

PW ABA-659

9-12-95

Informe de Consultoría
Programa de Capacitación para *FINACOO*P

Nombre del Proyecto
Desarrollo de Agronegocios para Pequeños Agricultores

Número del Contrato
522-0383

Preparado por
Felipe Pérez Pineda

Preparado para
Agricultural Cooperative Development International
50 F Street NW Suite 1100
Washington DC 20001
Teléfono: 202-638-4661
Facsimil: 202-626-8726

Fecha
1995 julio 26 a agosto 16

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	i
Lista de Acrónimos	iv
Antecedentes	2
Resultados	13
Recomendaciones	32
Referencias	36
Apéndices	37

Resumen Ejecutivo

El sector agropecuario centroamericano ha sufrido grandes transformaciones durante la última década en términos de cambios en los patrones de tenencia de la tierra, entorno macroeconómico y la transformación del paisaje por la acción creativa y sobre todo destructiva del hombre en lo que pareciera ser una tendencia difícil de contener. El sector ha perdido importancia en términos de su aporte al producto interno bruto; sin embargo paradójicamente más del 50 por ciento de la población económicamente activa todavía se encuentra allí—lo que plantea la solución de una problemática que todavía continúa vigente desde que se plantearon los primeros modelos desarrollistas después de la segunda guerra mundial.

A pesar de las bajas tasas de rendimiento, y los riesgos de la actividad, estudios recientes concluyeron que el sector agrícola centroamericano es el sector en el cual todavía se goza de una ventaja comparativa natural en términos de potenciales de producción todavía no explotados en parte debido a las bajas tasas de ahorro e inversión de los últimos años. Sin embargo ante el casi consenso de la necesidad de modernizar el sector, todavía se siente la ausencia de planes sectoriales ligados a una estrategia nacional de desarrollo que sin lugar a dudas aportaría hitos importantes para las agroempresas y organismos de coordinación y apoyo de éstas.

La modernización del sector se menciona es función de cuatro factores: innovación tecnológica, democratización económica, capacidad gerencial y organización local o la capacidad de los productores para demandar servicios. Las presentes consideraciones sobre el plan de capacitación de *FINACCOOP* hacen un énfasis en la búsqueda de los dos últimos factores y en el mejoramiento de las sinergias y complementariedades con otros organismos del sector, con el espíritu de aprovechar al máximo el recurso local de bajo costo y generar pautas para el diálogo y la concertación de esfuerzos para la búsqueda de objetivos que por lo demás, son comunes.

FINACCOOP ha venido desarrollando un programa de capacitación durante el último año que arroja resultados interesantes en términos no solamente de cumplimiento de metas cuantitativas en cuanto al número de beneficiarios, sino en haber superado los escepticismos naturales de la tarea cuando ésta se encuentra en sus primeras fases. Sin embargo, la conciencia acerca de la necesidad de capacitarse para enfrentar los retos futuros es todavía frágil. Estando los objetivos generales de la capacitación bastante bien definidos, todavía se perciben debilidades en la forma de lograr dichos objetivos,

imponiéndose la necesidad de replantearse una estrategia que todavía es implícita y no explícita; en donde los resultados puedan ser medidos en el corto y mediano plazo ante cambios significativos en el entorno inmediato.

Posterior a una serie de consideraciones de tipo conceptual sobre la capacitación y a una serie de observaciones al plan de capacitación actual y a las brechas existentes entre la tarea y los recursos actuales, se proponen una serie de recomendaciones orientadas a la ejecución de corto plazo y a la medición del impacto alcanzado con un criterio no solamente de retorno sobre la inversión, sino también de lograr una serie de objetivos básicos en la formación del capital humano que posibiliten un mejor aprovechamiento del flujo de servicios y recursos a las cooperativas y el crecimiento de *FINACCOOP* como organización clave del sector cooperativo hondureño.

Lista de Acrónimos

<i>FINACOOOP</i>	Financiera de Cooperativas Agropecuarias
<i>FACACH:</i>	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras
<i>CDA:</i>	Centro para el Desarrollo de Agronegocios
<i>INCAE:</i>	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
<i>UNITEC:</i>	Universidad Tecnológica Centroamericana
<i>ACDI:</i>	Agricultural Cooperative Development International
<i>COMARCA:</i>	Cooperativa Marcalina de Caficultores, Ltda.
<i>COHORSIL:</i>	Cooperativa de Horticultores Siguatepeque, Ltda.
<i>NCBA:</i>	National Cooperatives Business Association
<i>UNIOCOOP:</i>	Unión Nacional de Cooperativas de Servicios Agropecuarios Ltda.

"El conocimiento no conoce fronteras. No existe conocimiento domestico ni conocimiento internacional, solo existe el conocimiento. Y este está convirtiéndose en un recurso clave, en la economía mundial, aún tomando en cuenta que una determinada organización en sus actividades cotidianas opere dentro de un ambiente nacional, regional o inclusive local".

Tomado de "The Age of Social Transformation", Peter F. Drucker.

Programa de Capacitación para *FINACOOOP*

Antecedentes

El Contexto Relevante:

América Latina vive un proceso de cambio acelerado en el contexto más amplio de importantes cambios que están sucediendo a nivel mundial; siendo casi consensual el punto de vista de que existe un agotamiento de los esquemas que acompañaron la estrategia de desarrollo a partir de la Segunda Postguerra.

Se continúa criticando a los programas de Ajuste Estructural y su “obsesiva” preocupación por abatir la inflación e instaurar disciplinas fiscales en países financieramente arruinados, argumentando que resultan desastrosos para el crecimiento económico y el desarrollo (*OXFAM*, “*El Heraldó Económico*”, 8 de agosto de 1955). Según esta fuente, la producción agrícola registra una tasa menor de crecimiento en los países que cumplen estrictamente los programas de ajuste estructural. Altas tasas de interés han dañado la inversión en la industria y virtualmente agotado el crédito para los sectores agrícolas. Además han hecho mucho más atractiva para el inversionista la compra de bonos del estado y otras actividades especulativas, que la inversión en actividades productivas.

No obstante, se ha comprobado que la inflación rápidamente mina ambas: la habilidad de un país para competir en la economía mundial y su estabilidad doméstica y habilidad para crecer. Esto es importante ya que sin crecimiento es casi imposible atacar los problemas relacionados con la pobreza y el sub-desarrollo.

Los Recursos Humanos:

En Latinoamérica aunque recientemente se ha ido conformando una nueva tendencia que considera los recursos humanos como un factor estratégico, en la realidad aún existe una enorme brecha entre lo que se dice y las prácticas que se utilizan para el manejo de este recurso. Ante la necesidad de hacer cambios a este respecto que pasan por cambios en la estructura de la empresa, surge como evidencia que la resistencia al cambio de las empresas latinoamericanas es alta, sin embargo, ya se están dando algunos cambios positivos en la conducta individual y de grupo de la empresa en

Programa de Capacitación para *FINACOO*

latinoamérica y la orientación moderna se va imponiendo poco a poco a la tradicional.

Orientación Tradicional

- * énfasis en las características del grupo social al que pertenece el individuo
- * énfasis en criterios particulares para tomar decisiones
- * énfasis en la estabilidad y preservación de la situación existente
- * énfasis en explicaciones sobrenaturales ajenas a la voluntad humana y poco susceptibles de ser alteradas por el esfuerzo racional

Orientación Moderna

- * énfasis en las características personales del individuo
- * énfasis en criterios generales para tomar decisiones
- * énfasis en el cambio y la innovación
- * énfasis en explicaciones racionales

Fuente: Revista *INCAE* Vol VIII No.2, 1985. p.57

En América Latina los frutos de la acción colectiva de la sociedad civil son más evidentes en el camino hacia la práctica democrática. Además se está comenzando a reconocer a los grupos socialmente desposeídos como legítimos contribuyentes al progreso humano, sin embargo, solo en la década de los ochentas se estima que 50 millones de personas entraron dentro de los umbrales de la pobreza, añadiéndose a los 130 millones que se estimaban en ese entonces. Esto es un factor altamente desfavorable si se considera que en el mundo de ahora, ningún país puede competir mientras aún se mantiene un alto porcentaje de su población en la pobreza y un gran porcentaje de su fuerza de trabajo en actividades improductivas.

El Sector Agrícola:

En Centroamérica se considera el sector que tiene ventajas comparativas naturales.

Es cada vez menos importante en su aporte al Producto Interno Bruto. Su crecimiento se ha visto limitado en la última década a expensas del comercio y los servicios. Sin embargo en Honduras el rubro de la agroindustria representa el 27% del Producto Interno Bruto, comparado con la industria (15%) y el comercio (10.7%). (fuente: El

Programa de Capacitación para *FINACOO*P

Heraldo 5 de agosto de 1995).

El patrón en los países desarrollados o industrializados indica que los agricultores así como los sirvientes domésticos tienden a la desaparición. Se habla de transiciones de agricultura a la industria y de ésta a los servicios; la que no será completa en los países actualmente industrializados sino hasta mediados del próximo siglo.

Es importante aún en término del volúmen de exportaciones tradicionales y no tradicionales especialmente en algunos países como Costa Rica, Colombia y Chile.

En Latinoamérica entre un 40% a un 55% de la población económicamente activa se encuentra en el sector agropecuario, patrón cambiante en forma acelerada en países como México y El Salvador debido fundamentalmente a migraciones hacia centros urbanos de población y hacia los Estados Unidos y agotamiento de la frontera agrícola en el caso de El Salvador.

En crisis durante la década de los ochentas debido a condicionantes de tipo macro como los conflictos políticos y sociales, etapas de estabilización y ajuste, y crisis de la deuda.

El sector empresarial más fuerte ha continuado saliendo de la agricultura desde hace varios años sobre todo después de los procesos económicos, políticos y sociales que afectaron Centroamérica en la década pasada. No hay que perder de vista que en general, el empresario local es altamente averso al riesgo y trabaja con visión cortoplacista buscando inversiones de corta maduración y retornos de corto plazo (comercio, bienes raíces, servicios entre otros).

Políticas inapropiadas de precios y de inversión, han deteriorado la tasa de rendimiento en la agricultura y han debilitado la capacidad de pago de los deudores. Por otra parte en muchas empresas públicas, la viabilidad institucional (sostenibilidad) fue sacrificada o ignorada para ganar beneficios sociales (y algunas veces políticos) mal definidos e ilusorios. La estrategia declarada de hacer el crédito agrícola lo suficientemente barato como para estimular a los agricultores a adoptar métodos de producción modernos y por lo tanto a aumentar la producción agrícola de la nación como un todo; dejó resultados no del todo satisfactorios.

Programa de Capacitación para *FINACOO*

Sin embargo hay que reconocer que desde el punto de vista distributivo, tales políticas son a veces justificadas como compensación por tipos de cambio sobrevaluados y precios de productos discriminatorios, que favorecen a importadores y consumidores urbanos por sobre los productores agrícolas.

Los riesgos y rendimientos de la agricultura no pueden ser ignorados. Hay casi un consenso de que las políticas de precios que castigan a los agricultores deben de ser cambiadas y debe destinarse más inversiones a incrementar los rendimientos y a reducir los riesgos.

Ante la necesidad apremiante de infraestructura productiva moderna (puertos, caminos, telecomunicaciones, irrigación, electricidad, escuelas, centros de salud, desarrollo de mercados locales, centros de acopio y almacenamiento), paradójicamente el sector se fue descapitalizando progresivamente inclusive ante perspectivas atractivas de agroexportación.

Buena parte de las tierras agrícolas en Centroamérica se encuentran en suelos de ladera, lo que implica inversiones de mediano y largo plazo que pocos están dispuestos a financiar.

Actualmente, los bancos comerciales no tienen fondos para inversiones agrícolas (en el pasado trabajaron con recursos externos) y en general, las empresas cooperativas agropecuarias no son sujetos de crédito (falta de garantías hipotecarias). Por lo tanto la Banca de Fomento y/o la Banca Cooperativa, tiene todavía un papel que jugar previa reconversión "productiva".

Sin embargo, hoy día en la década de los noventas (se habla ya de la década de escasez de capitales) hay algún grado de reconocimiento al problema, ya que se habla de la importancia de "modernizar" el sector. Esto muchas veces ha llegado a suscitar controversias sobre la ausencia de una estrategia sectorial clara para el sector agropecuario claramente vinculada con planes a nivel nacional. No hay claridad y muchas veces falta un verdadero compromiso tanto del sector público como privado.

La modernización del sector agrícola se considera es función de cuatro factores (figura No.1):

Programa de Capacitación para *FINACOO*

1) **Innovación Tecnológica:** al respecto en Centroamérica hay una descapitalización evidente en lo que se refiere a investigación y desarrollo. La incapacidad de ligar investigación-empresa-mercado fue factor determinante de fracaso.

2) **Organización Local:** ésta se refiere a la capacidad de grupos locales de demandar servicios; educación, acceso a información y servicios varios como crédito y asistencia técnica. Se considera que una meta de un programa de capacitación serio debería de permitir al campesino alcanzar el nivel de demandante de servicios e información ("nivel receptivo").

