

# Instituto Hondureño del Café (IHCAFE)

Proyecto UN AID - P.E.S. # 522-0289

Diagnóstico y Reforma Institucional

25 de Agosto de 1995

Coopers & Lybrand

Coopers & Lybrand Ltd.  
a professional services firm

Coopers & Lybrand Dominican Republic

## INDICE DE CONTENIDO - IHCAFE

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
I. Introducción y Alcance del Proyecto.....	1
A. Propósito y Objetivos.....	1
B. Metodología.....	2
II. Diagnóstico de la Situación Actual.....	3
A. Entorno Exterior.....	3
1. Antecedentes de la Economía Cafetera.....	3
2. Marco inter-institucional y legal.....	7
3. El IHCAFE y su Entorno Institucional.....	9
4. Deficiencias en la Comercialización Interna del IHCAFE.....	12
5. Estructura del Sector Cafetero en Otros Países.....	14
B. Situación Organizacional y Recursos Humanos.....	19
1. Estructura Organizacional y Actividades Desempeñados.....	19
2. Observaciones Iniciales.....	25
3. Recursos Humanos.....	28
4. Observaciones Globales.....	31
C. Situación Financiera.....	31
1. Análisis de Fuentes de Ingresos y Gastos.....	32
2. Análisis de los Estados Financieros.....	34
3. Análisis de la Situación del Préstamo de Chemical Bank.....	41
4. Análisis del Sistema Financiero/Contable.....	44
5. Asuntos Relevantes.....	49
6. Posibilidades para Aumentar Ingresos.....	51
III. Opciones de Reestructuración Institucional.....	53
A. El Sector Cafetero.....	53
B. El Nuevo IHCAFE.....	53
1. Tipo de Sociedad del Nuevo IHCAFE.....	54
2. La Junta Directiva del Nuevo IHCAFE.....	55
3. Fines y Objetivos del Nuevo IHCAFE.....	57

<b>C.</b>	<b>Fortalecimiento y Consolidación del Fondo Cafetero Nacional(FCN).....</b>	<b>61</b>
1.	<b>La Junta Directiva del FCN.....</b>	<b>62</b>
2.	<b>Fines y Objetivos del FCN.....</b>	<b>62</b>
<b>D.</b>	<b>Creación, Funciones, y Composición del Consejo Nacional del Café (CNC)...</b>	<b>63</b>
1.	<b>Composición del CNC.....</b>	<b>64</b>
2.	<b>Funciones del CNC.....</b>	<b>66</b>
3.	<b>Secretaría Técnica del CNC.....</b>	<b>66</b>
<b>E.</b>	<b>Cambios en la Estructura Organizacional del IHCAFE.....</b>	<b>67</b>
<b>D.</b>	<b>Plan de Acción.....</b>	<b>69</b>
1.	<b>Implicaciones de tipo legal.....</b>	<b>69</b>
2.	<b>Etapas a Seguir.....</b>	<b>72</b>
3.	<b>Cronograma.....</b>	<b>73</b>

▪ **Lista de Gráficas o Cuadros**

<b>Gráfica II.1</b>	<b>Antecedentes de la Economía Cafetera</b>
<b>Gráfica II.2</b>	<b>Producción y Exportaciones de Café</b>
<b>Gráfica II.3</b>	<b>Precios de Exportación de Café</b>
<b>Gráfica II.4</b>	<b>IHCAFE y su Entorno Institucional</b>
<b>Gráfica II.5</b>	<b>Composición del Personal</b>
<b>Gráfica II.6</b>	<b>Composición del Personal</b>
<b>Gráfica II.7</b>	<b>Balance General al 30 de Junio de 1995</b>
<b>Gráfica II.8</b>	<b>Historia del Préstamo de Chemical Bank</b>
<b>Gráfica II.9</b>	<b>Organigrama del Departamento Financiero/Contable</b>
<b>Gráfica II.10</b>	<b>Proceso de la Elaboración de Cheques/Gastos</b>
<b>Gráfica II.11</b>	<b>Proceso del Sistema de Inversiones</b>
<b>Gráfica II.12</b>	<b>Manejo Fondo Caja Chica (para gastos menores)</b>
<b>Gráfica II.13</b>	<b>El Intercambio de Calidad</b>
<b>Gráfica III.1</b>	<b>Opciones de Reestructuración</b>
<b>Gráfica III.2</b>	<b>La Junta Directiva del Nuevo IHCAFE</b>
<b>Gráfica III.3</b>	<b>Integración de la Junta Directiva del Fondo Cafetero Nacional</b>
<b>Gráfica III.4</b>	<b>Composición del Consejo Nacional de Café (CNC)</b>
<b>Cuadro II.1</b>	<b>Balance General</b>
<b>Cuadro II.2</b>	<b>Estado de Resultados</b>
<b>Cuadro II.3</b>	<b>Relaciones Financieras</b>
<b>Cuadro II.4</b>	<b>Cifras del Préstamo de Chemical Bank</b>
<b>Cuadro II.5</b>	<b>Cifras del Préstamo de Chemical Bank</b>

**Organigrama de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia**  
**Organigrama del IHCAFE**  
**Organigrama del Nuevo IHCAFE**

▪ **Anexos:**

- A. Lista de Personas Entrevistadas**
- B. Referencias Bibliográficas**
- C. Borrador de Disposiciones Relativas a la Privatización de IHCAFE**
- E. Hallazgos en Diferentes Dependencias**
- F. Cuestionarios Utilizados en Entrevistas**

**LISTA DE ABREVIATURAS**

<b>ADECAFEH</b>	<b>Asociación de Exportadores de Café de Honduras</b>
<b>AHPROCAFE</b>	<b>Asociación Hondureña de Productores de Café</b>
<b>APPC</b>	<b>Asociación de Países Productores de Café</b>
<b>BAMER</b>	<b>Banco Mercantil, S.A.</b>
<b>BANADESA</b>	<b>Banco Nacional de Desarrollo Agrícola</b>
<b>BANTRAL</b>	<b>Banco Central de Honduras</b>
<b>BANHCAFE</b>	<b>Banco Hondureño de Café</b>
<b>CB</b>	<b>Chemical Bank</b>
<b>CIC</b>	<b>Convenio Internacional del Café</b>
<b>CICJAP</b>	<b>Centro de Investigación y Capacitación Dr. Jesús Aguilar Paz</b>
<b>CNH</b>	<b>Congresos Nacional de Honduras</b>
<b>CNC</b>	<b>Consejo Nacional de Café</b>
<b>CPME</b>	<b>Comisión Presidencial para la Modernización del Estado</b>
<b>FCN</b>	<b>Fondo Cafetero Nacional</b>
<b>FEDECAFE</b>	<b>Federación Nacional de Cafeteros de Colombia</b>
<b>FNC</b>	<b>Fondo Nacional del Café de Colombia</b>
<b>FINACOOOP</b>	<b>Financiera de Cooperativas Agropecuarias, LTDA.</b>
<b>FONECAFE</b>	<b>Fondo Nacional de Estabilización Cafetera de Costa Rica</b>
<b>ICAFE</b>	<b>Instituto del Café de Costa Rica</b>
<b>IHCAFE</b>	<b>Instituto Hondureño del Café</b>
<b>INA</b>	<b>Instituto Nacional Agrario</b>
<b>INCEHSA</b>	<b>Instituto Cementera Hondureña, S.A.</b>
<b>IPM</b>	<b>Instituto de Previsión Militar</b>
<b>PIB</b>	<b>Producto Interno Bruto</b>
<b>PRAP</b>	<b>Programa de Reforma a la Administración Pública</b>
<b>PROCAFE</b>	<b>Asociación de Productores de Café de El Salvador</b>
<b>PROMECAFE</b>	<b>Programa Cooperativo Regional para el Desarrollo Tecnológico y la Modernización de la Caficultura</b>
<b>SECOM</b>	<b>Secretaría de Economía y Comercio</b>
<b>SECOPT</b>	<b>Secretaría de Comunicaciones y Transporte</b>
<b>SGA</b>	<b>SGA Financial Group</b>
<b>SHCP</b>	<b>Secretaría de Hacienda y Crédito Público</b>
<b>SRN</b>	<b>Secretaría de Recursos Naturales</b>
<b>TOSCAFEH</b>	<b>Asociación de Tostadores de Café de Honduras</b>
<b>UA</b>	<b>Unidad para Inversiones en Agronegocios</b>
<b>UDAPE</b>	<b>Unidad de Análisis de Política Económica</b>
<b>UNIOCOOP</b>	<b>Unión de Cooperativas de Servicios Agropecuarios, LTDA.</b>
<b>UPSA</b>	<b>Unidad de Planificación Sectorial Agrícola</b>
<b>USAID</b>	<b>Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **I. INTRODUCCION Y ALCANCE DEL PROYECTO**

Varios cambios tanto a nivel sectorial como a nivel gubernamental han impulsado la necesidad de re-evaluar la misión del IHCAFE, su rol en el sector cafetalero y su perfil como entidad del sector público. Primero, es necesario redefinir y concretar la Misión del IHCAFE más específicamente. Segundo, la creciente importancia del café para Honduras requiere del buen funcionamiento del sector cafetero y de un rol adecuado para IHCAFE dentro de este esquema. Finalmente, el papel del gobierno en este sector debe ser examinado dentro del contexto del movimiento hacia la redefinición del rol del sector público en la economía.

En respuesta a esta realidad, en junio del presente año, Coopers & Lybrand fue contratada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para asistir a IHCAFE en su posible privatización. El alcance del trabajo para Coopers & Lybrand incluye dos etapas principales:

#### **1. *Desarrollo de un diagnostico de la situación actual de IHCAFE***

Esta etapa involucró el análisis del entorno externo e interno del instituto. El análisis del entorno externo incluyó una revisión del marco legal en que opera el IHCAFE, sus relaciones con otras instituciones de los sectores público y privado, y su rol en el sector cafetero. Visto desde adentro, el análisis interno consistió en una evaluación de las fortalezas y debilidades organizacionales, la situación de recursos humanos, y la situación financiera.

#### **2. *Desarrollo y selección de opciones de reforma***

Una vez concluido el diagnóstico, el trabajo del grupo consultor se enfocó en cómo se pudiera reestructurar IHCAFE para modificar su rol institucional en el sector, así como su organización para reflejar un Nuevo IHCAFE. Una vez definidas las opciones de reforma, en consulta con IHCAFE el equipo consultor se enfocó en el desarrollo del Plan de Acción para el instituto.

**Para cumplir con este trabajo:**

- **revisamos los documentos básicos que enmarcan la existencia y desempeño de IHCAFE y del sector cafetero,**
- **recolectamos información acerca del sector cafetero así como de la organización y estados financieros de IHCAFE, a través de diversas fuentes secundarias y de entrevistas con funcionarios de IHCAFE, con miembros de su Junta Directiva y con los principales actores de la política cafetalera en el país;**

- Resumimos observaciones y conclusiones acerca del desempeño de IHCAFE desde un punto de vista interno, así como desde un punto de vista sectorial.
- Realizamos un taller de trabajo con altos funcionarios del Gobierno, los principales directivos de IHCAFE y representantes de otras instituciones relevantes. Con base en una presentación del diagnóstico del equipo consultor, se realizó un análisis de las opciones de reforma institucional y una discusión de otros temas como la deuda existente del instituto y las etapas legales necesarias para la privatización de IHCAFE.
- Finalmente, conciliamos los diferentes puntos de vista y se escogieron las opciones preferidas para la reforma del IHCAFE y del sector, las cuales se presentan en este informe.

## **II. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL**

### **A. El Entorno Externo**

El café es el producto mas importante para la economía hondureña. En periodos recientes, ha constituido 8 por ciento del PIB, 28 por ciento del valor agregado bruto del sector agropecuario, y cerca de 20 por ciento de las exportaciones de mercancías.

En los años de cosecha 1989/1990 a 1993/1994, la producción promedio de café llegó a 2,44 millones de sacos de 46 kilos por año, de los cuales se exportaron 2,22 millones anuales. Se observa que los cambios en el volumen de las cosechas tienden a reflejarse en el de las exportaciones. El precio promedio de exportación del café registra grandes fluctuaciones, que se reflejan automáticamente en los precios internos.

Desde principios del siglo XX, los países productores de café han buscado alcanzar mayor estabilidad en los precios internacionales del producto. Con este propósito han firmado los siguientes convenios principales: el acuerdo de Taubaté, entre los estados productores del Brasil (1906/1937); el convenio interamericano del café (1940/1946); varios pactos y convenios entre productores (1954/1961); los convenios internacionales del café entre países productores y consumidores (1962-al presente); y los convenios entre los países productores dentro del marco de la APPC. Un objetivo capital de la búsqueda de mayor estabilidad en las cotizaciones internacionales del café ha sido proteger a los caficultores de las fluctuaciones correlativas de los precios internos y, por ende, salvaguardar sus ingresos.

Además, los países productores han implantado programas complementarios para lograr mayor estabilidad de los precios internos del café. En Colombia, FEDECAFE compra a un precio mínimo de garantía el café que se le ofrezca y que cumpla los patrones de calidad establecidos. En Costa Rica, cuando es necesario FONECAFE compra el café a un precio mínimo equivalente

al costo de producción establecido. En otros países se han tomado medidas de diversa índole para proteger los ingresos de los caficultores.

IHCAFE es el organismo central de la estructura institucional del sector cafetero en Honduras. Existe además el FCN, entidad que opera a través de IHCAFE. La estructura institucional del sector cafetero tiene varias debilidades. La más importante de ellas es la inexistencia de un organismo que sea claramente responsable de definir la política cafetera. Además no hay una entidad financiera fuerte, con capacidad suficiente para contribuir eficazmente al desarrollo de la industria cafetera.

La mayor debilidad es el carácter gubernamental de IHCAFE. Por ser gubernamental, IHCAFE está sujeto a los recortes del gasto público y debe someterse a las normas de contratación y suministros del Estado. En el pasado, aunque no recientemente, ha habido ingerencia del sector público en el nombramiento del personal, aún al más alto nivel. A diferencia de organismos privados similares de otros países, IHCAFE se le dificulta formar cuadros directivos idóneos y permanentes. Además la Junta Directiva es innecesariamente numerosa e incluye instituciones que operan solo marginalmente en el sector. Finalmente, la ley le asigna al IHCAFE 38 fines y objetivos, algunos de los cuales no son esenciales o entran en conflicto con otras leyes o con los objetivos de otros entes estatales.

Otro aspecto de importancia es el de la comercialización interna del café.

Se observan las siguientes deficiencias principales en este campo: el café hondureño es de calidad inferior al de la mayoría de los países centroamericanos, a causa primordialmente de que el "coyote" mezcla café de distintas calidades y no paga mejor precio por el café superior; faltan caminos rurales y facilidades de transporte, lo cual afecta la calidad del producto y los ingresos de los pequeños productores; falta un sistema estándar de pesas y medidas, lo cual se presta a prácticas desleales de comercio; y el acceso a crédito del sistema bancario es muy limitado para el pequeño productor.

En términos de estructura comparativa, en Colombia y Costa Rica, el sector cafetero cuenta con un organismo central, es decir, FEDECAFE e ICAFE, respectivamente. FEDECAFE es una entidad privada e ICAFE está en vías de privatizarse. En ambos casos tienen preeminencia los productores en el manejo de la entidad. Además hay fondos que apoyan el desarrollo del sector y los programas de estabilización de precios: el FNC, en Colombia y FONECAFE, en Costa Rica. Finalmente, en ambos países está claramente definido como se establece la política cafetera.

## **B. Situación Organizacional y Recursos Humanos**

En esta sección se describe la estructura organizacional del IHCAFE y las actividades desempeñadas en cada área de la organización, la situación de recursos humanos, y se dan algunas observaciones principales sobre las fortalezas y debilidades de cada área.

Nuestras observaciones sobre las fortalezas y debilidades de la situación interna del Instituto provienen de las numerosas entrevistas llevadas a cabo durante la visita del grupo consultor. Como resultado de estas entrevistas, el grupo consultor destaca cinco problemas a nivel global de IHCAFE, como son:

1. Algunas dependencias no pueden cumplir con sus objetivos, dado que hay una falta de recursos humanos y de capital en IHCAFE, así como un bajo nivel de capacitación y experiencia con el personal existente en el instituto.
2. Existen varios cuellos de botella en el desempeño de actividades. Eso se nota especialmente en la escasez de información gerencial en IHCAFE, la falta de un programa estructurado de capacitación, y la falta de entendimiento de los procesos administrativos.
3. No existen controles apropiados en IHCAFE. Por ejemplo, aunque muchas oficinas y agencias rurales operan de manera excelente, la falta de control sobre estas oficinas es un peligro para el futuro. El problema más grave se encuentra en San Pedro Sula, donde hay cinco jefes de dependencias, aunque ningún jefe regional. Otro problema grande es en el Departamento Financiero Contable, donde las actividades de finanzas y de contabilidad están mezcladas y son supervisados por la misma persona.
4. Hay demasiada centralización de decisiones. Por ejemplo, actualmente la gerencia tiene que preocuparse de problemas tan triviales como pedidos de vacaciones sin goce de salario y despedidos de empleados a todo nivel. Los jefes de dependencias no tienen la información necesaria, ni el poder (y responsabilidad) de tomar decisiones para el cumplimiento de los objetivos de su dependencia.
5. Hay desubicación de ciertas área funcionales. Eso se nota especialmente en el Centro de Cómputo y el Departamento de Recursos Humanos. En el primer caso, el Centro de Cómputo se encuentra sepultado en la División de Planificación, y eso lo limita para trabajar con otras dependencias de IHCAFE. En el caso de Recursos Humanos, es claro que esta área tiene que ver con temas administrativos, y debe ser parte de esa división.

En cuanto al personal, según estadísticas de IHCAFE para el año 1994, el Instituto contaba con 428 personas de los cuales 341 son "personal permanente", mientras que 87 son "personal temporal". Un análisis del personal revela que existe un desequilibrio en la ubicación del personal (demasiado personal administrativo, poco personal de comercialización), y que hay una concentración muy alta de personal temporal. Es también notable que hay un nivel de formación insuficiente para un instituto técnico, debido en gran parte a los salarios bajos en IHCAFE, que no han cambiado desde los años 80, y que son percibidos como muy bajos y no competitivos.

Del lado positivo, existe gran lealtad y cariño de los empleados hacia IHCAFE. El grupo consultor encontró esa apreciación a todos los niveles del instituto. En reuniones con la gerencia y los empleados, se evidencia un respecto mutuo entre las dos partes. El personal de IHCAFE comparte la percepción de que el "status" de ser una entidad pública, limita mucho la posibilidad

de cambios necesarios para el instituto. También se nota que las relaciones con el sindicato son cordiales.

Uno de los problemas fundamentales en el área de recursos humanos es la poca capacitación y desarrollo que existe para el personal. Solamente una dependencia -- la División Agrícola -- tiene un programa estructurado de capacitación. En todas las otras áreas, la capacitación se da solamente a un nivel esporádico.

### **C. La Situación Financiera del IHCAFE**

A primera vista, los estados financieros del IHCAFE parecen indicar que el instituto está en una posición financiera sólida con un superávit de L4,241,391 (14.4% de ingresos totales), y patrimonio y resultados de L25,774,545 (55% de activos totales). No obstante, al revisar los estados financieros, ciertos asuntos ponen en duda la posición financiera, según se demuestra en estos documentos.

En efecto los estados financieros, elaborados por el Ministerio de Hacienda e IHCAFE presentan un cuadro inexacto de la situación financiera del Instituto. Resulta especialmente necesario hacer mayores ajustes en el estado de situación, con el fin de presentar una idea más exacta de la condición financiera del IHCAFE. Estos ajustes incluyen, por ejemplo, aumento de la Reserva para Cuentas y Documentos Incobrables, mediante el aumento del porcentaje pronosticado como incobrable, ajustes del valor en libros a un estimado del valor en el mercado para varios activos, y la inclusión del pasivo laboral, para lo cual no existe reserva en la actualidad. La mayoría de los ajustes fueron realizados en el Balance General (*Véase el Cuadro II*).

Después de ajustar el Balance General, el patrimonio total de L33,792,668, sería reducido en un 71.7%. Sin la inclusión del pasivo laboral en los ajustes al balance general, el patrimonio y resultados se reducen sólo en un 28.6% lo cual da un total de pasivo, patrimonio, y resultados de L64,443,642 igual a los activos.

En lo que respecta al estado de resultados, los gastos corrientes aumentaron en 15.5% entre 1992 al 1993 y en 23.4% en 1994. Esto no necesariamente implica un problema, cuando los ingresos crecen simultáneamente, como por lo general ha sido el caso. Los ingresos aumentaron en 27% de 1992 a 1994, es decir L6,404,914; la cantidad que puede ser explicada en parte por un aumento en transferencias de los sectores privado y público de L2,452,172 en 1994 sobre 1992, principalmente del Fondo Cafetero Nacional; y, por el aumento de 12L/quintal a 25L/quintal en la renta recibida, de acuerdo con el trabajo de intermediario desempeñado por el Instituto al traspasar café asignado para consumo doméstico de los exportadores a los tostadores y torrefactores.

Aunque la mayoría de las cuentas de gastos están aumentando a una tasa mayor, el renglón de Sueldos y Salarios resulta más serio. Esta cuenta representó un 58.4% del total de gastos corrientes en 1994 y aumentó 12.6% de 1992 a 1993 y un asombroso 43.3% de 1993 a 1994. La

explicación a este crecimiento es la caída del lempira y el aumento del costo de vida. Dado que el ingreso operativo relativamente consistente del Instituto viene principalmente de permisos de exportación y venta de café al mercado doméstico, IHCAFE no puede continuar aumentando los costos a la rapidez en que los ha aumentado durante los últimos dos años. El problema de la consistencia del ingreso con respecto al aumento de la inflación y, por consiguiente, los aumentos de los costos operativos puede ser solucionado mediante la indecización o "dolarización" de los permisos de exportación y renta de la venta interna de café.

También es importante tomar en cuenta la forma en que se resolverá un pasivo contingente con el Ministerio de Hacienda. En el año 1980, el IHCAFE contrajo una deuda externa por valor de US \$4,589,560.51 con el Chemical Bank International. Del saldo se amortizó la mitad en 1983; quedando una cantidad pendiente de pago de \$2,294,780.31. No se ha producido ningún desembolso desde ese año.

