

Proyecto Fortalecimiento de Capacidades a Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional

NOG



Dimensión Organizativa: Lecciones conceptuales y metodológicas de una intervención

Proyecto Fortalecimiento de Capacidades
a Organizaciones Productoras
Certificadas por FLO Internacional.



Dimensión Organizativa
Lecciones conceptuales y metodológicas
de una intervención

338.9 Asociación de Organismos no Gubernamentales
068 Dimensión Organizativa: lecciones conceptuales
C.H. Y metodológicas de una intervención / Organización
de Organismos no Gubernamentales.-- (Tegucigalpa)
(Litografía López), (2008)
114 p.: fotos, cuadros.
Bibliografía p. 93 - 94 -- Anexos p. 95 - 113

ISBN 97899926-717-3-3

1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL
2. DESARROLLO SOCIOECONÓMICO
3. COOPERATIVISMO

Publicación de la Asociación de Organismos No Gubernamentales (ASONOG)

Proyecto Fortalecimiento de Capacidades a Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional

*Dimensión Organizativa:
Lecciones Conceptuales
y Metodológicas de una Intervención*

Segunda Edición, 2008

Equipo de Trabajo para la publicación:

José E. Deras
Claudia A. Díaz
Xiomara J. Paredes

Diseño de la publicación:
Claudia A. Díaz

Fotografías:

Las fotografías forman parte del banco fotográfico del Proyecto Fortalecimiento de Capacidades a Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional.

Impreso por Litografía López, S. de R. L.
Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, C. A.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	v
SIGLAS	vi
PRÓLOGO	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
LAS HABILIDADES DEL RECURSO HUMANO AL SERVICIO DE LA EMPRESA	5
“UN ANÁLISIS CONCEPTUAL”	5
1.1 ¿CUAL ES EL RECURSO MÁS IMPORTANTE DE UNA EMPRESA?	5
1.2 LA APLICACIÓN EN EL PROYECTO ASONOG-FLO: “DE LO CONCEPTUAL AL CAMPO”	10
CAPÍTULO II	15
ESTABLECIENDO EL PROYECTO “FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES”	15
2.1 EL ENTORNO PAÍS DONDE SE EJECUTA EL PROYECTO	15
2.2 SURGIMIENTO DEL PROYECTO “FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES”	19
2.3 DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA DEL PROYECTO	20
2.4 DE LA RE-FACTIBILIZACIÓN A LA INSTALACIÓN DEL PROYECTO	21
CAPÍTULO III	27
MARCO TEÓRICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	27
“UN VISTAZO A LOS CONCEPTOS”	27
3.1 ¿QUE ES DESARROLLO ORGANIZACIONAL?	27
3.1.1 Habilidades y elementos que contribuyen al desarrollo personal	30
3.1.2 Una Cooperativa Exitosa: El Caso de COHORSIL	32
CAPÍTULO IV	41
EL ANÁLISIS DE LOS CONCEPTOS Y LA EXPERIENCIA EMPÍRICA	41
4.1 HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN HONDURAS	41

4.2	PROPUESTA METODOLÓGICA: "APLICANDO EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL"	45
4.2.1	Propuesta para la Selección de Participantes	45
4.2.2	Propuesta acerca de los Aspectos Geográficos	46
4.2.3	Propuesta de Enfoque	47
4.3	CONTENIDO DE LA PROPUESTA PARA EL PLAN DE FORMACIÓN.....	49
4.3.1	Primera Dimensión	49
	<i>Modulo Desarrollo Organizacional</i>	49
4.3.2	Segunda Dimensión: sujeto de una publicación en el futuro.	49
	<i>Modulo de Capacidades Administrativas y Contables</i>	49
4.3.3	Tercera Dimensión: sujeto de una publicación en el futuro ...	49
	<i>Modulo de Producción</i>	49
4.3.4	Cuarta Dimensión: sujeto de una publicación en el futuro	50
	<i>Modulo de Comercialización y Exportación</i>	50
4.4	PROPUESTA Y REALIDAD: "VINCULANDO LOS CONCEPTOS Y EL ENTORNO"	50
4.5	EL PROCESO DE LA DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	53
4.5.1	Habilidades Individuales para el Desarrollo Organizacional ..	53
4.5.2	Desarrollo Organizacional en el Contexto del Comercio Justo	55
4.5.3	Factores de Éxito o Fracaso en las Cooperativas y demás Empresas del Sector Social de la Economía	56
4.5.4	Características típicas de las Empresas de Economía Social que Fracasan	57
4.5.5	Particularidades de las Empresas que Fracasan	58
4.5.6	Resumen del perfil de cada cooperativa a la fecha	61
	CAPÍTULO V	77
	ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO: "UN PUNTO EN EL PROCESO"	77
	CONCLUSIONES	81
	BIBLIOGRAFÍA	83
	ANEXOS	85
1.	GUIÓN METODOLÓGICO DEL TALLER PARA LA DIMENSIÓN ORGANIZATIVA: "HABILIDADES PERSONALES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL".	87
2.	GUIÓN METODOLÓGICO DEL TALLER PARA LA DIMENSIÓN ORGANIZATIVA: "DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DEL COMERCIO JUSTO	94

AGRADECIMIENTOS

Se extiende un especial agradecimiento por su valioso aporte a la publicación de esta obra a las siguientes organizaciones:

- FLO Internacional [Fairtrade Labelling Organization]
- ASONOG [Asociación de Organismos No Gubernamentales]
- ICCO [Interchurch Organization for Development Co-operation]
- IRISH AID [Cooperación Técnica Irlandesa]
- COHORSIL [Cooperativa Cafetalera Siguatepeque Limitada]

SIGLAS

ASONOG:	Asociación de Organismos No Gubernamentales.
CABRIPEL:	Cooperativa Mixta Brisas del Pelón, Limitada.
CARPROL:	Cooperativa Agrícola Regional de Productos Orgánicos, Limitada.
CARSBIL:	Cooperativa Agropecuaria Regional Santa Bárbara Intibucá, Limitada.
CARUCHIL:	Cooperativa Agropecuaria Regional Unión Chinacla, Limitada.
CAUFUL:	Cooperativa Agropecuaria Unión y Fuerza, Limitada.
CMC:	Centraal Missie Commissariaat.
COAPROCL:	Cooperativa Agrícola de Productores Orgánicos de Copán, Limitada.
COAQUIL:	Cooperativa Agropecuaria Quiragüira, Limitada.
COARENE:	Cooperativa Agropecuaria Regional Nuevo Edén, Limitada.
COCANEL:	Cooperativa Cafetalera Nueva Esperanza, Limitada.
COCASAM:	Cooperativa Cafetalera Sanmarqueña, Limitada.
COCASJOL:	Cooperativa Agrícola Cafetalera San José, Limitada.
COMISUYL:	Cooperativa Mixta Subirana Yoro, Limitada.
FLO	
International:	Fairtrade Labelling Organization.
HIVOS:	Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo.
ICCO:	Interchurch Organisation for Development Co-operation.
IHDECOOP:	Instituto Hondureño de Cooperativas.
PSO:	Association for Personnel Service Overseas (Asociación para el Servicio Profesional en el <o del> extranjero).
RAOS:	Cooperativa Regional Mixta de Agricultores Orgánicos de la Sierra.

PRÓLOGO

En un mundo cada vez más interconectado, donde la capacidad de manejar, analizar, interpretar y usar información asume una importancia cada vez mayor, organizaciones de pequeños productores enfrentan una serie de retos para lograr su espacio en el mercado nacional e internacional y así seguir aportando al desarrollo socio-económico de sus comunidades.

Sin contar con una organización sólida, enfocada en una visión socio-empresarial que apunta hacia una mejor vida para los y las socias, sus familias y sus comunidades, una organización de pequeños productores encontrará muchos escollos insuperables en hacer realidad las aspiraciones de sus fundadores y sus socios.

Las experiencias que se reflejan en este manual surgen como resultado de un trabajo intensivo de seguimiento y acompañamiento a trece organizaciones certificadas con el sello del Comercio Justo en Honduras.

El manual busca recoger las diversas experiencias empíricas de estas organizaciones. Analizando de manera tanto teórica como práctica los conceptos y los elementos prácticos que permitan a una organización de pequeños productores alcanzar un nivel de solidez organizacional y fluidez de comunicación. Así, el manual identifica mecanismos que facilitan a la organización de pequeños productores proveer de manera continua una respuesta ágil tanto a las necesidades de sus socios como a sus clientes en el mercado.

Esperamos que el manual sirva como una herramienta de reflexión y acción para organizaciones de pequeños productores ya existentes y para las que aún están por surgir.

Kieran Durnien, FLO Centroamérica

INTRODUCCIÓN

La Organización Certificadora del Comercio Justo [FLO] es la organización internacional responsable de la definición y certificación de estándares de Comercio Justo. Su objetivo es incrementar el impacto de este sistema en el desarrollo de las organizaciones de pequeños productores. En el caso de Centroamérica, la oficina regional de FLO Internacional en América Central fue establecida en 1999, con sede en San Salvador y con responsabilidad geográfica para Belice, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá

En una etapa inicial, la oficina cumplió con dos funciones claves:

- Certificación y monitoreo de las organizaciones de pequeños productores para su registro en el sistema de Comercio Justo.
- Facilitación de servicios de apoyo a los pequeños productores, para fortalecer sus capacidades en áreas clave como gestión empresarial, información de mercado, intermediación con compradores y gestión de calidad.

En una segunda etapa y en el contexto de los cambios dentro de FLO Internacional en Bonn, Alemania, la oficina regional de San Salvador se concentró en el apoyo y facilitación de los pequeños productores certificados. Mientras que la función de certificación fue transferida a inspectores locales en la región, bajo la modalidad de consultores independientes y bajo la administración directa de FLO Cert de Bonn [Alemania], la cual actualmente tiene oficinas establecidas en San José, Costa Rica.

La misión de FLO es apoyar a las organizaciones de pequeños productores, inscritas en el registro de FLO Internacional para que tengan mejor acceso al mercado, a través de:

- Un flujo constante de información sobre FLO Internacional y el mercado internacional hacia las organizaciones productoras.
- Un flujo constante de información sobre las organizaciones productoras hacia el mercado y FLO Internacional.
- Apoyo a las organizaciones para que mejoren los aspectos débiles que les dificulten el acceso al mercado.
- Enlace directo entre las organizaciones productoras y los compradores.

Como parte de la experiencia de FLO Internacional en Honduras y Guatemala, en el año 2002 se realizó un diagnóstico de la situación de las organizaciones certificadas para participar en el comercio justo, planteándose la siguiente declaración: “Las cooperativas productoras de café confrontan limitaciones en el orden administrativo, organizativo, financiero y comercialización. Esto es generado por sistemas de contabilidad inconsistentes, desconocimiento de la doctrina y filosofía cooperativista, deficiencia en los canales de comercialización y agricultura tradicional orientada al monocultivo”. Un resultado directo de este diagnóstico fue la elaboración de un perfil de proyecto a finales de 2003, con el objetivo de fortalecer un número considerable de las cooperativas del comercio justo, tanto de Honduras como de Guatemala.

Por tales antecedentes, nace la iniciativa denominada “Proyecto Fortalecimiento de Capacidades a Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional”, dirigida a apoyar 19 organizaciones certificadas por FLO Internacional en Honduras; 13 de las cuales son atendidas por la Asociación de Organismos No Gubernamentales [ASONOG] como una consultoría para FLO Centroamérica, con el financiamiento de ICCO. La ASONOG¹, es una entidad civil sin fines de lucro y comprometida en la búsqueda de sistemas comerciales alternativos que lleven justicia en las transacciones económicas hacia los más necesitados. De esta forma, **la ASONOG encuentra en el Comercio Justo un medio con alto potencial para impactar tangiblemente en las iniciativas para la reducción de la pobreza en los países del Sur, especialmente en Honduras**, ya que su oferta agropecuaria proviene en buena parte de los pequeños y pequeñas productoras de las zonas rurales con serias limitantes en sus niveles de vida.

Dado lo mencionado, el presente proyecto representa una gran oportunidad para la creación de sinergias entre la ASONOG, FLO Internacional y las cooperativas certificadas en Honduras. Las Cooperativas atendidas son las siguientes:

- Departamento de Intibucá: - COARENE, CARSBIL y COAQUIL.
- Departamento de La Paz: - CAUFUL, CARUCHIL, RAOS y CABRIPEL.
- Departamento de Cortés: - CARPROL y COCANEL.
- Departamento de Yoro: - COMISUYL.
- Departamento de Copán: - COAPROCL.

1 www.asonog.hn

Departamento de Santa Bárbara:- COCASJOL.

Departamento de Choluteca: - COCASAM.

El proyecto contempla cuatro dimensiones de fortalecimiento institucional: La primera es la Dimensión de Organización, seguida de la Dimensión de Administración y Contabilidad, posteriormente la Dimensión Producción/ Diversificación y se cierra el ciclo con la Dimensión Comercialización/Mercadeo. El incremento de las capacidades en estas cuatro dimensiones se realizará a través de talleres agregados por grupos de cooperativas, seguidos de visitas de campo donde se realizará un acompañamiento periódico para garantizar el efecto multiplicador que los participantes puedan realizar. En este sentido el equipo técnico - facilitador del proceso de aprendizaje - es responsable de adaptar el trabajo realizado con los participantes de los talleres al contexto particular de cada cooperativa y convertirlo en planes específicos de fortalecimiento según cada coyuntura. Este acompañamiento incluye, además, giras de intercambio de experiencias entre los grupos incluidos en el proyecto y también con otros grupos fuera del área geográfica de intervención.

De esta manera, este proyecto, basado en la teoría del Desarrollo Organizacional, se propone armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier Organización: 1) los requerimientos de ésta para subsistir, 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve [desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias presentes en el mercado] y 3) los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que la conforman.

La presente publicación estudia los conceptos y metodologías aplicadas, así como las experiencias acumuladas durante la ejecución del proceso de la primera dimensión hasta ahora cubierta por el proyecto: **“la Dimensión Organizativa”**. De esta manera, creemos que el lector encontrará información relevante para fortalecer iniciativas propias de su organización o de su propia formación y aprendizaje, en cualquier caso, esperamos que las lecciones fascinantes que nosotros vivimos en el presente proyecto aporten tanto a población base que busca crear o fortalecer sus organizaciones en la economía local hondureña, como a técnicos y gerentes de organizaciones nacionales y también a agentes de la cooperación internacional que con mucha frecuencia deben planificar sus técnicas de intervención para beneficio de los pequeños y pequeñas productoras.

CAPITULO I

LAS HABILIDADES DEL RECURSO HUMANO AL SERVICIO DE LA EMPRESA

“UN ANÁLISIS CONCEPTUAL”

1.1 ¿Cual es el recurso más importante de una empresa?

Toda empresa que desea consolidarse en un medio competitivo, tiene que considerar el uso eficiente de los recursos con que cuenta. El establecimiento de una nueva empresa conlleva el análisis y estudio de cuál es su factor más importante, y por lo tanto, determinar la mejor estrategia para aprovecharlo. Los recursos o factores de producción son todos los medios utilizados en los procesos de producción. De forma habitual, se consideran tres: la tierra [bienes inmuebles], el trabajo [recurso humano] y el capital [por ejemplo, una inversión en maquinaria, capital de trabajo, etcétera]. No obstante, se considera que la función empresarial y la tecnología pueden mencionarse como el cuarto factor de producción, dada su importancia en la empresa. La disponibilidad relativa de estos factores en un país o empresa es uno de los aspectos más determinantes en el desarrollo del mismo [incluyendo el crecimiento económico].

Ahora bien, para que una empresa logre sus objetivos tiene que conseguir la mejor combinación de esos factores de producción. Esta combinación variará a lo largo del tiempo y dependerá de la necesidad de crecimiento, típicamente dictada por las demandas del mercado.

Dentro de los factores mencionados, se destaca el Recurso Humano. El recurso humano tiene una gran variedad de funciones, que se pueden clasificar de la siguiente manera: producción de materias primas, por ejemplo la industria metalúrgica, la agricultura, etcétera; la transformación de materias primas en objetos útiles para satisfacer las necesidades humanas, por ejemplo manufacturas para vestuario; distribución o transporte de los objetos útiles de un lugar a otro; las operaciones relacionadas con la gestión de la producción, como la contabilidad y el trabajo de oficina; y los servicios, como los que producen los médicos o los profesores. Por todo lo anterior, se puede asegurar que el recurso humano es el elemento más importante para la organización y

administración de las instituciones, ya que de nada serviría contar con las instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas y demás bienes tecnológica y científicamente implementados, si las personas no las manejan adecuada y satisfactoriamente, debido probablemente, a su falta de conocimiento y capacitación, o valores, compromiso, etcétera. Por ello se afirma categóricamente, dentro de los estudios de la administración general, que el elemento humano es el principal y común denominador de la eficiencia y la eficacia, pues, hasta los más sofisticados elementos técnicos, no pueden prescindir de la intervención humana. Por ello, todos los aspectos productivos de la empresa están condicionados por el capital humano que dirige la misma, menguando o desarrollando la producción y la productividad (Ayala, 2000).

Del mismo modo, siguiendo a Ayala (2000) se puede asegurar con toda certeza que ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de todos sus colaboradores. En ese sentido, la máxima preocupación de la nueva administración es buscar, contribuir, y mantener en el seno de la empresa, una profunda, real y efectiva solidaridad y oportunidad, donde no existen fricciones, conflictos ni rencillas y predomine la comprensión, el entendimiento y el respeto mutuo, en beneficio de la misma organización y de toda la comunidad. Por ello, el recurso humano se sitúa en el centro medular de la empresa, por lo tanto, en ella es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia, basado en el espíritu de colaboración, respeto mutuo, consideración recíproca, reconocimiento de méritos, oportunidad de progreso y de la comprensión oportuna; todo esto con el propósito de alcanzar el trabajo hacia mejores logros.

Ante este panorama, surge el concepto de Gestión de Recursos Humanos [GRH], que es una estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GRH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GRH funciona correctamente, los empleados se comprometen con

los objetivos de la organización a largo plazo, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.²

La GRH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar tres de ellas: primero, el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, segundo, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y tercero, el vincular la política de contratación del recurso humano a otros aspectos relativos a la actividad de la organización, como la producción, el marketing y las ventas, etc. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa; así, compañías tan distintas como IBM, Marks y Spencer y McDonalds aplican esta política empresarial, al igual que varias empresas del sector público.³

Bajo el concepto de GRH, existe tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GRH. Mientras, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GRH.

En general, permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la GRH reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa.

2 Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta (2005) actualizada.

3 Curso: Dirección de equipos comerciales, Lección 39 Asumir riesgos. <http://www.unocorporativa.com/empresa/cajasur/leccion.asp?curso=4yleccion=39>

Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.



Asamblea RAOS, Junio 2006

El segundo elemento de la GRH implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento. El reparto de parte de los beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de la compañía. Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa, que puede consistir en acciones que no han de ser vendidas antes de un período determinado, lo que ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa. Estas políticas implican que ambas partes participen del riesgo y de los beneficios de la compañía.

Las organizaciones que aplican la GRH dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante.

El último elemento de la GRH implica⁴ que las relaciones entre gestores y trabajadores no sólo dependan de los responsables del departamento de personal. También se subraya la necesidad de vincular las relaciones de los trabajadores con la actividad empresarial. La experiencia en grandes empresas parece demostrar que las empresas que emplean la GRH obtienen mejores resultados y mayores niveles de producción y productividad que las que aplican una jerarquía tradicional, o en las que las relaciones laborales se realizan mediante la negociación colectiva. Sin embargo, parece que la GRH no redunde en una mejora de las relaciones personales: se producen más renunciadas, mayor absentismo laboral y se enturbian los vínculos entre los gestores y los trabajadores. Al parecer, este sistema de gestión está diseñado para aprovechar al máximo las cualidades de cada trabajador y su capacidad de compromiso con la evolución de la empresa. Los que no pueden soportar la presión se retiran o se ausentan; las relaciones entre los trabajadores y los gestores son más tensas de lo que parece. Pero, en definitiva, la política asociada con la GRH parece ser positiva en tanto genera mejores resultados económicos para las empresas⁵.

Independientemente del campo en el que la GRH se aplica o haya aplicado, es muy cierto que tanto esta modalidad como las demás aplicadas en las empresas, se encuentran con el **“Capital Humano” como el factor de producción de mayor importancia para la empresa**. Este postulado es el que motiva y centra las acciones del presente proyecto, ya que en los países en desarrollo y más aún en las pequeñas empresas que sostienen economías locales completas [que son muy frágiles en muchos casos], se encuentra que el factor del capital humano se vuelve fundamental para la sostenibilidad de las empresas, que en el caso del comercio justo representan el sostén de miles de familias. En donde, la particularidad y desafío clave es que el recurso humano que compone estas pequeñas empresas (cooperativas) es socio fundador, directivo, dueño, desarrollador y proveedor, entre otros, al mismo tiempo. Por lo cual su desarrollo como capital humano se vuelve aún más fundamental que en el ambiente clásico de la empresa.

4 Curso: Dirección de equipos comerciales, Lección 39 Asumir riesgos. <http://www.unocorporativa.com/empresa/cajasur/leccion.asp?curso=4yleccion=39>

5 Curso: Dirección de equipos comerciales, Lección 39 Asumir riesgos. <http://www.unocorporativa.com/empresa/cajasur/leccion.asp?curso=4yleccion=39>

1.2 La aplicación en el Proyecto ASONOG-FLO: “De lo conceptual al campo”

Partiendo de la premisa de que el recurso humano es el elemento más importante dentro de una organización, se considera que el trabajo de fortalecimiento debe ir dirigido a las personas antes que a los grupos, en primera instancia de manera individual y luego aplicar estas teorías como parte de un grupo de trabajo. Se podría predecir que entre las personas miembros de estas asociaciones de productores se encontrarán aquellos que anteponen sus intereses personales al interés común, por lo que muchas veces el interés a participar no siempre resulta en un incentivo para todos.

