora que permitió equilibrar el trabajo y estudio del grupo juvenil, a fin de que no descuidaran ambas responsabilidades.

No es posible otorgar mucha libertad de acción con respecto a la toma de decisiones sobre el dinero, sin análisis previo, ni oír o

tomar las recomendaciones sugeridas por las partes interesadas de apoyo. A pesar de que el grupo puso la normativa para usar el dinero generado y CENTA asesoró y recomendó su cumplimiento, parte del grupo se dejó llevar por su inmadurez y presión de las comunidades y decidieron gastar más de lo debido.

En el equipo de partes interesadas que se conjugaron, se hizo sentir la falta de otras disciplinas que ayudaran a orientar a una juventud que el ambiente del proyecto la liberó y forjó de una manera impredecible. En un grupo juvenil así, no se puede pensar en apoyar sólo con dirección productivista, porque hay factores emocionales, físicos, mentales y espirituales que tratar y forjar.

El grupo juvenil se caracterizó por su unión; se veían como hermanos; era impresionante; trabajaban como iguales, hasta que se dividieron por las hostilidades sufridas en la galera que se desmanteló. Es de comprender que un grupo de jóvenes dependientes, hace lo que sus padres les aconsejan en momentos así. Tal es este caso y se debió actuar con prudencia, porque al inicio de los problemas nadie quería dividirse, pero terminaron cediendo y obedeciendo lo que sus padres decían.

Es de esperar ciertas irresponsabilidades en un grupo así. No es en todos sino en una parte de ellos. Saben qué y cómo hacer las cosas por la formación recibida, pero producto de su etapa de transición, toman como juguete o indiferencia la formalidad que un proyecto demanda en su ejecución. Aquí se puede observar el temple y carácter en la actuación de todos, y que puede evidenciar rasgos de liderazgos positivos y/o negativos en el grupo.

Recomendaciones

Debe revisarse la posibilidad de integrar a este proyecto de jóvenes y a otros similares en el futuro, un equipo multidisciplinario de entidades bajo el concepto de alianza estratégica, para no atender sólo lo productivo, sino lo administrativo-contable, lo sociológico, psicológico, sanitario, cultural, y espiritual, entre otros; pero esta atención debe ser más sostenida a fin de que el apoyo sea visto como un medio para lograr un desarrollo humano, y el éxito esté garantizado.

Para ello, también debería reforzarse la estrategia de involucrar a estudiantes de diferentes facultades de las universidades así como también a los voluntarios del Cuerpo de Paz, para que desarrollen su servicio social en proyectos juveniles productivos futuros.

Debe revisarse el perfil actual del participante en un proyecto juvenil, considerando la inestabilidad que como joven tiene y los riesgos de fracaso y frustración que se tienen.

Debería ser una norma que todo proyecto asociativo con fondos para infraestructura debe procurar legalizar su uso y posesión, a través de un documento legal, cuando se construye en terreno cedido.

El uso del dinero no debería dejarse tan libre, aún más cuando el proyecto no esté consolidado; la parte interesada de apoyo más identificada y de confianza sería la indicada para tener su firma registrada, junto con la de dos directivos, a fin de salvaguardar en el banco, al menos lo del capital de trabajo para darle continuidad al proyecto.

Los padres de familia deberían conformar un comité de asesoría y apoyo que les permita comunicarse, acercarse, y darle cierta seriedad al grupo; cuando la construcción termine, es necesario que no se sientan ajenos a lo que pasa en el proyecto y así poder recomendar la adopción de mejores decisiones y saber que juntos están construyendo el futuro.

ANEXO 1. BIBLIOGRAFÍA

- ARDÓN MEJÍA, M. 2000.** Guía metodológica para sistematización de experiencias en agricultura sostenible. Proyecto PASOLAC. San Salvador, El Salvador C. A. 52 págs.
- CDR. 1998.** Lineamientos para una estrategia de desarrollo rural. Documento para consulta. El Salvador C. A. 65 págs.
- CENTA. MAG. 2001.** Diagnóstico y plan de trabajo con jóvenes de micro cuenca La Quebradona. Sonsonate, El Salvador C. A. 29 págs.
- CENTA. MAG. 2000.** Plan Estratégico 2000-2004. El Salvador C.A. 31 págs.
- FAO. 2003.** Directrices para proyectos financiados por el fondo especial TeleFood. Roma, Italia.
- FAO. 2003.** TeleFood. Alimentos para todos. Plegable. Roma, Italia.
- GÁLVEZ, R. 2001.** ¿Cómo viven adolescentes y jóvenes en El Salvador? Análisis situacional Año 2000. San Salvador, El Salvador C. A. 54 págs.
- GONZÁLEZ, N. y TOBAR, J. 2000.** Jalemos parejo. Guía para el uso del rotafolio. Proyecto CENTA-FAO-Holanda «Agricultura sostenible en zonas de Ladera-Fase II. San Salvador, El Salvador C. A. 49 págs.
- OPE-MAG. 2003.** Diagnóstico de Recursos zoogenéticos de El Salvador. C.A. 69 págs.
- PNUD. 2003.** Informe sobre desarrollo humano. El Salvador 2003. Desafíos y opciones en tiempos de globalización. San Salvador, El Salvador C. A. 430 págs.
- SNF. 2001.** Política para el desarrollo integral de la niñez y adolescencia. San Salvador, El Salvador C. A. 44 págs.

