

PD-ABP-713

Robert F. Ross

CONSULTANCY REPORT

**LIFE OF PROJECT TRAINING PLAN
(PLAN DE CAPACITACION)**

**SMALL FARMER AGRIBUSINESS DEVELOPMENT
PROJECT**

PREPARED BY: A. ELIGIA MURCIA

PREPARED For:
Agricultural Cooperative Development International
50 F Street, NW, Suite 900
Washington, DC 20001
Phone: 202/638-4661
Fax: 202/626-8726

August, 95

TABLA DE CONTENIDO

Lista de Siglas	Página
Resumen Ejecutivo	3
Enfoque	4
Hallazgos	5
Conclusiones	6
Recomendaciones	17
Referencias	19
Anexos	21

Lista de Siglas

<i>FINACOOP</i>	:	Financiera de Cooperativas Agropecuarias
<i>FACACH</i>	:	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito
<i>CDA</i>	:	Centro para Desarrollo de Negocios, Zamorano
<i>UNITEC</i>	:	Universidad Tecnológica Centroamericana
<i>ACDI</i>	:	Agricultural Cooperative Development International
<i>UNIOCOOP</i>	:	Unión Nacional de Cooperativas de Servicios Agropecuarios Ltda.

RESUMEN EJECUTIVO

Un miembro inactivo o que utiliza los servicios de la cooperativa en una forma ocasional o parcial representa un **capital dormido** que está **erosionando, devaluando y corroyendo el potencial** de la cooperativa. La pasividad de un buen porcentaje de socios en la cooperativa, la priva del capital humano y del valor agregado que por asociación se adquiere en este tipo de organizaciones también las debilitan. De no dar importancia a la necesidad de desarrollar la base de la cooperativa, su membresía en general, *FINACOO*P no logrará resultados permanentes.

Los programas y proyectos de asistencia técnica, como el *proyecto* que *FINACOO*P está desarrollando, requieren de mano **de obra altamente especializada** no sólo en el campo específico de la organización sino también en la **habilidad** del personal del proyecto de influenciar al beneficiario final para que éste **adopte** la tecnología, sistemas y procedimientos necesarios para lograr los resultados finales.

El programa de capacitación propuesto está orientado, por una parte, a fortalecer y unificar las destrezas tanto técnicas como las de comunicación y transferencia de tecnología agroempresarial del personal de *FINACOO*P que está en contacto directo con las cooperativas participantes, y por el otro, está dirigido al fortalecimiento del beneficiario final: la agroempresa cooperativa y sus asociados.

Para mayor efectividad del programa de capacitación se requiere al mismo tiempo de un ambiente organizacional que promueva la mística de trabajo, la coordinación de esfuerzos, la comunicación abierta, y que además motive a su personal con incentivos que los empleados valoren junto con todo el apoyo logístico necesario para la realización de las tareas.

1. EL ENFOQUE

Desarrollo de Agronegocios para Pequeños Agricultores (el *proyecto*), como los proyectos en general, se desenvuelve dentro de tres parámetros ó restricciones (Anexo 1) a saber:

- TIEMPO:** El *proyecto* tiene un tiempo limitado para alcanzar lo propuesto, lo que requiere de una **calendarización** apropiada.
- COSTO:** El proyecto tiene unos recursos monetarios limitados lo que lo obliga a regirse por un **presupuesto**.
- RESULTADOS:** El *proyecto* tiene unas metas y objetivos específicos que se traducen en resultados esperados al finalizar el *proyecto* lo cual requiere del monitoreo y control de los niveles de **desempeño** tanto de **progreso** como de **impacto**.

Esta triple restricción en la que se desenvuelve el proyecto provee la base para medir los niveles de:

- eficiencia** (habilidad de alcanzar el máximo de resultados con el mínimo posible de recursos) y
- efectividad** (habilidad de lograr lo propuesto) (Anexo 2).

¿Qué es lo que necesita *FINACOOOP* en términos de capital humano para poder lograr los resultados esperados dentro del presupuesto y tiempo estipulados en cada uno de sus proyectos?

- ☛ **Personal calificado** con conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia relevante a la tarea asignada y al proyecto específico.
- ☛ **Personal** debidamente **inducido** a la organización. A más de entender las metas y objetivos del proyecto **debe de creer en ellos**.
- ☛ **Personal** debidamente sensibilizado y consciente de las **necesidades, limitaciones, recursos y potencial** de las organizaciones clientes y de las

personas que constituyen esas organizaciones.

- ☛ **Personal** que posea una **metodología apropiada y uniforme de entrega del servicio**. Esto incluye tanto el modo de presentación y comunicación oral y escrita de los diferentes mensajes y transferencia de tecnología, como la interacción y trato al cliente.
- ☛ **Personal** motivado a **revisar sus conceptos y habilidades** a la luz de nuevos enfoques, principios y experiencias con disposición de incorporarlos a su trabajo.
- ☛ **Personal** dispuesto a formar y trabajar en **equipos multidisciplinarios** para poder ser más efectivo en el logro de metas y objetivos de los diferentes proyectos.
- ☛ **Personal** dispuesto a **motivar** a sus clientes a aprender y a poner en practica nuevos conceptos, sistemas y procesos.
- ☛ **Personal** dispuesto a **aprender** tanto de sus clientes, como de los éxitos y fracasos enfrentados. Esto requiere la habilidad de **auto-evaluación**.

Es dentro de este marco que se debe de definir el papel de la función de **capacitación**. Por un lado, cada nivel organizacional de *FINACOOP*, desde los mandos más bajos hasta los altos, deben de tener un entendimiento claro de lo que desea lograr en términos cualitativos y cuantitativos dentro del marco restrictivo de tiempo y presupuesto con su *proyecto*. Por el otro, se necesita de una estrategia de implementación para maximizar el uso del capital humano ya que este recurso representa “la materia prima” para los procesos de “transformación” de **fortalecimiento y desarrollo organizacional** de las empresas cooperativas con las que trabaja *FINACOOP*.

II. HALLAZGOS

Aunque hay mucha voluntad, deseo y necesidad de capacitación a nivel de *FINACOOP* y a nivel de las cooperativas, hace falta la **conceptualización y sistematización del proceso de capacitación** que permita saber a:

- dónde** se quiere llegar con todos los esfuerzos y recursos con los que se cuenta en esta área,
- cómo** llegar una vez que se decida el destino final, y
- cómo** saber si ha llegado a ese destino.

En la corta vida del Departamento de Capacitación, se han promovido e implementado bastantes actividades que no necesariamente están relacionadas o conectadas a un fin específico. En estas actividades y eventos han participado tanto personal de *FINACOOOP* como socios activos en varios niveles de las cooperativas.

Esta participación, sin embargo, no ha fertilizado una coordinación fluida entre los diferentes departamentos de *FINACOOOP* y el Departamento de Capacitación, ni de éste con algunas cooperativas.

