

Lecciones aprendidas



Apoyo a los y las jóvenes rurales en los proyectos del FIDA

Jóvenes rurales



La División de Asesoramiento Técnico y Políticas del FIDA elabora los títulos de la **colección Enseñanzas extraídas**, en los que se recopilan experiencias anteriores sobre un tema en particular y se brinda una reflexión sobre las mejores prácticas y los fracasos a partir de pruebas objetivas. Por “mejores prácticas” se entienden los procesos o metodologías que resultaron eficaces a la hora de generar buenos resultados y por tanto constituyen ejemplos recomendados para su reproducción.

Estos documentos son dinámicos y se actualizarán periódicamente a partir de nuevas experiencias y retroalimentación. Si quiere enviar algún comentario o sugerencia, póngase en contacto con las personas siguientes.

Contacto

Maria-Elena Mangiafico

Oficial de gestión de conocimiento
División de Asesoramiento técnico y políticas
E-mail: m.mangiafico@ifad.org

Iniciadora

Anne-Laure Roy

Especialista técnico principal, Jóvenes y Capacitación
División de Asesoramiento Técnico y Políticas
a.roy@ifad.org

Agradecimientos

Este documento ha sido redactado por Bernadette Trottier, a partir de estudios de casos elaborados por ella misma, Chiara Grimaldi y Ambra Gallina, bajo la supervisión de Anne-Laure Roy.

Octubre de 2014

Foto de la portada:

©FIDA/ Rindra Ramasomanana

Distrito de Amboasary, Consejo Tsivory, Pueblo Tsivory, Madagascar. Un joven agricultor que regresa del trabajo de campo.

Índice

ACRÓNIMOS Y SIGLAS	II
PROYECTOS EXAMINADOS	III
INTRODUCCIÓN	1
CONTEXTO Y DESAFÍOS	2
LOS JÓVENES COMO GRUPO OBJETIVO PRIORITARIO	2
DEFINICIÓN DE JÓVENES	3
MECANISMOS DE FOCALIZACIÓN	5
DISEÑO DE LOS PROYECTOS EN FAVOR DE LOS JÓVENES	8
¿SECTOR AGRÍCOLA, NO AGRÍCOLA O AMBOS?	8
DISPOSICIONES DE EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS	12
IMPLICAR A LOS JÓVENES EN EL DIÁLOGO SOBRE POLÍTICAS	14
CREACIÓN DE CAPACIDAD	15
EMPODERAMIENTO DE LOS JÓVENES	16
LA ALFABETIZACIÓN FUNCIONAL Y LOS CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE ARITMÉTICA COMO REQUISITOS	21
DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES TÉCNICAS	22
APOYO FINANCIERO EN FAVOR DE LOS JÓVENES	28
SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL	34
MECANISMOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL	34
SEGUIMIENTO Y RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS	37
SEGMENTO ETARIO INTERNACIONAL	37
LA EDAD ES UN CRITERIO IMPORTANTE, AUNQUE INSUFICIENTE	38
EL ANÁLISIS DE LOS JÓVENES, MÁS ALLÁ DEL SEGMENTO ETARIO	38
ENFOQUE GLOBAL DE APOYO A LOS JÓVENES	38
EMPODERAMIENTO	39
FOMENTO DE LA CAPACIDAD	39
COMBINAR MODALIDADES DE ASISTENCIA FINANCIERA	40
AJUSTAR LA OFERTA DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES POTENCIALES	41
ANÁLISIS INSTITUCIONAL	41
NO SOLUCIONES UNIVERSALES	41

Acrónimos y siglas

APR	Asia y el Pacífico (división del FIDA)
ESA	África Oriental y Meridional (división del FIDA)
GASIP	Programa de Inversión en el Sector Agrícola de Ghana (Ghana)
GERME	Gérer mieux mon entreprise (gestionar mejor mi empresa)
LAC	América Latina y el Caribe (división del FIDA)
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
NEN	Cercano Oriente, África del Norte y Europa (división del FIDA)
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no gubernamental
PSNF	Proveedores de servicios no financieros
REAF	Reunión Especializada de la Agricultura Familiar
SITEC	Service d'informations techniques, économiques et commerciales
SyE	Seguimiento y evaluación
TIC	Tecnología de la información y las comunicaciones
UCAR	Unidad para el Cambio Rural
UGP	Unidad de gestión del proyecto
WCA	África Occidental y Central (división del FIDA)

Proyectos examinados

CBNRMP	Community-Based Natural Resource Management Programme – Niger Delta - Programa de Ordenación Comunitaria de los Recursos Naturales – Delta del Río Níger (Nigeria)
DBRP	Developing Business with the Rural Poor Programme - Programa de Desarrollo de Actividades Empresariales con la Población Rural Pobre (Viet Nam)
OPORTUNIDADES	Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de las Microempresas Rurales (Colombia)
OTELP	Orissa Tribal Empowerment and Livelihoods Programme - Proyecto de Desarrollo Tribal de Orissa (India)
PAFA, PAFA-Extension	Projet d'appui aux filières agricoles - Proyecto de Apoyo a las Cadenas de Valor de Productos Agrícolas y su ampliación (Senegal)
PPPMER 1, PPPMER 2	Projet de promotion des petites et micro-entreprises rurales - Proyecto de Promoción de las Pequeñas Empresas y las Microempresas Rurales – Fases 1 y 2 (Rwanda)
PREMODER	Programa de Reconstrucción y Modernización Rural (El Salvador)
PRODEAR	Programa de Desarrollo de Áreas Rurales (Argentina)
PRODEMORO	Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para la Región Oriental (El Salvador)
PRODERNEA	Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste (Argentina)
PROMER 1, PROMER 2	Projet de promotion des micro-entreprises rurales - Proyecto de Promoción de las Microempresas Rurales - Fases 1 y 2 (Senegal)
PROSPERER	Programme de soutien aux pôles de micro-entreprises rurales et aux économies régionales - Programa de Apoyo a los Polos de Microempresas Rurales y a las Economías Regionales (Madagascar)
REP 1, REP 2 y REP 3	Rural Enterprises Project - Proyecto de Empresas Rurales – Fases 1, 2 y 3 (Ghana)
WNRDP	West Nubaria Rural Development Project - Proyecto de Desarrollo Rural de Nubaria Occidental (Egipto)

Introducción

El FIDA siempre ha adoptado un enfoque proactivo para la focalización en la población rural pobre de todas las edades, con el objetivo de reducir las desigualdades sociales y económicas que favorecen la aparición y la perpetuación de la pobreza. Hasta hace relativamente poco tiempo, la atención prestada a las necesidades y vulnerabilidades específicas de los jóvenes¹ era escasa, debido a que no se les consideraba partes interesadas por derecho propio, sino beneficiarios subalternos e indirectos, y por tanto invisibles. Esta percepción ha cambiado de forma radical y los proyectos financiados por el FIDA cada vez incluyen más disposiciones explícitas para el desarrollo en favor de los jóvenes.

La atención que el Fondo brinda a los jóvenes como subgrupo objetivo especial para promover oportunidades de empleo duraderas ha aumentado de forma constante desde principios de la década de 1990 (recuadro 1). Este hecho ha coincidido con la reorientación de las estrategias del FIDA hacia una mayor insistencia en la diversificación de los medios de vida rurales mediante la promoción de la capacidad empresarial en el sector no agrícola y los vínculos con el mercado en el sector agrícola. Junto con este viraje, que modificó la anterior selección de objetivos del FIDA relativa a los medios de vida basados en la agricultura, también se redoblaron los esfuerzos para fomentar una mayor participación de los gobiernos locales y la sociedad civil (organizaciones rurales de agricultores y no agricultores) en las actividades de ejecución, adopción de decisiones y seguimiento y evaluación (SyE). Se ha alentado progresivamente a la población rural joven a asumir funciones fundamentales en la diversificación y la estructuración de las economías rurales.

Se llevó a cabo un examen de 19 proyectos financiados por el FIDA con poderosos aspectos en favor de los jóvenes o innovaciones con perspectivas halagüeñas para llegar a la población rural joven de 11 países: Argentina, Colombia, Egipto, El Salvador, Ghana, India, Madagascar, Nigeria, Rwanda, Senegal y Viet Nam (véase la lista completa en la página iii).

En el examen se determinó la existencia durante los dos últimos decenios de una amplia gama de enfoques de proyectos para el desarrollo en favor de los jóvenes. En el presente documento se resumen las conclusiones sobre los resultados logrados y, si procede, su justificación y de qué forma se alcanzaron. Dado que no se puede adoptar un enfoque universal (o modelo único), conocer las experiencias en un lugar puede brindar inspiración de utilidad a los diseñadores de proyectos para otras zonas.

Recuadro 1. Compromiso del FIDA con los jóvenes de las zonas rurales

Se elaboró un estudio preliminar sobre las iniciativas para el desarrollo en favor de los jóvenes financiadas por el FIDA durante el período 2001-2012 a partir de archivos y bases de datos del FIDA y entrevistas con gerentes de programas en los países, coordinadores de las cuestiones relativas a los jóvenes de las divisiones y asesores de cartera.

En el estudio se determinó que, entre 2001 y 2012, el FIDA aprobó 81 proyectos con medidas relacionadas con los jóvenes, el 62% de los cuales se aprobaron entre 2008 y 2012. Casi dos tercios de los proyectos se destinaban a las regiones de África Occidental y Central (WCA) (27 proyectos) y América Latina y el Caribe (LAC) (26 proyectos), seguidas por Cercano Oriente, África del Norte y Europa (NEN) (12 proyectos), Asia y el Pacífico (APR) (11 proyectos) y África Oriental y Meridional (ESA) (5 proyectos). Más de la mitad de los proyectos (54%) se aprobaron entre 2010 y 2012.

Pese a que ninguno de ellos se diseñó específicamente para los jóvenes, en el 76% se incluyeron disposiciones concretas para mejorar su capital humano, social o financiero. Se prestó menos atención a mejorar el acceso al capital natural y físico.

Fuente: "IFAD engagement with rural youth, 2001-2012", marzo de 2013.

¹ En el presente informe, el término "jóvenes" (nombre contable, plural) a menudo se refiere específicamente a hombres jóvenes.

Contexto y desafíos

La atención que el FIDA presta al desarrollo en favor de los jóvenes responde a la toma de conciencia extendida y en constante aumento sobre la apremiante necesidad de favorecer que la población rural joven desarrolle medios de vida rentables a nivel local, a fin de garantizar el futuro de las generaciones venideras y proteger los logros del pasado. La generación actual de menores de 30 años, la más numerosa de la historia, representa casi dos tercios de la población en muchos países en desarrollo, y todos los años acceden amplios grupos de nuevos demandantes de empleo a los mercados laborales nacionales. El segmento etario de 15 a 24 años engloba prácticamente a uno de cada cinco habitantes de los países en desarrollo (frente al 16% en los países desarrollados). Tienen más probabilidades de saber leer y escribir que los adultos de su comunidad y se muestran más receptivos a nuevas formas de hacer las cosas. Sus ambiciones (aumentadas por la globalización y compartidas con sus padres, sobre todo si estos han invertido en su educación) no se colman solo con sobrevivir de la tierra; por ello aumenta la tendencia migratoria para buscar oportunidades de obtener medios de vida aceptables en otros lugares.

La población rural joven del mundo en desarrollo constituye un recurso importante pero en gran medida sin aprovechar, que contribuirá al bienestar y el progreso social futuros o a agravar las tensiones civiles, ya sean estas a nivel local, nacional, internacional o mundial. La emigración desde las zonas rurales, permanente o temporal, está alimentando las frustraciones y las tensiones en los centros urbanos ya saturados. Los jóvenes arriesgan su vida en su intento por llegar a los países desarrollados y los jóvenes de ambos sexos se ven empujados por actividades o causas ilegales, en particular las de carácter más radical, que les permiten descargar su frustración. Los jóvenes migrantes suelen mantener lazos estrechos con su familia y comunidad de procedencia, y las remesas que envían a casa son a menudo fundamentales para el bienestar de su familia. No obstante, muchos migrantes, por no decir la mayoría, preferirían no tener que haber migrado.

El futuro de la población joven rural, y por tanto de sus familias y comunidades, dependerá en gran medida de la agilidad con la que las zonas rurales desarrollen economías locales prósperas, en las que los hombres y las mujeres jóvenes y trabajadores puedan tener unos buenos ingresos, crear una familia y llevar una vida digna como ciudadanos plenamente integrados y autónomos. El potencial del compromiso del FIDA con el desarrollo rural en favor de los jóvenes es considerable, tanto en el ámbito de la agricultura como en el de las actividades no agrícolas. Del mismo modo que en el caso de otros subgrupos objetivo del Fondo (como las mujeres y los pueblos indígenas), el diseño de las medidas en favor de los jóvenes debe basarse en las realidades de la población joven.

Los jóvenes como grupo objetivo prioritario

La prioridad del FIDA siempre han sido las categorías más pobres y vulnerables con potencial productivo. Citando la nota de orientación sobre focalización de 2009, “el FIDA ha asumido un firme compromiso respecto de la reducción de la pobreza rural mediante un desarrollo equitativo e inclusivo. Las condiciones de acceso de los pobres del medio rural a los distintos tipos de activos, incluida la capacidad para expresar sus opiniones y tener poder de negociación, son muy diversas y, por tanto, los sistemas de subsistencia y estrategias de supervivencia también varían mucho”. Mientras que en el mandato del FIDA aprobado en 1978 confería acceso prioritario a la población rural pobre, los agricultores en pequeña escala, los pastores, los pescadores y las mujeres, la preocupación por otras categorías vulnerables llegó más tarde, como en el caso de los pueblos indígenas y los pequeños empresarios no agrícolas del medio rural. La última categoría en añadirse es la de la población rural joven.

Definición de jóvenes

Según la experiencia del FIDA, las posibilidades de que un proyecto contribuya de forma significativa al alivio de la pobreza rural aumentan si este se diseña a partir de un análisis de la pobreza exhaustivo y basado en la realidad de las oportunidades y limitaciones específicas de los grupos y subgrupos objetivo previstos, en este caso los jóvenes. La situación de partida que se crea de este modo permitirá a todas las partes interesadas (el personal de los proyectos, el gobierno prestatario, el FIDA y los asociados) generar pruebas creíbles de la eficacia de sus acciones.

Las descripciones de los jóvenes que figuran en la mayoría de los informes de diseño del FIDA apenas tienen más de una palabra o frase (por ejemplo, “El principal grupo objetivo del proyecto son los pobres rurales, en particular las mujeres y los jóvenes”). Las referencias ocasionales encontradas en otros documentos prácticamente no hablan de quiénes son (edad, sexo, situación económica de sus familias, nivel de educación, etc.) ni mencionan sus oportunidades y limitaciones específicas (conocimientos y competencias, acceso a los recursos, posición social, participación, aspiraciones, etc.). No obstante, hay proyectos en los que se recogen perfiles detallados de los jóvenes (recuadro 2).

Recuadro 2. Un perfil de grupo objetivo para los jóvenes

En el informe de diseño del Programa de Ordenación Comunitaria de los Recursos Naturales – Delta del Río Níger en Nigeria (*Community-Based Natural Resource Management Programme*–(CBNRMP)) figuran descripciones detalladas de cinco subgrupos objetivo de jóvenes: i) jóvenes que no cursan estudios de entre 18 y 35 años en un entorno estructurado (por ejemplo, en programas de aprendizaje, trabajando por cuenta propia o como asalariados); ii) jóvenes que no cursan estudios de entre 18 y 35 años en un entorno no estructurado (es decir, que se dedican principalmente a trabajos esporádicos sin cualificación); iii) adolescentes de entre 12 y 18 años; iv) mujeres jóvenes de todas las edades, y v) “jóvenes maduros” de entre 35 y 50 años (mentores o maestros artesanos). En cada categoría, las mujeres deben representar entre el 30% y el 40% de los beneficiarios del apoyo económico, el 30% de los encargados de la adopción de decisiones y el 20% de las personas con responsabilidades de liderazgo en los grupos.

Edad

Pese a que a menudo se señala que la edad es la característica principal que diferencia a un joven de un adulto, no suele adoptarse como criterio de focalización importante en el diseño de los proyectos. Al contrario, los segmentos etarios se definen principalmente durante la ejecución y para los fines de SyE, no para la focalización. Estos varían considerablemente entre países e incluso dentro de estos (por ejemplo, en la Argentina, para el Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste (PRODERNEA), el segmento etario comprende de los 18 a los 29 años, mientras que para el Programa de Desarrollo de las Áreas Rurales (PRODEAR) comprende de los 14 a los 29 años). En la región de LAC, los segmentos etarios son en cierta medida más reducidos que en otras regiones: por ejemplo, desde los 14 o 18 años hasta los 29 en la Argentina y desde los 14 hasta los 24 o los 28 en El Salvador. El segmento etario de 15 a 35 años adoptado en los proyectos de África Subsahariana cumple con las políticas nacionales para los jóvenes basadas en la Carta Africana de los Jóvenes.² Para el Proyecto de Desarrollo Tribal de Orissa en India (*Orissa Tribal Empowerment and Livelihoods Programme*–(OTELP)) también se usa el segmento de 15 a 35 años, pero en el Programa de Desarrollo de Actividades Empresariales con la Población Rural Pobre en Vietnam (*Developing Business with the Rural Poor Programme*-(DBRP)) comprende de los 18 a los 35.

El Programa de Ordenación Comunitaria de los Recursos Naturales – Delta del Río Níger en Nigeria (*Community-Based Natural Resource Management Programme*–(CBNRMP)) en Nigeria cuenta con tres segmentos, pero no se dispuso ninguno para el subgrupo “mujeres jóvenes” (recuadro 2). Los informes de

² La Carta Africana de los Jóvenes se aprobó en julio de 2006 en una reunión de los jefes de estado y de gobierno de la Unión Africana (Banjul, Gambia). Entró en vigor el 8 de agosto de 2009.

diseño para el Proyecto de Apoyo a las Cadenas de Valor de Productos Agrícolas y su ampliación³ en el Senegal (Projet d'appui aux filières agricoles – *Extension*-(PAFA, PAFA-Extension)) contemplan dos segmentos etarios (de 15 a 24 años para las mujeres jóvenes y de 18 a 30 para los hombres jóvenes), pero los encargados de la ejecución están utilizando un segmento etario más amplio, desde los 15 hasta los 35 años, para cumplir con la política nacional y proteger la igualdad de género. Este segmento etario más amplio también guarda más similitud con las ideas de “juventud” que predominan en las zonas rurales de WCA, por lo menos en lo que respecta a los hombres (recuadro 3).