En 1989, el Chemical Bank decidió tratar de conseguir un acuerdo directamente con IHCAFE y ofrecía una solución generosa, incluyendo un descuento de 76% del saldo de \$2,294,789, y una reducción del 64% de los intereses que ascendían a \$668,319. A esa fecha, la tasa de intercambio era de 2 lempiras por dólar estadounidense. IHCAFE aceptó los términos de la negociación y empezó el proceso de obtener los dólares necesarios para cerrar el trato. Infortunadamente, a causa de la crisis de divisas en Honduras, el Banco Central no pudo proveer los dólares necesarios. Posteriormente, no hubo ninguna acción sobre este préstamo en los siguientes tres años.

El 20 de septiembre de 1994, el IHCAFE recibió una comunicación de la Subsecretaría de Crédito Público y Administración, indicando que el Gobierno de Honduras había adquirido los pagarés y que el Instituto debía al Gobierno la cantidad de US\$2,294,780 en principal, y US\$1,456,194 en intereses acumulados a esa fecha. A la tasa de intercambio de 9L/\$, la deuda sería igual a L33,758,766, es decir, 22 veces la oferta del Chemical Bank en 1989 ó 5 veces la oferta del Chemical Bank a la tasa de cambio de septiembre de 1994.

Aunque IHCAFE no tomó ninguna acción desde 1989 en relación con el préstamo del Chemical Bank, es necesario que se realice una negociación en la que se considere:

- La gran diferencia entre la oferta del Chemical Bank de Agosto de 1989 y la oferta sugerida por los representantes del Departamento de Crédito Público y Administración (*Ver a Cuadro II.1*);
- El probable bajo monto por el cual el Gobierno de Honduras aceptó los pagarés de IHCAFE, como parte del pago de las acciones de INCEHSA. (*Ver Gráfica II.8*)
- Que según la oferta de la Subsecretaría de Crédito Público y Administración, el IHCAFE pagaría de 7% a 23% de su presupuesto corriente para amortizar la deuda.

Es de prever que se presente cierta resistencia a la negociación, teniendo en cuenta nuestra reunión con los representantes del Departamento de Crédito Público y Administración. Su posición es que los tres factores listados anteriormente pertenecen al pasado y no son relevantes a la situación actual. Recomendamos buscar resolver esta situación al mas alto nivel posible, ya que la capacidad de IHCAFE para proveer sus servicios al sector cafetero de Honduras se vería impedida substancialmente si tiene que cumplir con la totalidad de la resolución ofrecida por el Departamento de Crédito Público y Administración.

Desde el punto de vista organizacional, el Departamento Financiero/Contable consiste de cuatro secciones: Finanzas, Contabilidad, Caja y Presupuesto. Estas secciones trabajan juntas para desempeñar las funciones de pagos, ejecución del presupuesto y control financiero. La eficiencia es baja debido a la falta de mecanización de procesos, redundancias de procesos y la falta de integración. Los profesionales en estas áreas hacen trabajo manual, teniendo computadoras disponibles. Esto significa que hay resistencia al cambio y falta de capacitación. La auditoría Interna realiza auditorías de rutina de los procesos del Departamento Financiero/Contable, y encuentra muchos errores debido a codificación y cálculos hechos a mano. Para corregir este problema, un sistema mecanizado y estandarizado "off-the-shelf" debe ser implementado, para integrar las cuatro áreas y también las nóminas de recursos humanos. La capacitación debe ser rigurosa y obligatoria para que cada profesional conozca bien el sistema y se sienta cómodo trabajando con él.

No existe exceso de personal en la planilla. Sin embargo, la mecanización eficiente y una reducción en redundancias en los procesos, podrían reducir la cantidad de personal necesario para desempeñar las funciones de pagos, ejecución presupuestaria y control financiero.

#### **IV. REESTRUCTURACION INSTITUCIONAL**

Después de completar el diagnóstico interno y externo del IHCAFE, pasamos a enfocar en las opciones de reestructuración institucional del instituto, empezando con el entorno exterior.

##### **A. El Sector Cafetero**

**La reforma institucional del sector cafetero en Honduras requiere de tres componentes:**

- **Privatizar IHCAFE**
- **Consolidar y fortalecer el Fondo Cafetero Nacional (FCN)**
- **Crear el Consejo Nacional del Café (CNC).**

**B. El Nuevo IHCAFE**

Se recomienda privatizar IHCAFE, para que pueda cumplir mejor sus fines y objetivos a menor costo. El nuevo IHCAFE sería una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituida como una asociación de gremios del sector cafetero, con el objeto central de promover el desarrollo de la industria cafetera hondureña. Sus miembros serían los productores, los exportadores y los tostadores de café, con participación de las cooperativas cafetaleras y del Gobierno Nacional de Honduras.

Aparte de la transferencia de activos y pasivos, el efecto principal de la privatización del IHCAFE es el cambio en la composición de la Junta Directiva. Esta tendría 9 miembros, 7 del sector privado y 2 del gobierno, así: 4 representantes de AHPROCAFE, sendos representantes de ADECAFEH, TOSCAFEH y UNIOCOOP, y los Secretarios de Estado de Economía y Comercio y de Recursos Naturales. La presidiría un representante de AHPROCAFE, elegido por la misma Junta. (*Ver a Gráfica III.2*)

El objeto del Nuevo IHCAFE sería el desarrollo de la caficultura y de la industria cafetera hondureña. Para alcanzarlo, se recomienda que IHCAFE consolide sus objetivos, así: estudiar, encauzar, estimular, supervisar y orientar la actividad cafetera; investigar y divulgar las mejores tecnologías para el cultivo y beneficio del café; capacitar y proporcionar asistencia técnica a los productores, beneficiadores, torrefactores y exportadores de café; implantar programas eficaces para mejorar la calidad del café de exportación, establecer normas y regulaciones y expedir licencias, permisos, autorizaciones y certificaciones, defender los ingresos de los caficultores, buscando moderar las fluctuaciones de precios; regular y mejorar el mercado interno del café; promover la venta de café hondureño en el exterior, y, ser la principal entidad ejecutora de las políticas emanadas del Consejo Nacional del Café.

**C. Fortalecimiento y Consolidación del Fondo Cafetero Nacional**

Se recomienda que se fortalezca el FCN, mediante contribuciones adicionales de los caficultores. Debe dársele personalidad jurídica al FCN y constituir una Junta Directiva que sustituya a la Junta Administradora actual.

Se recomienda la siguiente composición de la Junta Directiva: por el Gobierno Nacional los Secretarios de Economía y Comercio, de Recursos Naturales y el Presidente del Banco Central de Honduras; por el sector privado, 3 representantes de organizaciones reconocidas de productores de café, 2 representantes del Congreso Cafetero Nacional y sendos representantes de UNICOOP y del IHCAFE. La Junta erigiría su propio Presidente de una lista que incluya a los representantes del Congreso Cafetalero Nacional y de las organizaciones reconocidas de productores de café. (*Ver Gráfica III.3*)

El objeto del FCN es prestar apoyo financiero para el desarrollo de la caficultura y de la industria cafetera hondureña. Se recomienda que tenga los siguientes fines principales: Financiar la retención cafetera y los programas de estabilización y sostenimiento de precios que se deriven de

las políticas emanadas del CNC, y financiar programas orientados a elevar el nivel de vida y el bienestar de los caficultores y el desarrollo de las regiones cafeteras.

#### **D. Creación, Funciones y Composición del Consejo Nacional del Café (CNC)**

Se recomienda crear el CNC, como órgano colegiado autónomo que se encargue de formular, en coordinación y respetando las áreas de competencia de otras entidades del Estado, la política cafetera básica del país y de asumir la principal función normativa del sector.

Se recomienda además que el CNC tenga la siguiente composición: Por el Gobierno Nacional, el Secretario de Economía y Comercio, quien presidirá el Consejo, el Secretario de Recursos Naturales, el Director General de Planeamiento y Política del Ministerio de la Presidencia de la República (que se creará), y el Presidente del Banco Central de Honduras. Por el sector privado, los presidentes de AHPROCAFE, ADECAFEH Y TOSCAFEH, dos representantes del Congreso Cafetalero Nacional, un representante de UNIOCOOP y el Gerente General del IHCAFE, quien ejercerá las funciones de Secretario. (*Ver Gráfica III.4*)

El CNC establecerá las políticas de carácter general y las normas y regulaciones fundamentales para el buen funcionamiento del sector. Las principales funciones del Consejo serán: Establecer las cuotas de consumo interno, exportación y retención; disponer la constitución de existencias reguladoras de café; establecer metas de producción; establecer la política que se aplicará en la determinación y pago de los precios internos, y, someter al Poder Ejecutivo y por su conducto al Legislativo, las normas que sean de la competencia de estos poderes. La unidad de Estudios Socioeconómicos del Nuevo IHCAFE asumiría la función de ser la Secretaria Técnica del CNC.

#### **E. Cambios en la Estructura Organizacional de IHCAFE**

Una vez privatizado, la administración superior del Instituto va a definir la Misión de IHCAFE, así como sus actividades. A llegar a esta etapa, el organigrama formal de IHCAFE va a tener que ser reestructurado para reflejar esta misión y actividades.

En esta sección presentamos un nuevo modelo de organigrama para el Nuevo IHCAFE. Este modelo es general en el sentido de que las actividades a nivel de detalles no han sido formuladas todavía. A continuación, describimos algunos de los cambios más urgentes para el Nuevo IHCAFE, los cuales son explicados en detalle en el capítulo correspondiente:

1. Elevar la Jerarquía de la Unidad de Comercialización y Exportación
2. Crear una dependencia de Estudios Socioeconómicos
3. Fortalecer y "liberar" el Centro de Cómputo
4. Redefinir las actividades de Planificación
5. Reubicar Recursos Humanos
6. Separar Contabilidad y Finanzas
7. Considerar la privatización del departamento de Servicios Generales y Mantenimiento

En el área de recursos humanos, tenemos 5 recomendaciones fundamentales:

1. Crear un programa de capacitación y desarrollo del personal.
2. Escribir los manuales de administración, de puestos, y de evaluación de personal.
3. Revisar las políticas salariales del instituto.
4. Descentralizar la autoridad y otorgar más responsabilidad personal.
5. Reconsiderar el proceso de contratación y de despido del personal

## **V. PLAN DE ACCION**

### **A. Implicaciones de Tipo Legal**

#### **1. *Acto de Constitución***

El primer paso para la creación del Nuevo IHCAFE es la elaboración de un proyecto de estatutos. Una vez que se haya entregado el proyecto a la Comisión Presidencial de Modernización del Estado se recomienda proceder a planificar el acto de constitución que consiste en la celebración de una asamblea constitutiva cuya acta contiene los estatutos y la elección de la primera directiva. Esta acta es protocolizada y el testimonio de lo cual se presenta para la gestión de la personería jurídica y aprobación de estatutos por parte del Poder Ejecutivo.

#### **3. *Obtención de Personería Jurídica***

El necesario que la personería jurídica haya sido otorgada antes de que se pueda proceder a la formalización de la transferencia de activos y pasivos.

#### **4. *Transferencia de activos y pasivos***

La transferencia de activos y pasivos de IHCAFE a la nueva institución privada (Nuevo IHCAFE) o la privatización de IHCAFE se dará por medio de un Decreto del Congreso Nacional. De acuerdo a la Constitución de la República 'para crear o suprimir un organismo descentralizado, el Congreso Nacional resolverá por los dos tercios de votos de sus miembros. Previa la emisión de leyes relativas a las instituciones descentralizadas, el Congreso Nacional deberá solicitar la opinión del Poder Ejecutivo.<sup>1</sup> Esta opinión o dictamen lo emiten las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Planificación.

El anteproyecto de Ley tendiente al decreto de privatización deberá contener por lo menos:

---

<sup>1</sup> Constitución de la República. Art. 261

- **Exposición de Motivos**
- **Considerandos**
- **Autorización al Poder Ejecutivo para transferir los activos y pasivos**
- **Exoneración de los impuestos y timbres aplicables a los actos traslaticios de dominio de los bienes inmuebles**
- **Exoneración de los impuestos sobre donaciones aplicables**
- **Disposición sobre la extensión de cobertura de INJUPEM**
- **Delegación de Funciones y Representación**
- **Disposición sobre la obligatoriedad de la contribución por el certificado de exportación o certificado de origen si tal fuera el caso.**
- **Disolución de IHCAFE**
- **Derogación de la Ley IHCAFE y Disposiciones Transitorias**

## **5. Endeudamiento**

### **a. Préstamo Chemical Bank**

El pagaré representativo de la operación original de IHCAFE con Chemical Bank fue adquirido por IPM para negociarlo con el GOH en una operación de conversión de deuda. Actualmente el Estado de Honduras es el acreedor y ha requerido el pago.

Se percibe que la llegada a un arreglo mutuamente satisfactorio con el Ministerio de Hacienda sobre este punto facilitará en gran medida la implementación de la privatización de IHCAFE.

Durante la misión de reconocimiento se entrevistó a personeros del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, habiéndose obtenido un idea de su actitud así como de las bases sobre las cuales se podría plantear una propuesta de reestructuración del endeudamiento.

Tanto la Junta Directiva como la Administración de IHCAFE están anuentes al reconocimiento de la deuda por lo que se recomienda que IHCAFE presente una propuesta utilizando algunas de las siguientes características o condiciones:

- **Condonación de los intereses**
- **Reconocimiento de la deuda por el monto de capital**
- **Compensación por transferencias hechas por IHCAFE al Gobierno Central en el pasado**
- **Denominación en moneda nacional del adeudo. Haciendo la conversión a la tasa de cambio vigente en la fecha que el GOH aceptó el pagaré presentado por IPM.**
- **Plazo de 10 años con un año de gracia**
- **Tasa de interés anual del 32% revisable conforme lo haga la banca comercial**
- **Un pago inicial atractivo utilizando, si es posible, un aporte especial del FCN**

### **b. Préstamo CDC (UK)**

Como el gobierno inglés condonó al Gobierno de Honduras un préstamo de la CDC es posible que el Ministerio de Hacienda acepte una condonación parcial y/o repago en forma de financiamiento de programas sociales complementarios a los del FHIS / SECOPT/ etc.

Independientemente de lo anterior, IHCAFE podrá vender un lote de bombas de irrigación compradas originalmente con el préstamo de CDC, una vez que las mismas sean puestas en condiciones de mercado. Alternativamente se podría proponer una dación en pago con dicho equipo.

## **6. Juicios**

### **a. en contra de IHCAFE**

Lo mas relevante es la demanda Beneficio Mendes vs. IHCAFE en cuyo juicio IHCAFE ha sido condenado a pagar aprox. 1 millón de lempiras. No obstante encontrarse en Casación, deberá evaluarse la posibilidad de tener que pagar y el consecuente antecedente. Es preferible que la nueva organización no herede dicho juicio ni sus secuelas. El departamento legal de IHCAFE deberá trabajar mas intensamente sobre este punto.

Otras demandas son de orden laboral y de una cuantía poco significativa. Sin embargo aplica la recomendación anterior.

### **b. entablados por IHCAFE**

Para el cobro de adeudos IHCAFE actualmente impulsa unas 30 demandas de pago en los Juzgados de Tegucigalpa y San Pedro Sula. Su posibilidad de éxito es relativa por lo que deberán evaluarse las siguientes opciones:

- Agilizar dichas demandas
- Negociar extrajudicialmente
- Condonar o vender los adeudos con descuento

## **7. Relación con Injupem**

Por ser actualmente una institución del Estado IHCAFE accede a los beneficios del Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones del Poder Ejecutivo. Sin embargo una vez que se realice la transformación deberá buscarse un convenio particular para mantener los beneficios para los empleados. En el interim, la administración ha expresado que se buscará otras alternativas como la constitución de una entidad previsional para IHCAFE o la afiliación eventual a una AFP, cuando la Ley autorice el funcionamiento de tales instituciones. En todo caso, y de haber renuencia o imposibilidad de parte de INJUPEM para 'extender' la cobertura al nuevo IHCAFE, una disposición transitoria en el Decreto de privatización deberá permitirlo.

## **8. Membresía/Representación**

Tanto a nivel nacional como internacional IHCAFE es miembro de, u ostenta la representación de Honduras ante, varias entidades especializadas. En los casos en que la membresía o representación sea de carácter oficial y conservando IHCAFE dicha delegación del Estado, deberán hacerse los ajustes o modificaciones o acreditaciones respectivas para viabilizar lo anterior.

## **B. Etapas a Seguir**

### **1. Aspectos legales formales**

1. Elaborar los estatutos del Nuevo IHCAFE
2. Constituir el Nuevo IHCAFE
3. Solicitar Personería Jurídica
4. Publicación y Registro de la Resolución que contiene Personería y Estatutos
5. Elaborar borrador de Anteproyecto de Ley de Privatización de IHCAFE y Creación del Consejo Nacional del Café
6. Presentar borrador a la Comisión Presidencial de Modernización del Estado y Consejo Consultivo de Privatización
7. Obtener los dictámenes favorables de las Secretarías de Estado de Hacienda y Crédito Público y de Planificación.
8. Poder Ejecutivo presenta la iniciativa de Ley ante el Congreso Nacional
9. Congreso Nacional aprueba la Ley
10. Poder Ejecutivo la sanciona y publica
11. Poder Ejecutivo realiza la transferencia de activos y pasivos a Nuevo IHCAFE
12. Registro de bienes muebles e inmuebles
13. Cambio de nombres, designaciones, membresías
14. Modificación de contratos o celebración de nuevos contratos y/o convenios

Finalmente, en el informe presentamos un cuadro del cronograma para la privatización del IHCAFE.

# **I. INTRODUCCION Y ALCANCE DEL PROYECTO**

## **A. PROPOSITO Y OBJETIVOS**

Desde hace más de dos décadas y bajo el gobierno de varias administraciones del poder público en Honduras, el Instituto Hondureño del Café (IHCAFE) ha venido desarrollando una labor trascendental para el sector cafetero y para el país. Creado por el Congreso Nacional en el año 1972 como un organismo autónomo de interés público, IHCAFE tuvo inicialmente como misión principal la realización de la política cafetera del Estado.

Varios cambios tanto a nivel sectorial como a nivel gubernamental han impulsado la necesidad de re-evaluar la misión del IHCAFE, su rol en el sector cafetalero y su perfil como entidad del sector público. En primer término, la ley del IHCAFE fue promulgada en el año 1972 con una definición muy general de sus objetivos y de su misión global. En efecto, la Ley Orgánica del IHCAFE cita 38 objetivos; el último de los cuales se refiere a "cualquier otra actividad relacionada con la caficultura hondureña." Es obvio que se hace necesario redefinir y concretar la Misión del IHCAFE más específicamente.

En segundo lugar, el sector cafetero ha cambiado enormemente desde 1972, como se describe más adelante en la sección denominada "El Entorno Exterior". La creciente importancia del café para Honduras -- no solamente en términos de divisas para el país, sino también en términos de volumen, de control de calidad y de las relaciones internacionales en este sector -- requieren del buen funcionamiento del sector cafetero y de un rol adecuado para IHCAFE dentro de este esquema.

Finalmente, el papel del gobierno en este sector debe ser examinado. Como es el caso en otros países alrededor del mundo, las fortalezas y debilidades de un instituto perteneciente al sector público pero con una clientela del sector privado (productores, torrefactores y exportadores) tiene que reconsiderarse, especialmente por las presiones fiscales del gobierno central y el movimiento hacia la redefinición del rol del sector público en la economía.

En respuesta a esta realidad, en junio del presente año, Coopers & Lybrand fue contratada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para asistir a IHCAFE en su posible privatización. El alcance del trabajo para Coopers & Lybrand incluye dos etapas principales:

### *1. Desarrollo de un diagnostico de la situación actual de IHCAFE*

Esta etapa involucró el análisis del entorno externo e interno del instituto. El análisis del entorno externo incluyó una revisión del marco legal en que opera el IHCAFE, sus relaciones con otras instituciones de los sectores público y privado, y su rol en el sector cafetero. Visto desde adentro, el análisis interno consistió en una evaluación de las fortalezas y debilidades organizacionales, la situación de recursos humanos, y la situación financiera.

## **2. Desarrollo y selección de opciones de reforma**

Una vez concluido el diagnóstico, el trabajo del grupo consultor se enfocó en cómo se pudiera reestructurar IHCAFE para modificar su rol institucional en el sector, así como su organización para reflejar un Nuevo IHCAFE. Una vez definidas las opciones de reforma, en consulta con IHCAFE el equipo consultor se enfocó en el desarrollo del Plan de Acción para el instituto.

## **B. METODOLOGIA**

Específicamente, el enfoque metodológico que hemos seguido se puede resumir de la siguiente manera:

- Revisión de documentos básicos que enmarcan la existencia y desempeño de IHCAFE y del sector cafetero;
- Recolección de información acerca del sector cafetero así como de la organización y estados financieros de IHCAFE, a través de diversas fuentes secundarias y de entrevistas con funcionarios de IHCAFE, con miembros de su Junta Directiva y con los principales actores de la política cafetalera en el país;
- Resumen de observaciones y/o conclusiones acerca del desempeño de IHCAFE desde un punto de vista interno, así como desde un punto de vista sectorial.
- Realización de un taller de trabajo con altos funcionarios del Gobierno, los principales directivos de IHCAFE y representantes de otras instituciones relevantes. Con base en una presentación del diagnóstico del equipo consultor, se realizó un análisis de las opciones de reforma institucional y una discusión de otros temas como la deuda existente del instituto y las etapas legales necesarias para la privatización de IHCAFE.
- Finalmente, se conciliaron los diferentes puntos de vista y se escogieron las opciones preferidas para la reforma del IHCAFE y del sector, las cuales se presentan en este informe.

Puede decirse que aunque el equipo consultor ejecutó su trabajo en forma independiente, la labor fue realizada con la colaboración de los funcionarios de IHCAFE, a quienes recurrimos en múltiples ocasiones para completar o interpretar la información necesaria y de quienes recibimos el apoyo requerido en todo momento.

