

---

## financiamiento del desarrollo

# **D**esafíos de la banca de desarrollo en el siglo XXI. El caso de Honduras

Walter Mejía



NACIONES UNIDAS



Unidad de Estudios del Desarrollo

División de Desarrollo Económico

Santiago de Chile, mayo de 2007



Este documento fue preparado por Walter Mejia, consultor de la Unidad de Estudios del Desarrollo, División de Desarrollo Económico, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el marco de las actividades del proyecto “Strengthening the Role of Regional and National Financial Institutions for Sustainable Social Development” (GER/03/002), ejecutado por CEPAL en conjunto con la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ). El autor agradece los comentarios de Daniel Titelman, Jefe de la Unidad mencionada, a una primera versión de este trabajo.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

---

Publicación de las Naciones Unidas

ISSN versión impresa 1564-4197      ISSN versión electrónica 1680-8819

ISBN: 978-92-1-323068-8

LC/L.2733-P

N° de venta: S.07.II.G.71

Copyright © Naciones Unidas, Mayo de 2007. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile.

---

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

## Índice

---

<b>Resumen</b> .....	5
<b>I. Diagnóstico de la evolución de la banca de desarrollo en Honduras</b> .....	7
1. Antecedentes de la evolución económica productiva de Honduras.....	7
2. Descripción y datos de la banca de desarrollo.....	9
3. Indicadores financieros de la banca de desarrollo .....	10
4. Importancia en el sistema financiero-Indicadores .....	12
Cartera crediticia.....	13
Depósitos del público .....	13
5. Impacto en el sistema productivo de la Nación .....	14
<b>II. Nuevos instrumentos para la banca de desarrollo como promotor de las políticas públicas</b> .....	17
1. Blindaje a presiones políticas: privatización vrs corporación mixta de desarrollo donde todos los actores de la producción participen como accionistas patrimoniales del banco .....	17
2. Marco institucional, gestión, y mandato.....	20
a. Gobernabilidad.....	20
b. El impacto del nuevo acuerdo de capital (Basilea II) en la banca de desarrollo.....	21
<b>III. Cambios necesarios en la banca de desarrollo a nivel de instrumentos de asignación del crédito y captación de recursos</b> .....	23
1. Banca de primer piso vrs segundo piso: argumentos en pro y contra .....	23

2. Descripción de nuevos instrumentos para asignar recursos, reducción de costos y reducción de riesgos: .....	24
a. Monedero agrícola .....	25
b. Seguros agrícolas .....	26
<b>IV. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>29</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>31</b>
<b>Serie financiamiento del desarrollo: números publicados.....</b>	<b>33</b>

### Índice de cuadros

Cuadro 1	PRODUCTO INTERNO BRUTO POR RAMA DE ACTIVIDAD.....	9
Cuadro 2	POSICIÓN DEL SISTEMA DE BANCOS COMERCIALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005 .....	14
Cuadro 3	AGRICULTURAL INSURANCE MARKET IN MESOAMERICA - CURRENT SITUATION .....	27

### Índice de gráficos

Gráfico 1	DESEMPEÑO FINANCIERO DE BANADESA EN LOS AÑOS 1994 - 2005 .....	11
Gráfico 2	DESEMPEÑO FINANCIERO DE BANADESA EN LAS ÚLTIMAS 4 ADMINISTRACIONES .....	12
Grafico 2	COMPARACIÓN DE PRINCIPALES ÍNDICES FINANCIEROS: BANCA COMERCIAL VRS BANADESA DIC 2005 .....	13
Gráfico 3	COMPARACIÓN DE PRINCIPALES ÍNDICES FINANCIEROS: BANCA COMERCIAL VRS BANADESA DIC 2005 .....	13

## Resumen

---

Honduras posee una banca de desarrollo que en sus inicios estimuló en gran medida el desarrollo agrícola, forestal y minero del país, llegando a ser la base de muchas de las grandes empresas agroindustriales que hoy destacan. Esta banca presenta actualmente una situación de muchos retos, siendo una de ellos los intereses particulares y el clientelismo político que han sido la raíz de una banca poco rentable, descapitalizada y de poca operatividad obteniendo un consecuente deterioro financiero de los principales índices de productividad y rentabilidad. Pese a que en Honduras el 70% de la producción proviene de micro, pequeños y medianos productores que no generando grandes volúmenes individualmente, pero en términos de valor movilizan fuertes cantidades de circulante en el país, la banca de desarrollo en Honduras contribuye con ese proceso de producción con poco menos del 1% de la cartera de créditos totales. En lo relativo a la contribución de la banca de desarrollo al esquema de un ordenamiento de la producción a un plazo inmediato, este no será posible si persisten las causas políticas partidarias. Esto sugiere el planteamiento de un reordenamiento institucional con reformas profundas encaminadas a convertir al banco en un verdadero vehículo de desarrollo y herramienta que contribuya al combate de la pobreza. Para lograr revitalizar el vehículo de desarrollo se hace necesario sustraer al banco del espectro político estatal en que se ha encontrado y actualmente todavía se encuentra. Para ello se recomienda convertir al banco en una institución descentralizada del estado en una Corporación Mixta de Desarrollo y de naturaleza autónoma privada sin fines de lucro, determinando la integración de su capital patrimonial por accionistas que representen a los diferentes actores de la producción nacional e interesados y determinados en el desarrollo nacional, apoyado por los organismos internacionales de desarrollo.



## **I. Diagnóstico de la evolución de la banca de desarrollo en Honduras**

---

En este capítulo se describe las actividades económicas productivas de Honduras y cual ha sido el papel del banco de desarrollo nacional, BANADESA en fomentar su desarrollo.

### **1. Antecedentes de la evolución económica productiva de Honduras**

La actividad productiva en Honduras se ha caracterizado por hacer una explotación de los recursos naturales. Honduras es un país eminentemente forestal con un 70% de su área territorial con vocación forestal. Las actividades agrícolas en Honduras han evolucionado de ser una actividad tradicional de subsistencia de principios de siglo XX hasta llegar a ser una agricultura más tecnificada que busca consolidarse como una actividad exportadora.

Los productos agrícolas de mayor producción de principios de siglo XX eran los tradicionales granos básicos, característicos de economías de subsistencia. Con la entrada de las transnacionales bananeras, el banano paso a ser el producto de mayor exportación de Honduras hasta finales de los 80's.

La actividad minera también tuvo su auge en Honduras a principios del siglo XX. Ambas industrias, bananeras y mineras, han gozado de amplias concesiones estatales, las cuales se otorgaban a cambio de mejorar los estándares de vida y desarrollo de las comunidades sobre las cuales estas empresas ejercían impacto.

En 1950 se funda en el país el Banco Central de Honduras bajo la celosa supervisión del Fondo Monetario Internacional inspirado en el esquema de la célebre Conferencia de Bretón Woods que dictaba el posicionamiento del Dólar como el pivote del nuevo orden de la economía mundial, auspiciado por el estadounidense Harry Dexter White y por el Inglés John Maynard Keynes. Como parte complementaria del enfoque económico mundial de aquel momento, se organiza también en el país, el Sistema Monetario y Financiero Nacional lanzando al entorno de la incipiente y rudimentaria economía de Honduras, la primera emisión del papel moneda del país.

Es así que surge en el mismo año el primer y único Banco de Desarrollo en Honduras, el Banco Nacional de Fomento (hoy conocido como BANADESA) con el propósito de dinamizar y ejecutar la operatividad de los sistemas monetario y financiero recién diseñados para estimular el crecimiento económico nacional. Una política de expansión y crecimiento económico muy agresiva se implanta en el país con el decidido apoyo del entonces Presidente de la Republica Juan Manuel Gálvez y el Fundador y Presidente del recién creado Banco Central de Honduras, Roberto Ramírez Ordóñez.

Al Banco Nacional de Fomento se le atribuye a su extenso portafolio de logros, el despegue económico del país y el haber servido como embrión de los mas importantes proyectos que hoy por hoy constituyen el pivote de la economía moderna nacional. En las bóvedas y archivos de este banco yacen los primeros documentos, estudios, transacciones y convenios con inversionistas nacionales y extranjeros para que el banco diseñara, estudiara, financiara y pusiera en marcha, para después pasarlo a manos privadas, los primeros proyectos del sector industrial, agropecuario, agro-industrial, minero, maderero y de la pesca.

Este banco hondureño de desarrollo es responsable de la promoción, diseño, financiación, ejecución y puesta en marcha, y luego de la privatización de las mas importantes empresas textiles nacionales hoy complementadas con una amplia y vigorosa operación de maquila de exportación, de los ingenios azucareros, de los beneficios de café y arroz, de las empresas productoras y exportadoras de tabaco y los mas famosos cigarros (puros) del mundo. La industria lechera moderna, también nació en este banco, al igual que el mejoramiento genético de la ganadería en el país, también las técnicas modernas y superadas practicas agronómicas fueron propiciadas e implementadas como parte de sus logros. Como si esto fuera poco, los más prominentes banqueros privados del país de la generación anterior a la actual, tuvieron como su primera escuela al Banco Nacional de Fomento, en el se formaron como banqueros y luego surgieron como empresarios de mucho éxito.

En los últimos 20 años la actividad productiva nacional ha sido testigo de un decaimiento de la actividad agrícola y minera incentivando el traslado de las unidades familiares a dedicarse a incipientes actividades productivas. En los últimos 5 años el sector productivo de agricultura, silvicultura, caza y pesca ha empleado en promedio un 33% de la población económicamente activa (PEA) (BCH, 2004). Este porcentaje, aunque alto, ha mostrado una tendencia hacia la baja en los últimos 5 años dándole paso al crecimiento de la actividad maquiladora y el turismo. Las cifras de BCH del 2004 muestran estas dos actividades son las mayores empleadoras y de mayor crecimiento han presentado últimos 5 años. El surgimiento de estas actividades ha sido financiada en su mayoría por la banca privada comercial, dejando al banco de desarrollo la financiación de proyectos tradicionales agropecuarios y enfocandose el banco en el segmento de pequeños productores. En los últimos 20 años, la participación de Banadesa ha sido marginal en financiar los grandes proyectos como lo hizo en sus inicios.

