



ADDAC - PROCASUR

Estudio de caso: Metodología del Programa Jóvenes emprendedores de
ADDAC en Pancasán.

MATAGALPA - NICARAGUA

PROCASUR 2013

Procasur



Programa Regional Juventud Rural Emprendedora

ÍNDICE

I.	Presentación	3
II.	Contexto en el que se desarrolla la experiencia	4
III.	Surgimiento y organización de ADDAC	5
IV.	Cómo y con qué objetivo se origina el trabajo de ADDAC con jóvenes	6
V.	Descripción de la metodología del programa	8
	Organización institucional del programa	10
	Iniciativas de negocios de las y los jóvenes y papel del crédito	11
VI.	Cómo y con qué objetivos surgen las asambleas de jóvenes	13
VII.	Los hitos de la experiencia del programa de jóvenes	14
VIII.	Quiénes son los y las jóvenes de la Asamblea de Jóvenes “Flor de Pancasán”	16
IX.	Fortalezas y claves de éxito del enfoque de ADDAC hacia jóvenes	20
X.	Principales desafíos	23
XI.	Lecciones aprendidas	25
XII.	Recomendaciones a ADDAC	26
XIII.	Anexo 1	27
	Walter Barrera Romero: Historia de éxito empresarial	27
XIV.	Referencias bibliográficas	28

I. PRESENTACIÓN

La presente sistematización se realiza en el marco del Programa Regional Juventud Rural Emprendedora, financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y ejecutado por la Corporación PROCASUR.

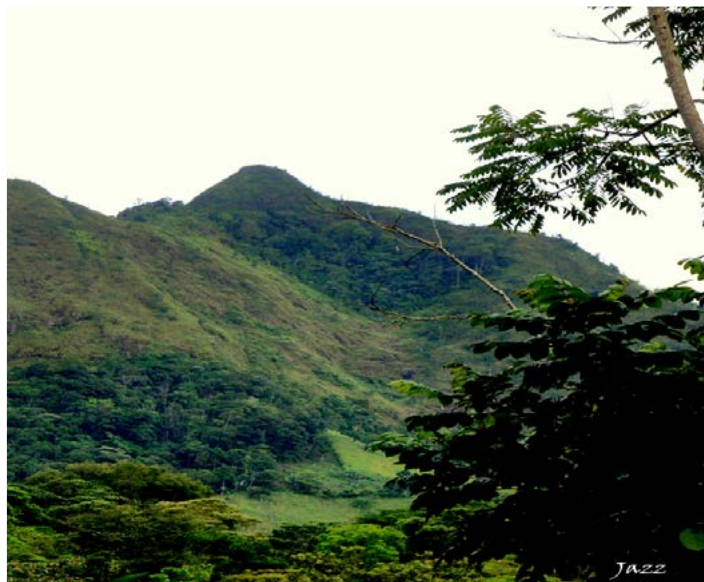
El interés por sistematizar experiencias responde a uno de los objetivos principales del Programa Regional Juventud Rural Emprendedora orientado a mejorar el conocimiento de la situación de las poblaciones rurales jóvenes, sus procesos y estrategias de vida; así como a promover el desarrollo de innovaciones, dirigiéndose a resolver la ausencia de respuestas específicas a las demandas y necesidades de los distintos grupos de jóvenes de las áreas rurales de la región. Existen algunas temáticas de especial interés para el Programa, ya que son relevantes para promover la autonomía económica de los y las jóvenes rurales, entre estas destacan: desarrollo empresarial, accesos a servicios financieros, acceso a activos, asociatividad y redes.

En este sentido, la siguiente sistematización pretende identificar las estrategias, lecciones y buenas prácticas implementadas por la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC) en Nicaragua, para llevar a cabo el Programa Jóvenes Emprendedores, en la comarca o micro-región de Pancasán (municipio Matigüás). El presente documento es fruto de una experiencia de sistematización conjunta entre ADDAC y PROCASUR, realizada en el mes de septiembre del 2013, y se basa en los testimonios y reflexiones de varios de sus protagonistas, así como en informes de sistematización sobre esta experiencia, previamente realizadas.

II. CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA LA EXPERIENCIA

La experiencia de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC) se lleva a cabo en el departamento de Matagalpa, que está situado a 125 km al noreste de Managua, con una población de 469,172 habitantes, y una extensión territorial de 6,806.80 km². Situado en la ribera del Río Grande, ocupa el centro de Nicaragua, siendo uno de los más extensos, montañosos y poblados del país de agradable clima frío y húmedo en algunas zonas, lo que favorece el cultivo del café.

En su extensión, atravesada por montañas y varios ríos, tiene importantes poblaciones indígenas y campesinas, y diversos atractivos naturales, montañas con reservas boscosas, lagunas y cascadas. La población rural representa la mayor parte, 64%, que se dedica a variadas actividades agrícolas, entre estas el cultivo de café considerado entre los de más alta calidad del país, así como frutas y otros productos tropicales, incluyendo hortalizas. Se ubica como uno de los principales departamentos productores de granos básicos (maíz, arroz, frijol); ocupando el primer lugar en superficie sembrada de frijol. Sus municipios son 13, entre ellos Matiguás, Rancho Grande y San Ramón, lugares donde ADDAC desarrolla sus actividades, además de Waslala perteneciente a la Región Autónoma del Atlántico Norte.



La experiencia que se presentan a continuación es la del Programa Jóvenes Emprendedores de ADDAC, en la comarca o micro-región de Pancasán (municipio Matiguás). Con el apoyo de Procasur, ADDAC realizó talleres y entrevistas para sistematizar la experiencia del programa. Los talleres se realizaron en las oficinas de ADDAC en el denominado Sitio Histórico de Pancasán, por haberse registrado ahí el hecho conocido como masacre de Pancasán en 1967, en que la Guardia Nacional de la dictadura somocista asesinó a luchadores de la agrupación Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN).

Este sitio está ubicado a casi 200 km desde la capital y a una hora de la ciudad de Matagalpa, transitando por camino sin asfalto. A finales de los años 90 dejó de ser un pequeño grupo de casas alrededor de una hacienda “para convertirse en un pequeño pueblo con un ritmo de vida, comercio y transporte desconocidos hasta entonces”¹. Cuenta con escuelas en todas sus comunidades, un instituto de secundaria, varias iglesias y transporte fluido. Su población es de pequeños, medianos y grandes productores de café, predominando las pequeñas fincas de producción de granos básicos, frijoles y maíz, frutales y hortalizas, ganadería mayor y menor.

La micro – región o comarca Pancasán pertenece al municipio de Matiguás, considerado este en situación de pobreza severa de acuerdo al Método de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)².

¹ Sistematización 1989-2010. ADDAC 2013. Pág. 69.

² La definición de pobreza severa alude a “todos los municipios, barrios o comarcas que se encuentran por encima del tercer cuartil de los hogares en pobreza extrema”. Ver: Mapa de Pobreza Extrema Municipal, Instituto Nacional de Desarrollo INIDE. Elaborado a partir de los datos del VIII Censo Nacional de Población y IV de Vivienda 2005.

Con respecto a datos sobre juventud, el VIII Censo Nacional de Población y IV de Vivienda 2005 no recogió información sobre el porcentaje de población joven por municipio. El dato que aporta es el porcentaje de jóvenes por cada departamento. En Matagalpa, de acuerdo al censo 2005, el grupo de jóvenes en edades de 15 a 34 años es de 36%. Datos del municipio de Matiguás, en este censo, indican que el nivel de analfabetismo en el grupo de edad de 14 a 29 años es de 36% para los hombres y 31% para las mujeres. Con respecto a la población joven de la micro-región de Pancasán, la situación de analfabetismo, en el mismo grupo de edad es de 39% para hombres y 38% para mujeres, coincidiendo también en que los porcentajes de analfabetismo son más altos para los hombres.

No existe en el país información oficial sobre categorías ocupacionales o ramas de actividad donde se insertan los jóvenes. Datos del Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2011 (PNUD) indican que en Nicaragua en el año 2009 la tasa de desempleo urbano juvenil es de 8,6%, en comparación con la tasa de desempleo total de 5,8% ciento para ese año.

III. SURGIMIENTO Y ORGANIZACIÓN DE ADDAC

La Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, ADDAC, es una organización no gubernamental fundada en 1989 con la misión de “promover la agricultura orgánica como filosofía de vida³” entre el campesinado de Matagalpa. Surge dentro del Movimiento de Animación Cultural Rural⁴ que congregó en ese año a artistas y agrónomos como movimiento de contrapeso al modelo químico de agricultura y en búsqueda de alternativas culturales y productivas al modelo de modernización agrícola⁵. A principios de los 90, “las diferencias de acento en el trabajo cultural dentro del MACRU⁶”, generan una separación entre artistas y agrónomos, y estos últimos deciden fundar ADDAC en un contexto de transición del modelo estatal de la revolución sandinista al nuevo modelo de mercado neoliberal. En el año 92 estaba conformada por siete personas y funcionaba con fondos externos de tres proyectos, uno de ellos en la micro-región de Pancasán⁷.