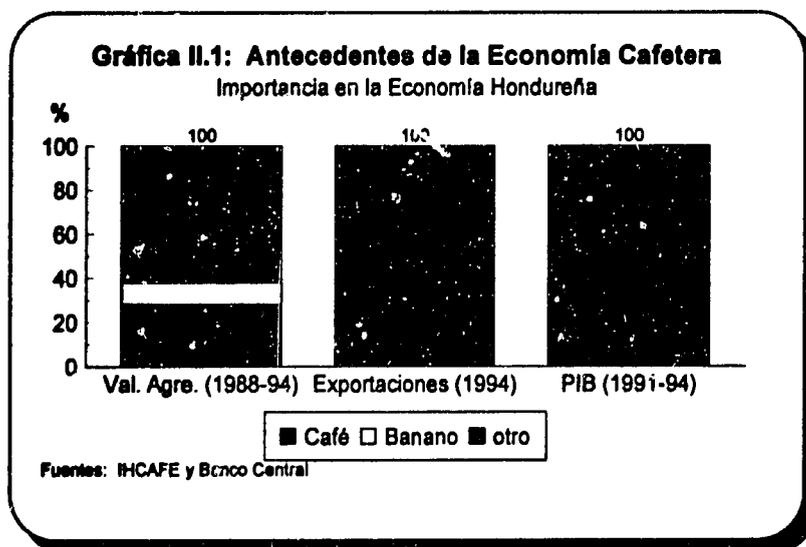
## II. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

### A. ENTORNO EXTERIOR

#### 1. Antecedentes de la Economía Cafetera

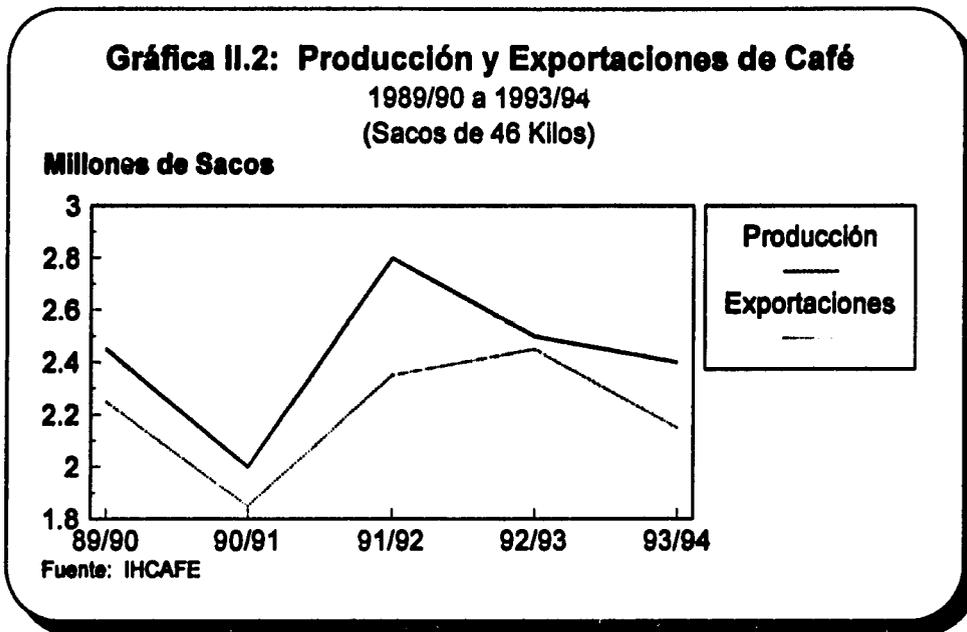
##### 1.1 Importancia económica del café

El café es el producto más importante para la economía hondureña. En el periodo 1988-1994, la producción de café ocupó el primer renglón del sector agropecuario, pues contribuyó con 28 por ciento del valor agregado bruto del sector. El segundo renglón le correspondió al banano con 10 por ciento. En los años 1991-1994, el café constituyó 8 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y en 1994, el 21 por ciento de los ingresos por exportaciones de mercancías provino del café, que por primera vez prestó la mayor contribución a los ingresos de divisas (Gráfica II.1).



##### 1.2 Producción y exportaciones de café

En los años de cosecha 1989/1990 a 1993/1994, la producción promedio de café en Honduras llegó a 2,44 millones de sacos de 46 kilos por año, de los cuales se exportaron 2,22 millones, o sea el 91 por ciento (Gráfica II.2). Como se puede ver en la gráfica, las fluctuaciones en el volumen de las cosechas tienden a reflejarse en el de las exportaciones.

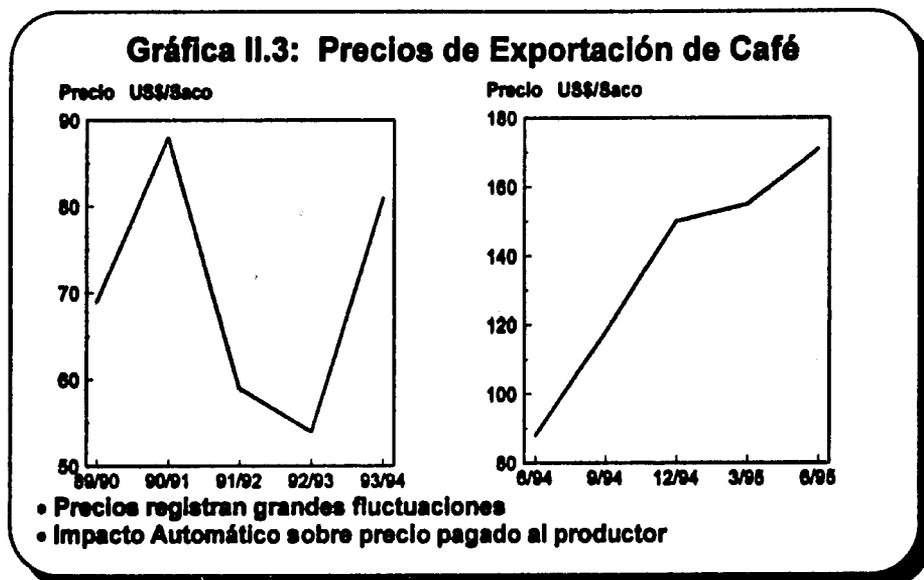


### 1.3 Precios de exportación del café

El precio promedio de exportación del café registra grandes fluctuaciones, que tienden a reflejarse automáticamente en el precio pagado al productor, en virtud de la fórmula utilizada por el IHCAFE para calcular el precio indicativo (idea de precio).

En los años de cosecha 1989/1990 a 1993/1994, la cotización promedio anual registrada como máximo fue equivalente a 1,5 veces el precio promedio mínimo. Además desde junio de 1994 hasta junio de 1995, el precio promedio mensual de exportación subió 96 por ciento adicional, hasta llegar a un nivel equivalente a 3,6 veces el promedio registrado en octubre de 1992.

En julio de 1995 el precio llegó a registrar una caída aproximada de 30 por ciento con respecto al mes anterior. Luego reaccionó, debido en parte al reciente acuerdo de productores, al cual se hace referencia adelante, y a los pronósticos sobre la próxima cosecha del Brasil.



#### 1.4 Esfuerzos para estabilizar los precios internacionales del café

Desde principios de este siglo, los países productores de café han aplicado diversos programas para alcanzar mayor estabilidad en los precios internacionales del café.<sup>1</sup>

En 1906, los principales estados productores de café del Brasil firmaron el Acuerdo de Taubaté, con el propósito de alcanzar mayor estabilidad en los precios del producto, mediante la retención de parte de la producción. Desde entonces hasta 1921, Brasil puso en práctica diversos mecanismos de retención cafetera con el mismo fin. En este año resolvió establecer un sistema de valorización del café, que buscó elevar en forma permanente los precios del producto. La crisis mundial que estalló en 1929 precipitó el fracaso de un programa tan ambicioso, que llevó al país a quemar grandes cantidades de café entre 1933 y 1937.

En 1940 los Estados Unidos promovieron la firma del Convenio Interamericano del Café, en el cual participaron los países caficultores del Hemisferio Occidental, con el objeto de evitar una caída ruinosa de los precios, que aumentara la vulnerabilidad de los países latinoamericanos, cuando había el peligro de que se acumularan grandes existencias, ante el cierre de los mercados

<sup>1</sup> Las siguientes son algunas fuentes que describen y analizan en detalle los acuerdos cafeteros orientados a lograr mayor estabilidad de precios: Lleras Restrepo, Carlos, "En defensa del Pacto Interamericano del Café", publicado en el libro del mismo autor titulado, *Política cafetera 1937/1978*, (no se da el año). Ruiz Lara, Jorge, *Fluctuaciones of world coffee prices: an economic analysis*, tesis doctoral presentada a la Universidad de Illinois, Champaign-Urbana, 1962. Y Jarvis, L. S. y otros *El negocio cafetero ante el mercado libre*, publicado en el *Informe de la Comisión Mixta para el Estudio del Café*, Santafé de Bogotá: 1994.

impuesto por la invasión alemana de muchos países consumidores, y por el bloqueo al comercio internacional, que obstaculizó la movilización del producto. Este Convenio expiró en septiembre de 1948.

Desde 1954 hasta 1959 se firmaron entre los países productores varios pactos cafeteros, que requirieron la continuación de las políticas de cuotas, retención y almacenamiento de parte de la cosecha. En octubre de 1954 se firmó el Pacto de Caballeros, en junio de 1955, el Plan de Emergencia, en octubre de 1957, el Convenio de México, y en septiembre de 1958 y 1959, el Convenio de Washington y el Pacto, respectivamente.

En vista de que los precios no se recuperaban de la baja que se inició en 1955, a partir de 1962 se firmaron varios Convenios Internacionales del Café (CIC), de los cuales hicieron parte la mayoría de los países productores y consumidores, con el objeto de mejorar y estabilizar los precios, mediante la aplicación de un sistema de cuotas de exportación y franjas de precios.

Como consecuencia de la eliminación de las cláusulas económicas del CIC (cuotas de exportación y franjas de precios), en los últimos años los países exportadores han formado la Asociación de Países Productores de Café (APPC), de la cual es miembro Honduras, con el objeto de elevar las cotizaciones y mantenerlas a un nivel remunerativo, mediante la retención de parte de la producción.

Dentro del marco de la APPC, a principios de julio se reunieron en Bogotá representantes de las autoridades cafeteras de Brasil, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras y Nicaragua y aprobaron limitar a 28 millones de sacos de 60 kilos el volumen de las exportaciones de café durante los próximos cuatro trimestres, con el objeto de lograr la recuperación de los precios, que se habían deteriorado en los últimas semanas.<sup>2</sup>

Este plan será presentado a la próxima reunión de la APPC, para que otros países miembros lo examinen y decidan si se acogen a él.

### ***1.5 Esfuerzos por estabilizar los precios internos***

Un objetivo capital de los programas dirigidos a lograr mayor estabilidad en las cotizaciones internacionales del café fue proteger a los caficultores de las grandes fluctuaciones de los precios internos y, por ende, salvaguardar sus ingresos y asegurarles un precio equitativo. Con este objeto se han aplicado diversos programas, cuyas características se resumen a continuación.

En Colombia, desde la creación del Fondo Nacional del Café en 1940, la Federación Nacional de Cafeteros compra de contado, durante todo año, a un precio mínimo de garantía, el café que se le ofrezca de tipo Federación, el cual debe cumplir rigurosamente los patrones de calidad

---

<sup>2</sup> Ver el *Comunicado del Secretario General de la Asociación de Países Productores de Café*, fechado en Londres el 11 de julio de 1995, sobre los resultados de la reunión de Bogotá.

establecidos por la misma institución. Este programa tiene el mérito adicional de contribuir a estimular la producción de café exportable de la más alta calidad.<sup>3</sup>

En El Salvador en el decenio de los noventas, se han tomado un conjunto de medidas orientadas a corregir las distorsiones que se produjeron en épocas anteriores, que colocaron la actividad cafetera al borde de la quiebra. Se rebajaron los impuestos de exportación de café, se implantó un sistema cambiario que evitara la sobrevaluación del colón, y se propició el establecimiento de organizaciones a las cuales el caficultor pudiera venderles su café a un precio más cercano al del mercado internacional.<sup>4</sup>

En Costa Rica la ley básica del sector cafetero tiene por finalidad determinar un régimen equitativo de relaciones entre los agentes del mercado, con la finalidad de garantizar una participación racional y cierta a cada sector en el negocio cafetalero.<sup>5</sup> Además, el Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera, que se describe adelante, les garantiza a los caficultores un precio mínimo equivalente al costo de producción y establece una escala de contribuciones crecientes, que tienden a lograr mayor estabilidad en los ingresos netos de los caficultores.

En México el gobierno ha facilitado el establecimiento de organizaciones cafetaleras de productores a nivel regional, uno de cuyos objetivos primordiales es defender los ingresos de los caficultores.

En Brasil las organizaciones privadas tienen una larga tradición en la defensa de los ingresos de los caficultores.

## **2. Marco Inter-Institucional y Legal**

IHCAFE fue creado en el año de 1970 como un organismo autónomo del Estado, con personería jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida, de carácter nacional y de interés público. Como tal y en base a la Ley General de la Administración Pública, IHCAFE forma parte de la administración pública descentralizada, con el carácter de institución autónoma.

- Las instituciones autónomas se dividen a su vez en: institutos públicos y empresas públicas.
- Los institutos públicos son los que se establecen para atender funciones administrativas y prestación de servicios públicos de orden social, tales como la educación y la seguridad social, cuyo patrimonio se constituye con fondos del Estado.

<sup>3</sup> Ver FEDESARROLLO, *Economía cafetera colombiana*, Bogotá: 1978, particularmente el Capítulo XVIII sobre El Fondo Nacional del Café.

<sup>4</sup> Ver Chenery, Glenn Alan, "Struggling Back", publicado en *El Salvador Report*, julio de 1994.

<sup>5</sup> Artículo 1 de la Ley No. 2762 sobre el "Régimen entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café".

- Las empresas publicas son las que se crean para desarrollar actividades económicas al servicio de fines diversos y que no adoptan la forma de sociedad mercantil.
- De lo anterior se desprende que IHCAFE tiene elementos o características de ambos tipos de instituciones.

### **2.1 Ambito Nacional**

Al formar parte IHCAFE de la Administración Pública sus actos se ajustan a la siguiente jerarquía normativa:

- La Constitución de la República
- Los Tratados Internacionales ratificados por Honduras
- La Ley General de la Administración Pública
- Las Leyes Administrativas especiales
- Las Leyes especiales y generales vigentes en la República
- Los reglamentos que se emitan para la aplicación de las leyes
- Los demás Reglamentos generales o especiales
- La jurisprudencia administrativa y
- Los principios generales del Derecho Público

### **2.2 Leyes que les son aplicables**

Las leyes que son aplicables IHCAFE dada su actual naturaleza son:

#### **Constitución de la República**

- Establece su forma de creación o supresión y el marco general de relaciones con el resto del sector publico.

#### **Ley de la Administración Pública**

- Establece las funciones y atribuciones generales de los órganos como Junta Directiva, Presidencia y Gerencia, la forma de generar el presupuesto anual y los actos típicos que ejecuta.

#### **Ley del IHCAFE, Reglamentos y Acuerdos**

- Es la Ley que creó la institución y la que regula su organización y operación.

#### **Código Civil**

- Regula algunas de las relaciones entre IHCAFE y los particulares. Obligaciones y contratos.

**Código de Comercio**

- Es el marco legal de relaciones y transacciones comerciales como: títulos valores y contratos mercantiles

**Ley de Contratación del Estado**

- Establece la forma y condiciones de adquisición de bienes y servicios.

**Ley de Procedimientos Administrativos**

- Establece las formalidades que revisten las actuaciones de una institución gubernamental

**Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativo**

- Contiene el procedimiento judicial y prejudicial para dirimir conflictos entre la institución y terceros con motivo de los actos de administración

**Ley de Presupuesto**

- Establece normas generales para el uso de los recursos periodo con periodo

**Código del Trabajo**

- Regula las relaciones obrero-patronales. Contratos Individuales y contratos colectivos

**Ley de Inquilinato**

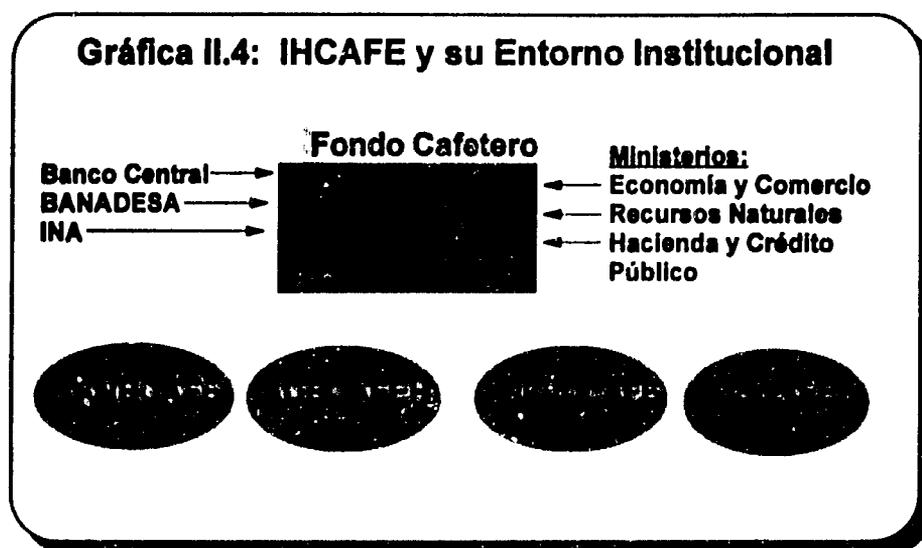
- Establece las condiciones fundamentales en la contratación de locales

**Ley para la Modernización del Sector Agrícola**

- Establece mecanismos de coordinación entre las diferentes entidades del sector publico agrícola. Le concede la Presidencia de IHCAFE al Ministro de Recursos Naturales.

### **3. El IHCAFE y su Entorno Institucional**

El IHCAFE es el organismo central de la estructura institucional del sector cafetero en Honduras. Existe además el Fondo Cafetero Nacional, entidad esta que opera a través del IHCAFE.



Fuente: Ley Orgánica de IHCAFE

Las instituciones que constituyen la Junta Directiva del IHCAFE aparecen en la Gráfica II.4. Todas tienen un representante, excepto la Asociación Hondureña de Productores de Café (AHPROCAFE) que tiene cuatro. La Asociación de Tostadores de Café de Honduras (TOSCAFEH) tiene voz pero no voto en la junta. Todos los miembros propietarios tienen su respectivo suplente.

### **3.1 Principales debilidades de la estructura institucional del sector cafetero**

La estructura institucional del sector cafetero tiene varias debilidades. La más importante de ellas es, sin duda, la inexistencia de un organismo que sea claramente responsable de definir la política cafetera. A esto se agrega que no existe una entidad financiera fuerte, que tenga capacidad suficiente para contribuir eficazmente a desarrollo de la industria cafetera. El Fondo Cafetero Nacional es institucionalmente débil, carece de personalidad jurídica y tiene carácter temporal.

Pero la debilidad más protuberante en las condiciones actuales es el carácter gubernamental de IHCAFE.

### **3.2 Implicaciones del carácter gubernamental del IHCAFE**

La opinión generalizada entre las personalidades conocedoras del sector cafetero en Honduras es que no tiene ninguna ventaja mantener a IHCAFE como organismo autónomo del Estado.

Hacerlo, en cambio, tiene grandes desventajas. La mayor de ellas es que su carácter gubernamental le impone a IHCAFE grandes restricciones, que afectan gravemente su eficacia y aumentan los costos de prestación de sus servicios.

El Instituto está sometido a los recortes del gasto público que, con carácter general, se han impuesto en los últimos años en Honduras, a causa de la necesidad de reducir el déficit fiscal. Además el Instituto debe someterse a las normas de contratación y suministros del Estado. Estas restricciones le restan agilidad a IHCAFE, y no tienen justificación, en vista de que la institución deriva sus ingresos exclusivamente del sector privado, preponderantemente de los caficultores, y recibe muy poco apoyo gubernamental.

Bajo la estructura actual, en no pocas oportunidades en el pasado ha habido ingerencia del sector público en el nombramiento del personal, aún al más alto nivel. Aunque, en términos generales, el cuerpo técnico de IHCAFE es idóneo y ha tenido estabilidad laboral, especialmente en los últimos años, este resultado favorable se ha debido primordialmente a la personalidad e independencia del Gerente General. Siempre se corre el riesgo de que el nombramiento para este cargo clave se haga por razones políticas, sin tener en cuenta la necesidad de que la persona que lo ocupe reúna las más altas calificaciones, tanto desde el punto de vista personal como de autoridad y conocimiento del sector.

Otra desventaja no menos importante de IHCAFE es la dificultad de formar cuadros directivos idóneos y permanentes, que garanticen la estabilidad de las políticas y actividades del Instituto. En entidades similares de carácter privado en otros países, como en la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, los cuadros directivos tienen una gran experiencia, y en la selección del gerente general pesa mucho la carrera que haya hecho el candidato en la misma institución.<sup>6</sup>

Una función de suma importancia que no ha recibido suficiente atención bajo la estructura actual es la definición de los componentes fundamentales de la política cafetera. En realidad esta función no se menciona expresamente dentro de los fines y objetivos del IHCAFE o de otro organismo. Teniendo en cuenta la importancia del café para la economía hondureña, es necesario corregir este vacío. Así lo han reconocido las directivas del Instituto y otras personalidades conocedoras del sector.

Otras debilidades del IHCAFE es el hecho de que la Junta Directiva sea innecesariamente numerosa e incluya instituciones que solo operan marginalmente en el sector.

Finalmente, la Ley Orgánica le asigna al Instituto 38 fines y objetivos, algunos de los cuales no son esenciales, o entran en conflicto con otras leyes, o con los objetivos de otros entes estatales.

---

<sup>6</sup> El Gerente General de la Federación ha estado en el cargo por más de veinte años, y anteriormente había ocupado por un largo período la segunda posición en la entidad. Además, varios funcionarios de la alta administración tienen muchos años de experiencia en sus cargos y están plenamente capacitados para asumir la gerencia en caso de necesidad.

#### 4. Deficiencias en la Comercialización Interna del Café

La comercialización interna del café adolece de serias deficiencias que afectan los ingresos de los pequeños productores e implican menores precios internacionales para el café hondureño.

##### 4.1 Calidad del café hondureño

Es generalmente reconocido que el café hondureño tiene una calidad inferior a la de la mayoría de los países centroamericanos. Esta deficiencia se traduce en menor precio de exportación. De acuerdo con cifras del IHCAFE, el 2 de mayo de 1995 el precio del café hondureño fue en promedio inferior en US\$ 3,50 por saco de 46 kilos al de la Bolsa de Nueva York para el Contrato C. Suponiendo exportaciones de 2,2 millones de sacos anuales en promedio, este "castigo" le cuesta al país cerca de US\$ 8 millones al año.