Como lo anota el Lic. Felipe Pérez en su informe de consultoría, hay una necesidad premiante de revisión y adaptación de los materiales que actualmente se están usando en los diferentes cursos ofrecidos, como también la necesidad de indicadores y parámetros para medir el logro de las metas y el control de la calidad de una manera cuantitativa y cualitativa.

Aparte de lo anotado, la revisión debe de hacerse en el contexto de:

- ▣ el ciclo de producción y procesamiento de cualquier producto agrícola (Anexo 3) y
- ▣ seis funciones de una empresa cooperativa (Anexo 4).

Es a la luz de este contexto que la capacitación debe planificarse para un mayor efecto.

III. CONCLUSIONES

Hay tres tareas urgentes a realizar de inmediato y que, en orden descendiente según la importancia, son:

- ① La conceptualización del programa de capacitación definiendo su filosofía, políticas, estrategias y procedimientos.
- ② La sincronización y programación de las actividades existentes y proyectadas.
- ③ La creación de un sistema de monitoreo, control y evaluación de todas las actividades del programa de capacitación para asegurar la calidad, la cantidad y la relación costo-beneficio de toda esta función.

A continuación se proponen algunas ideas concernientes a estas tareas fundamentales para que se estudien y adapten de acuerdo a la visión de *FINACOOOP*.

A. CONCEPTUALIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN

El propósito de conceptualizar la función de capacitación es la de dar el **tono** y la **dirección** a los esfuerzos y tareas a realizar. Es en la definición de la filosofía que se empieza a plasmar el estilo propio que **distinguirá** de las demás organizaciones que trabajan con los mismos clientes.

1. FILOSOFÍA

La filosofía de capacitación dentro de *FINACOOOP* debería de ser la de:

- 1) **armonizar** todos los esfuerzos y recursos disponibles para acelerar el proceso de desarrollo e internalización de **hábitos empresariales** (Anexo 5) en el personal que atiende a las cooperativas adquiriendo un estilo propio de imagen organizacional;
- 2) **promover** la externalización sistemática de estos hábitos, a medida que el personal de *FINACOOOP* vaya internalizándolos.

Este será un proceso continuo entre el personal y sus diferentes clientes para solidificar y arraigar los hábitos empresariales en las cooperativas para que éstas logren un bienestar económico y social a todo nivel, reflejados en empresas auto-sostenibles y apropiadas por sus miembros.

Para lograr crear hábitos empresariales, las cooperativas necesitan incorporar tres elementos:

- **conocimientos de conceptos empresariales cooperativistas,**
- **destrezas ó habilidades empresariales cooperativistas y**
- **la motivación** para poner en práctica los hábitos en la vida diaria de la cooperativa.

Estos hábitos se forman mas rápido si los que están facilitando la creación de los hábitos tienen:

- ◆ una **visión empresarial cooperativa**,
- ◆ enlazada a una **metodología consistente y sistemática de entrega del servicio al cliente**,
- ◆ ellos como **catalistas de cambio**,
- ◆ tienen el **estilo** y la **habilidad** para crear el hábito,
- ◆ gozan del **liderazgo** que surge de una **credibilidad ganada** (y no de una posición específica con el *proyecto*),
- ◆ poseen la **paciencia** para repetir las instrucciones, demostrar, reconocer y celebrar los adelantos que hace el cliente en el camino de la internalización y desarrollo de los hábitos y
- ◆ son **premiados** por los éxitos y triunfos logrados.

2. POLÍTICAS

Dada la dualidad de la filosofía, la complejidad y diversidad de actividades de los clientes de *FINACOOP*, se hace necesario elaborar políticas de capacitación tanto externas como internas.

a. EXTERNA

La política externa de capacitación será la de:

- responder a las necesidades de capacitación de las cooperativas para facilitar el fortalecimiento de las habilidades empresariales de las cooperativas mediante
 - ◆ la pronta coordinación de eventos de capacitación de acuerdo a las necesidades de sus clientes.
- fortalecer
 - ◆ la capacidad pedagógica,
 - ◆ la visión empresarial y
 - ◆ las metodologías de entrega del servicio al cliente de

los cuadros que están asistiendo a la cooperativa:

- agrónomos,
- instructores
- comités de educación y
- extensionistas.

b. INTERNA

La política interna de capacitación será la de:

- ☐ promover de una forma sistemática y continuada el fortalecimiento de la capacidad profesional dentro de *FINACOOOP* para el pronto logro de sus objetivos.
- ☐ Este fortalecimiento se traducirá en un plan de capacitación para desarrollar y ajustar:
 - ◆ hábitos empresariales claves,
 - ◆ técnicas de comunicación y
 - ◆ estrategias de implementación de cada unidad de apoyo a las cooperativas.
- ☐ **El personal de *FINACOOOP* que está en contacto directo con las cooperativas deberá convertirse en agentes vendedores de cambio ofreciendo hábitos empresariales prácticos.**

3. ESTRATEGIAS

Es necesario por consiguiente desarrollar estrategias tanto externas como internas para un mejor desenvolvimiento de los objetivos de capacitación. En general se fomentará los cursos de capacitación en Honduras ya sea contratando organizaciones locales, internacionales o consultores independientes.

a. EXTERNA

Maximizando la capacidad:

- del personal operativo y
- de los comités de educación,

facilitando el acceso y

la coordinación de eventos de capacitación orientadas a la creación y fortalecimiento de hábitos empresariales cooperativistas.

Esto requerirá:

- la formación de **equipos de trabajo inter-organizacionales** entre *FINACOO*P y las cooperativas con las cuales trabaja, y
- la orientación a desarrollar relaciones saludables **interdependientes** (Anexo 6).

Esta relaciones están caracterizadas por:

- una madurez de mútua dependencia donde las dos partes reconocen que cada una tiene algo valioso para ofrecer y recibir, y
- se basan en el concepto que, con el esfuerzo mutuo, las dos partes logran más y mejores resultados, y que, al final, ganan o pierden.

Facilitar el proceso para que el personal operativo del *proyecto*— personal técnico y comités de educación— se conviertan en agentes de cambio en su rol de asesor-capacitador comprometido a fortalecer la capacidad empresarial de las cooperativas a través del desarrollo de hábitos empresariales. Para ello, todo evento de capacitación para el personal de *FINACOO*P (ya sea fuera o dentro del país) deberá estar ligado a la formación de hábitos empresariales orientados al desempeño eficaz y eficiente de los objetivos del *proyecto*.

b. INTERNA

Unificar tanto el estilo como la metodología de entrega de servicio al cliente como el mensaje utilizando el concepto empresarial de

franquicia (*franchise*) para que todo lo que haga *FINACOOP* a nivel de campo a través de su personal tenga características uniformes, distintivas y únicas.