El modelo de desarrollo para la agricultura que ADDAC promueve, integra familias, mujeres y hombres, con un enfoque transversal de igualdad de género. La promoción de este modelo ha pasado por distintas etapas desde la fase en que comenzó promoviendo conservación de suelos, agua y reforestación (1990-1996), pasando por la fase de establecimiento de fincas agroecológicas de mercado y para el autoconsumo, y el apoyo de ADDAC en la búsqueda de mercados alternativos (1997-2008), hasta la fase actual en que las y los productores se están convirtiendo parcial o totalmente a una agricultura química que permite ingresos más rápidos en el contexto de la apertura de nuevos mercados locales e internacionales.

Actualmente, el modelo de agricultura que prevalece entre las familias productoras con las que ADDAC trabaja, es mixto e integra dimensiones del enfoque orgánico, como algunos aspectos de protección del medio ambiente, la conservación de suelos y aguas, la no quema, la reforestación⁸.

³ Sistematización 1989-2010. ADDAC 2013. Pág. 7.

⁴ También conocido por sus siglas MACRU

⁵ Sistematización 1989-2010. ADDAC 2013. Pág. 16.

⁶ Sistematización 1989-2010. ADDAC 2013. Pág. 38.

⁷ *Ibíd.* Pág. 16

⁸ *Ibíd.* Pág. 48

Un tema clave de trabajo para ADDAC ha sido la promoción y organización de cooperativas desde el año 2005, que se convierte en el 2009 en Programa de Desarrollo Cooperativo. Son ocho cooperativas de servicios múltiples, localizadas en 8 municipios, siete municipios de Matagalpa, y un municipio del departamento de Estelí. La membresía actual de estas es de 2,375 socios, con un 33 por ciento de mujeres. El papel de las cooperativas es brindar atención financiera, asistencia en comercialización y acopio de productos a los asociados, entre estos café, cacao, ganadería de doble propósito en la zona de trópico húmedo; y miel de abeja y otros en la zona seca. En un momento dado fueron hijos e hijas de las familias socias las que ocuparon papeles gerenciales en estas, sin embargo, se reporta que esto no siempre tuvo éxito.

Una síntesis de la evolución de la organización, en sus primeros cinco años, destaca los siguientes cambios:

- La promoción de las cooperativas como nueva forma organizativa de sus grupos meta, lo que ha supuesto una escalada productiva, financiera y comercial de estos grupos.
- Un giro más competitivo en su modelo de extensión agropecuaria buscando que los productores/as, además de lo ecológico, manejen su finca con sentido de mercado y rentabilidad.
- Adicionalmente, y en la búsqueda de su propia sostenibilidad, la institución logró dotarse de un local propio y llevó a un punto de equilibrio a su finca modelo y centro de capacitación, La Canavalia.
- El proyecto de jóvenes, a partir del año 2003, que luego se vincula a la estrategia central de la conformación de cooperativas que comienza en el año 2005.

IV. CÓMO Y CON QUÉ OBJETIVO SE ORIGINA EL TRABAJO DE ADDAC CON JÓVENES

El trabajo comienza a principios del año 2003 gracias a la confluencia de intereses entre ADDAC y el servicio Cristiano Internacional por la Paz (EIRENE), y posteriormente, de manera novedosa, se establece una experiencia piloto en el año 2004 en la Dalia y Pancasán. El proyecto quedó definido por una experiencia piloto inicial que marca la diferencia en cuanto a grupo meta y algunos aspectos metodológicos, y por dos financiamientos. El reto era promocionar pequeñas empresas rurales bajo la responsabilidad de hombres y mujeres jóvenes, de lo cual no existía experiencia similar en el país. De esta forma es que la decisión de ADDAC de empujar esta iniciativa y contar con el respaldo de EIRENE, la convierte en un hito y experiencia pionera en el campo⁹.

El proyecto de jóvenes en su etapa 2004-2008 se desarrolla teniendo como contexto político la crisis financiera y económica global vivida en el año 2008, que afectó la economía con la caída de los precios de la carne en los mercados internacionales, el tercer rubro de exportación del país y, en general, la menor demanda de bienes de todo tipo de parte de la población. En este tiempo se registra una expansión más agresiva de las microfinancieras hacia el campo buscando mayor colocación, ampliando la oferta hacia los pequeños y medianos productores aunque no siempre en condiciones favorables¹⁰ ni con líneas crediticias alternativas para la población joven. De acuerdo a análisis realizados por la Red Centroamericana de Microfinanzas (Redcamif), entre las barreras para el acceso a crédito por parte de las y los productores rurales cuentan las altas tasas de interés, escasos servicios complementarios al crédito rural, inseguridad en la propiedad de la tierra, falta de titulación de la propiedad, entre otros¹¹. Para la población joven del área rural estos factores son particularmente críticos.

⁹ Ver Sistematización Proyecto de Jóvenes ADDAC 2004-2008.

¹⁰ *Ibíd.* Pág. 27

¹¹ Proyecto de Expansión de los Servicios Financieros Rurales. 2011. Redcamif (No publicado)

Las y los jóvenes atendidos por el proyecto, de acuerdo a la tipificación realizada por ADDAC entre junio y agosto de 2007, eran aproximadamente 108 personas en edades comprendidas entre 15 y 26 años, pertenecientes a familias de escasos recursos conformadas por 6-8 miembros, con poca tierra y que no producen los suficientes recursos para su subsistencia que les permitan gozar de un nivel de vida digna. Son además jóvenes sin tierra.

El objetivo del programa ha sido, desde un principio, la promoción de la empresariedad de jóvenes, en un contexto de asociatividad, jóvenes que tuvieran deseos de organizarse, recibieran crédito o no. Se construyó una forma distinta (no adultista) de atención a los jóvenes que permitiera fomentar la organización y el liderazgo local, los valores humanos, actitudes responsables en ellos y el amor hacia sus comunidades. Desde el año 2004 se ha apoyado con créditos a un total de 201 jóvenes destinados a financiar pequeños emprendimientos, a través del programa de crédito de ADDAC con fondos reembolsables, acompañado de procesos de formación en temas productivos, emprendimientos, desarrollo humano y liderazgo.

“El propósito es abrirles espacio, promover la formación de un liderazgo nuevo, queríamos entrelazar las experiencias y los conceptos de las personas adultas, con las de los jóvenes. Hay una pérdida de identidad campesina, a los jóvenes les da pena que le digan campesino, escuchan otra música, etc. con lo cual estamos en desacuerdo, pero es importante que ellos sepan cual es su contexto”¹².

Otro propósito ha sido, el de construir un relevo de liderazgos en las cooperativas, lo que coincide con una necesidad planteada por socios y socias de las mismas. El modelo de trabajo incluye formación integral y financiamiento para la creación de emprendimientos de pequeña escala. Contando con fondos provenientes de distintas fuentes de cooperación, Embajada de Noruega en Nicaragua, Trocaire de Irlanda (específicamente para un fondo de tierras), BMZ de Alemania, EIRENE Internacional, USAID, Swissaid y Brucke Le Point de Suiza e INTERAGIRE Italia, se logró crear el Fondo para Jóvenes. GIZ, Alemania brindó asesoría puntual.

El programa, actualmente, intenta atender a jóvenes de ambos sexos y su demanda de recursos que les permitan contar con un trabajo remunerado, y también como respuesta a la actitud de los adultos y su percepción de que las y los jóvenes no tienen experiencia productiva. En los últimos años, la falta de empleo en el campo y la falta de acceso a tierras han incrementado el índice de migración de jóvenes hacia las ciudades y al exterior, en busca de trabajo. “Los jóvenes enfrentan además la reducción de los patrimonios en herencia por la distribución que los padres hacen de los mismos entre sus distintos hijos e hijas, en particular de la tierra, principal capital que tiende a disminuir y, eventualmente, a desaparecer”¹³.

¹² Entrevista con Aldo Márquez, Director del Programa de crédito de ADDAC. Septiembre 2013

¹³ Sistematización 1989-2010. ADDAC 2013. Pág. 168.

V. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL PROGRAMA

“A partir de sus propios directores y técnicos se fue elaborando una metodología y pedagogía especial en contenidos, tiempos, financiamiento y asistencia técnica”¹⁴.

Desde su definición como proyecto se establecieron diferentes momentos: un primer momento, incluye el proceso de presentación del proyecto y cuotas de participación de jóvenes en el mismo, un segundo momento, en que se lleva a cabo la selección de jóvenes, a cargo de las directivas comunitarias y de ADDAC zonal. En este momento también se preparan a los candidatos seleccionados, se realizan talleres específicos y se les brinda apoyo técnico y financiero para el establecimiento de microempresa.

“Proyecto de desarrollo económico alternativo y promoción del liderazgo de jóvenes socios de la cooperativa “Flor de Pancasán”



A partir del año 2007, el modelo del proyecto se transforma para convertirse en un programa, incluyendo la formación integral de las y los jóvenes y el financiamiento para la creación de emprendimientos de pequeña escala. Los jóvenes, al ingresar al programa, pasan primero por un proceso de capacitación en temas organizativos y en otros temas de interés para el fortalecimiento en tres grandes áreas, tal y como se refleja en el diagrama No1.