Los siguientes factores contribuyen a deteriorar la calidad del café hondureño:<sup>7</sup>

- "El "coyote" compra buena y mala calidad al mismo precio." En estas condiciones, el productor no tiene incentivo para beneficiar bien su café. Según la fuente mencionada, "este es el principal factor que deteriora la calidad del café Hondureño a nivel internacional." (Pag.11).<sup>8</sup>
- El 64 por ciento de las ventas de los productores a los intermediarios se realiza en pergamino húmedo, llegando el grado de humedad hasta el 50 por ciento. Esta situación se debe a la falta de facilidades de secado a nivel del productor. Además no existen instrumentos para medir la humedad.
- El "coyote" mezcla café de distintas calidades, con lo cual es imposible lograr la uniformidad que requiere el mercado internacional.
- Las amplias deducciones que permite la legislación por pérdidas por humedad y granos defectuosos y gastos de beneficiado, bodegaje e intereses prácticamente institucionalizan y legitiman "la ineficiencia en el recibo, almacenaje, procesamiento y venta del café." (Pag.12).
- "El mal estado de los caminos rurales, la pequeñez de las fincas y la falta de medios de transporte en manos de los productores," impone la necesidad e

<sup>7</sup> La información de esta sección se obtuvo de las personalidades entrevistadas y del estudio adelantado por Federico Varela Herrera, publicado bajo el título *Análisis de la industria y la competitividad en el mercado hondureño del café* (Consortio ACDI/NCBA/ATMA, Proyecto No. 522-0383), Tegucigalpa, D.C.: junio de 1994.

<sup>8</sup> "Los intermediarios o 'coyotes' son agentes de comercialización contemplados por la legislación cafetera quienes para dedicarse a la compra-venta de café solo requieren registrarse como tales ante el IHCAFE." (Varela, obra citada).

importancia de los intermediarios, pero "es una de las principales causas del deterioro de la calidad del café." (Pag.15).

Además del castigo en el precio, la falta de uniformidad en la calidad coloca al café hondureño en desventaja creciente en los mercados internacionales, que cada vez exigen, y están dispuestos a pagar, café de mejor calidad.

#### ***4.2 Falta de caminos rurales y de facilidades de transporte***

Tantos las autoridades del IHCAFE como muchos de los entrevistados, coincidieron en afirmar que faltan caminos en las zonas rurales, especialmente en aquellas que concentran grupos de pequeños productores. A esto se une que muchos de los caminos existentes están en mal estado y a la mayoría de los pequeños caficultores les faltan medios de transporte.

Las personas mencionadas consideran que esta deficiencia tiene efectos perjudiciales tanto para mejorar el mercado interno, inclusive la calidad del café, como para proteger los ingresos de los pequeños productores.

#### ***4.3 Falta de un sistema estándar de pesas y medidas***

Una buena proporción de las personas entrevistadas citaron como una grave deficiencia la falta de un sistema estándar de pesas y medidas. Según Varela Herrera (ver nota 7), "el 23 por ciento de los productores no cuentan con un instrumento de pesa o medida por lo que dependen de aquel que les proporciona el comprador." (Pag.10).

Además en la legislación "no existe un sistema único de pesas y medidas para la compra-venta de café." (Pag.11).

Esta situación se presta a prácticas desleales de comercio que afectan particularmente a los pequeños productores y a las cooperativas.

#### ***4.4 Falta de crédito del sistema bancario para el pequeño productor***

Es muy limitado el acceso del pequeño caficultor al crédito bancario. Este factor tiene una incidencia desfavorable y sustancial sobre sus ingresos. Así por ejemplo, Varela Herrera afirma que "El 'coyote' se aprovecha del pequeño productor, que no es sujeto de crédito del sistema bancario, cambiándole por anticipado granos básicos (de menor valor) por café o comprándole su cosecha en flor a mitad de precio." (Pag. 12).

#### **4.5 Incidencia sobre los ingresos del pequeño caficultor**

Prácticamente todas las deficiencias mencionadas en esta sección perjudican particularmente a los pequeños productores. Por lo tanto, corregirlas tendría un efecto considerable sobre los ingresos de la mayoría de los caficultores hondureños.

### **5. Estructura del Sector Cafetero en Otros Países**

En esta sección se presenta una breve descripción de las principales características de la estructura institucional del sector cafetero en algunos países exportadores de importancia, con los cuales Honduras colabora dentro del marco del APPC y del CIC.

#### **5.1 Colombia**

##### **a. La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia**

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FEDECAFE) es una de las organizaciones del sector más antiguas del mundo. El esquema que se incluye a continuación, representa su estructura institucional, excluyendo su organigrama interno.<sup>9</sup>

FEDECAFE es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, que tiene como objeto la "defensa de la industria cafetera colombiana." Es una asociación gremial, a la cual pertenecen "los productores de café de las distintas regiones del país que se inscriban como miembros de ella." (Folleto, pag.1).

La base fundamental de FEDECAFE son los productores, quienes dirigen y orientan las actividades a través de: i) Los comités municipales; ii) los comités departamentales; iii) la Gerencia General; iv) el Comité Ejecutivo; v) el Comité Nacional de Cafeteros, y vi) el Congreso Nacional de Cafeteros.

Los comités mencionados, en sus distintos niveles, están integrados por productores miembros de FEDECAFE, elegidos periódicamente mediante votación de los federados o de los comités competentes, según el caso. El Congreso Nacional de Cafeteros nombra al Gerente General.

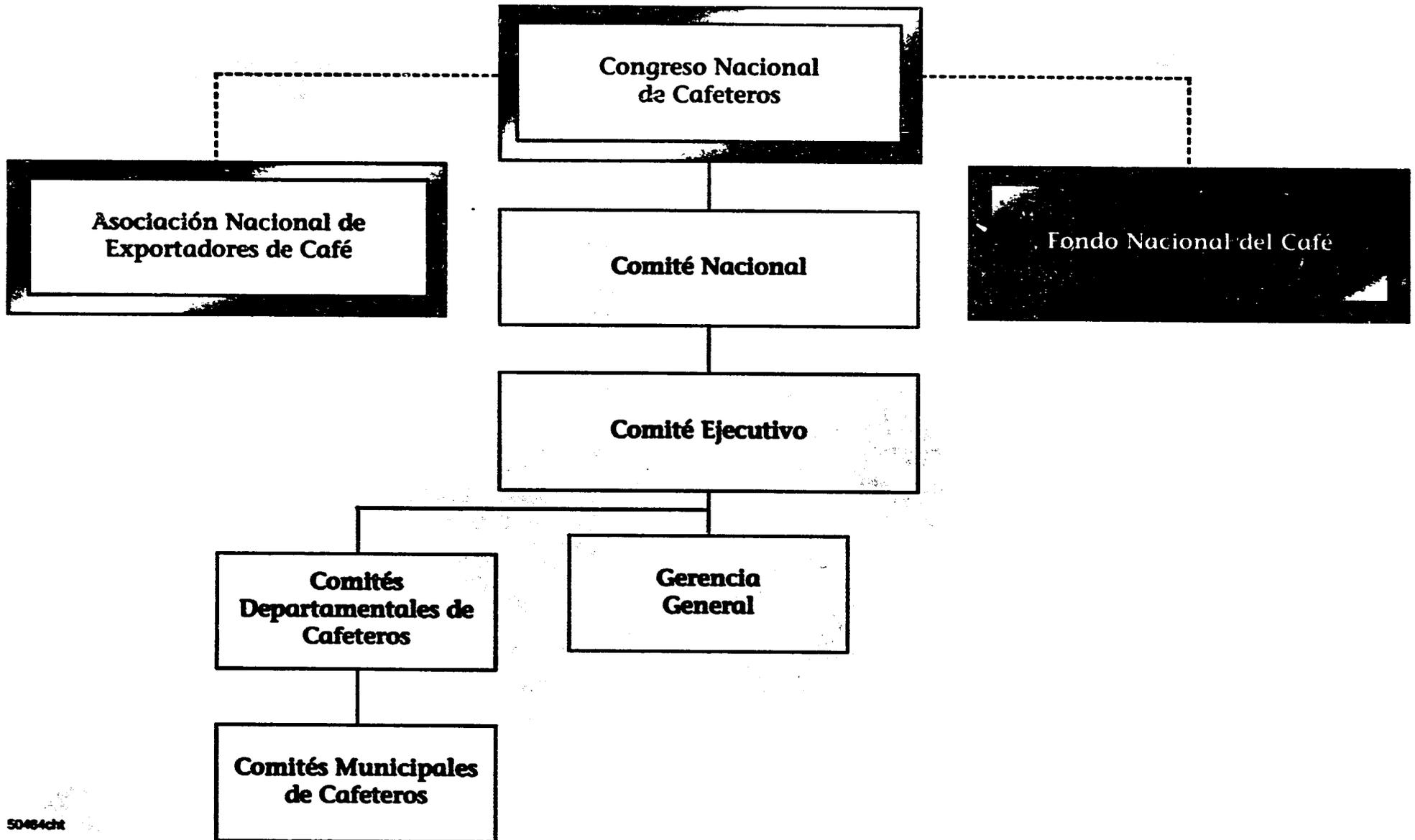
El Congreso Nacional de Cafeteros es la suprema autoridad de la Federación. Lo componen delegados elegidos por los comités departamentales y se reúne ordinariamente cada año. Una de sus principales funciones es la de estudiar los distintos problemas de la industria cafetera y

---

<sup>9</sup> En esta sección se usaron las siguientes fuentes: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, *Folleto Informativo. Revista Cafetera de Colombia*, publicada por FEDECAFE, Nos. 1 (1928/1929), 143 (marzo-abril/1968). FEDESARROLLO, *Economía Cafetera Colombiana*, Bogotá: 1978. *Estatutos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*, 1995.

# Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

## Estructura Institucional



144

"dictar las medidas que considere más adecuadas para su defensa y la de los intereses de los productores." (Folleto, pag.9).

El Comité Nacional de Cafeteros es la máxima autoridad de la Federación cuando no está reunido el Congreso Nacional de Cafeteros.

La Federación se fundó por iniciativa de los mismos caficultores , y con estímulo gubernamental, en el Segundo Congreso Nacional de Cafeteros celebrado en Medellín a partir del 21 de junio de 1927. Por medio de la Ley 76 de 1927, el Congreso Nacional, a solicitud de los "interesados en la industria del café," estableció un gravamen sobre las exportaciones de café, con la condición de que el Poder Ejecutivo celebrara previamente con la recién fundada Federación Nacional de Cafeteros un contrato para la prestación de los servicios establecidos en la citada ley, todos los cuales tenían como objeto "la Protección y Defensa del Café."

Con excepción de algunos renglones, como el crédito de fomento y la venta de insumos de provisión agrícola, cualquier productor federado o no se beneficia de los servicios de FEDECAFE.

Para cumplir su objeto, FEDECAFE desarrolla las siguientes acciones principales: compra café tipo Federación, a un precio mínimo de sustentación; promueve la venta de café colombiano en el exterior y en el interior del país; investiga y divulga los mejores sistemas de cultivo y beneficio; presta asistencia técnica y financiera a los federados; organiza, administra y estimula obras de utilidad común, que favorezcan a la industria cafetera y a los caficultores, y adelanta programas de desarrollo y diversificación de las zonas cafeteras.

La Federación financia sus servicios y programas con recursos generados por el propio gremio.

#### **b. El Fondo Nacional del Café**

El Fondo Nacional del Café se constituyó el 22 de noviembre de 1940, con los aportes de dos impuestos creados expresamente con este fin. Tanto los gravámenes iniciales como los establecidos desde entonces para financiar el Fondo han sido cubiertos finalmente por los productores de café.

Desde su inicio, el objeto del Fondo fue el de financiar la compra de café destinado a ser retenido en virtud del Convenio Interamericano del Café suscrito en Washington el 28 de noviembre de dicho año.

El Fondo es formalmente una cuenta especial abierta en la Tesorería General de la República a la cual ingresa el producido de dichos impuestos y con cargo a la cual se cubren los costos de la compra del café retenido y los gastos de almacenamiento. En épocas de déficit de producción, el Fondo puede vender el café retenido.

La idea básica del Fondo es muy sencilla. Consiste en guardar café en épocas de precios bajos para venderlo cuando suben los precios. Así el Fondo busca allegar los recursos requeridos para suavizar las fluctuaciones de los precios internacionales.

El Fondo ha sido administrado desde su creación mediante un contrato del Gobierno Nacional con la Federación Nacional de Cafeteros. El contrato inicial, le dio a la Federación un encargo más ambicioso con el objeto de implantar conjuntamente con los recursos del Fondo y sus propios recursos un programa de intervención "en los mercados por medio de compras y ventas de café, a efecto de regularizar dichos mercados y de conseguir una apropiada y económica distribución del producto."<sup>10</sup>

Con el transcurso de los años, los objetivos del Fondo se ampliaron considerablemente y se abrieron paulatinamente mayores posibilidades de inversión de los excesos de liquidez que se generaron en épocas de auge.

El último contrato entre el Gobierno y la Federación se firmó el 22 de diciembre de 1988 por un período de diez años. <sup>11</sup>En él se establecen como objetivos del Fondo:

- i) "Intervenir en el mercado cafetero nacional y del exterior con el fin de promover el consumo de café colombiano, regular la oferta y la demanda de café y buscar un régimen estable de precios internos..."
- ii) "Contribuir mediante la utilización de sus recursos al cumplimiento de los pactos intencionales que en materia de café suscriba el Estado;" y
- iii) "Promover y financiar programas de investigación científica, extensión, diversificación, educación, salud, cooperativismo, bienestar social y demás que contribuyan al desarrollo, fortalecimiento y defensa de la industria cafetera colombiana y al equilibrio social y económico de la población radicada en las zonas cafeteras."

### c. La Asociación Nacional de Exportadores de Café

La Asociación Nacional de Exportadores de Café es una institución de derecho privado, sin ánimo de lucro, cuyo objeto es contribuir a la defensa de la industria cafetera y prestar colaboración a la Federación de Cafeteros y a otras entidades en la solución de los problemas que afecten a la industria.

Los ingresos de la Asociación están compuestos por las cuotas de afiliación de los miembros y asociados y por las cuotas de sostenimiento.

<sup>10</sup> Cláusula primera del contrato del 11 de diciembre de 1940.

<sup>11</sup> Ver Ministerio de Hacienda y Crédito Público, *Contrato Celebrado entre el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*, fechado el 22 de diciembre de 1988.

## 5.2 Costa Rica<sup>12</sup>

### a. El Instituto del Café de Costa Rica

El Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE) es el organismo central del sector cafetero. Actualmente es una entidad semiautónoma del Estado. Goza de personería jurídica propia y autonomía funcional.

Cursa en el Congreso Nacional un proyecto de ley mediante el cual se convierte el ICAFE en una entidad pública de carácter no estatal. Se prevé que el patrimonio inicial del ICAFE privatizado, esté "compuesto por todos los activos que en la fecha de promulgación de esta Ley se encuentren registrados a nombre del Instituto del Café de Costa Rica." (Proyecto de Ley).

La Junta Directiva del nuevo ICAFE estará compuesta por siete miembros y sus respectivos suplentes, así: "cuatro representantes del sector productor, un representante del sector beneficiador no cooperativizado, un representante del sector exportador y un representante del sector torrefactor. De su seno elegirá un presidente, un vicepresidente y un secretario por el período de un año."

Además se prevé en el proyecto que el Congreso Cafetalero, creado mediante una ley anterior, será el órgano superior de dirección y administración del Instituto. El Congreso estará constituido por veintiséis delegados de los productores, nueve delegados del sector beneficiador no cooperativizado, seis delegados del sector privado exportador, tres delegados del sector torrefactor y el presidente de la Junta Directiva del ICAFE.

La finalidad de la ley básica sobre el café en Costa Rica es "determinar un régimen equitativo de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café, que garantice una participación racional y cierta de cada sector en el negocio cafetalero, y por objeto, todas las transacciones con café producido en el territorio nacional."

Fuera de la privatización del Instituto el proyecto de ley regula en detalle las relaciones entre el productor y el beneficiador y entre éste y el exportador, con el propósito fundamental de establecer las normas que se aplicarán para liquidar los precios de compra-venta entre estos agentes del mercado. El beneficiador está obligado, además, a realizar sus ventas de café a través de la Bolsa de Café.

Uno de los propósitos centrales de la ley es proteger los ingresos de los caficultores, que constituyen mayoría tanto en el Congreso Cafetalero, como en la Junta Directiva del ICAFE.

---

<sup>12</sup> Se usaron las siguientes fuentes de información: Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE), *Leyes y reglamentos usuales sobre café*, edición revisada y actualizada, San José: agosto de 1992. Y el *Proyecto de Ley de traslado de algunas entidades al sector privado*, San José: julio de 1995.

**b. El Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera**

En septiembre de 1992, se creó como órgano adscrito a ICAFE, el Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera (FONECAFE), que tiene personalidad jurídica propia.

FONECAFE está encargado de administrar los recursos de estabilización cafetalera, "los que tienen por objeto principal equilibrar el precio de liquidación al productor cuando la liquidación final del precio del café sea deficitaria para éste, en relación con los costos de producción de este grano determinados por el Instituto del Café de Costa Rica." <sup>13</sup>

El Fondo es administrado por una Junta Directiva de cinco miembros escogidos así: un representante del Poder Ejecutivo, un representante de ICAFE, y tres representantes de los productores de café, dos de los cuales son escogidos por la Federación de Cooperativas de Caficultores R.L. y uno por otras organizaciones de productores de café. Del seno de la Junta Directiva, se designa un Presidente, quien tiene la representación de FONECAFE.

Para proveer de recursos a FONECAFE, la citada ley autoriza: i) un préstamo o la emisión de bonos por parte del ICAFE, por un monto combinado que no puede exceder de US\$ 50 millones, que contarán con el aval del Estado; ii) Una contribución de estabilización cafetalera, y iii) las subvenciones y servicios de cualquier clase recibidos de las entidades públicas y de las empresas públicas del Estado.

La ley crea "la contribución de la estabilización cafetalera que gravará la exportación de café, como aporte del productor al Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera." La obligación de pagar esta contribución se suspende, "en el tanto en que se cubran los requerimientos financieros del Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera," inclusive la formación de una reserva "equivalente a un cincuenta por ciento (50%), como máximo del valor anual FOB de la producción nacional de café exportable."

La contribución crece a medida que aumenta el precio del café "en rieles, o sea, sobre el valor total por saco de 46 kilogramos." Hasta US\$ 92 no hay contribución, y de los US\$ 150 en adelante, se paga el 10 por ciento del precio por saco.

Finalmente, FONECAFE les paga a todos los productores de café, "el monto equivalente a la diferencia negativa entre el precio promedio nacional de liquidación del café al productor... y el costo promedio de producción, definido por el Instituto del Café de Costa Rica en los términos que establezca el Reglamento de esta Ley."

La descripción de los párrafos anteriores muestra que FONECAFE tiene por objeto garantizarles a los caficultores un precio mínimo equivalente al costo de producción definido por ICAFE. Al mismo tiempo, opera como un organismo que contribuye a lograr mayor estabilidad en los

<sup>13</sup>

Texto de la Ley No. 7309, fechada el 16 de septiembre de 1992.

ingresos de los caficultores, al establecer una escala de contribuciones porcentualmente crecientes a medida que sube el precio del café.

### **5.3 Otros casos**

En El Salvador, el Consejo Salvadoreño del Café tiene a su cargo la determinación de la política cafetera y la representación internacional del sector. PROCAFE es el organismo central del sector. De él no forma parte el Gobierno y sus funciones principales incluyen investigación y extensión agrícola para el café. Es una asociación primordialmente de productores.

El Brasil es un caso especial, poco relevante para el caso de Honduras y de otros países en los cuales el café tenga una gran importancia nacional. Las organizaciones privadas del sector, como la Asociación de Exportadores de Café, son instituciones maduras y bastante poderosas.

De otra parte, el Instituto Brasileño del Café desapareció como tal en este año y sus funciones de comercialización, investigación, fomento del consumo y promoción del cultivo del café, fueron incorporadas al Departamento Nacional del Café, el cual depende directamente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y es, por lo tanto, de carácter exclusivamente gubernamental.<sup>14</sup>

## **B. SITUACIÓN ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

En esta sección se describe la estructura organizacional de IHCAFE y las actividades desempeñadas en cada área de la organización, la situación de recursos humanos, y se dan algunas observaciones principales sobre las fortalezas y debilidades de cada área. Estas observaciones provienen de las numerosas entrevistas llevadas a cabo durante la visita del grupo consultor.