Por último, cabe señalar que ninguno de los proyectos examinados utiliza el segmento etario (de 15 a 24 años) adoptado por los organismos de las Naciones Unidas para las comparaciones entre países (recuadro 4).

Recuadro 3. ¿Cuándo se considera joven a un joven?

En los países francófonos de WCA, un hombre de 45 años, casado, con varios hijos, incluso nietos, y medios para enviarlos a todos a una escuela de educación secundaria, incluso a la universidad, puede ser tratado de “joven” (*un jeune*) por su grupo social y hasta por el personal de los proyectos, que sabe que no es todavía el hombre más viejo de su familia ampliada. La definición de “joven” para los hombres de WCA depende de su posición social, no de la edad.

Sin embargo, una joven se convierte en “mujer” el día que contrae matrimonio (o se establece en concubinato), definitivamente después de su primer hijo, y por lo general mucho antes de cumplir 20 años. Solo se llama “joven” (*une jeune*) a una joven soltera. El criterio para las mujeres radica en su función reproductora, y no en su edad o posición social.

Recuadro 4. Definición de joven elaborada por las Naciones Unidas

Por joven se entiende una categoría fluida más que un grupo fijo de edad. No obstante, la edad es la forma más sencilla de definir a este grupo [...]. Las Naciones Unidas, por coherencia estadística entre las regiones, define a los “jóvenes” como aquellas personas con una edad comprendida entre los 15 y los 24 años, sin perjuicio de otras definiciones por sus Estados miembros [...]. Para las actividades de ámbito nacional, la UNESCO adoptará la definición de “joven” tal como la emplea el Estado miembro en cuestión. Puede basarse, por ejemplo, en la definición que figura en la Carta Africana de los Jóvenes, en la que “joven” se refiere a toda persona con una edad comprendida entre los 15 y los 35 años.

Ideas principales

- El buen historial de los proyectos examinados en lo relativo a los jóvenes pone de manifiesto que la completa falta de información ofrecida por los diseñadores no impidió el trabajo del personal de los proyectos. Sus logros denotan su alto nivel de competencia y el sentido de urgencia en constante aumento sobre las cuestiones relacionadas con los jóvenes que existe entre las partes interesadas nacionales a todos los niveles (desde las aldeas al gobierno central) y en la comunidad dedicada al desarrollo. No obstante, con esto no se justifican las graves deficiencias en el diseño. El tipo de información que los documentos de diseño deben facilitar sobre todos los grupos y subgrupos objetivo puede recabarse y estructurarse mediante el enfoque de medios de vida sostenibles que figura en el recuadro 5.
- La escasez de información sobre los jóvenes en los informes de diseño contrasta notablemente con la riqueza de los datos facilitados sobre otros subgrupos a los que el FIDA apoya con medidas de acción afirmativa (mujeres y pueblos indígenas, cuando existen). Se trata de un indicador indirecto adecuado sobre el tipo de medidas de acción afirmativa necesarias para promover la atención prestada a los jóvenes.

³ La ampliación del Proyecto PAFA-Extension, aprobada por la Junta en diciembre de 2013, ampliará la escala de los logros de distintos proyectos financiados por el FIDA en el Senegal, entre ellos el Proyecto PAFA. El personal del Proyecto PROMER 2 se integrará en la unidad de gestión del proyecto (UGP) del Proyecto PAFA.

Recuadro 5. Enfoque de medios de vida sostenibles

El *pentágono de activos* (esto es, el capital) desarrollado por el enfoque de medios de vida sostenibles es un recurso importante para estructurar la evaluación de las oportunidades y limitaciones de las personas en los sitios en que viven y trabajan:

- capital humano: conocimientos y competencias individuales, entre ellas conocimientos indígenas, tasas de alfabetización, escolarización o capacitación recibida, etc.;
- capital social: la capacidad para la acción colectiva de una determinada comunidad, grupo, asociación o creación (“el todo es mayor que la suma de sus partes”);
- capital natural: tierras, agua, bosques, vegetación y fauna silvestre, pesquerías, etc.;
- capital físico: infraestructura, equipo; y
- capital financiero: para la inversión.

El enfoque de medios de vida sostenibles ayuda a los analistas a determinar los recursos que ya existen en la zona, a modo de punto de partida para diseñar un proyecto basado en la realidad en el momento del diseño. La evaluación rural participativa brinda un excelente conjunto de instrumentos para recabar información e involucrar a los beneficiarios potenciales en el diseño del proyecto.

www.ifad.org/sla/index.htm

- La variabilidad de los segmentos etarios utilizados por las partes interesadas (por ejemplo, diseñadores, encargados de la ejecución, supervisores o beneficiarios) dificulta la comparación de los resultados de los proyectos desde el punto de vista del alcance; también puede causar malentendidos (por ejemplo, una parte piensa en “de 15 a 25 años”, otra piensa “de 15 a 35 años” y una tercera parte “un hombre con un pariente —hombre— mayor que él todavía vivo”). Los segmentos etarios deben figurar claramente definidos en los documentos de diseño.
- El hecho de que la definición de joven convenida internacionalmente (entre 15 y 24 años) no se utilice se convierte en un problema cuando se llevan a cabo evaluaciones entre países. Existe efectivamente un riesgo que el desempeño del FIDA puede haber subestimado debido a que su prioridad actual son los adultos jóvenes (entre 25 y 35 años) por su potencial como futuros empleadores de numerosos jóvenes. Los documentos de diseño deben incluir un análisis exhaustivo de los efectos a largo plazo obtenidos en el segmento etario más joven.

Mecanismos de focalización

El mecanismo que ya se recomienda para los grupos objetivo del FIDA en la estrategia de focalización del Fondo (para la población rural pobre, incluidas las mujeres, los productores rurales en pequeña escala y cualquier categoría con potencial productivo real) también se puede aplicar a la focalización en los jóvenes.

Para reforzar y afinar la atención prestada a los jóvenes podrían resultar útiles otros criterios.

Focalización por edad

La adopción de un segmento etario amplio como el que comprende las edades de 15 a 35 años plantea dudas sobre la selectividad de los mecanismos de focalización por edad. De hecho, prácticamente todo el mundo cumpliría con este criterio en un país como el Senegal, en el que más del 70% de la población tiene menos de 30 años. El riesgo que entraña que el apoyo del proyecto lo acaparen las personas que se encuentran relativamente en mejor situación puede mitigarse si se asigna una preferencia incondicional a las operaciones en pequeña escala y se implica a las partes interesadas locales en la labor de determinar las categorías más vulnerables de su entorno.

La prioridad otorgada por el FIDA a las personas relativamente mayores y a las categorías en cierta medida menos vulnerables, que ya tienen cierta experiencia y factores productivos, se justifica con creces por su potencial para agilizar el proceso de creación de empleo. También se reconoce la posibilidad de que las personas, independientemente de su edad, sexo u origen, no encuentren atractivo trabajar por cuenta propia de forma automática, sobre todo en las categorías más vulnerables, que son las que presentan una especial aversión a los riesgos. Las personas jóvenes y más pobres esperan beneficiarse en gran número como trabajadores asalariados, esto es, como beneficiarios indirectos del apoyo brindado a sus futuros empleadores.

De este modo, el impacto real de la estrategia del FIDA no se limitará al segmento etario internacional de 15 a 24 años: de hecho, la mayoría de los empresarios tardarán varios años en hacer crecer su empresa hasta que puedan ofrecer empleos estables y con una remuneración adecuada a miembros que no sean de su familia.

Las perspectivas de empleo de las categorías más vulnerables pueden y deben potenciarse mediante la capacitación en las competencias demandadas por las empresas locales, a fin de que estos grupos también puedan competir por empleos mejor remunerados.

El enfoque innovador adoptado por los diseñadores del Programa de Inversión en el Sector Agrícola de Ghana resultó eficaz a la hora de solventar la falta de información sobre los jóvenes, y los resultados se comprobarán durante el primer año de ejecución (recuadro 6).

Focalización en las mujeres jóvenes

Parece existir la convicción común de que se puede llegar a las mujeres de todas las edades mediante mecanismos de focalización basados en el género. Dicha convicción no se puede corroborar debido a que los datos sobre las mujeres no están desglosados por edad. No obstante, es bien sabido que la movilidad de las mujeres jóvenes solteras (entre ellas las madres lactantes) suele estar restringida en gran medida por las normas culturales o los deberes domésticos o del cuidado de los hijos (recuadro 7). Así, su acceso a toda actividad de capacitación que implique su ausencia prolongada de la aldea se ve drásticamente limitada.

Recuadro 6. Un ejemplo de focalización por edad

Como ocurre en el Proyecto de Empresas Rurales (*Rural Enterprises Project*-(REP) - Fase 3)), el grupo objetivo del nuevo Programa de Inversión en el Sector Agrícola de Ghana se centra en los empresarios pobres de las zonas rurales —pequeños agricultores, elaboradores de productos agrícolas, comerciantes, transportistas, servicios de reparación, etc.— que utilizan equipos que necesitan una gran densidad de mano de obra, solo contratan empleados ocasionalmente y carecen de acceso a servicios financieros formales. Se prestará atención especial a las mujeres y los jóvenes, que se encuentran en una situación desfavorecida. Los cupos del proyecto son los siguientes: 50% mujeres, 20% jóvenes de 15 a 24 años y 30% adultos jóvenes de 25 a 34 años.

El diseño se basa en análisis exhaustivos de las oportunidades y limitaciones de cada categoría. La información sobre los jóvenes, que se obtuvo durante un seminario sobre diseño centrado en los jóvenes, se comprobará mediante actividades de diagnóstico de los vínculos con el mercado que tienen en cuenta a los jóvenes y el estudio de referencia. La estrategia de focalización se basa en dos segmentos etarios que reflejan las percepciones de la sociedad rural de Ghana: adultos jóvenes relativamente maduros, más asentados y que ya cuentan con algunos factores productivos, y jóvenes que solo disponen de su tiempo, fuerza de trabajo o competencias. Dado que tienen menos responsabilidades, es más probable que este último grupo migre en busca de un empleo mejor remunerado.

Recuadro 7. Las mujeres y las jóvenes en WCA

En WCA, los miembros de un grupo de mujeres ya existente no consideran de forma inmediata a una nueva novia como una persona de confianza y se espera que las jóvenes solteras abandonen la aldea cuando se casan. El acceso de las jóvenes solteras a la tierra y otros activos suele contar con la intermediación de sus madres antes del matrimonio y de sus maridos después de este. Las mujeres jóvenes con lactantes están excluidas de facto de participar en todas las actividades que impliquen una ausencia prolongada de su hogar. Las mujeres adultas tienen más posibilidades de tener un hijo mayor que pueda cuidar de un hijo lactante durante su ausencia, su movilidad está menos restringida y es mucho más probable que ya cuenten con factores productivos y con competencias y experiencia.

Dos de los proyectos examinados (el Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural para la Región Oriental en El Salvador (PRODEMORO) y el Proyecto PAFA en el Senegal) están aumentando su alcance a las mujeres jóvenes al convertir su participación en un criterio para que las organizaciones rurales puedan solicitar financiación del proyecto (recuadro 8). Las mujeres jóvenes también son un grupo objetivo prioritario para la capacitación en competencias de liderazgo y gestión en el marco del PRODEMORO. En la India, las jóvenes reciben capacitación sobre el mantenimiento de registros para que puedan prestar este servicio a grupos de autoayuda compuestos mayoritariamente por mujeres analfabetas. En Nigeria se contempla un cupo para las mujeres jóvenes (véase el recuadro 2). Teniendo en cuenta que las modalidades de capacitación técnica en Ghana presentaban un acusado sesgo en favor de los hombres jóvenes, en el Proyecto de Empresas Rurales (*Rural Enterprises Project-(REP)* – Fase 1y 2) se preveía la capacitación a nivel de las aldeas, la modalidad más accesible para las mujeres jóvenes. A fin de fomentar la igualdad de género, también se promovía que las jóvenes de las zonas rurales solicitasen capacitación en metalurgia y fabricación de equipos en una escuela que era, de forma efectiva, masculina. Eso no funcionó porque esta solución no era socialmente aceptable.

Ideas principales

- Los diseñadores de los proyectos deben prestar especial atención al alcance de la limitación que sufren las jóvenes solteras, incluidas las madres lactantes, en su movilidad debido a factores culturales o a deberes domésticos o de cuidado de los hijos.
- La inclusión de las jóvenes puede promoverse indirectamente si se convierte su participación en un criterio para que las organizaciones rurales puedan optar a tener acceso al apoyo del proyecto. El riesgo de que su pertenencia sea más instrumental que real puede mitigarse mediante una supervisión atenta de los miembros del grupo y la calidad de la participación de las mujeres, como miembros (asistencia a las reuniones) y como dirigentes (puestos ocupados).

Recuadro 8. Focalización en las jóvenes de zonas rurales a través de las organizaciones existentes

Las jóvenes de las zonas rurales son un importante grupo objetivo de la cartera del FIDA en El Salvador. En la zona del PRODEMORO, por ejemplo, en las organizaciones rurales tradicionalmente predominan los hombres adultos y los ancianos. Para poder optar a la financiación y el apoyo del proyecto, deben demostrar que al menos el 15% de sus miembros son jóvenes con edades de 14 a 24 años, y que la mitad de esos miembros jóvenes son mujeres. También se alienta a las mujeres jóvenes a asistir a las actividades de capacitación y creación de capacidad diseñadas para ayudar a los jóvenes a cumplir con las funciones de liderazgo y gestión en sus organizaciones.

En el Senegal, el Proyecto de Apoyo a las Cadenas de Valor de Productos Agrícolas insta a los jóvenes que dirigen los equipos de fútbol que existen en todas las aldeas rurales a crear grupos de interés económico. Sus posibilidades de ser seleccionados para obtener asistencia del proyecto son mucho mayores si un porcentaje considerable de sus miembros son mujeres o personas de otros grupos vulnerables (discapacitados). Las mujeres miembros, que son hermanas y sobre todo mujeres de los futbolistas, son tanto o más jóvenes que los miembros.

En ambos casos, se supervisa atentamente el alcance de la participación efectiva de las mujeres en el funcionamiento de la organización.

Diseño de los proyectos en favor de los jóvenes

¿Sector agrícola, no agrícola o ambos?

Los proyectos examinados presentan tres amplios enfoques en materia de desarrollo rural: exclusivamente agrícola, exclusivamente no agrícola y un enfoque integral y global que combina ambos.

Todos los proyectos examinados excepto dos estaban diseñados prestando atención especial, o exclusiva, a actividades no agrícolas para los jóvenes; no obstante, se terminó por descubrir que estos no mostraban aversión a la agricultura per se, sino a las formas más agotadoras y menos rentables de agricultura con las que crecieron. De hecho, en varios proyectos diseñados inicialmente con un enfoque sectorial se acabó adoptando un enfoque más global para ofrecer a los jóvenes un abanico más amplio de opciones. El resultado es un enfoque más integral para el desarrollo de economías rurales prósperas a nivel local.



©FIDA/Pablo Corral Vega
Maria Antonia Cordoba Leonor, 29 años, alimenta sus aves de corral en San Lorenzo, El Salvador.

Los jóvenes y la agricultura

En las zonas rurales de todo el mundo, los jóvenes están retomando la agricultura como medio de vida. Tradicionalmente considerados como subalternos en la familia y la comunidad, a menudo se encuentran en una situación desfavorecida en lo que respecta al acceso a la tierra y el agua. Desde el punto de vista del acceso al mercado, afrontan los mismos obstáculos que los adultos de su comunidad. Un indicador indirecto adecuado del empoderamiento continuo de los agricultores jóvenes es la tendencia al alza de las organizaciones en las que antes predominaban los adultos de nombrar a varios miembros más jóvenes como negociadores y representantes y de no tratarlos como subalternos, sino en pie de igualdad.

Acceso a la tierra y el agua. Dos de los proyectos examinados abordan la escasez de tierra y agua para construir grandes sistemas de riego y dar a los jóvenes acceso prioritario a las parcelas. En Egipto, el 40% de los colonos son graduados en instituciones de enseñanza terciaria (universidades, politécnicos, etc.) desempleados. En el marco de la ampliación del Proyecto PAFA-Extension en el Senegal, todas las parcelas deben asignarse a jóvenes de las zonas rurales (el 50% de ellas mujeres jóvenes). El CBNRMP en Nigeria y el REP 3 en Ghana están superando en cierta medida la escasez de tierras mediante la promoción de actividades agrícolas para las que no se necesita mucha superficie.

Acceso a los mercados. La venta de los excedentes es un problema particularmente controvertido para todos los pequeños agricultores, independientemente de su edad. Los jóvenes están convenciendo a los adultos de su comunidad para que lleven a la práctica el enfoque de vínculos con el mercado de cinco proyectos: el Proyecto de Desarrollo Rural de Nubaria Occidental en Egipto (*West Nubaria Rural Development Project*-(WNRDP)), el Programa de Reconstrucción y Modernización Rural en El Salvador (PREMODER), el Programa de Apoyo a los Polos de Microempresas Rurales y a las Economías Regionales en Madagascar (*Programme de soutien aux pôles de micro-entreprises rurales et aux économies régionales*-(PROSPERER))- , el CBNRMP en Nigeria (después de 2010) y el Proyecto PAFA/PAFA-Extension en el Senegal. En Egipto, El Salvador, Madagascar y Nigeria, las negociaciones se entablan según sea necesario, por lo general entre un comprador y una o varias organizaciones de agricultores. Un aspecto innovador del Proyecto PAFA/PAFA-Extension en el Senegal es la celebración de actos anuales en los que varios compradores hacen acto de presencia para negociar acuerdos de agricultura por contrato con importantes organizaciones de agricultores (recuadro 9). El enfoque de vínculos con el mercado representa un desafío sobre todo para las organizaciones de agricultores más precarias y con menos experiencia. En el marco del PREMODER en El Salvador y del PROSPERER en Madagascar, los proyectos, por sí solos, promovieron las organizaciones y ambos incluían disposiciones firmes para la capacitación y el apoyo en materia de liderazgo, organización y gestión. La falta de experiencia de sus negociadores se aborda con asesores de apoyo capacitados que los acompañan durante las primeras rondas de conversaciones con los compradores.

Recuadro 9. Actos sobre vínculos con el mercado en el Senegal

Una característica interesante del enfoque de vínculos con el mercado del Proyecto de Apoyo a las Cadenas de Valor de Productos Agrícolas implica la organización de varias mesas de negociación (*tables filière*) sobre las cadenas de valor con carácter anual en las que los representantes de los agricultores que participan en una determinada cadena de valor se pueden reunir con posibles compradores para negociar acuerdos de agricultura por contrato mutuamente beneficiosos para la siguiente campaña agrícola. La mayoría de los representantes de los agricultores son miembros jóvenes de las organizaciones de agricultores cuyo historial de acción colectiva en nombre de sus miembros comenzó desde el apogeo del cultivo de algodón.