En este sentido, se considera que la estrategia de intervención debe ser directa y deberá ir encaminada a la integración de equipos centrados en las capacidades humanas primeramente. De acuerdo con la experiencia de la ASONOG, el abordaje directo de un grupo en particular en aspectos puramente técnicos degenera tarde o temprano en problemas internos de su estructura, por ejemplo desmotivación, conflictos por intereses, poca participación, vacíos de liderazgo, falta de empoderamiento y apropiamiento de su rol como grupo, ineficacia, debilidad en la toma de decisiones, entre otros. Por tal razón, aunque la formación técnica-temática es el vehículo para trasladar las capacidades que se quieren ver funcionando en las organizaciones, en realidad su sostén debe ser sobre una base humana previamente trabajada.

En cuanto al contexto en que las organizaciones se desenvuelven es importante afirmar, citando Aguilar⁶ (1979), que el desarrollo latinoamericano no es armónico ni homogéneo, ya que los contrastes son visibles: hay áreas más o menos desarrolladas, formas modernas y anacrónicas de organización de la producción, mientras se advierten sectores en los que aún sobreviven ciertas formas semi-feudales en el marco del capitalismo incipiente y débil. Esta realidad es palpable a lo largo del territorio hondureño. El signo característico de las economías subdesarrolladas - caso de Honduras - ha sido la falta o limitantes de capitales, tanto financiero, físico, humano, social y natural. Se ha determinado que el desarrollo conlleva la formación de estas formas de capital. Capital financiero es la disponibilidad de liquidez, reservas, etcétera, que una sociedad

6 Aguilar Monteverde, Alonso. [1979]. *Problemas Estructurales del Subdesarrollo*; Ed. UNAM, México.

puede alcanzar en el tiempo según su desempeño económico. Capital físico lo constituyen todos aquellos avances en infraestructura y que influyen directamente en el desempeño de los negocios y la sociedad en general, ejemplo: carreteras, puertos, aeropuertos, bases tecnológicas de telefonía, etcétera. Capital humano se refiere a las capacidades humanas [existencia de personas entrenadas en diversas áreas de la actividad de un país] y que se basan en la existencia o disponibilidad de recurso en el medio; mientras, Capital social se relaciona con la cohesión e institucionalidad predominante en un país, lo cual tiene que ver con la colectividad [esto es muy importante, pues explica que el capital humano aún no es suficiente para cambiar una situación, si su cohesión colectiva no alcanza a satisfacer los requerimientos de desarrollo], ejemplo: reglas del juego, derechos de propiedad, instituciones, etcétera. Y finalmente el Capital natural se refiere a la masa de recursos naturales y ambientales con que cuenta un país (Banco Mundial, 2002).

La razón de mencionar estas formas de capital es volver a fundamentar que un país, cuando centra sus estrategias hacia la formación de capitales distintos al humano y social, encuentra serias barreras y círculos viciosos que le impiden alcanzar un desarrollo sostenible. Las iniciativas en estos dos tipos de capital suelen tener altos impactos en las otras 3 formas de capital, aunque toman más tiempo y ocurren de manera más silenciosa. Una conclusión sobre el tema es que las cinco formas son importantes y que los esfuerzos deberían conducirse en varios frentes; pero que el humano y social siempre representan una plataforma más segura para sostener las demás formas y permitirle a un país un desarrollo sostenible.

Algunas de las características de las economías subdesarrolladas, medio en el cual se desenvuelve nuestro proyecto, son las siguientes (Osorio, 1975):

- Predomina el sector agrícola en la economía y en la educación.
- Existe una economía dual, en la que conviven la economía de mercado y la llamada de subsistencia.
- La infraestructura económica es insuficiente.
- Aunque la actividad agrícola absorbe un gran porcentaje de la mano de obra, el producto obtenido en ese sector no es proporcional al volumen de mano de obra. Es decir, la productividad en la agricultura es muy baja.
- Casi no existe la tecnificación en la agricultura.
- La industria tiene un desarrollo rudimentario, concentrándose principalmente a las industrias extractivas y de transformación de productos agrícolas.

- La productividad en el sector industrial también es muy reducida, comparada con los países llamados desarrollados.
- Motivada por la desigual distribución del ingreso, parte importante del mismo se destina a la compra de productos extranjeros.

Estas características predominantes en economías subdesarrolladas condicionan la habilidad de los proyectos [como éste de ASONOG-FLO] e influyen sobre su funcionamiento, por lo cual las intervenciones deben dirigirse tomando en cuenta dichas características y más que limitarse por estas, dirigir esfuerzos a cambiarlas. En este sentido, existen tres condiciones iniciales, necesarias pero no suficientes, para poner en marcha un proyecto: querer hacer, saber hacer y poder hacer. Primeramente querer hacer se refiere a la voluntad de afrontar los riesgos y apoyar el proceso mismo. En segundo lugar, saber hacer implica conocer y dominar la metodología para definir en un momento dado las políticas y estrategias adecuadas. Por último, poder hacer depende del espacio de negociación política y económica entre los protagonistas afectados y quienes planean.

Para alcanzar lo anterior, las organizaciones deben incorporar en su práctica una filosofía de planificación, entendida ésta como un proceso, el cual inicia con la interiorización de un pensamiento estratégico, que conlleve a la elaboración de un sistema de planificación. En este pilar se centra gran parte del esfuerzo del presente proyecto, cuya experiencia está mostrando que alcanzar capacidades y actitudes para institucionalizar la planificación en estas pequeñas organizaciones requiere de procesos de apoyo institucional secuencial [como ejemplo, después de 10 meses de fortalecimiento en la dimensión organizativa, es posible ver como las primeras planificaciones propias de las cooperativas se empiezan a encontrar y se observa que éstas, en un estadio inicial, se muestran frágiles y consistentemente están requiriendo acompañamiento secuencial, hasta que sus niveles de institucionalidad se hagan propios de los equipos al frente de las mismas - lo cual requiere períodos de tiempo largos y sostenidos, más allá del entrenamiento puntual].

De esta manera, el éxito de un adecuado proceso de planificación se obtiene si el mismo, en su construcción y su ejecución, está sustentado en un proceso de participación de los diferentes actores sociales afines. Esto permite que los actores que intervienen en el desarrollo de las acciones, alcancen un compromiso en la operacionalización de los planes, los cuales estarán

obviamente vinculados a un conjunto de objetivos, resultados y acciones que responden a las necesidades de los miembros.

Para el Desarrollo Organizacional el progreso y el cambio muchas veces están en contradicción con tradiciones y sistemas y procedimientos tradicionales. Es indispensable entonces que la cultura de la organización sea familiar al cambio continuo. Lo que significa buscar otros modos y usos dentro del personal y de la organización en general que la adecúen a su situación actual, naturalmente distinta a la del pasado. Esto significa que los miembros de la organización deben "re-aprender", lo cual no resulta fácil cuando se trata de intervenciones de desarrollo encaminadas a mejorar su rendimiento a través de cambios en su quehacer.

Sin embargo, en el caso de la intervención de ASONOG-FLO se ha iniciado a través de un contexto personal, encaminado a trabajar la parte actitudinal de los miembros que lideran las cooperativas [con el fin de abrir camino al proyecto en lo referente a cambiar la forma de llevar a cabo su quehacer: "re-aprender"] y posteriormente pasando a un contexto colectivo o grupal, en donde se aborda directamente el proceso hacia la cooperativa. De esta manera, se podrá incentivar el "querer hacer" de manera personal, integrando motivación, autoestima y remarcando las necesidades individuales de cada cooperativista, para luego llevar estos valores a la integración de grupo, a la formación de equipos de trabajo efectivos, con un entrenamiento temático, pero también con un contenido actitudinal y humano necesario para captar el aprendizaje venidero.

Consecuentemente, esta modalidad de intervención parte con la aproximación a los problemas de sus empresas y al cambio, éstos son dados fundamentalmente por un diagnóstico participativo típico. De esta manera, ellos indicaron las características o aspectos medulares de la problemática en cuestión, según su empresa [de cada una de las 13 atendidas]. Esta es una



Participantes del Taller I:
Desarrollo de habilidades personales para el
Desarrollo Organizacional La Esperanza, Intibucá.

modalidad que tiene variadas ventajas, pero además comienza la acción con diagnósticos provisionales para llegar a diagnósticos de mayor dimensión, conforme las enseñanzas de formación de capacidades van ocurriendo y los acompañamientos van permitiendo mayor confianza, acceso a la información y sosteniendo procesos de mayor relevancia en el tiempo, asuntos en los cuales todos los socios, directivos y el personal de las organizaciones colabora, convirtiéndose en un paso previo a políticas internas, reglamentos, comisiones y en fin, "su institucionalidad" que permita un verdadero fortalecimiento de la dimensión organizativa.

CAPITULO II

ESTABLECIENDO EL PROYECTO “FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES⁷”

2.1. El Entorno País donde se Ejecuta el Proyecto

El proyecto se ejecuta en 7 de los 18 departamentos de Honduras: Choluteca, La Paz, Intibucá, Santa Bárbara, Copán, Cortés y Yoro, en donde se ubican las 13 cooperativas atendidas. Por ello es necesario analizar la situación general del país para conocer la realidad del entorno de ejecución del mismo.

Nuestro país tiene una extensión territorial de 112,492 kilómetros cuadrados. Es parte del Istmo Centroamericano y tiene fronteras con Guatemala, El Salvador y Nicaragua. Su capital es Tegucigalpa y las principales ciudades, además de la ciudad capital, son: San Pedro Sula, La Ceiba, Puerto Cortés, Choluteca, Danlí, Siguatepeque y Santa Rosa de Copán. Es un país con alta tradición agrícola, sus exportaciones son diversas y los principales productos agrícolas de exportación son el banano, café, camarón, tilapia, langosta, melón, entre otros. También posee valiosos recursos minerales [plomo y zinc] y forestales.

Con excepción de las dos franjas costeras, la primera de unos 640 km a lo largo del mar Caribe y la segunda de 95 km en el golfo de Fonseca (océano Pacífico), Honduras es un altiplano formado por amplias y fértiles llanuras interrumpidas por valles profundos atravesados por cordilleras. Las montañas, que ocupan tres cuartas partes del país, se elevan hasta alcanzar altitudes de casi 2.865 metros sobre el nivel del mar⁸.

Honduras tiene una población (según estimaciones para 2004) de 6.823.568 habitantes, con una densidad de 61 hab/km². La mayor parte de los hondureños viven en pequeñas poblaciones y villas en las zonas costeras del Caribe y en el centro del país. Cerca del 90% de la población es mestiza; el 7% es indígena,

7 El proyecto “Fortalecimiento de Capacidades a Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional” basa su filosofía de trabajo en la “construcción de capacidades” en el recurso humano que conforma las cooperativas.

8 Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2005 actualizada

el 2% negra y el 1% de origen europeo (Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2005, actualizada).

En 2001⁹ se estimaban 1.428.000 hectáreas de superficie cultivable, la mayoría en las llanuras costeras. Los principales cultivos comerciales, con producción anual en toneladas, según datos de 2003, son: café (150.000) y banano (1.1 millones). Otros cultivos importantes son: la caña de azúcar (4,20 millones) y el aceite de palma (1.7 millones), mientras que los destinados a la alimentación de la población son: maíz (501.859), sorgo (52.137), frijol, y arroz (8.950 t); también se producen cítricos y piñas. La producción por grupos de cultivo fue de 563.946 toneladas en el caso de los cereales, 1,02 millones de toneladas de fruta, 335.680 toneladas de hortalizas y 69.287 toneladas de legumbres, entre otros.

Honduras, a pesar de contar con una diversidad natural y cultural de un alto potencial, los datos de las últimas décadas demuestran que este país está ante una de sus mayores crisis: la población se distribuye en un 65.9% rural y un 34.1% urbana, observándose en los últimos años una fuerte migración del campo a la ciudad, dirigiéndose principalmente a Tegucigalpa y San Pedro Sula que son las principales ciudades donde se desarrolla la actividad económica. Pero la tasa más elevada se da hacia los Estados Unidos de América.

Además, Honduras presenta un Índice de Desarrollo Humano IDH de 0.664 [PNUD, 2006] ubicándose en el segundo país con menores logros de la región centroamericana, superando únicamente a Guatemala. Las razones que explican el por qué del estancamiento tienen una directa relación con el ingreso per cápita, y están influidos por los bajos niveles de crecimiento económico, y sus inconsistencias en el tiempo. Según el informe del PNUD, Honduras es el quinto país de América Latina con mayor grado de desigualdad en la distribución del ingreso per cápita, es decir, que en Honduras la media de los ingresos del 10% más rico en relación al ingreso promedio del 10% más pobre de la población es 50 veces más elevada.

Siguiendo con las conclusiones del informe, PNUD considera que la ciudadanía está perdiendo capacidad de acción sobre la sociedad y el desarrollo. No obstante, los ciudadanos continúan contando con un importante potencial para

9 Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2005 actualizada

revertir esta tendencia y promover el desarrollo humano. Resulta crucial fomentar la evolución de las capacidades de la sociedad y las instituciones para que ellas mismas puedan resistir las amenazas y manejar mejor las oportunidades producidas por los cambios globales.

A esta problemática se suma el proceso acelerado de deterioro de los recursos naturales, que coloca al país en una situación de marcada vulnerabilidad. Los modelos de desarrollo implementados en las últimas décadas, sumados a varios fenómenos sociales [urbanización, migraciones, y otros] y algunas políticas han promovido la expansión de la frontera agrícola y ganadera, intensificándose la deforestación y el uso de los suelos en valles y laderas. Los sistemas productivos, lejos de encontrarse en equilibrio, consumen en forma no sostenible los recursos naturales, causando la pérdida de la biodiversidad, la remoción de la cubierta vegetal, la erosión y pérdida de fertilidad de los suelos, la reducción de la capacidad de retención de agua en las fuentes y el asolvamiento de cauces.

En la década del noventa se inició con una serie de medidas tendientes a superar los desequilibrios macroeconómicos en el país, produciéndose además un impulso a las reformas del estado a través de un programa de estabilidad y ajuste estructural [Ley de Ordenamiento Estructural de la Economía, 1990]. Durante este período de reforma, los niveles de pobreza en el área urbana y rural se manifestaron de diferentes formas, observándose una mayor tendencia al empobrecimiento en el área urbana. En adición a los problemas expuestos, presenta una marcada recurrencia de fenómenos naturales, especialmente de huracanes y terremotos [MITCH en 1998, STAN en 2005]; esta situación acentúa el riesgo alimentario de la población, afecta seriamente la infraestructura y expone a la región a una grave situación de vulnerabilidad.

Las tesis que atribuían las disparidades económicas entre los pueblos a caracteres de raza o clima, poco a poco se fueron superando y se presentan ahora embozadas en nuevas y sutiles formas que deben ser enfrentadas por el tercer mundo, remarcando que el origen de la desigualdad proviene principalmente de una injusta distribución de la riqueza. Además, Honduras cuenta con un alto grado de analfabetismo, mientras el acceso a educación sigue siendo difícil por razones geográficas y de voluntad política.

Estas realidades del contexto o entorno nacional, se encuentran frecuentemente a pequeña escala en las microempresas rurales, cooperativas y otras entidades

sociales que hay en el país. En el caso del proyecto, también se encuentran esas dualidades que se ven en el aspecto macro, mientras en algunas cooperativas predomina un gran número de personas que no saben leer ni escribir, en otras encontramos a socios con altos grados académicos y con carreras independientes. Mientras los primeros dependen básicamente del café para sus estrategias de sustento, los segundos ya tienen un ingreso diversificado más sostenido. Estas variaciones en la composición del capital humano de las cooperativas es muy explicada por la realidad del entorno en el cual se ejecuta el proyecto, por lo cual, de la creatividad para lidiar con estas dualidades y adaptar los mejores métodos para la intervención dependerá el éxito y los impactos a lograr.

El acceso servicios en general, como a salud, comunicación y tecnología, infraestructura, entre otros, son también limitaciones en el entorno que ofrece Honduras. En el caso de las 13 cooperativas atendidas, en seis de ellas el acceso a comunicación es sumamente difícil, ya que no existe telefonía de HONDUTEL ni hay señal de las diferentes compañías de telefonía móvil. En el caso de infraestructura, en el invierno se dificulta el paso a



En algunas comunidades, como el caso de COCANEL, sólo hay acceso por caminos, montados a caballo.

cuatro de ellas; y en cambio a una de ellas solamente hay acceso caminando o a caballo. Esta realidad, al igual que las limitantes causadas por la educación, también condicionan el desarrollo de las cooperativas de manera diferenciada, ya que mientras algunas tienen acceso a telefonía, Internet, caminos pavimentados, servicios de salud para sus socios, etcétera; otras tienen caminos rurales de acceso seguro únicamente en el verano y la carencia de uno o varios de los servicios mencionados. Este entorno, limita el desarrollo adecuado del capital humano en materia de las oportunidades del comercio justo, ya que la comunicación oportuna, el acceso a capacitación, las negociaciones con compradores, etcétera, se vuelven más caros o imposibles de realizar. En términos del proyecto, éstas se han encontrado como serias limitantes del entorno, las cuales elevan los costos de la intervención y vuelven más lentos los procesos responsables de formación de capacidades.

En general, la breve descripción arriba presentada muestra como el entorno en el que un proyecto se desenvuelve puede limitar la intervención. Además brinda una reflexión importante en el proyecto y es que existe una relación entre el acceso a servicios - como los mencionados - y el nivel alcanzado por las cooperativas, en donde, lastimosamente se puede concluir que las que poseen más limitantes de acceso, comunicación, educación, etcétera - y que son las que resultan más costosas para llevar la atención - son las que más la necesitan, lo cual ha llevado a una consideración permanente de focalización en éstas a costa de atender menos a aquéllas con buen acceso - que están en mejor situación.- Pero sin descuidar el proceso, sino que incentivando que éstas se encarguen del sostenimiento de sus procesos, ya que sus recursos humanos están más preparados para avanzar por si solos.

2.2 Surgimiento del Proyecto “Fortalecimiento de Capacidades”

En el año 2002 se llevó a cabo el estudio “Construcción de Capacidades de las Organizaciones del Mercado Justo en Centro América: Estudio de Campo, Política y Práctica en Guatemala y Honduras”, realizado por encargo de CMC y PSO en representación de KOFFIEBERAAD, según el cual, muchas de las organizaciones de Centro América y certificadas por FLO enfrentan diversos problemas. Entre las principales conclusiones se encontró que las organizaciones de café deben fortalecer sus capacidades especialmente para mejorar su conocimiento del mercadeo. Muchas Organizaciones enfrentan una gerencia financiera muy débil. Es deseable, entonces, un enfoque más sistemático del fortalecimiento de las capacidades. El estudio de KOFFIEBERAAD señala de una manera general los problemas que tienen que ver con mejoramiento de la calidad, con conocimiento del mercado, con encontrar nuevos nichos en el mercado, con capitalización, etc. Con este enfoque sectorial, se consideró que la planificación estratégica es la clave. Eso es esencial para todas las organizaciones y hasta la fecha un punto débil entre las organizaciones certificadas por FLO.

Por esa razón el estudio recomendó el uso de algún instrumento de apoyo para el fortalecimiento institucional: apoyo de personal por varios años, apoyos flexibles, capacitaciones, apoyos de corta duración, seminarios e intercambios. Algunos de estos instrumentos se deben utilizar de forma complementaria. Además, recomendó poner atención en los próximos años al desarrollo del fortalecimiento de las capacidades, donde planificación y seguimiento tendrán un lugar central.

La última conclusión del informe dice "Es tarea de KOFFIEBERAAD definir como los diferentes instrumentos puedan ser utilizados en las diferentes circunstancias y con diferentes organizaciones".

A raíz de lo anterior, a finales del año 2003, se realizó un diagnóstico en Nicaragua, Honduras y Guatemala, para 17 cooperativas. El estudio reflejó serios problemas en todas las cooperativas que tienen que ver con: **Administración** de sus empresas, **conocimiento del mercado y manejo de la comercialización**, problemas a nivel de **desarrollo organizativo** y finalmente **problemas con la actividad productiva**. Dicho diagnóstico conllevó a la gestión de un proyecto de acción, y tomando en cuenta que las organizaciones de Nicaragua tienen otras posibilidades de apoyo, el proyecto en mención, del cual se trata el presente libro limitado a la experiencia de Honduras, se propuso para dos países: Guatemala y Honduras.

Una vez gestionado el proyecto, se decidió contar con una contraparte en cada país, para aprovechar la experiencia de éstas y de su trabajo complementario para solventar la situación. En ese contexto y para el caso específico de Honduras, nace un contrato entre la ASONOG y FLO Internacional, con el fin de ejecutar dicho fortalecimiento en 13 cooperativas cafetaleras certificadas por FLO Internacional.

2.3 Diagnóstico y recomendaciones de la Propuesta del Proyecto

Las 13 cooperativas productoras de café de Honduras confrontan limitaciones en el orden **administrativo, organizativo, productivo y comercialización**. Esta situación es generada por sistemas de contabilidad inconsistentes; desconocimiento de la doctrina y filosofía cooperativista, agricultura tradicional orientada al monocultivo y deficiencia en los canales de comercialización.