### **1. Estructura Organizacional y Actividades Desempeñadas**

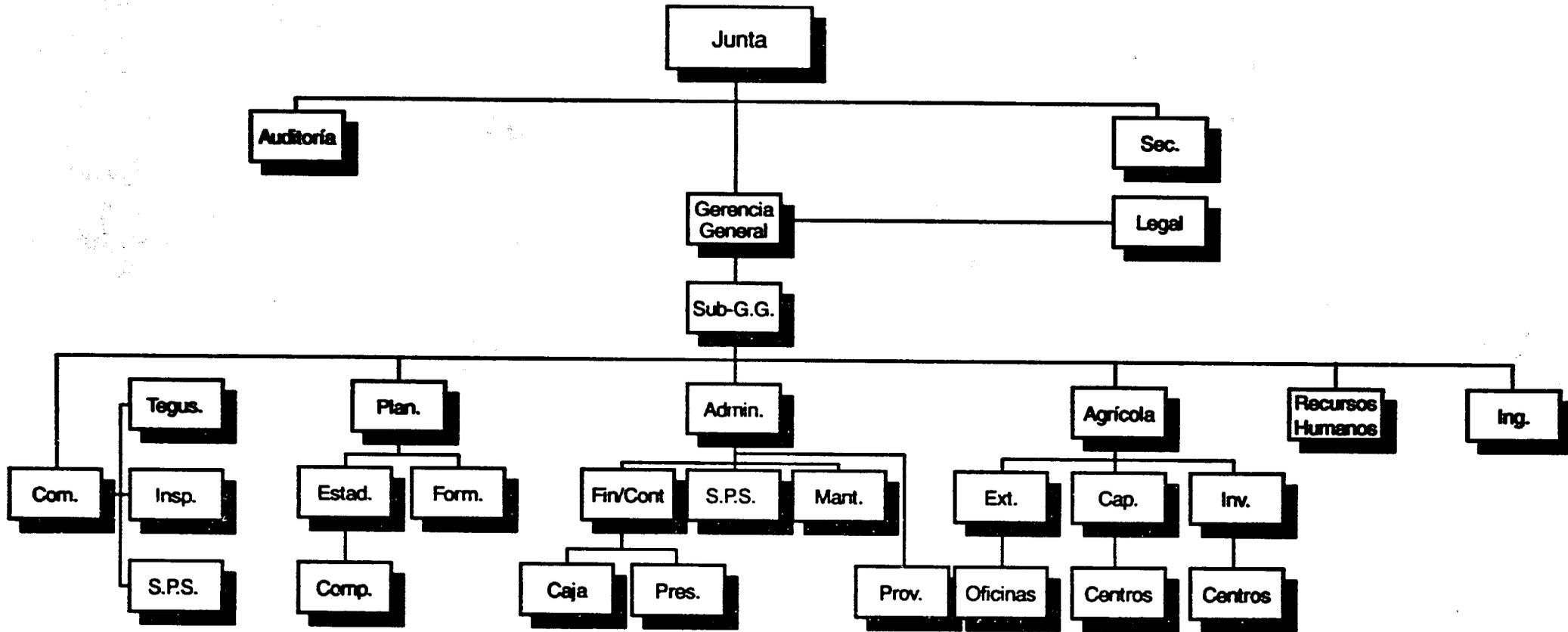
En la página siguiente presentamos el organigrama actual formal de IHCAFE. A continuación detallamos las actividades desempeñadas en cada una de las seis "Dependencias": la División Agrícola, la División de Planificación, la División Administrativa, la Unidad de Comercialización y Exportación, el Departamento de Ingeniería y Proyectos, y el Departamento de Recursos Humanos.

#### **1.1 La División Agrícola**

El objetivo principal de la División Agrícola es contribuir al mejoramiento de la producción, productividad y calidad del café en Honduras y la generación y transferencia de tecnología de la

<sup>14</sup> Información del Agregado Comercial de la Embajada de Brasil en Bogotá, Colombia.

# Organigrama General IHCAFE



19/1

caficultura. Esta división cuenta con tres (3) Departamentos: el Departamento de Investigación Cafetalera; el Departamento de Capacitación y Comunicación; y, el Departamento de Extensión Cafetalera. A continuación detallamos las características más destacadas de estos departamentos:

*El Departamento de Investigación Cafetalera* cuenta con 24 personas (incluyendo 2 temporales) ubicados en dos (2) centros de investigación y cuatro (4) zonas experimentales. Según entrevistas con la gerencia de la División Agrícola, el personal de este departamento está altamente calificado (la mayoría de los técnicos encargados de programas tienen maestrías en ciencias naturales), con considerable dedicación a sus labores, y con un promedio de 10 años de servicio en IHCAFE.

Las actividades del departamento están basadas en seis (6) Programas: Agronomía, Entomología, Fitopatología, Mejoramiento Genético, Suelos, y Producción. Estas actividades no han cambiado desde 1980, con la excepción de Producción, la cual es un programa nuevo desde 1993. Estos programas se desarrollan en cada centro y zona experimental, donde cada año se lleva a cabo un diagnóstico con el fin de planear, a nivel divisional, las necesidades y alcance de trabajo para cada programa.

Los servicios provenientes de las actividades del Departamento de Investigación Cafetalera benefician, en su gran mayoría, a los productores de café nacionales. El programa con más contacto con la clientela es el de Suelos, al cual el productor entrega muestras de suelo para que IHCAFE los analice para identificar la compatibilidad del suelo con la producción de café, y hace recomendaciones al productor en cuanto a fertilizantes, medidas a tomar, etc. Además a los productores, el Departamento provee servicios a los otros dos departamentos de Extensión (investigaciones en el campo) y de Capacitación (colaboración en entrenamiento del personal de IHCAFE en aspectos técnicos).

*El Departamento de Capacitación y Comunicación* cuenta con 12 (incluyendo uno temporal) personas ubicadas en dos centros de investigación y capacitación. Aunque en años anteriores este departamento se enfocó en la capacitación directa de caficultores, hoy día su actividad primordial es ofrecer una gama de cursos de capacitación al personal de IHCAFE y, de vez en cuando, a grupos no pertenecientes a IHCAFE, pero con relación institucional a IHCAFE. Este cambio se debe al hecho de que las necesidades de caficultores son muy diferentes e individuales para ser atendidas directamente con el presupuesto y logística de IHCAFE. Dada la complejidad de muchos de estos seminarios y cursos, los entrenadores del Departamento de Capacitación se enfocan en "entrenar a los entrenadores", extensionistas y otros de IHCAFE, que después se responsabilizan por la capacitación a través del país. En este sentido, el Departamento de Capacitación se enfoca más en la metodología de capacitación y coordina los programas diversos de capacitación con la asistencia de especialistas en la materia. La metodología aplicada viene de tres áreas fundamentales en las cuales se enfoca el personal de Capacitación:

- Metodología Grupal (cómo trabajar en grupo);
- Método y Técnicas de Instrucción; y,
- Coordinación - Transferencia de Tecnología

Otras actividades del Departamento de Capacitación y Comunicación son las de publicidad y difusión de materiales y manuales de instrucción.

Por último, el *Departamento de Extensión Cafetalera* es el departamento más grande en la División Agrícola y cuenta con 134 personas permanentes y temporales ubicadas en Tegucigalpa y nueve (9) Oficinas Regionales que reúnen 48 Agencias. Estas agencias forman una extensa red a través del país en donde hay producción de café.

Las dos actividades fundamentales de este departamento son las de transferencia de tecnología de café al sector productor, y el pronóstico anual de la cosecha. Dada la red que tiene, este departamento lleva continuamente a cabo proyectos de organización para IHCAFE y el Gobierno Central. Por ejemplo, el Departamento de Extensión Cafetalera trabajó en el Programa de Registro de Productores, en la Distribución de Bonos Cafetaleros, en el Proyecto AID-IHCAFE de Crédito Agrícola, y en el Programa de Retención. En este sentido, este departamento tiene como clientes no solamente los productores de café, sino todos los departamentos de IHCAFE, y al propio Gobierno de Honduras, a través de la Junta Directiva de IHCAFE.

## ***1.2 División de Planificación***

Esta división se creó inicialmente como resultado del Proyecto AID-IHCAFE, cuando era una unidad de IHCAFE, y después se transformó en una división con la aprobación de la Secretaría de Hacienda. La Misión primordial de esta división es implementar políticas, medidas y estrategias cafetaleras de corto, mediano, y largo plazo, con el objetivo de lograr un mayor desarrollo de la actividad cafetalera, así como de desarrollar y evaluar proyectos específicos para el sector cafetalero y, generar información sobre las estadísticas e implementar sistemas de informática que se adapten a los requerimientos de la Institución.

A nivel de la jefatura de esta división, las actividades más importantes incluyen la responsabilidad por la formulación y supervisión del Presupuesto de IHCAFE, basado en los reglamentos del Presupuesto Modelo bajo la Ley de Planificación. El Jefe de la División también está encargado de actividades de privatización, generación de Informes de Labores, y actividades de coordinación y planificación relacionadas con otras instituciones del Gobierno. La División de Planificación está conformada de dos departamentos: el Departamento de Estadística e Información Gerencial, y el Departamento de Formulación y Desarrollo de Proyectos.

El *Departamento de Estadística e Información Gerencial* cuenta con siete (7) personas (una temporal), ubicados en Tegucigalpa. Este departamento incluye, además, un pequeño Centro de Cómputo con dos técnicos en Informática. Las actividades de este departamento incluyen responsabilidad por la coordinación y ejecución del pago de la retención del café al productor, pronósticos de cosecha, revisión de cartas cartográficas y otras. En lo relacionado con los pronósticos, el departamento lleva a cabo dos (2) encuestas al año: una encuesta del pronóstico y otra de validación de la primera encuesta. Los datos más importantes que recopila el departamento, son los del área total de café, áreas cosechadas, rendimiento total, y destino de

producción. Otra actividad por empezar en este departamento es crear una publicación llamada *Boletín Estadístico*, que será enviada a instituciones relevantes, bibliotecas, etc. Finalmente, el Departamento está comprometido con el mantenimiento del marco muestral, y el cumplimiento de esta tarea implica investigación a nivel del campo.

En el Centro de Cómputo, dependencia de este departamento, trabajan dos personas técnicas con experiencia limitada. Este centro básicamente brinda asistencia en la preparación de software y en el mantenimiento de programas. El Centro también está encargado de recomendar hardware y software para el uso en diferentes áreas.

El *Departamento de Formulación y Desarrollo de Proyectos* cuenta con ocho (8) personas (dos temporales), ubicadas en Tegucigalpa. El personal existente en este departamento incluye dos agrónomos técnicos y dos especialistas en administración de empresas. En teoría, las actividades de este departamento son las de formular proyectos relacionados con el sector de café, y gestionar financiamiento de estos proyectos por fuentes públicas y privadas. En realidad, prácticamente el único proyecto "formulado y desarrollado" fue el Programa de Bonos, lo que realmente se desarrolló en el Gobierno, y solamente se implementó en IHCAFE. Como consecuencia de la ausencia de proyectos, el departamento está actualmente comprometido en otras tareas, no necesariamente apropiadas para una División de Planificación. Cabe mencionar, por ejemplo, actividades de saneamiento de la cartera en mora que administra IHCAFE.

### ***1.3 La División Administrativa***

La misión más importante de la División Administrativa es, en sus propias palabras, "la de servir de enlace, apoyo y coordinación entre la Gerencia y las diferentes áreas de IHCAFE."<sup>15</sup> Las actividades a nivel divisional son: controlar los trámites solicitando servicios que provienen de otros departamentos; controlar los recursos financieros; servir como supervisor de las instrucciones, procedimientos y leyes establecidas; y, ejecutar trámites por en cargo de la Gerencia.

La División Administrativa hoy en día está conformada por cuatro departamentos y unidades distintas: el Departamento Financiero Contable, el Departamento de Servicios Generales y Mantenimiento, la Administración en San Pedro Sula, y la Unidad de Proveeduría.

El *Departamento Financiero Contable* cuenta con 27 personas permanentes y siete temporales ubicados en Tegucigalpa. Este departamento realiza las siguientes actividades:

- contabilidad de IHCAFE
- control del Presupuesto de IHCAFE
- control financiero de IHCAFE
- suministro de información financiera a la Gerencia y al Gobierno
- constancia del movimiento de dinero de los departamentos en IHCAFE

<sup>15</sup> Memorandum de Lic. Luis Felipe Madariaga a la Oficina de Auditoría Interna 9/2/95

- pagos por despido de personal de IHCAFE; y,
- otros menores.

Para cumplir con estas actividades, el Departamento Financiero Contable tiene cuatro unidades bajo su administración: finanzas, contabilidad, caja y presupuesto. Una característica notable de la División es que todas estas funciones se encuentran en el mismo departamento.

El *Departamento de Servicios Generales y Mantenimiento* es responsable de mantener las instalaciones físicas de la oficina principal en buenas condiciones, mantener y reparar los vehículos de IHCAFE en la zona central de Honduras, y manejar un fondo reintegrable para comprar repuestos y hacer reparaciones. En la actualidad, este departamento es el más grande de la División, y cuenta con 48 personas (20 de las cuales son temporales). Sin embargo, el departamento no tiene jefe, y muchas de las decisiones rutinarias las toma el Jefe de División. En la opinión de muchos en IHCAFE, hay una gran necesidad de personal adicional en este departamento, ya que está prohibida la compra de vehículos nuevos e IHCAFE tiene que mantener sus vehículos en buenas condiciones físicas año tras año.

En San Pedro Sula existe otro departamento, el *Departamento Administrativo San Pedro Sula*. La misión de éste es brindar apoyo logístico y material a los departamentos y oficinas regionales en la zona nor-occidental del país. Para el cumplimiento de sus funciones, el departamento está encargado de realizar las mismas actividades que el Departamento de Servicios Generales y Mantenimiento en Tegucigalpa, así como el manejo y control del café destinado al consumo de IHCAFE y a la venta en los stands de Tegucigalpa y San Pedro Sula. Este centro cuenta con 27 personas permanentes y temporales.

La última unidad es la *Unidad de Proveeduría*, cuya actividad más importante es el control sobre la compra y venta de activos en IHCAFE. En el área de compras, esta unidad recibe solicitudes de compra de las otras áreas de IHCAFE, las revisa para determinar si están dentro del marco legal y presupuestario de IHCAFE, y para comparar los gastos corrientes con los del período anterior, y somete la solicitud al Jefe de la División para su firma. Bajo el esquema existente, la Unidad de Proveeduría está encargada de realizar los trámites para llevar a cabo una licitación pública para materiales y equipo de IHCAFE con valor mayor a 1,000 Lempiras, con el fin de conseguir descuentos para sus compras. Según los reglamentos, cualquier compra de materiales que sea mayor de 100,000 Lempiras, necesita la aprobación del Gobierno; las compras menores pueden ser autorizadas por la Junta Directiva. La lista de compras suministrada a la Junta Directiva de IHCAFE se prepara cada seis meses.

#### **1.4 La Unidad de Comercialización y Exportación**

En Honduras, la comercialización interna y externa de café está regulada por el IHCAFE, aunque la comercialización externa está operando en el mercado libre. La misión de la Unidad de Comercialización y Exportación es coordinar y regular las actividades que conciernen la comercialización del café hondureño. Las principales actividades desempeñadas incluyen:

- el control y supervisión del Programa de Retención de Café,
- el control y supervisión del cumplimiento de las normas y regulaciones que emite la Organización Internacional del Café (OIC) en relación con las exportaciones de café,
- el registro y control de las operaciones que ejecutan los exportadores y torrefactores de café inscritos en el IHCAFE sobre compras, ventas, divisas e ingresos fiscales, entregas de café de consumo interno, y actividades relacionadas con el Fondo Cafetero Nacional.

La Unidad de Comercialización y Exportación está conformada por tres departamentos y unidades: el Departamento de Mercados Tegucigalpa, el Departamento de Mercados San Pedro Sula, y el Departamento de Inspectoría y Controles. En la actualidad, sólo existe uno de estos departamentos -- el del Departamento de Mercados San Pedro Sula -- mientras que los de Inspectoría (a ubicarse en Tegucigalpa) y Departamento de Mercados en Tegucigalpa, todavía no existen.

Los que usan los servicios de esta unidad son la Junta Directiva, la Gerencia y los Exportadores, que reciben información relacionada con la comercialización de café.

### ***1.5 Departamento de Ingeniería y Proyectos***

El *Departamento de Ingeniería y Proyectos* se creó en el año 1978 a raíz de las necesidades de los productores que carecían de caminos para transportar el café. El departamento respondió a la realidad de que en Honduras los caminos existentes construidos por el Gobierno no llegaban hasta las zonas cafeteras en forma suficiente. De acuerdo con un contrato entre IHCAFE y los productores, éstos aportan el 20% de sus propios recursos e IHCAFE asume el resto y construye el camino. La aprobación de un proyecto viene después de una verificación de las necesidades del productor por parte de IHCAFE.

Las actividades desempeñadas por este departamento incluyen la construcción, ampliación, rehabilitación y mantenimiento de caminos de acceso hacia zonas cafetaleras, para así facilitar al productor de café el desarrollo de sus labores agrícolas y mejorar sus condiciones socioeconómicas.

Hoy en día el departamento cuenta con 44 personas (incluyendo 19 temporales) ubicados en San Pedro Sula y Tegucigalpa, siendo la sede en San Pedro Sula. El personal usado para la construcción y mantenimiento de caminos y carreteras en su mayoría se compone de contratistas. Junto con el Fondo Cafetero Nacional y fondos de la Comunidad Europea, este departamento ha experimentado mucha actividad recientemente. El acceso a estos recursos ha permitido que el departamento tenga equipo comprado independientemente del proceso normal para compras en IHCAFE.

### **1.6 Departamento de Recursos Humanos**

El *Departamento de Recursos Humanos* cuenta con 9 personas (incluyendo 2 temporales) ubicadas en Tegucigalpa. Las actividades rutinarias del departamento incluyen la administración de la planilla, pagos de sueldos ordinarios y extraordinarios, deducciones legales (como impuestos, seguridad social, etc.), la contratación de personal, administración de puestos y salarios, evaluación de méritos, vacaciones, seguros, negociación del convenio colectivo, etc. En resumen, las actividades del departamento son más bien rutinarias en comparación con departamentos de Recursos Humanos en el sector privado.

### **1.7 Otras Areas**

El *Departamento de Auditoría* cuenta con 12 personas permanentes y 2 personas temporales, todas ellas ubicadas en Tegucigalpa. Aunque todo el personal recibe sus salarios de IHCAFE, el Auditor Interno solamente podrá ser nombrado (y removido de su cargo) por la Contraloría de la República, según la Ley Orgánica de la Contraloría. El Auditor Interno tiene un plazo de 2 años, aunque podría servir menos tiempo, en caso de ser removido.

Las actividades del Departamento de Auditoría son las de fiscalizar las actividades financieras, administrativas y presupuestarias de IHCAFE. Cabe subrayar que estas actividades toman hoy la forma de ser "a posteriori". El sistema anterior exigía la revisión de estas actividades antes de poder iniciarlas. "A priori" en este sentido, IHCAFE goza de más flexibilidad en sus operaciones.

Funcionarios de Auditoría opinan que IHCAFE es una de las mejores organizaciones autónomas del gobierno. Estiman que el personal de IHCAFE es muy profesional y capaz, y que la privatización garantizará el éxito de la institución. No obstante, existe la opinión de que un IHCAFE privatizado deberá continuar teniendo un departamento de auditoría interna, que podría servir como una contraloría interna y que trabajaría conjuntamente con una auditoría externa.

La *Secretaría de la Junta Directiva* cuenta con dos personas ubicadas en Tegucigalpa. Las actividades de esta oficina son las de asistir a sesiones de la Junta Directiva y de comisiones especiales, convocar a sesiones, hacer las actas, comunicar internamente lo que resuelva la Junta Directiva, contestar la correspondencia que se recibe.

## **2. Observaciones Iniciales**

En el *Anexo E* presentamos los hallazgos principales por dependencia, basados en entrevistas con personal a nivel de jefatura y de empleado en cada una de estas áreas. Reconociendo que en la mayoría de los casos los problemas existentes al nivel de las dependencias provienen de problemas al nivel organizativo global, enfocamos a continuación en cinco temas.

• **Tema No. 1: Algunas dependencias no pueden cumplir con sus objetivos**

En la gran mayoría de los casos, el no cumplimiento de actividades previstas para una dependencia viene de una severa falta de recursos humanos y de capital. Por ejemplo, la Unidad de Comercialización y Exportación deberá dedicarse al control de calidad por medio de inspectores en los puertos de exportación de café. Sin embargo, los 2,4 millones de sacos de café están "controlados" por la presencia de apenas 2 inspectores. Otro ejemplo se encuentra en la División de Planificación, donde no existe ni un Economista Agrícola en la división (ni en todo IHCAFE). De gran parte, la falta de personal es una consecuencia de la prohibición de contratarlo, y la necesidad de reducir gastos de personal que corresponden a reglamentos impuestos a IHCAFE como una entidad del sector público.

Pero aún cuando existe el número de personal adecuado, en muchos casos el bajo nivel de capacitación o de su experiencia afecta las operaciones de IHCAFE. Por ejemplo, el Centro de Cómputo, ubicado en la División de Planificación, no tiene el personal adecuado para poder realizar los objetivos de este centro. Dado que no tienen experiencia suficiente, no parecen ser capaces de proveer realmente cursos de capacitación en computadoras a los demás empleados de IHCAFE. Y, en la Unidad de Comercialización y Exportación, el personal que tiene la unidad no tiene la experiencia deseada en mercadeo, ni tiene la experiencia internacional para poder comunicarse (no hablan inglés u otras lenguas) con representantes de sectores del mercado mundial del café.

Claramente, la falta de recursos de capital también limita severamente el cumplimiento de los objetivos de muchas dependencias. Como es en el mismo caso de la Unidad de Comercialización y Exportación, no existe el equipo y la red de comunicaciones necesarias para poder monitorear precios internacionales de café, movimientos diarios de barcos, y acontecimientos diarios en este mercado tan importante para el país. En el Departamento de Recursos Humanos, la inexistencia de manuales de puestos y de evaluación se debe no solamente al bajo nivel de personal capacitado en estas áreas, sino a la falta de recursos de capital necesarios para poder actualizar dichos manuales.

• **Tema No. 2: Existen varios cuellos de botella en el desempeño de actividades**

Existen varios problemas dentro de la organización que no provienen propiamente de la falta de recursos para la institución. Uno de los más serios tal vez es el de la existencia de cuellos de botella en el instituto que crean obstáculos para el flujo de trabajo al nivel de las dependencias. Un ejemplo bien serio se nota en la falta de información gerencial en IHCAFE. Hoy en día, los que deben tomar decisiones que afectan al presupuesto de las dependencias y el planeamiento de actividades mensuales o semianuales no tienen (con solamente unas excepciones) acceso a información presupuestaria y de gastos y ingresos históricos de su propia dependencia. Como ejemplo podemos mencionar la Unidad de Comercialización y Exportación, donde el jefe de la unidad no tiene idea de cuánto su unidad ha gastado el mes anterior, o los meses anteriores. Sin esa información, él ve difícil poder tomar decisiones con implicaciones presupuestarias, y no puede asignar sus recursos de manera definitiva. Los funcionarios nos indicaron que no es el

caso de que estos informes no existan; el problema es que estos informes no son automáticamente suministrados a los responsables. Esta situación tiene que cambiar.

Otro cuello de botella muy importante es la falta de un programa estructurado de capacitación para los empleados de IHCAFE. Eso no quiere decir que no hay de vez en cuando cursos de capacitación en IHCAFE: la División Agrícola sí ofrece muchos cursos a sus extensionistas. Pero hablando al nivel organizativo, la capacitación que tiene su personal es muy esporádica y aislada: lo que falta es un programa estructurado, planeado y con una clara idea de metas a realizar y costos versus beneficios.