El objeto de estas mesas es negociar y firmar contratos antes de las campañas en las que figuren las cantidades que se comprarán y venderán, los criterios de calidad conexos, los precios que se pagarán, los plazos de entrega y cualquier otra disposición que se estime necesaria. Algunos compradores financian los insumos que necesitan los agricultores para la campaña. Comerciantes e industrias de elaboración de productos agrícolas de todo el país, e incluso del extranjero, asisten a estos actos.

Ideas principales

- Los jóvenes, independientemente de su sexo y nivel de educación, no se posicionan rotundamente en contra de la agricultura o las actividades rurales per se. Al contrario, están interesados en cualquier actividad que les garantice un medio de vida satisfactorio. Una de las principales razones por las que abandonan las zonas rurales radica en que no existen las condiciones para desarrollar actividades que generen beneficios adecuados.
- Los jóvenes (definidos como personas con una edad comprendida entre los 15 y los 35 años) ya están desempeñando una función fundamental como miembros de las organizaciones de agricultores. Existe, sin embargo, la necesidad de diseñar el apoyo de los proyectos a partir de mejores conocimientos y una mayor comprensión de sus oportunidades y limitaciones específicas.
- El éxito del enfoque de los vínculos con el mercado está supeditado en gran medida a la capacidad de las organizaciones de agricultores de defender los intereses de sus miembros, y dicha capacidad depende cada vez más del nivel de participación activa de los jóvenes en la gestión y la adopción de decisiones. Es necesario un mayor conocimiento de los mecanismos que entran en juego en las fases iniciales de la colaboración intergeneracional no tradicional.

Los jóvenes y los medios de vida rurales no agrícolas

La importancia crucial de la promoción de las actividades económicas no agrícolas como medios de vida para la población joven rural no se puede negar en vista del aumento de la presión sobre la disponibilidad de tierras para los cultivos y el ganado y la necesidad cada vez más urgente de reducir el éxodo rural fomentando economías rurales prósperas a nivel local. El especial hincapié que se hacía por parte de los proyectos FIDA en un principio en el autoempleo estaba motivado principalmente por la fragilidad de los mercados de empleo rurales, pero también por la convicción extendida de que todo el mundo quería ser empresario. El aumento de la comprensión sobre la falacia que representa esta creencia promovió un viraje en favor del aumento de las oportunidades de empleo asalariado.

Trabajo por cuenta ajena frente a trabajo por cuenta propia Conscientes de que las oportunidades de empleo por cuenta ajena en las zonas rurales son escasas y tienden a crecer de forma muy lenta, los primeros cuatro proyectos para promover los medios de vida no agrícolas en las zonas rurales intentaron convertir prácticamente a todos los beneficiarios directos en pequeños empresarios (el REP 1 en Ghana, el Proyecto de Microempresas Rurales en el Senegal (*Projet de promotion des micro-entreprises rurales - Proyecto de Promoción de las Microempresas Rurales*-(PROMER 1), el Proyecto de Promoción de las Pequeñas Empresas y las Microempresas Rurales 1 en Rwanda (*Projet de promotion des petites et micro-entreprises rurales*-(PPMER)) y el PRODERNEA en la Argentina). De hecho, el grupo objetivo del PROMER 1 estaba conformado por “personas que no se habían dedicado antes a actividades no agrícolas”. En la revisión a mitad de período, la atención pasó a centrarse en acelerar el ritmo de creación de empleo mediante el apoyo a los pequeños empresarios establecidos, que ya contaban ciertos factores productivos y experiencia. La justificación residía en que querían contratar a terceros con más rapidez, entre ellos a personas jóvenes. Otra razón que motivó este cambio era que más de un tercio de los beneficiarios de la capacitación estaban interesados en trabajar por cuenta propia. A mediados de la década de 2000, todos los proyectos examinados que prestaban atención al desarrollo de las empresas no agrícolas en las zonas rurales estaban también apoyando a categorías que antes no formaban parte del grupo de beneficiarios del FIDA, como por ejemplo microempresarios con experiencia, maestros artesanos, personas que se habían graduado en escuelas o universidades y cuyas familias habían costado su matrícula y gastos de subsistencia, etc. En una evaluación de los resultados de focalización favorable a los pobres en Madagascar se concluyó que las cifras de empleo habían mejorado y que las pérdidas durante el proceso de focalización habían sido mínimas debido a la especial atención brindada por el proyecto a las pequeñas empresas con dificultades.

Las formas de empleo no tradicionales para los/las jóvenes se crean del siguiente modo:

- el PROSPERER en Madagascar y el REP en Ghana están fomentando las instalaciones integrales en las que se prestan servicios de desarrollo empresarial. En cada instalación trabajan dos o más jóvenes graduados universitarios en estudios relacionados con las empresas (administración de empresas, gestión financiera, comercialización): i) en el marco del PROSPERER, las *ventanillas únicas de múltiples servicios* son organismos ad hoc con potencial para convertirse en asesores del sector privado especializados en la prestación de servicios de desarrollo empresarial; ii) en el marco del REP, la prestación de servicios de desarrollo empresarial corre a cargo de organismos permanentes del sector público denominados centros de asesoramiento empresarial, promovidos por el proyecto pero de titularidad de la asamblea del distrito, que también se ocupa de su funcionamiento.
- el PROMER 2 en el Senegal y el PPPMER subcontratan la prestación de los servicios de desarrollo empresarial a profesionales del sector privado (individuos, organizaciones no gubernamentales [ONG] o empresas de consultoría) mediante contratos basados en el desempeño. Muchos de los proveedores de servicios no financieros (PSNFs) contratados en el PROMER 2 recibieron capacitación en proyectos anteriores. Después de negociar un aumento importante de las tarifas en 2010, sus servicios dejaron de ser rentables para el proyecto o asequibles para futuros clientes. La gestión del proyecto decidió retomar la práctica inicial (adoptada en el marco del PROMER 1) de contratar y capacitar a jóvenes locales para ejecutar el

trabajo. La doble justificación de este cambio se basaba en que sus servicios se adecuarían perfectamente a la demanda prevista y que era menos probable que abandonasen la zona una vez concluido el proyecto.

- en el marco de 15 proyectos se está contratando y capacitando a jóvenes locales alfabetizados como asesores de proximidad para un amplio abanico de tareas: por ejemplo, brindar aclaraciones sobre cuestiones relacionadas con la tenencia de la tierra en la India; prestar servicios de desarrollo empresarial e informativos en el marco del PROMER 1 y la ampliación del Proyecto PAFA-Extension en el Senegal; promover el desarrollo rural en el marco del PRODERNEA y el PRODEAR en la Argentina; prestar servicios y asesoramiento financiero en Colombia; preparación para la vida cotidiana inter pares en el marco del PRODEMORO en El Salvador, etc. Esta medida de bajo costo está repercutiendo considerablemente en la situación y la participación de los jóvenes, la mayoría de los cuales tienen elevadas perspectivas de empleo una vez concluidos los proyectos (véase la subsección “Empoderamiento de los jóvenes”).

Las cifras de empleo asociadas pueden ser bastante significativas: en la India, 550 gestores de recursos comunitarios; más de 300 (cifra que está aumentando rápidamente) asesores de proximidad sobre prácticas de cultivo en el marco del Proyecto PAFA/PAFA-Extension en el Senegal, y casi 500 centros de asesoramiento empresarial a nivel de distrito a la conclusión del REP 3 en Ghana.



©FIDA/Mwanzo Millinga
Habanabakiza Jean Bosco teje una cesta hecha de hojas secas de plátano en el Centro de Artesanía de plátano en el Municipio de Byumba, Provincia de Byumba, Rwanda

Ideas principales

- Deben contemplarse medidas para mejorar las perspectivas de empleo de las categorías más vulnerables con el fin de que puedan tener las destrezas necesarias para competir por los nuevos empleos.

- Debe prestarse más atención a las oportunidades de empleo que puede crear un proyecto para las distintas categorías de jóvenes, en particular para los graduados universitarios que proceden de las zonas rurales.
- La complementariedad entre las actividades agrícolas y no agrícolas ofrecidas a los jóvenes amplía su abanico de oportunidades para disponer de un medio de vida en las zonas rurales.

Disposiciones de ejecución de los proyectos

Las disposiciones de ejecución comprenden distintas combinaciones de partes interesadas de los sectores público y privado en calidad de asociados. En la mayoría de los proyectos examinados, las UGP se encargan de su ejecución en estrecha colaboración con las partes interesadas de los sectores público y privado, a menudo con arreglo a disposiciones contractuales basadas en el desempeño.

La experiencia del FIDA ha demostrado que ciertas disposiciones de los proyectos pueden aumentar la cobertura con la que se acabará llegando a las categorías vulnerables durante la fase de ejecución:

- en 6 de los 19 proyectos examinados se preveía asignar *recursos financieros específicos* a medidas para promover el desarrollo de los jóvenes, mientras que en otros el apoyo brindado a los jóvenes se financia mediante partidas o componentes presupuestarios generales. No obstante, el buen historial de los proyectos sugiere que la ausencia de recursos financieros específicos no representaba un obstáculo de envergadura. Un motivo convincente para justificarlo es que todas las partes interesadas que intervienen en la fase de ejecución, desde el gobierno central hasta el personal de los proyectos y los habitantes de las aldeas, comparten el mismo sentido de urgencia en relación con la necesidad de promover el desarrollo de los jóvenes.
- En el marco de cuatro proyectos hay *personal especializado promoviendo la inclusión de los jóvenes*. En el PRODEAR en la Argentina (recuadro 10), hay personal de los proyectos trabajando en colaboración muy estrecha con los oficiales encargados de las cuestiones relativas a los jóvenes de los organismos centrales competentes. En Nigeria, las cuestiones relativas a los jóvenes son abordadas principalmente por los departamentos competentes de los gobiernos locales a nivel de distrito, a saber: un comité local de desarrollo gubernamental, un equipo de desarrollo impulsado por la comunidad y un equipo comunitario de dinamización. Los funcionarios responsables a nivel estatal de las esferas de género y de desarrollo impulsado por la comunidad orientan y supervisan la inclusión de las mujeres, los jóvenes y otras categorías vulnerables. En el marco de otros proyectos, especialistas o coordinadores en materia de género han asumido la responsabilidad *de facto* de la inclusión de los jóvenes.

Recuadro 10. Abordar los problemas de los jóvenes en la Argentina

En diciembre de 2009, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Argentina creó la Unidad para el Cambio Rural (UCAR) a fin de centralizar la planificación, la negociación, la formulación, la administración, la gestión financiera y el SyE de las principales intervenciones financiadas por donantes bajo sus auspicios. A finales de 2010, la UCAR creó el Área de Inclusión y Equidad Rural (AIER) para abordar cuestiones de inclusión social durante la ejecución de los proyectos. El AIER está conformada por tres especialistas a cargo de los ámbitos de género, pueblos indígenas y jóvenes, respectivamente.

En coordinación con otros departamentos técnicos, la UCAR brinda asistencia técnica a las provincias comprendidas por varios proyectos, entre ellos el PRODEAR es, sobre aspectos técnicos, jurídicos, de gestión y financieros, así como en materia de inclusión social y sobre la incorporación de cuestiones transversales, incluida la identificación y formulación de subproyectos focalizados en los jóvenes. En 2013, la AIER pasó a denominarse Unidad Ambiental y Social (UAS).

- En los informes de diseño de cinco proyectos figuraban *cupos de alcance respecto a los jóvenes*, que en otros seis proyectos fueron introducidos por los encargados de la ejecución. Aunque en los 19 informes de diseño se señala que los jóvenes representan un grupo objetivo prioritario, la obligación de desglosar los datos sobre los indicadores relevantes en relación con los jóvenes solo se prevé en 2 de estos informes. Aunque no es obligatorio elaborar informes periódicos sobre el alcance en relación con los jóvenes, en varios proyectos sería posible hacerlo, en particular en aquellos que cuentan con una base de datos para el SyE de la situación de las empresas rurales beneficiarias.
- *El apoyo de las misiones de la sede* fue decisivo para reforzar la atención prestada a los jóvenes o añadir este componente en cinco proyectos: el Proyecto OTELP en la India, el PROSPERER en Madagascar, el CBNRMP en Nigeria, el PRODERNEA y el PROMER 2 en el Senegal. Desde 2010, el coordinador regional de género para la región de WCA ha puesto en marcha un debate con todas las partes interesadas sobre cuestiones relativas a la inclusión de los jóvenes.
- *Las asociaciones para la prestación de servicios* desempeñan una importante función en la ejecución de los proyectos examinados. En el marco del PREMODER en El Salvador, por ejemplo, una vez se hizo patente que el organismo gubernamental designado no tenía la capacidad necesaria, se incorporaron ONG asociadas que desempeñaron una función decisiva para garantizar la ejecución sin contratiempos de los programas de capacitación para jóvenes. También en El Salvador, las asociaciones con ministerios competentes como los de Educación y Salud son fundamentales para ejecutar las actividades de capacitación con el objeto de mejorar el capital humano y social de los jóvenes. En Colombia y El Salvador, los proveedores de servicios han recibido capacitación a fin de impulsar su capacidad para llegar a los jóvenes.
- *Las asociaciones con partes interesadas locales* representan un pilar en todos los proyectos examinados, especialmente en lo relativo al apoyo prestado a los jóvenes. Los candidatos que optan a las actividades de capacitación y las donaciones de los proyectos se determinan y seleccionan en estrecha colaboración con los líderes locales o representantes de las organizaciones de agricultores o profesionales. El PRODEMORO en El Salvador presenta un enfoque participativo especialmente sólido para implicar a los hombres y las mujeres jóvenes en todas las fases de la planificación y ejecución a nivel comunitario (recuadro 11). En el Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de las Microempresas Rurales de Colombia (OPORTUNIDADES), un grupo mixto de organizaciones de la sociedad civil e instituciones públicas seleccionan y financian a los futuros microempresarios que ganan los concursos (recuadro 12).
- En todos los proyectos examinados se contempla un *enfoque basado en la demanda* para mejorar el sentimiento de apropiación haciendo frente a las necesidades reales de los grupos objetivo. En dos casos, no obstante, se entendió que este aspecto significaba que se tenía que aceptar todo lo que ocurriese en el marco del proyecto. En Egipto, el objetivo era asignar el 40% de los terrenos

Recuadro 11. Asociaciones con partes interesadas locales

A partir de las experiencias del PREMODER en El Salvador, el PRODEMORO está aplicando un enfoque sumamente participativo que tiene en cuenta cuestiones relativas a los jóvenes y en materia de género para estructurar y reforzar las organizaciones locales. Bautizado como PROFOR (Programa de fortalecimiento organizacional), este programa hace especial hincapié en empoderar a los hombres y mujeres jóvenes de las zonas rurales para convertirlos en dirigentes y agentes activos en la vida de sus organizaciones, en particular para realizar análisis diagnósticos de las oportunidades y limitaciones locales y para formular propuestas a fin de reforzarlas. Junto con los miembros de mayor edad, están utilizando instrumentos de evaluación rural participativa y la metodología “cerrando brecha” para llevar a cabo análisis exhaustivos de las oportunidades y limitaciones como base para sus propuestas. Los jóvenes participan activamente en todas las fases del ciclo de desarrollo, desde el diagnóstico hasta la ejecución y la gestión.

de regadío a graduados desempleados. No había ningún graduado que cumpliera con los requisitos, pero el desempeño de aquellos con escaso nivel de capacitación o experiencia en la agricultura, o que carecían de ambas, era deficiente. Los resultados mejoraron después de que la gestión del proyecto aprobase como requisito para ser seleccionado contar con conocimientos previos o experiencia en la agricultura. En Madagascar, se permitió a los jóvenes identificados como vulnerables y meritorios por su comunidad elegir la capacitación que deseaban, pese a que implicase enviarlos a escuelas fuera de la zona abarcada por el proyecto. Cuando se observó que menos del 20% de los graduados tenían trabajo por cuenta ajena o propia, seis meses después de haber concluido la capacitación, se modificó el proceso de selección para dar prioridad a competencias con más perspectivas de empleo.

Implicar a los jóvenes en el diálogo sobre políticas

El diálogo sobre políticas y las cuestiones relacionadas con los jóvenes conllevan trabajar en estrecha colaboración con los gobiernos y asociados, que son muy conscientes de la necesidad de abordar las cuestiones relativas a los jóvenes lo antes posible.

A pesar de que todos los proyectos contribuyen a la ejecución de las políticas nacionales para los jóvenes, en el marco de varios de ellos se ha llevado a cabo una importante labor en materia de diálogo sobre políticas. En WCA, por ejemplo, la asociación conjunta de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el FIDA sobre trabajo decente productivo para los jóvenes de las zonas rurales⁴ está consolidando esta labor iniciada en Madagascar y en el Senegal, en este caso por el PROMER 2 en el Senegal (recuadro 13). Se está fomentando que los jóvenes profesionales de la Red Global de Innovación de Jóvenes promovida por el FIDA participen en las misiones de supervisión y diseño de la región. El CBNRMP en Nigeria ha contribuido a crear una plataforma en la que los agentes económicos jóvenes y rurales que prosperan (empresarios y agricultores orientados a los mercados) comparten experiencias, información y conocimientos especializados. Esta plataforma está ayudando a los jóvenes a aprender a beneficiarse del apoyo de varios programas, entre ellos el Programa para el fomento del empleo juvenil en la agricultura, el Programa de reinversión de las subvenciones y el Programa nacional para la erradicación de la pobreza.

No obstante, es en la región de LAC donde los proyectos examinados fueron más dinámicos a la hora de contribuir a la creación de nuevos espacios en los que los jóvenes se pueden expresar por sí mismos y formular y presentar sus propias ideas de desarrollo (recuadro 14).

Recuadro 12. Concursos en favor de los jóvenes en Colombia

El programa OPORTUNIDADES está identificando futuros microempresarios jóvenes de zonas rurales mediante un mecanismo competitivo descentralizado y basado en la demanda denominado “concurso”. Se invita a los grupos de jóvenes interesados en constituir una empresa conjunta a presentar un plan detallado de desarrollo empresarial a un grupo formado por representantes de instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil. El mismo grupo elabora las disposiciones para el apoyo técnico y a la gestión que se brinda a los ganadores. En 2013, se concedió financiación a entre 30 y 40 microempresas dirigidas por jóvenes.