¹⁴ *Ibid.*

Las lecciones que dejaron los procesos al equipo técnico de ADDAC, les llevó a reducir los tiempos de capacitación de 15 a 9 días¹⁵.

Cuadro 1. Objetivos, tiempos de la capacitación y métodos de acuerdo a las etapas del proyecto (2003-2009)

Temas	Fase inicial: piloto (2003-2004)	Etapas de financiamiento I (2004-2006)	Etapas de financiamiento II (2006-2009)
Objetivo de la organización de jóvenes	Colocación de crédito.	Crédito e integración a la vida comunitaria	Tipificación de jóvenes y propuesta de metodología de atención a jóvenes (junio 2007)
Número de jóvenes involucrados	Se trabaja con un grupo de 31 jóvenes	Se trabaja con grupos de 70. Y a partir del 2007 se trabaja bajo un enfoque de asociatividad en asambleas de jóvenes.	
Tiempo de capacitación	Hubo variaciones como resultado de los ajustes realizados a la currícula, de acuerdo a expectativas y realidades de los jóvenes. El primer ciclo fue de 20-25 días, el segundo de 10 a 15 días, y el último de 6 a 9 días.		Se redujo a 9 días el tiempo de capacitación, sobre todo a partir de 2007. Para las y los jóvenes no resultaba conveniente mantenerlos un tiempo muy prolongado en eventos de formación.
Dinámicas y técnicas para facilitar proceso educativo	Tuvieron pocas variantes. Se asume que en general la metodología es congruente con un modelo participativo.		

Fuente: Elaboración propia basada en sistematización Proyecto de Jóvenes 2004 – 2008, ADDAC.

La sistematización Proyecto de Jóvenes 2004 – 2008, además, describe la metodología de la formación y cómo los temas se distribuyen en dos momentos: a) uno referido a aspectos clave de tipo general como diversificación y ecología, entorno del país, concepto de microempresa con sus ventajas y desventajas y b) un segundo momento de capacitación más técnica con ejercicios de estudio de mercado, temas específicos relacionados con sus proyectos, manejo contable y administrativo básico¹⁶.

¹⁵ Sistematización Proyecto de Jóvenes 2004 – 2008. ADDAC. Pág. 32

¹⁶ *Ibid.* Pág. 37

Cuadro 2. Momentos de la capacitación a jóvenes emprendedores ADDAC

Primer momento o general	Segundo momento técnico y específico
Reflexión sobre cambio de sistema de producción “monocultivista”.	Estudios de Mercado
Entorno socio económico local y del país	Contabilidad básica
Ventajas y desventajas de las micro empresas	Administración
Competitividad	Temas particulares acorde a los proyectos que implementan los jóvenes.
Enfoque ambientalista de la diversificación y la agricultura orgánica. Perspectiva social.	

Fuente: Sistematización Proyecto de Jóvenes 2004 – 2008, ADDAC

Con respecto a la capacitación en desarrollo de microempresas, “esta incorpora aspectos prácticos (los jóvenes llevan mucho trabajo a las comunidades) particularmente el estudio de mercado y la elaboración de planes de negocio por cada uno de los jóvenes”¹⁷. Supone cerca de 12 días, cubriendo los siguientes aspectos:

Cuadro 3. Temas de la capacitación en desarrollo empresarial ADDAC

Temas	Tiempo
Las 10 competencias emprendedoras	2 días y medio
Identificación de las ideas de negocios (macro y micro filtro)	1 día y medio
Elaboración de los planes de negocios	3 a 4 días
Capacitación en rubros propios y conocimiento de experiencias (giras, intercambios, etc.) (En panadería se manda a capacitar a talleres, lo mismo en costura, carpintería, lo que toma dos o más días, dependiendo del rubro). Los jóvenes entran en las capacitaciones que el equipo técnico de ADDAC brinda en la zona.	2 a 4 días
Capacitación de negocios (registros contables y manejo de cuentas)	2 días

Fuente: Sistematización Proyecto de Jóvenes 2004 – 2008, ADDAC

Organización institucional del programa

Para la atención de las iniciativas de las y los jóvenes, ADDAC cuenta con una estructura y forma de organización a nivel institucional y territorial orientada a la sostenibilidad de los procesos¹⁸. Las principales instancias involucradas son las siguientes:

Coordinación del proyecto y un equipo ejecutor, a cargo de la capacitación y asistencia técnica. Hasta el día de hoy el proyecto ha pasado por la responsabilidad de tres personas coordinadoras. La más reciente, una joven que coordinó este en el período 2009 y finales del primer semestre del año 2013. Así mismo, ha sido apoyado por dos administraciones de EIRENE. Esta organización ha colaborado también con asistencia técnica a través de dos cooperantes dentro del proyecto.

¹⁷ *Ibíd.* Pág. 40

¹⁸ Entrevista con Tania Gonzales. Ex-coordinadora del Programa de jóvenes 2009- 2013. Septiembre 2013.

Durante los cuatro años de mayor desarrollo del proyecto, el equipo llegó a tener tres técnicos y dispuso de medios de transporte necesarios, sin embargo, hay que tomar en cuenta que se atienden siete zonas o municipios, lo cual implica un gran radio de acción para un pequeño equipo¹⁹.

A la par del equipo propio del proyecto, las oficinas de ADDAC y sus equipos técnicos brindan apoyo en el territorio a los jóvenes en cada una de las zonas, y a la vez atienden el desarrollo de cooperativas y dan asistencia técnica a productores y productoras. Su rol de apoyo a los jóvenes varía en cada una de las zonas. Estos equipos están constituidos por 3 a 5 técnicos. Por otro lado se cuenta con personal cooperante de EIRENE que colabora con los distintos aspectos del proyecto; destaca el aporte de esta organización en la elaboración de la caracterización de la situación de las y los jóvenes y sus expectativas empresariales y tipificación.

La institución facilitó la intervención de consultores externos, impartiendo talleres en temas como destace de ovejas pelibuey, elaboración de quesos, de subproductos de la miel de abeja y colmenas²⁰.

Iniciativas de negocios de las y los jóvenes y papel del crédito

Una valoración de las iniciativas de negocios de las y los jóvenes, en el año 2007, indicaba que de un total de 108 jóvenes, un 88 % se había insertado en cuatro rubros (de un total de 16 rubros) a saber, ganado de leche (65%), crianza de ovejas pelibuey (11%), apicultura (8.3%) y costura un 3.7%.

Cuadro 4. Distribución de los participantes, activos y potenciales, del programa (junio-julio 2007)

Rubros	Jóvenes activos	Jóvenes con propuestas	Total
Ganado de leche	61	9	70
Oveja pelibuey	12		12
Apicultura	9		9
Costura	3	1	4
Ganado de engorde	2		2
Molino	2		2
Aves	1		1
Panadería	1		1
Pulpería	1		1
Carpintería	1		1
Ecoturismo	1		1
Cuajada	1		1
Fotografía	1		1
Cacao	0	1	1
Farmacia veterinaria	0	1	1
Totales	96	12	108

Fuente: Sistematización 1989-2010. ADDAC, 2013

¹⁹ Sistematización Proyecto de Jóvenes ADDAC 2004-2008. Pag.31

²⁰ *Ibíd.* Pag 32

Si bien “se trata de pocos jóvenes, en el conjunto de lo que significa la población juvenil en 8 municipios de Matagalpa...impresiona que los jóvenes graduados por el proyecto hayan incorporado en poco tiempo un conjunto amplio de saberes que los habilita para una inserción y competitividad en los mercados”²¹.

En el período 2004 – 2008 se establecieron políticas de crédito con condiciones flexibles para lograr el acceso de jóvenes a financiamiento:

- fianza de los padres para acceder a financiamiento.
- plazo de cancelación del préstamo a los cinco años.
- intereses más bajos que en el programa central de crédito de ADDAC.

Como resultado de las lecciones obtenidas en la experiencia de esta etapa, cambiaron algunos criterios para el otorgamiento del crédito, por ejemplo, edad, pertenecer a la asamblea de jóvenes y contar con el respaldo de los padres como fiadores²².

En ADDAC, de manera general “las garantías para todos los créditos son bienes de capital: escrituras de terrenos, casas o solares con o sin registro, o en derecho real, sin embargo en los casos en donde el joven es un menor de edad se establece la garantía de los padres de familias, por dos razones fundamentales, por un lado se asegura que el joven cuenta con el apoyo familiar para desarrollar la actividad propuesta y que los padres aportaran las condiciones necesarias para el éxito. Para ADDAC es un respaldo legal contar con la fianza de mayores de edad en caso de relaciones crediticias con menores. En los casos en que los jóvenes solicitantes cuentan con garantías a nombre de ellos mismos y son mayores de edad no es obligatoria la fianza de los padres²³.

Con respecto a cómo funciona el crédito para emprendimientos de jóvenes, “el proceso inicia desde la asambleas de los jóvenes, en las que se identifica quiénes tienen interés en optar al financiamiento”²⁴. De acuerdo al Director de Crédito de ADDAC, se cumplen los siguientes pasos:

- Pedir dos avales uno en la asamblea de jóvenes y otro a la organización comunitaria. “Este aval garantiza que el joven es activo a nivel organizativo y cumple con sus obligaciones en ambas organizaciones”²⁵.
- Realizar el trámite (solicitud) del crédito ante el técnico de ADDAC encargado de acompañar a los jóvenes.
- El técnico de ADDAC acompaña al/la joven a elaborar el plan de inversión de la actividad a financiar
- Someter el plan de inversión al comité de crédito, acompañado de toda la documentación: solicitud de crédito, cédulas de identidad, garantías, solvencias, etc.