Finalmente, otro cuello de botella principal en IHCAFE se encuentra en los procesos administrativos. Este problema tiene dos caras: el entendimiento básico al nivel de empleado de los procesos administrativos, y las dificultades de adquisición. En el primer caso, nuestras entrevistas mostraban que realmente hay un entendimiento muy deficiente de los procesos administrativos en IHCAFE, y mucho se debe al hecho de que no existe un Manual Administrativo. Segundo, IHCAFE sufre de enormes problemas causados por las dificultades en adquisición de material, bienes y personal. Esta situación fundamental viene de la realidad de ser una entidad pública con las limitaciones descritas en otra sección de este documento. La privatización de IHCAFE lo liberaría de este problema.

• ***Tema No. 3: No existen controles apropiados***

Aunque muchas oficinas y agencias rurales operan de manera excelente, la falta de control sobre estas oficinas es un peligro para el futuro. Por ejemplo, en San Pedro Sula, la oficina regional tiene cinco dependencias, cada una con su jefe. Sin embargo, no hay un Jefe Regional, y por eso no existe la estructura jerárquica en la oficina para la resolución de problemas inter-departamentales. IHCAFE deberá nombrar a alguien como Jefe Regional para evitar crisis futuras.

La falta de control más importante en IHCAFE es que hay un Departamento Financiero Contable, donde las actividades de finanzas y de contabilidad existen bajo el mismo techo, con el mismo jefe. Es una situación no sostenible y estas dos actividades deben ser separadas a la mayor brevedad.

• ***Tema No. 4: Hay demasiada centralización de decisiones***

Aunque este tema parece inconsistente con el anterior, no lo es. En IHCAFE, además de la falta de controles apropiados, existe también demasiada centralización de actividades. Hoy en día la gerencia tiene que preocuparse de problemas tan triviales como pedidos de vacaciones sin goce de salario y despedidos de empleados a todo nivel. Varios Jefes de Divisiones y Departamentos indicaron que una gran frustración es la dificultad en despedir personal deficiente. Según los reglamentos, ni un Jefe de División tiene el poder de despedir a un empleado, ni tampoco el Jefe

de Recursos Humanos. Solamente la Gerencia, en consulta con el Sindicato, tiene el poder de hacerlo.

De otro lado, como hemos visto en el Tema No. 2 (falta de información gerencial), el jefe de una dependencia no tiene la información necesaria, ni el poder (y responsabilidad) de tomar decisiones para el cumplimiento de los objetivos de su dependencia. Hay numerosos ejemplos de esta falta de delegación, pero tal vez lo más severo es la falta de control sobre su propio presupuesto y asignación de recursos. Como se ha mencionado, este problema se debe en gran parte al hecho de que IHCAFE es del sector público, y esta situación deberá cambiar con su privatización.

• ***Tema No. 5: Hay desubicación de ciertas áreas funcionales***

En nuestras reuniones y entrevistas con la gerencia y con el personal del IHCAFE, fue muy obvio de que algunas áreas sufren de más problemas que otras. En la mayoría de casos, eso se debe a la falta de recursos humanos y de capital, o a las peculiaridades de ser una entidad pública. También notamos que básicamente unas áreas no funcionan bien por su mala ubicación dentro del organigrama de IHCAFE.

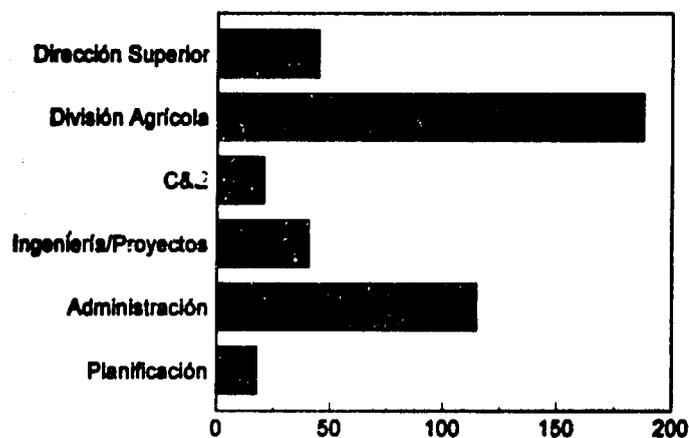
El Centro de Cómputo y el Departamento de Recursos Humanos son dos ejemplos excelentes. El Centro de Cómputo se ubica como una unidad sepultada en la División de Planificación. Dada esta ubicación, el Centro no tiene la libertad y el perfil de servir a todo IHCAFE, algo que debería estar haciendo, dado que su misión primordial debería ser la de servir de un grupo de apoyo en cuestiones de computadoras, inclusive ofreciendo cursos de capacitación en esta tecnología de tan fundamental importancia para una institución como IHCAFE.

En el caso de Recursos Humanos, este área tiene que ver con temas administrativos, y siempre debe ser parte de esta división, como en la gran mayoría de entidades hoy en día. Actualmente, por ejemplo, la planilla de personal está preparada en Recursos Humanos, pero después se pasa a la División Administrativa para la firma y pago. En entrevistas con personal de IHCAFE, esta separación de Recursos Humanos y Administración se debe a los esfuerzos en el pasado de garantizar que la gerencia tendría el poder de contratar a personal seleccionado por razones no siempre de mérito. En el futuro, IHCAFE deberá profesionalizar el Departamento de Recursos Humanos, y la primera etapa sería la reubicación de este área dentro de la División Administrativa.

### **3. Recursos Humanos**

Según estadísticas de IHCAFE en 1994, 428 personas trabajan para el instituto. De estos 428, 341 son "personal permanente", mientras que 87 son "personal temporal". El cuadro siguiente presenta un desglose de la ubicación del personal permanente y temporal.

### Gráfica II.5: Composición del Personal



Los puntos claves que demuestra el cuadro son los siguientes:

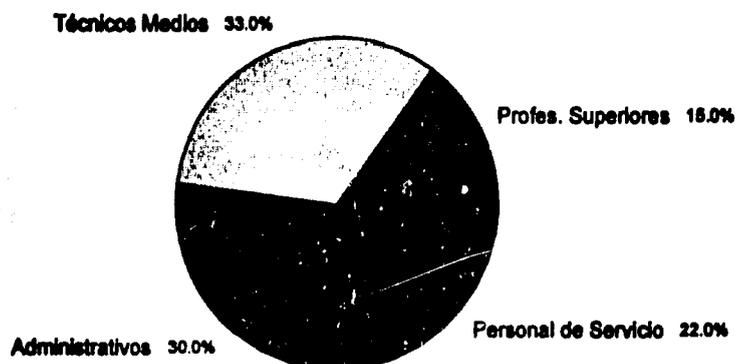
- Existe un desequilibrio en la ubicación del personal.

Para una organización que es en el fondo técnica, la División Administrativa tiene demasiado personal. De otro lado, la Unidad de Comercialización y Exportación tiene muy poco personal para un instituto dedicado a la comercialización, control de calidad y necesidades de contactos internacionales en el mercado.

- Hay una concentración muy alta de personal temporal.

Esta situación se debe a los reglamentos de contratación bajo los cuales IHCAFE tiene que operar. El problema con el alto número de personal temporal es que dicha situación afecta el buen funcionamiento del instituto en el sentido de que el personal temporal normalmente no comparte el mismo sentido de pertenencia a la organización y tiene que estar siempre considerando otro trabajo. De otro lado, visto desde la perspectiva del personal temporal, la gerencia no le va a dar la misma prioridad a la capacitación de este personal y ni a otras consideraciones que podrían mejorar las capacidades del mismo.

Cuando se considera la composición del personal permanente, es notable que aún aquí hay un nivel de formación insuficiente para un instituto técnico.

**Gráfica II.6: Composición del Personal**

Como se puede notar, mas de 50% del personal es de administración o de servicio. Y lo que no muestra el cuadro es que aún considerando los "técnicos medios", muchos de ellos entraron en IHCAFE durante los años 80, cuando los salarios eran relativamente superiores y se comparaban con los del sector privado. Hoy en día parece muy difícil contratar a un profesional con experiencia y formación, dado que los salarios en IHCAFE no han cambiado desde los años 80, y hoy son percibidos como muy bajos y no competitivos.

Del lado positivo, existe gran lealtad y cariño de los empleados hacia IHCAFE. El grupo consultor encontró esa apreciación a todos los niveles del instituto. En reuniones con la gerencia y los empleados, nos parecía que existe un respeto mutuo entre las dos partes, y un deseo de privatizar IHCAFE. El "enemigo" para las dos partes en el caso de IHCAFE es el "status" de ser una entidad pública, lo que limita mucho la posibilidad de cambios necesarios para el instituto.

Otro aspecto positivo es que las relaciones con el sindicato se consideran como excelentes. El contrato colectivo vigente entre IHCAFE y el Sindicato de Trabajadores del Instituto fue firmado a finales de 1992 y será modificado en diciembre de este año. El contrato vigente es el séptimo que han firmado las dos partes y como evidencia de la buena fé entre el instituto y el sindicato, IHCAFE nunca ha sufrido huelgas o paros. Además, el sindicato ha manifestado su apoyo a la privatización del instituto, algo que no es común con los demás sindicatos de empresas del sector público.

Uno de los problemas fundamentales en el área de recursos humanos es la poca capacitación y desarrollo que existe para el personal. Solamente una dependencia -- la División Agrícola -- tiene un programa estructurado de capacitación. En todas las otras áreas, la capacitación se hace solamente en forma esporádica. En reuniones con representantes de la gerencia y de los empleados, se nota que la falta de capacitación más severa se encuentra en el área de computadoras, y segundo en el entendimiento de los procesos de administración. En este último,

por ejemplo, no están actualizados los manuales de puestos y de evaluación, una situación que impide el desarrollo y planeamiento del personal a largo plazo.

#### **4. Observaciones Globales**

Aunque en el próximo capítulo hacemos las recomendaciones de como deberá cambiar la organización de IHCAFE después de seleccionar el modelo del Nuevo IHCAFE y sus misiones nuevas, sí podemos en esta sección ofrecer unos cambios que deberán ocurrir bajo cualquier modelo del nuevo Instituto. A continuación recomendamos diez posibles cambios, válidos tanto para el IHCAFE actual como para el futuro.

1. Separar Finanzas de Contabilidad en dos áreas diferentes, y con dos jefes distintos.
2. Reconsiderar la existencia o ubicación de Auditoría Interna. Se podría considerar su transformación en una Contraloría Interna, o simplemente su eliminación.
3. Redefinir la División de Planificación, que no está cumpliendo su misión.
4. Profesionalizar el Departamento de Recursos Humanos para que realmente haya desarrollo y evaluación del personal.
5. Redefinir las funciones de la División Administrativa.
6. Fortalecer la capacitación y el desarrollo del personal. La primera etapa sería hacer una encuesta organizacional de las capacidades del personal y de las necesidades para el buen cumplimiento de sus funciones.
7. Fortalecer el flujo de información gerencial, permitiendo información actual y confiable para los que necesitan tomar decisiones para sus áreas.
8. Fortalecer la Unidad de Comercialización y Exportación por medio de la contratación de personal bilingüe con experiencia en mercadeo. También habrá que investigar las posibilidades de estar en "real time" con información diaria de movimientos de precios. Finalmente, deberá contratar más personal en el área de investigación de control de calidad.
9. Fortalecer el Centro de Cómputo por medio de la contratación de más especialistas en programación y en capacitación.
10. Fortalecer el control administrativo en el campo, especialmente en San Pedro Sula.

## C. SITUACION FINANCIERA

### 1. Análisis de Fuentes de Ingresos y Gastos

#### 1.1 Ingresos

Los Ingresos de IHCAFE se derivan de varias fuentes divididas en cuatro cuentas, las cuales no reciben subsidios del Gobierno de Honduras:

<u>Cuenta</u>	<u>% de Ingreso Total</u>
Servicios, Derechos y Cargos	72.7%
Productos Financieros	15.1%
Transferencias Corrientes	8.7%
Otros Ingresos Corrientes	3.6%

#### *Servicios Derechos y Cargos*

De estas cuentas correspondientes a fluctuaciones estacionales, los ingresos operativos se derivan generalmente de dos operaciones básicas. El primero y más importante cubre 70% del ingreso por ventas de permisos de exportación a los exportadores. Cada quintal de café debe ir acompañado por un permiso de exportación que cuesta 10L de los cuales IHCAFE recibe L7. Para un total de exportación que hoy representa el 93% de la producción total del país, IHCAFE recibirá L15,500,000 a L19,000,000 al año. Sin embargo, existe un problema con esta importante fuente de ingreso. El Lempira se devalúa continuamente. Con el ingreso fijo a 7 lempiras, a medida que el lempira se devalúa, también baja la fuente de ingreso real. Esto resulta más grave a medida de aumentan los gastos con la desvalorización del lempira. Esto será discutido más adelante en esta sección. Sin embargo, una posible solución sería relacionar este ingreso al dólar (dolarización) o indecizándolo para que aumente a tono con la disminución del lempira.

La segunda fuente importante de ingreso operativo viene de la venta de café en el mercado de Honduras. En este proceso, los exportadores, quienes han separado el café que será vendido domésticamente (el "pasilla", o el peor), venden cada quintal de pasilla a IHCAFE a L500/quintal. IHCAFE lo vende a los tostadores y torrefactores a L525/quintal. Esta operación puede generar consistentemente de L4,000,000 a L5,250,000 anualmente.

Una fuente de ingreso operativo que podría generar mayores ingresos después de la reestructuración de IHCAFE se encuentra en la cuenta de servicios varios. Esta cuenta incluye análisis de suelos y capacitación, pero podría incluir también el análisis de plagas y otros tipos de

asistencia técnica. Esta cuenta representa en la actualidad solamente .3% del total de ingresos, pero la mayoría de estos servicios son gratis o a bajo costo. Esto no significa que se deba cobrar por todos los servicios, pero si se cobra, debe ser a un precio regular o mayor del costo. Esta opción será discutida en detalle más adelante en esta sección.

### *Productos Financieros*

Los Productos Financieros son simplemente los ingresos obtenidos de intereses por inversiones bancarias. Esta área es sustancial y representa el 15.1% del total de los ingresos.

### *Transferencias Corrientes*

Esta importante cuenta es representada por transferencias del Fondo Cafetero Nacional. El Fondo Cafetero es financiado por los productores hondureños de café a través de fondos recibidos por el mecanismo "Intercambio de Calidad", en el cual los exportadores del país pagan por el mejor 93% del total de la producción de café. Este pago adicional va al Fondo Cafetero. El Fondo Cafetero transfiere 27% de sus fondos a IHCAFE en dos categorías de transferencias: Caminos y Apoyo Institucional. Caminos (81.5% del total), es la categoría que financia el mantenimiento y mejoramiento de la red de caminos en las regiones cafetaleras. El Apoyo Institucional (18.5% del total), puede ser utilizado para cualquier necesidad desde gastos de operaciones a la compra de nuevos escritorios, siempre y cuando sea aprobado por el Fondo Cafetero. Esta cuenta es importante porque representa casi el 9% de los ingresos totales y es difícil determinar año a año si el apoyo continuará y, de continuar, en qué cantidad. Sin embargo, según será demostrado en el *Análisis de los Estados Financieros*, es evidente que IHCAFE probablemente no pueda cubrir los costos de operación sin el "apoyo institucional" del Fondo Cafetero.

## **1.2 Gastos**

Hay dos tipos de gastos en el Estado de Resultados del Instituto:

<u>Cuenta</u>	<u>% de Gastos Totales</u>
Gastos Corrientes	86.4%
Gastos de Capital	15.6%

Estos gastos serán discutidos en la próxima sección.

## 2. Análisis de los Estados Financieros

A primera vista, los estados financieros del IHCAFE parecen indicar que el instituto está en una posición financiera sólida con un superávit de L4,241,391 (14.4% de ingresos totales), y patrimonio y resultados de L25,774,545 (55% de activos totales). No obstante, al revisar los estados financieros, ciertos asuntos ponen en duda la posición financiera, según se demuestra en estos documentos.

En lo que respecta al estado de resultados, los gastos corrientes aumentaron en 15.5% entre 1992 al 1993 y en 23.4% en 1994. Esto no necesariamente implica un problema, cuando los ingresos crecen simultáneamente, como por lo general ha sido el caso. Los ingresos aumentaron en 27% de 1992 a 1994, es decir L6,404,914. La cantidad puede que ser explicada en parte por un aumento en transferencias de los sectores privado y público de L2,452,172 en 1994 sobre 1992, principalmente del Fondo Cafetero Nacional; y, por el aumento de L12/quintal a L25/quintal en la renta recibida, de acuerdo con el trabajo de intermediario desempeñado por el Instituto al traspasar café asignado para consumo doméstico de los exportadores a los tostadores y torrefactores. Aunque la mayoría de las cuentas de gastos están aumentando a una tasa mayor, el renglón de Sueldos y Salarios resulta más serio. Esta cuenta representó un 58.4% del total de gastos corrientes en 1994 y aumentó 12.6% de 1992 a 1993 y un asombroso 43.3% de 1993 a 1994. La explicación a este crecimiento es la caída del lempira y el aumento del costo de vida. Dado que el ingreso operativo relativamente consistente del Instituto viene principalmente de permisos de exportación y venta de café al mercado doméstico, IHCAFE no puede continuar aumentando los costos a la rapidez en que los ha aumentado durante los últimos dos años. El problema de la consistencia del ingreso con respecto al aumento de la inflación y, por consiguiente, los aumentos de los costos operativos puede ser solucionado mediante la indecización o "dolarización" de los permisos de exportación y renta de la venta interna de café.

### 2.1 Redacción de los Estados Financieros

En efecto, los estados financieros, elaborados por el Ministerio de Hacienda e IHCAFE presentan un cuadro inexacto de la situación financiera del Instituto. Resulta especialmente necesario hacer mayores ajustes en el estado de situación, con el fin de presentar una idea más exacta de la condición financiera de IHCAFE. Estos ajustes incluyen, por ejemplo, aumento de la Reserva para Cuentas y Documentos Incobrables, mediante el aumento del porcentaje pronosticado como incobrable, ajustes del valor en libros a un estimado del valor en el mercado para varios activos, y la inclusión del pasivo laboral, para lo cual no existe reserva en la actualidad. (Véase a Cuadro II.1)

En esta sección se presenta el balance actual a diciembre 31 de 1994 y el estado de resultados, ambos ajustados para reflejar un cuadro más exacto de la situación financiera del Instituto, y las relaciones financieras antes y después de los ajustes. Los Ajustes hechos en esta sección son estimados basados en entrevistas e información comparativa para ofrecer una idea mejor de la

situación financiera de IHCAFE. Una auditoría externa completa debe proveer los estados financieros en forma más exacta.

### *Balance General*

Como se puede ver del siguiente balance general, los ajustes han sido hechos en el área de cuentas y documentos por cobrar, circulantes y no circulantes. Estos ajustes fueron hechos basados en edad y probabilidades de recuperación previos, según la historia pasada aportada por representantes de IHCAFE y del Ministerio de Hacienda. Para las cuentas por cobrar circulantes, las cuentas fueron reducidas en 3.1% ó L493,830 con base en el comportamiento de varias subcuentas. En las cuentas y documentos por cobrar no circulantes, las reducciones son más graves, basadas en la historia previa de pagos y en el hecho de que, en muchas subcuentas, los intereses no fueron pagados desde los años setenta. Una cuenta elaborada para "Otras Reducciones", por encima de lo que ya es sustraído por la Reserva para Cuentas y Documentos Incobrables. Después de un análisis de edad e historia de servicio de deuda de las subcuentas, cada subcuenta fue reducida de una proporción de 0%-90%. Esto creó una reducción de L7,596,323, que añadida a la reserva anteriormente establecida, da una rebaja de 68% del total. Cada reducción se considera conservadora, ya que representantes de IHCAFE y del Ministerio de Hacienda consideran que una cantidad mayor de deudas es incobrable.

En el área de activos fijos, se aplicaron ajustes para mostrar un cuadro más exacto de estos activos al valor del mercado. De nuevo, por entrevistas independientes con representantes del Ministerio de Hacienda e IHCAFE, hemos determinado un valor estimado de las cuentas de activos fijos. Las cuentas de herramientas mayores y maquinaria y equipo, no fueron reducidas substancialmente porque ya han disminuido bastante por depreciación. Sin embargo, estas cuentas fueron reducidas en 8.9% y 4.3% del costo histórico, respectivamente, sobre la depreciación, para determinar un valor de mercado más exacto.

Por el contrario las cuentas de Construcciones, Adiciones y Mejoras y Terrenos y Edificios han sido aumentados para reflejar el valor de mercado. Estos activos han crecido con el valor del lempira según este ha decaído con relación al dólar. Algunas valorizaciones de los terrenos son cotizadas a 400% del costo histórico. Reevaluando estas subcuentas con base conservadora, han resultado aumentos en valor de 50% a 400%. La cuenta de Construcciones, Adiciones y Mejoras fue aumentada un promedio de 77%, y la cuenta de terrenos y edificios fue aumentada en un promedio de 112%.

Después de todos los ajustes a las cuentas de activos, el total de activos se ha reducido de L67,276,382 a L64,443,642.

En el área de pasivos, los cambios son menores que en la tabla de activos, pero son más substanciales; primero, hemos reevaluado un préstamo del Chemical Bank y ahora la decisión está en manos del Gobierno de Honduras a un saldo basado en la tasa de cambio a la fecha en que el Gobierno adquirió los pagarés. Esto será descrito en más detalle en la próxima sección.

## BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO 1995 (EN LEMPIRAS) CUADRO II.1

Cuentas	Valor Oficial	Valor Ajustado	Notas
<b>Activo</b>			
<b>1 Circulante</b>	<b>45,488,531</b>	<b>44,994,701</b>	
.12 Caja y Bancos	4,259,249	4,259,249	
.13 Fondos Rotatorios	392,000	392,000	
.14 Cuentas por Cobrar	13,983,763	13,812,092	Reducida por porcentajes de subcuentas
.15 Documentos por Cobrar Varios	1,738,047	1,415,888	Reducida por porcentajes de subcuentas
.16 Inversiones Temporales	22,405,270	22,405,270	
.17 Inventarios: Venta y Consumo	2,512,045	2,512,045	
.18 Cargos y Gastos Diferidos	198,157	198,157	
<b>2 No Circulante</b>	<b>14,766,693</b>	<b>7,170,366</b>	
.21 Cuentas por Cobrar Diferidos	936,167	936,167	
.22 Documentos por Cobrar Fertilizante	1,974,103	1,974,103	
.23 (-) Reserva: Cuentas y Documentos Incobrables	(7,653,492)	(7,653,492)	
.24 (-) Otras Reducciones		(7,596,327)	Elaboradas por porcentajes de subcuentas
.25 Documentos por cobrar Diferidos	19,439,215	19,439,215	de 1.21, 1.22, y 1.23
.26 Inversiones a Largo Plazo	70,700	70,700	
<b>3 Fijo Neto</b>	<b>7,021,158</b>	<b>12,278,575</b>	
.31 Herramientas Mayores	45,839	45,839	
.311 (-) Depreciación Acumulada	(18,829)	(18,829)	
.312 (-) Reducción a Mercado		(4,091)	Reducciones basadas en edad y estimaciones
.313 Valor Mercado		22,920	del Ministerio de Hacienda e IHCAFE
.32 Maquinaria y Equipo	8,191,081	8,191,081	
.321 (-) Depreciación Acumulada	(6,203,052)	(6,203,052)	
.322 (-) Reducción a Mercado		(349,813)	Reducciones basadas en edad y estimaciones
.323 Valor Mercado		1,638,216	del Ministerio de Hacienda e IHCAFE
.33 Construcciones, Adiciones y Mejoras	1,923,553	1,923,553	
.331 (-) Depreciación Acumulada	(231,077)	(231,077)	
.332 (+) Aumento a Mercado		1,478,975	Aumentos basados en estimaciones
.333 Valor Mercado		3,171,451	del Ministerio de Hacienda e IHCAFE y Valorizaciones recientes
.34 Terrenos y Edificios	3,676,703	3,676,703	
.341 (-) Depreciación Acumulada	(455,642)	(455,642)	
.342 (+) Aumento a Mercado		4,132,345	Aumentos basados en estimaciones
.343 Valor Mercado		7,353,406	del Ministerio de Hacienda e IHCAFE y Valorizaciones recientes
.35 Otros Bienes Fijos	344,873	344,873	
.351 (-) Depreciación Acumulada	(270,197)	(270,197)	
.352 Valor Mercado		74,676	
.36 Otros Activos Fijos	23,876	23,876	
.361 (-) Depreciación Acumulada	(5,970)	(5,970)	
.362 Valor Mercado		17,906	
<b>SUMA TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>67,276,382</b>	<b>64,443,642</b>	

**BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO 1995 (EN LEMPIRAS) cont.**

**CUADRO II.1**

<b>2 Pasivo</b>		
<b>2.1 Circulante</b>	<b>27,457,651</b>	<b>27,457,651</b>
2.11 Cuentas por Pagar	22,005,391	22,005,391
2.12 Créditos e Ingresos Diferidos	135,615	135,615
2.13 Otros Pasivos Circulantes	5,316,645	5,316,645
<b>2.2 Fijo o Largo Plazo -</b>		
<b><u>Prestamos por Pagar Largo Plazo"</u></b>	<b>6,026,063</b>	<b>12,872,863</b>
2.21 Deuda Público Interna	713,179	713,179
2.22 Deuda Pública Externa	5,312,884	12,159,684 'Aumento del Préstamo de Chemical Bank'
<b><u>Suma Total de Pasivo</u></b>	<b>33,483,714</b>	<b>40,330,514</b>
<b>3 Patrimonio y Resultados</b>		
<b>3.1 Patrimonio</b>	<b>20,325,880</b>	<b>10,646,340</b> Ajuste para Aumento de Pasivo
3.12 Patrimonio Propio	3,101,550	0 Ajuste para Aumento de Pasivo
3.13 Donaciones de Capital	16,938,032	10,646,340 Ajuste para Aumento de Pasivo
3.14 Aumentos y Disminuciones por Ajustes	286,298	0 Ajuste para Aumento de Pasivo
<b>3.2 Resultados</b>	<b>13,466,788</b>	<b>13,466,788</b> Ajuste para Aumento de Pasivo
3.21 Superávit Acumulado	6,312,857	6,312,857 Ajuste para Aumento de Pasivo
3.22 Superávit del Año	6,770,397	6,770,397 Ajuste para Aumento de Pasivo
3.23 Perdidas y Ganancias de Capital	383,534	383,534
<b><u>Suma Total de los Patrimonio y Resultados</u></b>	<b>33,792,668</b>	<b>24,113,128</b>
<b><u>SUMA TOTAL: PASIVO, PATRIMONIO Y RESULTADOS</u></b>		
	<b>67,276,382</b>	<b>64,443,642</b>

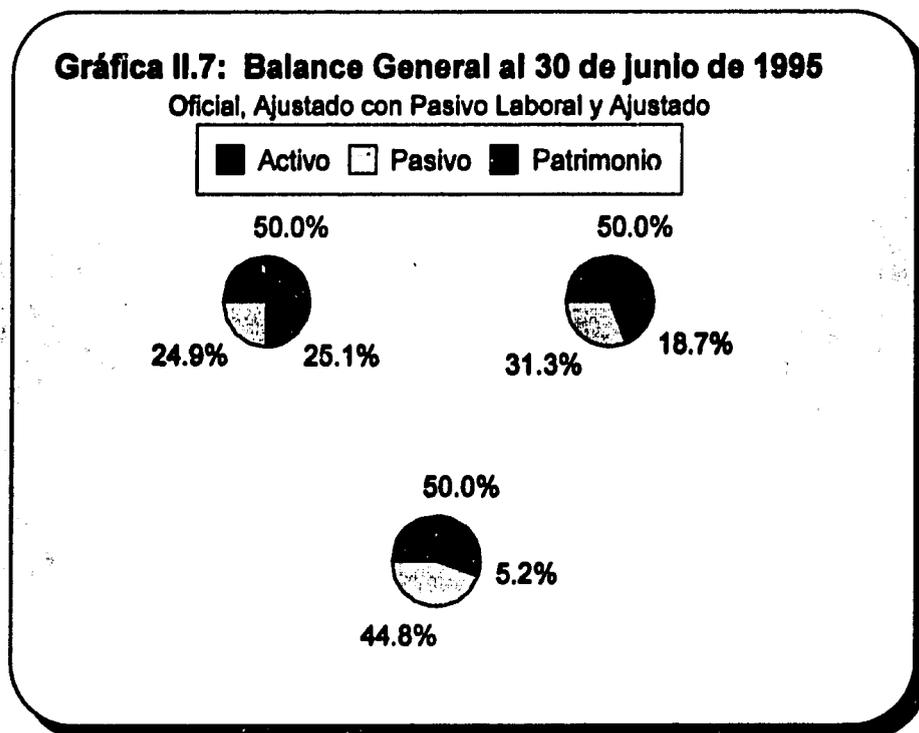
Términos del Departamento de Crédito Público y Administración a la tasa de cambio de 5.3 (a la fecha 9/92)

"IHCAFE tiene un pasivo laboral de 17,374,953. Actualmente no se presenta en el balance. En muchos países se presenta este pasivo bajo Pasivo Fijo o de Largo Plazo. En la actualidad no hay reserva desarrollada para este pasivo substancial. Si se incluye este pasivo en el balance de IHCAFE, se disminuirá el patrimonio y resultados del Instituto en 72%.

Segundo, en una nota de pie de página, se nota que existe un pasivo laboral que actualmente no es financiado por reserva alguna. Este es un pasivo verdadero y sustancial.

Este pasivo tiene que ser financiado por una reserva. En varios sistemas de contabilidad no se incluye el pasivo laboral en el balance general, pero la mayoría lo incluyen en los estados financieros.

El patrimonio total de L.33,792,668, sería reducido en un 71.7%. Sin la inclusión del pasivo laboral en los ajustes al en el balance general, el patrimonio y resultados se reducen solo en un 28.6% lo cual da un total de pasivo, patrimonio, y resultados de L64,443,642 igual a los activos.



**Estado de Resultados**

No es necesario hacer ajustes al Estado de Resultados para el período del primero de enero de 1994 al 31 de diciembre de 1994. Sin embargo, se debe tomar en consideración los puntos presentados anteriormente en esta sección. En resumen, estos puntos son:

- Los gastos corrientes aumentaron 15.5% de 1992 a 1993 y 23.4% en 1994.
- Aunque casi todas las cuentas de gastos están creciendo a una tasa alta, el más obvio y serio es Sueldos y Salarios. Esta cuenta representó 58.4% del total de gastos corrientes en 1994, y aumentó en 12.6% de 1992 a 1993 y un asombroso 43.3% de 1993 a 1994.
- Los ingresos aumentaron 27% de 1992 a 1994, a sea L6,404,914. Sin embargo, esta cantidad puede ser explicada por un aumento en transferencias de los sectores privado y público de L2,452,172 en 1994 sobre 1992, la mayoría proveniente del Fondo Cafetero Nacional, y el aumento de 12L/quintal a 25L/quintal en la renta recibida de acuerdo con el trabajo de intermediación desempeñado por el Instituto,

## ESTADO DE RESULTADOS

## CUADRO II.2

Cuentas	1994 Valor	1993 Valor	1992 Valor
<b>1 Ingresos</b>	<b><u>29,536,087</u></b>	<b><u>22,940,996</u></b>	<b><u>23,718,285</u></b>
1.1 <u>Servicios Derechos y Cargos</u>	<u>21,477,999</u>	<u>18,353,612</u>	<u>20,822,751</u>
1.11 Permisos de Exportación	15,736,664	15,447,948	17,885,773
1.12 Utilidad en Ventas de Café	5,100,903	2,307,708	2,510,432
1.13 Utilidad en Venta de Otros Productos	560,299	506,734	379,997
1.14 Multas Recargos y Otros	0	0	24,163
1.14 Servicios Varios	80,133	91,222	22,366
1.2 <u>Productos Financieros</u>	<u>4,450,964</u>	<u>3,447,898</u>	<u>2,470,427</u>
1.21 Intereses Sobre Letras de Cambio	3,111	7,772	4,347
1.22 Intereses Sobre Préstamos	45,002	8,159	4,968
1.23 Intereses Sobre Inversiones	4,400,842	3,406,505	2,436,471
1.24 Intereses Sobre Pagares Fertilizante	0	9,532	17,253
1.24 Otros Productos Financieros	2,009	15,930	7,388
1.3 <u>Transferencias Corrientes</u>	<u>2,555,917</u>	<u>456,422</u>	<u>103,728</u>
1.31 Aportes Empleados Fondo Médico	26,175	21,829	21,167
1.32 Fondo Emergencia Cafetero	2,227,753	0	0
1.33 Aportes Caminos de Penetración	0	311,205	82,561
1.34 Donaciones AID	0	10,948	0
1.35 Aportes Gobierno Central (AID)	0	21,657	0
1.36 Aporte Gobierno Central (Prestaciones)	0	90,783	0
1.37 Proyecto Desarrollo la Paz Intibuca	301,989	0	0
1.4 <u>Otros Ingresos Corrientes</u>	<u>1,051,207</u>	<u>683,064</u>	<u>321,379</u>
1.41 Anulación Certificados Comercialización	380	0	0
1.42 Fotocopias e Impresos	2,575	1,471	1,349
1.43 Reparos y Ajustes	11,727	11,146	6,705
1.44 Reembolsos IHSS y Otros	4,295	6,381	45,190
1.45 Devoluciones y Descuentos	201	0	0
1.46 Ajuste a Inventarios	40,000	0	0
1.47 Descuento Sueldos a Empleados	3,208	3,555	2,215
1.48 Venta de Café Centros Experimentales	576,855	321,127	142,674
1.49 Ingresos Corrientes Varios	411,966	339,384	123,246
<b>2 Gastos</b>	<b><u>27,896,195</u></b>	<b><u>23,354,143</u></b>	<b><u>20,205,954</u></b>
2.1 <u>Gastos Corrientes</u>	<u>25,294,695</u>	<u>20,455,643</u>	<u>17,604,454</u>
2.11 Servicios Personales	12,725,502	10,018,710	9,080,129
2.12 Servicios no-Personales	3,900,146	3,034,829	2,951,205
2.13 Servicios Financieros	665,129	742,003	663,115
2.14 Materiales y Suministros	3,414,252	2,731,860	1,903,283
2.15 Transferencias Corrientes	4,362,286	3,655,916	2,755,278
2.16 Asignaciones Globales	227,380	272,325	251,444
2.2 <u>Gastos de Capital</u>	<u>957,400</u>	<u>907,400</u>	<u>957,400</u>
2.2 <u>Deuda Pública</u>	<u>1,644,100</u>	<u>1,991,100</u>	<u>1,644,100</u>
<b>Superavit</b>	<b>1,639,892</b>	<b>(413,147)</b>	<b>3,512,331</b>

al traspasar café asignado para consumo doméstico de exportadores a tostadores y torrefactores. Este aumento en la renta de servicios de intermediación explica al menos el aumento de 3,000,000L en los ingresos.

- Dado que el ingreso operativo relativamente consistente del Instituto viene primariamente de permisos de exportación y venta de café al mercado doméstico, IHCAFE no puede continuar aumentando sus costos a la rapidez en que han crecido durante los últimos dos años.
- Para resolver este problema, se debe indexar o "dolarizar" los ingresos de permisos de exportación y de la venta interna de café.

## 2.2 Análisis de Relaciones

<b>CUADRO II.3 Relaciones</b>	<b>1994 Ajustado</b>	<b>1994 Oficial</b>	<b>1993 Oficial</b>
Razón Corriente	1.64	1.66	1.47
Apalancamiento Financiero	2.67	1.99	1.85
Deuda/Patrimonio	1.67	0.99	0.85
Eficiencia Operativa	0.06	0.06	-0.02
Prueba Acida	1.55	1.57	1.41
Retorno sobre Patrimonio	0.07	0.05	-0.02
Retorno sobre Activo	0.03	0.02	-0.01

Como se muestra en el cuadro anterior, los ajustes al balance general no afectaron a IHCAFE críticamente en la situación corriente. Todas las relaciones que midieron desempeño y situación actual (Relación Corriente, Eficiencia Operativa, y la Prueba Acida) fueron afectadas al mínimo. Esto obviamente subraya que los ajustes hechos a los estados financieros están en cuentas a largo-plazo.

La relación más afectada por los ajustes hechos a los estados financieros es la relación de Deuda/Patrimonio. Los ajustes hechos a los estados por aumentos del saldo que debe el IHCAFE al Gobierno de Honduras en relación al préstamo del Chemical Bank, y las reducciones hechas al patrimonio trasladaron la estructura financiera del Instituto dramáticamente a la deuda.

### 3. Análisis de la Situación del Préstamo de Chemical Bank

También es importante tomar en cuenta la forma en que se resolverá un pasivo contingente con el Ministerio de Hacienda. En el año 1980, el IHCAFE contrajo una deuda externa por valor de US \$4,589,560.51 con el Chemical Bank International. Del saldo se amortizó la mitad en 1983; quedando una cantidad pendiente de pago de \$2,294,780.31. No se ha producido ningún desembolso desde ese año.

En 1989, el Chemical Bank decidió tratar de conseguir un acuerdo directamente con IHCAFE y ofrecía una solución generosa, incluyendo un descuento de 76% del saldo de \$2,294,789, y una reducción del 64% de los intereses que ascendían a \$668,319. A esa fecha, la tasa de intercambio era de 2 lempiras por dólar estadounidense.

CUADRO II.4 DETALLE	MONTO		% A PAGAR	MONTO A PAGAR	
	Dólares	Lempiras		Dólares	Lempiras
a) Principal	2,294,780	4,589,561	24%	550,747	1,101,495
b) Intereses al 30-06-89	668,319	1,336,638	36%	240,595	481,190
<b>TOTAL:</b>	<b>2,963,099</b>	<b>5,926,199</b>	<b>27%</b>	<b>791,342</b>	<b>1,582,685</b>

El Instituto se ahorraría lo siguiente:

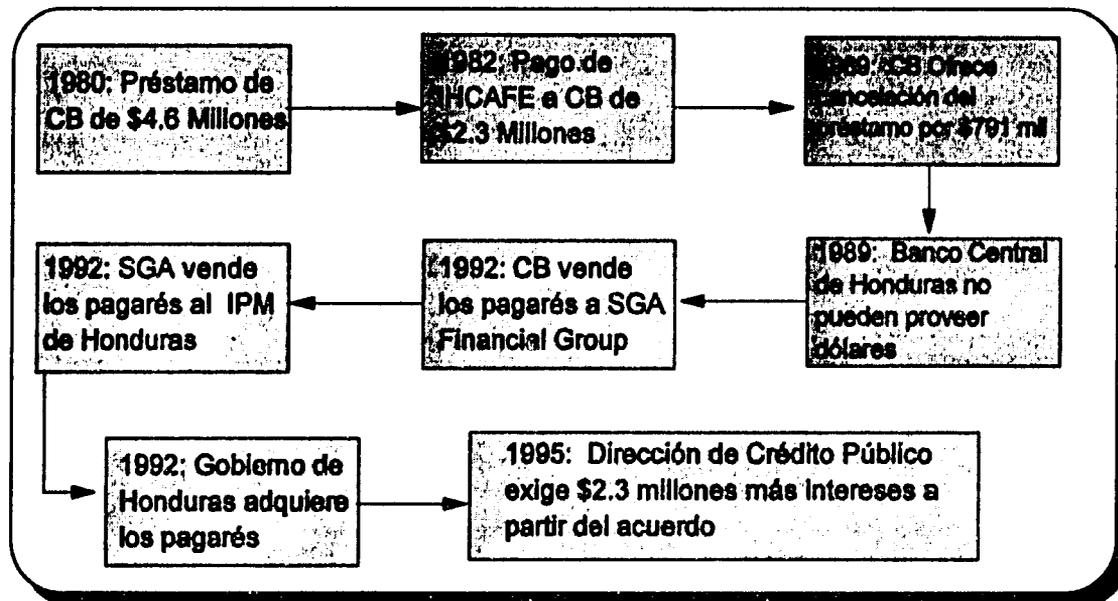
DETALLE	MONTO		%
	Dólares	Lempiras	
Capital más Intereses	2,963,099	5,926,199	100%
(-) Pago Segun Oferta del 21 y 22/08/89	791,342	1,582,684	27%
<b>AHORRO</b>	<b>2,171,757</b>	<b>4,343,515</b>	<b>73%</b>

Según se deduce del cuadro II.4, el acuerdo ofrecido por el Chemical Bank habría de dejar ahorros substanciales para IHCAFE. IHCAFE aceptó los términos de la negociación y empezó el proceso de obtener los dólares necesarios para cerrar el trato. Infortunadamente, a causa de la crisis de divisas en Honduras, el Banco Central no pudo proveer los dólares necesarios. Posteriormente, no hubo ninguna acción sobre este préstamo en los siguientes tres años.

El 10 de julio de 1992, el Chemical Bank vendió los Títulos Valores de IHCAFE, por medio de un intermediario al Instituto de Previsión Militar (IPM), Inc. Más tarde, el IPM canjeó los títulos de deuda con el Gobierno Central, supuestamente porque el mismo amortizó la deuda con Kawasaki, ya que era aval de otra deuda con la Industria Cementera Hondureña, S.A. (INCEHSA), de la cual el Gobierno Central formaba parte, pues era una empresa mixta. Se considera que el IPM canjeó los títulos de IHCAFE para amortizar los compromisos que

mantenía el Gobierno por pagos realizados a la empresa Kawasaki, y de esta forma disminuir o cancelar las deudas de INCEHSA con el Gobierno Central. La información sobre el valor de la deuda de INCEHSA a Kawasaki no está disponible, y parece que no será entregada a IHCAFE por el Gobierno de Honduras. Un representante del Departamento de Crédito Público indicó que no es importante.

Gráfica II.8



El 20 de septiembre de 1994, el IHCAFE recibió una comunicación de la Subsecretaria de Crédito Público y Administración, indicando que el Gobierno de Honduras había adquirido los pagarés y que el Instituto debía al Gobierno de Honduras la cantidad de US\$2,294,780 en principal, y US\$1,456,194 en intereses acumulados a esa fecha. A la tasa de intercambio de 9L/\$, la deuda sería igual a L33,758,766, es decir, 22 veces la oferta del Chemical Bank en 1989 ó 5 veces la oferta del Chemical Bank a la tasa de cambio de septiembre de 1994.

El 18 de julio de 1995, se celebró una reunión en el Departamento de Crédito Público y Administración. Estuvieron presentes en esta reunión: representantes del IHCAFE, el Departamento de Crédito Público, y el equipo consultor. En esta reunión, el equipo de USAID comenzó averiguando la posición del Departamento sobre la situación del préstamo. Su posición fue muy clara. Ellos no están dispuestos a aceptar menos que el saldo actual más una tasa de interés cercano al 32%, que se cobraría a partir de la fecha del acuerdo. Sin embargo, el plazo del acuerdo y un período de gracia son negociables. Para evaluar los pagos de un acuerdo bajo estos términos establecimos las siguientes características adicionales:

- 1-año de gracia
- Plazo de 10-años
- Pagos bianuales
- Pagos de abono del 13% del saldo al principio del plazo y posteriormente al principio de cada tercer año

- Pagos del 3% de saldo más intereses cada 6 meses, con la excepción de períodos de "abono"

Bajo este modelo, a la tasa de interés actual, IHCAFE pagaría entre el 7.9% y el 23.1% anual del presupuesto corriente para gestionar la deuda con un promedio de pago anual del 15.5% del presupuesto actual. A la tasa de interés a la fecha del intercambio de los pagarés de IHCAFE para el valor real del préstamo de Kawasaki (5.3L/\$), IHCAFE pagaría alrededor del 4.5% al 13.2% anual del presupuesto corriente, con un promedio del 8.84% del presupuesto actual. *(Cuadros II.5a - d)*

Aunque IHCAFE no tomó ninguna acción desde 1989 en relación con el préstamo del Chemical Bank, es necesario que se realiza una negociación en la que se considere:

- La gran diferencia entre la oferta del Chemical Bank de Agosto de 1989 y la oferta sugerida por los representantes del Departamento de Crédito Público y Administración *(Ver a Cuadro II.4)*;
- El probable bajo monto por el cual el Gobierno de Honduras aceptó los pagarés de IHCAFE, como parte del pago de las acciones de INCEHSA. *(Ver Gráfica II.8)*
- Que según la oferta de la Subsecretaría de Crédito Público y Administración, el IHCAFE pagaría de 7% a 23% de su presupuesto corriente para amortizar la deuda.