El aporte de la actividad agrícola al PIB del país se ha mantenido constante en los últimos años con aproximadamente un 13% del PIB a precio de mercado, pero es el sector que presenta mayor reducción en su aporte en los últimos cinco años.



El Cuadro N° 1 muestra el aporte de cada actividad al PIB y su tendencia en los últimos 5 años. El cuadro muestra que la actividad agrícola, forestal y pesquera constituyen el segundo rubro de mayor aporte a la producción del país, después de la actividad manufacturera.

**Cuadro N° 1**  
**PRODUCTO INTERNO BRUTO POR RAMA DE ACTIVIDAD**  
*(Valores Porcentuales del PIB Total a c.f., Años: 2000-2004)*

	2000	2001	2002	2003	2004
Agricultura, silvicultura, caza y pesca	16	14	13	13	13
Explotación de minas y canteras	2	2	2	2	2
Industria manufacturera	20	20	21	21	20
Construcción	5	5	4	5	4
Electricidad, gas y agua	5	4	4	5	5
Transporte, almacenaje y comunicaciones	5	6	6	6	6
Comercio, restaurantes y hoteles	12	13	13	13	13
Establecimientos financieros, seguros, y Servicios	11	11	11	11	11
Propiedad de vivienda	6	6	6	6	6
Administración pública y defensa	7	7	7	7	7
Servicios comunales, sociales y personales	11	12	13	13	13
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Es claro según el cuadro anterior que las actividades productivas no han evolucionado significativamente en los últimos 5 años. Históricamente, la institución que inicio financiando con mayor empuje estas actividades fue el banco de desarrollo y en la década de los años 90's con el boom de surgimiento de bancos privados en Honduras (se llegó a tener 23 bancos), se dio un mayor apoyo a financiar los proyectos orientados a los mercados de exportación incluyendo actividades pecuarias y madereras de valor agregado. Con la llegada al país del Huracán Mitch en 1998, se puso al descubierto la vulnerabilidad de estos proyectos a las inclemencias del clima y al riesgo que implicaba financiarlas. Con esto, los bancos comerciales recién fundados deciden reorientar los sectores del mercado y giros de negocios que financiaban reduciendo los fondos destinados a financiar proyectos agropecuarios y enfocándose en proyectos que implicaban tomar menor riesgo.

El desastre económico ocasionado por el Huracán Mitch redujo la simpatía de la banca local por los créditos agropecuarios que conllevan alto riesgo, destinando estos sus fondos a financiar consumo y actividades de menor riesgo. De esta manera el sector productivo pequeño y mediano de Honduras quedo en las manos de un banco de desarrollo con poca capacidad de satisfacer las necesidades de un sector agónico que urgía del apoyo financiero.

## 2. Descripción y datos de la banca de desarrollo

Desde su fundación hasta finales de la década de los setenta, el banco nacional de desarrollo cumplió con su misión para la cual fue fundada. Promovió, financió, puso en marcha y opero para después privatizar, importantes proyectos de desarrollo en materia agrícola, ganadera e industrial como la producción de cereales, tabaco, algodón, granos básicos, caña de azúcar, procesamiento de leche, beneficios de café y arroz, producción de cemento, suplidoras de insumos para la producción y de alimentos a bajo costo para la población, en fin, su contribución hacia las actividades productivas es un hecho indubitable, habiendo operado como un verdadero vehículo de desarrollo nacional y como institución bancaria de mucha seriedad y sólido prestigio en el país.

No fue sino hasta finales de los años setenta cuando la interferencia del compadrazgo y clientelismo político e inescrupuloso, aunado a una presión sindical de intereses particulares, toman

carta de ciudadanía en las decisiones de la institución y terminan con su prestigio y con la correcta operación del banco.

Producto de este orden de cosas se proliferan los créditos fraudulentos, los avalúos malintencionados, las ventas de activos eventuales amañadas y otra serie de irregularidades que generaron una cartera crediticia altamente contaminada, y lo que es peor, propiciaron una terrible corrupción entre algunos empleados y funcionarios del banco incluyendo a una buena cantidad de clientes que con mucha facilidad adoptaron una cultura de “No Pago” de sus obligaciones para con la institución.

Como resultado obvio de estas condiciones, en los años subsiguientes se produce un deterioro financiero sin precedentes en la historia del banco. Los Organismos Internacionales y los mismos Gobiernos de Turno le habían quitado definitivamente cualquier tipo de apoyo, dejándolo a la deriva y a su propia suerte. Su existencia se vuelve marginal, sin trascendencia en la vida productiva nacional al grado que, al iniciar el recién terminado período presidencial 2002-2006, la opción era el cierre definitivo de sus operaciones.

Sin embargo, durante ese mismo periodo se reconoce la importancia de la existencia del banco de desarrollo, no solo como un vehículo de desarrollo en la vida productiva nacional, sino que se visualiza como una efectiva herramienta que puede contribuir a la reducción de la pobreza a través de la producción. Después de exhaustivos análisis sobre el inminente cierre de operaciones se derivaron conclusiones de gran significación socio-político y socio-económico que indicaron la necesidad de optar un curso de acción en dirección opuesta a la liquidación del Banco.

La política de ese Gobierno basando sus ejecutorias en una Visión de País, considero de alta prioridad la reactivación del sector agrícola y el fomento de la producción y la productividad especialmente en la zona rural, prestando especial atención a aquellos sectores de menores ingresos de la población. Este enfoque supone un ataque frontal contra la pobreza pues es precisamente en la zona rural donde se registran los mayores índices de pobreza del país.

Es aquí donde se vitaliza al banco nacional de desarrollo ya no solamente como el tradicional banco de desarrollo de los años 50's sino como la herramienta mas a mano para asistir en la reducción de la pobreza, con una estructura propicia de oficinas diseminadas por todo el país y con amplia experiencia en la financiación rural. Con sus 36 oficinas y agencias que cubren en un 90% el territorio nacional, se opta por especializar al banco en el pequeño crédito rural, esta vez ya no solamente en el crédito agrícola sino en el crédito al pequeño comercio, agroindustrial y en general toda la gama que comprende el micro crédito.

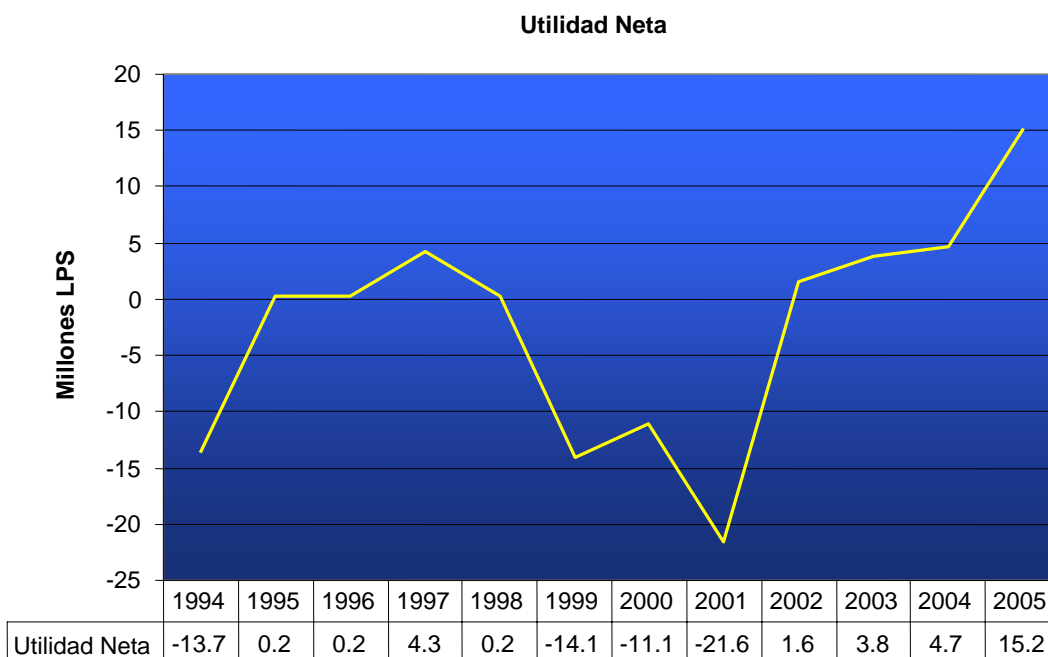
### **3. Indicadores financieros de la banca de desarrollo**

En la última administración (2002-2006) se realizaron significativos esfuerzos para sanear el funcionamiento del banco, incluyendo una reingeniería total que abarcaba desde el rediseño de su estructura organizativa, la implantación de sistemas operativos y de control más efectivos hasta el diseño de nuevos productos y servicios bancarios para la promoción y reactivación productiva nacional. Durante este periodo, el proceso de saneamiento comenzó a dar resultados (ver Graficos 1 y 2 del desempeño financiero del banco). Por primera vez en muchos años de registrar fuertes pérdidas, el banco cerró con utilidades el ejercicio del 2002 y aunque modestas, 1.64 millones de lempiras, que se diluyen entre las cuantiosas pérdidas del pasado, la tendencia de caída se revirtió a una de franca mejoría pues en el 2003 registró 3.84 millones de lempiras, en el 2004 registro utilidades por valor 4.68 millones y el 2005 cerro el ejercicio con utilidades por un monto de 15.16 millones de lempiras. Durante los últimos dos años de este periodo, por primera vez en muchos años, se constituyeron reservas por un monto de alrededor de 30.0 millones de lempiras

Como se indico en los párrafos anteriores, en el pasado, la influencia política de los gobiernos de turno y las practicas irregulares y/o deshonestas, fueron los factores que llevaron al banco de desarrollo nacional a la crisis financiera y casi a su cierre definitivo.

A continuación se presenta el desempeño financiero del banco desde el año 1994 al 2005. En los diez años aquí representados, el banco acumuló Lps 30.3 millones de pérdidas con su efecto en el deterioro del patrimonio del banco.