Cada una de estas causas tiene sus correspondientes subcausas: ausencias de políticas administrativas y contables, **ausencia de recursos técnicos y capacitados**, ausencia de manuales sobre normas y procedimientos contables, ausencia de políticas y reglamentos, **membresía no capacitada**, membresía no empoderada, poca funcionalidad de cuerpos directivos y de apoyo, inequidad de género, carencia de una base de datos, desconocimientos de políticas globales en materia de comercialización, **ausencia de recursos capacitados en planificación estratégica y operativa de negocios**, procesamiento y

comercialización tradicional de la producción agrícola, propiedades sin legalización, etc. Una vez planteado el diagnóstico y la propuesta borrador, se realizó un análisis y se concluyó que ante una situación como la planteada, el centro de atención debe ser el recurso humano que se encuentra envuelto en ese numeroso cúmulo de limitaciones. De allí que el enfoque del presente proyecto es el **fortalecimiento del capital humano** de las cooperativas para emprender procesos dirigidos a superar dichas limitaciones.

En ese sentido, una vez firmado el contrato, se re-factibilizó y se decidió intervenir en cuatro dimensiones en cada cooperativa:

- Dimensión Organizativa
- Dimensión Administrativo/Contable
- Dimensión Producción/Diversificación
- Dimensión Comercialización

La denominación de "Dimensiones" en vez de módulos, talleres, etcétera se debe a un concepto desarrollado por el proyecto desde la ASONOG en el cual, las 13 cooperativas son vistas bajo el supuesto de "únicas e independientes" en las cuales, su realidad en estas cuatro dimensiones será distinta y su abordaje será personalizado. Así, cuando cada grupo participe en una sesión de entrenamiento, por ejemplo, en administración y contabilidad, conocerá la generalidad de la materia y será seguido de un trabajo focalizado en la realidad de su cooperativa. Ese trabajo focalizado aborda contabilidad en libros para algunas, mientras contabilidad con "software" computacionales para otras, cada caso con la realidad de la "dimensión" en su cooperativa.

2.4 De la Re-factibilización a la Instalación del Proyecto

El proyecto ASONOG-FLO inició operaciones en el segundo semestre de 2005, con un plazo previsto para el cumplimiento de las metas propuestas en 3 años. Una vez iniciado este proceso, y dado que las 13 cooperativas presentan realidades muy diferentes, y sumado a la practicidad que ofrecen las capacitaciones de campo o seguimientos en sitio [en cada cooperativa], se planteó la interrogante de si resultaría efectivo concentrarse exclusivamente en una única "dimensión" a la vez, por ejemplo y según plan, el organizativo primero, el administrativo-contable después, seguido del productivo-diversificación y finalmente el de comercialización-mercadeo; o si se debía realizar alguna innovación operativa. En dicho análisis, cuando se conjugaron

factores tales como, a) La urgente necesidad de las cooperativas por abordar problemas que no son exclusivamente organizativos [por ejemplo: deficiencias administrativas, barreras de mercado, etcétera]; b) La flexibilidad ofrecida por los seguimientos en cada sitio [sede de cooperativa], y c) La necesidad de hacer más eficiente la inversión de los recursos del proyecto; se llegó a la siguiente estrategia de abordaje para el trabajo a realizar:

1. Los módulos se interpretan como "dimensiones" a fortalecer en cada una de las cooperativas.
2. Los módulos de capacitación se realizan como "Talleres" según lo contemplado en el plan propuesto por el proyecto.
3. Pero se acordó que para incrementar el impacto del proyecto, los seguimientos se centrarán en lo medular del taller respectivo de la dimensión que se esté fortaleciendo [por ejemplo, las réplicas del organizativo abordan lo organizativo en la visita a cada sitio], pero no obvian, sino que incorporan, actividades de las áreas de trabajo en las restantes dimensiones, por ejemplo lo administrativo, comercialización, etcétera. Esto permitirá que, por un lado, se generen insumos valiosos para planificar lo didáctico y contenidos de los talleres a organizar del futuro [aplicabilidad de los talleres venideros] y por otro lado, dado que el incremento de capacidades no se limita al taller de capacitación, sino que también [y quizás mayormente] al acompañamiento en campo, entonces esta estrategia permitirá un trabajo integral [interacción de las cuatro dimensiones] desde una etapa temprana del proyecto. De esta manera, mientras se planifica y ejecuta un taller [módulo] y sus respectivas réplicas o visitas de campo, se van acompañando simultáneamente procesos, actividades, gestiones, mini-entrenamientos, etcétera, relacionados a las otras dimensiones.

Considerando lo anterior, la primera tarea a realizar fue la re-localización de las 13 cooperativas y sus líderes, la socialización del proyecto y el arranque de actividades operativas, que incluyó un taller y jornadas de réplica o seguimientos. Este abordaje ha sido iniciando desde las capacidades individuales poseídas por los individuos que conforman y/o lideran las cooperativas, y encaminándose hacia los aspectos temáticos contemplados por el proyecto, entendidos como las áreas organizativas, administrativas, productivas y de comercialización. Se ejecutó la socialización del proyecto y el diagnóstico inicial de las trece cooperativas a fortalecer, determinando en primera instancia el perfil socioeconómico de las mismas, como punto de partida del proyecto [Ver Cuadro

No.1]. Esta escala de evaluación "como línea de base", está diseñada del 1 al 10, considerado que 1 es el nivel más bajo de organización y bajo desarrollo empresarial, mientras 10 es el más alto. Dicha escala está construida con base en 5 indicadores cualitativos que se detallan a continuación:

1. La existencia de una asamblea clara en la cooperativa con membresía activa y la no existencia de asambleas con partes activas y no activas.
2. Una junta directiva funcional, con libros de actas y reuniones periódicas para la toma de decisiones en la cooperativa.
3. Estructura administrativa - incluyendo personal contratado - para la formalización de sus labores como cooperativa.
4. Posesión de Patrimonio en infraestructura, líquido o tecnología de manera colectiva.
5. Modalidad de comercialización que practican y la facilidad de manejo de las transacciones del sistema financiero.

Cuadro No. 1: Perfil Socioeconómico de las 13 cooperativas, Enero 2006

Cooperativa	Ubicación [Aldea, Municipio, Departamento]	Membresía [Familias]	Estructura Organizativa con que cuentan	Funcionalidad "Escala 1- 10"*	Quintales de café oro/año *
COCANEL	Nueva Esperanza, Omoa, Dpto. de Cortés.	32	Asamblea Junta Directiva Junta de Vigilancia Junta de Crédito	3	1,000
CARPROL	Merendón, San Pedro Sula, Dpto. de Cortés.	37	Asamblea Junta Directiva Junta de Vigilancia Comité de Crédito	2	500
COMISUYL	Subirana, Yoro, Dpto. de Yoro.	50	Asamblea Junta Directiva Junta de Vigilancia Comité de Comercialización	5	2,000
COCASJOL	San José de Colinas, Dpto. de Santa Bárbara.	175	Asamblea Junta Directiva Junta de Vigilancia Junta de Crédito Junta de Educación Junta de Comercialización Equipo Gerencial	8	8,605
COAPROCL	Sesesmil 1, Copán Ruinas, Dpto. de Copán	26	Asamblea Junta Directiva Junta de Vigilancia Administrador	7	888
COCASAM	San Marcos de Colón, Dpto. de Choluteca	95	Asamblea Junta Directiva Comité Técnico Comité de Crédito Comité de Comercialización Comité de Educación Equipo Gerencial	9	4,500
COARENE	San Juan, Dpto. de Intibucá.	211	Asamblea Junta Directiva Equipo Gerencial	8	11,200

* Estimación aproximada. Cambia cada año.

Cooperativa	Ubicación [Aldea, Municipio, Departamento]	Membresía [Familias]	Estructura Organizativa con que cuentan	Grado de Funcionalidad "Escala 1- 10"*	Quintales de café oro/año*
CARSBIL	San Nicolás, Intibucá, Dpto. de Intibucá.	95	Asamblea Junta Directiva Comités	3	1,200
COAQUIL	Otatala, Quiragüira, Masaguara, Dpto. de Intibucá	98	Asamblea Junta Directiva Administrador	5	3,000
RAOS	Marcala, Dpto. de La Paz.	110	Asamblea Junta Directiva Equipo Gerencial	8	4,500
CABRIPEL	La Estanzuela, Marcala, Dpto. de La Paz.	48	Asamblea Junta Directiva Comité de Café Comité de Vigilancia	4	380
CARUCHIL	Arenales, Quebrada Honda, Chinacla, Dpto. de La Paz	60	Asamblea Junta Directiva Administradora	4	1,300
CAUFUL	Aldea Las Limas, Tutule, Dpto. de La Paz.	35	Asamblea Junta Directiva Junta de Vigilancia	5	800
TOTALES		1,072			39,873

* Estimación aproximada. Cambia cada año.

De esta manera, el Cuadro 1 nos ofrece una línea de base para esta etapa inicial. Cabe señalar que la COCASAM representa la cooperativa con el nivel más alto de desarrollo con un puntaje de 9 sobre 10, por poseer una asamblea consolidada, junta directiva funcional, estructura administrativa y personal bajo roles funcionando adecuadamente, mientras posee una modalidad exitosa de comercialización que puede considerarse "directa y rentable". Mientras que la cooperativa CARPROL representa la de menor desarrollo dadas sus carencias en los indicadores. De esta manera se ha encontrado que bajo esta escala cualitativa el promedio de las trece cooperativas es de 5.5 y que para fines estratégicos del trabajo del proyecto, COCASAM representa la cooperativa modelo con la dirección hacia donde, con las respectivas medidas a considerar en cada caso, se deberá dirigir el incremento de las capacidades realizadas por este proyecto.

Una vez re-localizadas las 13 cooperativas y realizado el diagnóstico inicial, se programó el Taller I: "Habilidades Individuales para el Desarrollo Organizacional"

bajo los dos enfoques de la propuesta, primero el trabajo en el contexto personal y más adelante el contexto colectivo o grupal, a fin de lograr la integración de equipos [ver anexos con guiones metodológicos]. El enfoque metodológico del taller de habilidades personales para el desarrollo organizacional fue usarlo como una llave de entrada y desarrollo de relaciones entre el proyecto y las cooperativas, al mismo tiempo que permitió la identificación de las fortalezas y debilidades organizacionales que buscábamos tener en esta etapa, tanto para direccionar el acompañamiento en sitio, como para la transición de los individuos hacia lo colectivo, entendiendo su realidad organizacional. La fase grupal que implica las 4 dimensiones es denominada "fase dos".

La transición entre la fase anterior y esta segunda [empezando con la dimensión organizativa] se inició en los meses posteriores a Octubre, 2005 y con el inicio de las jornadas de seguimiento técnico, las cuales ya abordan específicamente las dimensiones que cada cooperativa presenta como desafíos a superar durante la intervención del proyecto, valiendo comentar que, aunque en el último trimestre ya se hace un esfuerzo por lo colectivo, el trabajo verdadero en esta materia tomó lugar a partir y durante el 2006, en donde el fortalecimiento en materia temática de las cuatro dimensiones toma lugar, ya que la primera fase se concentró en las habilidades personales de los miembros líderes de las cooperativas a manera de crear motivación, autoestima, liderazgo y conocimiento temático superficial de las cuatro dimensiones y facilitar la coordinación interna de sus miembros para que el proyecto desarrolle los procesos con naturalidad desde adentro de las cooperativas.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“UN VISTAZO A LOS CONCEPTOS”

Antes de iniciar con los análisis de resultados obtenidos en los talleres, se brinda un panorama general de los conceptos del Desarrollo Organizacional, discutidos y analizados con el equipo de trabajo previo al desarrollo de los talleres, para adaptar su aplicación a la Dimensión Organizativa de las cooperativas.

3.1 ¿Qué es Desarrollo Organizacional?

Se dice que el Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Pero, ¿qué es el Desarrollo Organizacional?

El economista Gordon Lippitt (1969) define el Desarrollo Organizacional como el “fortalecimiento de los procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”. De acuerdo con Schmuck y Miles (1971) el Desarrollo Organizacional se puede definir como “un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión”.

Friedlander y Brown (1974) presentan al Desarrollo Organizacional como “una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas [estilos, valores, capacidades], en tecnologías [por ejemplo, mayor simplicidad o complejidad] y en procesos y estructuras organizacionales [por ejemplo relaciones, papeles]”.

Según Hornstein, et.al (1988) describen que el Desarrollo Organizacional es un “proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados

con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación de la organización". Burke (1988) define al Desarrollo Organizacional como un proceso de cambio planeado, de la cultura de una organización.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme, en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos [y su eficiencia], en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos [balance costos-beneficios], en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción [liderazgo], etc. Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: **el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.**

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con el capital humano de la institución. La importancia que se da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización [organigrama], siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo [equipos y liderazgo] y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tengan indicios de su manifestación.

En conclusión se puede decir que el Desarrollo Organizacional:

a) Debe ser, de acuerdo con [Torres, S., 2004]:

- un proceso dinámico, dialéctico y continuo,
- de cambios planeados, a partir de diagnósticos realistas de situación,
- utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos,
- para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico y administrativos de comportamiento,
- de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

b) Requiere...

- visión global de la empresa,
- enfoque de sistemas abiertos,
- compatibilización con las condiciones del medio externo,
- contrato consciente y responsable de los directivos,
- desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones [internas y externas],
- institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

c) Implica...

- Valores realmente humanísticos [la empresa para el hombre y el hombre para la empresa].
- adaptación, evolución y/o renovación. Esto es, cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en última instancia una modificación de hábitos o comportamientos.

d) No es [no debe ser]...

- Un curso o capacitación [aunque esto no sea frecuentemente necesario],
- solución de emergencias para un momento de crisis,
- sondeo o investigación de opiniones, solamente para información,
- intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales normales,
- iniciativa sin continuidad en el tiempo,
- una especie de laboratorio cultural "aislado",
- un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables,
- una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones,
- maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventaja a costa de otras personas,
- proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos,
- un medio de hacer que todos queden contentos,
- algo que termine siempre en un final feliz.

En resumen, tal como se menciona en la parte introductoria de este libro, el Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier Organización: 1) los requerimientos de ella para subsistir, 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve [desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias

del mercado, etc.] y 3) los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforman la organización.

En el caso del presente proyecto, la primera tarea fue lograr el uso de un mismo lenguaje entre el equipo técnico y el recurso humano de las 13 cooperativas, lo cual implicó la asesoría a los niveles superiores de mando y mediante grupos operativos. Ahora bien, en la aplicación del Fortalecimiento de Capacidades de éstas Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional, se encontró muy fructífero llevar a cabo un proceso de Desarrollo Organizacional en las cooperativas basado primeramente en una fase de trabajo presencial de habilidades individuales, tal como la sección posterior lo describe.

3.1.1 Habilidades y elementos que contribuyen al desarrollo personal

- **Empoderamiento:** la manera cómo cada una de las personas ven y sienten suyo cada uno de los logros y problemas del grupo, participando de ello activamente.
- **Auto eficacia:** es la capacidad de concentrar los recursos propios en alcanzar los objetivos en la medida que se esperan o desean.
- **Toma de decisiones:** en la dinámica de grupos se considera importante que todos participen de una forma activa en la toma de decisiones.
- **Resolución de conflictos:** es importante contar con una planeación en la que se puedan prever los posibles problemas a ocasionar, para determinar las alternativas de solución con anticipación.
- **Motivación:** la motivación es un ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.
- **Liderazgo:** es la disposición a ser o estar al frente de una responsabilidad personal o grupal, que le da un cierto grado de superioridad.
- **Creatividad:** es tener la capacidad de visión para hacer cosas novedosas y atractivas.

La aplicación del Desarrollo Organizacional puede ir más allá de la simple aplicación de una "Best Practice" [La mejor práctica], en particular, ya que no todas las organizaciones confrontan el mismo problema contextual. Las empresas se diferencian por pertenecer a distintos sectores industriales, y su organización interna varía según la composición en capital humano y el enfoque hacia su población meta.

Existe una diversidad de variables, temas y contenidos que están directamente relacionados con el rendimiento y desarrollo organizacional. Éstas se vinculan

con marcos conceptuales y las prácticas a seleccionar a la hora de diseñar y realizar las intervenciones buscadas por este tipo de proyectos, vale la pena mencionar brevemente algunos de los más sobresalientes:

- objetivos,
- comunicación,
- cultura y clima organizacional,
- liderazgo, tipo de autoridad,
- resolución de problemas,
- toma de decisiones,
- cooperación / conflicto,
- y definición de roles.

Por ejemplo, algunos autores incluyen “uno de estos contenidos particulares” dentro de sus marcos conceptuales y abordajes de trabajo, el caso de James March y Simon [1958] quienes hacen una descripción del impacto en los resultados organizacionales como consecuencia del tratamiento que se da a los objetivos [diríamos que hay un enfoque de intervención centrada en “los objetivos”]. Rensis Likert [McGraw Hill, 1961] considera que el “liderazgo y la toma de decisiones” son aspectos vitales que tienen importante impacto sobre los resultados de la empresa; los autores D. Katz y R. Kahn [1978] incluyen como variable preferida la “definición de rol”.

Este proceso de diseño de una intervención, en el cual debe participar el asesor en cambio y desarrollo organizacional, se gana mucho en diversidad, puesto que se tienen ante sí distintas opciones posibles de cómo intervenir en relación con “la población participante” del caso. La población participante se relaciona con lo que los proyectos usualmente definen el “alcance” de la intervención. Veamos algunas de las “poblaciones participantes” posibles:

- Toda la organización.
- Las relaciones entre 2 o más grupos de la organización.
- Las relaciones dentro de un Equipo / Grupo.
- Las relaciones entre dos o tres personas.
- Lo que sucede con un Rol en particular.
- Lo que sucede con una Persona.

Los tipos de intervención que aplican los expertos en ciencias del comportamiento en Desarrollo Organizacional son variados y de distinta índole, teniendo en cuenta la particular situación que confronta la organización y se

deben resaltar variadas intervenciones de cambio y desarrollo organizacional, haciendo mención a los que se consideran son las principales:

- el establecimiento de una fuerza de trabajo especial,
- consultoría de procesos y entrenamiento,
- el desarrollo de actividades tecno-estructurales,
- entrenamiento puntual,
- resolución de problemas,
- retroalimentación de información,
- reuniones de confrontación,
- y planeamiento.

Un ejemplo palpable de Desarrollo Empresarial y Organizacional se ve reflejado en el siguiente Estudio de Caso de la Cooperativa Cafetalera Siguatpeque Limitada, [COHORSIL], la cual ha llegado a ser una de las cooperativas agrícolas más sobresalientes a nivel nacional, debido a la madurez del desarrollo alcanzado y a la integración de sus socios en la toma acertada de decisiones.

3.1.2 Una Cooperativa Exitosa: El Caso de COHORSIL

ANTECEDENTES

La Cooperativa Cafetalera Siguatpeque Limitada [COHORSIL] (antes llamada Cooperativa de Horticultores Siguatpeque Limitada) da sus primeros pasos en 1980 por iniciativa de productores de Siguatpeque en el Departamento de Comayagua. Surge como una iniciativa para elevar competitividad local dado la creciente introducción de productos agropecuarios importados. Por ello, la Cooperativa se propuso contribuir a bajar los costos y elevar la calidad de producción de sus socios ofreciendo servicios de distribución de insumos agrícolas, asistencia técnica y capacitación.

Legalmente se constituye el 18 de junio de 1981, con una membresía de 13 productores y con un capital disponible de L 67.00 y actualmente tienen una membresía de 173 asociados con un capital de 40 millones de Lempiras [sin re-valorar]. Sus productores poseen un área cultivada de 700 hectáreas de hortalizas y café, dedicándose la cooperativa a la comercialización de insumos agropecuarios, semillas, producción de plántulas bajo invernadero, comercialización de café a nivel nacional e internacional, comercialización de tomate y chile jalapeño, y otros con enfoque en diversificación [ejemplo: patate].

En el área de comercialización de café, la cooperativa cuenta con 2,231 proveedores, 460 socios y no socios que comercializan su café directamente a través de la cooperativa, y 1771 pertenecientes a otras cooperativas o empresas de productores, que hacen uso de los servicios de preparación y exportación brindados por COHORSIL.

De 1980 a 1995 la cuota de inscripción era de 120 Lempiras, de 1995 a 1997 fue de 2,000 Lempiras y a partir de 1998 de 5,000 Lempiras, la cual puede ser liquidada en cuotas en el transcurso de un año. Para formar parte de COHORSIL, los socios no pueden pertenecer a otra cooperativa del mismo rubro, deben tomar un curso en el Instituto Hondureño de Cooperativas [IHDECOOP], liquidar la cuota de inscripción, ser mayores de 16 años y estar en pleno goce de sus derechos ciudadanos, contar con un buen historial agropecuario y ser dueños de la parcela que trabajan.

La máxima autoridad de la cooperativa es la Asamblea General, que se reúne como mínimo una vez al año de acuerdo con la Ley de Cooperativas. La Asamblea General elige a los siete miembros de la Junta Directiva, y a tres miembros de la Junta de Vigilancia. Cada año eligen cuatro nuevos integrantes de la Junta Directiva y quedan tres de la anterior para que exista continuidad en el trabajo de la dirección. Por el momento ninguna mujer ocupa algún cargo directivo y de junta de vigilancia, ya que la cooperativa tiene muy pocas mujeres y aún no se ha dado la integración de éstas a las estructuras de la dirigencia. En la actualidad existen sólo tres mujeres afiliadas - socias.

Es potestad de la Junta directiva el nombramiento del Gerente General, quien a su vez nombra a los ejecutivos de la empresa, lo cual ocurre a través de una organización empresarial con su debida área de recursos humanos

Por lo general la toma de decisiones en el ámbito operativo está a cargo del Gerente General; contándose además en cada división con un comité de apoyo a la administración [división insumos, división agronegocios y división café]. Sin embargo, cuando se trata de una decisión de suma importancia, le corresponde hacerlo a la Junta Directiva, quien cuenta con el respaldo de la Asamblea General.