Por lo tanto, es necesario promover dentro de *FINACOOP* el trabajo multidisciplinario a nivel de equipo, enfatizando que, por la naturaleza del trabajo de los *oficiales de proyecto* que los pone en contacto continuo con la cooperativas, éstos **deberán convertirse en los voceros de la necesidades de capacitación de las mismas.**

B. SISTEMATIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN EXISTENTES Y PROPUESTAS

1. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos esquematizados a continuación tienen como objetivo el de concretizar tanto la filosofía como las políticas y estrategias anteriormente enunciadas en forma operacional.

- Toda solicitud y oferta de capacitación deberá pasar por la persona encargada de la función de capacitación dentro de *FINACOOP*.
- Cada solicitud y oferta de capacitación deberá ser evaluada dentro del marco de la formación de hábitos empresariales para el logro de los objetivos del *proyecto*.
- Que cada propuesta se evalúe según los criterios de objetivos, hábitos empresariales seleccionados y metodologías, y que se dictamine por escrito la resolución tomada.
- Todo evento de capacitación auspiciado por *FINACOOP* deberá estar diseñado con objetivos específicos orientados a la creación de hábitos empresariales, metodologías participativas, materiales, pre- y post-test, evaluación y plan de seguimiento. Además la organización o persona contratada suplirá una copia al Departamento de Capacitación de todos los materiales usados durante capacitación.

- Para los casos de que surjan ofertas de eventos de capacitación en el exterior **no contemplados** en esta programación pero que se crean necesarios para el logro de los objetivos, se procederá de la siguiente forma:
 - a. El interesado/a, ya sea un empleado de *FINACOOB*, empleado o grupo cooperativista, deberá enviar la solicitud con debida anticipación y junto con la justificación explicando como el curso en cuestión le ayudará a crear hábitos empresariales en la cooperativa.
 - b. Si la solicitud se aprueba, ésta será condicional a que el participante se comprometa a programar durante la capacitación un plan específico para la implementación en el lugar de trabajo de los hábitos empresariales adquiridos. La implementación deberá de hacerse dentro de las ocho semanas siguientes al regreso del evento.
 - c. Al regreso de la capacitación el participante deberá de proveer una copia de todos los materiales adquiridos en el curso.
- Los *oficiales de proyecto* deberán de estar pendientes de la identificación de necesidades de capacitación de las cooperativas. Este factor es muy importante especialmente cuando se trate de cooperativas que están en el proceso de calificación. Una vez identificadas estas necesidades, deberán ser comunicadas al Departamento de Capacitación para su debida programación. Capacitación inmediatamente deberá incorporar las necesidades identificadas en su plan operativo y deberá responder de una forma rápida.

2. ACTIVIDADES A REALIZAR

Las actividades a realizar descritas a continuación se han desprendido del informe del Lic. Felipe Pérez, quién hizo el estudio de necesidades de capacitación, la revisión de los programas existentes, y de otras necesidades expresadas en el transcurso de esta consultoría.

Es necesario tener en cuenta que esta programación **no incluye** las necesidades específicas de las cooperativas que están en proceso de calificación. Es importante recalcar la necesidad de comunicación y de coordinación entre la *Unidad para Inversiones en Agronegocios* y el Departamento de Capacitación.

Las siguientes actividades no están en un orden prioritario. Será función de la encargada priorizar las actividades una vez se revisen la filosofía, la filosofía, políticas, estrategias y procedimientos aquí esbozados.

- Creación de base de datos para programas de capacitación que han recibido el personal de *FINACOOOP* como sus clientes.
- Creación de un programa de inducción de personal que vaya más allá de un programa de computadora.
- Contratación de consultor para revisión y adaptación del curso de Cooperativismo Básico dentro del marco de agro-empresa. La revisión de este curso deberá ser del contenido ajustándolo a la visión empresarial cooperativa, y simplificando el mensaje y la representación del mismo.
- Elaborar acuerdo entre *FINACOOOP* y las organizaciones locales (*FACACH*, *CDA* de El Zamorano, *FHIA*, *UNITEC*) que proveerán capacitación a nombre de *FINACOOOP*, en el cual las organizaciones se comprometen a:
 - 1) asistir a la capacitación de capacitadores que impartirá *FINACOOOP*,
 - 2) **unificar** la metodología de capacitación a los nuevos requerimientos de *FINACOOOP*.
 - 3) consistentemente usar la metodología en las capacitaciones para las cuales *FINACOOOP* los contrate,
 - 4) dar seguimiento a la capacitación para los que son contratados,
 - 5) capacitar a aquellos otros instructores que se contratarán para impartir los cursos de *FINACOOOP* y
 - 6) revisar y ajustar el material técnico para ser usado con los

asociados de baja escolaridad.

- Contratación de *FACACH* para impartir el curso "Formación Metodológica a Distancia".
- Contratación del *CDA* de El Zamorano para impartir el curso "Administración de Fincas".
- Contratación de *FACACH* para el curso de "Principios Básicos de Administración".
- Planificar el curso de "Cooperativismo Básico" con los diferentes comités de educación de las cooperativas. Incluir en el plan aquellas cooperativas que están pre-calificadas por la División de Agronegocios.
- Una vez revisado el material, contratación de *FACACH* para impartir curso de "cooperativismo básico" dentro del marco de agro-empresa.
- Monitoreo del seguimiento del curso de "Uso y Manejo de Fertilizantes".
- Contratación de consultor para revisión y adaptación del curso "Diplomado en Gerencia" de empresas cooperativas con énfasis en la agro-empresa cooperativa.
- Sistematizar un proceso de inducción de las cooperativas calificadas.
- Contratación de consultor para desarrollar de unos estudios de casos de las cooperativas: exitosas, donde no ha habido mucho impacto, y donde se ha fracasado.
- Diseño de un programa piloto de alfabetización para miembros de una de cooperativas de *FINACOOOP*.
- Contratación de diseño de materiales para programa de alfabetización usando el contexto de la cooperativa de servicios agroempresariales.
- Contratación e implementación del programa de alfabetización.
- Evaluación del resultado, ajuste y réplica del programa de alfabetización a otras cooperativas.
- Contratación de consultor/a - capacitador/a para implementar el módulo de cambio y capacitación de capacitadores para dos audiencias diferentes: personal operativo del *proyecto* y capacitadores de *FACACH*, *CDA* de El Zamorano, y comités de

educación, extensionistas, agrónomos y subgerentes que trabajan con las cooperativas.

- Contratación de un/una consultor para revisar, modular y adaptar las siete guías desarrolladas por el asesor de la *Unidad para Inversiones de Agronegocios*. Esta adaptación se hará tanto para uso interno de *FINACOO* y para uso por parte de juntas directivas de las cooperativas.
- Contratación de personal consultor para la capacitación de los "Módulos de Fortalecimiento Gerencial" para los funcionarios de *FINACOO* según sugerencia del Lic. Felipe Pérez.
- Contratación de un/a especialista en desarrollo organizacional para facilitar un seminario de alta gerencia sobre la "Organización en Transición".
- Contratación de servicios de organización consultora para "curso de cuerdas".
- Diseño de un sistema de evaluación para los diferentes programas de capacitación.

3. PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma de actividades (Anexo 7) se hizo, primero, ajustando los niveles propuestos por el Lic. Felipe Pérez (Anexo 8), segundo, haciendo la planificación global de los tres años y, tercero, detallando las actividades del año 1996 con un presupuesto tentativo. No se presupuestaron las actividades que requieran la contratación de entidades extranjeras, pues se necesita ajustar la proposición del Lic. Pérez en cuanto a módulos a la luz del enfoque de este informe.

C. SISTEMA DE MONITOREO, CONTROL Y EVALUACIÓN

Evaluar con propósito es evaluar con inteligencia. El propósito de tener un sistema de monitoreo, control y evaluación, es el de recolectar información y datos con el fin de **medir y comparar** los resultados de una **situación dada con la deseada**. Dicho de otra forma, se evalúa para:

- ✓ Determinar **logro** de objetivos.
- ✓ Identificar **fortalezas y debilidades** para hacer los ajustes necesarios.

- ✓ Para medir la **eficiencia** y la **efectividad** de una acción.
- ✓ Documentar los **éxitos** y para ayudar en las **relaciones públicas**.
- ✓ Para **toma de decisiones** con una base de datos nacida de una experiencia.

En un programa de aprendizaje hay **cuatro** aspectos que se pueden evaluar:

1. **Reacción:** Se evalúa hasta qué punto a los participantes en el evento les **gustó** el programa.
2. **Aprendizaje:** Se evalúa hasta qué punto los principios, técnicas, procesos y/o metodologías **fueron internalizados**.
3. **Desempeño:** Se evalúa si el comportamiento en la situación real del participante refleja la **aplicación** de los principios, técnicas, procesos y metodologías cubiertos en el programa.
4. **Impacto:** Se evalúan los **resultados tangibles** que la aplicación de lo aprendido tuvo en la organización en general. ¿Incrementó la producción al aplicar los conceptos del curso "Uso y Manejo de Fertilizantes"? ¿Bajaron los costos en el almacén debido al curso sobre control de inventarios?

En la corta vida del Departamento de Capacitación, se han hecho algunos esfuerzos para evaluar los eventos a nivel de reacción. Últimamente, se está tratando de incorporar la evaluación de aprendizaje.

El control de la **evaluación** empieza en el **diseño** del módulo de capacitación. Si se quiere medir **impacto** se necesita.

- ◆ **Objetivos medibles** y tangibles orientados a **hábitos empresariales específicos**.
- ◆ **Comunicación** clara y directa tanto con instructores como con los participantes da las expectativas en cuanto a resultados se refiere.

- ▶ **Conocer** la condición de desempeño antes, durante y después de la capacitación del participante.
- ▶ **Monitorear** la calidad de la entrega del servicio de capacitación.
- ▶ **Hacer** ajustes a lo largo del camino.
- ▶ **Monitorear** el progreso de los participantes después de la capacitación.
- ▶ **Proveer** el apoyo logístico necesario para la aplicación de lo aprendido.
- ▶ **Reconocer y premiar** de inmediato a aquellos que han logrado un impacto positivo con sus clientes.

IV. RECOMENDACIONES

- A. Que la filosofía, las políticas, estrategias y procedimientos propuestos en este informe se revisen, se adapten y se comuniquen tanto al personal de *FINACOOOP* como a las cooperativas afiliadas para lograr un mejor entendimiento, coordinación y funcionamiento.
- B. Que todos los esfuerzos y las actividades de capacitación estén orientados al fortalecimiento de los beneficiarios finales, que en el caso de *FINACOOOP* son los asociados de las cooperativas afiliadas, fortalecimiento que deberá ser traducido en la creación sistemática de hábitos empresariales a todo nivel, poniendo especial atención al asociado marginado.
- C. Que dentro del presupuesto de capacitación se contemple un rubro para capacitación no programada en este informe pero necesaria ya sea por razones técnicas o porque surjan nuevas necesidades en los clientes o en el personal de *FINACOOOP*.
- D. Que, en cuanto sea posible, la capacitación tenga lugar localmente, especialmente para los niveles medios y bajos contemplados en el informe del Lic. Felipe Pérez.
- E. Que la función de capacitación sea la de contratar, coordinar, y evaluar los

eventos de capacitación tanto de los empleados de *FINACOOOP*, como la de los clientes, de acuerdo a las metas y objetivos de *FINACOOOP* y del proyecto.

- F. Que para la función de monitoreo, en cuanto sea posible, especialmente cuando se trate de contenido técnico (como el curso de "Uso y Manejo de Fertilizantes" impartido por la *FHIA*) se contrate a la organización que impartió la capacitación. Este monitoreo deberá de incluir usando el ejemplo del curso que impartió la *FHIA*.
- Apoyo logístico por parte de los instructores del *FHIA* que impartieron el curso a los participantes cuando éstos estén impartiendo el mismo curso a los agricultores de las cooperativas. Antes de salir del curso el participante deberá haber planeado la fecha en que él/ella impartirá el curso. Se deben de animar a los participantes a que impartan esta capacitación inmediatamente después del curso, durante las seis siguientes semanas.
 - Una visita posterior por parte de uno de los instructores al campo para ver en la práctica como se está implementando los conocimientos del uso y manejo de fertilizantes y cuáles son los resultados.
 - Impartir el mismo examen que tomaron los participantes al principio y al final de la capacitación seis meses después de que se concluyó el curso. Se espera que para entonces cada participante ya haya impartido el curso.
 - Pedir que cada participante al curso que ofreció la *FHIA* envíe un informe de no más de una página del seguimiento que él/ella han dado a sus participantes. Deberá de incluir: número de agricultores que asistieron, número de agricultores que están poniendo algunas prácticas de uso y manejo de fertilizantes, a qué nivel, con cuáles resultados, y lo más importante, el por qué de esos resultados.
- G. Que tanto los "extensionistas", miembros de los comités de educación y el personal operativo de *FINACOOOP*, (*oficiales de crédito, oficiales de proyecto*), y los instructores de la *FHIA*, *CDA* de El Zamorano, *FACACH*, y *UNITEC* que capacitan a los clientes de *FINACOOOP* reciban una capacitación práctica en destrezas de educación no-formal para unificar la metodología de entrega del

servicio al cliente. Esta capacitación debe de incluir: (Anexo 9)

- definición del papel del comunicador como agente de cambio,
 - cómo preparar cada visita al campo como un evento de capacitación para una mayor efectividad,
 - cómo desarrollar materiales a bajo costo y apropiados para los clientes de bajo nivel de escolaridad,
 - diferentes metodologías participativas de comunicación,
 - métodos de evaluación y seguimiento,
 - técnicas de motivación.
- H. Que se cree una base de datos de los eventos de capacitación por entidad que indique a qué nivel se dio la capacitación (directores, gerentes, jefes de división (si los hay), empleados, asociados), número de participantes, género, temas, duración del evento, lugar, costo total, costo por participante, organización responsable de la capacitación, tipo de seguimiento, programado, no programado. Esta base de datos debe hacerse para los empleados de *FINACOO*P que también han sido sujetos de capacitación.
- I. Que el Plan Operativo Anual de cada cooperativa se constituya el documento que genere el programa de capacitación individual para la misma.
- J. Que diseñe un sistema de **monitoreo y evaluación** orientado a medir las cuatro aspectos mencionados: reacción, aprendizaje, desempeño e impacto, enfatizando los dos últimos.