Esto pasa por una labor que hasta la fecha arroja resultados modestos tanto en capacitación, como en educación, y extensión. A pesar de que cada vez se habla más al respecto todavía no se le ha llegado a la raíz del problema. Mas aún, algunos "futurólogos" (*The World in 2020*. Hamish McRae. Harvard Business School University Press. 1995) están hablando que la nueva forma de competir en el futuro no va a ser función de los factores tradicionales de la producción. La tierra, el trabajo y el capital no van a ser restricciones importantes ya que gracias a la tecnología la producción mundial de alimentos sobrepasa la demanda en los países industrializados, la oferta de mano de obra calificada y no calificada no solamente ha aumentado sino que la tecnología y las prácticas gerenciales están haciendo su utilización cada vez más productiva, y el capital está disponible en los mercados financieros mundiales, por supuesto a un precio. No sino otros factores como autodisciplina (capacidad de ahorro) y motivación de los pueblos los que se considera van a ser los claves (recurso humano "educado", ingeniería social efectiva), para competir en el futuro. Ya se habla de que los países "ganadores" del mañana pueden ser claramente identificados al observar el presupuesto de educación de sus respectivos sectores públicos.

3) **Democratización Económica:** condición "necesaria" para lograr sostenibilidad del proceso de modernización. No es posible seguir hablando de competitividad con la mayoría de la población analfabeta y en lamentables condiciones de higiene y salud. Sin embargo, el problema de distribución de la riqueza sigue siendo peor en Latinoamérica que en ninguna otra parte del planeta, Centroamérica debe de aprender de las enseñanzas dolorosas de la década pasada. Sorprendentemente al final de la guerra fría y en un mundo cada vez más unipolar, se está perdiendo de vista este problema y su solución parece posponerse indefinidamente en el futuro.

Programa de Capacitación para *FINACCOOP*

4) **Capacidad Gerencial:** históricamente el “talón de Aquiles” en el sector agrícola y en la formación superior de profesionales vinculados con la agricultura. Se reconoce como urgente desarrollarla ya que la labor del gerente en la agroempresa requiere de destrezas y habilidades que pasan por un proceso riguroso de formación. Se habla de que la gerencia de hoy en día es más compleja que la de hace 20 años, ya que se trata de gerencia de tecnologías cada vez más complejas y de recurso humano más educado y consciente de su papel en la sociedad. Esto exige nuevas habilidades y destrezas gerenciales.

¿Modernización versus realidad?:

¿Qué es lo que tenemos en Centroamérica y especialmente en Honduras?

- i) Baja inversión en la formación de capital humano a nivel nacional, situación que es aún más crítica en el sector agropecuario.
- ii) La capacitación gerencial de calidad que se encuentra disponible no está muy interesada en el sector dada su poca capacidad de pago. ¿Uso de esquemas de análisis importados? ¿“Quèma” consciente o inconsciente de etapas? ¿ Memoria sectorial inexistente (análisis de éxitos y fracasos)?
- iii) La actividad es muy riesgosa (fenómenos naturales y problemas estructurales económicos, políticos y sociales) versus otras inversiones; no dándose en este caso el trueque entre riesgo-rentabilidad. La tasa interna de retorno de muchos proyectos ha sido en los últimos 10 años similar a la tasa básica pasiva interbancaria.
- iv) Estamos más solos que antes. Pocos le apuestan a América Latina en su conjunto y menos al istmo centroamericano y a Honduras en especial. En el actual reacomodamiento de bloques estratégicos, América Latina se está quedando sola, a pesar de que estuvo de parte de quien ganó la “guerra fría”. La región está en una posición secundaria con respecto a los grandes bloques de América del Norte, Asia y Europa. La falta de cohesión en materia económica y debido a que no es un mercado importante ni un socio importante (hay que recordar que la importancia política de los países tiene relación con el poderío económico que sustentan) explican en parte la situación; por lo que

Programa de Capacitación para FINACOOOP

en el futuro tendrá que aceptar decisiones que se tomen en otras partes sin poder cambiarlas (¿cuál es la diferencia con hace algunos años?).

¿Qué hacer al respecto al frente de la tarea de capacitación?

- a) No todo es pesimismo, según Fernando Naranjo (Semana Bolivariana, Panamá, agosto de 1995) ...*En un mundo globalizado y competitivo, cuya integración (y desintegración en algunas partes N.A.) viaja a pasos acelerados, los pequeños países de América Central juegan un papel muy modesto. Sin embargo si se logra unidad de acción frente a los grandes bloques mundiales, habrá un mayor poder de negociación y posibilidades de incorporarse a la globalización.*
- b) Ya se habla que no se va a ver el tan ansiado desarrollo en los próximos 30 años. Esto implica la necesidad de ver hacia dentro, buscar alianzas y/o socios sub-regionales y la necesidad de racionalizar el uso de los recursos escasos, buscando evitar la duplicación de esfuerzos y tratando de agotar las posibilidades en el uso del recurso local siempre y cuando su costo así lo permita.
- c) En las unidades de producción agropecuaria (no importa su forma organizacional) todavía existe una brecha grande para alcanzar buenos estándares de producción y calidad. Surge la dicotomía acerca de cual debería ser el foco de la capacitación en el corto plazo o hay un balance entre las necesidades de capacitación en las áreas de producción y gerencia. Sin embargo si una tiene que ir primero que la otra, mejor ir al problema determinante que es capacidad gerencial.
- d) El problema con la capacitación es que no es fácil su conceptualización, ni su implementación adecuada en términos de lograr cambios de actitudes, surgiendo varias preguntas al respecto:
 - i. ¿Quién la financia? ¿los beneficiarios de la misma? ¿FINACOOOP? ¿ otros? ¿por cuánto tiempo? ¿ es posible la sostenibilidad de la capacitación en el corto plazo?

Programa de Capacitación para *FINACOO*P

ii. ¿Qué modalidad es la más recomendada? ¿eventos de mercado? ¿los llamados de “In House Training” o capacitación *in situ* y “a la medida”? ¿la formación de extensionistas empresariales para crear un elemento multiplicador y cierto nivel de autosuficiencia tanto hacia adentro como hacia afuera de *FINACOO*P?

iii. ¿Cuál debe ser el papel de capacitación dentro de *FINACOO*P? ¿es necesario un departamento de capacitación y desarrollo?

Conceptualizando la capacitación

¿Por qué tener un departamento de capacitación?

Segun Laird (1985) la respuesta es porque las organizaciones, en orden de obtener un resultado deseado, necesitan a alguien que sea claramente responsable por:

1. Entrenar personas para que realicen sus tareas actuales apropiadamente,
2. Educar a ciertos empleados para que de esa manera ellos puedan asumir mayores responsabilidades en el futuro, y
3. Desarrollar personas y a la organización en su conjunto para futuros retos, algunas veces no definidos y de cara a un futuro que no es fácil de definir.

¿Por qué?

Porque “alguien” debe ser responsable para el crecimiento o desarrollo humano si es que se desea que la organización se desenvuelva satisfactoriamente.

¿Cómo deben ser los participantes seleccionados para la capacitación? ¿en qué orden de prioridades? ¿cómo su jefe inmediato o supervisor espera explicarle a él las razones por las que él va a ser entrenado? ¿cómo revisará el superior/supervisor los objetivos del entrenamiento antes de que éste se inicie? ¿quién le dirá a él los estándares de calidad y cantidad que se espera que él alcance cuando retorne a su trabajo después del entrenamiento?

Programa de Capacitación para *FINACOO*

Los contenidos de estos mensajes vitales, los mecanismos para hacerlos llegar y las políticas que los gobiernan deben ser establecidas y comunicadas por alguien. Ese alguien es el encargado de Capacitación y Desarrollo en cualquier organización.

La palabra "comunicar" es críticamente importante. Los oficiales de capacitación y desarrollo no son únicamente los responsables por establecer la política: ellos son responsables de comunicar esa política a todas las otras partes de la estructura gerencial. Como espera el departamento de capacitación y desarrollo esperar acuerdo si los clientes no conocen los criterios para determinar necesidades de entrenamiento, para enrolarse en los mismos, o para reconocimientos dentro de la organización? ¿cómo pueden los gerentes de línea hacer un uso efectivo de su inversión en el proceso de entrenamiento si no se les han dado guías claras?

Una declaración escrita de la política de capacitación es un documento vitalmente importante por varias razones:

- 1) Primero sirve como la referencia cotidiana para realizar aquellas innumerables subdecisiones las cuales surgen por parte de los gerentes tanto de capacitación y desarrollo y de los departamentos clientes.
- 2) También provee un útil punto de control para renovar y redirigir las actividades de capacitación periódicamente.
- 3) Puede ser un útil documento de planificación.
- 4) Se convierte en una lista de control válida cuando el encargado del departamento de capacitación y desarrollo evalúa las contribuciones y el desempeño de su departamento.

Segun Laird hay varias fases y pasos claves en la actividad de capacitación:

Fase de Análisis:

1. descubrir el problema
2. establecer standares de desempeño

Programa de Capacitación para *FINACOO*

3. identificar la deficiencia de cara al standard
4. costear la deficiencia
5. identificar causas de la deficiencia
6. diseñar y seleccionar soluciones
7. decidir si se sigue adelante con la mejor solución identificada

Fase de Resolución del Problema:

8. establecer objetivos de desempeño y conductuales esperados
9. diseñar el programa de entrenamiento
10. seleccionar a los entrenadores
11. actualizar a los entrenadores sobre la organización
12. conducir el entrenamiento

Fase de Evaluación:

13. medición de resultados
14. evaluación

Si bien esto debería de adaptarse a la organización como tal, su utilidad radica en que da una idea no solamente de la importancia del área y del encargado de la capacitación sino de la complejidad del proceso de determinación de necesidades y la evaluación de los resultados del entrenamiento.

El reto futuro es que se va a tener que pensar a través de la educación- su propósito, su valor, y su contenido muy seriamente. Se va a tener que aprender a definir la calidad de la educación y la productividad de la educación, para medir ambas y para gerenciar ambas.

La Capacitación transforma individuos desinformados en individuos informados; la capacitación cambia individuos no entrenados o semientrenados en individuos que pueden realizar la tarea asignada en la forma en que la organización quiere que ellos la hagan, en trabajadores que realizan cosas en "la forma correcta". La "forma correcta" es llamada standard y un objetivo mayor de la capacitación es producir personas que realicen su trabajo como el standard.

Programa de Capacitación para *FINACOO*

Una manera como la capacitación contribuye al desarrollo de las personas y de las organizaciones es observando como ellas toman el control de su papel o responsabilidad. Para ello hay que:

- 1) Definir la forma correcta (o standard) para realizar las tareas que la organización necesita.
- 2) Asegurar que se cuenta con las personas para realizar estas tareas
- 3) Encontrar cuanto de la tarea puede ser realizada (¿Cuál es el inventario de los recursos o la capacidad instalada?)
- 4) Entrenarlos en la diferencia o brecha es decir en lo que ellos no pueden realizar al momento del entrenamiento.
- 5) Posteriormente “examinarlos” para estar seguros ellos pueden realizar las tareas asignadas a standards mínimos necesarios
- 6) Darles el material y el tiempo adecuado (en función del tipo de tarea) para desempeñar su trabajo y poner en práctica las nuevas habilidades y destrezas adquiridas.

Programa de Capacitación para *FINACCOOP*

Resultados

Segun recomendaciones de otras consultorías (Muller, 1990) las necesidades de capacitación deben ser derivadas del plan de negocios de la cooperativa. Éste debe de ser la base funcional de las necesidades de entrenamiento, de allí lo delicado de su preparación.

El esquema básico recomendado en forma muy sencilla es:

Capacitación → Inversión → alcanza logros o metas (medición del impacto):

Algunos indicadores de impacto podrían ser:

- a) mejoramiento de la productividad (medible: registros de producción)
- b) efectividad gerencial (medible: utilidades, clima organizacional, rotación de personal)
- c) crecimiento sostenible en la organización (medible: capitalización, volumen de activos, número de asociados, "salud" financiera del negocio)

Esta recomendación hace énfasis en que "El retorno sobre la Inversión (ROI) es crucial para la evaluación de los resultados", sin embargo no se menciona ningún tipo de metodología para "medir" dicho retorno y limita a un parámetro de corte financiero la iniciativa de capacitación al afirmar que "la decisión de entrenar personas debe tomarse a través del análisis de la tasa de retorno sobre la inversión".

El objetivo final es simple, directo y bastante bien enfocado; mejorar a las cooperativas como organizaciones empresariales, usando dos vías de aproximación:

- i. enfatizando y reforzando las prácticas de agronegocios de las cooperativas, y
- ii. enfatizando y reforzando el sentido de membresía y propiedad de que los asociados son los dueños de la cooperativa.

Programa de Capacitación para *FINACOO*

Existen dos necesidades básicas de capacitación que deben ser estudiadas:

- i) Desde la perspectiva de los procedimientos operativos actuales que deberían ser analizados en términos de los factores que le impiden a la organización funcionar en la forma deseada.

Nivel de rendimiento necesario (standard) = Nivel de rendimiento actual + Necesidades de entrenamiento

- ii) En términos del futuro crecimiento

Standard competitivo más fuerte = Standard competitivo actual + Nuevo entrenamiento

Algunas preguntas que deben de hacerse cuando se analizan las necesidades de capacitación son las siguientes:

- 1) ¿La brecha que existe entre el rendimiento deseado y el actual es debida a que existe una falta de habilidades en el personal o porque la organización del negocio es disfuncional?

En el caso particular de *FINACOO* se dan ambas, sin embargo el primer aspecto es determinante y el segundo a pesar de que puede mejorarse con esquemas organizacionales, tiene que ver más con clima organizacional, es decir relaciones interpersonales.

- 2) ¿La brecha ocurre porque hay un suministro inadecuado de materiales, equipo o recursos crediticios?