COHORSIL mantiene relaciones con otras organizaciones nacionales e internacionales por ejemplo El Instituto Hondureño del Café [IHCAFE], Swiss Contact, Centro Cooperativo Sueco [SCC], USAID Red, Fundación Rabobank, Finacoop, Highland Coffee, Banco Interamericano de Desarrollo [BID], Continental Trading & Commodity Service [CTCS], entre otras.

Además pertenece a otras organizaciones: Confederación Centroamericana y del Caribe de Cooperativas, Asociación Hondureña de Cafés Especiales [ACEH], Asociación Americana de Cafés Especiales [SCAA], Cámara de Comercio e Industria Honduro-Alemana, Unión de Cooperativas [UNIOCOOP].

Los resultados económicos de la cooperativa han sido notables. Cuenta con un capital de más de 40 millones de Lempiras, sin revalorar los activos, lo que significa que los socios han alcanzado buenos niveles de capitalización colectiva, además del evidente mejoramiento de sus dinámicas empresariales y de competitividad.

2. LÍNEAS QUE LA COOPERATIVA HA DESARROLLADO

2.1 COMERCIALIZACIÓN DE AGROQUÍMICOS

Esta cooperativa depende significativamente de la venta de insumos agrícolas de muy buena calidad, empezó en el año 1981 con una pequeña tienda en Siguatepeque. Actualmente tiene siete centros de ventas ubicados en los siguientes lugares: Siguatepeque, Taulabé y Comayagua en el departamento de Comayagua, La Esperanza en Intibucá, Nueva Ocotepeque en el departamento de Ocotepeque, La Entrada en el departamento de Copán y en Marcala en La Paz. Además, tiene presencia en el resto del país a través de representantes de ventas, ofreciendo insumos agropecuarios de calidad a precios competitivos. La cooperativa se propone conseguir los mejores precios a través de la experiencia en el manejo del mercado y por la obtención de información adecuada y oportuna, logrando incrementos en los volúmenes de venta y mejorando la calidad del servicio. Dentro de sus alianzas estratégicas COHORSIL es representante exclusiva de casas productoras de líneas de mucho prestigio a nivel internacional, en el caso de semillas con las casas Sakata de Japón,

Rogers Seed y Harris Moran de Estados Unidos de América; Goysper y Osatu, fabricantes de bombas aspersoras con sede en Japón y España, respectivamente.

Desde hace algunos años COHORSIL, está poniendo su fuerza de venta en la promoción de productos ambientalmente amigables.

2.2 PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VEGETALES

Como anteriormente se citó la cooperativa nace con la finalidad de encontrar una alternativa hondureña ante el evidente posicionamiento de los horticultores guatemaltecos dentro del mercado nacional. Encontrándose en la necesidad de prácticas culturales que mejoren los rendimientos que se han venido obteniendo con la manera tradicional de siembra. Por ejemplo, introduciendo sistemas de riego por goteo, el fertirriego, cultivos escalonados, rotación de cultivos, el uso de trampas y barreras naturales contra insectos dañinos, producción de plántulas en invernaderos e inclusive plantaciones de producción bajo sistema de invernadero, todo para alcanzar competitividad.

La rentabilidad de la producción hortícola se ha visto aumentada con el escalonamiento de las siembras, lo que permite mantener abastecidos los mercados con los que se ha hecho alianzas, así como también no saturarlos en determinados momentos. También se ha diversificado la producción con hortalizas no tradicionales como ser patate y chile jalapeño.

Actualmente COHORSIL comercializa los vegetales de los productores en supermercados, hoteles y restaurantes de la ciudad de San Pedro Sula y Tegucigalpa, y en algunos casos en Guatemala y El Salvador, para lo que se cuenta con un centro de acopio donde los vegetales son limpiados, clasificados y empacados, basados en un alto estándar de calidad.

2.3 PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ

En el año de 1990 algunos socios que habían diversificado su producción con el cultivo del café, solicitan que la misma cooperativa les facilite la comercialización, como es costumbre en COHORSIL, este nuevo proyecto comienza con pocos productores [siete], y desde un inicio se establecen

rigurosas normas de calidad en la aceptación del producto. En un inicio las ventas se efectúan a nivel nacional, haciendo uso de casas exportadoras, quienes acogen con entusiasmo el café proveído por la cooperativa, dada la calidad y el adecuado manejo del mismo.

Con el objetivo de que los productores obtengan el precio justo por su producto, la asamblea general determina que la división de comercialización de café se transforme en una casa exportadora, iniciando la gerencia general en el año de 1999 el trámite de la licencia y cotización del equipo necesario para esta labor.

En enero del 2000, se hace la primera exportación [cosecha 2000/2001] y conjuntamente se inicia el proceso de certificar los procesos bajo las normas de gestión de la calidad ISO 9001:2000.

En 2003 y con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo BID se establece un proyecto encaminado a la **Producción y Comercialización de Cafés de Alta Calidad**; el cual encierra componentes importantes como ser: capacitación, apoyo en la producción, apoyo en mercadeo y comercialización y apoyo en infraestructura [equipo de producción y laboratorio de control de calidad].

Como un mecanismo de alcanzar más rápidamente las metas propuestas de obtener diferenciales positivos sobre los precios de Algodón, Café y Cacao sobre la Bolsa de Valores de New York, se inicia un proceso de certificación de fincas en el sello socio ambiental de **Rainforest Alliance**, lo que además de permitir a los productores certificados alcanzar mejores precios promedios, genera un cambio en el estilo de vida. En el área de mercadeo se ha establecido una alianza con la compañía inglesa Continental Trader & Commodity Service, lo cual permite a COHORSIL promocionar su producto entre compradores de cafés finos, poder hacer coberturas de protección de precios, y la obtención de financiamiento.

Con el transcurso del tiempo han ido ampliando sus instalaciones de beneficiado húmedo y seco, la cooperativa a solicitud de algunos compradores europeos empieza a brindar sus servicios de maquilado y exportación a otras cooperativas y productores individuales [cosecha 2002-2003].

Sus ventas de insumos y de café sobrepasan los 130 millones de Lempiras anuales. Los beneficios se distribuyen entre todos los socios de acuerdo con el uso que hacen de los servicios, sus aportaciones y la capitalización de intereses. Por cada quintal de café que el socio comercializa, deja 25 Lempiras como aportación a la empresa. La cooperativa trata así de no correr riesgos con las fluctuaciones en el precio de este producto.

2.4 PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La cooperativa presta el servicio de maquilado y exportación de café a otras cooperativas y productores individuales. Asimismo con el objetivo de promover el mejor uso de los recursos, COHORSIL brinda asistencia técnica y capacitación a todos los productores asociados de forma gratuita la cual se hace extensiva a los productores que utilizan los canales de comercialización de sus productos, lo que incluye a las cooperativas y grupos de productores de café que exportan a través de COHORSIL. En el Centro de Investigación de Montaña [CICAM], ubicado en la aldea de Potrerillos en Siguatepeque, constantemente se realizan experimentos agrícolas y módulos de capacitación para ayudar al productor a resolver problemas técnico-productivos. También el CICAM es fuente generadora de ingresos, ya que éste es alquilado como Centro de Capacitaciones para realizar diversos eventos, brindando también alimentación y alojamiento a sus usuarios.

3. LECCIONES EMPRESARIALES

Durante los últimos 17 años, COHORSIL ha adquirido experiencia y ha logrado convertirse en una empresa exitosa, basada en la oferta de insumos y servicios de calidad; es considerada un modelo de liderazgo cooperativo e incorpora el concepto de excelencia en sus programas.

La cooperativa ha logrado mantener la democracia interna, un liderazgo efectivo y capacidad de gestión y los socios se sienten orgullosos de haber contribuido con sus aportes al financiamiento de la cooperativa. Estos aspectos constituyen los principales elementos de éxito desde el punto de vista interno, que vale la pena destacar.

COHORSIL mantiene el compromiso de dar servicios de calidad a sus socios. La dirección está consciente que la lealtad tanto de socios y no socios solo se alcanza cuando los servicios que se prestan son altamente competitivos.

Aunque existe demanda de hortalizas y se ha tenido éxito en esta rama, la infraestructura deficiente [falta de cuarto y transporte frío] no permite la comercialización de un volumen de venta mayor. Además el tratamiento postcosecha es poco tecnificado, causando pérdidas relativamente grandes en forma de producto rechazado. Por lo que todavía hay mucho más por recorrer en esta área.

Para cerrar el círculo en aspectos de crédito y financiamiento, con el cual sus miembros puedan tener acceso a préstamos ágiles y oportunos, COHORSIL se está asociando con la Financiera de Cooperativas Agropecuarias [FINACOO] que brindará servicios financieros para los agricultores de la zona.

4. FACTORES DE ÉXITO, LIMITANTES Y OPORTUNIDADES

FACTORES QUE LA HAN DINAMIZADO PARA ALCANZAR DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Visión empresarial, liderazgo dirigencial, honestidad, trabajo en equipo, planificación, capitalización, capacitación a todo nivel [tanto gerencial, directivo, administrativo como de producción], innovación en procesos [de producción, comercialización, diversificación], interés en la atención al cliente y política de cero reclamos.
- Convenios de cooperación, alianzas y capacidad de apalancamiento de recursos financieros.
- Mercadeo de imagen haciendo prevalecer los valores de la empresa [alto cumplimiento de acuerdos, política de cero reclamos, retroalimentación de clientes y proveedores con relaciones de confianza].
- Se realiza cada quinquenio una planificación estratégica, cuyos logros y desfases son evaluados en forma permanente.

FACTORES QUE LA HAN LIMITADO

- Falta de una política de estado enfocada a propiciar el desarrollo del sector agropecuario, mediante el otorgamiento de financiamiento con tasa de intereses adecuados a la realidad nacional.
- Devaluación de la moneda [al importar en dólares y vender en lempiras, especialmente en insumos].
- El fideicomiso en el área de la caficultora quita competitividad de productos exportables.
- Decretos de condonación crean cultura de no pago.
- Crédito informal sin garantías.

LOGROS OBTENIDOS POR COHORSIL

- Credibilidad
- Apoyo financiero
- Apropiamiento del productor
- Desarrollo de tecnologías
- Uso de semilla mejorada
- Desarrollo de infraestructura
- Incremento en ventas
- Personal Capacitado y comprometido
- Mejor manejo Post cosecha
- Productividad
- Necesidad de encadenamiento con otros sectores
- Apoyo al pequeño productor
- Ventas de café con diferencial positivo sobre la bolsa de New York.

TECNOLOGÍAS EN COHORSIL

- Sistema de Riego por Goteo
- Centro de Acopio
- Uso de Plántulas en Invernadero
- Agricultura Protegida
- Transporte a Suplidores
- Empaque de Productos
- Manejo integrado de plagas
- Procesos de beneficiado húmedo, con orientación a la higiene, eficiencia y ambiente, proceso de beneficiado seco de café y preparación para

exportación, todo controlado en manual de calidad bajo la normas internacionales de mejoramiento continuo de la calidad ISO 9001-2000

CRECIMIENTO DE COHORSIL

- Incremento de la Producción
- Incremento de la Suplencia
- Mejores Rendimientos
- Desarrollo de BPAs [Buenas Prácticas Agrícolas] y BPMs [Buenas Prácticas de Manejo]

OPORTUNIDADES

La calidad del café de la región de Siguatepeque es superior a la mayoría de la producción de otras regiones en Honduras y Centroamérica, lo que permitiría situarse en nichos de mercado que están dispuestos a pagar más por café de alta calidad. Asimismo, las plantaciones de la mayoría de PECASIG [Pequeños Caficultores de Siguatepeque] miembros de la cooperativa COHORSIL cumplen con las condiciones agro-climatológicas requeridas para producir cafés de alta calidad. COHORSIL ha fomentado una cultura de calidad dentro de sus proveedores socios y no socios. Y a través de haber demostrado consistencia en la calidad del producto y un adecuado mercadeo se ha logrado entrar a mercados antes vedados para el café hondureño.

CAPITULO IV

EL ANALISIS DE LOS CONCEPTOS Y LA EXPERIENCIA EMPIRICA

4.1 Historia del Cooperativismo en Honduras

El origen del cooperativismo Hondureño se remonta al siglo pasado; las primeras expresiones se manifiestan en el último cuarto del siglo XIX con el surgimiento de un organismo mutualista conocido como Sociedad de Ladinos de Marcala, Departamento de La Paz en 1876. Este es el antecedente de mayor antigüedad en la historia del cooperativismo organizado; pero no se concreta hasta 1930. Además, se estableció en Ocotepeque la Sociedad de Tipo Gerencial y la Mutualista "El Obrero". Igual manifestación se dio en Santa Rosa de Copán con la Sociedad Copaneca de Obreros en 1908. Las primeras dos manifestaciones aquí presentadas - la de Marcala y Ocotepeque - aún siguen vigentes [Enciclopedia Digital Nuestro País, 1999].

En 1923 se inserta por primera vez en la Constitución de la República el precepto: "Es función del Estado promover la asociación cooperativa"; en 1927 la Ley de Municipalidades le dedica dos artículos, a la promoción y ejecución de las sociedades cooperativas; en 1936 se aprueba la Ley de Sociedades Cooperativas para la venta de mercaderías a plazo con disposiciones para la regulación y fomento de las Asociaciones Cooperativas [Origen del Cooperativismo en Honduras, 1999].

En 1949 se incluyó en el Código de Comercio un capítulo destinado a la regulación de sociedades cooperativas, considerándolas en el mismo cuerpo de leyes



La libre asociación en cooperativas es un derecho amparado en la Constitución de la República.

de las sociedades mercantiles. En 1954 se aprobó la Ley de Asociaciones Cooperativas, dejando sin vigor el capítulo del Código de Comercio. Esta Ley estuvo vigente hasta 1987, al promulgarse una nueva Ley de Cooperativas.

La década del 50, es considerada como la del nacimiento del cooperativismo hondureño. En 1953, se creó la primera cooperativa agropecuaria. El 13 de marzo de 1954, se promulgó la Ley de Asociaciones Cooperativas dejando sin vigor el capítulo del Código de Comercio. Esta Ley estuvo vigente hasta 1987, al promulgarse una nueva Ley de Cooperativas. Posteriormente se organizó la Dirección de Fomento Cooperativo.

El Soberano Congreso Nacional, en 1987, promulgó la actual Ley de Cooperativas de Honduras, hecho que permitió formalizar, y dinamizar a la economía social productiva hondureña. Las Empresas Cooperativas de Honduras en un lapso de tiempo relativamente corto se extendieron por toda la República hasta cubrir un total de 17 departamentos.

En el año de 1990 el Movimiento Cooperativo Nacional se había conformado en 9 sub-sectores: Vivienda, Industria, Ahorro y Crédito, Agropecuario, Consumo, Transporte, Agroforestal, Pesca y Mixtas; esta variedad de actividades cooperativistas representaron en ese entonces 1,091 empresas cooperativas con un total de afiliados de 183,473. El comportamiento del sector en 1997 alcanzó un desarrollo de la magnitud siguiente: Total No. Cooperativas: 1,248; y Total Asociados: 292,500.

Según la Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples de 1997 establece que el tamaño de familia promedio es de 5.2 personas por hogar **esto nos permite cuantificar el impacto e importancia del sector en la sociedad hondureña con lo cual alcanza un total de 1,521,000 habitantes de diferentes edades a nivel nacional; esta participación representa un 27% del total de la población de Honduras.** Adicionalmente, según datos proporcionados, en febrero de 1999, por el organismo estatal en materia de cooperativismo, el Instituto Hondureño de Cooperativas [IHDECOOP], las cooperativas registradas ascienden a 2072 en las actividades mostradas en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Cooperativas en Honduras

SUBSECTOR	CANTIDAD
Agropecuaria	688
Mixta	509
Ahorro y Crédito	226
Agro-Forestal	219
Vivienda	84
Transporte	102
Industria	102
Cafetera	96
Estudiantil	16
Consumo	1075
Pesca	20
Total	2072

Fuente: Reseña del Cooperativismo y Distribución en Honduras, Presentación Power Point presentada por Ramón Donaire, 2004

El Instituto Hondureño de Cooperativas (IHDECOOP) es un organismo descentralizado del Estado, cuya función principal es la de controlar y supervisar las cooperativas del país; además la Ley le otorga la responsabilidad de la formulación, dirección, planificación, coordinación y ejecución de la política del Estado en materia cooperativa. Su Junta Directiva está integrada por cinco representantes del sector cooperativo y cuatro por el sector gobierno.

Todas las cooperativas deben inscribirse al IHDECOOP y deben cumplir una serie de leyes y normativas. El IHDECOOP actúa como organismo rector del movimiento cooperativista, como institución descentralizada del estado, autónomo y como patrimonio propio que tiene a su cargo, en forma exclusiva, la organización del sector cooperativista de la economía en el marco de los principios del cooperativismo. Las relaciones del IHDECOOP con el poder ejecutivo se realizan por medio de la secretaría de economía y comercio.

Los libros que cada cooperativa está obligada a llevar son:

- a) Libros de Actas de Asamblea
- b) Libros de Actas de la Junta Directiva
- c) Libros de Actas de la Junta de Vigilancia
- d) Libro de Registro de Cooperativistas
- e) Libro de Aportaciones
- f) Libro Diario General
- g) Libro Mayor General y
- h) Libro de Inventario y Balances

De acuerdo con el Reglamento de la Ley de Cooperativas de Honduras, es de carácter obligatorio:

- Realizar por lo menos una Asamblea General Ordinaria al año, dentro de los tres meses siguientes a la finalización de cada ejercicio social.
- Inscribir en el Registro Nacional de Cooperativas del IHDECOOP la integración de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia, así como el nombramiento del Gerente, indicando clase, y monto de la fianza rendida.
- Cumplir con lo relacionado a la asignación presupuestaria para fomentar la educación cooperativista. En caso de comprobarse que dicho Monto o parte del mismo no ha sido utilizado en el término de dos años consecutivos pasarán al IHDECOOP y a la CHC.
- Remitir al IHDECOOP: Los estados financieros de la Cooperativa (Balance General y Estado de Resultados), listado de cooperativistas: Activos e inactivos, copia del presupuesto anual con su respectiva liquidación.
- La aplicación y uso del timbre cooperativo.
- Llevar los libros debidamente autorizados por el Instituto.
- Notificar y solicitar la autorización de la apertura de filiales y legalizar las ya existentes.
- Practicar anualmente las auditorías con el IHDECOOP.
- El plazo máximo para la entrega de la información y cumplimiento de las disposiciones antes citadas será de tres meses después de finalizado el ejercicio social, según lo establecido en los Estatutos de cada Cooperativa.
- Las cooperativas que soliciten prórroga dentro de los dos meses siguientes que les concede la Ley, deberán enviar la información solicitada en forma inmediata después de la fecha de celebración de la Asamblea General Ordinaria.
- Las cooperativas que no cumplan con las disposiciones antes enunciadas el IHDECOOP aplicará las sanciones establecidas por la Ley.

4.2 Propuesta metodológica: "Aplicando el Desarrollo Organizacional"

La propuesta de capacitación de ASONOG-FLO incluye la formación de recursos técnicos a niveles de dirigencia organizativa, liderazgo intermedio, equipos técnicos y a la administración, así como capacitaciones específicas a los socios en general. Esto requiere de un proceso secuencial de capacitación, que permita dentro de cada nivel socializar las experiencias y conocimientos desarrollados e institucionalizarlos.

El equipo de técnicos facilita el proceso de capacitación bajo una modalidad de acompañamiento en el trabajo de campo y de socialización de conocimientos de cooperativista a cooperativista (réplicas). Los técnicos manejan la temática en las cuatro dimensiones meta: organización, administración/contabilidad, comercialización y producción con énfasis en maximizar el bienestar del pequeño productor. Este libro está focalizado en la dimensión organizativa puramente.

Este equipo está bajo la responsabilidad de ASONOG, entidad responsable de la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto, lo cual asegura el respectivo cumplimiento del plan de trabajo.

4.2.1 Propuesta para la Selección de Participantes

Considerando que a este nivel ya se habían identificado las organizaciones beneficiarias del proyecto, el primer proceso recomendado fue realizar una serie de visitas de campo y reuniones de trabajo con representantes de estas organizaciones con el fin de seleccionar los participantes por cada organización, cuidando mantener la igualdad de género y garantizar un proceso sostenido en cada dimensión a trabajar, en este caso de la dimensión organizativa.



Participantes en el Taller Desarrollo Organizacional en el contexto del Comercio Justo

En este punto, le correspondió a ASONOG-FLO un trabajo de re-localización de las cooperativas y actualización de la información obtenida en la propuesta y diagnósticos de varios años de antigüedad. Fue durante estos procesos que se evidenció la heterogeneidad de estas 13 cooperativas, tanto por el nivel variado de educación y capacidades al interior de las cooperativas [diferencias entre personal, directivos y socios], como también las brechas entre cooperativas; además, las limitantes de acceso, tecnología, comunicación, etc. Todo esto obligó a considerar, simultáneamente al seleccionar los participantes, diferentes formas y sedes a abordaje para facilitar acceso de los beneficiarios, así como también la adaptación específica de los entrenamientos a estos diferentes niveles encontrados.