V. REFERENCIAS

- A. Muller, Mary C, "*An Agribusiness Training Strategy to Strengthen Small Farmer Organization*", *National Cooperative Business Association*, 1990 febrero 9.
- B. Pérez, Felipe, "*Programa de Capacitación para FINACOO*P", 1995 agosto.
- C. Programa de Capacitación para las Cooperativas, Departamento de Capacitación, *FINACOO*P, 1994 julio.

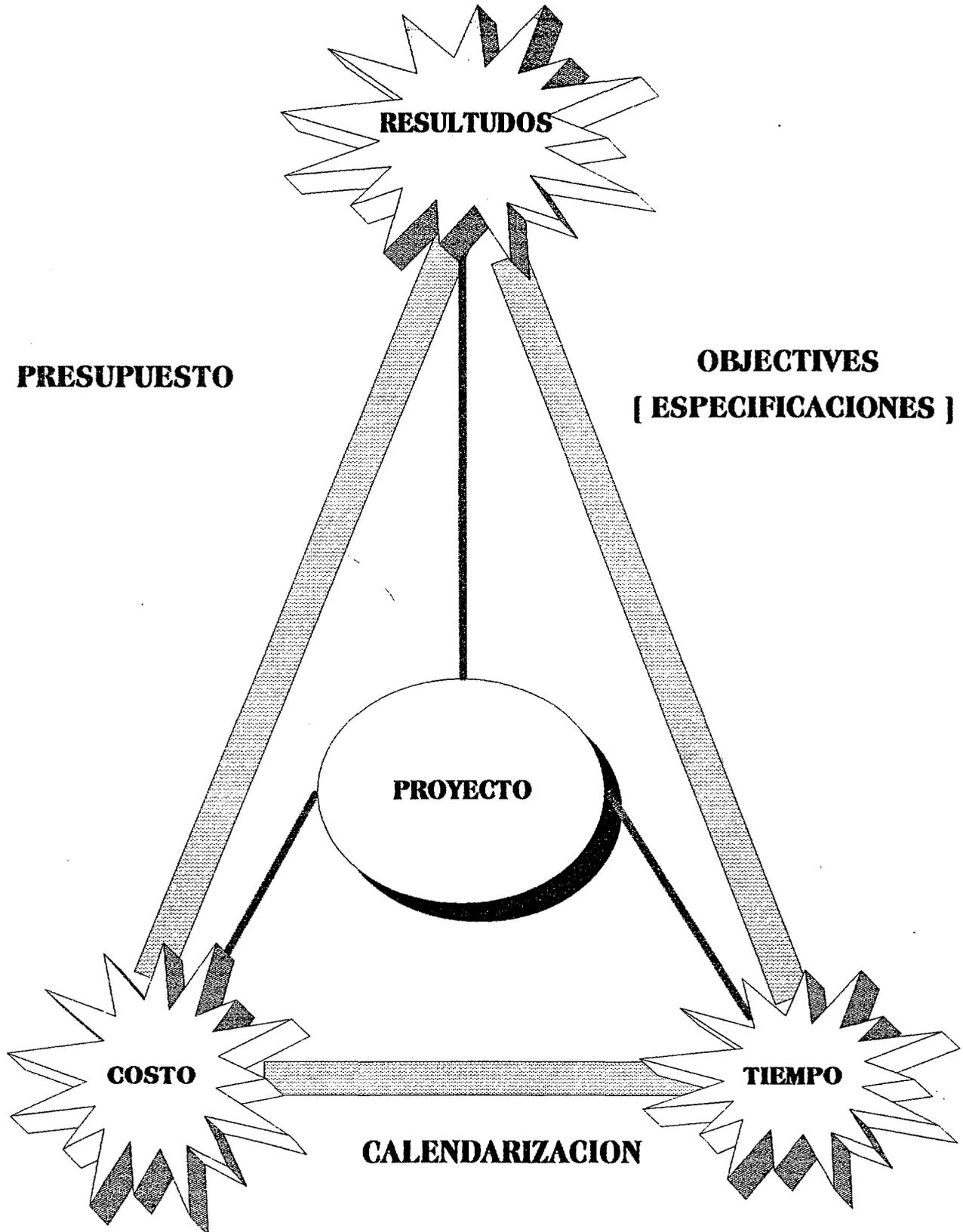
- D. Alberti, Amalia M., "*Gender Issues in Select Cooperatives in Honduras.*" *ACDI*, junio de 1995.
- E. "*Lineamientos Generales para el Establecimiento de una Propuesta de Reestructuración Financiera. Guía para el Análisis e Interpretación de Indicadores de Evaluación de Calidad y Graduación de las EPAs.*" "*Guía para la Utilización de la Hoja de Análisis Financiero*", CREDIBAN. "*Guía para la Elaboración y Presentación de Solicitudes de Crédito. Lineamientos Generales para la Orientación del Trabajo de los Oficiales de Proyecto 'Senior' y 'Junior'*". "*Guía de Principios y Normas Básicas para el Funcionamiento Operacional de la Financiera de Cooperativas Agropecuarias (FINACOOP) como Organismo Especializado de Atención al Sector Cooperativo Agropecuario de Honduras*", *Unidad para Inversiones en Agronegocios, FINACOOP*, 1995.
- F. Diversos Materiales de Cursos y Seminarios coordinados por *FINACOOP*, julio 1995.
- G. "*Design of a Comprehensive Training Plan*"—Task Order 95/13. *Agricultural Cooperative Development International*, 1995 junio.

VI. ANEXOS

- A. Anexo 1 La Triple Restricción en los Proyectos
- B. Anexo 2 Diferencia entre Eficiencia y Efectividad
- C. Anexo 3 El Ciclo de Producción y Procesamiento de Productos Agrícolas.
- D. Anexo 4 Seis Funciones de una Empresa Cooperativa
- E. Anexo 5 Hábitos Eficaces
- F. Anexo 6 Desarrollo de Relaciones Sólidas entre el Asesor y el Cliente
- G. Anexo 7 Cronograma del Plan de Capacitación 1996-1998
- H. Anexo 8 Adaptación de los Niveles propuestos por Lic. Pérez
- I. Anexo 9 Módulo de Capacitación de Capacitadores.