No se percibe que esta sea la situación, sin embargo existen condicionantes desfavorables relacionados con el entorno económico y social que son determinantes. Por otra parte, mas bien se estima que dicho "suministro" ha sido excesivo en términos cuantitativos y en horizonte de tiempo creando una serie de percepciones y actitudes no deseadas.

Programa de Capacitación para *FINACOO*

- 3) ¿La brecha se da porque existen actitudes ambivalentes o negativas hacia la organización por parte de los trabajadores?

En efecto, en organizaciones cooperativas todavía no existe conciencia ni sentido de pertenencia del negocio, privando visiones cortoplacistas de "ordeñar la vaca sin darle de comer". Este es una de las restricciones hacia la consolidación de la organización como tal que puede ser superada vía alfabetización y educación cooperativa por una parte y por la otra a través de resultados positivos de la cooperativa como tal (gerencia). A esto se añaden problemas pasados relacionados con corrupción en la dirigencia de algunas cooperativas.

No se perciben actitudes que pudieran llamarse negativas en el caso de *FINACOO* como organización.

Los Niveles de la Capacitación:

En el caso de las necesidades de *FINACOO* como institución, se puede visualizar la capacitación a tres niveles:

- I) Alta Gerencia
- II) Mandos Medios
- III) Niveles Operativos

Los objetivos (y por tanto las acciones de capacitación) por nivel no deberían ser los mismos ya que las necesidades son diferentes. Por tanto es importante estratificarla.

Consecuentemente el primer paso sería identificar dichas "necesidades" y tener muy clara la diferencia entre capacitación, es decir la preparación estructurada y sistemática de los sujetos de capacitación con el objeto de que realicen competentemente su trabajo y la asistencia técnica o la ayuda necesaria para alcanzar un determinado objetivo, asumiendo la forma de consejo, servicio o información a proporcionar. Ésta última se asocia claramente con el papel de la asesoría externa en el caso de *FINACOO* y en la acción del mismo *FINACOO* hacia las cooperativas con el apoyo de la asistencia externa en el mediano plazo.

Programa de Capacitación para *FINACOO*

Por otra parte hay que estar claros que existe dificultad para medir el impacto de la capacitación y aún más para determinar una tasa de retorno para la actividad. Todos los procedimientos son aproximados. Sin embargo, es importante notar que referente a la capacitación de tipo gerencial, la esencia de la misma no son las técnicas y procedimientos adquiridos. La esencia del entrenamiento gerencial es la de hacer el conocimiento productivo y esto es algo que no hay que perder de vista en el diseño y ejecución de un programa de capacitación, ya que la capacitación no puede ser concebida como productiva si solo se acumula el conocimiento y nunca se pone en práctica. Es clave también la actitud de la gerencia y el clima organizacional que facilite la innovación y la aplicación del nuevo conocimiento. Por lo tanto es importante señalar que deben de buscarse indicadores para medir y evaluar la capacitación en el corto y mediano plazo. Esta tarea es prioritaria para cualquier plan de capacitación.

En *FINACOO*, el área de capacitación es relativamente joven ya que se han estado ejecutando programas aproximadamente desde hace siete meses (enero a julio de 1995). Sin embargo una serie de lineamientos generales por parte de la gerencia de *FINACOO* son claros, no se quieren "llenar" de personal con un área ejecutora propia en lo que a capacitación se refiere. Es decir, la función debe de seguir siendo de coordinación, el interés es contratar y coordinar con quienes reciben la capacitación. Es decir, el papel de capacitación es el de facilitar y financiar el proceso. Sin embargo el papel del área de capacitación, descrito parcialmente en el Apéndice IV va más allá de esto, asignando una serie de responsabilidades difíciles de ejecutar por una sola persona tal y como está constituida al área en la actualidad.

Status actual de la Capacitación:

La unidad de Capacitación de *FINACOO* data desde julio de 1994, algunos de los aspectos positivos y negativos encontrados en la gestión de capacitación son los siguientes:

Logros:

- 1) Existe como un área dentro de la organización de *FINACOO* reconociéndose su importancia por los niveles de dirección.

Programa de Capacitación para *FINACOO*

- 2) La capacitación se ha llevado a cabo a varios niveles tanto en *FINACOO* como en las cooperativas.
- 3) Se ha creado algún nivel de conciencia sobre la necesidad de capacitación a nivel de las cooperativas clientes.
- 4) El área cuenta con objetivos generales que son explícitos y bastante bien definidos. Además se cuenta con objetivos a nivel de evento en todas las actividades que constituyen el actual plan de capacitación (Apéndice IV).
- 5) Se cuenta con una red de contactos a nivel local con los cuales existe algún tipo de experiencia previa y buenas relaciones (*FACACH*, *FHIA*, *Zamorano* entre otros).
- 6) A pesar de que la División es joven y limitada en cuanto a Recurso Humano se refiere, ha logrado no solo realizar eventos sino que coordinar la generación de materiales para la capacitación (Uso y Manejo de Fertilizantes).
- 7) Se ha transmitido a las cooperativas un mensaje bastante claro sobre la voluntad de *FINACOO* de impulsar la capacitación como parte de su estrategia.
- 8) Se cuenta con asesoría permanente y la capacidad de recurrir a consultores de acuerdo a necesidades.
- 9) Se cuenta con un buen nivel de información sobre las cooperativas clientes, manejado por la División de Agronegocios.
- 10) Producto de la capacitación y asesoría se han logrado avances en fortalecer la capacidad de casi todas las áreas de *FINACOO*. Tal vez el desbalance más grande se observa en la División de Finanzas, pero hay planes al respecto al muy corto plazo.
- 11) El área de alguna manera ha sido consecuente en la programación y el diseño de eventos con el enfoque de sistema agroindustrial recomendado.

Programa de Capacitación para *FINACOOOP*

- 12) La encargada de Capacitación muestra una actitud positiva y abierta en responder a necesidades planteadas por otras áreas dentro de la estructura de *FINACOOOP*, siendo en muchos casos este tipo de respuesta, inmediata.
- 13) Ya se cuenta con experiencia dada la actividad generada, lo que facilita la implementación de medidas de mejoramiento sobre elementos existentes.
- 14) Producto de la capacitación y asesoría se puede observar en forma general un satisfactorio (aunque relativo) nivel profesional en la organización. La única dimensión que valdría la pena conocer es cual ha sido el costo-beneficio de todo este esfuerzo.

Debilidades:

- 1) La toma de decisiones en cuanto a detectar y recomendar necesidades de capacitación no se encuentra centralizada en la encargada de la capacitación (identificación de la oferta en el mercado, quien se capacita, adonde y cuando).
- 2) Hay problemas de calidad (problemas de conceptualización que producen incoherencias estructural) en el diseño y la entrega del servicio a las cooperativas.
- 3) Se ha proyectado una visión paternal a las cooperativas y de arriba hacia abajo en lo que a capacitación se refiere (capacitación es “barata” y *FINACOOOP* paga).
- 4) No se ha hecho a la fecha una evaluación seria sobre impacto de la capacitación impartida a todo nivel.
- 5) Se continúa siendo reactivo a la demanda y no proactivo (y porque no directivo en algunas ocasiones).
- 6) Hace falta bastante trabajo en metodologías de enseñanza y desarrollo de materiales apropiados de enseñanza por parte de facilitadores.
- 7) No se está aprovechando el recurso local (Oficiales de Proyecto) para detección

Programa de Capacitación para *FINACOO*

de necesidades y monitoreo del impacto de los programas; a pesar de contar con la recomendación de que el entrenamiento para las organizaciones agroindustriales (cooperativas) planeadas de acuerdo al plan de negocios de la organización (Apéndice IV). Esto se debe más que todo a aspectos de clima organizacional y a debilidades en cuanto a transferencia de la información.

El plan del negocio, en la elaboración del cual los oficiales juegan un importante papel; tiene entre otras cosas el propósito de identificar fortalezas y debilidades de la organización cooperativa y debería constituir por lo tanto una pieza importante de referencia para cualquier capacitación en áreas funcionales.

- 8) Los planes actuales no establecen prioridades ni etapas en el corto y mediano plazo, a pesar de contarse con la descripción de los temas de capacitación
- 9) Se corre el riesgo de crear escepticismo en los beneficiarios sobre los beneficios de la capacitación. No se está seguro si estos están percibiendo “valor” en el servicio, lo que podría generar la “necesidad” de capacitarse y una propensión a pagar por el servicio.
- 10) Se ha caído en ocasiones en “saturación” del participante, sobre todo tomando en cuenta bajos niveles de instrucción; en cuanto a temas y horarios. Este nivel de “saturación” también se debe a los varios y diversos “actores” presentes en el sector llevando cada uno mensajes que no necesariamente tienen el mismo lenguaje y orientación.
- 11) A pesar de tener objetivos bastante bien definidos, no se cuenta con una estrategia clara y compartida para el logro de dichos objetivos; de donde se parte y hacia adonde se va, cuando y como. En síntesis, los objetivos están especificados en forma bastante clara (a pesar de que la debilidad se empieza a notar desde que se mencionan los objetivos específicos), el problema se percibe en la falta de claridad acerca de como alcanzarlos y en que horizonte de tiempo es decir la estrategia de capacitación.
- 12) No hay niveles establecidos de capacitación, ni correspondencia en cuanto a necesidades versus capacitación recomendada.

Programa de Capacitación para *FINACOOOP*

- 13) A nivel de *FINACOOOP* se ha recetado capacitación pero no se ha pedido nada a cambio pudiendo llegar a propiciarse no solamente la “adicción” a la capacitación sino una imagen distorsionada de su costo real. Esto también puede crear una cultura de que la capacitación soluciona todo, motivando que la persona no juegue un papel activo para tratar de mejorar su desempeño por su propio esfuerzo.
- 14) No hay controles de calidad ex-ante y ex-post sobre el facilitador, ni evaluación sistemática programa por programa, a pesar de recomendaciones de consultorías previas (Apéndice III). Se recomienda a este respecto la asistencia discrecional de la encargada de capacitación a los cursos contratados por *FINACOOOP*.
- 15) El entrenamiento recibido por las cooperativas ha sido más cuantitativo que cualitativo y no ha habido aplicación evidente del nuevo conocimiento a excepción del caso de cómputo, cuya aplicación es más inmediata. También los rendimientos en el caso del café han mejorado en algunas cooperativas, pudiendo ser en parte atribuible al efecto de la capacitación.
- 16) Los niveles de coordinación entre la actividad de capacitación de *FINACOOOP* con organismos cúpula del sector (y además cliente de ésta) como *UNIOCOOP*, que también tiene planes de capacitación han sido pobres; generando no solamente posibles duplicidades de esfuerzos sino también algún tipo de fricción al respecto. Es interesante notar que el plan de capacitación de *UNIOCOOP* ha tratado de recoger necesidades de las cooperativas afiliadas y está bastante bien delineado en términos de planeamiento, programación y presupuestación. Creo que hay un excelente potencial aquí para descentralizar esfuerzos y buscar interlocutores válidos dentro del sector mismo.
- 17) Como resultado en general ha habido falta de calidad, en parte debido a lo limitado de los recursos disponibles (humanos) y a limitadas habilidades pedagógicas de los capacitadores. Esto indica que debe desarrollarse un conjunto de criterios para la contratación de servicios de capacitación. Algunas valiosas guías fueron propuestas por otras consultorías hace ya varios años (Apéndice III).

Programa de Capacitación para *FINACOOP*

- 18) La capacitación que ha sido ejecutada hasta el momento ha continuado descansado en buena parte en el formato tradicional, es decir el estilo de distribución y entrega de la información en el que una persona o un grupo de personas le dice o indica a los recipientes que es lo que ellos necesitan conocer. Esto no se considera una capacitación costo/efectiva citando la terminología de otra consultoría previa (Muller, 1990).
- 19) A pesar de que ha habido algunos intentos de desarrollar casos de estudios (con resultados sumamente modestos), muy poca atención ha sido prestada a un diseño instruccional que permita a los participantes el desarrollar nuevas habilidades, aplicar el conocimiento adquirido y adquirir nuevas o diferentes actitudes.
- 20) Con el formato tradicional actualmente en uso ocurre el muy bien conocido fenómeno de sobrecarga de información (esto es especialmente grave a niveles bajos de instrucción) restando efectividad en forma exponencial. Debido a que la información entregada no es adaptada a objetivos instruccionales es difícil utilizar la información de acuerdo a las necesidades de negocios de las cooperativas.

Por otra parte es conveniente citar algunas observaciones realizadas por el asesor en Planificación Estratégica acerca de aspectos que si bien no están directamente ligados a la capacitación en sí, reflejan una serie de debilidades organizacionales que de alguna manera también son restricciones para la tarea de capacitación:

A) En oportunidades, tanto la asistencia técnica como la financiera han sido proporcionadas a las cooperativas en forma extemporánea con los consecuentes perjuicios para las mismas.

Esto ocasiona falta de credibilidad y confianza en *FINACOOP*, erosionando uno de los objetivos del programa de capacitación.

B) Es importante mencionar la falta casi total de seguimiento, monitoreo y evaluación de los objetivos y metas planteados en los planes de negocios y los planes operativos anuales.

Programa de Capacitación para *FINACOO*P

Esta debilidad merece ser objeto de atención, ya que es necesario mejorar este tipo de labor si es que además se desea medir o “rastrear” el impacto de la capacitación.