4.2.2 Propuesta acerca de los Aspectos Geográficos

En aspectos de capacitación presencial, inicialmente se propuso crear 3 sedes regionales para facilitar el acceso de las organizaciones que se ubican en 7 departamentos del país. La distribución sería de la siguiente manera:

- 1.- Regional Norte - Occidente: Sede San Pedro Sula
- 2.- Regional Centro- Occidente: Sede Santa Rosa de Copán
- 3.- Regional Sur Occidente: Sede Marcala, La Paz

La distribución de grupos para los talleres de capacitación se realizaría como sigue:

San Pedro Sula: Grupos de Cortés, Yoro y Santa Bárbara
Santa Rosa de Copán: Grupos de Intibucá y Copán
Sede Marcala: Grupos de Choluteca y La Paz

En cada sede asistirían 5 personas seleccionadas por cada Cooperativa a manera de realizar el proceso de capacitación presencial, aunque también habría capacitación de campo a través del acompañamiento del equipo técnico facilitador. Para el trabajo de acompañamiento el equipo técnico facilitador se movilizaría a las diferentes comunidades sitios del programa.

Aquí se obtuvo un aprendizaje metodológico, ya que la propuesta inicial estaba planteada bajo un argumento lógico que no respondía a la heterogeneidad mencionada, sólo se limitaba al aspecto geográfico, además, no consideraba

los límites del presupuesto. Así, esta propuesta fue cambiada a sedes coyunturales según el grupo meta a trabajar [los grupos fueron separados según niveles, problemas de acceso y también rotación de comodidades entre las diferentes cooperativas.- Algunas veces ciertas cooperativas viajaban corto y otras largas y otras veces viceversa]. Así, se ha utilizado Siguatepeque en el departamento de Comayagua; San Pedro Sula, Cortes; y Marcala en La Paz, considerando los aspectos presupuestarios, por lo que además el número de participantes en los talleres agregados comenzó a variar entre 3 y 5 por cooperativa.

4.2.3 Propuesta de Enfoque

La propuesta del enfoque del proceso para desarrollo de capacidades, parte de la experiencia acumulada por ASONOG desde su intervención en comunidades rurales con grupos, tanto operativos como de aprendizaje.

Esta experiencia muestra que el abordaje directo de un grupo en particular en aspectos puramente técnicos degenera tarde o temprano en problemas internos de su estructura como grupo, por ejemplo: desmotivación, conflictos por intereses, poca participación, vacíos de liderazgo, falta de empoderamiento y apropiamiento de su rol como grupo, ineficacia, debilidad en la toma de decisiones, entre otros.

Entonces, el enfoque se orienta en un abordaje que considera dos aspectos fundamentales:

1. Contexto personal
2. Contexto colectivo o grupal

4.2.3.1 Contexto Personal

En este contexto se desarrolló un proceso reflexivo y práctico bajo el modelo del aprendizaje significativo, que permitió analizar como la realidad individual (personal) influye posteriormente en el éxito del grupo partiendo de la premisa que cualquier tipo de grupo esta formado por personas antes que por la tarea misma que los une. Para este contexto se planteó una primera fase de trabajo presencial que tiene que ver con los siguientes contenidos:

Fase No. 1

Habilidades y elementos que contribuyen al desarrollo personal

- Empoderamiento
- Auto eficacia
- Toma de decisiones
- Resolución de conflictos
- Motivación
- Liderazgo
- Creatividad

4.2.3.2 Contexto Colectivo o Grupal

Se trata de utilizar los aprendizajes que los y las participantes alcanzaron desde su introspección como personas para disponer las habilidades que individualmente poseen así como la disposición de fortalecer sus debilidades en beneficio del proceso grupal de su empresa. En este contexto, se realiza una etapa de sensibilización previa sobre el contenido del trabajo a desarrollar en aspectos técnicos con la intención que al momento de iniciar el proceso de capacitación técnica, los participantes ya conocieran lo que juntos se emprendería y se sintieran identificados con los contenidos del plan de trabajo propuesto, identificando el por qué de la importancia de aprender al respecto

Fase No. 2

Técnicas para el fortalecimiento del impacto grupal: "el caso de la dimensión organizativa"

- Asociacionismo y cooperativismo en Honduras
- Cooperativismo en el contexto de la realidad económica rural y los tratados regionales (TLCs, PPP, AdA, etc.)
- Los procesos educativos en la sostenibilidad cooperativa
- Marco legal del cooperativismo en Honduras
- Desarrollo Organizacional, incluyendo estudios de caso
- Género y economía local
- Tipos de planificación, incluyendo la estratégica
- Evaluación

4.3 Contenido de la Propuesta para el Plan de Formación

Una vez realizada la sensibilización, dado el proceso de trabajo con las habilidades individuales, se procedió a hacer un enlace entre el entrenamiento particular y los seguimientos que llevaron esos conocimientos a la vida práctica de la cooperativa. Para esto se insistió en reuniones tipo “réplicas”, en las cuales las cooperativas pasaban de tratar los tópicos del taller “organizativo” a afrontar los desafíos organizativos que las limitan. A manera de descripción breve se ofrece una revisión de cada dimensión, bajo el entendido que la presente publicación se limita a la “Dimensión Organizativa” únicamente.

4.3.1 Primera Dimensión

Módulo Desarrollo Organizacional

- Cooperativismo en Honduras
- Factores de éxito en una empresa
- Funciones de junta directiva y vigilancia
- Funciones de Comités de Apoyo
- Políticas y reglamentos
- Normas parlamentarias
- Marco legal del Cooperativismo en Honduras
- Desarrollo Organizacional
- Género /Economías Locales
- Desarrollo Organizacional
- Planificación estratégica y operativa

4.3.2 Segunda Dimensión: sujeto de una publicación en el futuro.

Módulo de Capacidades Administrativas y Contables

- Sistema contable
- Contabilidad para no contadores
- Interpretación de estados financieros
- Interpretación e implementación de recomendaciones de auditoría
- Manejo de inventarios para salida en bodega

4.3.3 Tercera Dimensión: sujeto de una publicación en el futuro.

Módulo de Producción

- Agricultura orgánica
- Diversificación de la producción
- Beneficio ecológico del café
- Catación de café
- Mantenimiento de maquinaria y equipo.
- Legislación agropecuaria

4.3.4 Cuarta Dimensión: sujeto de una publicación en el futuro.

Módulo de Comercialización y Exportación

- Globalización y libre comercio
- Planes de Negocio
- Comercialización de Café
- Políticas internacionales de Comercialización

Estas cuatro dimensiones se ejecutarán en el transcurso de agosto 2005 a mayo 2008. El desarrollo de la dimensión organizativa - tomando en cuenta la etapa de habilidades individuales (agosto-octubre, 2005) - ha conllevado un periodo de 11 meses y se considera que la principal lección aprendida de esta intervención se basa en esta dimensión. El hallazgo es que la situación organizativa, por un lado representa la base para adherir cualquier otro aprendizaje (ejemplo: las tres dimensiones venideras) y que por otro, en el caso de estas 13 cooperativas, se convertirá en una dimensión de largo plazo, la cual se mantendrá hasta el final del proyecto, pero monitoreando los indicadores planeados para la misma. Esta aseveración resultó después de los primeros 11 meses debido a la aguda situación de ausencia de institucionalidad encontrada y además, a que las cooperativas van en un proceso de organización y aprendizaje que requiere acompañamiento institucional secuencial en la medida que van dando sus pasos.

4.4 Propuesta y Realidad: “Vinculando los conceptos y el entorno”

Anteriormente se mencionó cómo el entorno nacional encuentra sus réplicas a pequeña escala en ejemplos como las cooperativas atendidas, de otro lado se ha mencionado las definiciones a conceptos como desarrollo organizacional, la importancia del capital humano, etc. En un proyecto de esta naturaleza toca confrontar los conceptos, los métodos y el entorno para producir un resultado, el resultado normalmente es un cambio de situación. En ese proceso, se

genera una serie de lecciones que siempre son importantes para el ejecutor y para la población meta - ya que mientras el primero alimenta su técnica y su entendimiento de estos grandes elementos: conceptos, métodos y entorno, los segundos fortalecen sus capacidades.

En cuanto al aspecto de género, se ha encontrado poca participación de la mujer en las actividades de la cooperativa.

Esta baja participación ha sido consistente tanto en los talleres como en las visitas realizadas a las cooperativas atendidas, resultando en un 20% de participación de la mujer y 80% hombres. Esta realidad de género tiene que ver con el entorno país, ya que ésta en Honduras muestra un estado en detrimento para la mujer. Se hacen necesarias iniciativas para mejorar la participación de la mujer en la vida económica local (y también política). Esta realidad "estructural" es "influyente" al grado que parece que las pequeñas empresas locales "replican" iguales realidades de género. El problema estructural que explica la baja participación de la mujer en estas cooperativas radica en sus asambleas, ya que únicamente el 18% son mujeres (ver Cuadro 3), por lo cual la participación de la mujer se replica casi en iguales porcentajes, cabe decir que no es lo ideal. Se ha encontrado que este bajo porcentaje de la distribución de género en la membresía de las Cooperativas, se debe a que uno de los requisitos para ser socio en la mayoría de éstas, es: poseer finca, lo que se convierte ya en un obstáculo para que las mujeres puedan participar al no poseer tierras. De acuerdo a las estadísticas brindadas por el Instituto Nacional de la Mujer (INAM, 2006) en el caso de nuestro país, es hasta con la Reforma Agraria que las mujeres tienen acceso a tierra, y pese a ello sólo el 4% de los títulos de tierra han sido otorgados a mujeres. Aun con esa limitante, es posible observar una respuesta favorable dada una sensibilización consistente en esta área, ya que después del abordaje de la dimensión organizativa, se ha podido ver un incremento de la participación de la mujer a un 28% en las actividades que el proyecto ejecuta.



En aspectos de género se encontró poca participación de la mujer en las cooperativas.

Cuadro 3. Distribución de socios de las cooperativas

Cooperativa	Número de Socios		
	Hombres	Mujeres	Total
CAUFUL	33	2	35
CARUCHIL	90	10	100
RAOS	48	11	59
CABRIPEL	46	2	48
COAQUIL	80	20	100
CARSBIL	85	10	95
COARENE	150	51	201
COAPROCL	23	0	23
COCANEL	26	6	32
COCASJOL	145	30	175
COMISUYL	35	18	53
COCASAM	77	27	104
TOTAL	838	187	1025

El proceso de avances, además de los indicadores del marco lógico, se verá complementado con la escala desarrollada para medir el nivel de desarrollo organizacional-empresarial de las cooperativas (con intervalo de 1 a 10), al inicio de la intervención las cooperativas presentaron un promedio de 5.5 puntos, aunque la heterogeneidad obligó a una estrategia diferenciada para garantizar éxito. Por ejemplo, la cooperativa con mayor puntuación tiene 9 puntos, mientras la menor ha sido calificada con 2 puntos (según se discutió en la sección 2.4). Esto implicó considerar estas diferencias en desarrollo para realizar una atención oportuna y eficaz. Además, ya en términos de logística, se consideró la proximidad geográfica para agruparlas - sólo para la dimensión organizativa¹⁰ - como a continuación:

10 Esta agrupación basada en proximidad geográfica cambiará a partir de la dimensión administrativa contable, ya que ésta se agrupará según el nivel de capacidades de las cooperativas, básicamente entre las cooperativas con personal entrenado y equipo de cómputo y aquellas con contabilidad manual / libros contables.

1. Sede I: flexible entre Siguatepeque o San Pedro Sula para las cooperativas COCASAM, COCANEL, CARPROL, COAPROCL, COMISUYL Y COCASJOL.
2. Sede II: de carácter rotativo entre Marcala, La Paz y La Esperanza, Intibucá; para las cooperativas COARENE, CARSBIL, COAQUIL, RAOS, CABRIPEL, CARUCHIL Y CAUFUL.

Con esta esquematización se desarrolló el trabajo - cuyo proceso aún sigue ocurriendo y se espera se mantenga por el resto del proyecto - para fortalecer la dimensión organizativa, cuyos detalles mediante dos talleres y elementos rescatados se presentan en las siguientes secciones.

4.5 El Proceso de la Dimensión Organizativa

4.5.1 Habilidades Individuales para el Desarrollo Organizacional

El primer taller del módulo organizativo se denominó "Habilidades Individuales para el Desarrollo Organizacional" y se brindó los seguimientos de campo o réplicas en cada cooperativa con miras a la generación de un proceso sólido que ofreciera las líneas de trabajo en lo colectivo, según las dimensiones a ser fortalecidas por el proyecto.

El contenido de este taller estaba enfocado, en primera instancia, en dar a conocer el proyecto, cuál es su papel como productores certificados bajo el sello "Fairtrade" y el contexto del Mercado Justo. Los participantes recibieron y participaron en un recuento de los fundamentos, orígenes y filosofía del mercado justo, incluyendo sus últimas actualidades concernientes a sus organizaciones y los mercados. Posterior a este encuadre, se invitó a los participantes a realizar un perfil individual de sus habilidades y destrezas, para poder identificar aspectos que motiven a integrar equipos.

Asimismo, el taller incluyó temas como Motivación, Habilidades en Comunicación, Toma de Decisiones y Modalidades de Gestión y Liderazgo, como inicio de la aplicación de conceptos base para el Desarrollo Organizacional. Al cierre, se procuró integrar estas habilidades individuales para la formación de grupos y equipos de trabajo, con el fin de desarrollar las capacidades individuales para la identificación del impacto del liderazgo sobre la configuración de la Organización.

Seguidamente, se desarrolló el tema "Modalidades de Gestión y Liderazgo", donde los participantes identifican su estilo de liderazgo y a la vez desarrollan habilidades para fortalecerlo en el grupo. Este tema es del Taller Habilidades Individuales.

El liderazgo se define como la capacidad de conseguir seguidores. La mayoría define el liderazgo como la capacidad de alcanzar una posición, no de obtener seguidores. Por lo tanto, van detrás de una posición, rango o título, y cuando los adquieren piensan que ya son líderes.

A partir de estos conceptos, dictados en los talleres, se identificó los principales tipos de liderazgo:

- Autoritario
- Paternalista
- Sabelotodo
- Manipulador
- Democrático

El objetivo es que en las cooperativas exista un liderazgo democrático, el cual tiene dos características principales: 1) Es representativo. Ser representativo significa que el líder está elegido por los miembros del grupo y que representa sus ideas y sus intereses; y 2) Es participativo. Ser participativo significa que el líder promueve la participación de todos los miembros del grupo, velando tanto por su unidad como por el cumplimiento de tareas.

Con este taller, los participantes pueden hacer una evaluación de las personas que han seleccionado de entre su asamblea para formar parte del liderazgo, y determinar los cambios que se deben realizar a fin de integrar los equipos adecuados bajo un guía que les permita crecer y mejorar.

Este taller fue impartido en las dos sedes propuestas: La Esperanza y San Pedro Sula, contando con una nutrida y activa participación de las cooperativas involucradas. Los principales resultados y hallazgos son los siguientes:

- El objetivo de motivar las habilidades y fortalezas individuales para explotarlas en el grupo fue alcanzado, según la evaluación final del taller.
- Muchos conocieron y se comprometieron a utilizar el poder de participación en la toma de decisiones conjuntas.

- Se logró la descripción del perfil individual de cada participante y de las cooperativas en base a las potencialidades de cada uno.
- Mejora en la comunicación internos como externos: a nivel personal, familiar y a nivel de la empresa.
- En términos generales, los logros fueron: mayor seguridad y confianza en el grupo, reconocimiento de sus propias habilidades (autovalorarse), habilidad para comunicación, respeto mutuo, ser más dinámicos para informarse, pensamiento visionario, uso de la motivación a nivel personal y con el resto del equipo.

Asimismo, se lograron algunos compromisos en torno a estos resultados, que beneficiarían a las organizaciones internamente:

- Retomar la dinámica de grupo mediante una convocatoria formal de directivos, socios y personal gerencial de las cooperativas por parte de los participantes como un seguimiento de su capacitación y sirviendo a la vez como puerta de entrada para los técnicos del proyecto con los líderes de las cooperativas.
- Planificación de actividades para la resolución de conflictos organizativos entre directivos, gerentes y socios de las cooperativas.
- Coordinación de reuniones inter-institucionales entre las cooperativas y agentes comerciales, brokers, exportadoras y otras para la resolución de problemas comerciales de su actividad.
- Nombramiento de personas enlace entre la cooperativa y el proyecto, con el fin de realizar un proceso armonioso y más eficiente entre los asuntos individuales de los miembros de las cooperativas y el proceso colectivo a emprender en la siguiente etapa.

4.5.2 Desarrollo Organizacional en el Contexto del Comercio Justo

El segundo taller, denominado "Desarrollo Organizacional en el Contexto del Comercio Justo", buscó focalizar a cada cooperativa acerca de los conceptos de Desarrollo Organizacional y Planeación Estratégica, basados en las teorías descritas anteriormente, e introducir los aspectos teóricos que conjugan los factores de éxito en el desarrollo de las organizaciones. El objetivo de este taller fue fortalecer las destrezas de los participantes a través del ejercicio de un análisis institucional conducido e inducido a la identificación de los principales factores que afectan sus empresas y las medidas requeridas para corregirlas

(en el corto y mediano plazo), según su situación organizativa y el contexto económico-empresarial y legal que las envuelve.

En una breve exposición se explicó, el marco legal hondureño para el cooperativismo dictado por el IHDECOOP, las principales exigencias a ser cumplidas por todas las cooperativas de nuestro país. De igual manera se hizo un recuento de las leyes cooperativas y una evaluación de su cumplimiento.

Se encontró que a este punto muchas de las cooperativas corren riesgos de multas y sanciones por falta de cumplimiento a registros contables adecuados, manejo de todos los libros requeridos por el IHDECOOP y de los porcentajes asignados a educación cooperativa y a reservas.

A continuación se ofrece una breve descripción de los aspectos relacionados con el éxito o fracaso de las cooperativas y empresas relacionadas, cuya reiteración en diferentes sectores del país hace que deba ponerse atención y evaluar el riesgo de que suceda en alguna de las cooperativas atendidas por el proyecto.

4.5.3 Factores de Éxito o Fracaso en las Cooperativas y demás Empresas del Sector Social de la Economía

Existe un dato estadístico de fuerte impacto entre empresarios, que establece que de cada 10 empresas privadas que fracasan en Honduras, 8 de ellas tuvieron como causa principal la mala administración (Rosa, 2005). Algunos de los problemas administrativos calificados como mala administración son:

- Poca o ninguna capacidad para administrar
- Débil experiencia administrativa (no ha habido práctica, aunque tenga algunos conocimientos).
- Experiencia administrativa no equilibrada (sabe de algunos aspectos, pero no de todas las áreas claves de la gestión empresarial).
- Débil experiencia en la línea de productos o actividad económica de la empresa (es un administrador, pero no conoce de la actividad que está administrando).

Existen otras causas para el fracaso empresarial, tales como:

- La negligencia
- Desastres o siniestros

- Fraudes (robo, uso indebido de recursos, engaños, estafa, etc.)
- Otras razones (decisiones de los asociados, conflictos, falta de consenso, etc.)

4.5.4 Características típicas de las Empresas de Economía Social que Fracasan

Existen algunas características, que son comunes en las empresas de Economía Social que han fracasado en Honduras. Los estudios muestran esas lecciones aprendidas para que se tomen las medidas necesarias. Esas características son:

- Empresas con estructuras rígidas verticales, de arriba hacia abajo. Por ejemplo: un Presidente que toma decisiones que corresponden a otros organismos de la estructura y en La Junta Directiva decide solo, no obstante que la toma de decisiones es colegiada y la responsabilidad por las mismas es de todos por igual. Estas empresas tienen poca flexibilidad en su administración y no fomentan la competitividad en su interior, como resultado de que el poder se concentra en una persona.
- Empresas con financiamiento fuerte por parte de Instituciones Públicas o extranjeras, que se acostumbran a ser poco eficientes, sin luchar para sobrevivir con su propio esfuerzo. La mejor ayuda es nuestro propio esfuerzo.
- Empresas con control directo de una institución gubernamental. En este caso, los miembros no tienen control de su propia empresa.
- Empresas orientadas por otros objetivos, distintos a los de sus miembros. No existe congruencia entre los que la empresa realiza y lo que los asociados esperan de ella.
- Empresas con una motivación hacia lo social y lo político, descuidando lo económico y empresarial. En estas empresas se da preferencia a lo social, justifican la ineficiencia, la poca o ninguna rentabilidad y la baja competitividad.
- Empresas cuyas actividades no son apoyadas por estructuras adecuadas. Tienen la opción de amplios mercados, pero no tienen la infraestructura para llegar a tener éxito. Tiene clientela, pero no pueden producir en cantidad y calidad.

4.5.5 Particularidades de las Empresas que Fracasan

- Son empresas que desde su inicio, fueron llevadas de la mano en cuanto a formación y financiamiento (paternalismo institucional).
- Empresas que nacieron como una posible opción para disminuir problemas sociales, tal como el desempleo y no como una opción empresarial para el éxito de sus miembros.
- Empresas que no definieron sus propios intereses, reglamentos o mecanismos de operación, ya que les fueron impuestos o copiados de otras empresas no necesariamente exitosas. No se esforzaron por definir sus propios objetivos. No siempre se puede insertar en nuestra realidad, lo que vemos, conocemos y aprendemos.
- Empresas que seleccionaron un Gerente por su liderazgo social y político y no por su capacidad empresarial.
- Empresas en las cuales sus asociados no se sienten dueños y por tanto no aportan capital cuando se necesita.
- Empresa con asociados que no tienen mucho que perder si la misma fracasa, puesto que es mínimo el capital social que han aportado.
- Empresas que no pertenecen a los asociados sino a los acreedores.
- Cooperativas en las cuales el Gerente es asociado y tiene entre sus subalternos a los miembros de la Junta Directiva, siendo por tanto: "Jefe de su Jefe" o bien, "subalterno de su subalterno".
- Empresas en las cuales, los miembros de la Junta Directiva y la Gerencia administran para sí mismos, y no para la empresa como un todo.
- Empresas en las cuales no funcionan los comités (siendo un principio de su naturaleza y doctrina) por lo tanto, el Gerente debe atender lo social, político, empresarial, legal, económico, financiero y si queda tiempo, lo administrativo.
- Empresas donde cada asociado tiene diferentes objetivos; sin existir un objetivo común a todos.