Anexo 1

LA TRIPLE RESTRICCION DE LOS PROYECTOS

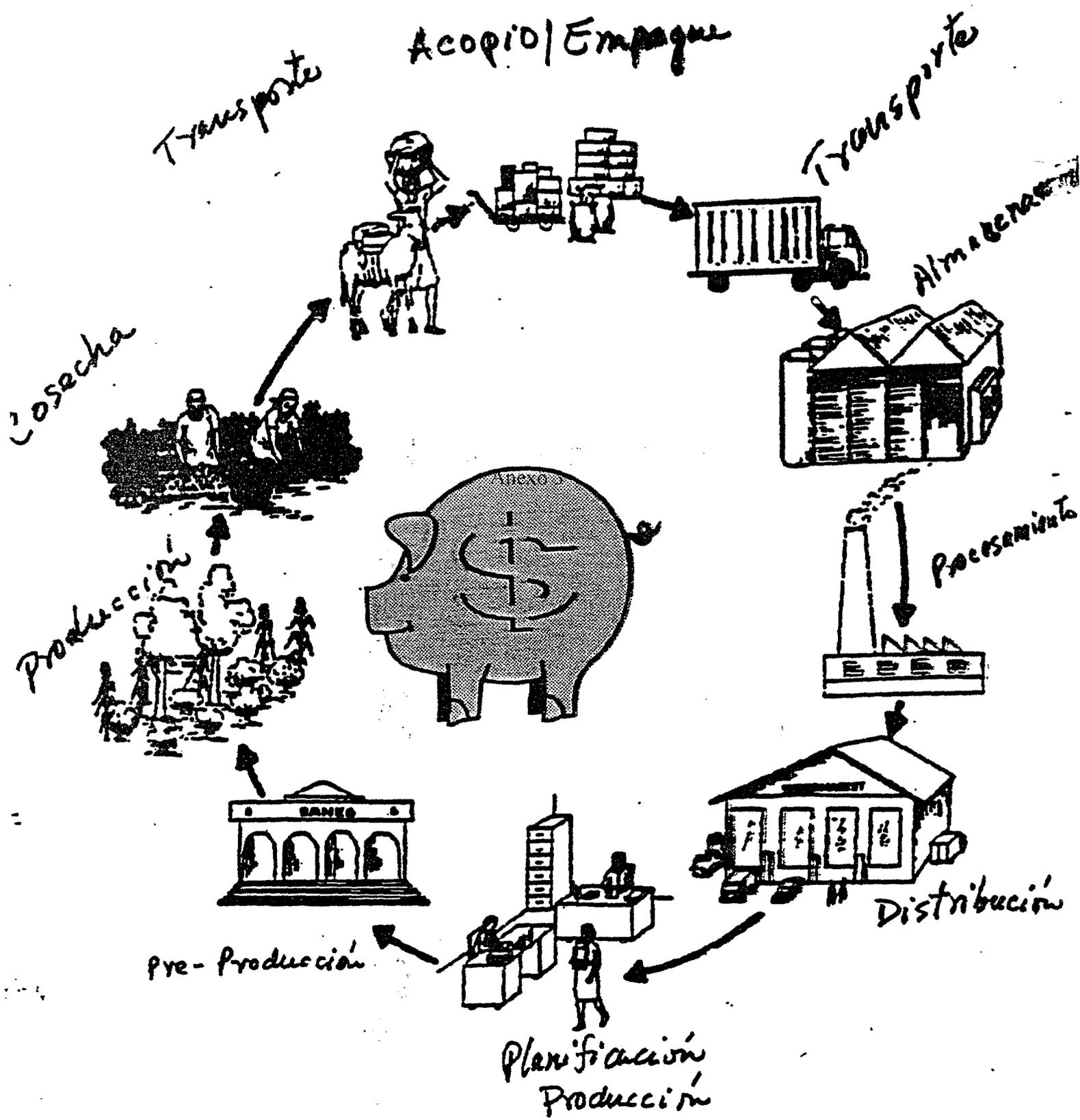


DIFERENCIA ENTRE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA

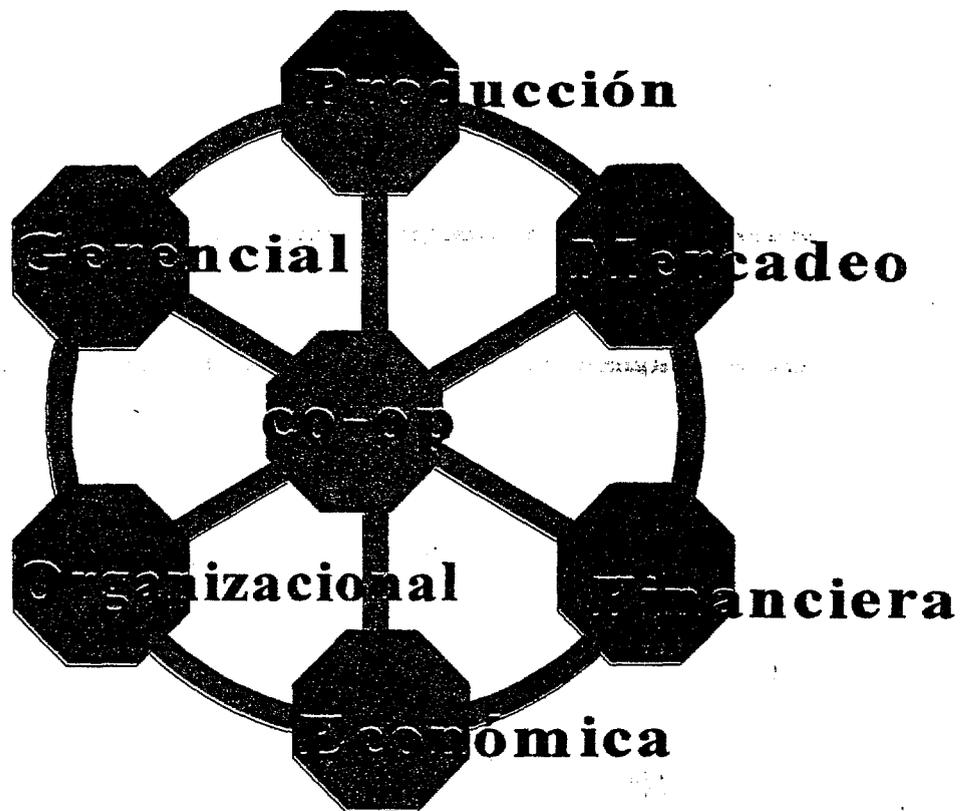
EFECTIVIDAD = LOGRAR LOS RESULTADOS DESEADOS