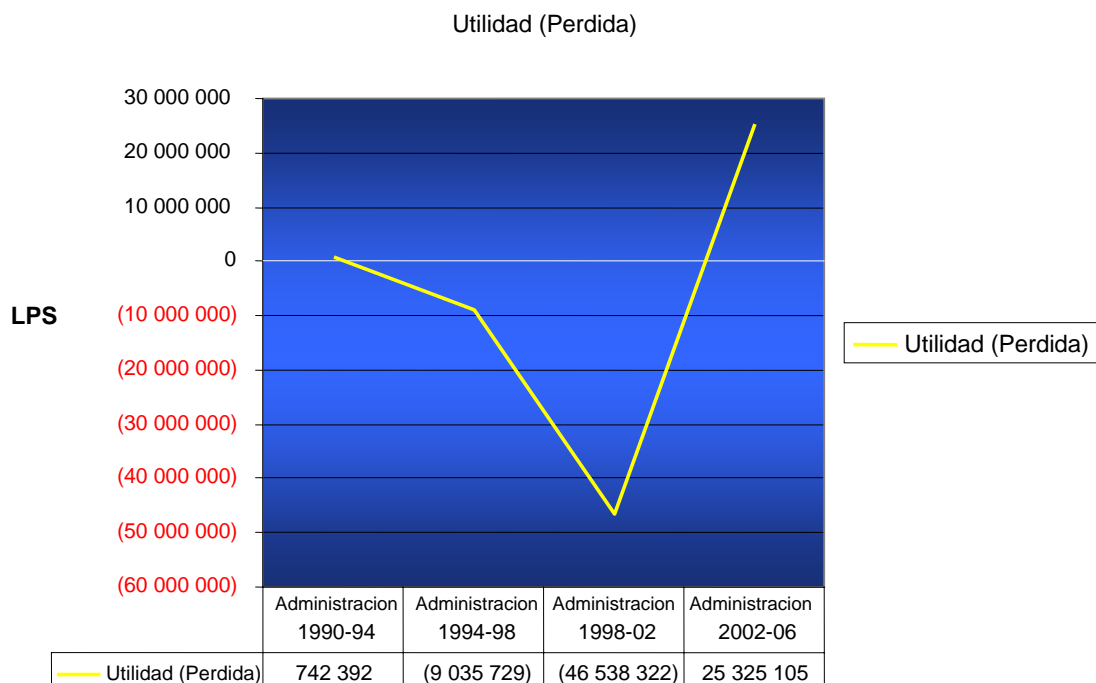
**Gráfico N° 1**  
**DESEMPEÑO FINANCIERO DE BANADESA EN LOS AÑOS 1994 - 2005**



En el pasado reciente se logro mantener sus operaciones y la toma de decisiones alejadas de la influencia política-estatal y se demostró que manejando el banco bajo estrictos criterios técnicos bancarios, transparencia, honestidad y profesionalismo, se puede lograr convertirlo en un verdadero vehiculo de desarrollo y efectiva herramienta que contribuya a la reducción de la pobreza del país. El Grafico No.1 claramente muestra los resultados de estas acciones tomadas con el fin de rescatar el banco de su eventual cierre acumulando utilidades de mas de 25 millones de Lempiras.

Bajo esta línea de razonamiento, la ultima administración (2002-2006) propuso al Soberano Congreso Nacional de la Republica y al Gobierno Central, una reforma radical institucional del banco para establecer una modalidad operativa que lo sustrajera del espectro político y en cierta medida de la hegemonía soberana del Estado en la toma de decisiones, e incluir dentro de su estructura patrimonial a todos los actores de la producción nacional para blindarlo en contra de las causas que en el pasado, originaron y propiciaron su decadencia.

Gráfico N° 2  
**DESEMPEÑO FINANCIERO DE BANADESA EN LAS ULTIMAS 4 ADMINISTRACIONES**



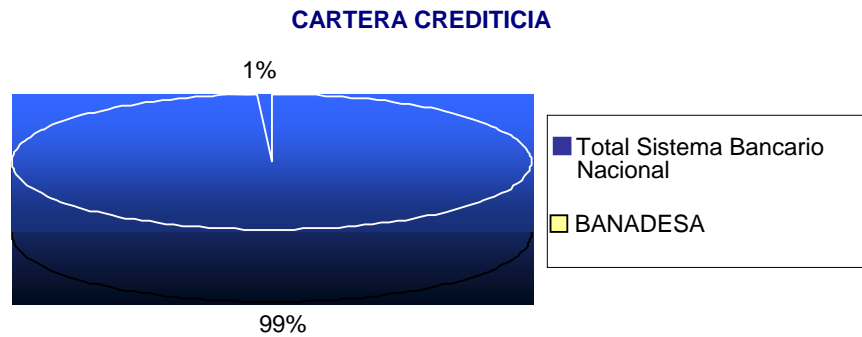
A pesar de estos esperanzadores resultados en materia de desempeño de la rentabilidad de la Institución en los últimos 4 años (ver Grafico N° 2), el Balance General de Banadesa arrastra una situación muy precaria, producto del lastre financiero de los años anteriores. En los últimos 16 años (4 diferentes administraciones gubernamentales) se han adicionado 30 millones adicionales en pérdidas, producto de las malas administraciones. El proceso de recuperación esta aún a mucho camino por andar, por cuanto sus índices financieros no reflejan una posición aceptable según los estándares comúnmente aceptados para bancos. **Se hace imperativa una forma de capitalización para cubrir las pérdidas de ejercicios anteriores que aún gravitan sobre su maltrecha situación financiera. Según los estados financieros a diciembre de 2005, Banadesa viene arrastrando perdidas por el orden de los 278 millones de lempiras.**

#### 4. Importancia en el sistema financiero-indicadores

A continuación se presenta una comparación entre índices financieros de la banca comercial nacional y la banca de desarrollo para constatar la importancia y el aporte de la banca de desarrollo a la estabilidad y crecimiento del sector financiero:

## Cartera crediticia

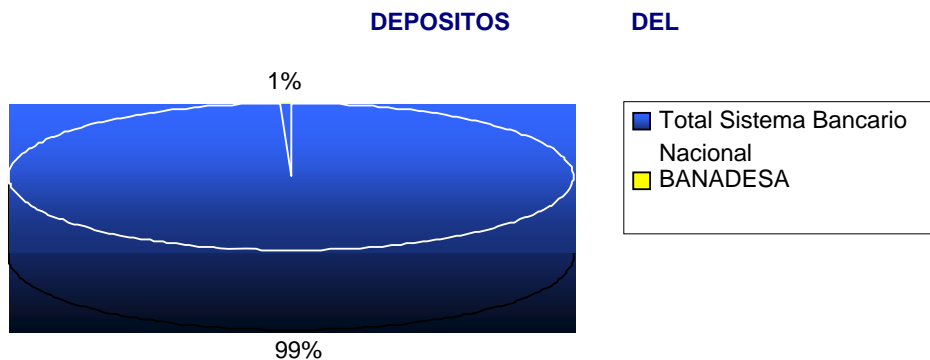
**Gráfico N° 3**  
**COMPARACIÓN DE PRINCIPALES ÍNDICES FINANCIEROS:**  
**BANCA COMERCIAL VRS BANADESA DIC 2005**



La cartera crediticia de Banadesa representa apenas un 1% del total de créditos otorgados por la banca nacional. Es de hacer notar que de ese 1% que pertenece a Banadesa, más del 50% son créditos vencidos, no vigentes (según EF Banadesa al 31 de Diciembre del 2005). Al hacer la comparación con la banca comercial privada, la diferencia es significativa, ya que ésta mantenía a Diciembre de 2005 el 94% de su cartera vigente.

## Depósitos del público

**Gráfico N° 4**  
**COMPARACIÓN DE PRINCIPALES ÍNDICES FINANCIEROS:**  
**BANCA COMERCIAL VRS BANADESA DIC 2005**



Por el lado de los depósitos, el Gráfico N° 4 muestra que apenas un 1% del total de ahorros es depositado en Banadesa ya sea como cuentas de ahorro, a plazo o cuentas de cheques. Más del 50% de esos depósitos son cuentas de cheques y cuentas de ahorro los cuales representan alta volatilidad y no constituyen una base sólida de fondos para ser prestados.

El siguiente cuadro resume los principales indicadores financieros de Banadesa en comparación a los de la banca nacional:

**Cuadro 2**  
**POSICIÓN DEL SISTEMA DE BANCOS COMERCIALES**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005**  
*(Cifras en Millones de Lempiras)*

	ACTIVOS TOTALES	CARTERA CREDITICIA	DEPOSITOS DEL PUBLICO	CAPITAL Y RESERVAS PROM	UTILIDADES	RENDIMIENTO SOBRE EL
Total Sistema Bancario Nacional	126 769,6	67 300,4	78 460,1	565,7	96,2	17%
BANADESA	3 421,0	530,0	540,0	557,0	15,1	2,7%

En general, el aporte que Banadesa hace al sistema financiero nacional es mínimo. El impacto de sus operaciones se ve más proyectado en el segmento que financia, el cual no es sujeto de crédito de la banca privada comercial. El efecto sobre este segmento de pequeños productores es valiosísimo si consideramos que Banadesa es la única opción que tiene este segmento para poder sacar adelante sus proyectos. Cerrar esta única fuente de financiamiento significaría cerrarle la puerta a miles de productores que buscan un financiamiento para desarrollar sus débiles economías domésticas.

## 5. Impacto en el sistema productivo de la nación

Como se mencionó anteriormente los principales cultivos comerciales en Honduras son el banano, las exportaciones de marisco, café y madera. Los principales Cultivos de subsistencia son el maíz, el plátano, los frijoles y el arroz. En los últimos años, la agricultura se ha visto negativamente afectada por las fluctuaciones de los precios del banano y el café en el mercado mundial. La seguridad alimentaría continúa siendo un pilar básico de la política económica del país.

Es importante señalar que del total de la población productiva del país (excluyendo a las Transnacionales), apenas el 30 % lo constituyen grandes productores que generan, en términos de volumen, el grueso de la producción nacional. El restante 70% esta compuesto por micro, pequeños y medianos productores que, si bien es cierto no generan grandes volúmenes individualmente, en términos de valor movilizan fuertes cantidades de circulante en el país. Se estima que la economía informal maneja cifras en el orden de 12,000 a 15,000 millones de lempiras anuales.