El análisis de todos estos factores y aspectos de éxito/fracaso, llevan a una reflexión hacia dónde estamos llevando a cada una de las cooperativas involucradas, tomando en cuenta estas recomendaciones para evitar su repetición en el futuro.

A partir de este análisis, surge un trabajo de identificación de las lecciones particulares de las cooperativas participantes del proyecto, cuyo resultado es el siguiente:

- La mayoría de las cooperativas no cuentan con un nivel de educación adecuado, lo que les haga más difícil atender a todas las responsabilidades y obligaciones a seguir dentro de su institución.
- Autodiagnóstico: las cooperativas identificaron sus principales problemas de organización, debilidades y fortalezas, luego comentan sobre las causas, consecuencias, que pueden hacer para remediar dichos problemas y como seguir manteniendo la parte fuerte.
- Los problemas más comunes encontrados en las cooperativas, son no estar al día con lo demandado por el IHDECOOP, la falta de conocimientos para el manejo de los libros, falta de conocimientos para hacer un estructuramiento adecuado en las juntas, falta de conocimientos a la hora convocar a los miembros a una asamblea (ordinaria/extraordinaria).
- De la manera como tradicionalmente se tienen definidos los roles de las mujeres y los hombres, se ha llegado al paradigma de que la mujer no es capaz de ejecutar tareas eficientemente, las que sólo los hombres han realizado durante la historia. No obstante, ahora se busca brindarle más oportunidad a la mujer a que ocupe cargos y responsabilidades que antes se consideraban exclusivamente masculinas, a fin de dar apertura a la equidad e igualdad de género.

Se incluyó el tema Género y Desarrollo, presentando algunas estadísticas de la participación de las mujeres en el ámbito del cooperativismo, la tenencia de tierra y las bases que dan la importancia a la equidad de género e igualdad de oportunidades.

Después de estos talleres, se espera:

- Que los socios participantes de las 13 cooperativas hayan adquirido los conocimientos necesarios para llevar a cabalidad todo lo relacionado con el área organizativa en la cooperativa.
- Que los representantes de cada cooperativa en el taller estén dispuestos a ir a compartir con sus compañeros los conocimientos adquiridos.
- Mediante un diagnóstico las cooperativas identifiquen sus debilidades, qué obligaciones están cumpliendo y cuales no, y así de esta manera puedan tomar las medidas necesarias para corregir en lo que se está fallando.
- Que las cooperativas estén al día con todo lo demandado por el IHDECOOP.
- Que la mujer se integre y tenga más participación en este tipo de actividades.

En términos generales, se puede asegurar que las cooperativas COCASAM, COCASJOL y COARENE tienen muy buena situación organizativa, al contexto

económico-empresarial y legal que las envuelve, con relación al resto de las cooperativas. De igual manera, se puede afirmar que una de las cooperativas participantes (COAQUIL) necesita mayor énfasis en motivación y empoderamiento de sus socios, para lo cual se va a llevar a cabo un taller con ellos en un tiempo próximo.

Un alto porcentaje (61%) de las cooperativas no están cumpliendo con todo lo exigido por el IHDECOOP. Las posibles causas identificadas, por las cuales estas cooperativas tienen muchas debilidades en el área organizativa, es por la falta de capacitación en el ramo, motivación y empoderamiento del socio.

En términos generales, el grupo total de beneficiarios del proyecto puede dividirse en dos grandes grupos: El primero integrado por las cooperativas cuyo desarrollo es bueno y tienen menos problemas organizativos y de administración. En este grupo se encuentran las cooperativas COCASAM, COARENE, COCASJOL, CABRIPEL. El segundo grupo conformado por las cuales debido a diversos



factores presentan que la mayoría de los socios de las cooperativas no cuentan con un nivel de educación adecuado, lo que les dificulta bastante para atender a todas las responsabilidades y obligaciones a seguir dentro de su institución. Además de No estar al día con lo demandado por el IHDECOOP, la falta de conocimientos para el manejo de los libros, falta de conocimientos para hacer una estructura adecuada en las juntas, falta de conocimientos a la hora de convocar a los miembros a una asamblea (ordinaria/extraordinaria). Estas cooperativas son: CARSBIL, COCANEL, CARPROL, COAPROCL, COMISUYL, RAOS, COAQUIL, CARUCHIL y CAUFUL.

Los cuadros 3 al 15 ofrecen una ficha resumen del perfil de cada una de las 13 cooperativas atendidas por el proyecto, donde se da a conocer en forma muy general la situación actual de las mismas al día 30 de Junio de 2006, realizado

en base al informe de monitoreo para FLO Centroamérica a esta fecha. Estas fichas son producto de las visitas técnicas realizadas a cada una y del seguimiento puntual que se realiza, a fin de ser acompañantes del proceso de fortalecimiento organizacional.

4.5.6 Resumen del perfil de cada cooperativa a la fecha

En la sección siguiente se ofrece un perfil con los principales elementos de cada cooperativa a través de una ficha resumen que contiene información tanto básica acerca del nombre de las cooperativas, ubicación, composición de sus asambleas y fechas de fundación, como información de proceso como breves valoraciones-diagnóstico acerca de las dimensiones a trabajar de manera personalizada, entre otras generalidades¹¹ (Cuadros 4 al 16).

11 Se considera que esta obra de literatura podría significar una fuente útil para asuntos metodológicos, intervenciones en campo, planificación, fortalecimiento institucional, empresarial, organizacional etc, - en tiempo real. Por tanto, es importante mencionar que si el lector desea consultar información más específica dado que el presente libro le despertó interés, puede buscar el contacto del caso a través de los sitios web de las instituciones conductoras, ASONOG: www.asonog.hn y FLO: www.flocentroamerica.net

Cuadro 4. Resumen cooperativa CAUFUL

Nombre de la Cooperativa	Cooperativa Agropecuaria Unión y Fuerza Limitada (CAUFUL)
Ubicación	Aldea Las Limas, Municipio de Tutule, Departamento de La Paz
Número de socios	35 [33 Hombres y 2 Mujeres]
Fundada legalmente en el año	1975
Estructura Organizacional	Junta Directiva Junta de Vigilancia Comité de Educación Comité de Trabajo
Producción Estimada QQ oro/año	1500 qq, variedad Cautái e Indio (típico)
Realidad encontrada	Ejemplo de "Comunitarismo" por manejo de finca colectiva, certificación BIOLATINA (café orgánico), poseen un excelente espíritu de organización que les hace superar las limitantes de educación que poseen, en la actualidad emprenden acciones para salir de un endeudamiento heredado por mala administración del pasado.
Dimensión organizativa	Se elevó el perfil informativo y de gestión de los directivos, mejorando la comunicación con los socios. Actualmente se conducen procesos de jornadas tanto de motivación entre los socios como de formación y refrescamiento de la filosofía cooperativista, dado que la participación en lo gremial ha disminuido – no así en lo productivo. Esto se interpreta como una importante lección, la cual muestra como cuando las iniciativas están ligadas a los "medios de vida" de los participantes, estos podrían motivarse más a involucrarse, para las organizaciones de desarrollo es una importante señal, pues mejores "estrategias para vivir" implican gran parte del objetivo para mejorar el bienestar.

Cuadro 5. Resumen cooperativa CARUCHIL

Nombre de la Cooperativa	Cooperativa Agropecuaria Regional Unión Chinacla, Limitada, (CARUCHIL)
Ubicación	Aldea Arenales, Quebrada Honda, Chinacla, Departamento de La Paz
Número de socios	100 [90 Hombres y 10 Mujeres]
Fundada legalmente en el año	1998
Estructura Organizacional	Junta Directiva Junta de Vigilancia Comité de Educación Comité de Crédito
Producción Estimada QQ oro/año	4000 qq, variedades Catuaí, Borbon, Caturra y Lempira
Realidad encontrada	La cooperativa ha venido enfrentando problemas organizativos y experiencias financieras desfavorables debido a un mal manejo gerencial en el pasado, por lo que la llegada del proyecto representa una oportunidad de sinergismo junto con un equipo bien motivado de líderes de la cooperativa, pero con necesidades de asesoría y fortalecimiento de capacidades, que han emprendido la tarea de entrar en un proceso de re-ingeniería de su cooperativa. Están certificados con BIO LATINA (café orgánico), experiencia en comercialización, cuentan con personal administrativo, tienen beneficio húmedo y seco con parcial estado para su funcionamiento.
Dimensión organizativa	Se requiere la institucionalización de las funciones del comité de transición actual y su funcionamiento con la asamblea en este periodo de transición para recuperarse de la crisis financiera que han vivido.

Dimensión administrativo contable	<p>Se debe afinar el proceso de uso interno de los libros de la Ley de Cooperativas para satisfacer al IHDECOOP , pero más que satisfacer el</p> <p>IHDECOOP, institucionalizar una administración que garantice una eficiente planificación, ejecución y control de sus actividades empresariales</p>
Dimensión producción y diversificación	<p>Buscar asesoramiento para mejorar manejo técnico del café.</p> <p>Y en cuanto a la diversificación estudiar las potencialidades existentes de comercializar bananos.</p>
Dimensión mercadeo y comercialización	<p>Esta dimensión buscaría que ellos desarrollen capacidades y analicen si es factible modificar su modalidad actual de comercialización a través de un intermediario-exportador. Esta dimensión abordaría las capacidades en comercialización – visibilización y aprendizaje práctico de las dinámicas del mercado - mercadeo, ventanas a otros productos (para complementar la dimensión anterior), etc.</p>
Contacto:	<p>Jony Alberto Ayala: (504) 924-2635 y (504) 913-7102. Mensajes a Manuel Ayala/Presidente.</p>

fuente: Informe de Monitoreo I Semestre,
proyecto ASONOG-FLO; Honduras, Junio 2006

Dimensión administrativo contable	Se debe instalar un sistema contable computacional, ya que cuentan con el personal necesario y el equipo para tales fines, a la vez retomar las finanzas viejas a través de una auditoria.
Dimensión producción y diversificación	Se muestra como necesidad el aprovechar mejor los certificados con que cuentan. Profundizar en los planes de diversificar con miras a granos y otros rubros.
Dimensión mercadeo y comercialización	Aprovechar las instalaciones de beneficio para vender, estudiar la probabilidad de maquilar y exportar a través de COHORSIL u otro mecanismo que incremente su participación en la cadena.
Contactos:	Cooperativa: (504)754-7119; Lucio López, presidente (504) 929-8014.

Fuente: Informe de Monitoreo I Semestre,
Proyecto ASONOG-FLO; Honduras, Junio 2006

Cuadro 6. Resumen cooperativa RAOS

Nombre de la Cooperativa	Cooperativa Regional Mixta Agricultores Orgánicos de la Sierra (RAOS)
Ubicación	Marcala, La Paz
Número de socios	59 [48 Hombres y 11 Mujeres]
Fundada legalmente en el año	1998
Estructura Organizacional	Junta Directiva Junta de Vigilancia Unidad de Inspectores Locales Comité de Educación Equipo Gerencial
Producción Estimada QQ or/año	3460 qq, variedades catuai, borbon y típica. Estricta altura.
Realidad encontrada	Cuentan con licencia de exportación, existen propuestas de diversificación, cuentan con tienda de consumo, tienen beneficio húmedo colectivo y gestionan la instalación de beneficio seco. Desarrollo de agricultura orgánica, comercialización bajo sistema de Mercado Justo, problemas organizativos y de administración, posible financiamiento de un laboratorio de catación.
Dimensión organizativa	Depuración de la asamblea, contratación de un nuevo gerente, elaboración de un manual de funciones, reglamentos y normativas
Dimensión administrativo contable	Instalar paquete contable en su equipo de cómputo, instalación de una red, implementar manual de procedimientos administrativos.
Dimensión producción y diversificación	Producción y comercialización del café orgánico y certificado por F L O , diversificación con vinos y jaleas, desarrollo de agricultura orgánica y comercialización de vegetales orgánicos.
Dimensión mercadeo y comercialización	Licencia propia de exportación, en proceso de montaje de beneficio seco, por ahora maquilando en otra empresa Marcalina. Mantenimiento de relación comercial con GEPA. Apertura de nuevos mercados.
Contacto:	(504) 764-5181 Oficina. Miriam Elizabeth Pérez/ Gerente, Cel. (504) 911-5315. Celular Sr. Rufino Aguilar Domínguez, Presidente de la Cooperativa: (504) 887-2193. E-mail cooperativaraos@yahoo.com

Fuente: Informe de Monitoreo I Semestre,
Proyecto ASONOG-FLO; Honduras, junio 2006

Cuadro 7. Resumen cooperativa CABRIPEL

Nombre de la Cooperativa	Cooperativa Mixta Brisas del Pelón, Ltda. (CABRIPEL)
Ubicación	La Estanzuela, Marcala, La Paz
Número de socios	48 [46 Hombres y 2 Mujeres]
Fundada ilegalmente en el año	1990
Estructura Organizacional	Junta Directiva Comité de Vigilancia Comité de Café Comité de Ganado
Producción Estimada QQ oro/año Realidad encontrada	380 qq, variedad Catuaí Inicialmente la cooperativa fue grupo campesino, tienen sistema productivo comunal, tienda de consumo y dos vehículos. Tienen personal permanente. No han vendido bajo sistema de Comercio Justo, desean certificar su café como Orgánico con BIOLATINA, experiencia en comercialización a través de COHORSIL, diversifican sus productos y servicios. Una modalidad organizativa muy funcional.
Dimensión organizativa	Restaurar la asamblea y la funcionalidad con la directiva, motivar comisiones existentes: orgánicos, comercialización y crédito.
Dimensión administrativo contable	Fortalecer sistema de libros actuales, a pesar de que están al día con su contabilidad. Capacitarlos para administrar la tienda de consumo, elaborar manuales y reglamentos.
Dimensión producción y diversificación	Reflexionar y tomar decisiones con respecto a la diversificación, especialmente hacia productos del ganado vacuno.
Dimensión mercadeo y comercialización	Acceso a información de mercados en variados productos [lácteos, granos, etc] y contactos para vender al mercado justo. Actualmente no lo hacen .
Contacto:	(504)927-3757 Alberto Mejía (504)887-2141 Rigoberto Mejía. Fax (504)783-2142 (comunitario).

Fuente: Informe de Monitoreo I Semestre,
Proyecto ASONOG-FLO; Honduras, Junio 2006

Cuadro 8. Resumen cooperativa COAQUIL

Nombre de la Cooperativa	Cooperativa Agropecuaria Quiragüira Limitada (COAQUIL)
Ubicación	Quiragüira, Masaguara, Intibucá
Número de socios	100 [80 Hombres y 20 Mujeres]
Fundada legalmente en el año	1993
Estructura Organizacional	Junta Directiva Junta de Vigilancia
Producción Estimada QQ oro/año	3,000 qq, variedades Catimor, Catuaí, Caturra, Árábigo e Índio.
Realidad encontrada	Problemas con los precios, exportación a través de LIDERS, problemas administrativos por endeudamiento, tienen bodega y beneficio húmedo, certificación BIOLATINA (café orgánico)
Dimensión organizativa	Unificar a los socios y definir roles de la administración, empoderamiento de la asamblea para compartir el liderazgo de la cooperativa y no depender de una sola dirigencia – sostenibilidad.
Dimensión administrativo contable	Definir manual de procedimientos administrativos, manual de descripción de puestos, gestión de computadora y digitalizar registros, actualizar contabilidad.
Dimensión producción y diversificación	Conocer el volumen de producción de conejos y miel, potenciar su comercialización.
Dimensión mercadeo y comercialización	Acceso a información de mercados y contactos para vender café en mercado justo y otros productos.
Contacto:	(504) 783-2052 comunitario. Tomasa Portillo, Presidenta: (504) 887-2203.

Fuente: Informe de Monitoreo I Semestre,
Proyecto ASONOG-FLO; Honduras, Junio 2006

Cuadro 9. Resumen cooperativa CARSBIL

Nombre de la Cooperativa	Cooperativa Agropecuaria Regional Santa Bárbara, Intibucá, Limitada. (CARSBIL)
Ubicación Número de socios Fundada legalmente en el año Estructura Organizacional	San Nicolás, Intibucá, Intibucá 95 [85 Hombres y 10 Mujeres] 1998 Junta Directiva Junta de Vigilancia Comité de Educación Comité de Comercialización
Producción Estimada QQ oro/año	1760 qq, variedades Catuaí, Ihcafé90, Caturra y Lempira
Realidad encontrada	Miembro de la empresa LIDERS, sólo funciona en tiempo de cosecha, cuentan con beneficio húmedo y seco, patio y dos mzs. de finca colectiva. Problemas de comercialización. Interés en diversificar y producir cafés especiales.
Dimensión organizativa	Desarrollo de comités para cada dimensión, depurar su asamblea y abrir las puertas a nuevos afiliados.
Dimensión administrativo contable	El tesorero hace función de administrador, necesitan contratar contador e independizarse de LIDERS en el sentido de alcanzar más una sostenibilidad propia en sus actividades con el sistema financiero y en la comercialización.
Dimensión producción y diversificación	Aprovechar beneficio húmedo, concienciar la necesidad de diversificar, estrategia de reducir la capacidad ociosa de las instalaciones en tiempo fuera de cosecha.
Dimensión mercadeo y comercialización	Lograr mejores negociaciones y buscar contactos de venta propios, tener registros reales de producción para hacer diagnósticos
Contacto:	Armando Domínguez Melgar (504) 783-2401- Teléfono en La Esperanza. Cel. 358-4303

Fuente: Informe de Monitoreo I Semestre, Proyecto ASONOG-FLO; Honduras, Junio 2006

Cuadro 10. Resumen cooperativa COARENE

Nombre de la Cooperativa	Cooperativa Agropecuaria Regional Nuevo Edén, Limitada (COARENE)
Ubicación	San Juan, Intibucá
Número de socios	201 [150 Hombres y 51 Mujeres]
Fundada legalmente en el año	1991
Estructura Organizacional	Junta Directiva Equipo Gerencial
Producción Estimada QQ oro/año	9000 qq, variedades Catuaí, Lempira e lhcafé 90
Realidad encontrada	Producción de café orgánico y convencional, estructura organizativa funcional, infraestructura de beneficio húmedo y seco, certificación BIOLATINA y FLO, experiencia buena y mala en comercialización, disponen de financiamiento, ganadores de premios por calidad del café, instalando un laboratorio de catación.
Dimensión organizativa	Apoyar a los directivos en la toma de decisiones gerenciales, eficiencia en la dinámica entre la junta directiva y junta de vigilancia
Dimensión administrativo contable	Tienen manuales y reglamentos, cuentan con paquete contable y les gustaría tener uno más actualizado.
Dimensión producción y diversificación	Análisis situacional de los socios para la diversificación, desarrollo de proyectos de diversificación, ej. Miel.
Dimensión mercadeo y comercialización	Fortalecer la relación y negociaciones con los compradores, se debe fortalecer la relación con agentes internacionales del mercado justo.
Contacto:	Oficina: (504) 754-0771; Ing. Alfonso Nuñez – Gerente (504)967-2576; e-mail: coarene@jicatuyo.com

Fuente: Informe de Monitoreo I Semestre, Proyecto ASONOG-FLO; Honduras, Junio 2006

Cuadro 11. Resumen cooperativa COAPROCL

Nombre de la Cooperativa	Cooperativa Agrícola de Productores Orgánicos de Copán Limitada (COAPROCL)
Ubicación	Aldea Sesesmil I, Copán Ruínas, Copán
Número de socios	23 [todos Hombres]
Fundada legalmente en el año	2000
Estructura Organizacional	Junta Directiva Junta de Vigilancia
Producción Estimada QQ oro/año	840 qq, variedades Catuaí, Caturra y Catimor
Realidad encontrada	Esta cooperativa nace de la venta en común del café, paralelo las mujeres tienen un grupo que torrefacta parte de la cosecha, están certificados por BIOLATINA y buscan certificarse con Rain Forest (Medio ambiente). Cuentan con buena infraestructura y equipo de beneficio, reciben apoyo de AHROCAFE y Fondo Cooperativo Sueco. Están en mejora organizativa y buscan un mejor proceso de capitalización. Tienen problemas con intermediarios locales y de contrabando por estar cerca de la frontera.
Dimensión organizativa	Mejorar la motivación. Redefinir estrategias de la asamblea frente a la atención de los socios.
Dimensión administrativo contable	Montar un sistema de contabilidad en la computadora y actualizar los libros, y retomar los asuntos financieros (préstamos)
Dimensión producción y diversificación	Mejorar la productividad, extender la certificación orgánica a más socios, diversificar la producción (actualmente los granos básicos se producen sólo para consumo).
Dimensión mercadeo y comercialización	Mejorar las negociaciones con su comprador actual, aprovechar que poseen secadoras y patios colectivos,
Contacto:	Contacto Institucional OCDIH (504) 651-4888 e-mail: coaprocl@yahoo.com

Fuente: Informe de Monitoreo I Semestre, Proyecto ASONOG-FLO; Honduras, Junio 2006

Cuadro 12. Resumen cooperativa CARPROL

Nombre de la Cooperativa	Cooperativa Agrícola de Productos Orgánicos Limitada (CARPROL)
Ubicación Número de socios	El Merendón, San Pedro Sula, Cortés 35 [30 Hombres y 5 Mujeres]
Fundada legalmente en el año	1999
Estructura Organizacional	Junta Directiva Junta de Vigilancia Comité de Crédito
Producción Estimada QQ oro/año	300 qq, variedades Caturra, Ihcafe 90 y Arábigo
Realidad encontrada	Cooperativa débil por falta de motivación. Buscan certificarse como café orgánico. Reciben apoyo técnico de Fundación BANHCAFE. Producen vegetales pero con ciertas dificultades técnicas. Necesidad de financiamiento para evitar tratos con intermediarios.
Dimensión organizativa	Actualizar la membresía y desarrollar compromisos de los socios.
Dimensión administrativo contable	Implementar sistema contable en libros y crear manuales y reglamentos. Fortalecer comité de crédito y crear políticas de crédito y anticipos.
Dimensión producción y diversificación Dimensión mercadeo y comercialización	Se crearán invernaderos para hortalizas, principal rubro de diversificación. No tienen experiencia en exportación. Problemas para negociar adecuadamente su producto.
Contacto:	Tomalá: (504) 642-0118. Padrino Institucional: FUNBANHCAFE, Jesús Escobar CEL. (504)977-1116

Fuente: Informe de Monitoreo I Semestre,
Proyecto ASONOG-FLO; Honduras, Junio 2006

Cuadro 13. Resumen cooperativa COCANEL

Nombre de la Cooperativa	Cooperativa Cafetalera Nueva Esperanza, Limitada (COCANEL)
Ubicación	Nueva Esperanza, Omoa, Cortés.
Número de socios	32 [26 Hombres y 6 Mujeres]
Fundada legalmente en el año	1986
Estructura Organizacional	Junta Directiva Junta de Vigilancia Junta de Crédito
Producción Estimada QQ oro/año	1000 qq, variedades Caturra, Borbon e lhcafé 90
Realidad encontrada	Esta cooperativa es de difícil acceso (no hay paso a vehículos) lo que afecta su comercialización. No han vendido bajo el sistema de comercio justo. Cuentan con un sistema de crédito informal y funcional. Buscan certificar su producción como orgánica. Necesitan contador y mejorar los controles de entradas y salidas que se llevan actualmente.
Dimensión organizativa	Necesitan motivación para ser más participativos e involucrarse en el trabajo de la cooperativa.
Dimensión administrativo contable	Revisión y actualización de libros, ubicación y adecuación de una oficina, elaboración de reglamentos y políticas de crédito.
Dimensión producción y diversificación	Para diversificar se debe aprovechar rubros como granos básicos, ganado de engorde y mejorar la productividad de café.
Dimensión mercadeo y comercialización	Buscar solución a la venta a intermediarios locales, y buscar una alianza para maquilar el café.
Contacto:	María Mejía: (504) 329-1201, o Celulares Guatemaltecos: (502) 530- 52805 y (503)530-24703 (Familiar del Presidente en Tegucigalpa).