C) *Muchos de los planes de negocio y planes operativos anuales han sido elaborados sin la participación directa del personal y directivo de la cooperativa, por lo tanto los resultados no reflejan la realidad que viven las cooperativas y no se establece un compromiso de sus dirigentes.*

Ésta también puede ser una restricción importante, si es que la capacitación va a tener como fuente primaria de detección precisamente el plan del negocio.

D) *La poca importancia que dan algunos dirigentes a la Asistencia Técnica que reciben, calificándola muchas veces como intromisión en los aspectos administrativos y gerenciales de sus empresas.*

Esto es un reflejo entre otros factores de la falta de “oportunidad” y de “valor percibido” en relación a este importante servicio. Representa también una restricción importante no solamente al desecharse *a priori* una ayuda que puede ser importante, sino a la hora de pretender cobrar por el servicio prestado.

En forma complementaria, se pueden hacer las siguientes observaciones a los programas o actividades de capacitación para las cooperativas:

Los Eventos del Plan de Capacitación 1994-1995:

- 1) *Cooperativismo Básico:* este es un programa necesario ya que se enfoca a aspectos organizativos y de identificación de los asociados con su cooperativa, posibilita una mayor participación y fomenta la democracia en este tipo de organizaciones. La mejora a este respecto se enfoca a los materiales y el tiempo. Es preferible desarrollar materiales apropiados para el tipo de clientela de este evento con características de muy bajo nivel de instrucción y a veces analfabetismo; y cuidar los aspectos de tiempo (no largas jornadas) y espacio (buscar condiciones apropiadas del aula de clase

Programa de Capacitación para *FINACCOOP*

en aspectos básicos como iluminación, aislamiento, asientos, y visibilidad entre otros).

Se contemplan tres niveles: básico, medio y superior. Los dos primeros están enfocados a temas sobre cooperativismo y el último sobre gerencia general estando dirigido a los gerentes y el contador de la cooperativa. hay que estar seguro si éste último no duplica esfuerzos con el Diplomado en Gerencia de Empresas Cooperativas dirigido también a los gerentes.

- 2) *Administración y Control Operativo*: dirigido al personal de contabilidad y al personal administrativo en general. El evento tiene tres series, el primero sobre contabilidad de costos en café (para personal de contabilidad) y los dos últimos sobre sistemas de control operativo y crédito cafetalero para personal administrativo. Este evento no tiene un foco claro dando la impresión que se tocan temas diversos en forma un tanto superficial y mal secuenciados.
- 3) *Programa de Sistemas de Información Computarizada*: contempla 10 módulos y en general está dirigido a personal administrativo y de contabilidad en las cooperativas. Es bastante completo y orientado a suplir necesidades de manejo de la información en las cooperativas en forma ordenada con ahorros importantes de tiempo. Está diseñado para aprender el uso de una hoja electrónica, un procesador de palabras, capacitación en administración de redes y el uso de una aplicación contable.

En general el foco está bien orientado, sin embargo algunos ajustes recomendados son el desenfatar los módulos introductorios de historia de la computación, considerando excesivo el uso de ocho horas para tal fin y sobre el uso del DOS con igual duración.

- 4) *Diplomado en Gerencia de Empresas Cooperativas*: este programa está dirigido a gerentes y directivos y Juntas de Vigilancia. El programa consta de 6 módulos y adolece dificultades de diseño dada la falta de coherencia inter e intramodular. Por ejemplo el módulo I es un módulo descriptivo de la empresa cooperativa, pasando a un módulo sobre organización y estrategia competitiva que de lo que verdaderamente trata es de mercadeo, el tercer módulo trata sobre compras lo que suscita dudas si es de interés para Juntas Directivas, mas bien se enfoca al nivel operativo. El módulo cuarto mezcla

Programa de Capacitación para *FINACOO*

Esta debilidad merece ser objeto de atención, ya que es necesario mejorar este tipo de labor si es que además se desea medir o “rastrear” el impacto de la capacitación.

C) *Muchos de los planes de negocio y planes operativos anuales han sido elaborados sin la participación directa del personal y directivo de la cooperativa, por lo tanto los resultados no reflejan la realidad que viven las cooperativas y no se establece un compromiso de sus dirigentes.*

Ésta también puede ser una restricción importante, si es que la capacitación va a tener como fuente primaria de detección precisamente el plan del negocio.

D) *La poca importancia que dan algunos dirigentes a la Asistencia Técnica que reciben, calificándola muchas veces como intromisión en los aspectos administrativos y gerenciales de sus empresas.*

Esto es un reflejo entre otros factores de la falta de “oportunidad” y de “valor percibido” en relación a este importante servicio. Representa también una restricción importante no solamente al desecharse *a priori* una ayuda que puede ser importante, sino a la hora de pretender cobrar por el servicio prestado.

En forma complementaria, se pueden hacer las siguientes observaciones a los programas o actividades de capacitación para las cooperativas:

Los Eventos del Plan de Capacitación 1994-1995:

- 1) *Cooperativismo Básico:* este es un programa necesario ya que se enfoca a aspectos organizativos y de identificación de los asociados con su cooperativa, posibilita una mayor participación y fomenta la democracia en este tipo de organizaciones. La mejora a este respecto se enfoca a los materiales y el tiempo. Es preferible desarrollar materiales apropiados para el tipo de clientela de este evento con características de muy bajo nivel de instrucción y a veces analfabetismo; y cuidar los aspectos de tiempo (no largas jornadas) y espacio (buscar condiciones apropiadas del aula de clase

Programa de Capacitación para *FINACOOOP*

en aspectos básicos como iluminación, aislamiento, asientos, y visibilidad entre otros).

Se contemplan tres niveles: básico, medio y superior. Los dos primeros están enfocados a temas sobre cooperativismo y el último sobre gerencia general estando dirigido a los gerentes y el contador de la cooperativa. Hay que estar seguro si éste último no duplica esfuerzos con el Diplomado en Gerencia de Empresas Cooperativas dirigido también a los gerentes.

- 2) *Administración y Control Operativo*: dirigido al personal de contabilidad y al personal administrativo en general. El evento tiene tres series, el primero sobre contabilidad de costos en café (para personal de contabilidad) y los dos últimos sobre sistemas de control operativo y crédito cafetalero para personal administrativo. Este evento no tiene un foco claro dando la impresión que se tocan temas diversos en forma un tanto superficial y mal secuenciados.
- 3) *Programa de Sistemas de Información Computarizada*: contempla 10 módulos y en general está dirigido a personal administrativo y de contabilidad en las cooperativas. Es bastante completo y orientado a suplir necesidades de manejo de la información en las cooperativas en forma ordenada con ahorros importantes de tiempo. Está diseñado para aprender el uso de una hoja electrónica, un procesador de palabras, capacitación en administración de redes y el uso de una aplicación contable.

En general el foco está bien orientado, sin embargo algunos ajustes recomendados son el desenfatar los módulos introductorios de historia de la computación, considerando excesivo el uso de ocho horas para tal fin y sobre el uso del DOS con igual duración.

- 4) *Diplomado en Gerencia de Empresas Cooperativas*: este programa está dirigido a gerentes y directivos y Juntas de Vigilancia. El programa consta de 6 módulos y adolece dificultades de diseño dada la falta de coherencia inter e intramodular. Por ejemplo el módulo I es un módulo descriptivo de la empresa cooperativa, pasando a un módulo sobre organización y estrategia competitiva que de lo que verdaderamente trata es de mercadeo, el tercer módulo trata sobre compras lo que suscita dudas si es de interés para Juntas Directivas, mas bien se enfoca al nivel operativo. El módulo cuarto mezcla

Programa de Capacitación para FINACOOOP

temas de finanzas sin ningún tipo de secuencia, el quinto habla sobre recursos humanos más apropiado para gerencia general y gerencia de personal y el sexto y último trata sobre implementación del sistema de Calidad Total, sin pasar sobre conceptos básicos de producción. Este curso amerita revisión y reestructuración a fondo.

- 5) *Programa de Calidad de Café:* este programa consta de tres series o grandes grupos de módulos; beneficiado de café en finca que consta de 15 módulos y está dirigido a los productores, preparación para la exportación que consta de 4 módulos y está dirigido al personal técnico y finalmente catación que consta de un solo módulo y también se dirige al personal técnico. Este seminario de carácter puramente técnico cuenta con buenos materiales desde el punto de vista didáctico y presenta además la ventaja de que su impacto puede ser fácilmente medido a través de mejoramientos en los niveles de producción y productividad. Dado el estado actual de la tecnología en cuanto a producción de café se refiere, este programa aún tiene varios años de vida previa actualización y revisión de contenidos. Sin embargo vale la pena revisar detenidamente lo que las cooperativas por su propia cuenta o conjuntamente con *UNIOCOOP* e *IHCAFÉ* están haciendo sobre este mismo tema.

- 6) *Programa de Uso y Manejo de Fertilizantes:* este programa es también de carácter técnico y consta de 10 módulos. Estos se encuentran bien secuenciados notándose que el programa se ve bastante completo. No se observan por lo tanto problemas de conceptualización, sin embargo hay que revisar materiales y metodologías. Vale la misma recomendación que en el punto anterior, ya que las cooperativas están implementando programas con casas distribuidoras sobre el mismo tema, y *UNIOCOOP* está haciendo otro tanto.

En cuanto a la organización, es conveniente una labor más estrecha entre las divisiones de Capacitación y Agronegocios; sobre todo tomando en cuenta que Capacitación no tiene personal en su tarea de coordinación y los Oficiales de Proyectos (senior y junior) tienen el contacto (y presumiblemente la credibilidad) con las cooperativas. La idea de oficiales de proyecto especializados de acuerdo al giro del negocio en la cooperativa (café, insumos, agroforestal, agropecuario) es asimismo acertada y facilita una asesoría técnica y de negocios apropiada en el

Programa de Capacitación para *FINACOO*

presupuesto de que no existen debilidades de formación por parte de los oficiales.

Brechas entre capacidad instalada y requerimientos de la tarea:

Oficiales de Credito:

Una de las tareas claves del oficial debería de ser la identificación de las necesidades de capacitación de la cooperativa. Mi impresión es que hay que preparar a estos funcionarios para que entre las otras tareas varias que tienen asignadas puedan desempeñar esta importante labor. Posteriormente ellos mismos deberían ser los encargados del "monitoreo" sobre el impacto de la capacitación recibida por los diferentes miembros de la cooperativa a través de mejoras en la cooperativa o en la diaria actividad de las personas que hayan sido beneficiarias de la capacitación.

Algunas de las características deseadas del oficial de proyecto son:

- 1) Tienen que estar familiarizados con las cooperativas que atienden, es decir la cultura de la cooperativa y la realidad del negocio en el que se desenvuelven dichas cooperativas.
- 2) Pueden (como en efecto sucede) provenir de un amplio rango de profesiones, sin embargo es importante que todos ellos hablen el mismo lenguaje de agronegocios, esto quiere decir que se requiere de una buena preparación en administración de empresas además del área técnica que cada cual maneja.
- 3) El rango en cuanto a experiencia de negocios es también amplio. Un aspecto a enfatizar es la habilidad con la que estos funcionarios pueden transmitir sus ideas, aspecto clave en la función que desempeñan como se nota en algunas de las funciones enumeradas a continuación. Al respecto se nota una debilidad casi que generalizada.

Algunas de sus funciones actuales son:

Oficial de Proyectos Senior:

1. Identifica la problemática y necesidades de atención y servicio a las

Programa de Capacitación para *FINACCOOP*

cooperativas u organizaciones dentro del área técnico productiva de su competencia.

2. Asesora a la Junta Directiva y Gerencia de las cooperativas u organizaciones asistidas en la ejecución de procedimientos y prácticas apropiadas de gestión empresarial y en la presentación de solicitudes de financiamiento.
3. Monitorear y evaluar los planes de negocio (planes estratégicos) y planes operativos anuales.

Oficial de Proyectos Junior:

1. Elabora el diagnóstico empresarial de las cooperativas u organizaciones a él asignadas.
2. Recaba la información necesaria y elabora conjuntamente con directivos y técnicos de la organización asistida, los planes de negocio (planes estratégicos) y planes operativos anuales de las mismas.
3. Identifica y propone a las cooperativas u organizaciones asistidas, los ajustes oportunos y necesarios a los planes de negocio y planes operativos

De lo anterior, llama la atención que la responsabilidad asignada al oficial junior, es recopilar información, sistematizarla como diagnóstico y asistir administrativamente a las cooperativas es bastante grande y según información recopilada no se les ha dado ningún tipo de entrenamiento en administración de negocios en el supuesto que es el oficial senior el que debería en determinado momento estar en capacidad de transmitir el conocimiento recibido, premisa que no es del todo correcta.

- Proyectos en los que se puede alcanzar impacto:

Los más evidentes son hacia lo interno, en lo que se refiere a reforzar la capacidad administrativa de los oficiales de proyectos y de crédito y hacia afuera a nivel de gerencia general y Juntas Directivas de las cooperativas. Estas son las áreas donde los resultados pueden ser de más corta maduración, sin embargo en el largo plazo

Programa de Capacitación para *FINACOO*P

no se puede perder de vista que el trabajar con las bases a través de los comités de educación es lo que le puede dar verdaderas características de sostenibilidad (aunado a otros factores por supuesto) a las cooperativas. Urge el reforzamiento, reactivación y validación de los comités de educación por consiguiente.