ANEXO 2. FORMATO USADO PARA SONDEO DE MERCADO PREVIA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Ministerio de Agricultura y Ganadería
Centro de Tecnología Agropecuaria y Forestal
Agencia de Extensión: El Peñón
Sondeo de mercado de carne de pollo

Nombre de cliente potencial: _____

Ubicación: _____

1. ¿Cuántas libras de pollo compra a la semana? : _____

2. ¿Qué empresa provee la carne? _____

3. ¿A qué precio por libra le proveen la carne? _____

4. ¿La demanda está cubierta por la empresa? sí no

¿Cuánto no? _____

5. ¿Estaría de acuerdo en comprar a otra persona o empresa? sí no

¿En qué condiciones? _____

6. ¿Ha comercializado pollo indio mejorado (color indio)? sí no

¿Por qué? o ¿qué le parece? _____

ANEXO 3. ¿QUÉ ES UN PROYECTO TELEFOOD?

Es un proyecto financiado por el fondo especial TeleFood .

Dicho fondo fue establecido en 1997 gracias a la campaña TeleFood emprendida por la FAO, que aprovechando el poder de los medios de comunicación, el poder de convocatoria de artistas de renombre y la dedicación de millones de ciudadanos interesados, crea conciencia entre el público sobre el hecho intolerable de que más de 800 millones de personas a nivel mundial, pasen hambre. El dinero recaudado es utilizado para financiar cientos de proyectos sostenibles en países en desarrollo y en países en transición, para que familias pobres puedan mejorar sus niveles de producción y generar más alimentos y obtener ingresos en efectivo que les permita el acceso a los alimentos.

Destino del financiamiento

Los fondos de TeleFood se utilizan exclusivamente para sufragar el suministro (y el transporte) de insumos físicos como semillas, animales iniciales, piensos, fertilizantes, herramientas manuales, materiales para actividades de campo, materiales de construcción, y equipo ligero no mecanizado. No puede utilizarse para sufragar misiones de supervisión o contratación, elaboración de folletos o manuales, etc. Todos los insumos se distribuirán gratuitamente.

Proyectos sujetos de financiamiento

* Los proyectos TeleFood que se puedan financiar, son aquellos que no tienen por objeto introducir tecnologías complejas con las que las comunidades no estén familiarizadas. Todas las actividades deberán ser sostenibles e inocuas para el medio ambiente.

* Aquellos que estén vinculados a otros proyectos o programas de desarrollo en curso, financiado por la FAO (preferiblemente en el marco del Programa especial para la seguridad alimentaria, cuando exista) o por otras fuentes (organizaciones gubernamentales y no gubernamentales).

* Los que no excedan un presupuesto de 10 000 dólares EE.UU., ni que su período de desembolso sea mayor a 12 meses.

Tipo de proyectos

Producción agrícola

Cereales

Raíces y tubérculos

Hortalizas

Frutas

Otras actividades: agrosilvicultura, apicultura, riego en pequeño escala (por ejemplo con bombas de pedal), y almacenamiento y elaboración postcosecha, entre otros.

Cría de pequeños animales

Aves de corral

Pequeños rumiantes

Cerdos

Otros animales (conejos, caballos, entre otros)

Producción pesquera

Piscicultura en pequeña escala

Mejora de la pesca artesanal

Fondo Comunitario

Para garantizar la sostenibilidad del proyecto TeleFood, los beneficiarios se organizarán en un grupo y además de aportar su propia mano de obra y sus propios insumos, contribuirán de manera sistemática con una pequeña cantidad a un fondo comunitario, destinado a garantizar la capacidad a largo plazo para mantener o sustituir los insumos del proyecto (y servir además como capital de expansión del mismo) una vez que haya acabado la financiación de TeleFood.