EFICIENCIA = LOGRAR HACER MAS CON MENOS

**SE PUEDE SER EFICIENTE
SIN SER EFECTIVO, Y
VICEVERSA**



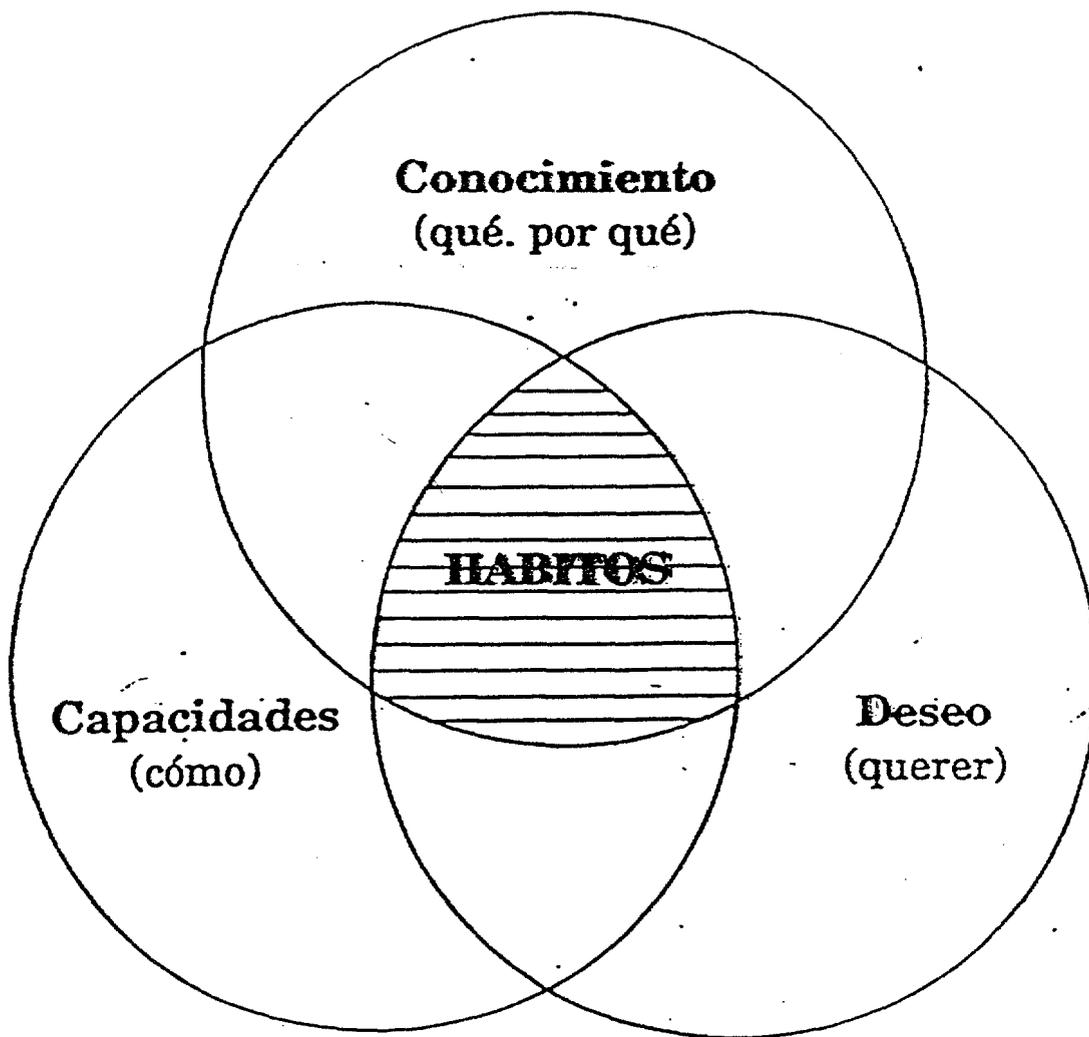
**SEIS FUNCIONES DE UNA EMPRESA
COOPERATIVA**



25

HABILIDAD DE "VENDER" EL HABITO
CONSISTENCIA
INCENTIVO POR LOGRO

REPETICION
MONITOREO



HABITOS EFICACES
Principios y pautas de conducta internalizados

DESARROLLO DE RELACIONES SOLIDAS ENTRE EL ASESOR Y EL CLIENTE

④	<input checked="" type="radio"/> INTERDEPENDENCIA
③	<input type="radio"/> INDEPENDENCIA
②	<input type="radio"/> CONTRA-DEPENDENCIA
①	<input type="radio"/> DEPENDENCIA

Anexo 7

CRONOGRAMA CAPACITACION DE FINACOOOP

PERIODO CUBIERTO: 1996-1998

ACTIVIDADES	Año 1	Año 2	Año 3	COMENTARIOS
Revisión y adaptación Mat. Coop Básico				Es necesario el enfoque empresarial y material apropiado
Capacitación de Capacitadores				Armonizar metodología de transferencia de lo hábitos
Formación metodológica a distancia				Reducir costos de entrega y apropiación de coop por asociados
Cooperativismo Básico en las cooperativas				Desarrollar sentido de pertenencia y propiedad del asociado.
Revisión contenido Diplomado Gerencia				Consistencia a todo nivel con la filosofía empresarial y objetivos
Diplomado En Gerencia Cooperativa				Facilitar logroobjetivos operacionales, y motivación..
Diplomado en Administración Crédito				Facilitar logro objetivos operacionales, y motivación
Programa Alfabetización (piloto)				Fortalecer la base y prepararla para jugar rol activo.
Mercadeo de Productos Agropecuarios				Enfatizar la necesidad de busca de mercados y mejorar productos
Procesos Productivos y Operaciones				Enfatizar la necesidad de busca de mercados y mejorar productos
Administración de Fincas				Enfatizar la necesidad de busca de mercados y mejorar productos
Uso y Manejo de Fertilizantes				Mejorar calidad de productos agrícolas.
Manejo de programas de Cómputo				Sistematizar la información en proceso toma decisiones
Liderazgo y Habilidad Gerencial (cuerdas)				Fortalecer capacidad de liderazgo y dirección
Manejo del Servicio al Cliente				Mejorar impacto y eficiencia en prestación de servicio
Método de Casos				Fortalecer habitos empresariales para mejor asistencia cliente
Estrategias de Sistemas Agroindustriales				Fortalecer habitos empresariales para mejor asistencia cliente
Producción y Mercadeo				Fortalecer habitos empresariales para mejor asistencia cliente
Finanzas & Crédito Rural				Fortalecer habitos empresariales para mejor asistencia cliente