La situación de la inseguridad alimentaría en Honduras es crítica y recurrente. Esta se caracteriza u origina en factores o situaciones de carácter estructural, coyuntural y de mercado y se manifiesta fundamentalmente en que existe un alto nivel de pobreza de la población en términos de ingreso familiar, acceso a o satisfacción de necesidades básicas, empleo y servicios sociales. Estas condiciones son más graves en el medio rural y dentro de él afecta en mayor grado a los segmentos más desfavorecidos o vulnerables de la sociedad como son los pequeños productores.

La población bajo la línea de pobreza (nivel mínimo de ingreso para cubrir el costo de la canasta básica) en Honduras en el año 2005 era de 70% en total. Los niveles de pobreza han disminuido pero no al ritmo requerido para cumplir las metas de erradicar la extrema pobreza y el hambre. La situación de inseguridad alimentaría en Honduras se ha visto agravada por la indigencia, el desempleo, la limitación a los servicios básicos, la alta vulnerabilidad del país a la ocurrencia de

desastres naturales. Entre éstas afectaron al país el fenómeno de la Corriente del Niño y la Niña, sequías, el Huracán Mitch (octubre 1998) y la caída de los precios de los productos agrícolas.

En la medida que no exista un apoyo del estado a financiar la producción agropecuaria en el país, la situación de la inseguridad alimentaria seguirá constituyendo el principal problema para solventar el problema de subdesarrollo en Honduras.

La población productiva de los pequeños o tiene muy limitado acceso a los servicios bancarios o de plano no tiene ninguno, por cuanto la banca comercial ha volcado sus recursos financieros al segmento de mercado del gran productor y al de servicios para atender la demanda suntuaria, en la inteligencia de ser el de menor riesgo crediticio; financiación de vehículos, tarjetas de crédito, viajes, compra de viviendas, etc. Del total de la cartera crediticia del sistema financiero nacional el 51% del crédito esta destinado a financiar el consumo suntuario contribuyendo este rubro con apenas menos del 25% del Producto Interno Bruto (PIB); y el 6% de la cartera crediticia del sistema está destinado al sector agropecuario y de la producción, contribuyendo este sector con más del 50% del PIB.

Sin embargo, algunos acontecimientos en el ámbito financiero nacional, como la quiebra de varios bancos causada por una fuerte concentración de riesgo en unos pocos, pusieron en seria duda esta premisa. Existen razones válidas para afirmar que gran parte del segmento de mercado del micro y pequeño productor, constituye un riesgo crediticio un tanto más seguro, dependiendo de las prácticas bancarias que se utilicen. Adentro de este segmento del mercado de los pequeños, las mujeres son extraordinarias pagadoras de sus créditos.

Por otro lado, el sector organizado de la masa campesina ha mostrado particular interés en el fortalecimiento del banco de desarrollo sobre sólidas bases de honestidad, transparencia y eficiencia operativa. Los prestatarios de este segmento de mercado son verdaderos combatientes de la pobreza pues sus operaciones de negocio aunque sencillas, generan empleo a los verdaderos pobres.

En la actualidad se estima que existen en Honduras unos 400,000 pequeños productores con poco acceso a fuentes de financiamiento, los cuales cultivan aproximadamente unas 900,000 hectáreas de terreno (FAO, 2005). Del total de productores en la nación, Banadesa atiende apenas unos 5,000 productores, o un 1.25%, básicamente a través de préstamos.

Las razones básicas para que Banadesa apoye a un porcentaje tan bajo de productores son las siguientes:

- Escasez de fondos.
- Falta de garantías.
- Limitados seguros agrícolas.
- Aversión al riesgo por proyectos novedosos pero de poco conocimiento operacional.





## **II. Nuevos instrumentos para la banca de desarrollo como promotor de las políticas públicas**

---

### **1. Blindaje a presiones políticas: privatización vrs corporación mixta de desarrollo donde todos los actores de la producción participen como accionistas patrimoniales del banco**

En lo relativo a la contribución que BANADESA puede aportar en el esquema de un ordenamiento de la producción a un plazo inmediato, esto no será posible si persisten las causas político partidarias que en un reciente pasado lo han hecho fracasar. **Esto sugiere el planteamiento de un reordenamiento institucional con reformas profundas encaminadas a convertir al banco en un verdadero vehículo de desarrollo y herramienta que contribuya al combate de la pobreza.**

Para lograr revitalizar el vehículo de desarrollo se hace necesario sustraer al banco del espectro político estatal en que se ha encontrado y actualmente todavía se encuentra. Se debe rodear al banco de los actores de la producción que realmente estén interesados y comprometidos con el desarrollo nacional sin más interés que el beneficio del país.

Si bien la última administración del banco hizo un trabajo en rescatar al banco del cierre de operaciones y de su liquidación a través de un ordenamiento de sus operaciones, reducción del gasto corriente e implementación de sistemas de control efectivos, aun Banadesa tiene un largo camino por recorrer.

Los índices financieros se encuentran deteriorados y la posición de capital del banco es muy precaria. A efecto de los ajustes recomendados por la última auditoría realizada por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros que inciden directamente en el patrimonio de la Institución y consecuentemente en los índices relativos al capital, la determinación de los requerimientos de capital por insuficiencia fue de Lps 355,811,820 (unos US\$18.73 millones), ante esta situación el banco tiene comprometido su patrimonio y las reservas constituidas, obligándolo de inmediato a asumir un nuevo aporte de capital por su descapitalización por el mal manejo durante las administraciones.

En el último examen practicado por la CNBS, se le requirió capitalizarlo lo que nunca fue concretado por el gobierno y por el contrario, producto de las malas administraciones pasadas la situación se tornó más crítica provocando mayor deterioro de sus activos e incrementando su insuficiencia de capital. El capital primario del banco asciende actualmente a Lps 400,786,578 (unos \$21 millones), sin embargo 250,000,000 nunca fueron trasladados por el gobierno a las arcas del banco y se registran en cuentas por cobrar.

**Esta situación sugiere la capitalización inmediata del banco para poder operar sobre una base sólida de eficiencia y eficacia en el financiamiento de la producción nacional, pues todo indica que la banca privada nacional no está dispuesta a financiar dicha producción, por consiguiente, la única opción es BANADESA.**

Una capitalización del banco cambiara radicalmente el panorama gris de la banca de desarrollo en Honduras. Sin embargo, de nada serviría una capitalización y todos los esfuerzos que se hagan si no se reforma la institución profundamente en cuanto a su operación alejada de las influencias que han perjudicado su desenvolvimiento y desarrollo.

Esta en manos del gobierno tomar la decisión de emitir y aprobar un decreto que libere a la institución de la hegemonía estatal y de la influencia política partidaria. Para ello se recomienda emitir un decreto que convierta al banco de una institución descentralizada del estado en una **Corporación Mixta de Desarrollo** y de naturaleza autónoma privada sin fines de lucro, determinando la integración de su capital patrimonial por accionistas que representen a los diferentes actores de la producción nacional e interesados y determinados en el desarrollo nacional.

Con esto no se está recomendando privatizar el banco. La privatización de una institución del estado se realiza estrictamente con fines de lucro y este no es el propósito de lo que aquí se plantea. La recomendación que aquí se da persigue invitar a invertir recursos, pero no a socios que buscan un retorno financiero sino aquellos que desean involucrarse en el desarrollo del país.

El concepto de privatización sostiene la tesis que la iniciativa privada garantiza una más eficiente y eficaz operación de los negocios del estado. Pero el éxito de una empresa pública o privada depende de la determinación y responsabilidad de sus actores y ejecutores frente al logro de los objetivos fijados en la misión y visión de la empresa y no en la composición de su capital o naturaleza jurídica.

El modelo contempla la incorporación de los actores de la producción en una Corporación o Sociedad Mixta de Desarrollo, de naturaleza autónoma-privada sin fines de lucro que sustituya al

estado en el capital patrimonial del banco. El banco debe ser una institución de financiamiento no solo al pequeño productor, si no también al pequeño industrial, al artesano, al pequeño comerciante y en general a todo aquel pequeño empresario que en su actividad productiva contribuya de manera efectiva al combate de la pobreza en el país.

Lo que se propone es convertir al banco en una sociedad donde participen en su capital patrimonial la sociedad civil, el gobierno, los pequeños productores agrícolas, pequeños industriales, artesanos, micro y pequeños comerciantes, el sector privado a través de sus asociaciones de productores, la agroindustria, la organizaciones campesinas de mujeres y hombres, los suplidores de insumos y servicios a la producción, los colegios profesionales, las universidades, las instituciones de investigación, los empleados, funcionarios y los mismos prestatarios del banco y en fin, todos aquellos actores interesados dispuestos y determinados en asumir una responsabilidad en el desarrollo productivo nacional.

Es vital garantizar transparencia y nitidez en la operación del banco como una verdadero vehiculo de desarrollo y efectiva herramienta de combate a la pobreza, debe además contarse con los garantes no solo del buen funcionamiento de las operaciones sino del correcto nombramiento y comportamiento de la administración superior de la institución sin la interferencia política que por décadas ha afectado el desempeño del banco. Se propondría invitar a 3 socios de honor representados por los organismos internacionales a participar en dicho capital patrimonial. Ellos son: el Banco Centroamericano de Integración Económica, el Banco Mundial por medio de la Internacional Finance Corporation y Banco Interamericano de Desarrollo, con la Corporación Interamericana de Inversiones.

Las inversiones de los socios no percibirían ningún pago de dividendos o premios durante los primeros 20 años de existencia del banco y sus dividendos serian capitalizados anualmente para fortalecer el patrimonio del banco. Las acciones tampoco podrían ser vendidas, transferidas, delegadas o cedidas durante por lo menos 15 años. La participación accionaria seria controlada, a fin de evitar acaparamiento del control por grupos de interés, o de presión. Si al cabo de ese periodo, el tenedor desea vender y/o traspasar sus acciones, obligadamente deberá hacerlo al mismo banco al valor en libros, quien designara a otro accionista de la misma clase de acciones que llene los requisitos como actor de la producción nacional y a su vez se les ofrecerá en venta.