Sin embargo no hay que perder de vista el factor producción, vale la pena seguir impulsando “indirectamente” estos programas sobre todo cuando todavía hay un trecho importante por recorrer en lo que se refiere a alcanzar el potencial de producción para las diferentes zonas en áreas como café, arroz y productos hortícolas en general. Valdría la pena extender este tipo de capacitación a otras áreas como riego y drenaje y conservación de suelos y agua. El área es importante, sin embargo se plantea otro tipo de modalidad proveyendo información, fondos si fuese necesario y facilitando la acción de terceros.

- *¿Deben ser las necesidades de capacitación generalizadas o no?:*

Las necesidades de capacitación no pueden ser generalizadas dado en primer lugar la heterogeneidad en los niveles de instrucción dentro de las cooperativas y dentro de *FINACOO*P mismo, por un lado y por el otro las diversas necesidades de acuerdo a los diferentes tipos de tareas o funciones en las organizaciones y a los niveles de responsabilidad. Para cada uno de los niveles mencionados hay diferentes facilitadores que pueden ser contratados (Apéndice I).

- I) Alta Gerencia y Gerencia General para Junta Directiva y Gerencia de *FINACOO*P. Los facilitadores lógicos a este nivel son instituciones como el *INCAE*, y otras instituciones internacionales que impartan seminarios ejecutivos de alto nivel y calidad y además de corta duración. En el Apéndice I se listan y se describen brevemente los seminarios ejecutivos que imparte el *INCAE*, *FACACH* y *El Zamorano* en donde se recomienda asistencia según nivel de responsabilidad tal y como allí se señala.
- II) Gerencias de División. También debe orientarse a capacitación de tipo ejecutivo con temas más aplicados y menos a nivel de estrategia (sin por ello descartar el tema). Con la debida programación podría asistirse a eventos de duración hasta de dos semanas. En todas las organizaciones, los gerentes necesitan ambos, el conocimiento de management como trabajo y disciplina y el conocimiento y el entendimiento de la organización por sí misma - sus

Programa de Capacitación para *FINACOO*

propósitos, valores, su medio ambiente y mercados, sus competencias centrales- . Todavía existe algún tipo de trabajo por realizar en ambas competencias.

- III) Oficiales de proyecto, Oficiales de Crédito, Gerentes y Sub-Gerentes de Cooperativas. El énfasis aquí es en áreas funcionales y en temas específicos tales como el de Gerencia Agroindustrial y Administración de Fincas. Es a este nivel que se recomienda el desarrollo de casos sobre las cooperativas afiliadas a *FINACOO*. Esto puede lograrse a través de un Programa para Extensionistas Empresariales con el *INCAE*, lo que es altamente recomendado para oficiales senior y junior. Esta parte también deberá incluir programas de capacitación técnica. Se adjunta como documento anexo, la presentación y propuesta de un programa de capacitación con el *INCAE*, a esta propuesta debe de agregarse temas como administración del crédito y crédito rural. Los módulos son cada dos meses para dar oportunidad que haya aplicación de lo aprendido entre módulos y retroalimentación por parte de los instructores.

Para el diseño del programa modular (especialmente el módulo de finanzas) con el *INCAE*, es recomendable proporcionar información sobre las diferentes formas en que *FINACOO* asiste a las cooperativas asociadas (guías elaboradas por el asesor en planificación estratégica). Esto ayudará a los facilitadores a enfocar aún más el módulo de finanzas al modo de hacer las cosas de *FINACOO* y a la labor de oficiales de proyecto y de crédito.

- IV) Asociados y encargados de capacitación en las cooperativas (Comités de Educación): para este nivel se recomiendan los niveles de cooperativismo, capacitación técnica, y extensionismo. Esta etapa requiere la preparación de materiales didácticos adecuados para el nivel básico. Para los encargados de comités de educación es recomendable la asistencia a los cursos de Formación a Distancia que imparte *FACACH*.

Esta estratificación de la capacitación recomendada, se puede observar en forma de diagrama en las figuras No.2 y 7

- 1) La Capacitación se considera debe de continuar siendo en las tres grandes

Programa de Capacitación para *FINACOO*

áreas en las que de alguna manera se han realizado o apoyado acciones:

- I) Técnica: hacia las cooperativas exclusivamente, tales como *Cómputo*, *Beneficiado de Café y Uso y Manejo de Fertilizantes*; sin embargo se recomienda ir transfiriendo progresivamente esta tarea a las cooperativas, quienes de alguna forma ya lo están haciendo.

- II) Administrativa y Gerencial: es aquí en donde se recomienda el mayor énfasis, ya que es el aspecto determinante aun del primer tipo de capacitación.
 - i. Eventos Ejecutivos y de "In House Training" para personal de *FINACOO* y alta dirección de cooperativas.

 - ii. Eventos contratados con instituciones locales tales como *FACACH* y *El Zamorano* (Administración de Empresas Agropecuarias) para personal administrativo de cooperativas, comités de educación (Curso para Paratécnicos) y asociados (Cooperativismo).

- III) Nivel de base o de Alfabetización; a través del efecto multiplicador de los Paratécnicos y apoyando Comités de Educación con escuelas locales y planes de capacitación de adultos. Hay que darle prioridad a los planes de alfabetización con las cooperativas a través del apoyo a los Comités de Educación, esto genera sostenibilidad, fluidez en la organización y aprovechamiento de los recursos y servicios facilitados.

Una forma de apoyar a las iniciativas locales de capacitación es a través de convenios para capacitación y desarrollo de materiales de enseñanza a un año plazo. El ejemplo más a mano es el Departamento de Desarrollo Empresarial de *FACACH* y su programa de Capacitación de Paratécnicos en el Programa de Formación Metodológica a Distancia (FAD).

- *¿El impacto de la capacitación puede ser medido o no?:*

- i) A este respecto se encuentra algo escrito en el plan de capacitación ya que

Programa de Capacitación para *FINACOOOP*

cada evento tiene objetivos, impacto esperado, indicadores verificables y condicionantes externos. Lo que ha fallado hasta el momento es la evaluación, el seguimiento en cuanto al cumplimiento de estos objetivos y a la medición del impacto. Sin embargo se recomienda se trabaje más a este respecto aprovechando la experiencia de la Lic. Ana Eligia Murcia, asesora contratada por *ACDI*.

- ii) La División de Capacitación no puede hacerlo por sí sola dada su función de coordinación, sin embargo, allí es cuando debería de aparecer la labor del oficial de proyecto trabajando estrechamente con la División de Capacitación. Es el oficial de proyectos el indicado para medir el impacto de la capacitación por parte de *FINACOOOP*, allí donde este pueda ser medido.
- iii) Según información recabada la filosofía del programa es su carácter "piramidal" en lo que se refiere sobre todo a la capacitación de tipo técnico; primero capacitar a facilitadores y extensionistas agrícolas y a través de ellos llegar a los productores. Esto es fundamentalmente correcto dada la filosofía de capacitación definida por la gerencia de *FINACOOOP*, sin embargo pueden obviarse etapas del esquema anterior si se trabaja apoyando comités de educación de cooperativas en un esfuerzo conjunto con *UNIOCOOP*.

- *¿Existe voluntad de pagar por el entrenamiento?:*

Este criterio debe de posponerse hasta una etapa superior del programa de capacitación de *FINACOOOP*, es decir cuando el productor realmente perciba el valor recibido producto de la capacitación y cuando los planes y políticas de capacitación de *FINACOOOP* se encuentren en su etapa de madurez. Si el productor percibe valor, de la capacitación y esto se traduce en resultados (productividad, utilidades, logro, calidad de vida) va a estar en capacidad y deseo de pagar por el servicio.

- *¿El recurso local de capacitación está proveyendo o no el servicio?:*

El recurso local de capacitación si está proporcionando el servicio, sin embargo no se puede pretender que toda la necesidad va a ser suplida por este recurso. Vale la pena sin embargo resaltar que existe la experiencia, los materiales y el

Programa de Capacitación para *FINACOOP*

conocimiento de la clientela por parte de instituciones locales como *FACACH* y el *CDA del Zamorano*. Lo que se necesita son ajustes y un poco de retroalimentación y el apoyo de *FINACOOP* a estas fuentes de capacitación locales. Con esto se esta reforzando capacidad en el corto plazo para descentralizar responsabilidades en el mediano plazo.

Programa de Capacitación para *FINACOO*P

Recomendaciones

- 1) Los problemas de capacitación inclusive tomando en cuenta la falta de visión estratégica, además de su conceptualización propia; pasan por debilidades de tipo organizacional presentes en *FINACOO*P. Estas debilidades son superables y en la actualidad se traducen en problemas de clima organizacional relacionados con falta de comunicación y falta de espíritu de trabajo en equipo. Es importante además “adoctrinar” al personal sobre las dimensiones de la tarea y los retos a los que se enfrenta *FINACOO*P con el objeto de lograr el necesario “espíritu de cuerpo” o “grado de compromiso” los objetivos de la organización. Al alto nivel (Junta Directiva, Gerencia General, Gerencias de División, Asesores) valdría la pena asistir a un curso de cuerdas durante un fin de semana. Se anexa propuesta con presupuesto de este curso solicitada al *INCAE*.
- 2) Dado que el proyecto termina en 1998, es necesario establecer metas de capacitación a corto (1 año) y mediano plazo (3 años) con sus respectivos indicadores de ejecutoría.
- 3) *FINACOO*P está presente en términos de apoyo a las cooperativas afiliadas; a lo largo de todos los elementos del sistema agroindustrial (Figura No.1). Dado lo limitado de recursos en general, la diversidad en cuanto a actividades productivas y acorde con sus objetivos y la “personalidad propia” de la institución, es recomendable que se concentre en el apoyo de tipo administrativo y gerencial a las cooperativas, facilitando a nivel de coordinación el tipo de capacitación técnica pero desenfatiendo un tanto su papel a nivel de *FINACOO*P. Hay que trasladarle esta preocupación a las cooperativas mismas, aunque de hecho varias de ellas están transitando su propia senda al respecto.
- 4) Tomando en cuenta no solo a *FINACOO*P sino a las cooperativas clientes, se necesita partir de que es necesario estratificar la capacitación estableciendo diferentes niveles y nuevas modalidades de capacitación un tanto diferente a la forma en que ésta se ha venido ejecutando (Figura No.2). A nivel de *FINACOO*P el primer nivel (Nivel I) es el de la Alta Gerencia. Este debe involucrar a la gerencia general, miembros de junta directiva con el nivel necesario para

Programa de Capacitación para *FINACOO*

asimilar este tipo de capacitación (nivel alto), pudiendo llegarse dependiendo del tema específico también a la gerencia de división. El tipo de evento al que se recomienda su asistencia es en el área de planeamiento estratégico, juntas directivas, toma de decisiones, liderazgo y negociación y temas de actualidad en temas novedosos de management relacionados con la actividad de *FINACOO* y normalmente impartidos por el *INCAE* y otras fuentes de capacitación de alto nivel. El tipo de conocimiento a ser adquirido aquí es general revistiendo la forma de información y juegos de tipo gerencial.

La gerencia intermedia puede moverse en este nivel y el siguiente hacia abajo (Nivel II) que comprende el reforzamiento en áreas funcionales de la administración. Aquí la capacitación es más especializada con un enfoque más hacia hacer las cosas y resolver problemas cotidianos de cualquier gerencia en las áreas de producción, finanzas, contabilidad y control, mercadeo, estrategia y sistema agroindustrial. A este nivel pueden descender miembros de junta directiva y gerentes de división (el enfoque modular de este tipo de programas facilita la asistencia a aquellos módulos que se juzgen necesarios). Sin embargo debería estar principalmente enfocado a oficiales de proyecto (junior y senior), oficiales de crédito, gerencias y sub-gerencias de cooperativas de nivel alto, algunos miembros de juntas directivas de nivel medio y personal seleccionado de buen nivel y experiencia docente en organizaciones locales que son recursos a los cuales se recomienda apoyar para que mejoren metodologías de enseñanza y sus conocimientos en administración de empresas. Concretamente personal de capacitación de el *CDA* en *El Zamorano* y de *FACACH*. La metodología a este nivel debe de ser fundamentalmente a través del estudio de casos. El facilitador por excelencia a este nivel es el *INCAE* con el programa de capacitación y fortalecimiento gerencial para funcionarios de *FINACOO* y capacitadores invitados (ver propuesta del *INCAE* que se adjunta).

El siguiente nivel (Nivel III) está dirigido a nivel medio-básico de: gerentes y sub-gerentes de cooperativas, personal administrativo, y juntas directivas. El tipo de capacitación a desarrollarse es sobre administración de empresas agropecuarias y cooperativismo en sus tres niveles. El facilitador en este nivel es el recurso que se capacita en el nivel anterior de *FACACH* y el *CDA del Zamorano*.

Programa de Capacitación para *FINACOO*P

El siguiente nivel (Nivel IV) está dirigido a los Comités de Educación de las cooperativas, a los que es necesario previamente reforzar. El tipo de capacitación a impartir aquí es sobre cooperativismo básico y el programa de formación a distancia (FAD) para formar capacitadores o “paratécnicos”. La idea aquí es reforzar institucionalmente a la cooperativa en esta área clave para la capacitación en el último nivel que es el de los asociados.