CRONOGRAMA DE CAPACITACION DE FINACOOOP

PERIODO CUBIERTO: 1996

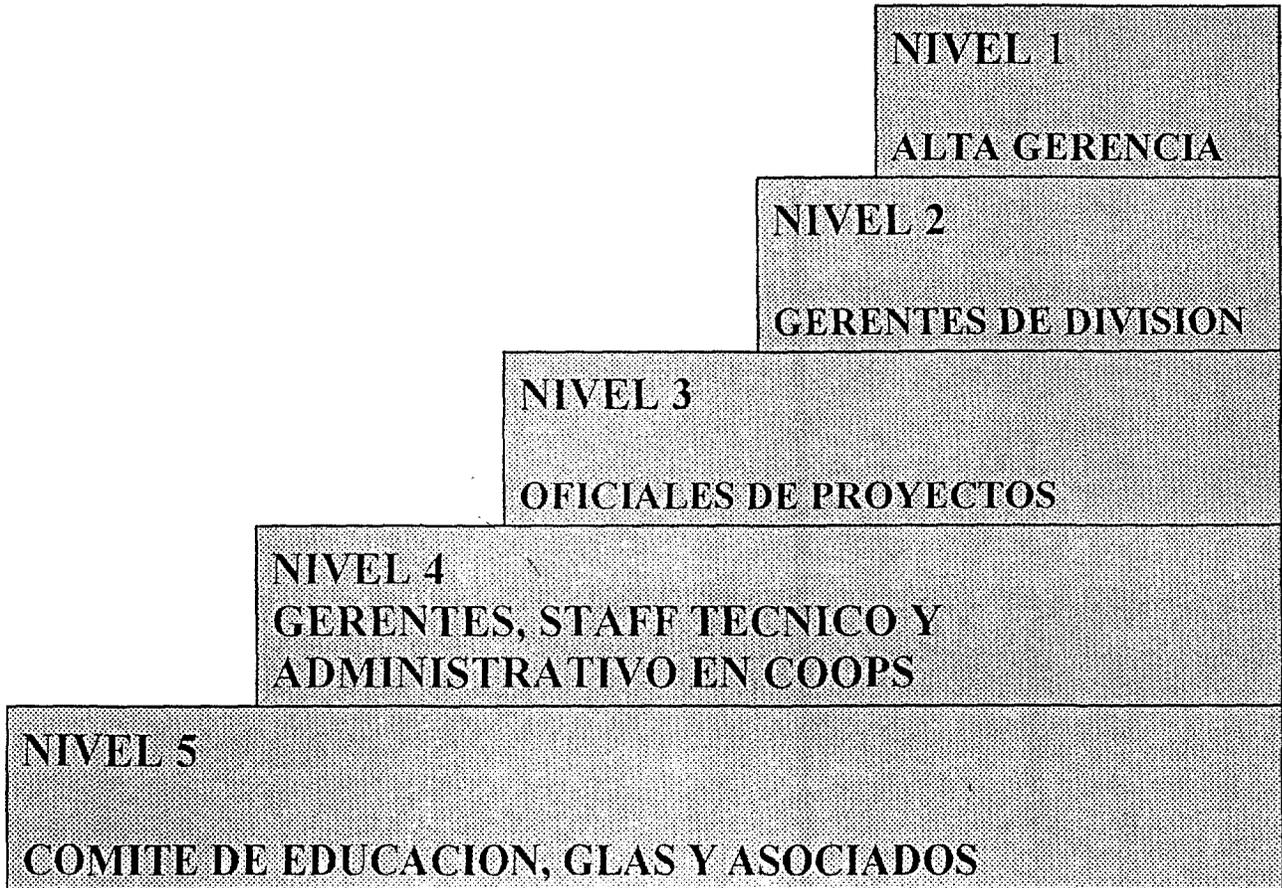
N I V E L	ACTIVIDAD	1ER. TRIMESTRE			2DO. TRIMESTRE			3ER. TRIMESTRE			4TO. TRIMESTRE			TOTAL
	Revisión y adaptacion Mat. Coop Básico	■												Lps. 30.000.00
3/4	Capacitación de Capacitadores		■											55.000.00
4	Formación metodológica a distancia		■											100.000.00
3/4/5	Cooperativismo Básico en las cooperativas			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	55.000.00
	Revisión contenido Diplomado Gerencia				■									10.000.00
3	Diplomado En Gerencia Cooperativa						■	■	■	■				60.000.00
3	Diplomado en Administración Crédito								■	■	■	■	■	45.000.00
4/5	Programa alfabetización (piloto)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	30.000.00
3/4/5	Principios Básicos de Administración	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	10.000.00
3	Mercadeo de productos agropecuarios					■					■			70.000.00
3	Procesos Productivos y Operaciones			■				■						70.000.00
3/4/5	Administración de Fincas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	45.000.00
3/4/5	Uso y manejo de fertilizantes							■						50.000.00
3/4/5	Manejo de programas de cómputo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	55.000.00
	TOTAL													Lps. 685.000.00

N U M E R O	ACTIVIDAD	1ER. TRIMESTRE			2DO. TRIMESTRE			3ER. TRIMESTRE			4TO. TRIMESTRE			TOTAL
1	Liderazgo, Actitud & Habilidad Gerencial													
3	Capacitación de Capacitadores													55.000.00
2	Manejo del servicio al cliente													
2/3	Método de Casos													
3	Estrategias de Sistemas Agroindustriales													
3	Producción y Mercadeo													
3	Finanzas & Crédito Rural													
2/3	Diplomado en Gerencia Cooperativa													
2/3	Diplomado en Administración de Crédito													

20

Anexo 8

ADAPTACION DE NIVELES DE CAPACITACIÓN¹



Adaptación de Eligia Murcia de los Niveles propuestos por Lic. Pérez.

Anexo 9

MÓDULO DE CAMBIO CAPACITACIÓN DE CAPACITADORES

- GRUPO META:** Jefes de División y *oficiales de proyecto* de *FINACOOOP*, Nivel II, e instructores que trabajan con los clientes de *FINACOOOP* impartiendo capacitación (*FACACH*, el *Centro para el Desarrollo de Agronegocios* de la *Escuela Agrícola Panamericana* de El Zamorano, *FHIA*, *UNITEC*)
- PROPÓSITO:** Unificar y sistematizar conceptos generales, metodología operativa y de entrega del servicio a todo nivel para crear consistencia.
- OBJETIVO:** Al finalizar el módulo, los participantes habrán identificado un hábito empresarial que desean cambiar en una de las cooperativas con las que están trabajando, habrán diseñado un plan de acción para implementar el cambio con una estrategia de "venta" de dicho cambio.
- DURACIÓN:** Cinco (5) días
- CONTENIDO:** Características y funciones de la agro-empresa cooperativa.
El personal del *proyecto* como facilitador del cambio.
Factores en la dinámica de cambio.
Estrategias de venta aplicadas a la asesoría ofrecida (qué vendemos, a quién vendemos y como garantizamos la "compra")
Técnicas de monitoreo para medir internalización del cambio.
Metodologías participativas de capacitación y comunicación.
Diseño de materiales apropiados en la comunicación.
- METODOLOGÍA:** Metodologías participativas, demostración, deducción, competencia sana, trabajo en grupos pequeños. Habrá una evaluación pre-test y post-test. El indicador real será el producto final que cada participante elaborará durante el transcurso de la capacitación.