La tasa de interés del crédito para los negocios de jóvenes rurales es de un 12% anual sobre saldo. Los planes de pago se establecen en el plan de inversión y dependen del flujo de ingresos de la actividad que se desarrolla.

²¹ Sistematización 1989-2010. ADDAC 2013. Pág. 169.

²² Entrevista con Tania Gonzales. Ex-coordinadora del Programa de jóvenes 2009- 2013. Septiembre 2013.

²³ Entrevista telefónica con Aldo Márquez, Director del Programa de crédito de ADDAC. Noviembre 2013

²⁴ Idem

²⁵ Idem.

“El programa piloto con jóvenes nos dio muchas experiencias. Tuvimos una cartera de crédito que perdió un 20% de su capital, entre los años 2004 y 2007, fase piloto del programa. No existían en el país experiencias con jóvenes que sirvieran de referencia, entonces la estrategia de ADDAC se desarrolló en el camino con errores y aciertos, a prueba y error. Durante ese periodo la entrega de crédito fue masiva sin contar con políticas de créditos afinadas, ni con la experiencia necesaria para reducir el riesgo. Sin embargo, para ADDAC ha sido el costo del aprendizaje lo que nos ha permitido tener un programa de jóvenes con una mejor orientación en la actualidad, que institucionalmente es considerado un movimiento de formación juvenil en torno a temas de ciudadanía, liderazgo y valores sociales, el crédito pasó a ser un medio que la institución utiliza. Todo eso nos sirvió de experiencia y se hizo ajustes²⁶”.

En una primera fase los rubros que se apoyaban era limitados, y definidos desde la visión de ADDAC, carpintería, ganadería mayor, cría de ovejas, apicultura, “pero algunos jóvenes nos decían fináncienme agricultura²⁷”.

Por esa razón, el programa se abre para brindar créditos a los emprendimientos que las y los jóvenes les interesan. Desde el año 2004 hasta la actualidad se han beneficiado a 201 jóvenes. El monto total entregado es de 204 mil dólares²⁸. El financiamiento ha ido acompañado de 60 horas de estudio, que depende de la actividad que escogen. Por tanto se capacitan en aspectos específicos para lo cual ADDAC establece alianzas con actores locales privados. Por ejemplo, si la actividad seleccionada es panadería, el o la joven se integra una semana a trabajar y aprender. Hay capacitaciones en agricultura y otras. El director del programa de crédito destaca que en este año (2013), ADDAC ha comenzado a financiar tierras formalmente, particularmente a cuatro jóvenes con el fondo propio de tierras. Hasta septiembre de 2013 son parte de la cartera de crédito 35 jóvenes de ambos sexos a los que se les ha entregado un monto total de 748 mil córdobas (alrededor de US 29 mil)

Para este mismo año, en el caso de Pancasán los montos entregados son de 191 mil córdobas a un total de diez jóvenes, todos del sexo masculino, en rubros de agricultura, ganado menor, un molino y dos para ampliación de sus parcelas mediante compra de tierra.

VI. CÓMO Y CON QUÉ OBJETIVOS SURGEN LAS ASAMBLEAS DE JÓVENES

Utilizando la técnica de línea del tiempo en el taller de sistematización, Walter Rivera, de 32 años, quien fuera parte de la primera asamblea de jóvenes y del proyecto piloto de jóvenes emprendedores, ubica el punto de partida en el año 2004. “Eran 18 comunidades las que atendía el programa²⁹. En ese tiempo apenas se comenzó a formar la asamblea de jóvenes, unos 85 jóvenes. Lo primero fue la capacitación que nos dieron sobre diferentes rubros y sobre micro proyectos”.

Las asambleas de jóvenes, promovidas por ADDAC, surgen con la idea de convertirse en la expresión juvenil de las cooperativas. Las características principales, pasos y condiciones que se plantearon para la convocatoria y la estructuración de las asambleas fueron las siguientes:

- Se definieron comisiones comunitarias de selección y seguimiento de los jóvenes, que, dentro de las limitaciones del propio programa, jugaron un rol positivo. En un primer momento se seleccionaban solamente dos jóvenes por comunidad.

²⁶ Entrevista telefónica con Aldo Márquez, Director del Programa de crédito de ADDAC. Noviembre 2013

²⁷ Entrevista directa con Aldo Márquez, Director del Programa de crédito de ADDAC. Septiembre 2013

²⁸ Ver Ficha de Pre-sistematización elaborada por ADDAC-PROCASUR, 2013

²⁹ 9 comunidades en la zona de trópico húmedo, y 9 de la zona de trópico seco

- La conformación de una junta directiva dentro de la asamblea de jóvenes, y constitución de comisiones de protección del medio ambiente, producción, comercialización, cultura y deporte.
- Dado que en el año 2005 comienza la conformación de cooperativas, se trataba de que estas contribuyeran de distintas formas al desarrollo de las iniciativas de los jóvenes. Una de las expectativas es que las cooperativas asuman las asambleas de jóvenes, como expresión propia de este sector.
- Integración de jóvenes a asociaciones por rubro: estas instancias son parte de las cooperativas y su función es agrupar a productores/as de un mismo rubro en pro de la gestión de sus intereses y representación dentro de la cooperativa. Los jóvenes, en distinta medida y en cada una de las zonas, se fueron integrando a estas asociaciones, lo que introduce un perfil más diverso en su constitución y dinamismo de las mismas.

Se esperaba que este conjunto de condiciones organizativas y, en particular, el enfoque de trabajo territorial y cooperativo, diesen a las iniciativas de jóvenes una base más firme de sostenibilidad al proyecto y los emprendimientos en los territorios. Actualmente, las asambleas agrupan a todos los y las jóvenes que están desarrollando iniciativas productivas y/o de comercio de cada zona. El reto es que la asamblea sea un espacio para el desarrollo de sus propios intereses. Como parte de su contenido han incorporado actividades recreativas tales como deportes, música y pintura, pero a la vez llevan a cabo jornadas de reforestación.

A septiembre de 2013, ADDAC apoya un total de ocho asambleas de jóvenes en cuatro municipios, a excepción del municipio de Matagalpa. La población juvenil atendida es de alrededor de 500 jóvenes, con un mayor peso numérico de participantes en Pancasán (41.7%) y en el municipio La Dalia (25%), justamente las zonas de experimentación inicial del programa.

Zona	Cantidad de jóvenes	Porcentaje
Pancasán / San Ramón	45	41.7
Tuma - La Dalia	27	25.0
Rancho Grande	20	18.5
Waslala	16	14.8
Totales	108	110%

Fuente: Registro de información de ADDAC

VII. LOS HITOS DE LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA DE JÓVENES

Como se ha venido mencionando el programa con jóvenes comenzó como proyecto. A continuación los hitos que se destacan en el proceso desde el año 2003 a la actualidad.

De proyecto a programa: su trayectoria

Antes del 2003, ADDAC había concentrado su trabajo con personas adultas. Entre los años **2003 y 2004** se desarrolla una fase piloto del proyecto jóvenes rurales que ya había tenido intervenciones en el municipio La Dalia con el apoyo del Servicio Cristiano Internacional por la Paz (EIRENE) de Alemania.

Entre los **años 2004 y 2006**, se lleva a cabo una segunda fase del proyecto de jóvenes, con el objetivo principal de otorgar crédito, como parte de la estrategia de desarrollo empresarial y en el contexto de la dinámica de las comunidades. Esta fase se lleva a cabo en el municipio de la Dalia y en Pancasán (municipio de Matigüás). De esta manera, los jóvenes que recibían crédito tenían que integrarse a la vida comunitaria,

esto sin que los mismos tuvieran una base organizativa como grupo³⁰. Para ADDAC el desarrollo rural tiene su base en las “organizaciones comunitarias, de tal manera que los jóvenes que se integran en las asambleas, deben participar también de estos procesos en la comunidades. Por otro lado el fin principal de la asamblea de jóvenes es formar líderes y garantizar el relevo de estos en las comunidades y cooperativas³¹”.

En 2005, se lleva a cabo un proceso institucional de planificación estratégica socializada con todos los beneficiarios de ADDAC, en la que “la institución actualiza su modelo de intervención productiva vinculándolo a necesidades de desarrollo mercantil de las fincas de socios y socios³²”. En el 2005 se establece el Programa de Desarrollo Humano y Local. En los meses de junio y octubre de ese año (2005) se realizan los tres primeros encuentros con jóvenes.

En 2006 entra en vigencia el nuevo plan estratégico con énfasis en el enfoque empresarial, comercialización, desarrollo humano y local, enfoque de género y juventud. Los jóvenes son consultados sobre este plan. ADDAC registra un hecho importante en esta fase, el establecimiento del Programa de Desarrollo Cooperativo en el año 2006. Durante este periodo se desarrolló un encuentro más con jóvenes protagonistas del programa (noviembre 2006).