Fuente: Informe de Monitoreo I Semestre, Proyecto ASONOG-FLO; Honduras, Junio 2006

Cuadro 14. Resumen cooperativa COCASJOL

Nombre de la Cooperativa	Cooperativa Agrícola San José Limitada (COCASJOL)
Ubicación	San José de Colinas, Santa Bárbara
Número de socios	175 [145 Hombres y 30 Mujeres]
Fundada legalmente en el año	1990
Estructura Organizacional	Junta Directiva Junta de Vigilancia Comité de Crédito Comité de Educación Comité de Comercialización Comité de Medio Ambiente Equipo Gerencial
Producción Estimada QQ oro/año	8800 qq, variedades Catuaí, Lempira , Borbón y Caturra
Realidad encontrada	La membresía de esta cooperativa tiene un buen nivel educativo, los beneficios de esta cooperativa llegan a muchas familias además de los socios, tienen contabilidad al día. Cuentan con manuales, reglamentos y políticas bien definidas. Tienen Certificado BIOLATINA y FLO. Esperan instalar una maquiladora de café para exportación
Dimensión organizativa	Se requiere de modificación y actualización de los reglamentos y estatutos.
Dimensión administrativo contable	Revaluación de activos. Retomar aportaciones extraordinarias a futuro, aperturar cuentas en dólares, asesoramiento para realizar un estudio de factibilidad para beneficio seco.
Dimensión producción y diversificación	Torrefactar el café, comercializar fuera de los mercados actuales, potenciar la comercialización de leche e instalación de una tienda de insumos, oportunidad de explotar madera, cítricos, apicultura y peces.
Dimensión mercadeo y comercialización Contacto:	Buscar exportación por medios propios. Alex Gómez Tel. (504) 664-1921 Fax.(504) 671- 2759 e-mail: cocasjol@yahoo.com

Fuente: Informe de Monitoreo I Semestre,
Proyecto ASONOG-FLO; Honduras, Junio 2006

Cuadro 15. Resumen cooperativa COMISUYL

Nombre de la Cooperativa	Cooperativa Mixta Subirana Yoro Limitada, (COMISUYL)
Ubicación	Subirana, Yoro, Yoro
Número de socios	53 [35 Hombres y 18 Mujeres]
Fundada legalmente en el año	1997
Estructura Organizacional	Junta Directiva Junta de Vigilancia Comité de Comercialización
Producción Estimada QQ oro/año	2090 qq, variedades Caturra, Catuaí, Villazarchí, Ihcafe 90, Indio, Arábigo, Borbón, Lempira
Realidad encontrada	Sólo un porcentaje de los socios están activos. La producción es orgánica certificada por BIOLATINA. Venden café convencional a través de BECAMO y HONDUCAFE a precio de bolsa. Necesitan instalar una tienda de venta de granos básicos y fertilizantes. Necesitan financiamiento para instalación de beneficio.
Dimensión organizativa	Retomar la asamblea y sus comités, así como la Junta Directiva y su operatividad.
Dimensión administrativo contable	Establecer un sistema adecuado de contabilidad. Creación de reglamentos y políticas. Actualizar contabilidad. Fortalecer sistema de crédito como estrategia de capitalización.
Dimensión producción y diversificación Dimensión mercadeo y comercialización	Mejorar la productividad y establecer torrefacción artesanal. Han estado comercializando a intermediarios. Se busca la identificación de clientes directos.
Contacto:	Maira Manzanares (504) 608-1038

Fuente: Informe de Monitoreo I Semestre, Proyecto ASONOG-FLO; Honduras, Junio 2006

Cuadro 16. Perfil cooperativa COCASAM

Nombre de la Cooperativa	Cooperativa Cafetalera Sanmarqueña Limitada (COCASAM)
Ubicación	San Marcos de Colón, Choluteca
Número de socios	104 [77 Hombres y 27 Mujeres]
Fundada legalmente en el año	1988
Estructura Organizacional	Junta Directiva Junta de Vigilancia Comité de Crédito Comité de Comercialización Comité Técnico
Producción Estimada QQ oro/año	4500 qq, variedades Caturra, Borbón, lhcafe 90 y Lempira
Realidad encontrada	Es una cooperativa bien manejada que ha alcanzado un alto grado de madurez. Han desarrollado un enfoque de mercadeo de su producto orgánico. Maquilan a través de Molinos de Honduras y exportan a EUA y Europa, café "cero defectos". Tienen sistema de red de computadoras para operar más eficientemente.
Dimensión organizativa	Mejorar la motivación y comunicación interna, mayor empoderamiento de los socios.
Dimensión administrativo contable	Necesita de instalar red y software contable.
Dimensión producción y diversificación Dimensión mercadeo y comercialización	Oportunidad de diversificación con ganado de leche y vegetales orgánicos. Exportación de cafés especiales, instalación de feria orgánica en Choluteca, obtener licencia de exportación.
Contacto:	Gerente: Geovany López (504) 956- 8790 Tel. (504)788-3070 E - mail: lopezggf@yahoo.com.mx cooperativa_cocasam@yahoo.com

Fuente: Informe de Monitoreo I Semestre,
Proyecto ASONOG-FLO; Honduras, Junio 2006

CAPITULO V

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO:

“Un punto en el proceso”

El proceso de fortalecimiento organizativo implementado en este semestre I del 2006 brinda dos lecciones aprendidas importantes, primero, que con la combinación entre un taller temático agrupando cooperativas por zona, pero técnicamente bien especializado, sumado a un alto enfoque de seguimiento personalizado a cada cooperativa, se están abordando los problemas reales de la dimensión organizativa. Y segundo, que esta dimensión organizativa representa el pilar fundamental para sostener el trabajo a realizar en las demás dimensiones, dimensión que en la práctica es permanente viendo las instituciones como un continuum - permanente, por lo cual se concluye que el acompañamiento en esta dimensión se mantendrá a lo largo del proceso del proyecto, mientras las demás dimensiones llegarían a ser incorporadas e interactuarían entre si, lo cual aumentaría la complejidad del trabajo a realizar, pero se hace necesario si la efectividad buscada quiere ser alcanzada.

Actualmente el proyecto ASONOG-FLO se encuentra iniciando el proceso de ejecución de la Dimensión Administrativo/Contable, sin abandonar el proceso Organizativo, integrando una serie de eventos y elementos relacionados con la motivación, mientras se instala la capacitación en sistemas de contabilidad. Se están realizando las comunicaciones con empresas proveedoras de sistemas computarizados de contabilidad para evaluar la compra de una licencia y el software contable necesario para aquellas cooperativas con capacidad instalada para tales fines, mientras, para aquellas cooperativas sin sistemas computacionales, se incentiva la tecnificación en aquellos casos posibles y en los que restan, por lo que se está enfocando a un sistema ágil de libros, ambos casos focalizando, primeramente en la institucionalidad requerida por estas pequeñas empresas, a la vez que satisfacen las demandas del ente rector de cooperativas en Honduras [IHDECOOP].

Cuadro No. 17: "Estado de arte" de las 13 cooperativas, Junio 2006.

Cooperativa	Ubicación [Aldea, Municipio, Departamento]	Membresía [Familias]	Estructura Organizativa con que cuentan	Grado de Funcionalidad "Escala 1- 10"	Quintales de café oro/año
1. COCANEL	Nueva Esperanza, Omoa, Dpto. Cortés.	32	Asamblea Junta Directiva Junta de Vigilancia Junta de Crédito	3	1,000 qq
2. CARPROL	Merendón, San Pedro Sula, Dpto. Cortés.	35	Asamblea Junta Directiva Junta de Vigilancia Comité de Crédito	2	300 qq
3. COMISUYL	Subirana, Yoro, Dpto. de Yoro.	53	Asamblea Junta Directiva Junta de Vigilancia Comité de Comercialización	5	2,090 qq
4. COCASJOL	San José de Colinas, Dpto. de Santa Bárbara.	175	Asamblea Junta Directiva Junta de Vigilancia Junta de Crédito Junta de Educación Junta de Comercialización Equipo Gerencial	8	8,800 qq
5. COAPROCL	Sesesmil 1, Copán Ruinas, Dpto. de Copán	23	Asamblea Junta Directiva Junta de Vigilancia Administrador	7	840 qq
6. CARSBIL	San Nicolás, Intibucá, Dpto. de Intibucá.	95	Asamblea Junta Directiva Comités	3	1,760 qq
7. COAQUIL	Quiragüira, Masaguara, Dpto. de Intibucá	100	Asamblea Junta Directiva Administrador	5	3,000 qq
8. RAOS	Marcala, Dpto. de La Paz.	59	Asamblea Junta Directiva Equipo Gerencial	8	3400 qq
9. CABRIPEL	La Estanzuela, Marcala, Dpto. de La Paz.	48	Asamblea Junta Directiva Comité de Café Comité de Vigilancia	4	380 qq

Cooperativa	Ubicación [Aldea, Municipio, Departamento]	Membresía [Familias]	Estructura Organizativa con que cuentan	Grado de Funcionalidad "Escala 1- 10"	Quintales de café oro/año
10. CARUCHIL	Arenales, Quebrada Honda, Chinacla, Dpto. de La Paz	100	Asamblea Junta Directiva Administradora	4	4,000 qq
11. CAUFUL	Aldea Las Limas, Tutule, Dpto. de La Paz.	35	Asamblea Junta Directiva Junta de Vigilancia	5	1,500 qq
12. COCASAM	San Marcos de Colón, Dpto. de Choluteca	104	Asamblea Junta Directiva Comité Técnico Comité de Crédito Comité de Comercialización Comité de Educación Equipo Gerencial	9	4,500 qq
13. COARENE	San Juan, Dpto. de Intibucá.	201	Asamblea Junta Directiva Equipo Gerencial	8	9,000 qq
TOTALES		1060			40,570

Fuente: Informe de Monitoreo I Semestre,
Proyecto ASONOG-FLO; Honduras, Junio 2006

Se pueden encontrar algunas variaciones entre el cuadro 1 y el cuadro 17, lo más notable es una disminución en la membresía de las cooperativas de 12 familias, se considera es producto del proceso iniciado, en el cual las cooperativas están avanzando en la definición de sus asambleas "reales", a través de una actualización de su documentación - membresía.

La cooperativa COCASAM sigue representando la cooperativa con el nivel más alto nivel de desarrollo con un puntaje de 9 sobre 10, esto dado que posee una asamblea consolidada, junta directiva funcional, estructura administrativa y personal bajo roles funcionando adecuadamente, mientras posee una modalidad exitosa de comercialización que puede considerarse "directa y rentable". Mientras que la cooperativa CARPROL continúa representando la de menor desarrollo dadas carencias en dichos indicadores. El promedio de desarrollo de las 13 cooperativas es 5.5 puntos. Durante el 2006 se ha decidido no reevaluar las 13 cooperativas, ya que el plan es aplicar esta herramienta al cierre del 2006, cuando la evaluación intermedia tomará lugar.

El proyecto "Fortalecimiento de Capacidades a Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional" sigue en proceso de ejecución. El proceso es un aprendizaje conjunto de las cooperativas y del proyecto, este aprendizaje se va construyendo a medida que se superan las barreras encontradas entre la conceptualización, los métodos y la realidad. De dicha habilidad, dependerá el éxito de la intervención.

CONCLUSIONES

- La etapa de instalación del proyecto ha sido exitosa, dado el establecimiento de una relación estrecha con las trece cooperativas, la actualización de la información entre ambas partes, la armonización de los intereses de las cooperativas con los intereses del proyecto y el avance de actividades según lo planificado para el período.
- El fortalecimiento de la dimensión organizativa está comenzando a generar algunos cambios de calidad de corto plazo, sin embargo se concluye que se ha empezado a sembrar la "semilla" para un cambio sostenido y que el proyecto deberá "mantener un acompañamiento secuencial" a esta dimensión, mientras adhiere las nuevas dimensiones a fortalecer.
- Basados en la escala de desarrollo organizativo-empresarial aplicada para este caso, las cooperativas muestran un promedio de desarrollo de 5.5 en una escala de 1 a 10 - para el primer semestre del 2006, aunque cabe señalar que este dato sólo es referencial, pues la heterogeneidad es elevada y es mejor verificar la calificación individual a cada cooperativa. Pero se concluye que esta herramienta permitirá ir monitoreando el impacto de la intervención.
- El nivel de capacidades de las trece cooperativas atendidas es heterogéneo e igualmente de heterogéneo se está planteando y ejecutando la estrategia de intervención, lo cual, aunque no es el camino más fácil, representa el camino con mayores garantías de efectividad para alcanzar sostenibilidad.
- En términos de la participación de la mujer se ha encontrado que la tendencia es a incrementarse, ya que a diciembre de 2005 fue de alrededor del 20%, mientras que en el proceso de abordaje de la dimensión organizativa [cuyo tema es incluido en talleres y seguimientos] se ha incrementado al 28%, lo cual se valora como un mensaje importante para nuestros resultados.
- El proceso de fortalecimiento organizativo implementado en esta etapa inicial, brinda dos lecciones aprendidas importantes, primero, que con los talleres se logra profundidad "temática, conceptual y espacio adecuado de enseñanza-aprendizaje" y segundo, que con un equipo técnico bien capacitado para implementar los seguimientos se logra brindar el "espacio

de aplicación y operativización de los conceptos de desarrollo organizacional [u otros]", produciendo dos resultados fascinantes, uno, el fortalecimiento de la cooperativa por adaptación personalizada de un trabajo temático a su práctica diaria, y dos, el recurso humano que se está formando y está consolidando sus aprendizajes a través de la teoría y la práctica, para quedar en la localidad en el largo plazo [bajo el supuesto de no migración].

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Monteverde, Alonso. (1979). Problemas Estructurales del Subdesarrollo; Ed. UNAM, México.

Ayala Villega, Sabino. (2000), Administración de Recursos Humanos, México, D.F.; tomado de www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm.

Banco Mundial (2002), Más allá del conocimiento Económico, tomado de <http://www.worldbank.org/depweb/spanish/beyond/beg-sp.html#toc>.

Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta (2005) actualizada.

Curso: Dirección de equipos comerciales, Lección 39 Asumir riesgos. <http://www.unocorporativa.com/empresa/cajasur/leccion.asp?curso=4&leccion=39>.

FLO Centroamérica: ¿Quiénes somos? <http://www.flocentroamerica.net/flo/spa/flo/about.htm>.

Gordon L. Lippitt, Petter Langseth, Jack Mossop, (1989), El cambio en las organizaciones empresariales, Bilbao, España.

IHCADE (S/F), *Módulo: Organización y Dirección de Asambleas, Conceptos Básicos y Normas Parlamentarias*; Tegucigalpa, M.D.C.

Informe Técnico del proyecto ASONOG-FLO 2005; Honduras Enero 2006. ASONOG. (2005). Informe de Monitoreo I Semestre, Proyecto ASONOG-FLO; Santa Rosa de Copán, Honduras.

March J. & Simon H.(1958) *Organizations*; Wiley and Sons, N. Y.
Origen del Cooperativismo en Honduras, 1999, www.portalcooperativo.coop/mundo/honduras.htm.

Osorio, Marconi. (1975). México y el Mundo Marginado; Ed. F.C.E., México.

PNUD, Informe IDH, (2006), Honduras, pag.6.

Rosa, R. (2006) Documento Word: Factores de Éxito-Fracaso en las Cooperativas y demás empresas del Sector Social de la Economía. Consultor individual contratado para estos talleres. Material no editado.

Schmuck, R. y Miles, M. B., (1971) Organization Development in Schools, La Jolla, California, University Associates.

Torres, Suyen (2004), tomado de <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz2.shtml>.

IHDECOOP (1987), Ley de Cooperativas de Honduras y Su Reglamento, Tegucigalpa, M.D.C.