El último nivel (Nivel V) estaría a cargo de los comités de educación que se convierten en intermediarios entre facilitadores locales (programas de educación de adultos, paratécnicos de la misma cooperativa, maestros de educación primaria destacados en la zona y que pueden impartir cursos de alfabetización (remunerados por supuesto) después del horario diurno de la escuela de la localidad y organismos del sector con experiencia y metodologías apropiadas para este tipo de clientela como *FACACH* y el *CDA*). Con este nivel se estaría persiguiendo elevar a el nivel de base de todas y cada una de las cooperativas a lo que he llamado el “nivel receptivo”, que posibilite el acceso y la demanda de servicios además de la capacidad de organización necesaria como uno de los pilares fundamentales del proceso de modernización del sector agropecuario al que ya me he referido al inicio de este documento (Figura No.3). Una vez alcanzado este nivel se empiezan a percibir una serie de efectos positivos tales como baja en los costos de asistencia técnica, un mejor uso de los recursos financieros, una disminución del riesgo crediticio; siendo más seguro el repago de la deuda, menos problemas organizacionales y en síntesis la sostenibilidad de la agroempresa como tal. Es importante aclarar que los niveles establecidos no se refieren necesariamente a niveles de responsabilidad dentro de las organizaciones, sino también a “backgrounds” educacionales, por lo que deberá manejarse muy cuidadosamente para no herir susceptibilidades ni dar mensajes equivocados de jerarquías.

- 4) Este esquema requiere una fuerte coordinación con las cooperativas y el conocimiento de primera mano de sus programas de capacitación con el objeto de buscar sinergias y evitar duplicidad de esfuerzos. Asimismo, pasa por la validación del papel de los Comités de Educación de las Cooperativas y el apoyo directo a los mismos más que el invitar a cursos y programas sobre los cuales se ignora que se están impartiendo en las cooperativas o ya se han impartido. Menos enfoque de arriba hacia abajo y más de abajo hacia arriba con

Programa de Capacitación para *FINACCOOP*

el objeto de realmente ganar liderazgo y buscar impacto.

- 5) En el mediano y largo plazo, y en el tránsito no solamente de las cooperativas hacia las agroempresas consolidadas, sino ante la posibilidad de *FINACCOOP* de transformarse en banco de crédito agropecuario (trabajando no necesariamente con formas de asociación cooperativas), es recomendable estudiar otras formas de capacitación y asistencia técnica descentralizadas, tales como el esquema de “buffettes de asesoría” (Figuras Nos.4 y 5).

Estos buffettes están formados por un grupo de profesionales con experiencia y en diversas disciplinas (agronómicas, ingenieriles, legales entre otras) debidamente acreditados ante la banca (posibilidad de fomentar el empresarialismo y “adelgazar” el sector público proveyendo alternativas para aprovechar la inversión del estado en educación superior). Estos grupos dan asistencia administrativa y técnica a las empresas agropecuarias disminuyendo de esta manera el riesgo de fracaso de la actividad financiada por el banco. El pago es directo del banco a los buffettes pero es parte del crédito para capital de trabajo (componente capacitación y asistencia técnica) otorgado al productor. El esquema presupone que el banco gana al disminuir el riesgo de incumplimiento ante la perspectiva de que la empresa va a alcanzar las metas de utilidades y bienestar para sus dueños y el buffete recibe el pago por sus servicios fomentando de esa manera la empresa privada, proveyendo alternativas de empleo y el empresarialismo (elementos de apoyo -proveyendo servicios- dentro de la visión del sistema agroindustrial) en el sector agrícola del país.

Programa de Capacitación para *FINACOOP*

Referencias

1. Muller, Mary C., "An Agribusiness Training Strategy to Strengthen Small Farmer Organization", *National Cooperative Business Association*, 1990 febrero 09.
2. Laird, Dugan, "Approaches to Training and Development", Revised 2nd edition, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1985.
3. Departamento de Capacitación, "Programa de Capacitación para las Cooperativas", *FINACOOP*, 1994 julio.
4. Alberti, Amalia M., "Gender Issues in Select Cooperatives in Honduras", *ACDI*. 1995 junio.
5. Wild, Jorge, "Lineamientos Generales para el establecimiento de una propuesta de reestructuración financiera", "Guía para el análisis e interpretación de los indicadores de evaluación de calidad y graduación de las EPA's", "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 como organismo especializado de atención al sector cooperativo agropecuario de Honduras", *FINACOOP* 1995.
6. Materiales diversos de cursos y seminarios coordinados por *FINACOOP* 1995 julio.
7. "Revista *INCAE*", Vol. VIII, No.2, p 57, 1985.
8. Design of a Comprehensive Training Plan—Task Order 95/13, *Agricultural Cooperative Development International*, 1995 junio—.

Apéndices

Apéndice I

Niveles de Capacitación y Seminarios Ejecutivos Recomendados

Recursos de Capacitación

INCAE: Recomendado en seminarios ejecutivos de alto nivel y programas de “In House Training”.

FACACH (Departamento de Desarrollo Empresarial): Recomendado al nivel de asociados y Juntas Directivas (en algunos casos).

CDA (El Zamorano): Recomendado a nivel de asociados y oficiales de proyecto.

UNITEC: recomendado a nivel técnico, especialmente para la divisiones administrativas y de finanzas.

Nivel I : Gerencia de *FINACOO*P, Junta Directiva y Jefaturas de División

Programa de Alta Dirección Bancaria: 2 semanas

Este programa incluye el estudio de nuevos marcos conceptuales, técnicas administrativas y tecnologías relevantes para la banca moderna. A través del evento el participante ve reforzada su capacidad gerencial para el planeamiento a largo plazo en instituciones financieras, a su vez que puede identificar y evaluar las tendencias en los sistemas financieros de diversos países y los factores críticos que afectan sus operaciones y resultados.

Simposio: La industria de Servicios Financieros en Latinoamérica; Tendencias y Perspectivas: 2 días

Evento diseñado para brindar a altos funcionarios del sector financiero un foro de

Programa de Capacitación para *FINACOOP*

discusión sobre los temas de más actualidad en el mundo financiero latinoamericano. Personalidades de la banca internacional y académicos, intercambian con los participantes experiencias y perspectivas sobre las tendencias y los cambios en los mercados financieros y la forma en que estos cambios afectarán a las instituciones financieras en América Latina.

Estrategias de Cambio: La Transformación de la Cultura de las Organizaciones: 3 días

Evento orientado a desarrollar en las empresas la capacidad de cambio necesaria para tener éxito en un entorno cada vez más competitivo. El participante puede a través del uso de varias metodologías, evaluar las tendencias del ambiente, analizar la capacidad de la empresa para renovarse, y formular planes de acción para lograr implementar cambios en la estructura, los procesos gerenciales y la cultura de la organización.

Gerencia con Liderazgo: 5 días

Evento que tiene el propósito de fortalecer la capacidad de liderazgo de gerentes, y ejecutivos de empresas privadas y públicas. Los participantes tienen la oportunidad de analizar sus propios estilos de liderazgo y actitudes dentro de diversos contextos, la conducción de estrategias, el manejo del cambio, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, el fortalecimiento de la cultura interna para enfrentar nuevos retos y la implementación de transformaciones en la organización.

Nivel II : Jefaturas de Departamento

Programa de Formación Bancaria: 3 semanas

Se cubren temas de mayor relevancia para el manejo de instituciones financieras de diferente índole; tales como análisis financiero, manejo de instituciones bancarias, manejo de inversiones, mercado de valores y operaciones de banca internacional. Todo esto en el contexto regulatorio y de supervisión preventiva al que están sujetas las instituciones financieras.

Programa de Capacitación para *FINACOO*

El Manejo del Servicio al Cliente: 3 días

Este seminario examina los elementos necesarios para la identificación de las necesidades del cliente, la creación de una cultura concentrada en el cliente y el desarrollo de las habilidades necesarias para entregar consistentemente un servicio de alta calidad.

La Revolución de la Tecnología de Información: implicaciones para el gerente latinoamericano: 5 días

Evento dirigido a la alta gerencia y a la gerencia funcional que utilizan tecnología de información para el desempeño más efectivo de sus funciones. El objetivo es familiarizar a los participantes con la tecnología de información y sus aplicaciones prácticas en los negocios para las diferentes áreas y procesos. El seminario estudia como esta tecnología puede generar ventajas competitivas, que acciones deben tomarse para utilizarla como parte del diseño de la estrategia competitiva, y como debe administrarse el cambio y la transformación tecnológica de la empresa.

Competitividad Mundial de la Agroempresa : 5 días

El seminario se basa en una visión sistémica de la empresa y pretende dar a los participantes una visión de como las empresas exitosas han diseñado y modificado sus estrategias para competir de manera efectiva en los mercados mundiales. Se analizan las implicaciones para las agroempresas de las nuevas tendencias y opciones, tales como la privatización en el sector agroempresarial, la biotecnología, la incorporación del componente ambiental en la toma de decisiones, la integración de los mercados y las regulaciones.

Nivel III : Oficiales de Proyecto, Oficiales de Crédito, Juntas Directivas y Gerentes de cooperativas

Gerencia para Profesionales: 4 semanas o modular de 1 semana por módulo con una semana de intervalo intermodular.

Programa del *INCAE* diseñado para la formación administrativa desde una perspectiva gerencial básica. Se ofrece en dos modalidades: en un horario continuo

Programa de Capacitación para *FINACOOOP*

en el campus de Nicaragua y un horario modular en Costa Rica.

Gerencia de Mercadeo: conceptos y prácticas modernas: 2 semanas

Este es un programa del *INCAE* que permite a los participantes actualizarse en los fundamentos de mercadeo de más reciente aplicación. Se estudian temas como los elementos básicos del diseño e implementación de un programa de mercadeo (producto, servicios, precios, distribución, comunicación), el desarrollo de una dirección estratégica y los aspectos críticos para el logro de una estrategia competitiva.

Gerencia de Proyectos Sociales: 2 semanas

El seminario analiza la metodología de evaluación y gerencia de proyectos sociales para mejorar la racionalidad en el manejo de la política social, aumentando la eficiencia en el uso de los recursos disponibles, así como su impacto. El programa cubre áreas como matemáticas financieras, proyección de la demanda: métodos de proyección determinísticos, modelos de tendencias, modelos causales, evaluación: concepto y especificidad, metodología de evaluación de impactos; modelo experimental clásico, modelos no experimentales, análisis costo-efectividad (ACE) y etapas del ACE, ciclo efectivo en la evaluación de proyectos: ubicación y acceso, análisis de demanda y oferta, alternativas de intervención, organización de proyectos; administración de proyectos.

Programa Ejecutivo de Evaluación de Proyectos e Impacto Ambiental: 3 semanas

Este programa resalta la importancia de la evaluación integral de proyectos desde la óptica financiera y ambiental además de que se enfoca en las diferentes metodologías internacionales de evaluación de impacto ambiental. El evento cubre temas como evaluación de proyectos, desarrollo de flujo de caja: plan de inversión, descuento y criterio de inversión, inflación en el análisis costo-beneficio, proyectos mutuamente excluyentes, análisis de sensibilidad y análisis de riesgo, evaluación económica y social de proyectos, medición de beneficios económicos, costo-beneficio de bienes exportables e importables, tasa social de descuento, ecología y desarrollo sostenible y evaluación de impacto ambiental y evaluación global de impactos.

Programa de Capacitación para *FINACOO*

Diplomado en Administración de Créditos y Diplomado en Administración Financiera: 5 meses

Impartido por la *UNITEC* de viernes a domingo en Tegucigalpa y San Pedro Sula, recomendado para oficiales de crédito y personal de finanzas de las cooperativas más grandes. El primero consta de 5 módulos como análisis e interpretación de estados financieros, administración de créditos, decisiones de inversión y financiamiento, aspectos legales y planeamiento financiero. El segundo también de cinco módulos, comprende análisis del entorno, administración del ciclo productivo de empresas cooperativas, mercados financieros para cooperativas, finanzas para cooperativas de ahorro y crédito y estrategia financiera para cooperativas de ahorro y crédito.

Programa de Administración de Empresas Agropecuarias o Administración de Fincas: 1 semana

Este programa se impartió primeramente como Organización de la Agroindustria Rural, sin embargo es posible hacerle algunas modificaciones en conjunto con el Centro de Desarrollo de Agronegocios de El Zamorano con el objeto de adaptarlo a las necesidades del caso en donde se estudiarían temas como el sistema agroindustrial, uso y manejo de los registros, los estados financieros, decisiones de producción, diseño del sistema de producción, planeamiento y programación en empresas agropecuarias, mercadeo de productos agropecuarios, estrategia empresarial y análisis de riesgo en proyectos agrícolas. Se recomienda que sea de una semana de duración pudiendo descomponerse en pequeños módulos de un día (puede ser de hasta dos semanas, pero en módulos de muy corta duración).

Nivel Especial: Algunos miembros de Juntas Directivas de Cooperativas, Gerentes y Asociados.

Programa de Formación de Capacitadores:

Este evento es necesario para impartir el segundo curso, en el participarían como instructores los oficiales de proyectos (junior y senior que presenten aptitudes y compromiso con la tarea). El programa implica la preparación de materiales tales como casos y materiales didácticos. Presupone además la asistencia al Programa Modular de Formación Gerencial.

Programa de Capacitación para *FINACOO*

Principios Básicos de Administración:

Este programa es una adaptación del Programa Modular de Formación Gerencial adaptado a las necesidades del participante. El evento involucra el uso del material desarrollado por los capacitadores. Programa modular de un día por fin de semana, durante todo el año.