Período **2007-2008**. A partir del 2007, el concepto y la metodología de trabajo con jóvenes cambiaron. Se lleva a cabo una tipificación de jóvenes y se elaboró una propuesta de metodología de seguimiento y atención personalizada a los jóvenes (junio 2007³³). Se diseñó el programa de Jóvenes Emprendedores de ADDAC, en el marco de su Programa de Desarrollo Humano Local. Cabe señalar que este programa se estructura alrededor de tres ejes principales: a) los jóvenes, b) las mujeres y c) la incidencia política para el desarrollo local³⁴, como resultado de la definición del plan estratégico de la organización. En noviembre de 2008, se desarrolla otro encuentro con jóvenes de siete cooperativas.

Año 2009 – hasta la fecha: En el año 2009 se da el desarrollo de las asambleas de jóvenes en todas las zonas. Por el lado institucional “la prioridad de ADDAC es el desarrollo político y organizativo, administrativo gerencial y económico empresarial de las cooperativas. Prioriza eficiencia en la promoción de los temas estratégicos: agricultura orgánica, seguridad alimentaria, promoción de la equidad de género, la participación igualitaria e integral de los jóvenes³⁵”.

Por el lado del crédito, ya desde el 2006 se venía diversificando el Programa de Crédito de ADDAC al abrirse una cartera específica para jóvenes y, a la altura del año 2010, el programa de crédito se ha consolidado. Con respecto a las asambleas de jóvenes, al día de hoy se cuenta con una asamblea en cada una de las zonas de trabajo de ADDAC, sumando en total 500 jóvenes organizados en ocho asambleas territoriales en cuatro municipios, Waslala, Matigüás, San Ramón y Rancho Grande. Un importante número de las y los miembros de la actual asamblea de jóvenes de Pancasán se integra a esta en el año 2011 y 2012.

³⁰ Entrevista con Tania Gonzales. Ex-coordinadora del Programa de jóvenes 2009- 2013. Septiembre 2013.

³¹ Entrevista telefónica con Aldo Márquez, Director del Programa de crédito de ADDAC. Noviembre 2013

³² Sistematización 1989-2010. ADDAC 2013. Pág. 26.

³³ Sistematización Proyecto de Jóvenes 2004 – 2008. ADDAC. Página 29.

³⁴ Ver Sistematización 1989-2010. ADDAC 2013. Pág. 7

³⁵ *Ibid.* Pág. 30

VIII. QUIÉNES SON LOS Y LAS JÓVENES DE LA ASAMBLEA DE JÓVENES “FLOR DE PANCASÁN”

Proviene muchos de ellos de familias socias de ADDAC, habitantes de varias comunidades alrededor del Sitio Histórico Pancasán. Estas son, San Pedro El Zavalete, Fila Grande, Pilas, Brasilia, Cerro Colorado y El Jobo. Las y los jóvenes que forman parte del programa en esta comunidad son 120.

En el proceso de sistematización participaron 18, en edades comprendidas entre 15 y 32 años, de los cuales siete (7) eran mujeres. Uno de los jóvenes estuvo involucrado en la fase piloto del proyecto (2004), 15 de ellos están involucrados en el proyecto desde el año 2011, y solo dos de ellos forman parte del proyecto a partir de 2013. Para el año 2011 la asociación estaba conformada por 80 jóvenes y en la actualidad cuentan con 120 miembros. La mayoría estudia en el nivel de secundaria o ya ha concluido este.

Una gran mayoría de ellos trabaja junto a sus padres en agricultura (maíz, frijoles) y, a partir del proyecto, combinan distintos quehaceres:



- Dos jóvenes elaboran hamacas y uno de ellos elabora pulseras para la venta.
- Algunas/os trabajan en el museo local.
- Dos jóvenes (varones) trabajan para el Ministerio de Educación como maestros a la par que trabajan en agricultura. Uno de ellos también es propietario de una pulpería.
- Algunas jóvenes, a la par de estudiar, hacen labores del hogar y otras, además de labores del hogar, también cultivan frijoles y maíz, como es el caso de Zeydi.
- Bernabé, Marvin, Nellys, Yader, Zeydi, y Francisco, contribuyen en las escuelas de sus comunidades desarrollando actividades de estimulación temprana (juegos, bailes, dibujos, entre otras) con niños y niñas de preescolar.
- Francisco, Ana y Carlos, desarrollan actividades de agro ecoturismo.
- Ángela, la presidenta de la asamblea de jóvenes, hace trabajos de costura y es dueña de una pulpería.
- Jeania, trabaja en las labores del hogar y de la finca, y es integrante del grupo local de teatro que actualmente prepara una obra.
- Yader, Azalea y Kevin son integrantes del grupo local de danza.
- Ana se ha hecho experta en elaborar chocolate, cajeta de cacao, pan y realiza labores de costura. Además, junto con Yader aprendieron a inyectar y brindan este servicio en sus comunidades

Walter Rivera, es uno de los integrantes de la primera asamblea de jóvenes y del proyecto piloto de jóvenes emprendedores. El recorrió todos los pasos del proyecto.

Fuimos una semana a La Canavalia a recibir capacitación, primero sobre negocios, ese era el plan crear negocios. De ahí cada quien iba a elegir su microempresa, lo que quería hacer, cómo iba a funcionar el negocio. Ya hecho el proyecto, al año se dio el financiamiento...y comenzamos a ejercer nuestra idea de negocios, se les dio seguimiento, se llevaban registros. Creo que sólo yo sobreviví (de los 17 que comenzaron en esa época); mi plan de negocio era sobre un molino, no existía uno. Comencé mi proyecto, no todo es color de rosa, hubo bajones, busqué como sobrevivir, que no se me fuera la idea, fui trabajando, todavía lo tengo” Algunos (jóvenes) se des-interesaron, “le dejaron el ganado a su padre, al final el proyecto era para sus padres no para ellos, se fueron” (Walter, dueño de un molino y una librería en Pancasán)

ADDAC estableció, a partir del año 2009, en Pancasán el “Proyecto de desarrollo económico alternativo y promoción del liderazgo de jóvenes socios/as de la Cooperativa Flor de Pancasán”, cuyos ejes de trabajo fueron empoderamiento y rescate de su identidad cultural, como forma de disminuir la migración con acciones de promoción del desarrollo de microempresas a través de modelos productivos referenciales o establecimiento de núcleos productivos (comercio y servicios)³⁶. En el año 2012, 20 jóvenes de la asamblea de Pancasán fueron capacitados en planes de negocio, y 14 recibieron créditos de un fondo revolvente y de fondos del proyecto que se ejecuta en esa zona³⁷.

³⁶ Informe Anual Proyecto de desarrollo económico alternativo y promoción del liderazgo de jóvenes socios de la Cooperativa Flor de Pancasán. 2012

³⁷ Ver Informe Anual Proyecto de desarrollo económico alternativo y promoción del liderazgo de jóvenes socios de la Cooperativa Flor de Pancasán. 2012. Pág. 3

Cuadro 6. Jóvenes de Pancasán que han sido beneficiados con créditos del fondo revolvente al año 2012

Nombre	Comunidad	Rubro	No de créditos	Monto
Francisco Suazo	Apantillo	Cerdos	1	C\$ 1650
Noel Antonio Zeledón	Laberinto	Cerdos Frijol	2	C\$ 1650 C\$ 950
Angélica Padilla	El Jinete	Crianza de aves Establecimiento ¼ mz. de maracuyá	2	C\$ 8600 C\$ 5767
Abel Antonio Soza	Azancor	Silo para almacenamiento de granos básicos	2	C\$ 1850 C\$ 4000
Álvaro Zeledón	San Pedro	Semilla de frijol	1	C\$ 1650
Ana Castro	Sitio Histórico Pancasán	Elaboración de bolsos. Microempresa valor agregado café	2	C\$ 2500 C\$ 4000
Luz Marina Herrera	Brasilia	Botiquín veterinario	1	C\$ 7000
Luis Antonio Martínez	Laberinto	Frijol	1	C\$ 950
Deybin Castro	Azancor	Hortalizas	1	C\$ 3000
Everth Torrez	Azancor	Compra de granos	1	C\$ 4000
Lisbeyda López	Azancor	Granos básicos	1	C\$ 4000
José Ángel Torrez	Azancor	Granos básicos	1	C\$ 4000
Ada Luz Balladares	San Pedro	Costura	1	C\$ 3000
Carlos Eleil Flores	Fila Grande	Artesanías	1	C\$ 1200
Total				C\$ 58.567 (córdobas)
				US 2.430

Los hitos de la asamblea de jóvenes de Pancasán

Un importante grupo de las y los participantes en el taller de sistematización se integran en el año 2011. Otros en el año 2012. Recuerda Francisco que “lo primero fue formar la asamblea de jóvenes, habían como 80”. Cristian habla de las distintas actividades del programa, danza, pintura, deporte femenino y masculino, manualidades, estimulación temprana, turismo, teatro, salud. En cuanto a formación técnica, se impartían talleres sobre computación, alimentación, transformación de productos, administración. Los rubros productivos que se estimulaban era crianza de ovejas ‘pelibuey’, ganadería mayor, y pequeñas empresas de panadería, pulpería (tiendas de abarrotes) y un hotel.