Jóvenes promotores locales capacitados por el proyecto brindan asistencia para la elaboración de los planes de negocio, en lugar de recurrir a la intermediación de proveedores de servicios externos.

www.ifad.org/gender/policy/gender_s.pdf, p. 46

⁴ El taller conjunto impartido por el FIDA y la OIT relativo a la promoción de un empleo digno y productivo para los jóvenes en las zonas rurales: revisión de estrategias y programas, se celebró en la sede del FIDA en Roma el 12 de abril de 2012. En dicho taller se presentaron los resultados del estudio del FIDA y la OIT sobre las oportunidades de empleo decente para los jóvenes en las zonas rurales que, en particular, analizaba el impacto en el empleo juvenil de cinco proyectos financiados por el FIDA en Egipto, Madagascar, Nepal, Nicaragua y el Senegal (FIDA: Roma, 2012).

Recuadro 13. El enfoque de trabajo decente de la OIT

En una evaluación ad hoc de los resultados de cinco proyectos financiados por el FIDA en relación con los cuatro pilares del enfoque de “trabajo decente” de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se concluyó que el Proyecto de Promoción de la Capacidad Empresarial Rural – Fase II había tenido un desempeño satisfactorio en lo relativo al primer pilar (creación de empleos y desarrollo de la empresa). Más del 70% de los jóvenes entrevistados dijeron que su situación laboral y sus perspectivas de empleo habían mejorado. Con respecto al segundo pilar (mejores condiciones laborales y protección social), se determinaron resultados positivos desde el punto de vista de los salarios, la salud y la seguridad en el lugar de trabajo, aunque no tanto en relación con el horario de trabajo y las protecciones sociales (seguro y pensiones). En relación con los otros dos pilares (derechos de los trabajadores y diálogo social, y organizaciones de trabajadores o empleadores) apenas se han logrado avances: solo el 14% de los jóvenes consideraban que sus contratos laborales habían mejorado y el 58% manifestaba que los empleadores parecían estar más sensibilizados sobre los derechos de los trabajadores. Menos del 3% consideraba que había aumentado la afiliación a los sindicatos de trabajadores o que los resultados de la negociación colectiva habían sido más satisfactorios. En realidad, el proyecto no había abordado directamente estos aspectos.

www.ifad.org/events/employment/summary.pdf

En el mundo actual cada vez más globalizado, en el que los jóvenes se desplazan de las zonas rurales a las urbanas, entre países y entre continentes, los encargados de la formulación de políticas deben intercambiar ideas y experiencias con todas las partes interesadas en promover el desarrollo de las generaciones más jóvenes y dar voz a los representantes jóvenes en el ámbito de la formulación de políticas. Se necesitan medidas dinámicas que propicien la participación activa de los propios jóvenes, tanto mujeres como hombres, en todos los niveles de la formulación de políticas y la planificación.

Recuadro 14. Diálogo sobre políticas en la región de LAC

La Reunión Especializada de la Agricultura Familiar (REAF), con sede en Montevideo (Uruguay), es un espacio intergubernamental de la región del Mercado Común del Sur (MERCOSUR). La REAF es la única institución del MERCOSUR integrada por agentes de la sociedad civil que participan directamente en el diálogo sobre políticas y la adopción de decisiones sobre cuestiones y políticas de desarrollo rural. La delegación argentina preside su grupo temático sobre cuestiones relacionadas con los jóvenes. Entre 2008 y 2009, 40 dirigentes jóvenes de la Argentina, el Brasil, Chile, el Paraguay y el Uruguay asistieron a un curso de capacitación financiado por el FIDA. Su objeto era consolidar su liderazgo como representantes del subsector de la agricultura familiar y como participantes directos en el diálogo en curso sobre el desarrollo rural y agrícola. En 2011, el programa regional se ratificó en una reunión a la que asistieron 250 jóvenes de las cinco regiones rurales de la Argentina. El FIDA desempeñó una función importante en la promoción de esta innovación institucional, en concreto a través de dos donaciones complementarias (la donación para el MERCOSUR y la donación para la REAF).

Creación de capacidad

En el presente informe, se entiende que la creación de capacidad abarca toda la asistencia que necesita una persona para llevar a feliz término la creación y la gestión de su propia empresa. Las dos primeras subsecciones se centran en cuestiones transversales de considerable importancia para fomentar una economía local próspera y diversificada en las zonas rurales: el empoderamiento de los jóvenes, por un lado, y la alfabetización funcional y los conocimientos básicos de aritmética como requisitos para recibir capacitación, por otro.

Empoderamiento de los jóvenes

En las sociedades tradicionales de todo el mundo, la mayoría de las cuales son rurales, se percibe que los jóvenes son personas subalternas. Es posible que no se considere adecuado que hablen cuando hay un adulto presente o que se espere que obedezcan cualquier orden que les formule un miembro de mayor edad de su familia o comunidad. Las mujeres jóvenes sufren más dificultades que los hombres de su misma edad. No obstante, estas actitudes están cambiando con rapidez dado que las partes interesadas, entre ellas los adultos de su comunidad y los gobiernos locales y centrales, son conscientes de que los jóvenes representan un recurso notable y desaprovechado en gran medida, una fuente de nuevos conocimientos e innovación. Por lo general se muestran más receptivos que los adultos de su comunidad a nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas; tienen más probabilidades de saber leer y escribir, y poseen la energía propia de los jóvenes.

Los proyectos examinados están contribuyendo a empoderar a los jóvenes de tres formas:

i) indirectamente, mejorando su acceso a la información; ii) directamente, capacitándolos para ser agentes de cambio, y iii) directamente, promoviendo su participación en el fortalecimiento del capital social (véase el recuadro 5).

Acceso a la información

La concienciación sobre la repercusión emancipadora de la información se hace patente por las generosas disposiciones formuladas para la información y las comunicaciones, y los principales informantes convienen en que los jóvenes se encuentran entre los primeros en prestar atención. Dieciséis de los proyectos examinados contaban con una partida presupuestaria para información, incluida una campaña intensiva para informar al público general sobre lo que ofrece el proyecto y la forma de acceder a dicho apoyo. En el marco de dos proyectos se organizan actos especiales dirigidos los jóvenes y las mujeres, a saber: i) en el marco de las dos fases del PPPMER en Rwanda, se invita a los empresarios prósperos a analizar su profesión y responder preguntas en jornadas abiertas (*jours ouverts*), y ii) en el marco de las tres fases del REP en Ghana, se organizan periódicamente seminarios especiales de orientación empresarial para jóvenes y mujeres. En Nigeria, una plataforma juvenil está facilitando el intercambio de información y experiencias entre jóvenes empresarios de la zona del proyecto y con otros jóvenes del delta del río Níger. Dado que los proyectos del FIDA se llevan a cabo en zonas profundamente rurales que carecen de electricidad o de cobertura telefónica, los recursos de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) no son especialmente modernos, dado que consisten principalmente en reuniones en las aldeas, emisiones semanales de radio o televisión, carteles, folletos y medios de comunicación. El PROSPERER en Madagascar está usando carteles y emisiones de radio para difundir información sobre la oferta anual de becas para formación profesional continua y sobre los resultados del proceso de selección. No obstante, el uso de Internet se está generalizando con rapidez en todas las zonas que disponen de cobertura de teléfono móvil, línea fija o servicio por satélite. En las zonas que carecen de cobertura, los jóvenes ya están utilizando teléfonos móviles para tomar fotos y grabar vídeos, escuchar música, etc. En la región de LAC, se está utilizando una modalidad de aprendizaje virtual para impartir cursos de capacitación en línea en Colombia (recuadro 15).

Recuadro 15. Internet como recurso de aprendizaje

El programa OPORTUNIDADES en Colombia ha adoptado una modalidad de aprendizaje virtual que utiliza Internet para impartir un programa de educación financiera y empresarial. Este curso está diseñado para fomentar la cultura del ahorro y la iniciativa empresarial entre la población joven rural. Sus contenidos son: administración (50 horas); sistema financiero de Colombia (40 horas); capacidad empresarial e ideas empresariales (30 horas), y elaboración de planes de negocios (40 horas). El acceso a Internet está mejorando el acceso de los estudiantes a la información.

El PROMER 2 en el Senegal ha constituido una red de centros permanentes de información regional (Service d'informations techniques, économiques et commerciales – SITEC) cuyos principales usuarios son los jóvenes interesados en trabajar por cuenta propia. Cuando el proyecto concluyó en marzo de 2013, las instalaciones y los recursos del SITEC (libros, revistas, ordenadores, mobiliario, etc.) pasaron a las entidades regionales permanentes encargadas de promover la capacidad empresarial (por ejemplo, las secciones regionales de las cámaras de comercio e industria). Las ventanillas únicas para los conocimientos y el asesoramiento sobre capacidad empresarial —promovidas en Madagascar y por el REP en Ghana— también funcionan como centros de información (véase la subsección “Servicios de desarrollo empresarial para jóvenes”).

Ideas principales

- Los jóvenes como conjunto se encuentran entre los primeros en percatarse de cualquier novedad en el horizonte y puede esperarse que estén entre los primeros en sacar provecho de las campañas de información.
- En situaciones en las que se espera que los jóvenes asistan con una actitud modesta desde un segundo plano, los actos especiales pueden contribuir a que se sientan lo suficientemente cómodos para hablar, plantear preguntas y participar de forma general en debates que normalmente se reservan a los adultos de su comunidad.
- Los jóvenes alfabetizados y familiarizados con tecnologías modernas como los teléfonos móviles apenas tendrán dificultades para aprender a utilizar Internet para buscar y compartir información y experiencias con terceros y usar la TIC en sus empresas.



©FIDA/Mwanzo Millinga
Servicios Rurales y Comunicación Electrónica (KIRSEC), ofrece servicios de Internet y capacitación en informática en Kilosa. Kilosa, Morogoro, Tanzania.

Agentes de cambio

La expresión “agente de cambio” se usa en el presente documento para designar a cualquier persona implicada en la difusión de nuevas ideas, conocimientos y competencias, facilitar el acceso al apoyo o prestar servicios. Estas personas, habitualmente elegidas por los líderes locales, son dinámicas, competentes y se las considera de confianza; a menudo se dice de ellos que son más sabios que lo que indica su edad.

En muchos proyectos los jóvenes ayudan a otras personas, en particular a los adultos de su comunidad, saben qué ofrece el proyecto, cómo postularse para recibir apoyo, quiénes son las partes interesadas y cuáles son los derechos y deberes de las partes implicadas. Algunos son voluntarios, mientras que otros están contratados por el proyecto (como en el PROMER 1 en Senegal) o por sus organizaciones de agricultores (por ejemplo, en el Proyecto PAFA/PAFA-Extension, también en el Senegal). No obstante, incluso los voluntarios perciben una remuneración de forma informal por los aldeanos que se muestran agradecidos. En el marco de los proyectos examinados, se eligen en estrecha colaboración con los líderes locales, que los conocen bien, y su designación la ratifica en público una asamblea abierta a todos los miembros de la comunidad o la organización. Las funciones de estos jóvenes son muy diversas:

- agentes de desarrollo rural responsables de conducir el proceso de consolidación organizacional y de gestión de las organizaciones de agricultores en el marco del PRODERNEA Y EL PRODEAR en la Argentina (recuadro 16) y en Colombia (véase el recuadro 15);

Recuadro 16. Los jóvenes como agentes de cambio en la Argentina

PRODERNEA y PRODEAR en Argentina contrataron a jóvenes de zonas rurales de las comunidades mayoritarias e indígenas y los capacitó como agentes de desarrollo rural. Con edades comprendidas entre los 17 y los 29 años, y por lo general ya miembros de alguna organización de agricultores, asistieron a capacitación eminentemente práctica y con participación directa.

La formación incluyó metodologías participativas; liderazgo, competencias de negociación y resolución de conflictos; género; desarrollo rural y políticas públicas; formulación de planes de negocio; empresas familiares; formulación de proyectos, y gestión y gobernanza de organizaciones de agricultores. Para los jóvenes indígenas, los temas también incluyeron sensibilización sobre la cultura y los derechos jurídicos de los pueblos indígenas (derechos civiles, tierra, etc.).

Mientras los jóvenes de las comunidades mayoritarias habían cursado estudios en escuelas de enseñanza secundaria, muchos jóvenes indígenas apenas tenían formación, por lo que necesitaban una capacitación más duradera y cursos periódicos de repaso. El hecho de que muchos de los jóvenes indígenas capacitados representen actualmente a su comunidad en calidad de *huerquen* (esto es, “embajadores”), un honor reservado en su momento a los adultos de la comunidad, representa un evidente indicador indirecto de la medida en la que se ha empoderado a los jóvenes.

- asesores sobre prácticas de cultivo y criterios de calidad de los productos en el marco del Proyecto PAFA/PAFA-Extension en el Senegal;
- asesores sobre la creación y la gestión de pequeñas empresas en el marco del PROMER 2 en el Senegal, el PROSPERER en Madagascar y el PPPMER en Rwanda. Un ejemplo ilustrativo se halla en el PPPMER 2, en el que los jóvenes empresarios locales fueron contratados y capacitados en 1999 como dinamizadores locales del proyecto (*animateurs locaux de projet* – ALPs). En 2007 recibieron capacitación de nuevo como asesores de proximidad de empresas rurales (*conseillers d'entreprise rurale* – CERs);
- trabajadores sobre el terreno para aclarar los derechos sobre la tierra en la India (recuadro 17);
- encargados del mantenimiento de registros (630 jóvenes capacitados, dos tercios de los cuales son mujeres) para los grupos de autoayuda en la India, en particular para los compuestos por mujeres, dado que es más probable que no estén alfabetizadas;

Recuadro 17. Agentes de cambio en la India

El Proyecto OTELP en la India ha capacitado a 550 jóvenes alfabetizados de aldeas como gestores de recursos comunitarios para ayudar al Departamento de Hacienda a resolver problemas de tenencia de la tierra en la zona del proyecto. Los gestores colaboran estrechamente con los líderes comunitarios para trazar la situación local en lo relativo a las tierras, determinar los hogares sin tierra o que carecen de título de propiedad de la tierra que utilizan, determinar la tierra libre para su distribución entre los hogares sin tierra, etc. Ayudan a los habitantes de las aldeas a reunir la información necesaria para solicitar escrituras oficiales.

La comunidad y el inspector de hacienda seleccionan a los gestores de recursos comunitarios mediante un proceso incluyente y participativo que finaliza con una reunión abierta de toda la aldea. Los gestores reciben entre cuatro y seis semanas de capacitación sobre elaboración de encuestas, medición de parcelas de tierra, etc. En marzo de 2013, prácticamente las 5 400 familias que viven en 139 aldeas habían recibido 13 000 escrituras de sus hogares o tierra agrícola; habían mejorado las relaciones entre las poblaciones y los funcionarios gubernamentales; se habían aclarado los derechos sobre los recursos forestales en virtud de la Ley de derechos forestales, y se habían resuelto los problemas relativos a la tierra cultivable. Otros departamentos han comenzado a contratar gestores de recursos comunitarios para ofrecer servicios de extensión a los habitantes de las aldeas.

- orientadores en Viet Nam, ayudando a jóvenes en busca de empleo a conseguir acceso a la capacitación que necesitan y poniéndolos después en contacto con posibles empleadores en los parques industriales.

Ideas principales

- La contratación y la capacitación de los jóvenes para que lideren la labor de desarrollo respaldada por los proyectos resulta una manera eficaz de promover su progreso y, por ende, el de sus familias y comunidades. También repercute positivamente en las oportunidades de empleo para los jóvenes en el ámbito local.
- Las posibilidades de que el desempeño de estos jóvenes sea adecuado son altas, debido a que los líderes locales los eligen por ser los más competentes, dinámicos y de confianza y porque su designación es ratificada por toda la aldea o por los miembros de su organización. Su trabajo no puede ser sino satisfactorio.
- Su desempeño satisfactorio repercute de forma inmediata y positiva en la participación e influencia de los jóvenes en tanto que categoría; son tratados de igual a igual y se les considera agentes directos en el desarrollo.
- Es menos probable que los jóvenes que nacen y crecen en un contexto rural lo abandonen en comparación con un forastero; esto se hace más evidente en el caso de los jóvenes relativamente mayores que se encuentran más asentados, con considerables responsabilidades en relación con sus esposas e hijos, así como con sus comunidades.
- Es posible que los clientes locales no necesiten el nivel de conocimientos técnicos brindado por los profesionales externos, y es más probable que estos se marchen cuando el proyecto concluya.

Mejora del capital social

De los 19 proyectos examinados, 18⁵ hacen especial hincapié en mejorar el capital social de la población rural pobre, las mujeres, los pueblos indígenas y los jóvenes. Su objeto es incentivarlos a unir fuerzas para la acción colectiva como residentes de su comunidad o miembros de las organizaciones, asociaciones y grupos de productores y comerciales.

Los proyectos examinados están mejorando el capital social de los jóvenes principalmente de tres formas: i) promoviendo su inclusión como miembros de las organizaciones existentes en las que predominan los adultos; ii) fomentando que creen sus propias organizaciones, o comités y subgrupos en las ya existentes, y iii) sensibilizándolos sobre las ventajas de las complementariedades intergeneracionales (recuadro 18).

Recuadro 18. Colaboración intergeneracional

En un principio el PREMODER en El Salvador se diseñó para desarrollar el capital humano individual confiriendo a las mujeres y los hombres jóvenes las competencias para acceder a los mercados de empleo rural y urbano. Aunque las asociaciones con los institutos de capacitación nunca llegaron a entrar en vigor, el proyecto consiguió promover la inclusión de los jóvenes en las organizaciones existentes aplicando una versión —adaptada a los jóvenes— de la metodología denominada ‘cerrando brecha’, que en un principio se desarrolló para la inclusión del género a través de una iniciativa financiada con una donación (PROGÉNERO, 2000-2003).

Se está fomentando que las organizaciones existentes acepten a los hijos de sus miembros como tales, y que estos, que por lo general recibieron mejor educación y poseen competencias sobre TIC, ayuden a sus padres a gestionar las organizaciones. En algunos casos, los miembros más jóvenes han creado sus propios comités y subgrupos dentro de las organizaciones. Los jóvenes suelen encargarse de organizar actos culturales y sociales a fin de incentivar la participación, y se está ayudando a las mujeres jóvenes alfabetizadas a asumir puestos de liderazgo en organizaciones predominantemente masculinas. La metodología posibilita la medición y el seguimiento, de forma cuantitativa y cualitativa, de la repercusión de las actividades de los proyectos en la igualdad de género e intergeneracional en las organizaciones rurales.

En Viet Nam (recuadro 19), se promueve que los jóvenes creen o formen parte de *grupos de intereses comunes* especializados en la agricultura, la pequeña industria o la prestación de servicios. El proyecto también está colaborando estrechamente con los consejos municipales para el desarrollo. Un miembro del consejo es un joven responsable de formular, coordinar y supervisar las actividades en favor de los jóvenes que se incluirán en el plan municipal de desarrollo socioeconómico. El plan se presenta a continuación al gobierno central para su incorporación al plan nacional.