Programa de Formación Metodológica a Distancia:

Programa impartido por *FACACH*, siendo uno de sus objetivos el de mejorar los sistemas de entrega del servicio de capacitación usando materiales apropiados aprovechando la estructura de las cooperativas, específicamente los Comités de Educación. Dentro de los resultados esperados del programa (ya hay experiencia y aparentemente buenos resultados) son los de formar un grupo de “paratécnics” que brinden capacitación a las cooperativas. Es decir fortalecer la propia capacidad de las cooperativas para “masificar” la capacitación y educación a nivel de las bases y de esta forma reduciendo el costo de la entrega de otros servicios.

Programa de Capacitación para *FINACOO*

Apéndice II Preguntas Guía para seleccionar al facilitador de Programas de Capacitación

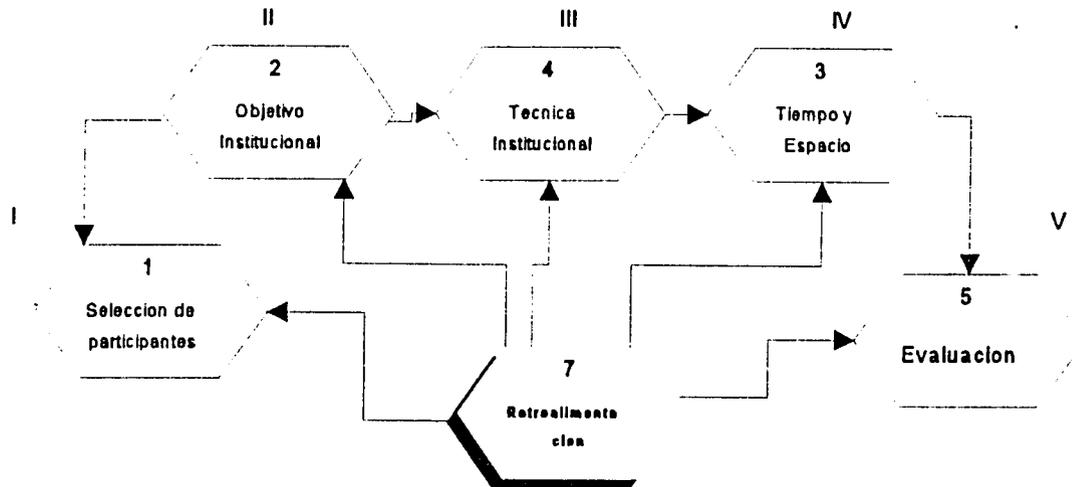
1. ¿Tiene el programa de capacitación objetivos de comportamiento claros?
2. ¿Pueden los resultados del programa ser observados? Cuándo?
3. ¿El programa de capacitación describe una forma de seleccionar a los participantes?
4. ¿Está el programa de capacitación relacionado con los objetivos del proyecto?
5. ¿Hay alguna lista de previos clientes? Pueden éstos ser contactados?
6. ¿Hay una descripción de la metodología? Es el horizonte de tiempo realista para que el aprendizaje se produzca?
7. ¿Son los instructores apropiados para los objetivos del proyecto?
8. ¿Son las técnicas apropiadas para los objetivos del proyecto?
9. ¿El programa de capacitación provee una guía para determinar su costo/beneficio?
10. ¿Calza el programa de capacitación en una secuencia lógica y consistente con los planes globales del proyecto?
11. ¿Cuántos miembros del staff han participado en la selección del programa de entrenamiento?
12. ¿Hay alguna técnica de comunicación para participantes que tengan la oportunidad de seguimiento con los proveedores del programa de entrenamiento?
13. ¿Son los materiales de capacitación apropiados, fáciles de usar y pueden ser usados en futuras sesiones de entrenamiento?

Fuente: Muller, Mary C. An Agribusiness Training Strategy to Strengthen Small Farmer Organization. February 9, 1990. National Cooperative Business Association. Page 15-A.

Apéndice III

Sistema Instruccional para las Cooperativas Agroindustriales

El Sistema Instruccional para las Cooperativas Agroindustriales



El sistema permite a los encargados de la capacitación el estudiar, evaluar y si es necesario modificar cada uno de los componentes del sistema mismo en términos tanto de las necesidades de capacitación, así como de las metas o resultados deseados.

I. La selección de los participantes toma en consideración:

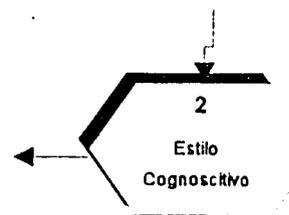
Características de las personas que van a aprender una determinada habilidad o conocimiento

El estilo cognoscitivo varia en terminos de:

- * como ellos identifican y resuelven problemas?
- * como ellos toman decisiones?
- * que valores y prioridades son usados para tomar la decision?
- * que secuencia de pensamiento es la que usan?

- * Gerentes
- * Agricultores
- * personal admon.

I. influencia fuertemente la efectividad de la capacitación
 II. los objetivos institucionales son usualmente modificados en terminos de dichas características.



"significa el proceso para aprender (metodología)"

Programa de Capacitación para *FINACOO*P

III. El *objetivo instruccional* está directamente relacionado con el resultado esperado de la capacitación:

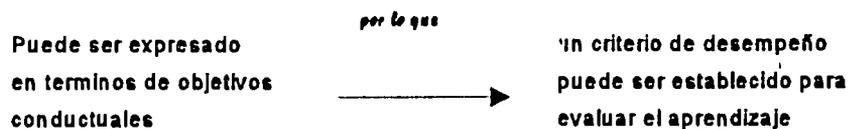
III. la *técnica instruccional o de enseñanza* está íntimamente relacionada con el objetivo, así Muller (1990) mencionaba el estudio de casos a nivel de gerentes y la práctica y demostración a nivel de agricultores o campesinos. Los materiales de enseñanza son de esta manera preparados en términos de la técnica a usar y de los otros componentes del sistema.

IV. El *tiempo y el espacio* debe ser entendido en términos de la psicología de la educación de adultos, no debiendo pasar por alto que:

- a) la recepción (escuchar) activa es una actividad de corta duración
- b) un medio ambiente confortable es un factor clave de éxito de cualquier actividad de capacitación y nunca debe ser subestimado.

V. La *evaluación* está basada en el chequeo del cumplimiento de los objetivos, es decir preguntándose si:

- i. ¿ha ocurrido el aprendizaje? si no es así, porque?
- ii. ¿puede el sistema ser modificado para corregir sus puntos débiles?



Programa de Capacitación para *FINACOO*

Apéndice IV

El Programa de Capacitación de FINACOO y sus Objetivos

Las responsabilidades del departamento de Capacitación se encuentran definidas de la siguiente manera:

- 1) Es el responsable de la administración, ejecución, control y evaluación de las actividades de capacitación tanto del recurso humano de las cooperativas u organizaciones beneficiarias como del personal técnico administrativo de *FINACOO*.
- 2) Identificar necesidades de capacitación técnica y administrativa a lo interno y externo de *FINACOO*.
- 3) Diseñar, ejecutar y coordinar programas de formación técnico/administrativo acordes a los objetivos de la institución.
- 4) Monitorear y evaluar los eventos de capacitación impartidos.
- 5) Gestionar y coordinar con otras instituciones, públicas o privadas, el desarrollo de eventos de capacitación acordes con los objetivos de la institución.

Los objetivos implícitos (se desprenden de la descripción que se hace en el documento plan de capacitación) del Programa de Capacitación de *FINACOO* son los siguientes:

- 1) Reforzar la capacidad empresarial de las empresas cooperativas y de esa manera contribuir a que logren su independencia técnica y económica.
- 2) Impulsar procesos que conduzcan al aumento progresivo de la producción y productividad de las empresas del sector agropecuario beneficiarias de *FINACOO*.

Programa de Capacitación para *FINACOO*

- 3) Reorientar y fortalecer el nivel de conocimiento de los miembros de las cooperativas, permitiendo que éstas incrementen sus ingresos y por consiguiente mejoren su nivel de vida.
- 4) Considerar la capacitación como una inversión para lograr una mayor productividad, un sistema gerencial más eficaz y un crecimiento sostenido en las organizaciones de pequeños agricultores.

Los objetivos explícitos del Programa de Capacitación son:

Objetivo General:

Coadyuvar a la consolidación y desarrollo integral de las cooperativas agrícolas por medio de la implementación de programas de capacitación que desarrolle en sus miembros:

1. Una cultura organizacional en función del sector agropecuario.
2. Una capacidad de respuesta ágil a los cambios impulsados por los mecanismos del mercado.
3. Capacidad para resolver problemas técnicos, administrativos, contables y financieros.
4. Sentido de propiedad entre los asociados, y
5. Confianza en las acciones tomadas por *FINACOO*.

Objetivos Específicos:

1. Desarrollar un programa de capacitación que consolide los conocimientos administrativos, contables y de cómputo dirigidos a los dirigentes y funcionarios de las cooperativas.

Programa de Capacitación para *FINACOO*

2. Desarrollar intercambios tecnológicos que contribuyan a fortalecer las destrezas de los funcionarios y líderes de las cooperativas.

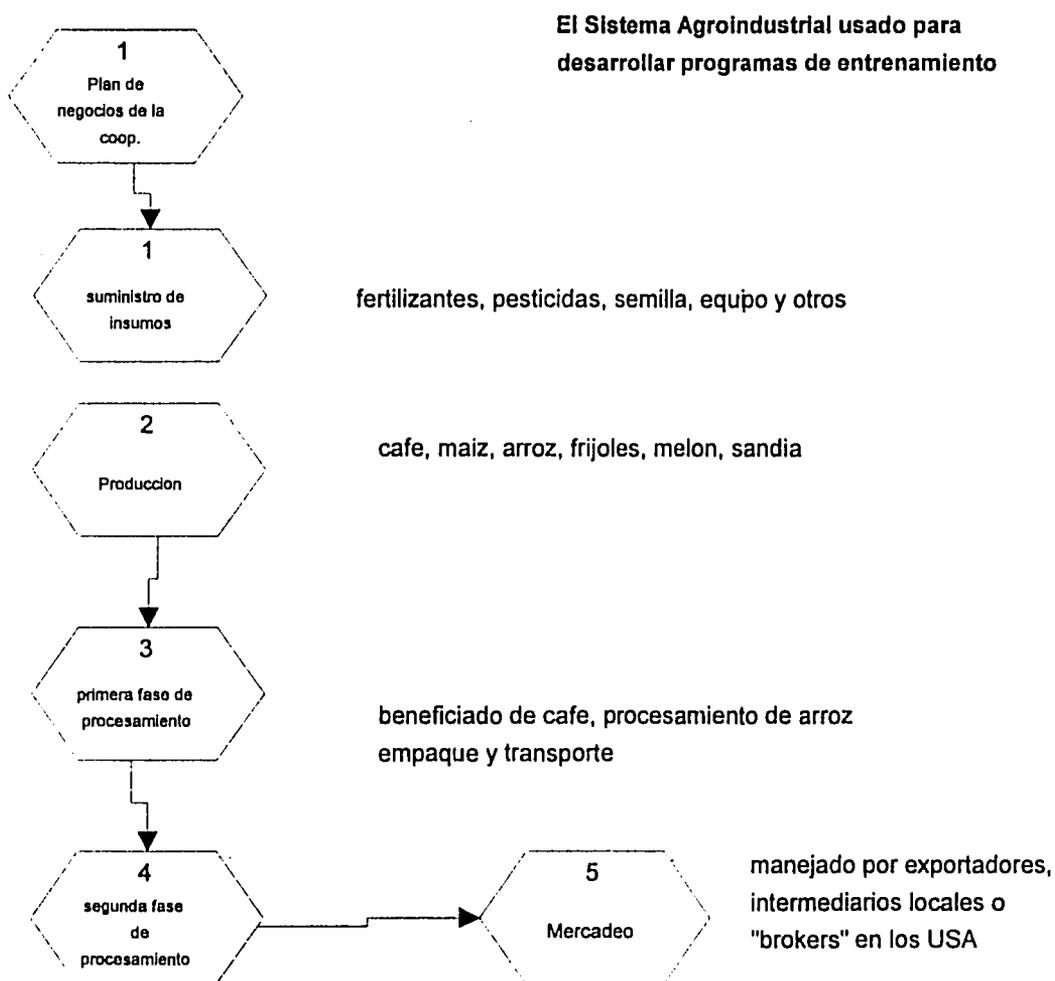
Se consideran dos tipos de capacitación en el programa:

- i) **Formal:** desarrollado por organismos y/o instituciones de formación profesional.
- ii) **Entrenamiento en el Trabajo:** desarrollado por el personal de *FINACOO* apoyando a las cooperativas en la preparación de planes estratégicos, selección de oportunidades de inversión, elaboración de estudios de factibilidad, implementación de sistemas contables y sistemas de información.

El enfoque recomendado para la capacitación por previas consultorías (Muller, 1990) ha sido sistémico; y en la práctica como ya se mencionó se ha tratado de dar alguna respuesta al respecto.

A nivel esquemático la serie de actividades de capacitación recomendadas en las diferentes etapas de la cadena agroindustrial se observan en el siguiente diagrama.