Hitos en el año 2011

Trabajar con niños de primer nivel de preescolar en el aspecto de estimulación temprana. “Realizábamos dibujos, juegos y bailes con los niños”. “Recibimos talleres sobre cómo hablar a cada niño de acuerdo a la edad, reuníamos a todos los de la promotoría, hacíamos juegos entre nosotros mismos, piñatas, dibujos sobre medio ambiente, familia, libre, cartulina, crayolas³⁸”.

“Animar a jóvenes de las comunidades con deportes, fútbol y béisbol masculino y femenino”. “Aprender manualidades. Nos enseñaron como hacer chapas (aretes), columpios, hamacas, pulseras, bolsos de cabuya³⁹”.

Capacitación en agro ecoturismo. “Uno tenía que darse cuenta, preguntando a personas mayores de la comunidad, cuáles eran sitios turísticos”. “Para el aniversario de la cooperativa Flor de Pancasán se hizo concursos fotográficos de lugares turísticos de la comunidad, de petroglifos, con participación de jóvenes de distintas comunidades. Están en el museo⁴⁰”.

Hitos en el año 2012

Comienzan las actividades de teatro. “Recibimos capacitación a inicios del 2012. Trece jóvenes, se mantienen en el grupo, seis del grupo inicial”. “Tiene integrado teatro y música. Aprendimos cómo hacer una obra con música, guitarra, bandoneón. Cada uno de los pasos de una obra. Abordamos temas que afectan a nuestra comunidad como el embarazo en adolescentes, recopilamos información sobre el tema y el montaje de la obra se hace con un experto en teatro. Hemos tocado temas como deberes y derechos de los niños. Presentamos una canción con imágenes sobre la Ley 779 (Ley integral contra la violencia hacia las mujeres)”⁴¹.

Capacitación y ejecución de actividades en salud comunitaria y salud sexual y reproductiva. “Aprendimos a vacunar, los talleres fueron entre febrero y mayo de 2012”. “Yo sólo sé inyectar, participaron como ocho jóvenes”. “Fuimos al Hospital Berta Calderón jóvenes de varias asambleas, y de Pancasán éramos como 15 jóvenes. Aprendimos la importancia de hacerse exámenes sobre salud sexual y reproductiva, conocer las consecuencias para no llegar a los extremos, concientizar nuestro cuerpo”⁴².

Capacitación en transformación de productos agrícolas. “Antes habíamos aprendido a hacer vinagres de frutas. Aprendimos a procesar productos con cacao, maracuyá, dulce de camote”. “Los hemos puesto en práctica, cuando hicimos la fiesta de la cosecha, montamos nuestro propio kiosco como Asamblea de Jóvenes, mostrando productos con todo lo que hemos aprendido, cajeta de chocolate, coctel de maracuyá, pan de maracuyá, rompopé, atol de plátano, nancite con miel”⁴³.

³⁸ Aportes de jóvenes varones, en Taller de Sistematización 1.

³⁹ Aportes de jóvenes, varones y mujeres, en Taller de Sistematización 1.

⁴⁰ Aporte de jóvenes varones, en Taller de Sistematización 1.

⁴¹ Aportes de jóvenes, varones y mujeres, en Taller de Sistematización 1.

⁴² Hospital de la Mujer en Managua.

⁴³ Aportes de jóvenes, varones y mujeres, en Taller de Sistematización 1.

Elaboración de productos reciclados. Aprendieron y enseñaron sobre técnicas de reciclaje en las escuelas de sus comunidades. “Yo lo hice en la escuela de El Encanto con alumnos de sexto grado, y en el Instituto Antonio Soldano de Pancasán con quinto, sexto y secundaria”. “Varios jóvenes aprendimos la importancia, como utilizar una botella”. “No recibimos taller solo miramos una fotografía e hicimos objetos con material reciclado”. “Yo lo puse en práctica tanto en mi casa como en la escuela”⁴⁴.

Se conforma grupo de danza. “Por invitación del proyecto se comienza a motivar a otros chavalos (jóvenes), y en el octubre de 2012 armamos el grupo de danza con siete parejas. El proyecto trajo un profesor, nos enseñaron pasos básicos, coreografía, por tres meses. Lo conforman ahora cinco parejas”. “Vamos a instituciones como la alcaldía...montamos coreografía y música dependiendo del tema de la actividad. Lo que queremos lograr con la danza, más que todo, es rescatar la cultura, el folklore, la música de marimba, mazurca, el palo de mayo”. “Lo que hacemos es animar a otros chavalos para que se integren en las asambleas. El proyecto apoya con vestuario”⁴⁵.

Hitos años 2012 – 2013

Formación y ejecución de actividades para fomentar el agro-ecoturismo. “A fines de 2012 se hicieron recorridos por los caminos, pintamos, señalizamos; hemos recuperado historia del sitio histórico de Pancasán. A inicios de este año (2013) se hizo el sendero. Se hizo entrevista con colaboradores históricos del FSLN⁴⁶, se han recuperado restos arqueológicos, cabecitas de animales de barro, se hizo un mural. Hasta ahora, hay más información. La historia se recuperó con los mismos habitantes. El 27 de agosto⁴⁷ se hace la conmemoración”⁴⁸.

IX. FORTALEZAS Y CLAVES DE ÉXITO DEL ENFOQUE DE ADDAC HACIA JÓVENES

La clave del éxito ha sido el abordaje integral de los intereses de las y los jóvenes, combinando formación en habilidades para el trabajo, con crédito en condiciones adecuadas a su situación socioeconómica, y la integración de diversidad de temáticas de formación que los preparan para su participación en el desarrollo de sus comunidades. A la par se integra la recreación y el desarrollo personal, fortaleciendo su autoestima.

El modelo económico y de vida de ADDAC se construye sobre la filosofía de que el verdadero cambio es el de los valores y visiones y no el de la producción o simple riqueza económica⁴⁹. La clave es la formación integral, afirma uno de los directivos de ADDAC.

Un brazo del programa es el financiamiento, pero *“paralelo a eso va el tema de desarrollo humano y liderazgo. Tradicionalmente no ha habido integración de ellos (jóvenes) a los grupos comunales. Se nos ocurrió organizarlos en asambleas propias, no revolverlos con las asambleas comunales, la agenda es más especial, la visión, la formación. Hay dos asambleas en Waslala, una en Tuma-La Dalia, cuatro en Rancho Grande, una en Pancasán. Los temas son el desarrollo del liderazgo, el desarrollo humano, género, desarrollo de microempresas. Cuando iniciamos, la asamblea estaba amarrada (condicionada) a la microempresa...Hoy en*

⁴⁴ Aportes de jóvenes, varones y mujeres, en Taller de Sistematización 1.

⁴⁵ Aportes de jóvenes, varones y mujeres, en Taller de Sistematización 1.

⁴⁶ Frente Sandinista de Liberación Nacional

⁴⁷ Fecha en que fueron masacrados por la Guardia Nacional de la dictadura somocista un número importante de luchadores del FSLN contra ese régimen.

⁴⁸ Aportes de jóvenes, varones y mujeres, en Taller de Sistematización 1.

⁴⁹ Sistematización 1989-2010. ADDC, 2013. Pág.157.

día las asambleas se organizan por sector geográfico, sus temas son amplios: recreativos, estudian pintura, teatro, incorporamos grupos deportivos, béisbol, fútbol; violencia intrafamiliar, género; lucha contra la minería, tecnologías: paneles solares, comunicación radial, capacitación productiva, entre otras⁵⁰”.

Esta visión que va más allá de los negocios se puede identificar claramente en los discursos de las y los jóvenes de Pancasán involucrados en la sistematización, para los cuales los principales conocimientos que les ha aportado participar en la asamblea son:

1. Cuido de la naturaleza, agricultura ecológica, seguridad alimentaria. Ejemplo, cambio climático, abono orgánico, permacultivos, injertar cacao, preparar alimentos de los productos de la finca, conocimientos en veterinaria.
2. Habilidades para elaborar productos que puedan vender y habilidades de negocios. Ejemplo, elaboración de piñatas y otras manualidades con materiales locales (hamacas, bolsos, bisutería); técnicas en belleza, cómo montar una microempresa, ideas de negocios, taller de cooperativismo.
3. Derechos, autoestima, liderazgo. Particularmente, conocimientos sobre salud sexual y reproductiva; liderazgo, saber valorarnos, género, socializar con los demás jóvenes, tener mejor expresión, relacionarnos con las personas
4. Cultura, arte y recreación. Cómo montar obras y actuar en teatro; danza, intercambio cultural, encuentros deportivos, capacitación en turismo (talleres con el Instituto de Turismo)

**Cambios significativos de los Jóvenes
Asamblea Flor de Pancasán**



Algunos muestran orgullo de sus habilidades en la aplicación de técnicas de estimulación temprana con niños en las escuelas de sus comunidades: *“Yo trabajé con la escuela de El Encanto y Comajón, en Apantillo”*. *“Nosotros trabajamos en nuestras propias escuelas⁵¹”*.