Ideas principales

- La tradicional actitud despectiva en cierta medida hacia los jóvenes está cambiando rápidamente a medida que las generaciones mayores aprenden a apreciar las ventajas de la cooperación intergeneracional. En favor de la armonía social, es importante implicar a los líderes y las poblaciones locales en la elección de los jóvenes que consideran más capacitados y de confianza. Los jóvenes también se encuentran entre los primeros beneficiarios directos en lo que respecta a una mejora sin precedentes de su situación y participación.
- Ya no se espera que los jóvenes se mantengan en silencio, en un segundo plano; cada vez es más frecuente que sus familias y comunidades los elijan como representantes y aportantes directos al desarrollo. Los proyectos pueden y deben crear nuevas oportunidades para que las mujeres y los hombres jóvenes participen en el ámbito público.

⁵ El Proyecto de Microempresas Rurales en el Senegal representa la única excepción. No obstante, durante la ejecución de su segunda fase —PROMER 2— se reconoció la importancia de promover las organizaciones profesionales de los empresarios no agrícolas y se incorporó a ella.

Recuadro 19. Grupos de intereses comunes en Viet Nam

El DBRP en Viet Nam está ayudando a los jóvenes a aunar fuerzas para crear grupos de intereses comunes especializados en agricultura, pequeña industria y servicios. La función de estos grupos consiste en mejorar su capacidad para impulsar su propio desarrollo, expresar sus necesidades, influir en las actividades financiadas por el proyecto y negociar contratos mutuamente beneficiosos con otras partes interesadas y asociados. A finales de 2013, había 2 230 miembros jóvenes de estos grupos produciendo, elaborando o fabricando una amplia gama de alimentos, bienes y servicios: coco, plántulas de árboles y plantas de arroz, jengibre, arroz japónica, maíz, arroz, hongos, hortalizas, bonsáis, cacao, cerdos, aves de corral en producción ecológica y convencional, ganado, palomas, cisnes, cabras, productos tejidos, escobas, ropa de trabajo, incienso, pasteles de plátano, banano para cocinar, pescado seco, etc.

En 2012, el proyecto comenzó a fomentar asociaciones público-privadas para ayudar a los grupos de intereses comunes a celebrar acuerdos mutuamente beneficiosos de vínculos con el mercado con compradores y agroindustrias.

La alfabetización funcional y los conocimientos básicos de aritmética como requisitos

Las perspectivas de capacitación de una persona mejoran ostensiblemente si sabe leer, escribir y usar los números. Incluso los agricultores de subsistencia de las zonas más remotas del mundo en desarrollo se están percatando de las ventajas de poder leer un folleto sobre prácticas de cultivo o el tratamiento de un animal enfermo, las instrucciones de seguridad de los envases de los fertilizantes o plaguicidas, textos escritos sobre mercados y precios (por ejemplo, en los teléfonos móviles), acuerdos de agricultura por contrata entre sus organizaciones de agricultores y grandes compradores, etc. Todo el mundo tiene cada vez más claras las ventajas de poder hacer todo esto por sí mismos en lugar de depender de sus hijos.

Diez de los proyectos examinados incluyen disposiciones sobre alfabetización funcional y capacitación en conocimientos básicos de aritmética, con el objeto de facilitar el acceso de las categorías más vulnerables a la capacitación y el apoyo. En el marco del PROMER 1 en el Senegal, los encargados de la ejecución añadieron clases de alfabetización como respuesta a la demanda popular, dado que los productores rurales, en especial las mujeres, no tenían otra forma de adquirir estas competencias emancipadoras. En el PROMER 2 también se formularon disposiciones sobre alfabetización y capacitación en conocimientos básicos de aritmética y se crearon puntos locales de lectura (*coins lecture*) en los que las personas recién alfabetizadas pueden encontrar folletos, revistas, trípticos y cuadernos de lectura. Los cursos de alfabetización estaban en un principio destinados a las mujeres, pero aproximadamente entre el 30% y el 40% de los asistentes eran hombres jóvenes que se percataron de que apenas tenían opciones de ganar un buen salario o de que sus empresas fuesen prósperas si no sabían leer, escribir ni trabajar con números.

Pese a que es innegable que se consiguieron progresos efectivos, las tasas de analfabetismo continúan siendo altas en la mayoría de los países en desarrollo, en especial entre las poblaciones rurales y más en particular entre las mujeres, independientemente de la edad, y sobre todo en las zonas rurales. Por ejemplo, solo el 12% de la población joven de Madagascar consiguió terminar la educación primaria. Las personas analfabetas no pueden asistir a cursos de capacitación de larga duración en una escuela —la modalidad que con más probabilidad los preparará para trabajos bien remunerados— y existe una estrecha correlación entre el analfabetismo y la vulnerabilidad ante la pobreza (o al contrario, entre la alfabetización y las perspectivas de capacitación y de empleo). Al mismo tiempo, hay pruebas de que ciertas formas de alfabetización pueden no estar reconocidas o, si lo están, de que no se consideren válidas (recuadro 20).

Ideas principales

- La alfabetización funcional y la capacitación en conocimientos básicos de aritmética es determinante para la inclusión de las categorías vulnerables, entre ellas los jóvenes de las zonas rurales que no fueron escolarizados porque sus familias los necesitaban en el hogar. También es necesaria para los jóvenes que fueron a escuelas en las que la calidad de la enseñanza era insuficiente, algo que sucede a menudo, especialmente en las zonas rurales.
- Los proyectos que brindan alfabetización y capacitación en conocimientos básicos sobre aritmética están facilitando el acceso de la población rural pobre a la capacitación adicional que necesitan para optar a un trabajo mejor remunerado.

Recuadro 20. Alfabetización no reconocida

En las sociedades musulmanas de la región de WCA, por ejemplo en Gambia, Mauritania o la zona centroseptentrional del Senegal, muchas de las personas consideradas “analfabetas”, tanto mujeres como hombres, en realidad usan el alfabeto árabe que aprendieron en la escuela coránica para escribir cartas en su lengua local a su familia y amigos, pequeñas notas para uso personal, etc. La ortografía es tan desconcertante como si se utilizase para los idiomas europeos, pero resulta eficaz. Ya existe una amplia bibliografía sobre este fenómeno, pese a que los trabajadores en el ámbito del desarrollo lo siguen desconociendo en gran medida.

En los países francófonos de WCA, cuando las mujeres dicen que quieren aprender a leer y escribir a menudo se refieren a que quieren aprender francés, la lengua vehicular de la región.

Desarrollo de competencias profesionales técnicas

El eje en favor de los jóvenes de los proyectos se confirma con la importancia atribuida a las modalidades de capacitación de larga duración en aquellas competencias técnicas y profesionales más adecuadas para los segmentos etarios más jóvenes, que aún no han asumido responsabilidades que les impidan dejar su hogar durante períodos prolongados. En todos los proyectos examinados, no obstante, la disposición sobre capacitación en competencias técnicas o profesionales se aborda de forma autónoma en relación con las restantes formas de apoyo, como el crédito, los servicios de asesoramiento empresarial y la preparación para la vida cotidiana. Solo el PPPMER 2 en Rwanda cuenta con un enfoque relativamente integral para la capacitación de aprendices. Incluye una combinación de competencias técnicas, de gestión y finanzas, así como preparación para la vida cotidiana: gestión, mantenimiento de registros, elaboración de planes de negocio, solicitudes y manejo de créditos, comercialización, espíritu empresarial, salud e higiene, amor y sexualidad, VIH/SIDA, etc. En el PRODEMORO en El Salvador también se brinda preparación para la vida cotidiana (recuadro 21). Se puede justificar que los proyectos se centren casi exclusivamente en la capacitación técnica debido a la incapacidad de las instituciones de capacitación profesional y los maestros artesanos de tratar cuestiones que no sean de índole técnico y vayan más allá de un curso básico sobre cómo llevar la contabilidad, calcular los costos de producción y fijar los márgenes de beneficios. La mayoría de los maestros artesanos ni siquiera han adquirido competencias de gestión ni de manejo de créditos. En Madagascar y en el marco del PPPMER en Rwanda, se está ayudando a los institutos de capacitación asociados a desarrollar su capacidad para impartir como mínimo algunos cursos sobre gestión empresarial y alfabetización financiera.

Recuadro 21. Preparación para la vida cotidiana

En El Salvador, el programa de preparación para la vida cotidiana del PRODEMORO (Educación para la Vida) crea un espacio en el que los jóvenes pueden hablar acerca de cuestiones claves sobre la vida y la salud, como el amor, la sexualidad y el VIH/SIDA. Se abordan las necesidades específicas de las jóvenes. Los hijos de los miembros de las organizaciones rurales beneficiarias tienen prioridad a la hora de acceder a las becas de los cursos organizados por el programa.

El acceso a la capacitación se determina, en primer lugar, por su costo, no solo de la matrícula, sino también de los gastos de subsistencia y de la renuncia, por parte de la familia, a la aportación de esa persona a su bienestar (mano de obra, tiempo o ingresos). Si se determina que la persona y su familia pueden asumir los costos, el acceso queda supeditado a la duración y el lugar. Por último, las modalidades de capacitación no son neutrales desde el punto de vista del género ni de la edad (recuadro 22).

La selección de las modalidades de capacitación repercute directamente en la sostenibilidad de los resultados, dado que los graduados en ciertas modalidades tienen más probabilidades de quedarse en sus aldeas que otros. Las personas más jóvenes capacitadas mediante un programa tradicional de aprendizaje no tienen las mismas perspectivas de empleo desde un punto de vista objetivo que los graduados en un curso de capacitación de larga duración impartido en un instituto. Por ello es más probable que permanezcan en la aldea.

Las modalidades de capacitación técnica ofertadas en el marco de los proyectos examinados se clasifican en tres grandes categorías: capacitación de larga duración, que implica entre seis meses y varios años en un centro o en un programa de aprendizaje; capacitación de corta duración, con sesiones que duran varios días o semanas, y capacitación inter pares.

Capacitación de larga duración

Nueve de los proyectos examinados ofrecen capacitación de larga duración para los jóvenes (más de seis meses) en un centro o escuela, y otros nueve ofrecen programas de aprendizaje de varios años con un enfoque más tradicional. Cuatro de ellos ofrecen ambas modalidades, a saber: el Proyecto OTELP en la India, el REP 3 en Ghana, el PROSPERER en Madagascar y el CBNRMP en Nigeria.

La capacitación de larga duración en un centro es la modalidad preferida para los oficios con uso de tecnología especializada.⁶ Debido a su costo y duración, se dirige por su propia índole a los hombres más jóvenes de las familias menos pobres. Su duración comprende desde un máximo de tres años para estudios de metalurgia, fabricación de equipos y mecánica del automóvil en servicios de tecnología rural de Ghana, hasta entre 6 y 12 meses para oficios menos especializados.⁷ Las palabras “beca” o “ayuda” nunca se usan, pese a que los proyectos sufragan todos los costos o una parte sustancial de estos. En el marco de las tres fases del del REP en Ghana, los familiares o las comunidades aportaron el 20% del costo de la matrícula y el 100% de los gastos de subsistencia de los estudiantes (los servicios de tecnología rural no ofrecen alojamiento ni comida). En Madagascar, el costo no es un problema para los estudiantes de familias pobres porque el proyecto sufraga todo el importe de la matrícula y perciben una

Recuadro 22. La capacitación no es neutral desde el punto de vista del género ni de la edad

La capacitación profesional de larga duración en una escuela o centro es adecuada para los jóvenes que pueden esperar a tener ingresos. Es poco probable que los hombres más jóvenes de familias muy pobres puedan optar por esta modalidad.

Los programas de aprendizaje de larga duración son adecuados para jóvenes de ambos sexos cuyas familias pueden sobrevivir sin su tiempo, trabajo e ingresos. Es posible que los jóvenes de familias muy pobres no puedan optar por esta modalidad.

Los cursos de capacitación o de mejora de las competencias de corta duración en un centro son adecuados para cualquier persona que puedan invertir en ellos parte del tiempo que dedican a sus deberes cotidianos. Quedan descartadas las mujeres con lactantes (los proyectos en WCA a menudo les permiten llevar a alguien que cuide de su hijo).

Los cursos de capacitación o de mejora de las competencias de corta duración a nivel local (es decir, en las aldeas) son apropiados para todo el mundo, inclusive para las mujeres con lactantes y niños pequeños.

⁶ Por ejemplo, metalurgia avanzada, fabricación de equipos, mantenimiento y reparaciones, oficios de la construcción (estructuras de hormigón reforzadas, instalaciones eléctricas, fontanería, acabados, etc.), mecánica del automóvil, fabricación de muebles de calidad, diseño de moda, cerámica fina, etc. En ninguno de los proyectos examinados se incluyeron disposiciones reseñables sobre profesiones femeninas distintas al diseño de moda (por ejemplo, enseñanza, enfermería o servicio de comidas de calidad).

⁷ Por ejemplo, soldadura, carpintería de obra gruesa, sastrería, servicio de comidas para bodas y otras ceremonias, elaboración de productos agrícolas en pequeña escala, peluquería, conducción, manejo de máquinas y cestería y artesanía fina para el sector turístico.

cantidad mensual para sus gastos de subsistencia.

En el marco de la mayoría de los proyectos, los estudiantes aprenden en un aula o en talleres.

Únicamente el PROSPERER en Madagascar ha adoptado un enfoque doble de capacitación en el que se alternan períodos de capacitación en un centro con otros de experiencia práctica trabajando para una empresa de acogida. Durante la evaluación participativa del REP 2 en Ghana, los representantes de los beneficiarios preguntaron si este enfoque se adaptaría en el REP 3, dado que también permitía que los estudiantes ganasen un poco de dinero.

El alcance de las modalidades formales de capacitación de larga duración está limitado por su duración y la escasa capacidad de las escuelas profesionales existentes (por ejemplo, los servicios de tecnología rural en Ghana auspiciados por los proyectos solo reciben a cinco nuevos estudiantes cada año). Un caso típico lo representa el REP 2 en Ghana, en el que menos de 2 000 estudiantes se graduaron en los servicios de tecnología rural, una cifra insignificante en comparación con los más de 70 000 aprendices de programas tradicionales cuyas competencias mejoraron por medio de cursos de corta duración. En el marco de las tres fases del REP, el número de estudiantes procedentes de aldeas aisladas ha sido bajo debido a los costos del alojamiento y las comidas cerca de los servicios de tecnología rural. Los graduados en los servicios de tecnología rural tienen altas perspectivas de empleo en las industrias urbanas, sobre todo aquellos que han aprobado el certificado de aptitud.



©FIDA/Nana Kofi Acquah
Los jóvenes asisten al Programa de formación de aprendices en la Asociación Nacional de Sastres y modistas de Ghana, sucursal de Sefwi Bekwai.

Los programas de aprendizaje de varios años son una modalidad con siglos de historia y la forma en la que los jóvenes siempre han aprendido un oficio. Continúa siendo la modalidad más común en las zonas rurales de los países en desarrollo, en particular para los hombres jóvenes de familias pobres. Los aprendices que se desplazan lejos de sus hogares suelen ser acogidos por la familia de la persona de la que están aprendiendo. El abanico tradicional de oficios en un contexto rural es muy limitado (fabricación y reparación de herramientas, sastrería, zapatería, molienda y elaboración de productos agrícolas en pequeña escala), pero se amplía con rapidez cuando los ingresos agrícolas comienzan a aumentar.⁸ En Nigeria, las jóvenes han podido cursar programas tradicionales de aprendizaje de larga duración con una persona del entorno local (peluquera, diseñadora, elaboradora de productos agrícolas, esteticista, etc.). Una limitación importante de los programas de aprendizaje radica en que la calidad de este tiene el mismo nivel que la información y los conocimientos especializados del maestro artesano. Los nueve proyectos que financian programas de aprendizaje de larga duración incluyen disposiciones para mejorar las competencias de los maestros artesanos. No obstante, los resultados han sido desiguales (recuadro 23).

⁸ Un indicador indirecto apropiado para detectar el aumento de los ingresos es el ritmo al que los proveedores de bienes y servicios no tradicionales comienzan a asentarse en la aldea (por ejemplo, joyeros, fabricantes de muebles, obreros, mecánicos o una pensión para trabajadores).

Ideas principales

- La modalidad de capacitación teórica de larga duración ofrecida por la mayoría de los proyectos examinados conlleva el envío de estudiantes a una escuela de capacitación práctica o profesional existente. El REP en Ghana es la excepción, dado que en sus tres fases se está creando una red de servicios de tecnología rural descentralizados. Esta modalidad se focaliza por su propia índole en los hombres más jóvenes, que pueden dedicar varios meses, incluso años, a capacitarse en un centro. Salvo que se adopten medidas especiales, no es accesible para los jóvenes de familias vulnerables. Los graduados tienen un alto nivel de conocimientos técnicos (muy próximo o equivalente al de un grado en ingeniería mecánica en el caso de los servicios de tecnología rural en Ghana), lo que les facilita el acceso a empleos mejor remunerados en otras partes.
- La modalidad teórica de larga duración no es adecuada para las mujeres jóvenes de las zonas rurales, sobre todo para las que tienen hijos lactantes. La mejor modalidad para ellas es la capacitación en la aldea o en sus proximidades (recuadro 24).
- Las competencias adquiridas durante los programas tradicionales de aprendizaje se mejoran con facilidad hasta alcanzar un nivel suficiente para una clientela rural, y es más probable que estos graduados se queden en la aldea.

Recuadro 23. Capacitación de formadores: resultados desiguales

Las tres fases del Proyecto de Empresas Rurales en Ghana incluyen disposiciones para mejorar las competencias de los maestros artesanos. Los resultados de la primera fase (piloto) fueron desiguales, en parte debido al analfabetismo y también a la falta de flexibilidad. Algunos maestros se mostraban reacios a enseñar nuevas competencias a su futura competencia. Los resultados mejoraron cuando los maestros artesanos dispuestos a enseñar a los jóvenes obtuvieron el reconocimiento público. La capacitación de formadores tuvo mejores resultados y los propios microempresarios se beneficiaron del apoyo del proyecto, por ejemplo en el marco del Programa de Apoyo a los Polos de Microempresas Rurales y a las Economías Regionales en Madagascar.