Lo interesante del modelo es que si bien los socios comprarían acciones en un banco donde no percibirá retorno en el corto plazo por su inversión, al rodear al banco de accionistas comprometidos con el desarrollo del país, se aportaría una cuota de sacrificio y los accionistas podrían visualizar que si el banco funciona bien y de acuerdo a los preceptos establecidos su beneficio no provendrá por virtud del producto de dividendos de sus acciones sino del beneficio colateral en su actividad primaria que indirectamente le generará una correcta administración del banco.

Un proveedor de insumos por ejemplo, no invertiría en Banadesa por el interés de percibir dividendos, producto de sus acciones patrimoniales, sino porque si ese banco funciona eficazmente en su misión de financiar la producción nacional, la comercialización de insumos en el sector se dinamizara y esto reflejara en mayores ventas de sus insumos, que es su actividad primaria. Si una organización campesina invierte en el banco, no será por interés al pago de dividendos que podrían generar sus acciones, sino porque, si el banco funciona bien, habrá financiamiento para sus afiliados y entonces su movimiento campesino se verá favorecido y fortalecido.

De igual manera el gobierno, su actividad primaria es propiciar estabilidad económica y social en el país, y si el banco es eficiente, contribuirá de manera indirecta a procurar esa estabilidad. Si el interés primario del empleado o funcionario del banco es estabilidad laboral y el banco funciona eficientemente, también contribuirá en ese sentido. Y así sucesivamente, los actores comprometidos con el desarrollo nacional verán su beneficio no en un retorno directo tradicional, sino en un beneficio indirecto y reflejado en sus actividades primarias, si el esquema operativo del

banco se concierte en una operación de éxito. Por otro lado, si un accionista no conforme con esta estructura de inversión, y por razones de una operación rentable del banco deseara invertir capital adicional al asignado en su participación patrimonial pero con fines de lucro, entonces lo podrá hacer mediante la adquisición de acciones preferentes.

En lo referente al manejo administrativo, la habilidad administrativa se ha visto afectada por la inherencia política y dependencia del gobierno y la conformación de la administración superior por personas sin ninguna experiencia en el negocio bancario o de finanzas, situación que ha perjudicado enormemente la institución en cuanto a crecimiento y desarrollo funcional, poniendo en peligro la viabilidad del banco como negocio en marcha. Ante esta situación, se hace necesaria la independencia gerencial y administrativa de la inherencia política, la existencia de una administración superior mas integrada por profesionales afines a la banca, finanzas y al desarrollo productivo nacional, que agilicen la toma de decisiones adecuadas.

## **2. Marco institucional, gestión, y mandato: A)Gobernabilidad, B) BASILEA I y BASILEA II**

### **a. Gobernabilidad**

Según Benjamín Tripier, economista y consultor independiente, se dice que en una empresa hay un ambiente de gobernabilidad corporativa cuando los accionistas, la alta gerencia y la junta directiva, mantienen un equilibrio de roles de manera independiente y satisfaciendo sus propias expectativas, en un circuito de conflicto positivo de intereses.

El accionista espera un incremento en el valor de su inversión, y un retorno continuo acorde con el nivel de riesgo del negocio; la alta gerencia espera una retribución acorde con los resultados de la operación y el mantenimiento del valor de la inversión (del accionista); y la junta directiva espera no recibir presiones de parte de los otros dos, y actuar como bisagra entre ambos, manteniendo el balance entre el rumbo estratégico y los estatutos.

Cuando uno de estos tres roles invade el ámbito de los otros, se rompe el equilibrio, y se pierde la gobernabilidad, afectándose negativamente el resultado del negocio.

En el caso de la banca de desarrollo, el concepto de gobernabilidad debe incorporar a otras partes interesadas tales como los beneficiarios de los programas (productores, comerciantes, etc). Cuando se trata de empresas del Estado, el equilibrio entre los tres roles principales se altera por la intervención de factores ajenos al negocio. El gobierno ejerce a nombre del Estado el manejo del rol de accionista, y nombra a la junta directiva, perdiéndose la posibilidad de la diversidad, tanto a nivel del accionista, como de la conformación de la junta; luego en el caso de la alta gerencia, también nombra al presidente y a los altos directivos.

Las tendencias en materia de democracia le asignan cada vez más participación a la gente en las materias de gobierno, especialmente en aquellas que impactan directamente a una comunidad en particular o a la sociedad como un todo.

En Honduras se debe trabajar sobre el marco regulatorio de las empresas del Estado, para incorporar los elementos de participación que fortalezcan la gobernabilidad corporativa. Para poder incluir a la población de un país como un nuevo grupo de interés en la gobernabilidad de una institución estatal se debe trabajar en medidas para aumentar la transparencia y realizar la divulgación pública de información relacionada a la política de la institución, estrategia y resultados de las operaciones.

Si gobernabilidad es la relación entre la empresa y sus accionistas en su sentido estricto, y con la sociedad/comunidad, en su sentido amplio, las empresas estatales deben enfocarse en el sentido amplio de la relación y mejorar la relación y rendición de cuentas con la sociedad.

Los elementos de gobernabilidad que deberían de considerarse en la banca de desarrollo son los siguientes:

- Compromiso de la entidad hacia la gobernabilidad corporativa.
- Transparencia: Mayor transparencia en el manejo que se hace de los recursos asignados.
- Rendición de cuentas: Divulgación de información relacionada a la administración que refleje los resultados de las gestiones de la alta gerencia.
- Derechos de los beneficiarios de los programas.

## **b. El impacto del nuevo acuerdo de capital (Basilea II) en la banca de desarrollo**

La globalización de las economías, la liberalización de los mercados financieros y de las tasas de interés, así como las nuevas regulaciones bancarias y tendencias en supervisiones más estrictas de crédito, han creado un ambiente incompatible para el crecimiento de la banca de desarrollo. Tanto la banca comercial como la banca de desarrollo han planteado sus preocupaciones acerca del Nuevo Acuerdo de Capitales del Comité de Basilea (Basilea II). Los puntos del acuerdo, a implementarse a finales del 2006, tendrán un impacto en la manera de hacer negocios de los bancos, a todo nivel. Es importante entonces explorar la interacción de las nuevas regulaciones bancarias y su efecto sobre la actividad crediticia en la banca de desarrollo.

El nuevo Acuerdo de Capital (Basilea II) considera que se podrían mejorar los intereses de los bancos y del público en general si se desarrolla una regulación sobre los requerimientos de capital de los bancos, la supervisión y se realiza una mejor gestión en la sensibilidad al riesgo de los requerimientos mínimos de capital. Con el Nuevo Acuerdo se persigue hacer una mejor gestión de las evaluaciones de riesgo haciendo que estas evaluaciones se pongan a la luz de prácticas de supervisión y de disciplina que dicta el mercado, así como la divulgación de información relacionada a riesgo tomado y capital.

El nuevo acuerdo se fundamenta en tres puntos principales:

- Requerimientos mínimos de capital para toda la banca.
- Supervisión de la suficiencia de capital.
- Divulgación pública de resultados.

El nuevo Acuerdo se caracteriza por hacer una redefinición de los métodos utilizados para medir los activos ponderados por su nivel de riesgo. Lo que se pretende con Basilea II es mejorar las evaluaciones de riesgo de la cartera de los bancos. Con Basilea, el método utilizado para medir riesgos es el método estándar, el cual se considera apropiado y es el actualmente implementado por la banca.

El nuevo acuerdo hace una modificación a la metodología para medición del riesgo de crédito y de mercado así como el riesgo operativo basado en mediciones internas de los bancos (IRB, Internal Ratings Based). Con la nueva metodología de medición del riesgo, se genera un requerimiento de capital, por lo que los bancos deben mantener niveles adecuados de capital necesario para protegerse de posibles pérdidas. Esta nueva metodología de medición podría significar tener que realizar aumentos significativos en los requerimientos de capital para aquellos créditos de baja calificación o altamente riesgosos.

En el caso de la banca de desarrollo, esto podría significar un reto poco alcanzable ya que un mayor requerimiento de capital implica una inyección de capital de parte de los accionistas. En el caso de la banca de desarrollo el único accionista es el Estado y no necesariamente el Estado estaría dispuesto a realizar incrementos de capital a su banco de desarrollo. Ante esta situación se podría vislumbrar desde ya la imposibilidad de que la banca de desarrollo llegue a adoptar métodos de estimación de capital que son más sensibles al riesgo del crédito.

Adicionalmente, con la nueva metodología de medición del riesgo (IRB), se promovería que los bancos de desarrollo mantengan un portafolio de préstamos de bajo riesgo y que reduzcan su presencia o cierren sus puertas a ciertos sectores productivos importantes de la economía que se caracterizan por ser de alto riesgo.

El nuevo acuerdo de capital (Basilea II) es claro en su contenido. Si un banco desea tomar más riesgo, puede hacerlo a costa de aumentar su capital.

La nueva normativa de capital podría traer también mayores costos a la banca relacionados con mayores costos por mejoras en su gestión de riesgo. Asimismo conllevan una mayor responsabilidad de parte de los bancos en definir sus categorías de clasificación.

El Nuevo Acuerdo de Capital también dirige su enfoque a las evaluaciones de suficiencia de capital hechas con respecto a los riesgos y de las funciones de los entes supervisores y evaluadores en implementar medidas de corrección que se acoplen a los resultados de dichas evaluaciones. Por ende, tanto los bancos como las instituciones supervisoras deben de conocer a profundidad las maneras de medición del riesgo.

La banca de desarrollo debe considerar en su agenda que en las próximas revisiones del Acuerdo de Basilea II se contemple los beneficios que como país podría traer una normativa mas flexible, con menores requerimientos de capital para la banca de desarrollo y los créditos que destina a las pequeñas y medianas empresas (PYMES). De esta manera no se afectarían los créditos de importantes sectores productivos que mueven la economía de los países en desarrollo. Asimismo debe de dirigir esfuerzos a que se definan los créditos para la pequeña y mediana empresa, estableciendo lo que es una pequeña empresa por país, ya que no es lo mismo una pequeña de la Unión Europea que una pequeña empresa de la región centroamericana.