La visión de ADDAC es *“formar jóvenes con conciencia. Nos interesan los procesos de formación, el funcionamiento de las asambleas, el papel del crédito, el desarrollo de sus liderazgos, la relación de ellos con sus padres, y en el aspecto tecnológico formar experimentadores. Hemos obtenido resultados, casos de éxito, muchos son líderes, delegados de cooperativas, uno es gerente, otro es técnico en una cooperativa, hay directivos comunitarios⁵²”*.

Desde la perspectiva de las y los jóvenes involucrados en la sistematización, la participación en la asamblea de jóvenes “Flor de Pancasán” ha favorecido distintos cambios:

A auto valorarse y sentirse mejor con ellos mismos, adquirir nuevos conocimientos, comunicarse y relacionarse con los demás, ser más responsables con ellos mismos, con sus pares y en sus comunidades: *“He superado la timidez”; “...dejé el miedo a expresarme en público”. “He aprendido a valorarme y a quererme tal y como soy, he levantado mi autoestima al saber cuánto vale mi trabajo”. “he aprendido a solidarizarme con el resto de compañeros y he tenido nuevas experiencias y nuevas ideas”; “.....la forma de trabajar unidos, como*

⁵⁰ Entrevista con Aldo Márquez, Director del Programa de crédito de ADDAC. Septiembre 2013.

⁵¹ Aportes de dos jóvenes varones, en Taller de Sistematización 1.

⁵² Entrevista con Aldo Márquez, Director del Programa de crédito de ADDAC. Septiembre 2013

comportarme con amigos/as y personas adultas”; “He obtenido bastantes conocimientos, y de lo que he aprendido lo he compartido en mi comunidad y con mis amigos, y he aprendido a socializarme con las personas”; “He aprendido pintura y manualidades”; “Antes pensaba que yo no era responsable ante la sociedad,... que no podía uno reunirse entre jóvenes y otras cosas más”; He aprendido a “aprovechar las oportunidades que me presentan en la vida y los conocimientos adquiridos.”

A actuar como personas independientes económicamente, es el caso de algunos. *“He participado bastante en los talleres que nos han dado, y me he superado con los ingresos obtenidos de mi pequeño negocio”; “Me he superado y he llegado a ser independiente”; “...para mí ha significado mi primera experiencia de trabajo el museo del Sitio Histórico”.*

Han transformado actitudes y comportamientos: *“Ahora hago cosas que antes solo hacían los líderes, botar la basura en su lugar. Antes yo tiraba la basura en cualquier lado ahora no la tiro en cualquier parte”; “Ya no soy la misma, quiero aprender más”.*

Cambios en creencias y comportamientos relacionados con roles de género: *“Yo nunca estaba acostumbrado a realizar roles domésticos, hoy comparto estos roles con los demás, yo creía que solo era para las mujeres... en eso .he cambiado y a ser responsable en las asignaciones, y que todos somos importantes en la sociedad”.*

La Asamblea Flor de Pancasán se caracteriza por la “unión del grupo” lo que es visible por el nivel de comunicación entres sus integrantes. En segundo lugar, por el “interés de aprender más, el deseo de superación tanto personal como grupal”. Como otra fortaleza, identificaron la importancia de *“pensar en trabajar y ser independientes”; “nuestra asamblea ha contribuido a la formación e implementación de negocios en manos de jóvenes (tres negocios)”. Finalmente, “somos reconocidos por la danza y grupo de teatro y por la promotoría en las comunidades”.*

A continuación, tres importantes factores facilitadores de la participación de los jóvenes en la asamblea y en el proceso, según la perspectiva de las y los jóvenes:

1. El establecimiento por parte de ADDAC de un proyecto dirigido específicamente a jóvenes.
2. El papel que jugaron familiares y padres de familia, sean socios/as o no de las cooperativas, así como el ejemplo de jóvenes que habían participado en generaciones anteriores dentro de la asamblea de jóvenes, sirvieron de estímulo y animaron a las y los jóvenes para integrarse. Entre estos destacan jóvenes varones que han ocupado cargos o puestos técnicos en cooperativas y la presencia en el territorio de personas jóvenes que representan casos de éxito (sujetos de crédito) que han dado muestras de trabajo y esfuerzo y que son un ejemplo para ellos y ellas.

Al principio sí, no me gustaba participar, como mi papá y mi mamá son socios de la cooperativa me impulsaban: andá, te van a ayudar, me sentía obligada, después fue por cuenta propia⁵³.

“Los socios de la cooperativa que nos estimularon a integrarnos”. “La cooperativa en si representa un ejemplo para nosotros”.

3. El interés de participar por parte de las y los jóvenes.

A mí me ha gustado socializarme, relacionarme con otras personas⁵⁴.

⁵³ Aporte de una joven en Taller de Sistematización 2.

⁵⁴ Aporte de una joven en Taller de Sistematización 2.

X. PRINCIPALES DESAFÍOS

Como parte del taller de sistematización se han analizado, en conjunto con las y los jóvenes, los factores limitantes para la participación en la asamblea y, en general, en el programa. De acuerdo a sus testimonios se pueden resumir los obstáculos enfrentados:

1. En algunos casos, los padres imponen lo que deben ser y hacer sus hijos e hijas... “no reconocen lo que hacemos”.
2. Timidez y miedo a fallar.
La falta de experiencia al principio, (creer) que uno nunca va a salir adelante, tal vez me dan un crédito y estoy con la timidez (varón)
3. Temor a las críticas de las sociedad
Siempre dicen que andan buscando a las chavalas, y las chavalas buscando a los chavalos (mujer)
Cuando venimos a las asambleas nos dijeron que era porque no teníamos trabajo, que no teníamos que hacer y por eso venimos a la asamblea.
Cuando uno sale es porque andamos en la droga y eso es mentira (varón)
Algunas de esas críticas se han dejado de hacer (varón)
La que persiste es que dicen que somos vagos
En mi comunidad no pasa eso (mujer)
Yo soy evangélica y en mi caso tengo que informar la salida que voy a hacer y el trabajo que se va a realizar (mujer)
4. Algunos líderes políticos de la comunidad (Sitio Histórico Pancasán) que no los incluyen en algunos espacios.
5. Limitaciones de tiempo para participar en las actividades por razones de trabajo y estudio y, tanto para hombres como para mujeres, las limitaciones para participar se derivan del hecho de que sus comunidades están muy distantes del sitio donde se realizan las actividades centrales.

Con respecto a las debilidades internas dentro de la asamblea, las y los jóvenes participantes en la sistematización identifican de manera clara debilidades en el liderazgo y en mantener la motivación del grupo, que se expresa en actitudes un tanto autoritarias, en algunas/algunos líderes y miembros, para lograr el manejo de la disciplina y participación dentro de la asamblea. Las preocupaciones en su discurso son sobre la “poca asistencia de jóvenes a la asamblea, indisciplina de algunos jóvenes; tenemos un horario de entrar y llegan tarde; desmotivación de algunos/as, en una asamblea vienen unos y en otras vienen otros”; “algunos vienen por interés, vienen por divertirse”; “son chavalos que no coinciden con lo que hacemos, nosotros trabajamos⁵⁵”.

Para promover el debate sobre estos problemas, el equipo de consultoras dio ciertas pistas para la reflexión. En el debate las y los jóvenes lograron reconocer que probablemente “tal vez se hacen aburridas, no se hacen divertidas; “tal vez los chavalos se desaniman porque los padres les dicen que van a vagar”. Una joven ratifica, algunos adultos dicen que yo voy a la asamblea “para andar vagando” y otro dijo “algunos se desmotivan porque les llaman la atención y los regañan”; “se han desertado por lo aburrido”; “un factor es que los padres los desmotivan”. Dos jóvenes que ocupan puestos directivos en la asamblea reconocen: “he sido un poco rígida, tal vez no es la manera”; “ponemos la multa, ellos me dicen que hay que hacer cumplir con el reglamento”.

⁵⁵ Aportes de jóvenes, varones y mujeres en Taller de Sistematización 2

Una de las propuestas para promover la motivación de un más amplio número de jóvenes en la asamblea la planteó Bernabé: *“hay que usar una estrategia, adivinarles, conocerles la mente, echarles a alguien que les saque la mera verdad”*.

Otro problema identificado es la “falta de comunicación entre la cooperativa y la asamblea de jóvenes”, y en ese sentido uno/a de los participantes reconoció “será por lo que hay que informar lo que hacen los jóvenes”, denotando con ello que es necesario reflexionar sobre la necesidad de preservar cierta autonomía con respecto a la cooperativa.

“Se pretende que seamos más miembros en la cooperativa, unos 20 son miembros⁵⁶”. A esto responden tres jóvenes: “Eso es parte de cada quien”; “esa es una decisión de cada quien”; “algunos solo pensamos estar en la asamblea, no todos quieren asociarse a la cooperativa⁵⁷”.

En un intento de fomentar el diálogo entre las visiones de padres/madres y jóvenes, el personal de ADDAC ha establecido reuniones con padres de familia para conocer las expectativas, “saber qué quieren para sus hijos”, si bien también reconocen “tenemos contradicciones entre nosotros mismos y con los padres” con respecto a cómo debe conciliarse el sueño de los padres de familia con el sueño propio de las y los jóvenes.