Recuadro 24. Capacitación en sedes locales

Los padres, en primer lugar, y después sus maridos pueden mostrarse reacios a permitir que las jóvenes y las mujeres pasen la noche fuera de su hogar. Estas categorías se encuentran de facto en riesgo de exclusión si no se formulan disposiciones para su capacitación en una sede local. El REP 1 Y 2 en Ghana organizaron sesiones de capacitación en las aldeas. En el marco de las dos fases del PPPMER en Rwanda, el 41% y el 61% de los aprendices en las aldeas eran mujeres jóvenes, respectivamente. Los proyectos financiados por el FIDA en el Senegal suelen permitir que las mujeres lactantes lleven a alguien para que cuide de su hijo durante las clases.

Capacitación de corta duración

Esta modalidad es adecuada y por lo general más asequible para las personas que ya trabajan o con responsabilidades que les impiden abandonar sus hogares durante más de varios días o semanas. Para mejorar las competencias de aquellas personas que ya tienen cierta experiencia pueden ser necesarias dos o tres sesiones breves que duren entre una semana y un mes. La demanda de capacitación básica de corta duración está aumentando rápidamente debido a la expansión de los mercados rurales de bienes y servicios y al deseo de los jóvenes (y de sus padres) de comenzar a ganar dinero lo antes posible.

Los oficios comprendidos no exigen cursos largos de capacitación (por ejemplo, fabricación de jabones, extracción de aceite, uso de equipos más productivos para la elaboración de productos agrícolas y servicios personales como peluquería o estética). En Nigeria y Viet Nam existe un abanico particularmente amplio de oficios para los que se necesitan menos de seis meses de capacitación, y más de la mitad de los alumnos son mujeres.

En el marco del REP 2 y 3 en Ghana, se ofrece a los jóvenes que hayan asistido durante al menos un año a un programa tradicional de aprendizaje la oportunidad de completar su capacitación con la asistencia a una serie de *cursos breves (de 5 a 10 días) de mejora de las competencias* en servicios de tecnología rural auspiciados por los proyectos o en una escuela asociada de capacitación profesional (especialmente para las mujeres). La disposición de los maestros artesanos de permitir que sus aprendices tomen tiempo libre para mejorar sus competencias aumenta gracias a la presión que ejercen sus homólogos (por ejemplo, cuando se les reconoce en público su voluntad de servir a la comunidad) y a que les brinda la oportunidad de actualizar sus propias competencias (véase el recuadro 23).

Un enfoque innovador adoptado en Madagascar, en Viet Nam y en el marco del Proyecto PPPMER en Rwanda consiste en la contratación de *empresarios beneficiarios como empresas de acogida* para los programas de aprendizaje que duran 6 o 12 meses. En el marco del Proyecto de Promoción de las Pequeñas Empresas y las Microempresas Rurales y del PROSPERER, los aprendices y las empresas de acogida perciben una cantidad mensual del proyecto. En el marco del enfoque doble de capacitación del PROSPERER, los períodos de trabajo en una empresa de acogida se alternan con breves sesiones de capacitación teórica en un centro o una escuela. Muchos de los aprendices acaban siendo contratados por las empresas de acogida a tiempo completo y percibiendo sueldos competitivos. Las tasas de empleo son elevadas: más de dos tercios de los graduados tienen algún tipo de ocupación (por cuenta ajena o propia) seis meses después de la capacitación. Aproximadamente entre el 20% y el 30% de los graduados decide crear su propia empresa. Este nuevo enfoque presenta un extraordinario potencial de alcance, y las empresas de acogida, la mayoría de las cuales son nuevas o funcionan con dificultades, también se benefician de ello. Además del acceso a una mano de obra más asequible sin exponerse a que las acusen de explotar a sus trabajadores, pueden optar a donaciones de equipos o financiación para mejorar sus instalaciones. Entre otros incentivos que no deben subestimarse, en particular para los jóvenes emprendedores, cabe señalar la satisfacción personal y la mejora de la situación social de la que disfrutaban como resultado de su voluntad de dar algo a cambio. En las sociedades rurales más tradicionales, en las que el éxito suele propiciar el rencor, son objeto de admiración.

Ideas principales

- Los cursos de corta duración constituyen una forma rentable de mejorar las competencias de las personas que ya cuentan con ciertos conocimientos y experiencias, y lo logran sin que los participantes tengan que abandonar su comunidad. En el Proyecto de Promoción de la Capacidad Empresarial Rural – Fase II en el Senegal también se observó que es menos probable que estos graduados migren.
- El potencial del alcance de la capacitación de corta duración es mayor que el de las modalidades de larga duración. Por ejemplo, por los servicios de tecnología rural de Ghana pasaron 2 000 graduados frente a los más de 70 000 aprendices cuyas competencias se mejoraron por medio de las sesiones de capacitación de corta duración.

Recuadro 25. Un instrumento para el aprendizaje inter pares

Una ruta de aprendizaje es un proceso continuo de capacitación sobre el terreno con el que se persigue ampliar y diversificar los mercados de los servicios técnicos rurales, añadir un valor especial a las mejores experiencias y conocimientos de las instituciones, asociaciones, comunidades y familias rurales. Cada ruta se organiza temáticamente alrededor de experiencias, estudios de casos y mejores prácticas sobre desarrollo innovador rural y local. El objetivo final es que los participantes locales se acaben convirtiendo en capacitadores. Por medio de talleres, entrevistas, conversaciones y otras actividades de aprendizaje, la ruta genera un espacio para el aprendizaje individual y colectivo de visitantes y anfitriones. Los participantes en las rutas de aprendizaje proponen un plan de innovación concreto.

www.ifad.org/operations/projects/regions/pl/knowledge.htm

- Un aspecto innovador que sobresale es la colaboración con los propietarios de las empresas de acogida que ya se han beneficiado del apoyo del proyecto en forma de capacitación, apoyo financiero o servicios de desarrollo empresarial.
- Los jóvenes exitosos dispuestos a ayudar a capacitar a otros son muy respetados en su comunidad y los adultos los tratan de igual a igual.

Capacitación inter pares

La capacitación inter pares se define como aquella que comprende cualquier modalidad en la que personas con un bagaje o intereses similares se reúnen para aprender la una de la otra. La promoción de mecanismos de aprendizaje inter pares mediante intercambios de experiencias y rutas de aprendizaje (recuadro 25) es un aspecto particularmente importante de los proyectos en la región de LAC.

El PRODERNEA Y el PRODEAR en la Argentina han conseguido aprovechar las diferencias socioeconómicas entre las dos principales categorías de población joven rural. Los candidatos para recibir capacitación como agentes de desarrollo rural tienen principalmente un mayor nivel de educación y cierta experiencia de gestión en el seno de organizaciones de agricultores. Los jóvenes indígenas son más heterogéneos desde el punto de vista del nivel educativo. El modelo innovador de capacitación, que incluye apoyo personalizado, sesiones de capacitación más prolongadas o capacitación periódica de repaso, tiene cuidadosamente en cuenta estos aspectos. Las diferencias entre las dos categorías se han convertido en un valioso recurso que estimula el aprendizaje mutuo, el apoyo y la complementariedad entre los jóvenes del medio rural procedentes de distintas comunidades y contextos socioeconómicos.



©FIDA/Giuseppe Bizzarri
Hijo de agricultores siembra semillas de pimiento en un invernadero en Mborucuya, Corrientes en Argentina

Apoyo financiero en favor de los jóvenes

La falta de acceso a la financiación es una de las principales razones por las que los jóvenes que terminan su capacitación solo tienen la posibilidad de trabajar por cuenta ajena para conseguir los fondos que necesitan para crear una empresa, siempre y cuando haya trabajo disponible en el mercado laboral local. Aquellos que son dinámicos y prefieren crear su propia empresa (y contratar a terceros) no pueden hacerlo porque no tienen ni dinero ni pueden obtener un crédito con el que comprar equipo y materias primas o construir un lugar de trabajo. La mayoría de los proyectos⁹ incluyen disposiciones que estipulan alguna forma de apoyo financiero para los jóvenes, en particular, aunque no exclusivamente, para los graduados de los programas de capacitación auspiciados por los proyectos.

Enfoques preponderantes

Las medidas de apoyo financiero rural descritas anteriormente son una característica común de las intervenciones financiadas por el FIDA y suelen asociarse con las disposiciones en materia de creación de capacidad que establecen la capacitación o la sensibilización del personal de las instituciones financieras participantes.

Las disposiciones para fomentar que las instituciones financieras participantes desarrollen instrumentos financieros adaptados a los grupos objetivo del FIDA, en particular los jóvenes, prácticamente no han pasado de buenas intenciones por escrito en los ocho proyectos en que se preveía esta medida. En el PROMER 1 en el Senegal se ofrecieron dos líneas de crédito y un fondo de riesgo, pero las instituciones financieras participantes solo llevaron a cabo dos pequeños retiros de fondos y se mostraron cautelosas a la hora de otorgar préstamos a las categorías de alto riesgo, en particular a los jóvenes. El PPPMER en Rwanda obtuvo mejores resultados con su línea de crédito, gracias a que estas instituciones financieras participantes ya tenían experiencia en préstamos por medio de grupos solidarios de crédito (véase el recuadro 26). La ampliación del Proyecto PAFA-Extension en el Senegal prevé un exhaustivo estudio socioeconómico para determinar instrumentos financieros especialmente adaptados a todas las categorías de pequeños productores en las distintas cadenas de valor prioritarias. Debe prestarse especial atención a los jóvenes como reconocimiento a sus contribuciones ya de por sí importantes y cada vez mayores a los buenos resultados de las organizaciones rurales de agricultores y de profesionales que no pertenecen al sector agrícola.

Recuadro 26. Grupos solidarios de crédito

Puestos en marcha por primera vez por el Grameen Bank en Bangladesh durante la década de 1970 (con un considerable apoyo del FIDA), los grupos solidarios de crédito están ayudando a las categorías desfavorecidas a conseguir acceso al crédito en todo el mundo, tanto en países en desarrollo como desarrollados. Se invita a que grupos de cinco a seis personas que confían las unas en las otras aúnen fuerzas, con el objetivo de convencer a los bancos de que son solventes. Aceptan avalar a los otros integrantes. Bajo el principio de “responsabilidad conjunta e individual”, los miembros del grupo pagarán los créditos que los demás no puedan asumir.

Los procedimientos resultan tranquilizadores para los miembros vulnerables, pero representan “una pérdida de tiempo” para los que se encuentran en una situación relativamente mejor. Después de un período de capacitación inicial sobre conocimientos financieros básicos, los miembros del grupo hacen turnos para solicitar préstamos individuales que destinarán a actividades generadores de ingresos. Los miembros deben asistir a las reuniones semanales de reembolso de los préstamos y a capacitación complementaria. Al principio, el tamaño de los préstamos es pequeño, aunque aumenta rápidamente si los préstamos se reembolsan en el plazo estipulado. Se suele exigir a los miembros que ahorren con regularidad. Muchos empresarios de éxito, que ya no necesitan al grupo para conseguir un préstamo bancario, actúan como tutores de grupos similares.

⁹ Las dos excepciones son el Proyecto OTELP en la India y el DBRP en Viet Nam.

Los siete proyectos que se centran en promover la confianza entre los prestatarios y los prestamistas abordan el problema desde el ángulo opuesto, esto es, capacitando a los posibles prestatarios para que cumplan con los requisitos de las instituciones financieras participantes. Para ello se brinda: i) capacitación en competencias financieras¹⁰; ii) asistencia para preparar planes de negocios solventes, y iii) ayuda para preparar y negociar las solicitudes de préstamo. En el marco de la ampliación del Proyecto PAFA-Extension en el Senegal, el costo total de ayudar a los jóvenes a preparar planes de negocio y solicitudes de préstamo convincentes será asumido por el proyecto con el objetivo de inspirar confianza a las instituciones financieras participantes.

Los grupos solidarios de crédito han logrado resultados muy satisfactorios en todo el mundo en lo que respecta a facilitar el acceso al crédito a categorías económicamente vulnerables. En el marco del PROMER 1, se había determinado que los grupos solidarios constituían el instrumento que debía mejorar el acceso a la financiación a los jóvenes y las mujeres, pero la experiencia lo ha demostrado principalmente en el caso de las mujeres. En Rwanda, los jóvenes de ambos sexos están constituyendo o adhiriéndose a grupos solidarios de crédito (masculinos, femeninos o mixtos).

A través de ocho proyectos se ofrecen préstamos y créditos a tipos de interés subvencionados y préstamos de capital inicial¹¹ de varias clases. En Egipto, los títulos de propiedad (permanente) sobre terrenos con sistemas de riego son vendidos a los colonos —por el Gobierno, no por el proyecto— con condiciones muy ventajosas (a 30 años, sin pago inicial y con interés subvencionado). En el marco del PRODEMORO en El Salvador, un fondo de capital inicial financia las microempresas que los hijos de los miembros de organizaciones rurales respaldadas poseen y gestionan (recuadro 27).

Recuadro 27. Fondo de capital inicial en El Salvador

Un fondo de capital inicial (USD 1,27 millones) creado por el PRODEMORO está contribuyendo a que la población joven rural cree sus propias microempresas al brindarles donaciones de contrapartida para comprar pequeñas máquinas y equipo. El procedimiento de selección es competitivo y el potencial de creación de empleo es uno de los criterios para elegir los planes de negocio. Los solicitantes deben: ser hijos de un miembro de una organización rural respaldada por el proyecto; tener entre 14 y 24 años; haber completado por lo menos tres años de escolarización; estar desempleado y dispuesto a participar en la capacitación sobre el desarrollo de microempresas impartida por el Ministerio de Agricultura y el PRODEMORO. La mitad de los beneficiarios deben ser mujeres jóvenes. El porcentaje de la inversión que deben asumir los beneficiarios suele ser aportada por sus padres. La mayoría de los planes de negocio corresponden a actividades de preparación de alimentos y elaboración de productos agrícolas.

Las disposiciones en materia de préstamos subvencionados en el marco del PREMODER en El Salvador no se pueden aplicar, debido a la ineficacia de la asociación prevista con los organismos nacionales responsables de la promoción juvenil y de las pequeñas empresas y microempresas.

En Madagascar, en Nigeria y en el marco del PPPMER en Rwanda, un grupo objetivo prioritario para los préstamos de capital inicial al 0% (*crédits coup de pouce*) son los jóvenes que completan un programa de capacitación o de aprendizaje auspiciado por los proyectos. En Nigeria, los fondos también se canalizan para préstamos en condiciones favorables y donaciones a través de fondos de desarrollo comunitario asignados a los gobiernos de las aldeas (recuadro 28).

¹⁰ Esto es, comprender cómo funciona el crédito, conocer los derechos y deberes de los prestatarios y prestamistas, entender la importancia de presentar un plan de negocio convincente, saber cómo solicitar un crédito, etc.

¹¹ Préstamos con tipos de interés por debajo de los aplicados por los mercados financieros nacionales, pero también préstamos de los que el prestatario solo reembolsa el capital principal (sin intereses). En algunos casos, se exonera al prestatario de parte del préstamo si lo reembolsa en el plazo convenido (convirtiéndolo efectivamente en una donación de contrapartida).

En el marco del Proyecto de Promoción de las Pequeñas Empresas y las Microempresas Rurales, los préstamos cubren el 50% de la inversión en el equipo y las necesidades del capital de explotación de un año. En Madagascar y en el PPPMER en Rwanda, los empresarios con dificultades cuyas comunidades locales determinaron como meritorios también cumplen con los requisitos para solicitar préstamos en condiciones favorables. En el PRODERNEA en la Argentina, los fondos rotatorios para actividades innovativas se reorientaron en 2003 para centrarse en respaldar las actividades empresariales de los jóvenes del medio rural de 18 a 29 años.

Ideas principales

- Es posible que los proyectos financiados externamente no tengan capacidad para introducir cambios en las políticas de préstamo ni en las prácticas de las instituciones de microfinanciación, especialmente en las redes mutualistas rurales cuyos miembros tienen una gran aversión al riesgo.
- Los enfoques que se centran en facilitar el acceso al crédito aprovechando la capacidad de los posibles prestatarios para cumplir con las condiciones de las instituciones financieras participantes pueden ser más eficaces, y es imposible que no tengan un impacto potenciador si mejoran las capacidades de los prestatarios.

Enfoques alternativos

La adopción de enfoques alternativos que permitan superar bloqueos graves —sin esperar que las instituciones financieras vulneren los principios de las prácticas racionales de préstamo— resulta admisible para el FIDA, pese a que solo se trata de una excepción a la norma que debe usarse con mesura y con todas las debidas salvaguardias. Cualquier forma de asistencia técnica que pueda alterar los mercados financieros no debe, en principio, preverse en el contexto de un proyecto que financiará el FIDA. No obstante, debido a la continua falta de disposición de las instituciones financieras participantes a realizar préstamos a las categorías de alto riesgo (conducta comprensible en cierta medida), muchos de los proyectos examinados están probando formas alternativas de ayudar a la población rural pobre, incluidos los jóvenes, llevando a cabo inversiones fundamentales en actividades agrícolas o no agrícolas.

Recuadro 28. Créditos con un elemento de donación

En el marco del CBNRMP en Nigeria, los jóvenes meritorios de familias muy pobres pueden optar a préstamos de capital inicial y donaciones parciales a través del fondo de desarrollo de su comunidad, en el marco de un enfoque de desarrollo participativo impulsado por la comunidad. Los beneficiarios se determinan mediante focalización comunitaria. Después de finalizar su capacitación en competencias de gestión empresarial y manejo de créditos, elaboran un plan de negocio que responde a la demanda local, analizada pormenorizadamente, y lo presentan al comité de desarrollo de su comunidad local para obtener financiación. El préstamo para la puesta en marcha puede abonarse en efectivo o en especie (por ejemplo, un paquete inicial compuesto de equipo o recursos). Los beneficiarios deben asumir entre el 10% y el 20% de la inversión (en efectivo o con el valor de las instalaciones y equipo existentes). Si reembolsan el 50% del préstamo en 12 meses, el 50% restante se convierte en una donación de parte de la comunidad, como inversión en el bienestar colectivo.

Recuadro 29. Acercar el crédito a los prestatarios

El acceso de las categorías vulnerables a la financiación suele verse obstaculizado por la distancia que los potenciales prestatarios tienen que recorrer para llegar a un banco o una cooperativa de crédito. En el marco del Proyecto PPPMER 2 en Rwanda, en el que muchas regiones todavía no cuentan con servicios financieros, el proyecto facilita la concesión de crédito por medio de una red ad hoc de centros financieros de proximidad (centros financieros de proximidad). Puede tratarse de una sucursal local de una organización comercial o profesional, de una institución financiera descentralizada, de una ONG o de otra entidad acreditada.

En el marco del PPPMER 2 en Rwanda, los préstamos se conceden a los prestatarios a través de una red ad hoc de proximidad compuesta por asociados (recuadro 29). En todos los casos, los jóvenes del medio rural se encuentran a la vanguardia como asociados activos encargados de probar estos nuevos enfoques en tanto que miembros de sus organizaciones.