Ante una normativa inflexible de medición de riesgos y de requerimientos de capital, la banca de desarrollo tiene la opción de reducir sus activos de mayor riesgo y de esta manera dejar por fuera muchas actividades que son el sustento de muchas economías familiares. La banca de desarrollo tiene la opción de redefinir los sectores a los que atendería, buscando financiar solamente aquellos de menor riesgo para evitar de esta forma los aumentos de capital. Esta opción menoscaba en la banca de desarrollo, los objetivos y misión de desarrollo y de combate a la pobreza para los cuales fueron creados.

La banca de desarrollo requiere de un tratamiento especial. La nueva regulación debe ser adaptable y flexible para este sector de la banca. Se debe diseñar una metodología de evaluación de riesgo para cada tipo de banco. La banca de desarrollo no puede ser evaluada de misma manera se evalúa un banco comercial privado cuyo objetivo es el lucro.

La nueva normativa flexible debe hacer énfasis a la banca de desarrollo para que esta se enfoque en temas relacionados a mejorar su gestión de riesgos sin afectar los objetivos de desarrollo, la transparencia, el manejo del riesgo operativo, la divulgación de la información a las partes interesadas y todo lo que conlleve a realizar mejores practicas bancarias.

### **III. Cambios necesarios en la banca de desarrollo a nivel de instrumentos de asignación del crédito y captación de recursos**

---

#### **1. Banca de primer piso vrs segundo piso: argumentos en pro y contra**

Uno de los problemas que más afecta en la actualidad al sector agrícola, a la mediana y pequeña empresa es la poca disponibilidad de recursos financieros que permitan iniciar o ampliar su capacidad productiva y de esta manera, alentar el proceso de crecimiento económico de esos sectores que se han mantenido al margen de los procesos de desarrollo. Como se mencionó anteriormente, con la llegada del Huracán Mitch a Honduras, la percepción de riesgo crediticio aumentó en gran medida y como consecuencia el sistema financiero cerró las puertas al sector agrícola y a las PYMES, reservando los pocos fondos disponibles a proyectos altamente rentables, de riesgo conocido y a aquellos con los cuales se contaban con garantías tangibles que cubrían hasta el 200% de los montos desembolsados.

Ante esta situación, la banca de desarrollo se convierte en la fuente de garantías para el cumplimiento de los créditos en el caso de las líneas de redescuento. Pero dado lo deteriorado de las cifras del banco, los esfuerzos por obtener fondos de redescuento son poco fructíferos. La banca de desarrollo en Honduras en la actualidad trabaja a través de fondeo de las líneas del gobierno destinadas a levantar la producción agropecuaria y en menor grado fondos de depósitos de los ahorrantes.

Se considera que los pocos fondos de redescuento que maneja la banca de desarrollo en Honduras siguen siendo insuficientes para atender la creciente demanda de crédito.

Los esfuerzos para obtener fondos de redescuento han sido bastante dinámicos en las diferentes administraciones del banco, aunque poco fructíferos. A pesar de los esfuerzos por aumentar los fondos provenientes de líneas de redescuento, en Honduras la demanda de crédito sigue siendo mayor a la disponibilidad de fondos.

El esquema de banca de segundo piso y líneas de redescuento no son necesariamente los mecanismos más apropiados para incentivar el desarrollo de los sectores menos desarrollados. Este esquema presenta sus ventajas y desventajas. Entre las ventajas más claras se encuentra la inyección de fondos que dan a proyectos que la banca comercial ha rechazado por su nivel de riesgo.

Una desventaja es el hecho de que se eleva el costo para el beneficiario final, ya que el banco que redescuenta carga un “spread” adicional por la administración del riesgo.

Existen varias limitantes para que el banco de desarrollo trabaje únicamente como un banco de segundo piso, brindando créditos en forma indirecta a través de bancos de primer piso del sistema financiero. El banco debe salir a buscar líneas de financiamiento para sectores específicos, los cuales no siempre están disponibles dadas las cifras deterioradas del banco. El banco de desarrollo se convierte entonces en un prestamista de bancos, disminuyendo su riesgo de no pago. Su labor de análisis de riesgo se concentra en la elección de las entidades o banca de primer piso que se dedican a prestar los fondos a los beneficiarios finales y no a analizar el riesgo del proyecto para el cual se está solicitando el financiamiento.

En el caso de la banca de primer piso este viene a ser una competencia más para los bancos comerciales ya que a diferencia de la banca de segundo piso presta directamente a los tomadores de créditos y tiene la responsabilidad de montar un equipo de analistas de riesgos para analizar y evaluar proyectos que sean presentados para su financiamiento. En este caso se amplía el espectro de clientes que se pueden atender, ya que el banco selecciona los proyectos en base a sus políticas y estándares de crédito, pudiendo este dar apoyo a sectores productivos compuesto por PYMES que no serían necesariamente considerados aptos para financiamiento por la banca comercial privada por su nivel de riesgo.

Existen otros mecanismos para financiar actividades que presentan grados de riesgo mayor. Los gobiernos podrían optar por montar estructuras que faciliten el funcionamiento de los fondos de capital de riesgo (tema del cual no se profundizó en este documento). Una estructura bien definida de fondos de capital de riesgo podría promover el financiamiento de nuevos proyectos que abarquen a una serie de empresas que hoy por hoy no son sujetos de crédito. Si bien esta modalidad requiere de un mayor grado de madurez del mercado financiero, podría presentar una alternativa a ese tipo de proyectos.

## **2. Descripción de nuevos instrumentos para asignar recursos, reducción de costos y reducción de riesgos:**

La banca privada o comercial ha sido pionera en la formulación de nuevos productos destinados a mejorar la asignación de fondos a las unidades tomadoras de préstamos, sean estos préstamos personales o de empresas. Aunque muchos de los productos que se han desarrollado en la banca privada tienen su aplicación en la banca de desarrollo, la implementación de estos productos ha sido escasa.

A continuación se hace una descripción de dos productos cuya implementación en la banca de desarrollo ayudarían en la manera en que se asignan los recursos aprobados, así como a reducir los costos de manejo y reducir el riesgo de no pago.



## a. Monedero agrícola

El Monedero Agrícola es un instrumento de desembolso que se crea para controlar los préstamos otorgados a fin de asegurar que el productor lo utilice correctamente de acuerdo a un Plan de Inversión presentado por este. Su mecanismo garantiza el destino de los fondos desembolsados, logrando por parte del banco una mejor administración de la cartera y aumentando las posibilidades de recuperar el crédito, ya que los fondos si se utilizan en la producción. Su funcionamiento se asemeja a una tarjeta de crédito con un límite en el crédito y con límite en el tipo y cantidad de insumos a comprar.

Garantiza el destino de los fondos ya que no se otorgan cheques ni efectivo para ser manejados por el productor. Por el contrario, el productor se presenta a una agencia distribuidora de insumos de producción y con su tarjeta, se le carga el valor de los insumos que el productor retirará de acuerdo al plan de inversión presentado al banco.

Ante la falta de fondeo del gobierno, de líneas de redescuento y de fondos de los ahorrantes, el monedero agrícola es un mecanismo que permite al banco fondear préstamos por prestar su garantía de pago. En Honduras, se implementó el uso del monedero agrícola a través de Banadesa en la pasada administración (2002-2006). El banco fue capaz de colocar Lps 300 millones en créditos agropecuarios sin contar con los fondos, ya que el fondeo se hace a través del crédito dado por el proveedor de insumos. Esto resulta ser una fuente barata de fondeo del banco ya que el banco no necesita tener líneas de crédito disponibles para desembolsar.

Entre las principales ventajas que presenta el monedero agrícola se pueden mencionar las siguientes:

- Se garantiza que los fondos se utilizarán para la compra de insumos agropecuarios a ser utilizados en las parcelas de producción. No hay desvío de fondos a otras actividades productivas o suntuarias.
- Para el banco es una fuente barata de fondos.
- Es una fuente de ingresos para el banco ya que el banco se agencia una comisión del total del crédito, la cual es pagada por el proveedor. Esta comisión en Honduras era del 3% del valor del crédito.
- Para el proveedor, resulta en una mejor garantía de pago ya que el riesgo productor es trasladado a la garantía de pago del banco. Al final del ciclo del crédito, el banco esta en la obligación de pagarle al proveedor. Es una garantía de pago para el proveedor.
- Es un instrumento de control y supervisión, ya que es automatizado.
- Evita el fraude en la compra de insumos ya que al productor no se le vende mas de lo que el declara que necesitara según su plan de inversión.
- El crédito que se da a través del monedero agrícola se tramita igual que un crédito común y corriente.
- El banco paga al proveedor cuando el productor paga al banco. Por lo tanto no requiere que el banco tenga un fondeo especial para pagar al proveedor.
- Promueve el uso de otros instrumentos financieros como son los seguros agrícolas ya que el banco exige al productor la contratación de un seguro de cosecha para poder desembolsar.
- Al promoverse el uso del seguro agrícola, se promueve el brindar créditos a productores que no poseen garantías tangibles, ya que el seguro en cierta medida constituye una garantía de pago en el caso de una adversidad en la producción.

- Promueve la tecnificación del productor, ya que el seguro exige que el producto cuente con un paquete tecnológico mínimo para poder asegurar la producción.
- Disminuye la corrupción.
- La carga de la supervisión técnica la maneja el asegurador.
- Motiva a los productores a producir ya que se cuenta con el insumo al crédito.
- Promueve el comercio de insumos ya que genera mayor cantidad de productores en búsqueda de insumos para la producción.
- Promueve la comercialización de productos agrícolas, ya que las empresas compradoras de los productos agropecuarios, se comprometen a comprar previo a la siembra, si conocen que los productores cuentan con los recursos para sembrar o iniciar su negocio.

Desventajas:

- Si el productor fracasa, el banco debe pagar al proveedor.
- Se limita al uso de insumos agrícolas, no funciona para financiar mano de obra.
- Puede sensibilizar el índice de morosidad si el crédito no es pagado a tiempo por el productor.
- Para el banco, se requiere inversión en plataforma tecnológica y software con el cual se automatice las transacciones.
- Requiere contar con el apoyo de los proveedores, a quienes el banco pagará hasta el final de que la producción sea comercializada.