ANEXOS

1. **Guión metodológico del Taller para la Dimensión Organizativa: "Habilidades Personales para el Desarrollo Organizacional".**
2. **Guión metodológico del Taller para la Dimensión Organizativa: "Desarrollo Organizacional en el Contexto del Comercio Justo".**



Asociación de Organismos No Gubernamentales ASONOG
Proyecto de Fortalecimiento de Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional
Guión Metodológico del Taller I: Habilidades Personales para el Desarrollo Organizacional
Del 09 al 13 de Septiembre, 2005. Sede I: La Esperanza Intibuca/Marcala La Paz



Lanzamiento por parte de ASONOG y Parte I: Bloque temático del mercado justo desarrollado por LIDERS
Empresa Regional de Servicios Integrados para el Desarrollo Lenca [LIDERS]
Lunes 09 de Septiembre, 2005

Hora	Temática y Actividad	Descripción/Objetivo	Responsable
10:00 – 12:00 a.m.	LANZAMIENTO Recepción de Participantes con una merienda y reunión-presentación de participantes, palabras de FLO Internacional, LIDERS y ASONOG	Recibimiento de los participantes al taller, registro e instalación	José Efraín Deras / ASONOG José Ramón Molina / LIDERS Luis Bran / FLO Internacional
12:00 m. – 1:00 p.m.	“Almuerzo-Lanzamiento”		
1:00 – 3:00 p.m.	Inicio Oficial del Taller El Movimiento del Mercado Justo	El participante recibe y participa en un recuento de los fundamentos, orígenes y filosofía del mercado justo, incluyendo sus últimas actualidades concernientes a sus organizaciones y los mercados	José Ramón Molina y Ruth García LIDERS
3:00 – 3:15 p.m.	Receso y Dinámica		
3:00 – 5:30 p.m.	El Movimiento del Mercado Justo	El participante recibe y participa en un recuento de los fundamentos, orígenes y filosofía del mercado justo, incluyendo sus últimas actualidades	José Ramón Molina y Ruth García LIDERS

Asociación de Organismos No Gubernamentales ASONOG
Proyecto de Fortalecimiento de Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional



Guión Metodológico del Taller I: Habilidades Personales para el Desarrollo Organizacional
Del 09 al 13 de Septiembre, 2005. Sede I: La Esperanza Intibuca/Marcala La Paz

Parte I: Bloque temático del mercado justo desarrollado por LIDERS
Empresa Regional de Servicios Integrados para el Desarrollo Lenca [LIDERS]
Martes 10 de Septiembre, 2005

Hora	Temática y Actividad	Descripción/Observación/Aim	Responsable
8:00 – 9:45 a.m.	El Movimiento del Mercado Justo	El participante recibe y participa en un recuento de los fundamentos, orígenes y filosofía del mercado justo, incluyendo sus últimas actualidades concernientes a sus organizaciones y los mercados	José Ramón Molina y Ruth LIDERS
9:45 – 10:00 a.m.	Receso y Dinámica		
10:00 – 12:00 m.	El Movimiento del Mercado Justo	El participante recibe y participa en un recuento de los fundamentos, orígenes y filosofía del mercado justo, incluyendo sus últimas actualidades concernientes a sus organizaciones y los mercados	José Ramón Molina y Ruth LIDERS
12:00 – 1:00 p.m.	Almuerzo y Receso		



Asociación de Organismos No Gubernamentales ASONOG
Proyecto de Fortalecimiento de Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional



Guión Metodológico del Taller I: Habilidades Personales para el Desarrollo Organizacional
Del 09 al 13 de Septiembre, 2005. Sede I: La Esperanza Intibuca/Marcala La Paz

Parte II: Bloque Temático de Habilidades y Fortalecimiento organizacional Desarrollado por ASONOG
Martes 10 de Septiembre, 2005

Hora	Temática y Actividad	Descripción/Observación/Aim	Responsable
1:00 – 1:30 p.m.	Actividad de Presentación e Integración	Ejercicio para ofrecer información de los temas de presentación e integración del grupo. Recurso: Cuestionario Curioso	Edwing García, ASONOG
1:30 – 2:00 p.m.	Encuadre	Establecer, con el grupo, el marco en el cual se va a desarrollar el taller	Edwing García, ASONOG José Efraín Deras, ASONOG
2:00 – 3:00 p.m.	Perfil Individual	Cada participante identifica habilidades que correspondan a su perfil, así como las que no pertenecen: qué le pertenece?, qué no le pertenece? Y cuales están trabajando?	Edwing García, ASONOG José Efraín Deras, ASONOG
3:00 – 3:15 p.m.	Receso y Dinámica		
3:15 – 4:15 p.m.	Plenaria para la presentación de los perfiles individuales	Reflexión sobre la base de las características individuales encontradas en el perfil [Presentaciones]	Edwing García, ASONOG José Efraín Deras, ASONOG
4:15 – 5:15 p.m.	Ejercicio: Yo Mejor, Tu Mejor, El/Ella Mejor	Comprender que no hay personas mejores o peores, sólo diferentes	Edwing García, ASONOG José Efraín Deras, ASONOG
5:15 – 5:30 p.m.	Evaluación del día y cierre	Identificar el grado de motivación alcanzado durante el primer día de taller	Edwing García, ASONOG José Efraín Deras, ASONOG



**Asociación de Organismos No Gubernamentales ASONOG
Proyecto de Fortalecimiento de Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional**



**Guión Metodológico del Taller I: Habilidades Personales para el Desarrollo Organizacional/Empresarial
Del 19 al 23 de Septiembre, 2005. Sede II: San Pedro Sula**

**Lanzamiento por parte de ASONOG y Parte I: Bloque temático del mercado justo desarrollado por LIDERS
Empresa Regional de Servicios Integrados para el Desarrollo Lenca [LIDERS]
Lunes 19 de Septiembre, 2005**

Hora	Temática y Actividad	Descripción/Objetivo	Responsable
10:00 – 12:00 a.m.	LANZAMIENTO Recepción de Participantes con una merienda y reunión-presentación de participantes, palabras de FLO Internacional, LIDERS y ASONOG	Recibimiento de los participantes al taller, registro e instalación	José Efraín Deras / ASONOG José Ramón Molina / LIDERS Luis Bran / FLO Internacional
12:30 m. – 1:30 p.m.	“Almuerzo-Lanzamiento”		
1:30 – 3:00 p.m.	Inicio Oficial del Taller El Mercado Internacional y las Agroexportaciones	El participante recibe y participa en un recuento de los fundamentos, orígenes y filosofía del mercado justo, incluyendo sus últimas actualidades concernientes a sus organizaciones y los mercados	José Ramón Molina y Ruth García LIDERS
3:00 – 3:15 p.m.	Receso y Dinámica		
3:00 – 5:30 p.m.	El Mercado Internacional y las Agroexportaciones	El participante recibe y participa en un recuento de los fundamentos, orígenes y filosofía del mercado justo, incluyendo sus últimas actualidades	José Ramón Molina y Ruth García LIDERS

Asociación de Organismos. No Gubernamentales ASONOG
 Proyecto de Fortalecimiento de Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional



Guión Metodológico del Taller I: Habilidades Personales para el Desarrollo Organizacional
 Del 09 al 13 de Septiembre, 2005. Sede I: La Esperanza Intibuca/Marcala La Paz

Parte I: Bloque temático del mercado justo desarrollado por LIDERS
Empresa Regional de Servicios Integrados para el Desarrollo Lenca [LIDERS]
Martes 20 de Septiembre, 2005

Hora	Temática y Actividad	Descripción/Observación/Aim	Responsable
8:00 – 9:45 a.m.	El Movimiento del Mercado Justo	El participante recibe y participa en un recuento de los fundamentos, orígenes y filosofía del mercado justo, incluyendo sus últimas actualidades concernientes a sus organizaciones y los mercados	José Ramón Molina y Ruth LIDERS
9:45 – 10:00 a.m. 10:00 – 12:00 m.	Receso y Dinámica El Movimiento del Mercado Justo	El participante recibe y participa en un recuento de los fundamentos, orígenes y filosofía del mercado justo, incluyendo sus últimas actualidades concernientes a sus organizaciones y los mercados	José Ramón Molina y Ruth LIDERS
12:00 – 1:00 p.m.	Almuerzo y Receso		

Asociación de Organismos No Gubernamentales ASONOG
Proyecto de Fortalecimiento de Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional



Guión Metodológico del Taller I: Habilidades Personales para el Desarrollo Organizacional
Del 09 al 13 de Septiembre, 2005. Sede I: La Esperanza Intibuca/Marcala La Paz



Parte II: Bloque Temático de Habilidades y Fortalecimiento organizacional Desarrollado por ASONOG
Martes 10 de Septiembre, 2005

Hora	Temática y Actividad	Descripción/Observación/Aim	Responsable
1:30 – 2:30 p.m.	Contextualización de sus negocios en el mercado internacional		
2:30 – 3:30 p.m.	Creación del perfil empresarial	Tiempo?, socios?, qq/año, exportan directamente o no?, por que?, su estructura? Tiendas? Oficinas?	
3:30 – 4:30 p.m.	Plenaria	Lección Costa Rica	
5:00 p.m.	Habilidades Empresariales	Antesala para entrar	
1:30 – 2:30 p.m.	Actividad de Presentación e Integración	Ejercicio para ofrecer información de los temas de presentación e integración del grupo. Recurso: <u>Cuestionario Curioso</u>	Edwing García, ASONOG
1:30 – 2:00 p.m.	Encuadre	Establecer, con el grupo, el marco en el cual se va a desarrollar el taller	Edwing García, ASONOG José Efraín Deras, ASONOG
2:00 – 3:00 p.m.	Perfil Individual	Cada participante identifica habilidades que correspondan a su perfil, así como las que no pertenecen: qué le pertenece?, qué no le pertenece? Y cuáles están trabajando?	Edwing García, ASONOG José Efraín Deras, ASONOG
3:00 – 3:15 p.m.	Receso y Dinámica		
3:15 – 4:15 p.m.	Plenaria para la presentación	Reflexión sobre la base de las	Edwing García, ASONOG

	de los perfiles individuales	características individuales encontradas en el perfil [Presentaciones]	José Efraín Deras, ASONOG
4:15 – 5:15 p.m.	Ejercicio: Yo Mejor, Tu Mejor, El/Ella Mejor	Comprender que no hay personas mejores o peores, solo diferentes	Edwing García, ASONOG José Efraín Deras, ASONOG
5:15 – 5:30 p.m.	Evaluación del día y cierre	Identificar el grado de motivación alcanzado durante el primer día de taller	Edwing García, ASONOG José Efraín Deras, ASONOG

Asociación de Organismos No Gubernamentales ASONOG
Proyecto Fortalecimiento de Capacidades a Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional



Guión Metodológico del Taller para la Dimensión Organizativa
“Desarrollo Organizacional en el Contexto del Comercio Justo”

Durante Primer Semestre 2006. Sede I¹²: Siguatepeque y Sede II¹³: Marcala, La Paz

Objetivo:

Fortalecer las destrezas de los participantes a través del ejercicio de un análisis institucional conducido e inducido a la identificación de los principales factores que afectan sus empresas y las medidas requeridas para corregirlas (en el corto y mediano plazo), según su situación organizativa y el contexto económico-empresarial y legal que las envuelve.

Lunes 27 de Marzo, 2006 Sede I - 03 de Abril, 2006 Sede II

Hora	Temática y Actividad	Descripción/Objetivo	Comentario	Responsable
09:00 – 10:00am	<i>Inscripción y Refrigerio</i>			
10:00 – 11:00 am	* <i>Oración de inicio</i> - <i>Bienvenida, “Normas de la semana” y Refrescamiento del proyecto y de la Fase I</i>	Ubicar a los participantes en el contexto actual del proyecto.	Básicamente se trata de una reconstrucción de Agosto/2005 a Marzo/2006	<u>Un Voluntario</u> - Efraín Deras
11:00 – 12:00 m	<i>Cooperativismo en Honduras</i>	El participante se informa y/o refresca en cuanto al gran “sector institucional” al que pertenecen. La empresa áreas de gestión empresarial-	Es decir, son cooperativas y como sector tienen un perfil construido en Honduras. De aquí se deberían extraer las lecciones positivas y negativas aprendidas, especialmente en lo organizativo-empresarial [factores o indicadores que han dado éxito o fracaso].	Rubén Rosa
12:00 – 1:30 p.m.	<i>Almuerzo</i>			
1:30 – 2:00 p.m.	<i>Lecciones Organizativo-</i>	Las cooperativas se	Aquí los indicadores deberían ser	Rubén Rosa

¹² Organizaciones participantes COCASAM, COCANEL, CARPROL, COAPROCL, COCASJOL y COMISUYL.

¹³ Organizaciones participantes COARENE, CARSBIL, COAQUIL, CABRIPEL, RAOS, CARUCHIL, CAUFUL y APROCAMP.

	<i>Empresariales en Honduras</i>	contextualizan.	condensados [de éxito y derrota] en una manera entendible y que se pueda diferenciar, pues de la presentación anterior todo es contexto narrado y aquí es esquemático (en un cuadro si es posible).	Rubén Rosa
02:00 – 3:15 p.m.	<i>Trabajo en mesas: Identificación de las lecciones particulares de las cooperativas participantes.</i>	Los participantes ubican sus cooperativas dentro del contexto y muestran las razones por las que están en una situación determinada (si mal: en teoría deberían identificar indicadores de fracaso; si bien: los de éxito; y si regulares: combinaciones).	Si didácticamente tenemos la gente donde queremos con el “Contexto Nacional”, entonces, según su edad institucional y perfil individual serán capaces de identificar sus lecciones “específicas” en ese contexto nacional. Básicamente deberían ser capaces de concluir más o menos en que nivel de éxito o fracaso se encuentran.	
03:15 – 3:30 p.m.	Refrigerio			
03:30 – 5:00 p.m.	<i>Plenaria y Discusión</i>	Los participantes se hacen un auto análisis en plenaria e intercambian sus presentaciones y comentarios.	A raíz de que ellos señalan los factores hacia lo bueno y hacia lo malo, allí entra la claridad de lo que debería ser un Fortalecimiento Organizacional.-cosas por cambiar o mejorar.	Rubén Rosa
05:00 – 5:30 p.m.	<i>Condesado, Evaluación y Cierre</i>	Reforzar e Identificar el grado de comprensión alcanzado en los participantes y sobre la realidad de sus instituciones.	Aquí didácticamente se cierra presentando dos o tres diapositivas comentando: en el contexto nacional se puede aprender entonces como crecer dados estos y otros factores identificados.	Rubén Rosa
5:30p.m.	Cena, fútbol, películas, gira al pueblo, etc.			Aquí dejaremos flexibilidad.

Asociación de Organismos No Gubernamentales ASONOG
Proyecto Fortalecimiento de Capacidades a Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional



Guión Metodológico del Taller para la Dimensión Organizativa
Desarrollo Organizacional en el Contexto del Comercio Justo

Durante Primer Semestre 2006. Sede I: Siguatepeque y Sede II: Marcala, La Paz

Martes 28 de Marzo, 2006 Sede I, Martes de 04 de Abril, 2006 Sede II

Hora	Temática y Actividad	Descripción/Objetivo	Comentario	Responsable
8:00 – 9:30 a.m.	<i>Trabajo de Grupos: Enfocado para definición de funciones de los diferentes órganos y políticas.</i>	Los participantes describen las funciones de su estructura organizacional.	Se pretende ver la valoración de la gente de qué hacer de las estructuras de la cooperativa [Asambleas, juntas directivas, vigilancias, gerencias, etc.]. Didácticamente queremos conocer que tanto ellos ligan ese análisis con los factores de éxito o fracaso del día anterior.	Rubén Rosa
9:30 – 10:15 a.m.	<i>Plenaria</i>	Los participantes presentan sus conocimientos sobre los roles o funciones de los diferentes órganos y políticas de sus cooperativas en particular.	Aclarar** cualquier mal entendido sobre los roles y razones de ser de esas estructuras en general y su vínculo con los factores de éxito o fracaso.**	**Rubén Rosa
9:45 – 10:30 am	<i>Refrigerio</i>			

10:30 – 12:30 m	<i>Normas Parlamentarias</i>	Fortalecer las habilidades individuales en el conocimiento y aplicación de normas parlamentarias.		<i>Rubén Rosa</i>
12:30 m. – 1:30 p.m.	<i>Almuerzo</i>			
01:30 – 3:30 p.m.	<i>Participación ECOLOGIC</i>	Avanzar en convertir estas jornadas en sesiones más aplicables para las cooperativas.		<i>Sebastián Charchalac/Ecologic Kieran Durnien</i>
3:30 – 3:40 p.m.	<i>Refrigerio</i>			
3:40 – 4:40 p.m.	<i>Las Exigencias Empresariales para las cooperativas en contexto actual enfocado a Fair Trade.</i>	Enfocar las exigencias de mercado que este tipo de cooperativas viviría o vive en el entorno comercial que se mueve.	Al mostrar las exigencias, muchas veces, se encuentran las razones por las cuales este tipo de empresa aún no esta apta para jugar allí y/pero al mismo tiempo muestra el camino como llegar allí.	<i>Victor Matute</i>
4:40 – 5:40 p.m.	<i>Estudio de Caso (COHORSIL) por mesas de trabajo (grupos mixtos-no por cooperativa en este caso)</i>	Procurar que los participantes –relacionen- los factores de éxito de las primeras sesiones con las exigencias empresariales del mercado.-todo a través de una empresa caso que muestra la combinación idónea.	El caso debería permitimos que la gente –aprendió-, es decir, quedó afinada entre que es éxito en su medio y por qué, qué es fracaso y por qué razones y qué cualidades exige su medio de competencia.	<i>Efrain Deras Victor Matute</i>
5:40 – 6:25 p.m.	<i>Plenaria (Sesión de discusión)</i>	Realizar presentaciones que conlleven al debate e	Que el debate sea compartido con el	

		intercambio para afianzar el aprendizaje -práctico- ya alcanzado.	representante de COHORSIL para que agregue elementos obviados.	
6:25p.m.	<i>Cena y Recreación</i>			IDEM



Guión Metodológico del Taller para la Dimensión Organizativa
Desarrollo Organizacional en el Contexto del Comercio Justo

Durante Primer Semestre 2006. Sede I: Siguatepeque, Comayagua y Sede II: Marcala, La Paz

Miércoles 29 de Marzo/06 Sede I – 05 de Abril /06 Sede II

Hora	Temática y Actividad	Descripción/Objetivo	Comentario	Responsable
8:00 – 8:30 a.m.	Marco Legal Hondureño: IHDECOOP	Describir todos los puntos exigidos por el IHDECOOP a las cooperativas en el marco legal hondureño.	Se analizan las exigencias legales para constituirse cooperativa en el país y cuales son sus ventajas y desventajas.	Xiomara Paredes
8:30 – 9:00 a.m.	Trabajo en Mesas: Se están cumpliendo las normativas del IHDECOOP en su cooperativa?	Provocar un auto-análisis para que las cooperativas se identifiquen desde el punto de vista del marco legal hondureño.		Xiomara Paredes
9:00 – 9:45 a.m.	Plenaria			
9:45 – 10:00 a.m.	Refrigerio			
10:00 – 10:30	Clasificación de estas carencias en cada una de las dimensiones enfocadas por nuestro Proyecto.	Aclarar de manera oportuna cuales pertenecen a la dimensión cuya atención se está brindando en esta etapa de trabajo – de las otras dimensiones del futuro.		Wilfredo Alcántara
10:30 a 11:30 a.m.	Trabajo de Mesas: Identificación de las Lineas de Fortalecimiento "Organizativo"	Especificar de manera ordenada cuales son las necesidades de	Aquí andaremos en las mesas limitando un poco nuestro rol a la	Efrain Deras

	(Entrega de perfil impreso a cada cooperativa para actualización y apoyo en el análisis de sus necesidades de fortalecimiento en el frente organizativo)	fortalecimiento organizativo y sus modalidades de atención requeridas para alcanzarlos (i.e. comités nuevos, sesiones de análisis específicos, desarrollo de nuevos instrumentos internos, etc).	FACILITACION. Es decir, debemos evitar que mal entiendan que nosotros lo haremos...les acompañamos a construir su fortalecimiento.	
11:30 – 12:15 p.m.	Plenaria sobre las líneas de fortalecimiento y una breve presentación de un consolidado por el facilitador para mostrar los rasgos generales de cada presentación.	Dar a conocer y compartir las demandas internas de mejoramiento organizativo que el proyecto acompañara o ya está acompañando en este proceso.	“La plenaria no es mas que una breve exposición organizada” de ellos mismos como un producto pulido.	Wilfredo Alcántara
12:15 - 1:30 p.m.	Almuerzo			
1:30 - 2:45 p.m.	Dinámica de Género	Identificar las diferentes funciones de cada genero y sus limitantes en la participación socio-económica (i)	Los participantes se auto-sensibilizan al comparar sus funciones: hombres y mujeres.	Xiomara Paredes
2:45 – 3:00 p.m.	Refrigerio			
3:00 – 3:30 p.m.	Plenaria	Intercambiar las lecciones obtenidas del trabajo de grupo y discutir sus implicaciones.	Idem	Idem
3:30 – 3:45	Estadísticas de Género en las cooperativas Fair Trade de Honduras	Permitir que las cooperativas conozcan sus estadísticas y hagan comparaciones.	Las cooperativas hacen una revisión de sus perfiles y muy concientemente se dan cuenta del porcentaje de equidad en el que se	Xiomara Paredes

			encuentran – en términos de participación.	
3:45 – 4:30 p.m.	Trabajo de Mesas: <i>Porqué ese estado de género en las Cooperativas?</i>	Generar una confrontación interna vía análisis de esa realidad.	Ellos mismos en busca de las raíces del asunto.	<i>Xiomara Paredes</i>
4:30 – 5:00 p.m.	<i>Plenaria y Discusión</i>	<i>Intercambiar las diferentes opiniones y posiciones respecto a la realidad en género de estas cooperativas.</i>		<i>Xiomara Paredes</i>
5:00 – 5:30 p.m.	<i>Consolidado y Reflexión de este trabajo de grupo, y presentación: El enfoque de Género dentro del desarrollo organizacional: Por que se requiere este enfoque?</i> <u>INCLUIR CIERRE DEL DIA</u>	<i>Extraer información de la plenaria previa para respaldar una reflexión final que sea –concluida y guiada- por la presentación teórica que argumente del porque esa realidad de genero y que explica sus desventajas.</i>		<i>Xiomara Paredes</i>
5:30p.m.	<i>Cena y Recreación</i>			

Asociación de Organismos No Gubernamentales ASONOG
Proyecto Fortalecimiento de Capacidades a Organizaciones Productoras Certificadas por FLO Internacional



Guión Metodológico del Taller para la Dimensión Organizativa
Desarrollo Organizacional en el Contexto del Comercio Justo

Durante Primer Trimestre 2006. Sede I: Siguatepeque y Sede II: Marcala, La Paz

Jueves 30 de Marzo/2006 Sede I - 06 de Abril/2006 Sede II

Hora	Temática y Actividad	Descripción/Objetivo	Comentario	Responsable
08:00- 10:00 a.m.	<i>Presentación Desarrollo Organizacional (qué es, cómo se mide, con ejemplos MPE, ONG's, cooperativas)</i>	Introducir los aspectos teóricos que conjugan los factores de éxito en el desarrollo de las organizaciones.	Básicamente ofrecer un enfoque armonioso de las diferentes dimensiones que en balance llevan al Desarrollo Organizacional.	Efraín Deras
10:00 - 10:45	<i>¿Qué es planificación estratégica en el ámbito empresarial?</i>	Orientar al grupo a planificar a Largo y Corto Plazo.	<i>¿De qué manera esta línea de trabajo podría permitirles alcanzar los indicadores de talento?</i>	Efraín Deras
10:45 – 11:00 a.m.	Refrigerio			
11:00 – 11:45 a.m.	<i>Realización de plan de próximas visitas de seguimiento entrando en el fortalecimiento organizativo basado en líneas identificadas en el taller.</i>	Armonizar el aprendizaje del taller con las demandas de fortalecimiento de las cooperativas y ponerlas en función de la siguiente		Wilfredo Alcántara

		replica/visita de seguimiento. Identificar lecciones aprendidas y retroalimentación constructiva.	Efraín Deras
11:45 – 12:30 a.m.	<i>Cierre del taller, Evaluación y despedida</i>	Aplicación de Evaluaciones, entrega de diplomas y palabras del grupo.	
12:30 M.	<i>Almuerzo y Despedida</i>		

Este libro se terminó de imprimir
en los talleres de Litografía López, S. de R L.
en el mes de enero del 2008.

Bibliot