Los proyectos, tanto si los financian los donantes como el gobierno, suelen estar diseñados para realizar inversiones que los beneficiarios previstos son incapaces de asumir por sí mismos. Estas inversiones se suelen centrar en capital físico como “bienes públicos” (por ejemplo, carreteras, sistemas de riego, zonas industriales, almacenamiento colectivo, escuelas, centros de salud, etc.). Muchos de los proyectos examinados están adaptando esta justificación a la disposición de donaciones completas o de contrapartida para inversiones de importancia fundamental en “bienes públicos” que los beneficiarios potenciales no pueden financiar por sí mismos, pero que resultan indispensables para el desarrollo de una economía rural local (por ejemplo, equipos de puesta en marcha para los jóvenes que han finalizado su capacitación en Madagascar y en el marco del PPPMER en Rwanda o han aprobado el certificado de aptitud en el marco del REP en Ghana). Los empresarios rurales que atraviesan dificultades y aquellos dispuestos a contar con aprendices pueden optar a donaciones similares si tienen potencial para crear empleo y disfrutan del respaldo de su comunidad. La justificación de estas donaciones radica en que los beneficiarios se encuentran en una situación desde la que pueden incentivar el desarrollo de la economía local (véase el recuadro 30).

Recuadro 30. Definición del FIDA de “donación de contrapartida”

Una donación de contrapartida es una transferencia excepcional y no reembolsable que se efectúa a beneficiarios de los proyectos. Se basa en la justificación específica de un proyecto para fines particulares y a condición de que el beneficiario realice una contribución determinada para el mismo propósito o subproyecto. En los proyectos de desarrollo impulsados por la comunidad, las donaciones de contrapartida se usan por lo general para financiar infraestructura social y económica, activos productivos y actividades generadoras de ingresos y de diversificación de los medios de vida para grupos, y en ocasiones para individuos.

Fuente: Matching Grants, documento técnico, 2012.

Después de haber invertido con creces en desarrollar su capacidad, estos proyectos velan por que los graduados sean realmente capaces de aplicar en la práctica sus competencias y estimular así la economía local.

La justificación de las *donaciones plenas* se basa en la necesidad de velar para que los graduados de programas de capacitación o de aprendizaje auspiciados por los proyectos, incluidos los más pobres, puedan crear empresas. Por tanto, tienen por objeto salvaguardar y mejorar la repercusión a largo plazo de la inversión en tiempo y dinero del proyecto para forjar el desarrollo de competencias técnicas y profesionales en las zonas rurales. Sin medios para comprar equipo o construir un lugar de trabajo, esas competencias no se utilizarán o se pondrán en práctica en otro lugar. En Ghana, el especial hincapié por brindar capacitación en metalurgia se basa en la sensibilización sobre la grave amenaza que se cierne sobre las perspectivas de crecimiento de los pequeños agricultores y elaboradores de productos agrícolas debido a la falta de equipo adecuado y asequible. Los jóvenes que se graduaron en los servicios de tecnología rural del proyecto o los aprendices que mejoraron sus competencias apenas fueron capaces de obtener los préstamos que necesitaban para establecerse por su cuenta como fabricantes y reparadores locales de equipo. En consecuencia, el proyecto comenzó a distribuir equipos gratuitos de puesta en marcha. Los candidatos deben presentar un certificado de aptitud de una institución acreditada y contar con el patrocinio de su comunidad local (para reducir el riesgo de que puedan vender el equipo o crear su empresa en otro lugar). En el marco del PROMER 2 en el Senegal, jóvenes empresarios dispuestos a capacitar a otros (como aprendices o según sus necesidades) pueden optar a distribuciones gratuitas de equipo o a una donación plena o parcial para renovar su equipo o lugar de trabajo. También cumplen con los requisitos para recibir estos equipos otras empresas que según las partes interesadas tengan potencial real para crear empleo. En el marco de la ampliación del Proyecto PAFA-Extension, los asociados con una

función decisiva en el contexto de un acuerdo de agricultura por contrata (vínculo con el mercado) también pueden optar a los equipos de puesta en marcha.

En ocho de los proyectos examinados se prevén *donaciones de contrapartida* (recuadro 30). El PRODEAR se diseñó para apoyarse principalmente en las donaciones de contrapartida, en lugar de hacerlo en el crédito, para financiar las iniciativas de las organizaciones de productores y de las comunidades. El proyecto cuenta con tres fondos: i) un fondo de iniciativas comunitarias para proyectos culturales presentados por jóvenes; ii) un fondo de apoyo a emprendimientos para financiar pequeñas empresas y microempresas, y iii) un fondo de apoyo a las comunidades aborígenes para iniciativas comunitarias y proyectos presentados por jóvenes indígenas.

El enfoque innovador del REP en Ghana —una donación de contrapartida *vinculada a préstamos bancarios*— persigue el doble objetivo de: i) fomentar que las categorías vulnerables, en particular los jóvenes, realicen inversiones considerables en su empresa, e ii) involucrar a las instituciones financieras según sus propias condiciones, es decir, sin pretender que modifiquen sus prácticas. El aspecto innovador del enfoque consiste en la obligación de los beneficiarios de la donación de contrapartida de asumir un crédito comercial (a los tipos de mercado) para cubrir una parte sustancial de la inversión. Los jóvenes que quieren crear su propia empresa después de completar su capacitación reciben el patrocinio de su comunidad. Se fija un límite del 30% de la inversión prevista para el elemento de donación. Para optar a él, los futuros empresarios (o sus familias) deben asumir al menos el 10% de la inversión y conseguir un crédito comercial para el 60% restante de una institución financiera acreditada.

El sistema, en funcionamiento desde 2008, posee dos ventajas destacadas: i) un sentido de apropiación ya que mejora el compromiso de los beneficiarios porque se les solicita que aporten una contribución que para ellos resulta considerable, y ii) las instituciones financieras participantes, de las que no se espera que cambien sus prácticas, sienten confianza al conocer que los beneficiarios y prestatarios serán objeto de seguimiento y recibirán asesoramiento del proyecto durante varios meses. De este modo se fortalece la solvencia de los solicitantes: la de todos los solicitantes, gracias al proyecto, y la de los jóvenes, gracias a la comunidad local.

Financiación previa de insumos mediante contratos de vínculos con el mercado. El Proyecto PAFA en el Senegal no incluye ninguna disposición sobre líneas de crédito o relativa a facilitar el acceso al crédito a los agricultores.¹² La justificación se había basado en que las necesidades de insumos de los agricultores serían financiadas previamente por los operadores del mercado asociados en el contexto de acuerdos de agricultura por contrato (de vínculos con el mercado). Los resultados hasta la fecha han sido en cierto modo desiguales, en gran medida porque las relaciones entre las dos partes (las organizaciones de agricultores y los operadores del mercado) todavía se encuentran en una fase incipiente. No obstante, la confianza mutua está aumentando de forma constante, especialmente si se contrata y capacita a los



©FIDA/Anwar Hossain
Un miembro del grupo de mujeres cerca de Natrampalayam muestra su contribución a la cuenta de ahorros del grupo.

¹² Esto cambiará cuando el Proyecto PAFA y PAFA-Extension (aprobada a finales de 2013) se fusionen. El servicio de apoyo a la financiación rural (*service d'appui à la finance rurale*), creado por el Proyecto PROMER 2 y cuyo mandato establece que debe gestionar las operaciones de crédito de todos los proyectos financiados por el FIDA en el Senegal, se ha integrado actualmente en la UGP del Proyecto de Apoyo a las Cadenas de Valor de Productos Agrícolas.

miembros jóvenes de las organizaciones de agricultores para asesorar y realizar un seguimiento de otros miembros en materia de prácticas de cultivo y sobre los criterios de calidad especificados en los contratos.

Mientras tanto, la gestión de los proyectos y varias organizaciones de agricultores están probando un innovador *enfoque de adquisición de insumos sin dinero*. No se trata de un sistema de “crédito prendario” o de “recibos de almacén” (*le warrantage*), en los que los cereales depositados continúan siendo propiedad del agricultor. Al contrario, los cereales sirven de pago por adelantado de los insumos que las organizaciones facilitarán a sus agricultores antes de que comience la siguiente campaña agrícola. Este enfoque se beneficia del hecho de que los bancos prefieren realizar un préstamo de gran cuantía a una organización que varios préstamos por poco importe a pequeños agricultores. El sistema consta de tres pasos: i) cada miembro de la organización de agricultores calcula sus necesidades de insumos para la siguiente campaña y entrega el valor equivalente en cereales (a precios poscosecha) a la organización; ii) dado que los insumos se necesitan unas semanas antes de que los cereales alcancen su precio máximo, la organización retrasa la venta y para ello solicita un préstamo bancario a corto plazo y compra los insumos, y iii) la organización vende los cereales cuando alcanzan su precio máximo, devuelve el préstamo y utiliza el beneficio restante para sufragar sus propios costos. Los agricultores consiguen los insumos que necesitan y cuando los necesitan, sin tener que negociar por su cuenta con los bancos. La organización de agricultores percibe una remuneración por brindar un servicio esencial a sus miembros y los bancos pueden realizar un préstamo de gran cuantía en lugar de varios préstamos menores. Todo el mundo sale beneficiado, siempre que se garantice un proceso transparente; los miembros más jóvenes están ayudando a los demás miembros a comprender el funcionamiento del sistema.

Ideas principales

- La adopción de enfoques alternativos permita superar bloqueos graves —sin esperar que las instituciones financieras vulneren los principios de las prácticas racionales de préstamo. El documento técnico publicado por el FIDA en 2012 constituye una excelente guía sobre el uso de las donaciones de contrapartida.
- El sistema de financiación de insumos sin dinero en el Senegal resulta atractivo para los bancos, que se muestran reacios a realizar una gran cantidad de pequeños préstamos individuales a pequeños agricultores, y para los agricultores, porque les evita tener que negociar directamente con los bancos o afrontar la disyuntiva de todos los años de comprar alimentos o insumos. No obstante, es necesario que los agricultores y miembros entiendan el sistema y tengan la convicción de que disfrutan de derechos de supervisión en relación con la gestión que se hace de este.

Mobilización de ahorros

En el enfoque de los grupos solidarios de crédito es necesario que los miembros abran cuentas bancarias personales y depositen ahorros obligatoriamente cada cierto tiempo en estas cuentas. La experiencia ha demostrado que la mayoría de los miembros de los grupos comienzan a realizar depósitos adicionales a medida que mejora su situación económica (indicador indirecto de progreso).

En Colombia, los estudiantes de los institutos agrícolas (con edades entre los 15 y los 25 años) eran los beneficiarios iniciales de un programa de movilización de ahorros para promover su entrada en el sistema financiero oficial. Se preveía que utilizaran los ahorros para dedicarse por cuenta propia a la agricultura después de graduarse. El proyecto depositó USD 36 directamente en la cuenta bancaria que abrió cada estudiante que accedía al programa y realizó depósitos de contrapartida por un máximo de USD 249 durante un período de cuatro años. La capacitación en competencias financieras y empresariales se impartió a través de la modalidad de aprendizaje en línea por Internet. Alrededor de 4 000 jóvenes accedieron al programa, la mitad de ellos mujeres, y sus depósitos por cerca de USD 368 000 equivalían al doble del valor de los incentivos. Más de 3 400 estudiantes participaron en las actividades de formación financiera y muchos fueron capaces de conseguir préstamos bancarios. El programa no obtuvo unos resultados tan satisfactorios como los previstos, a pesar de la capacitación, por varias razones: imposibilidad de abrir una cuenta bancaria por no disponer de un documento de identidad; falta de

familiaridad con los ordenadores; expectativas poco realistas; imposibilidad de ahorrar por parte de los jóvenes; ausencia de un verdadero interés por la agricultura, etc. Después de la revisión a mitad de período, la atención pasó a centrarse en las mujeres, en particular en aquellas que administran una empresa rural y que utilizan sus ahorros para pagar las matrículas de la escuela y la universidad. Los jóvenes son beneficiarios indirectos del sistema.

Servicios de desarrollo empresarial

La falta de acceso a servicios de desarrollo empresarial es la principal razón del fracaso de las empresas incipientes, incluso de aquellas cuyos propietarios o administradores poseen buenas competencias y financiación adecuada.

Mecanismos de prestación de servicios de desarrollo empresarial

En todos los proyectos examinados se considera a los jóvenes como un grupo objetivo prioritario para la prestación de servicios de desarrollo empresarial. No obstante, no se incluyen disposiciones explícitas para adaptar los servicios a sus oportunidades y limitaciones específicas, debido, al menos en parte, a la falta de información actualizada sobre la población rural joven.

Los proyectos presentan tres enfoques para la prestación de servicios de desarrollo empresarial: centros integrales; preparación y capacitación por empresarios prósperos, y servicios no financieros prestados con arreglo a un contrato por personas con los conocimientos técnicos necesarios.



©FIDA/Louis Dematteis
Agricultores desgranando maíz en Pacuan, en la isla de Negros en las Filipinas.

Centros integrales de servicios de desarrollo empresarial

Este enfoque lo representan la *ventanilla única de múltiples servicios* en Madagascar y los *centros de asesoramiento empresarial* en el marco del REP en Ghana. Las ventanillas únicas de múltiples servicios son oficinas ad hoc que se prevé que se acaben convirtiendo en empresas privadas autofinanciadas de consultoría, mientras que los centros de asesoramiento empresarial se establecen desde el principio como departamentos del sector público de promoción empresarial adscritos a los gobiernos locales a nivel de distrito. Los objetivos y funciones son idénticos: ayudar a los empresarios existentes y nuevos a obtener la información, el apoyo y los conocimientos técnicos idóneos que necesitan para que sus empresas crezcan. Ambas parecen conseguir resultados satisfactorios en sus respectivos contextos.

En Ghana, el concepto de los centros de asesoramiento empresarial se originó durante mediados de la década de 1980, en el contexto de la nueva política del Gobierno para la descentralización de la administración pública. Cualquier centro de asesoramiento empresarial a nivel de distrito suelen contar con dos o tres profesionales con estudios universitarios en disciplinas relacionadas con las empresas, como administración, comercialización, gestión, etc. El objetivo general de todo centro de asesoramiento empresarial es fomentar la generación de ingresos a nivel local mediante la promoción de empresas locales, y al mismo tiempo, crear una base tributaria local para garantizar la sostenibilidad de los servicios. Los distritos están asignando una importante parte de su fondo común (que procede del gobierno central) para sufragar los salarios y los costos de funcionamiento de sus centros de asesoramiento empresarial. La oficina regional de la Junta Nacional de la Pequeña Industria, organismo público para la promoción empresarial, asume los demás costos. El REP 3 y otros proyectos están contando con los centros de asesoramiento empresarial como asociados contractuales para la prestación de servicios de desarrollo empresarial a las empresas locales. En el mandato habitual de un centro de asesoramiento empresarial no figura ninguna referencia explícita a la necesidad de prestar atención especial a los jóvenes. No obstante, el REP 3 se encuentra en vías de elaborar un enfoque en favor de los jóvenes en que también participen los centros de asesoramiento empresarial para prestar servicios de desarrollo empresarial.

En Madagascar, el PROSPERER ha creado una red de ventanillas únicas de múltiples servicios, cada una de ellas dirigida por un funcionario superior de apoyo auxiliado por personal contratado compuesto por entre tres y cinco graduados universitarios especializados en temas empresariales (*conseillers d'entreprise*). Se contratan proveedores de servicios externos (*prestataires de services externes*) para suplir carencias en los conocimientos técnicos ya disponibles en las ventanillas únicas. El proyecto sufraga el costo total de las ventanillas únicas (creación y funcionamiento). Con la idea de promover la sostenibilidad de la prestación de los servicios de desarrollo empresarial, el proyecto ha comenzado a ayudarlas a convertirse en empresas privadas autofinanciadas.

El PPPMER contrata y capacita a **empresarios individuales** para prestar servicios de desarrollo empresarial a otras empresas bajo la supervisión de un grupo de asesores empresariales rurales a nivel regional (asesores de proximidad de empresas rurales). Los asesores de proximidad de empresas rurales cuentan con el respaldo del proyecto y están bajo la supervisión del Organismo de Cooperativas de Rwanda. El PROSPERER en Madagascar ha adoptado medidas similares, mientras que los empresarios ya establecidos están contribuyendo a prestar servicios de

Recuadro 31. Nuevos emprendedores agrícolas en Nigeria

El CBNRMP en Nigeria ha adoptado un enfoque innovador de vínculos con el mercado basado en el Programa nacional para el fomento del empleo juvenil en la agricultura. El enfoque prevé el fomento de una nueva categoría de emprendedor y mentor denominada N-Agripreneur (nuevo emprendedor agrícola). Se trata de graduados universitarios dinámicos que poseen y administran empresas de mediano tamaño en diferentes etapas de su cadena de valor. Como principales promotores de la innovación y el dinamismo económico local, se espera que fomenten el desarrollo rural como intermediarios entre los pequeños agricultores orientados al mercado, jóvenes en su mayoría, y las agroindustrias a gran escala y los mayoristas. Parte de su mandato establece que deben prestar servicios de desarrollo empresarial a los productos, en especial a los jóvenes interesados en las actividades basadas en la agricultura (por ejemplo, la agricultura como negocio, la elaboración a pequeña escala, el suministro de insumos y la comercialización).

desarrollo empresarial en el marco del Proyecto PROMER 2 en el Senegal. El CBNRMP en Nigeria está fomentando una nueva categoría de emprendedor y mentor denominada N-Agripreneur (nuevo emprendedor agrícola) (recuadro 31).

Estas experiencias corroboran la voluntad, incluso el afán, de las personas prósperas de dar algo a cambio. En las sociedades rurales más tradicionales del mundo en desarrollo, se espera fervientemente que una persona próspera comparta los frutos de esa prosperidad, por ejemplo construyendo una escuela, asumiendo el costo de algo que la comunidad necesita urgentemente, apadrinando a un familiar en situación de necesidad (en especial a un joven) o haciendo de tutor de terceros. La presión social sobre los que no siguen este camino es muy alta y puede tener como consecuencia actitudes hostiles y la exclusión social de la comunidad.

El Proyecto PROMER 2 en el Senegal contrató a **profesionales para prestar servicios no financieros** a las empresas a fin de garantizar un nivel mayor de conocimientos técnicos que el brindado por la población local que trabajaba en funciones de asesor de proximidad durante el Proyecto PROMER 1. En 2010, los profesionales consiguieron un aumento significativo de sus honorarios, hasta niveles que superaban con creces aquello que los clientes podían prever pagar después de la conclusión del proyecto. La gestión del proyecto decidió retomar la contratación y capacitación de jóvenes locales alfabetizados para prestar los servicios de desarrollo empresarial. El nivel de conocimientos técnicos es inferior en cierta medida, pero suficiente para la clientela local, y es menos probable que se marchen cuando finalice el proyecto.