El gobierno de turno debe hacer un análisis exhaustivo de las ventajas y desventajas de utilizar este producto ya que según se presenta, son mucho más las ventajas que las desventajas. Existen ventajas no solo para el productor, pero también para el proveedor y para el banco. Ante la escasez de líneas de crédito para fondear que un banco de desarrollo puede presentar, esta es una excelente herramienta para prestar si contar con los fondos. Se sugiere implementar un plan piloto por un monto determinado de crédito donde se haga el monitoreo de todo el proceso para pesar si se puede llevar el proyecto a una mayor escala.

## **b. Seguros agrícolas**

La situación actual del mercado de seguros en Honduras y Centroamérica se resume en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3**  
**MERCADO DE SEGUROS AGRÍCOLAS EN MESOAMERICA – SITUACIÓN ACTUAL**

(Aquí hay varias unidades de medida, cada una en su columna)

Estimaciones 2004	Honduras	Guatemala	Nicaragua	El Salvador	Costa Rica	Panamá	México
Empresas de Seguro Agrícola (#)	3	2	1	2	1	1	6
Volumen de Primas (US\$)	679 216	198 080	n/d	n/d	n/d	276 496	21 000 000
Hectáreas Aseguradas	12 000	3 755	927	2 289	n/d	6 076	1 900 000
Hectáreas Aseguradas (% de áreas cultivadas)	1.39%	0.27%	0.09%	0.34%	<1%	1.11%	8%
Indemnizaciones Pagadas (US\$)	390 245	192 510	n/d	n/d	n/d	217 263	10 920 000
Riesgos Cubiertos (#)	4	4	4	4	1	2	7
Riesgos Cubiertos (nombres)	El seguro ganadero; el seguro agrícola: garantía de producción, seguro a la inversión, seguro por planta (multiriesgo)	El seguro ganadero; el seguro agrícola: garantía de producción, seguro a la inversión, seguro por planta (multiriesgo)	El seguro ganadero; el seguro agrícola: garantía de producción, seguro a la inversión, seguro por planta (multiriesgo)	El seguro ganadero; el seguro agrícola: garantía de producción, seguro a la inversión, seguro por planta (multiriesgo)	El seguro agrícola: multiriesgo	El seguro ganadero; el seguro agrícola: multiriesgo	El seguro ganadero: transporte, adaptación, radicación; el seguro agrícola: garantía de producción, climatológico, seguro a la inversión, seguro por planta (multiriesgo)
Cosechas Cubiertas (#)	13	11	2	2	10	12	63
Cosechas Cubiertas (nombres)	Arroz, Pepino, Sandía, Banano, Calabacita, Maíz, Melón, Pimiento, Palma, Aceitera, Plátano, Sorgo, Frijoles, Caña de Azúcar.	Plátano, Banano, Melón, Brócoli, Arroz, Papas, Maíz, Sorgo, Café, Frijoles, Cebolla	Maní, Arroz	Algodón, Plátanos	Arroz, Plátanos, Tabaco, Roots, Tubérculos, Melón, Papaya, Patatas, Frijoles y Maíz	Arroz, Maíz, Sorgo, Poroto, Frijol, Otoe, Hortalizas, Tomate, Melón, Sandía, Zapallo	Ver lista abajo
Sistemas de Información Disponibles	SIM (Sistema Meteorológico Nacional); COPECO (comisión Permanente de Contingencias); SINIT (Sistema Nacional de Información Territorial); MAG (Ministerio de Agricultura)	INSIV UMEH (Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Histología); IGN (Instituto Geográfico Nacional); MAGA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación)	INETER (Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales); MAGFOR (Ministerio Agropecuario y Forestal)	SNET (Servicio Nacional de Estudios Territoriales); MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería)	IMN (Instituto Meteorológico Nacional); MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería)	ETESA (Empresa de Transmisión Eléctrica); MIDA (Ministerio de Desarrollo Agropecuario)	AGROASEMEX; CAN (comisión Nacional del Agua); SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación)
Tipo de mercado de seguro agrícola	Privado	Privado	Privado / Público	Privado	Público	Público	Privado / Público
Subsidios	No hay política nacional	Política nacional de subsidio a primas de seguro agrícola a través de GUATEINVIERTE (fondo para financiar proyectos rurales)	INISER, empresa pública de seguro, actualmente ofrece seguro agrícola. Sin programa de subsidio nacional.	No hay política nacional	INS, la única empresa de seguro pública, actualmente ofrece seguro agrícola	ISA, empresa de seguros pública, actualmente ofrece seguro agrícola. No hay programa de subsidio nacional.	Agroasemex, como reaseguradora, es apoyada por fondos públicos y administra el subsidio para asegurar primas del sector privado

Fuente: BID, 2005.

Como se puede apreciar, Honduras es después de México, el país con mayor desarrollo en materia de seguros en la región. Aun así la cobertura no cubre ni el 2% del total de área cultivada.

La problemática que enfrenta el productor para hacerse de un seguro agrícola que le permita presentar su proyecto de una manera más vendible al banco se resume así:

- Ambigüedad en el análisis de riesgos de producción agropecuaria por parte de empresas y productores:

- Falla de mercado → eventos de alta magnitud y baja frecuencia y los respectivos programas de emergencia ante catástrofes deprime la demanda y aumenta las primas de los seguros
- Falta de acceso, disponibilidad y calidad de datos → produce dificultades para realizar análisis de riesgos que representen mejor los riesgos reales enfrentados por los productores
- Altos costos de transacción:
  - Asimetría de la información → Riesgo moral y selección adversa
  - Sector agrícola atomizado y disperso → pequeños productores y largas distancias
  - Presencia de riesgo sistémico no diversificable
  - Altos costos de colecta de información
- Restricciones en el marco legal/regulatorio:
  - Reservas para seguros de alto riesgo
  - Nuevos instrumentos novedosos
  - Falta de existencia de una política gubernamental sobria enfocada en el seguro agrícola.

La agenda del gobierno en relación a una política gubernamental en materia de seguros debe estar orientada a aumentar las inversiones y financiamiento al sector agropecuario a través del manejo financiero de riesgos de producción logrando acuerdos entre el sector público y privado para mejorar el marco regulatorio, aprobación de textos de pólizas aspectos técnicos y legales y de políticas para manejar y transferir riesgos agropecuarios, incentivos estatales para el uso de los seguros. Asimismo, reducir los costos de aseguradoras e incentivar la innovación, plataforma tecnológica para análisis de riesgo.

El gobierno debería brindar su apoyo en el proceso de revisión de políticas públicas que incentiven al desarrollo del mercado de seguros (apoyos ante catástrofes, subsidios, programas de crédito agrícola, etc.) y facilitar la coordinación y dar seguimiento a las actividades del marco legal / regulatorio en el que operan los seguros agropecuarios (superintendencias).

Con la reciente aprobación del el CAFTA con EUA habrá necesidad de reconversión por parte de pequeños productores, especialmente de granos básicos, por tanto el seguro agropecuario tiene el potencial de actuar como garantía para incrementar las inversiones en el sector.

Si se logra un mercado homogéneo a nivel regional, con sistemas de información estandarizados y marcos legales similares, esto se traduciría en un aumento exponencial de las posibilidades de reaseguro.

Se considera que las características o el esquema ideal que debería tener el seguro agrícola para brindar un apoyo al pequeño productor agrícola y la economía rural relacionada son las siguientes:

- Costo eficiente (accesible para los productores).
- Fácil de administrar y operar.
- Cuyo resultado estratégico no este relacionado con el comportamiento estratégico del productor.
- Cobertura amplia de riesgos.
- Rápido, eficiente y transparente en el pago de indemnizaciones.
- Sostenible financieramente (acceso a los mercados financieros internacionales).
- Con potencial de penetración en estratos de población rural vulnerable y de medianos y bajos ingresos.

## **IV. Conclusiones y recomendaciones**

---

La banca de desarrollo en Honduras fue el pilar para el desarrollo de las principales empresas agro-industriales que hoy conforman uno de los sectores privados más productivos de Honduras.

A partir de la década de los 70's el clientelismo político restringió el impacto que el banco podía ejercer en el desarrollo de otros sectores productivos prioritarios en el país.

Banadesa, hoy por hoy, es un banco quebrado cuyo aporte al desarrollo de los sectores del país es, sino imperceptible, mínimo. Su desempeño financiero de los últimos 16 años ha ido en deterioro año con año y presenta índices financieros que se encuentran por debajo del promedio de los índices de la banca privada comercial.

Banadesa no ha tenido los resultados esperados de acuerdo a sus objetivos por lo que es indispensable darle un giro nuevo permitiendo que capital social no este totalmente suscrito por el Estado. Requiere de recursos financieros par poder atender los requerimientos de fondos que necesitan las micro, pequeña y mediana empresa en las distintas actividades de la producción nacional.

Se hace imperativa una forma de capitalización para cubrir las pérdidas de ejercicios anteriores que aún gravitan sobre su maltrecha situación financiera. Según los estados financieros a diciembre de 2005, Banadesa viene arrastrando perdidas por el orden de los 278 millones de lempiras.

Banadesa requiere de una transformación en su estructura de capital con el fin de poder capitalizarla y poder involucrar activamente a los actores del desarrollo del país en el crecimiento y fortalecimiento del banco.

Banadesa requiere separarse del espectro político al que ha sido sometido y convertirse en una Corporación Mixta de Desarrollo sin fines de lucro con una visión corporativa en temas de rentabilidad, redituabilidad social y gobernabilidad.

Para poder hacer el cambio, es necesaria la participación de organismos internacionales que avalen la eficiencia, transparencia, objetividad y sostenibilidad de este cambio.

El gobierno debe de preparar una agenda para atacar los problemas del banco en términos de capitalización, eficiencia operacional, rentabilidad, transparencia en el manejo de fondos, transformación de su estructura de capital, y como convertir a Banadesa en una herramienta eficaz contra el combate de la pobreza en Honduras.

Banadesa no puede ser medida de la misma manera en que se mide/regula a la banca comercial privada. Debe existir una normativa mas flexible, con menores requerimientos de capital para la banca de desarrollo.

Banadesa requiere de la incorporación en su gerencia de profesionales de las finanzas con una trayectoria reconocida en impulsar el desarrollo del país.