A partir de los testimonios se puede concluir que los desafíos se ubican en dos tipos, principalmente:

1. Necesidad de profundizar en el conocimiento de las características y expectativas de las y los jóvenes

Las propuestas que los mismos/as jóvenes han dado para mantener el dinamismo, la motivación y la cohesión de la asamblea de jóvenes, sin repetir los estilos autoritarios de las personas adultas, pueden indicar la necesidad de que la asamblea y, principalmente, las y los líderes juveniles realicen una reflexión sobre las expectativas de las y los jóvenes frente a este espacio. Esto requiere de una redefinición por parte de ADDAC de su metodología de trabajo con jóvenes, que corresponda, además con su enfoque de formar a las y los jóvenes en torno al fortalecimiento de su ciudadanía, sus liderazgos y valores sociales y ambientales.

2. Procesos de formación de las y los líderes juveniles en habilidades de facilitación de grupos con metodologías innovadoras y adecuadas a las y los jóvenes

Introducir en la formación de las y los líderes el uso de pedagogías lúdicas en el espacio asociativo. Una metodología de trabajo con jóvenes y sus espacios asociativos, a la par que fomente la responsabilidad frente al trabajo y la comunidad, debe también tomar en cuenta las características particulares del ser joven, entre otras:

- Tomar en cuenta que las y los jóvenes son por naturaleza alegres.
- Deben mantener un balance entre compromiso de trabajo y tiempo para el dinamismo y la alegría.
- Considerar que los espacios de participación de jóvenes no necesariamente son una réplica exacta de los espacios de los adultos.

⁵⁶ Aporte de una joven en Taller de Sistematización 2

⁵⁷ Aportes de tres jóvenes mujeres en Taller de Sistematización 2

XI. LECCIONES APRENDIDAS

1. Es evidente el carácter innovador de la metodología de ADDAC en el trabajo con jóvenes por su intento de abordar sus intereses de manera integral e integradora. La importancia de combinar la formación en habilidades para el trabajo, en actividades que son de interés propio del joven sin restringirles a escoger un determinado tipo de actividad económica. La oferta de crédito en condiciones flexibles, e integrar una diversidad de temáticas de formación y recreación, que van desde la agroecología y el cuidado de la naturaleza y la salud comunitaria, auto cuidado personal, sexualidad y salud reproductiva, entre otros, lo hacen un programa único en su género en el país.

Sin embargo, la amplitud del abanico de actividades en que se inserta a las y los jóvenes puede acarrear el riesgo de que el programa caiga en mucha dispersión y bajo impacto.

2. Con respecto al crédito, en el caso de Pancasán, si bien son pocas las experiencias e emprendimientos de jóvenes, son significativos los impactos en términos de crecimiento empresarial de los jóvenes beneficiados por este componente. Llama la atención un vacío en este ámbito y es el hecho de la falta de casos de éxito protagonizados por jóvenes mujeres.

Lecciones aprendidas desde la perspectiva de las y los jóvenes participantes en el proceso de sistematización. Ante la pregunta qué volveríamos a hacer igual si tocara comenzar el programa, el grupo respondió:

1. Trabajar por la apropiación de valores y fomentar la responsabilidad personal y grupal.

“Lo bueno fue que nos apropiamos de nuestros valores y asumimos responsabilidades como jóvenes capaces y eficientes”

2. Promover la salud, la danza, la agricultura ecológica.

“Hemos aprendido habilidades no antes obtenidas, inyectar, pasos de danza y transformación de productos, para garantizar alimentación sana para nosotros y el medio ambiente.”

Ante la pregunta, qué no volveríamos a hacer igual si tocara comenzar el programa, el grupo respondió:

“Cambiaríamos la metodología de asamblea y talleres para tener una mejor participación, e involucraríamos a hijos de socios y no socios, para que tengan oportunidades”.

XII. RECOMENDACIONES A ADDAC

1. En el marco de una filosofía que fomenta la democracia en las cooperativas, ADDAC es una organización cuidadosa en no replicar modelos caudillistas entre las nuevas generaciones de la población rural que formará no solo parte de cooperativas sino también de los nuevos liderazgos en los espacios de participación local-comunitaria.

ADDAC puede jugar un papel determinante para fomentar el diálogo entre adultos, tanto de las cooperativas como de las comunidades, para lograr un mayor conocimiento de estos sobre las expectativas y sueños de sus hijos/as. ADDAC puede trabajar una nueva caracterización del perfil de las y los jóvenes y de su diversidad. Un método es el mapeo de los intereses de estos/as en cada asamblea.

2. Consolidar el enfoque integral de la metodología del Programa Jóvenes Emprendedores, más allá de la cantidad o diversidad de temáticas, integrando procesos de formación de carácter sistemático en la temática de nuevos liderazgos de carácter transformador, con metodologías innovadoras que creen habilidades de facilitación. ADDAC puede investigar sobre metodologías de ludo pedagogía que han sido aplicadas en Guatemala. Una de estas es la experiencia de una ONG que ha transferido está metodología en el Ministerio de Educación en un departamento del país con extraordinarios efectos pedagógicos y de cambio de actitudes en jóvenes y niños/as.

XIII. ANEXO 1

Walter Barrera Romero: Historia de éxito empresarial

Cuando en los años 90 vino ADDAC yo tenía 13 años. En el año 1997 se comenzó a cultivar café orgánico, y fue mi papá uno de los primeros socios de la cooperativa Flor de Pancasán. Me involucré con la cooperativa en el año 2000. Mi papa me enviaba (a las reuniones) cuando él no podía. En el año 2004 ADDAC implementó este proyecto piloto. Antes solo se daba crédito a los adultos.

Llegaron (a mi casa) en 2004 para ver si él (mi papá) me podía apoyar para un proyecto con jóvenes. Los requisitos eran, primero, el apoyo moral y, segundo, poner una garantía para darme crédito. En ese tiempo éramos 17 jóvenes de Pancasán. Fuimos una semana a La Canavalia a recibir capacitación, primero sobre negocios, ese era el plan, crear negocios. Debíamos averiguar cuántos negocios existen en las comunidades, cuáles son rentables. Escogeríamos rubros nuevos, no ganadería, sino pulpería, y otras. Fue dura la prueba. Mi mamá me dice por qué no probás con un molino y eso hice. Era el año 2004 o 2005, presenté mi idea, no fui a ver a otro experto, era fácil.



El problema era que el monto del crédito tenía como límite 12.000 córdobas (US 500 dólares), y mi proyecto andaba en más de 20.000 córdobas. Me volví a desilusionar. Supe que había un molino usado que vendían en Matagalpa, me lo daban en 4,500 córdobas. No sabía si me iba a rentar por ser usado. En el 2005 me instalé. Con mis recursos y el apoyo de mis padres, invertí 1.500 córdobas para poner el medidor de energía eléctrica para 220 watts; pasé esperando un año pues la compañía de electricidad no lo instalaba, y estaba pagando alquiler de local. Pasé un año insistiendo hasta que lo instalaron y comencé a trabajar. A los cuatro meses compré otro molino con las ganancias que obtuve con el primer molino. A los seis meses terminé de pagar el crédito.

Tomé un segundo crédito a comienzos del año 2006, de 34.000 córdobas, a pagarlo en un plazo de cinco años para comprar un solar para hacer mi casita. Este solar costó 28.000 córdobas. De las ganancias del negocio del molino me fue dando para construir la casa, no salió todo del negocio del molino pero me aportó para construirla. Hoy, a la par del molino también tengo un negocio de librería y de reparación de celulares.

XIV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADDAC (2009). Sistematización Proyecto de Jóvenes ADDAC 2004 – 2008.

ADDAC (2012). Informe Anual Proyecto de desarrollo económico alternativo y promoción del liderazgo de jóvenes socios de la Cooperativa Flor de Pancasán. 2012

ADDAC (2013). Sistematización 1989-2010. Veinte años de desarrollo institucional, promoción de la agricultura orgánica y de las familias rurales y sus comunidades en el norte de Nicaragua.

PROCASUR (2013). Ficha de pre sistematización de experiencias Grupo temático: “Servicios financieros para jóvenes rurales”. Programa Regional Juventud rural emprendedora.

PROCASUR (2012). Puntos claves para el Mapeo y la Sistematización de experiencias en el marco de Rutas de Aprendizaje fundamentos y etapas generales.



América Latina y el Caribe

Heriberto Covarrubias 21 Of. 705
Ñuñoa, casilla 599.
Santiago, **Chile.**
Tel: +56 2 23416367
<http://americalatina.procasur.org>

África

Shelter Afrique Building, 2nd Floor,
Mamlaka Road, off Nyerere Road. P.O.
Box 25965 - 00100 Nairobi, **Kenia.**
Tel: +254 20 2716036
<http://africa.procasur.org>

Asia y Pacífico

209/34 Moo 10, Chiang Mai-Handong
Road, T. Padad, A.Muang, Chiang Mai
50000 **Tailandia.**
Tel: +66 53272362
<http://asia.procasur.org>