Ideas principales

- Las perspectivas de sostenibilidad son excelentes para los centros de asesoramiento empresarial como organismos públicos, siempre que los gobiernos locales mantengan su disposición y capacidad de cubrir al menos una parte de los costos. Para las ventanillas únicas de múltiples servicios son moderadamente buenas, aunque solo si sus servicios son asequibles para los clientes.
- Un efecto imprevisto derivado de ambos enfoques para la prestación de servicios de desarrollo empresarial a través de centros integrales es su potencial para ofrecer oportunidades de empleo atractivas a los graduados universitarios, entre ellos los jóvenes que proceden de las zonas rurales.

Contenidos de los servicios de desarrollo empresarial

En Madagascar y en el marco del PPPMER en Rwanda, los graduados en programas de capacitación o de aprendizaje auspiciados por los proyectos que quieren crear su propia empresa disfrutaban *de facto* de acceso prioritario a los servicios de desarrollo empresarial, pero los módulos son los mismos para todo el mundo; es decir, no se tiene en cuenta la situación particular de vulnerabilidad de los jóvenes (carentes de experiencia, a los que se considera como personas inmaduras y, en el caso de los bancos y otras fuentes de financiación, como personas que no son dignas de su confianza). Como ya se ha indicado antes, los aprendices de programas tradicionales tienen incluso menos probabilidades de estar expuestos a sólidas competencias de gestión o empresariales porque sus profesores, como maestros artesanos, por lo general también carecen de estos conocimientos. Los programas de aprendizaje, entre ellos los de modalidades innovadoras en las que participan empresas de acogida, se centran principalmente en competencia técnicas en contraposición a las competencias de gestión. El PROSPERER en Madagascar brinda apoyo a los programas de aprendizaje y a los institutos de capacitación profesional asociados.

La prestación de servicios de desarrollo empresarial en Madagascar y en el marco del PPPMER en Rwanda y del Proyecto PROMER 2 en el Senegal implica el uso de módulos desarrollados por la OIT para la capacitación de empresarios potenciales y existentes en competencias empresariales básicas. El módulo básico (GERME 1), preparado en un principio para un contexto urbano o periurbano en la región de WCA, se adaptó a un contexto rural en el marco del Proyecto PROMER 2 en el Senegal, en estrecha colaboración con la OIT (recuadro 32). El Proyecto de Promoción de la Capacidad Empresarial Rural –

Recuadro 32. Módulos de la OIT para la promoción de empresas

La OIT ha preparado tres módulos para la promoción de pequeñas empresas y microempresas: gestionar una empresa, promover organizaciones comerciales y elaborar planes de negocio a partir de un análisis del potencial real. El módulo GERME (gérer mieux mon entreprise, gestionar mejor mi empresa) se centra en proporcionar competencias de gestión; adopta un enfoque participativo basado en el mundo real de los participantes. El Proyecto PROMER 2 en el Senegal colabora estrechamente con la OIT para adaptar el módulo a un contexto rural en el que las tasas de alfabetización son más bajas y el problema de la demanda solvente es particularmente controvertido.

El segundo módulo, denominado PACTE (partenariat pour des actions concertées par des transferts et des échanges, asociación para adoptar acciones colectivas en materia de transferencias e intercambios) se centra en el desarrollo del capital social mediante el fomento o la consolidación de la capacidad de las organizaciones profesionales para defender los intereses de su oficio (por ejemplo, panaderos o metalurgistas) y brindar información, capacitación y servicios de asesoramiento. El módulo ayuda a los empresarios a organizar reuniones para debatir y establecer formas de llevar a cabo acciones colectivas (detectar problemas, consensuar la mejor forma de abordarlos y elaborar un plan de acción).

El tercer módulo implica directamente a los participantes en el análisis de la demanda solvente de su empresa y en la formulación de un plan de negocio bien concebido.

Fuente: PROMER 2, Livret de Capitalization (2013).

Fase II se encuentra en las etapas finales de la elaboración de un manual de usuario, que se publicará en 2014, para fomentar las empresas rurales en el Senegal. En Madagascar y en el marco de las dos fases del PPPMER en Rwanda, se ofrece capacitación avanzada en competencias de gestión y empresariales a los estudiantes interesados en trabajar por cuenta propia. En el REP 3 en Ghana, se brindan las mismas oportunidades de capacitación a los estudiantes y los aprendices graduados en el marco de un componente diferente.

Seguimiento y recomendaciones estratégicas

Dado que las experiencias descritas en el presente informe son notablemente específicas de cada contexto, no se recomienda ningún enfoque o práctica concreto. Al contrario, la finalidad es presentar un abanico de experiencias adquiridas a lo largo de los últimos dos decenios que los diseñadores de los proyectos puedan tener en cuenta y adaptar a la realidad que conocen. Muchas de las enseñanzas extraídas ya se encuentran plasmadas en los diseños de la nueva generación de proyectos en favor de los jóvenes aprobados en 2013.

Segmento etario internacional

El segmento etario internacional, que abarca de los 15 a los 24 años, comprende 10 años menos que el adoptado por las políticas juveniles de la mayoría de los países en desarrollo. Asimismo, las sociedades rurales más tradicionales pueden tener definiciones incluso más amplias. Desde el punto de vista operacional, los diseñadores de proyectos en favor de los jóvenes que financiará el FIDA deben seguir el ejemplo de la última generación de proyectos y continuar centrándose en ayudar a los jóvenes relativamente mayores o "jóvenes adultos" (de 25 a 35 años) a lograr que crezcan las empresas existentes, porque se considera que podrán comenzar a contratar a otros más pronto que tarde. Desde el punto de vista político, el FIDA y sus asociados deben ser conscientes de lo que implican las diferencias en los segmentos etarios y adoptar decisiones basadas en sus propios objetivos.

La edad es un criterio importante, aunque insuficiente

La edad es un criterio importante, aunque insuficiente para evaluar y comparar el alcance en los jóvenes. Su eficacia como instrumento de focalización se ve atenuada por la tendencia de los gobiernos a adoptar segmentos etarios de tal amplitud que abarcan prácticamente a todo el mundo. La variabilidad de los segmentos utilizados también puede ser una fuente de malentendidos y equívocos. Pese a que la edad sigue siendo un criterio útil para los fines de SyE, no resulta suficiente para la focalización favorable a los pobres: los jóvenes beneficiarios de una intervención financiada por el FIDA deben formar parte de un grupo beneficiario más amplio de población rural pobre, y debe prestarse especial atención a la situación especialmente vulnerable de las jóvenes de las zonas rurales dentro de ese grupo más amplio.

El análisis de los jóvenes, más allá del segmento etario

Un conocimiento sólido y basado en la realidad de la situación previa al proyecto en la que vive y trabaja efectivamente la población rural joven es fundamental para seleccionar y adaptar las acciones que con mayor probabilidad les ayudarán a contribuir a su propio desarrollo y al de sus familias y comunidades. Un perfil pormenorizado del grupo objetivo también proporciona los indicadores necesarios para realizar un seguimiento y evaluar la eficacia de dichas acciones. La mensurabilidad y comparabilidad de los resultados y el impacto de un proyecto se pueden mejorar en la fase de diseño: primero, definiendo “quiénes” son los jóvenes que formarán parte del grupo objetivo (edad, sexo, nivel de educación y responsabilidad, acceso a activos...) y, segundo, brindando un análisis lo más completo posible de sus oportunidades y limitaciones, fortalezas y debilidades. Aparte de la edad, las necesidades de información y los enfoques para la focalización en los jóvenes son los mismos que los utilizados por el FIDA para la focalización en otras categorías vulnerables. Si no es posible conseguir información actualizada para elaborar un perfil detallado en la fase de diseño —por ejemplo, en caso de que la situación económica local se haya visto perturbada por un desastre natural o provocado por el hombre—, los diseñadores deben prever el establecimiento de una situación de partida en cuanto sea posible y la supervisión y el apoyo particularmente precisos por parte de la sede del FIDA o de la oficina en el país.

Enfoque global de apoyo a los jóvenes

Solo un enfoque global de apoyo a los jóvenes puede abordar todo el potencial de estos como partes interesadas directas en el desarrollo de las economías rurales. Dicho enfoque incluye: empoderamiento + alfabetización y competencias aritméticas básicas + capacitación en competencias profesionales y preparación para la vida cotidiana + apoyo financiero + oferta de servicios de desarrollo empresarial.

El aumento de las presiones sobre la tierra cultivable está reduciendo la capacidad de absorción del sector agrícola al mismo tiempo que el incremento de los ingresos derivados de la agricultura acrecienta la demanda local solvente de bienes y servicios. Los jóvenes que han recibido al menos cierto nivel de educación están deseosos de responder a esa nueva demanda, pero, como los adultos de su comunidad, carecen de medios para ello (conocimientos y competencias empresariales, crédito o servicios de asesoramiento). Por otro lado, el ritmo al que los niveles de vida de las familias agrícolas puede mejorar está condicionado en la medida en que estas tengan acceso a bienes y servicios asequibles desde el punto de vista del precio y los costos de oportunidad. De conformidad con el principio de la ventaja comparativa, el diseño de un enfoque integral debe tomar debidamente en consideración y fomentar las asociaciones sólidas con otros proyectos y partes interesadas para que se complementen, solventar deficiencias, etc., con la idea de no hacer peor aquello que otros están haciendo mejor y, para ello, asociarse con los más capacitados para hacerlo.

Por otra parte, lo que va a atraer a los jóvenes no es sólo la rentabilidad de la agricultura, sino también los servicios básicos y los servicios que las ciudades locales pueden proporcionar. Esto requerirá inversiones a nivel local para mejorar las infraestructuras rurales, aumentar la conectividad de las zonas rurales, para que los jóvenes puedan utilizar las TIC y la descentralización de la autoridad a los gobiernos locales.

Empoderamiento

Empoderar a la población rural joven como parte interesada por derecho propio es un instrumento poderoso y con un costo relativamente bajo para el desarrollo de la familia, la comunidad y el país. Permite que una categoría considerada tradicionalmente como dependiente de otros se convierta en un agente directo. Como agentes de cambio, los jóvenes están asumiendo muchas de las nuevas funciones y responsabilidades propias del desarrollo, desde la simple difusión de información y orientación sobre el apoyo de los proyectos hasta la prestación efectiva de servicios de asesoramiento y apoyo. Los nuevos espacios creados consecuentemente por y para los jóvenes están consolidando su situación en el seno de su familia y comunidad, y cada vez participan más en la toma de decisiones y en la representación de su comunidad u organización. Estas prerrogativas se reservaban en su momento a los adultos de su comunidad. La intensidad de esta nueva colaboración intergeneracional es mayor allí donde los líderes y los grupos de población local determinan y patrocinan a los jóvenes que serán objeto del empoderamiento. A nivel de proyecto, la confianza depositada en los jóvenes puede ser eficaz si se les hace partícipes de todos los procesos de toma de decisiones (equipos de gestión del programa en el país, comités directivos) de todas las fases del ciclo del proyecto.



©FIDA/Susan Beccio
Después de una formación adecuada, Nguyen Thi Hoai Anh es la dueña de una fábrica de ropa en la aldea de Long Tri, pueblo de Binh Phu, provincia de Tra Vinh, Viet Nam.

Fomento de la capacidad

El fomento de la capacidad es un elemento clave de la mayoría de los proyectos de desarrollo. Es fundamental entender que este concepto no solo comprende la adquisición de conocimientos y competencias, sino también aquello que se necesita para garantizar que se dé realmente a estas últimas el mejor uso posible. La razón más común por la que un graduado de un programa de capacitación no

puede poner en marcha una empresa es la falta de acceso a la financiación, mientras que el motivo más habitual del fracaso de una empresa es la falta de disponibilidad de servicios de asesoramiento de calidad. Independientemente del contexto o la situación, los pilares del fomento de la capacidad son: i) el desarrollo de competencias profesionales técnicas; ii) la asistencia financiera, y iii) los servicios de desarrollo empresarial para la puesta en marcha, la consolidación y el crecimiento. Todas y cada una de las situaciones son específicas, lo que exige que los diseñadores se enfrenten a varias disyuntivas, como en los siguientes ejemplos:

- *la accesibilidad a distintos tipos de capacitación.* La capacitación no es neutral desde el punto de vista del género ni la edad, ni asequible para todo el mundo. La oferta de modalidades de capacitación de un proyecto repercute considerablemente en la inclusión de categorías vulnerables. Aunque se puede prever que la capacitación de larga duración en un centro (12 meses, a menudo varios años) genere un alto grado de aptitud, también es la más costosa para los proyectos y las familias. Esta modalidad es *de facto* menos accesible para: i) las jóvenes; ii) los jóvenes de familias pobres, y iii) los “jóvenes adultos” y adultos con obligaciones en el ámbito familiar y comunitario. La capacitación de corta duración en un centro es accesible para la mayoría de las personas, incluidas las jóvenes con otra persona en casa (por ejemplo, otra esposa del marido o una hija) que puede asumir las responsabilidades domésticas y de cuidado de los hijos. También es popular entre los jóvenes porque no necesitan esperar varios años antes de empezar a ganarse su propio sustento. Por último, la capacitación de corta duración en una sede local es virtualmente la única forma de que las jóvenes y las madres lactantes de las zonas rurales tengan acceso a la capacitación.
- *Conocimientos técnicos: nivel superior o aceptable.* El nivel de conocimientos técnicos que necesitan los clientes potenciales varía en función del nivel de su propio desarrollo. La mezcla de oportunidades de capacitación proporcionadas por un proyecto debe basarse en premisas y previsiones realistas desde el punto de vista de la demanda local de bienes y servicios. Un proyecto que se centra exclusivamente en niveles superiores de aptitud no habrá logrado su objetivo de poner esas competencias al servicio de los productores y consumidores locales si los graduados migran para encontrar salarios más altos. La última generación de proyectos en favor de los jóvenes del FIDA está mejorando la eficacia y la sostenibilidad a largo plazo al centrarse en mejorar las competencias y renovar el equipo de los proveedores de servicios existentes, que ya poseen ciertos factores productivos (lugar de trabajo, equipo) y responsabilidades en el ámbito familiar y comunitario. El nivel de conocimientos adquiridos por asistir a varios cursos de mejora de las competencias satisfará la mayoría de las necesidades, sino todas, de los productores y consumidores locales, y es menos probable que los graduados se marchen después de completar la capacitación. Por ello es importante tener en cuenta todas las disyuntivas para equilibrar los niveles superiores de aptitud con la sostenibilidad a largo plazo.

Combinar modalidades de asistencia financiera

En el marco de la Política actualizada del FIDA en materia de financiación rural (aprobada en 2009), los proyectos no deben alterar de ninguna manera los mercados financieros nacionales, por ejemplo, emitiendo préstamos a tipos de interés más bajos que los aplicados normalmente por las instituciones financieras existentes, o proporcionando donaciones que puedan tener como consecuencia la exclusión de las instituciones financieras. No obstante, el Fondo también reconoce que las donaciones de contrapartida diseñadas adecuadamente pueden contribuir a superar obstáculos específicos para el acceso al mercado de determinados grupos objetivos, tecnologías o proveedores de servicios, y puede estimular potencialmente el desarrollo de los mercados y conseguir que estos sean útiles para la población más pobre. Esto es especialmente cierto en el caso de los jóvenes, a los que las instituciones financieras existentes suelen considerar clientes de alto riesgo. Una donación plena o parcial, con una contribución de contrapartida del beneficiario o sin ella, puede ser la única forma de que los graduados de un programa de capacitación auspiciado por algún proyecto consigan acceso a los recursos necesarios para crear su propia empresa.

Ajustar la oferta de servicios de desarrollo empresarial a las necesidades de los clientes potenciales

La mayoría de las empresas rurales en los países en desarrollo las administran pequeños propietarios u operadores que carecen de acceso al asesoramiento que necesitan para aumentar al máximo sus ingresos con la racionalización de la producción y las ventas. Los nuevos empresarios, la mayoría de ellos jóvenes, se encuentran en una situación particularmente desfavorecida puesto que carecen de experiencia práctica. Por otro lado, los jóvenes pueden desarrollar una ventaja comparativa con mucha rapidez si se les proporcionan los recursos pertinentes (por ejemplo, la TIC). A menudo tienen más capacidades que los adultos de su comunidad para asumir nuevas ideas e instrumentos, convirtiéndose en agentes de cambio al mismo tiempo que crean o encuentran empleo. Así, la oferta de servicios de desarrollo empresarial debe basarse en un análisis exhaustivo de los mercados de bienes y servicios (demanda, competencia, etc.) y de los conocimientos, competencias y capacidades específicos del lugar de los futuros proveedores de dichos bienes y servicios. También debe preverse el apoyo al desarrollo de la capacidad de los proveedores de servicios existentes.

Análisis institucional

Las experiencias de los proyectos examinados muestran que la elección de un enfoque depende sobre todo de las fortalezas y debilidades de las instituciones u organismos de ejecución propuestos. El ejemplo más claro lo representa el contraste entre las sólidas organizaciones de agricultores que trabajan con el Proyecto PAFA en el Senegal y las organizaciones incipientes que promueven los proyectos examinados en otros países. Es probable que las acciones y medidas apropiadas para las primeras no se encuentren entre los medios disponibles para las segundas. No obstante, en ambos casos, aunque a varios niveles, muchos de los casos de éxito pueden atribuirse a la medida en que se empoderó a los miembros jóvenes para desempeñar una función activa como partes interesadas por derecho propio.

No soluciones universales

Debe prestarse especial atención a las similitudes y, sobre todo, a las diferencias entre los países que pueden acabar teniendo como consecuencia buenos o malos resultados. Debe abandonarse la búsqueda de una solución única en favor de la adaptación y la flexibilidad en todas las fases, desde el diseño hasta la ejecución y la evaluación. Todas las propuestas deben estar orientadas firmemente al objetivo primordial del FIDA de invertir en la población rural, incluidas las generaciones más jóvenes.



Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Roma (Italia)
Tel: (+39) 06 54591 - Fax: (+39) 06 5043463
Correo electrónico: ifad@ifad.org

www.ifad.org

www.ruralpovertyportal.org

 ifad-un.blogspot.com

 [instagram.com/ifadnews](https://www.instagram.com/ifadnews)

 www.facebook.com/ifad

 www.twitter.com/ifadnews

 www.youtube.com/user/ifadTV