Programa de Capacitación para *FINACOO*P



Programa de Capacitación para *FINACOO*

Apéndice V

Entrevistas

Sr. Martín Cano	Comité de Educación <i>COMARCA</i>
Sr. Gregorio Vaca	<i>FACACH</i>
Sr. John H. Young	Chief of Party, <i>ACDI</i>
Lic. Jose Antonio Carranza	Gerente General de <i>FINACOO</i>
Ing. Agr. Oscar Cosenza	Oficial de Proyecto Sector insumos; <i>FINACOO</i>
Lic. Belinda Portillo	Jefe de Capacitación, <i>FINACOO</i>
Sr. Rigoberto Rodríguez	Jefe de Departamento, <i>FINACOO</i>
Sr. Valentín Gonzáles	Oficial de Proyecto Sector agroforestal; <i>FINACOO</i>
Lic. Leonel Ávila	Oficial de Proyecto Agronegocios; <i>FINACOO</i>
Agr. Raúl Bueso	Oficial de Proyecto Sector Café; <i>FINACOO</i>
Agr. Juan Vicente Gálvez	Jefe de Extensión Cooperativa; <i>COHORSIL</i>
Prof. César Antonio Chinchilla	Comité de Educación; <i>COHORSIL</i>
Agr. Rafael Alberto Flores	Gerente General de <i>COHORSIL</i>
Ec. Agr. Carlos Meza	Oficial de Proyecto Sect. Agropecuario, <i>FINACOO</i>
Ing. Federico Varela	Asesor en Café, <i>NCBA</i>
Lic. Rubenia Montenegro	Directora de Capacitación, Depto. Técnico; <i>FACACH</i>
M.A. Ramón Narváez	Jefe de División de Finanzas, <i>FINACOO</i>
Lic. Jorge Wild	Asesor en Estrategia Empresarial, <i>ACDI</i>
MSc. Marcos Rojas	<i>CDA, Escuela Agrícola Panamericana,</i> El Zamorano
Ing. Agr. Edwin Ac Bol	<i>CDA, Escuela Agrícola Panamericana,</i> El Zamorano
Lic. Orbelina Valeriano	Oficial de Crédito, <i>FINACOO</i>
Sr. Gustavo Torres	Asesor en Sistemas de Información, <i>NCBA</i>
Sr. Alcides Pineda	Oficial de Crédito, <i>FINACOO</i>
Sr. Herbert Hernández	Jefe de División de Agronegocios, <i>FINACOO</i>
Sr. Oscar Vargas	Jefe de División Administrativa, <i>FINACOO</i>
Sr. James A. Hairston	Asesor en Finanzas <i>ATMA</i>
Dr. Jorge Moya	Jefe del Depto. Economía Agrícola, <i>Escuela</i> <i>Agrícola Panamericana, El Zamorano</i>
Dr. Kenneth Hoadley	Consultor

Programa de Capacitación para *FINACOOP*

Lic. Lourdes Flores

M.E. Eligia Murcia

Prof. Adrián G. Zavala

Sr. Hernán Castellanos

Sr. Víctor Barahona

Departamento de Nuevos Mercados, *FINACOOP*

Consultora

Encargado Comité de Educación *UNIOCOOP*

Vocal Junta Directiva, *UNIOCOOP*

Vice-Presidente Junta Directiva, *UNIOCOOP*

Figura No.1

La Modernización del Sector Agropecuario

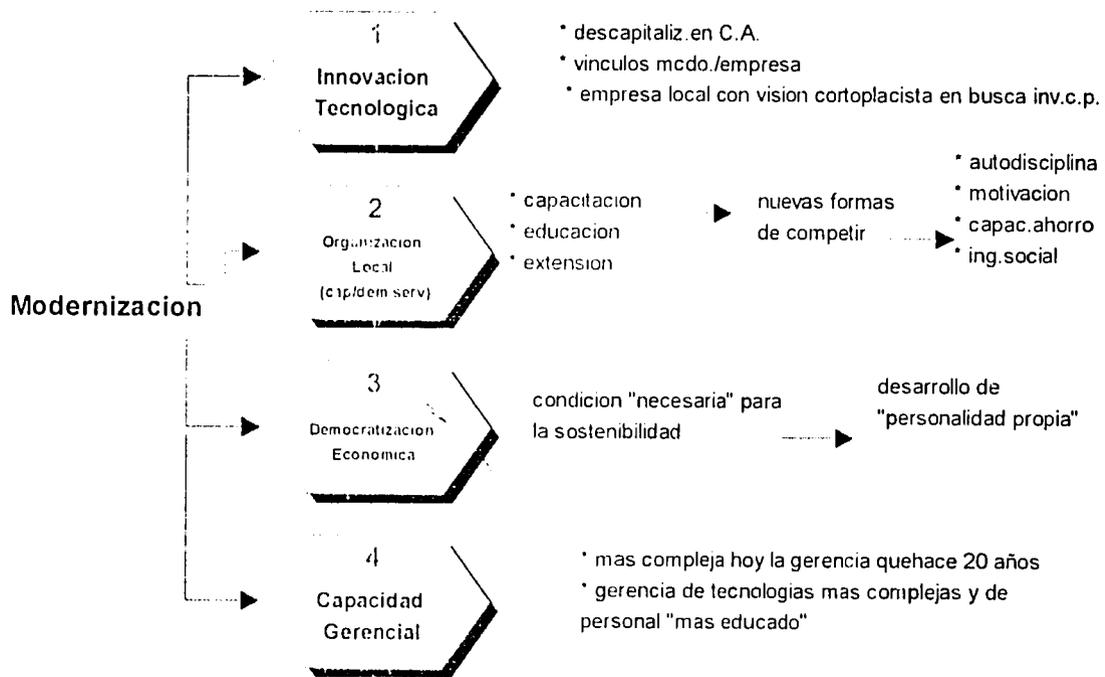


Figura No.2

El Sistema Agroindustrial y FINACOOP

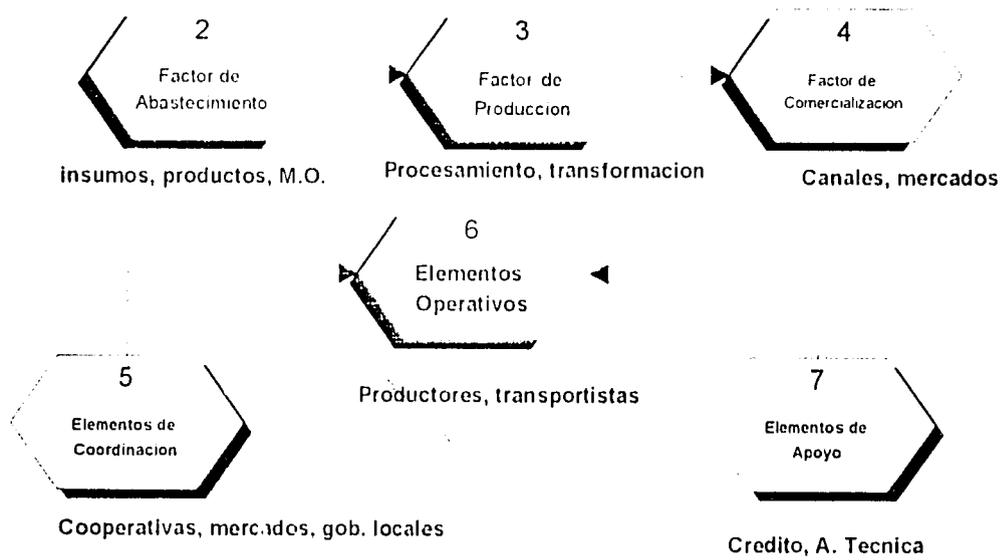


Figura No.3

Los Niveles de Capacitación

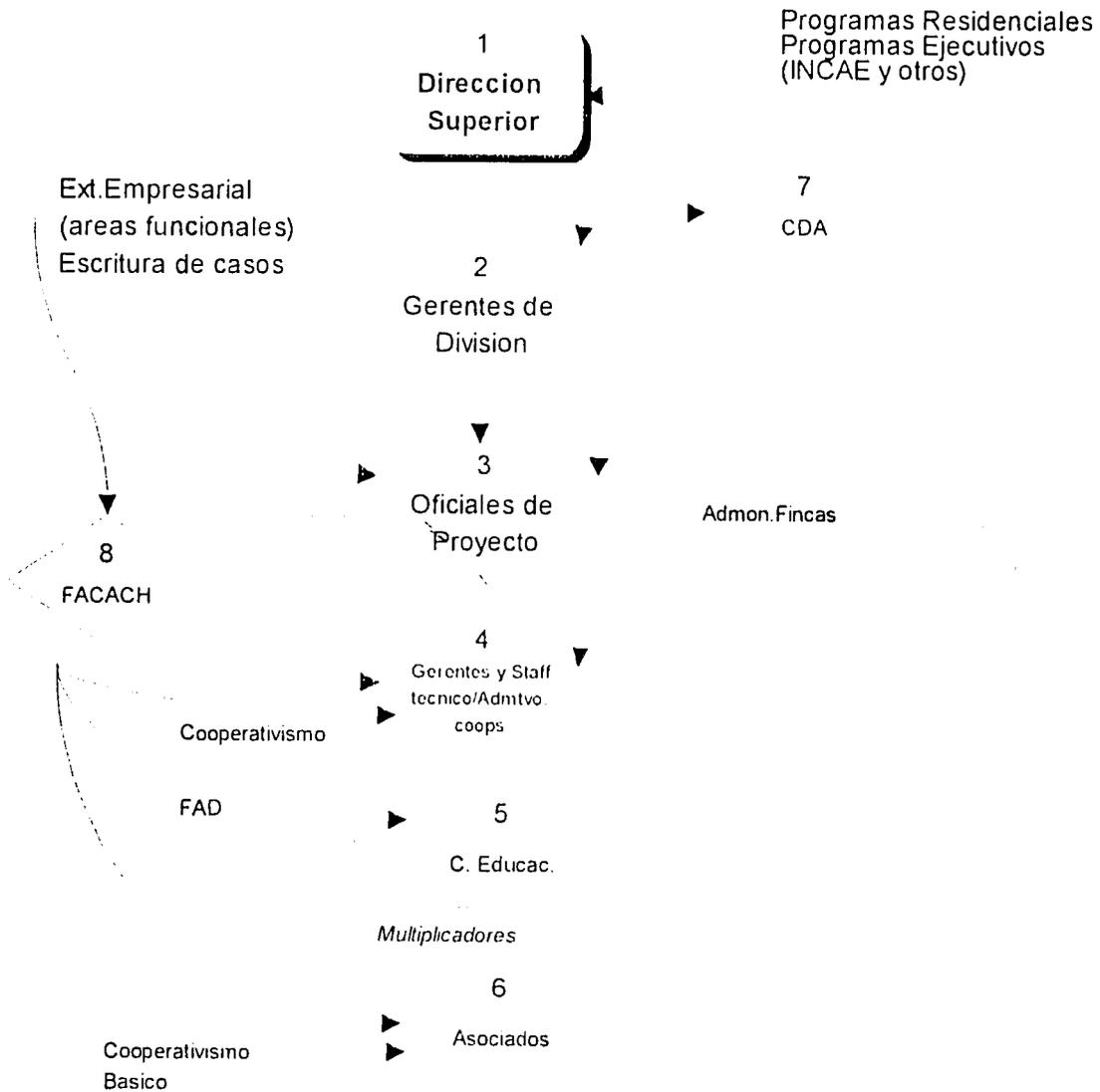


Figura No. 4

Metas de Capacitación 1995-1996

Nivel de Base (Asociados)

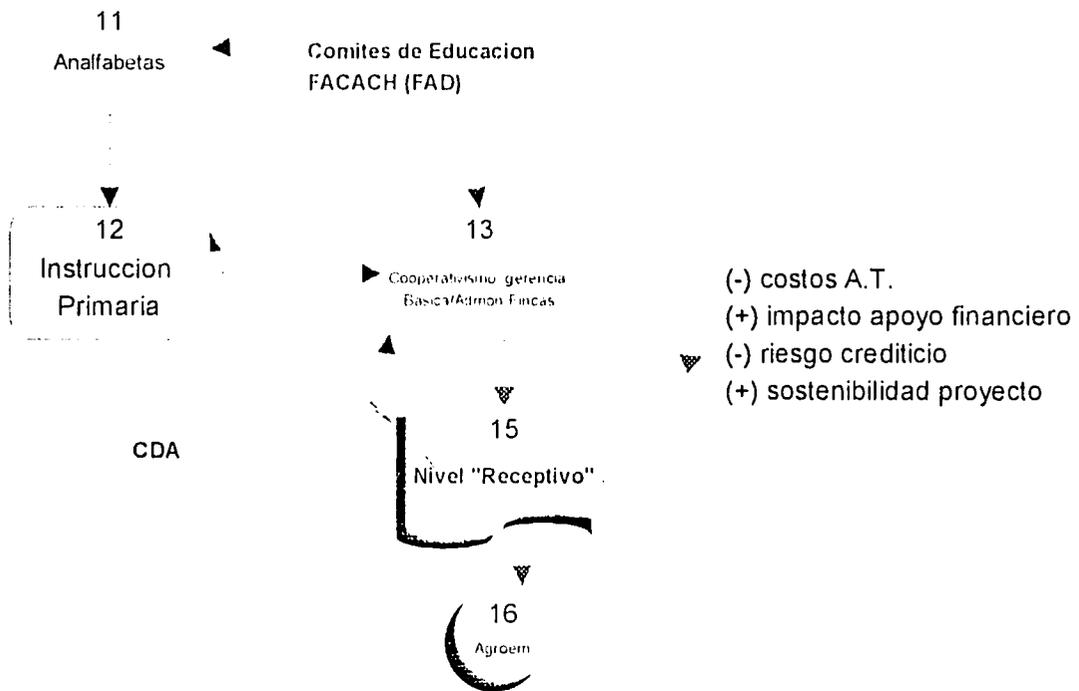


Figura No.5

FINACOOOP: El Futuro?