Las nuevas gerencias de Banadesa deben enfocarse en desarrollar productos innovadores que garanticen la reducción de costos del banco y que ayuden a minimizar el riesgo crediticio en los préstamos otorgados.

Banadesa debe seguir operando como un banco de primer piso.

## Bibliografía

---

- Banco de Desarrollo Agrícola de Honduras, entrevistas personales con el Sr. Enrique Castellón, ex presidente.
- Huidobro Ortega A., (1989-1999) “Economías de escala y de alcance en la banca de desarrollo, Mexicana”.
- Vives A. (2005), “Banca de desarrollo, condiciones para una gestión eficiente”.
- ALIDE, (2004) “El nuevo acuerdo de capital (Basilea II) y sus alcances en la regulación para la banca de desarrollo”, César Rodríguez Batlle.
- \_\_\_ (2005), “Banca de desarrollo y microfinanzas: La experiencia del banco nacional de Costa Rica”.
- \_\_\_ (2005) Dirección ejecutiva del programa Alide-Bid/Fomin.
- Diario La Tribuna (2006), Publicado el viernes 27 de enero.
- [www.bch.hn](http://www.bch.hn)
- [www.cnbs.hn](http://www.cnbs.hn)
- [www.ifi.gov.co](http://www.ifi.gov.co)
- [www.anif.org](http://www.anif.org)
- [www.bancoldex.com](http://www.bancoldex.com)
- [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co)
- [www.alide.org.pe](http://www.alide.org.pe)







NACIONES UNIDAS

Serie

CEPAL

financiamiento del desarrollo

## Números Publicados

**El listado completo de esta colección, así como las versiones electrónicas en pdf están disponibles en nuestro sitio web: [www.cepal.org/publicaciones](http://www.cepal.org/publicaciones)**

194. Desafíos de la banca de desarrollo en el siglo XXI. El caso de Honduras, Walter Mejia, (LC/L.2733-P), N° de venta S.07.II.G.71 (US\$10.00), 2007.
193. A new approach to development banking in Jamaica, Keith R. Collister, (LC/L.2732-P), Sales N° E.07.II.G.70 (US\$10.00), 2007.
192. The dynamics of specialist development banking: the case of the agriculture development bank of Trinidad and Tobago, Anthony Birchwood, (LC/L.2731-P), Sales N° E.07.II.G.69 (US\$10.00), 2007.
191. Perspectivas del fondo latinoamericano de reservas, Miguel Urrutia Montoya, (LC/L.2730-P), N° de venta S.07.II.G.68 (US\$10.00), 2007.
190. La banca de desarrollo en México, Miguel Luis Anaya Mora, (LC/L.2729-P), N° de venta S.07.II.G.67 (US\$10.00), 2007.
189. Estudio sobre las buenas prácticas de las IFIS en función a la normativa de suficiencia patrimonial de Basilea I, Roberto Keil, (LC/L. 2720-P), N° de venta S.07.II.G.61 (US\$10.00), 2007.
188. Access to credit in Argentina, Ricardo N. Bebczuk, (LC/L. 2703-P), Sales N° E.07.II.G.52 (US\$10.00), 2007.
187. Análisis de la evolución y perspectivas de la banca de desarrollo en Chile, Ricardo Pulgar Parada, (LC/L.2631-P), N° de venta S.06.II.G.156 (US\$10.00), 2006.
186. Insurance underwriter or financial development fund: what role for reserve pooling in Latin America?, Barry Eichengreen, (LC/L.2621-P), Sales Number S.06.II.G.145 (US\$10.00), 2006.
185. Análisis de situación y estado de los sistemas de salud de países del Caribe, James Cercone, (LC/L.2620-P) N° de venta: S.06.II.G.144 (US\$15.00), 2006.
184. Pensiones para todos: análisis de alternativas para extender la cobertura del sistema chileno de previsión social, Eduardo Fajnzylber, (LC/L.2607-P), N° de venta S.06.II.G.129 (US\$10.00), 2006.
183. Sistemas contributivos, densidad de cotizaciones y cobertura de pensiones, Eduardo Fajnzylber, , (LC/L.2606-P), N° de venta S.06.II.G.128 (US\$10.00), 2006.
182. Risk-Adjusted Poverty in Argentina: measurement and determinants, Guillermo Cruces and Quentin Wodon, (LC/L.2589-P), Sales Number E.06.II.G.118 (US\$10.00), 2006.
181. Fertility and female labor supply in Latin America: new causal evidence, Guillermo Cruces and Sebastian Galiani, (LC/L.2587-P) Sales N° E.06.II.G.117 (US\$10.00), 2006.
180. El acceso a la jubilación o pensión en Uruguay: ¿cuántos y quiénes lo lograrían?, Marisa Bucheli, Natalia Ferreira-Coimbra, Álvaro Corteza, Ianina Rossi, (LC/L.2563-P), N° de venta S.06.II.G.91 (US\$10.00), 2006.
179. Public policy for pensions, health and sickness insurance. Potential lessons from Sweden for Latin America, Edward Palmer, (LC/L.2562-P), Sales Number E.06.II.G.90 (US\$10.00), 2006.
178. Social Security in the English-speaking Caribbean, Oliver Paddison, (LC/L.2561-P), Sales Number E.06.II.G.89 (US\$10.00), 2006.
177. Reformas recientes en el sector salud en Centroamérica, Ricardo Bitrán, (LC/L.2554-P), N° de venta S.06.II.G.81 (US\$10.00), 2006.
176. Ciclo económico y programas de compensación social: el caso del sistema Chile Solidario, Américo Ibarra Lara y Gonzalo Martner Fanta, (LC/L.2553-P), N° de venta: S.06.II.G.80 (US\$10.00). 2006.
175. La reforma de salud en Nicaragua, Adolfo Rodríguez Herrera, (LC/L.2552-P). N° de ventas S.06.II.G.79 (US\$10.00). 2006.
174. La reforma de salud en Honduras, Adolfo Rodríguez Herrera, (LC/L.2541-P). N° de ventas S.06.II.G.69 (US\$10.00). 2006.

173. La reforma de salud en Costa Rica, Adolfo Rodríguez Herrera, (LC/L.2540-P) N° de venta: S.06.II.G.68 (US\$10.00), 2006.
172. Protección social efectiva, calidad de la cobertura, equidad y efectos distributivos del sistema de pensiones en Chile, Alberto Arenas de Mesa, María Claudia Llanes y Fidel Miranda, (LC/L.2555-P). N° de venta S.06.II.G.83 (US\$10.00), 2006.
171. Reformas de salud y nuevos modelos de atención primaria en América Central, Adolfo Rodríguez Herrera, (LC/L.2524-P). N° de venta S.06.II.G.51 (US\$10.00). 2006.
170. Inserción laboral, mercados de trabajo y protección social, Víctor Tokman, (LC/L.2507-P). N° de venta S.06.II.G.39 (US\$10.00). 2006.
169. Relación de dependencia del trabajo formal y brechas de protección social en América Latina y el Caribe, Andras Uthoff, Cecilia Vera y Nora Ruedi, (LC/L.2497-P). N° de venta S.06.II.G.29 (US\$10.00). 2006.
168. Inclusion of the European "Nordic Model" in the debate concerning reform of social protection: the long-term development of nordic welfare systems 1890-2005 and their transferability to Latin America of the 21st century, Eero Carroll and Joakim Palme, (LC/L.2493-P). Sales Number: E.06.II.G.24 (US\$10.00). 2006.
167. Non-contributory pensions: Bolivia and Antigua in an international context, Larry Willmore, (LC/L.2481-P). Sales Number: E.06.II.G.12 (US\$10.00).2006.
166. La protección frente al desempleo en América Latina, Mario D. Velásquez Pinto, (LC/L.2470-P). N° de venta S.05.II.G.217 (US\$10.00). 2005.
165. Ejemplos de uso de tecnologías de información y comunicación en programas de protección social en América Latina y el Caribe, Alvaro Vásquez V., (LC/L.2427-P). N° de venta S.05.II.G.174 (US\$10.00). 2005.
164. Regional exchange rate arrangements: the european experience, Charles Wyplosz, retirada.
163. Regional development banks: a comparative perspective, Francisco Sagasti and Fernando Prada, retirada.
162. Reforming the global financial architecture: the potential of regional institutions, Roy Culpeper, retirada.
161. European financial institutions: a useful inspiration for developing countries?, Stephany Griffith-Jones, Alfred Steinherr, Ana Teresa Fuzzo de Lima, retirada.
160. The Arab experience, Georges Corm, retirada.
159. An analysis of the experiences of financial and monetary cooperation in Africa, Ernest Aryeetey, retirada.
158. Asian bond market development: rationale and strategy, Yung Chul Park, Jae Ha Park, Julia Leung, Kanit Sangsubhan, retirada.
157. La banca de desarrollo en América Latina y el Caribe, Romy Calderón Alcas, (LC/L.2330-P) N° de venta: S.05.II.G.81 (US\$10.00). 2005.
156. Regional financial integration in east Asia: challenges and prospect, Yung Chul Park, retirada.
155. A experiência brasileira com instituições financeiras de desenvolvimento, Carlos Eduardo de Freitas, (LC/L.2328-P), N° de venta P.04.II.G.115 (US\$10.00), 2005.
154. Evolución, perspectivas y diseño de políticas sobre la banca de desarrollo en el Perú, Marco Castillo Torres, (LC/L.2274-P), N° de venta S.04.II.G.25 (US\$10.00), 2005.
153. La evolución y perspectivas de la banca de desarrollo en latinoamérica frente al caso colombiano, Beatriz Marulanda y Mariana Paredes, (LC/L.2248-P), N° de venta S.05.II.G.6 (US\$10.00), 2004.
152. Alternativas para reducir la discriminación y la segmentación por riesgo en el sistema de salud chileno, Stephen Blackburn, Consuelo Espinosa y Marcelo Tokman (LC/L.2221-P), N° de venta S.04.II.G.143 (US\$10.00), 2004.

- El lector interesado en adquirir números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, correo electrónico: publications@cepal.org.

Nombre: .....

Actividad: .....

Dirección: .....

Código postal, ciudad, país: .....

Tel.:.....Fax: .....E.mail:.....