Es de prever que se presente cierta resistencia a la negociación, teniendo en cuenta nuestra reunión con los representantes del Departamento de Crédito Público y Administración. Su posición es que los tres factores listados anteriormente pertenecen al pasado y no son relevantes a la situación actual. Recomendamos buscar resolver esta situación al mas alto nivel posible, ya que la capacidad de IHCAFE para proveer sus servicios al sector cafetero de Honduras se vería impedida substancialmente si tiene que cumplir con la totalidad de la resolución ofrecida por el Departamento de Crédito Público y Administración.

**Propuesta F: Saldo más Interés No-Compuesto del 32% y Tasa de Intercambio de 9.3 con un año de Gracia**

**CUADRO E.5e**

	PRIMEROS 5 AÑOS										Promedio/ Total de los Primeros 5 Años		
	1/1/87	1/8/87	1/1/88	1/8/88	1/1/89	1/8/89	1/1/90	1/8/90	1/1/91	1/8/91			
Saldo (Dólares)	2,294,000	1,994,000	1,925,625	1,857,250	1,788,875	1,720,500	1,652,125	1,352,125	1,283,750	1,215,375		1,708,363	
Saldo (Lempiras)	21,334,200	18,544,200	17,908,313	17,272,425	16,636,538	16,000,650	15,364,763	12,574,763	11,938,875	11,302,988		15,887,771	
Tasa de Interés	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32		0.32	
Tasa de Intercambio	9.30	9.30	9.20	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30		9.30	
Pago Saldo (Dólares)	300,000	68,375	68,375	68,375	68,375	68,375	300,000	68,375	68,375	68,375		1,147,000	
Pago Saldo (Lempiras)	2,790,000	635,868	635,868	635,868	635,868	635,868	2,790,000	635,868	635,868	635,868		10,667,100	
Pago Interés (Dólares)	0	296,932	286,750	276,568	266,386	256,204	246,022	201,348	191,166	180,985		2,202,360	
Pago Interés (Lempiras)	0	2,761,464	2,666,772	2,572,080	2,477,389	2,382,697	2,288,006	1,872,540	1,777,848	1,683,156		20,481,952	
Balanza (Dólares)	1,994,000	1,925,625	1,857,250	1,788,875	1,720,500	1,652,125	1,352,125	1,283,750	1,215,375	1,147,000		1,593,663	
Balanza (Lempiras)	18,544,200	17,908,313	17,272,425	16,636,538	16,000,650	15,364,763	12,574,763	11,938,875	11,302,988	10,667,100		14,821,061	
Pago Total (Dólares)	300,000	365,307	355,125	344,943	334,761	324,579	546,022	269,723	259,541	249,360		3,349,360	
Pago Total (Lempiras)	2,790,000	3,397,351	3,302,660	3,207,968	3,113,276	3,018,585	5,078,005	2,508,427	2,413,736	2,319,044		31,149,052	
	SEGUNDOS 5 AÑOS												
	1/1/82	1/8/82	1/1/83	1/8/83	1/1/84	1/8/84	1/1/86	1/8/86	1/1/88	1/8/88	Promedio/ Total de los Segundos 5 Años	Promedio/ Totales	
Saldo (Dólares)	1,147,000	1,078,625	1,010,250	710,250	641,875	573,500	505,125	436,750	368,375	68,375	654,013	1,181,188	
Saldo (Lempiras)	10,967,100	10,031,213	9,395,325	6,605,325	5,969,438	5,333,550	4,697,663	4,061,775	3,425,888	635,868	6,062,316	10,985,044	
Tasa de Interés	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	
Tasa de Intercambio	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30	9.30	
Pago Saldo (Dólares)	68,375	68,375	300,000	68,375	68,375	68,375	68,375	68,375	300,000	68,375	1,147,000	2,294,000	
Pago Saldo (Lempiras)	635,868	635,868	2,790,000	635,868	635,868	635,868	635,868	635,868	2,790,000	635,868	10,667,100	21,334,200	
Pago Interés (Dólares)	170,803	160,621	150,439	105,785	95,583	85,401	75,219	65,038	54,856	10,182	373,907	3,178,267	
Pago Interés (Lempiras)	1,588,465	1,493,773	1,389,082	983,816	888,924	794,232	699,541	604,849	510,158	94,682	9,057,331	29,539,283	
Balanza (Dólares)	1,078,625	1,010,250	710,250	641,875	573,500	505,125	436,750	368,375	68,375	0	539,313	1,088,488	
Balanza (Lempiras)	10,031,213	9,365,325	6,605,325	5,969,438	5,333,550	4,697,663	4,061,775	3,425,888	635,868	0	5,015,606	9,918,334	
Pago Total (Dólares)	238,178	228,996	450,439	174,140	163,958	153,776	143,594	133,413	354,856	78,557	2,120,907	5,470,267	
Pago Total (Lempiras)	2,224,352	2,129,661	4,180,082	1,819,503	1,524,812	1,430,120	1,335,428	1,240,737	3,300,158	730,579	19,724,431	50,873,463	
	% del '88												
Pagos Anuales	Dólares	Lempiras	Preocupante										
1987	685,307	6,187,351	18.9%	Cálculo de Interés Bi-anual aplicando un interés de $(1+r)^{(1/2)} = .149$ dos veces el año									
1988	700,067	6,510,628	19.6%										
1989	658,340	8,131,801	18.7%										
2000	815,745	7,588,439	23.1%										
2001	508,901	4,732,780	14.4%										
2002	468,173	4,354,013	13.3%										
2003	624,579	5,808,585	17.7%										
2004	317,735	2,854,931	9.0%										
2005	277,007	2,578,165	7.8%										
2006	433,413	4,030,737	12.3%										
Total:	6,478,267	88,873,463	188.9%										

U2FX



Propuesta II: Saldo más No-Compuesto Interés de 32% y Tasa de Intercambio de 5.3 con un año de Gracia

CUADRO II.5c

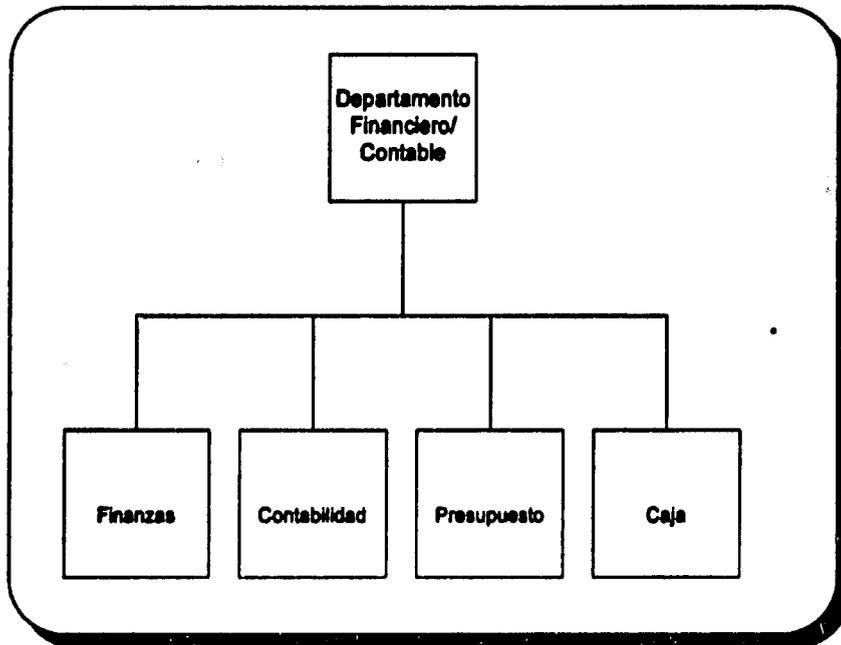
	PRIMEROS 5 AÑOS											
	1/1/87	1/8/87	1/1/88	1/8/88	1/1/89	1/8/89	1/1/90	1/8/90	1/1/91	1/8/91		
Saldo (Dólares)	2,294,000	1,994,000	1,925,625	1,857,250	1,788,875	1,720,500	1,652,125	1,583,750	1,515,375	1,447,000		
Saldo (Lempiras)	12,158,200	10,568,200	10,205,813	9,843,425	9,481,038	9,118,650	8,756,263	8,393,875	8,031,488	7,669,100		
Tasa de Interés	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32		
Tasa de Intercambio	5.30	5.30	5.30	5.30	5.30	5.30	5.30	5.30	5.30	5.30		
Pago Saldo (Dólares)	300,000	68,375	68,375	68,375	68,375	68,375	300,000	68,375	68,375	68,375		
Pago Saldo (Lempiras)	1,590,000	362,388	362,388	362,388	362,388	362,388	1,590,000	362,388	362,388	362,388		
Pago Interés (Dólares)	0	298,932	286,750	276,568	266,386	256,204	246,022	201,348	191,166	180,985		
Pago Interés (Lempiras)	0	1,573,737	1,519,773	1,465,809	1,411,845	1,357,881	1,303,917	1,067,146	1,013,182	959,218		
Balanza (Dólares)	1,994,000	1,925,625	1,857,250	1,788,875	1,720,500	1,652,125	1,583,750	1,515,375	1,447,000	1,378,625		
Balanza (Lempiras)	10,568,200	10,205,813	9,843,425	9,481,038	9,118,650	8,756,263	8,393,875	8,031,488	7,669,100	7,306,713		
Pago Total (Dólares)	300,000	365,307	355,125	344,943	334,761	324,579	546,022	269,723	259,541	249,360		
Pago Total (Lempiras)	1,590,000	1,936,125	1,882,161	1,828,187	1,774,233	1,720,269	2,893,917	1,429,534	1,375,570	1,321,608		
	SEGUNDOS 5 AÑOS											
	1/1/82	1/8/82	1/1/83	1/8/83	1/1/84	1/8/84	1/1/85	1/8/85	1/1/86	1/8/86	Total de los Segundos 5 Años	Promedio/ Totales
Saldo (Dólares)	1,147,000	1,078,625	1,010,250	710,250	641,875	573,500	505,125	436,750	368,375	68,375	654,013	327,008
Saldo (Lempiras)	6,079,100	5,716,713	5,354,325	3,764,325	3,401,938	3,039,550	2,677,163	2,314,775	1,952,388	362,388	3,466,266	1,733,133
Tasa de Interés	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.16
Tasa de Intercambio	5.30	5.30	5.30	5.30	5.30	5.30	5.30	5.30	5.30	5.30	5.30	2.65
Pago Saldo (Dólares)	68,375	68,375	300,000	68,375	68,375	68,375	68,375	68,375	300,000	68,375	1,147,000	1,147,000
Pago Saldo (Lempiras)	362,388	362,388	1,590,000	362,388	362,388	362,388	362,388	362,388	1,590,000	362,388	6,079,100	6,079,100
Pago Interés (Dólares)	170,803	160,621	150,439	105,765	95,583	85,401	75,219	65,038	54,856	10,182	973,907	973,907
Pago Interés (Lempiras)	905,254	851,290	797,326	560,555	508,591	452,627	398,663	344,699	290,735	53,964	5,181,705	5,181,705
Balanza (Dólares)	1,078,625	1,010,250	710,250	641,875	573,500	505,125	436,750	368,375	68,375	0	539,313	269,656
Balanza (Lempiras)	5,716,713	5,354,325	3,764,325	3,401,938	3,039,550	2,677,163	2,314,775	1,952,388	362,388	0	2,858,356	1,429,178
Pago Total (Dólares)	239,178	228,996	450,439	174,140	163,958	153,776	143,594	133,413	354,856	78,557	2,120,907	2,120,907
Pago Total (Lempiras)	1,267,642	1,213,678	2,387,328	922,943	868,979	815,015	761,051	707,087	1,880,735	416,352	11,240,805	11,240,805
<b>Pagos Anuales</b>			<b>% del '88</b>									
	Dólares	Lempiras	Presupuesto		*Cálculo de Interés Bi-anual aplicando un Interés (1 + r) <sup>(1/2)</sup> = .149 dos veces el año							
1987	605,307	3,528,125	10.7%									
1988	700,067	3,710,358	11.3%									
1989	658,340	3,494,502	10.7%									
2000	815,745	4,323,451	13.2%									
2001	508,901	2,687,175	8.2%									
2002	468,173	2,481,319	7.9%									
2003	624,579	3,310,289	10.1%									
2004	317,735	1,683,993	5.1%									
2005	277,007	1,488,137	4.5%									
2006	433,413	2,297,067	7.0%									
<b>Total:</b>	<b>6,478,267</b>	<b>28,982,416</b>	<b>66.4%</b>									

440



#### 4. Análisis del Sistema Financiero/Contable

(Gráfica II.9)



Desde el punto de vista organizacional, el Departamento Financiero/Contable consiste de cuatro secciones: Finanzas, Contabilidad, Caja y Presupuesto. Estas secciones trabajan juntas para desempeñar las funciones de pagos, ejecución del presupuesto y control financiero. La eficiencia es baja debido a la falta de mecanización de procesos, redundancias de procesos y la falta de integración. Los profesionales en estas áreas hacen algún trabajo manual, teniendo computadoras disponibles. Esto significa que hay resistencia al cambio y falta de capacitación. La auditoría Interna realiza auditorías de rutina de los procesos del Departamento Financiero/Contable, y encuentra muchos errores debido a codificación y cálculos hechos a mano. Para corregir este problema, un sistema mecanizado y estandarizado "off-the-shelf" debe ser implementado, para integrar las cuatro áreas y también las nóminas de recursos humanos. La capacitación debe ser rigurosa y obligatoria para que cada profesional conozca bien el sistema y se sienta cómodo trabajando con él. El área que más necesita mejoramiento entre los gerentes en finanzas y contaduría es la de recursos humanos por capacitación obligatoria. Como verá en los análisis de procesos a continuación, el sistema financiero y contable actual es secuencial, no integrado.

En la organización del Departamento Financiero/Contable existe un problema, pues tiene la responsabilidad del registro de ingresos y egresos, recibo de pagos, y emisión de cheques dentro del mismo grupo. Se debe desarrollar un departamento de finanzas con una tesorería fuera del Departamento Contable, para realizar pagos y recibir ingresos independientemente del registro de las transacciones. Otro asunto organizativo es añadir un grupo pequeño que maneje todos los procesos claves y gestione todos los pasos y trámites.

La planilla de personal del Departamento Financiero/Contable es la siguiente:

**Finanzas**

1 Encargado  
1 Analista Financiero  
1 Auxiliar de Finanzas  
1 Contador  
1 Secretaria

**Caja**

1 Encargado

**Presupuesto**

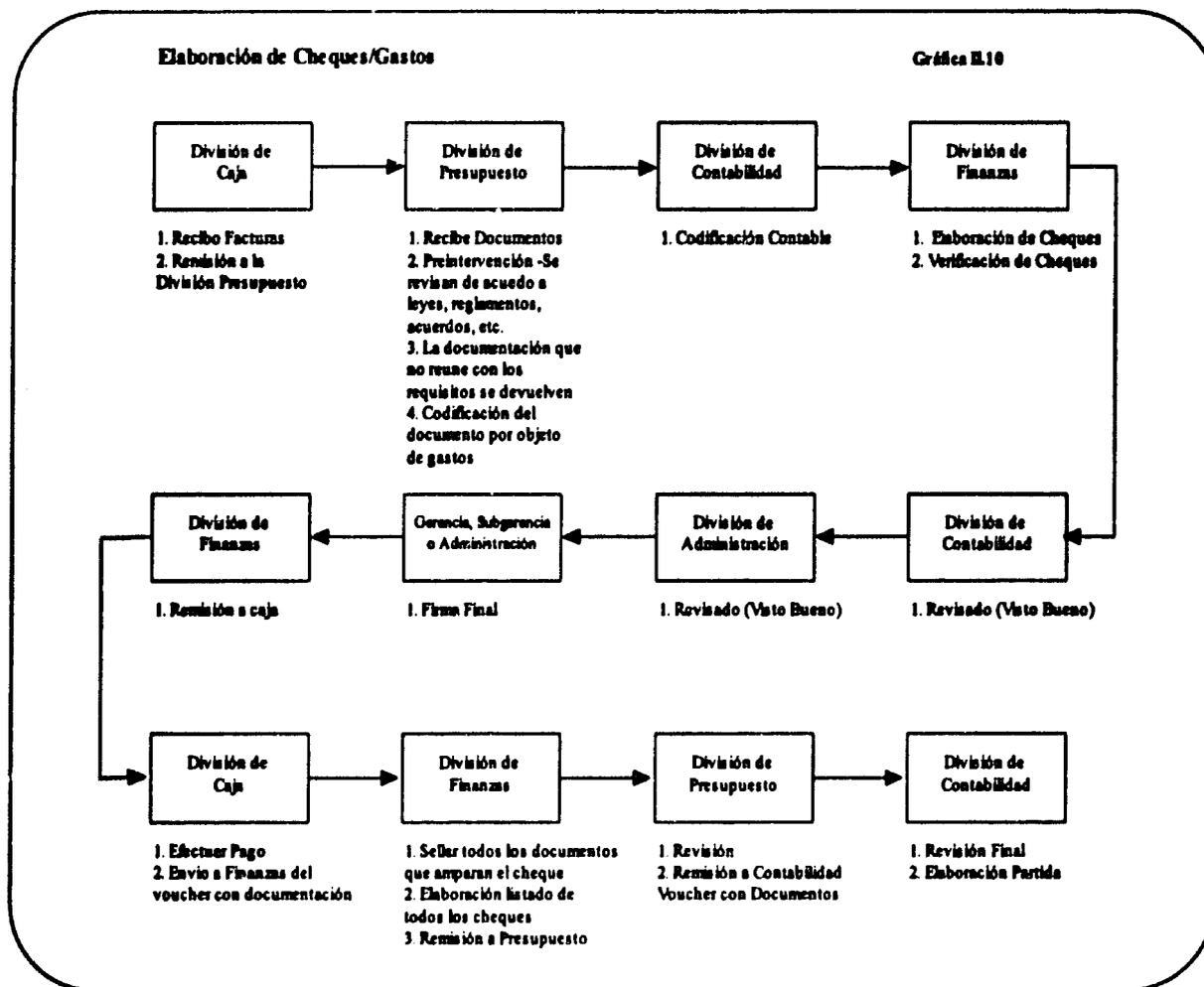
1 Planificador Presupuestario  
4 Preinterventores de Gastos  
1 Procesador de Gastos  
1 Secretaria

**Contabilidad y Activos Fijos**

1 Jefe Departamento  
1 Encargado de la Sección Activos Fijos  
2 Contadores III  
4 Contadores II  
4 Contadores I  
1 Analista de Cuentas  
3 Secretarias

No existe exceso de personal en la planilla de estas áreas. Sin embargo, la mecanización eficiente y una reducción en redundancias en los procesos, podrían reducir la cantidad de personal necesario para desempeñar las funciones de pagos, ejecución presupuestaria y control financiero.

4.1 Análisis del Sistema de Elaboración de Cheques/Gastos



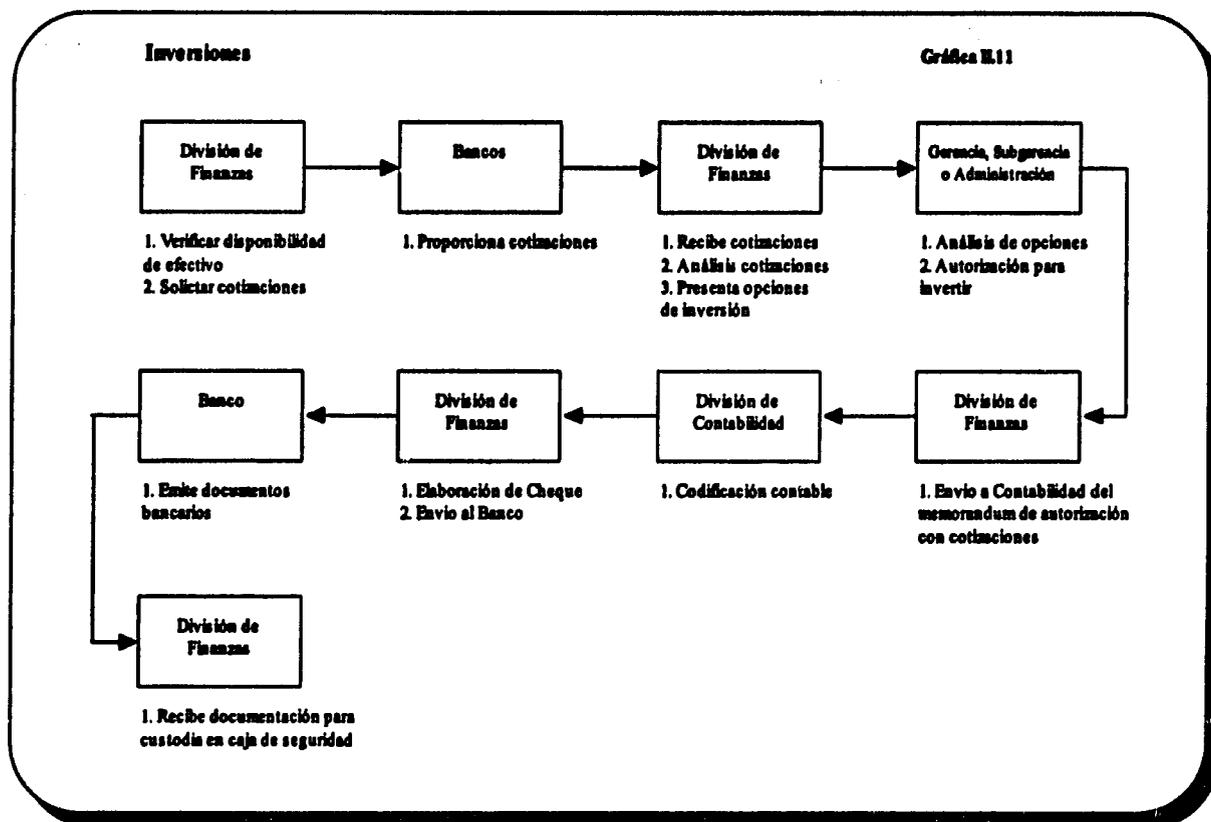
Como se puede ver del esquema mostrado arriba, la elaboración de cheques/gastos es un proceso exhaustivo. Hay 22 pasos que involucran a seis grupos diferentes. Tanto la División Financiera y la División Contable manejan documentos para el mismo gasto/cheque tres veces. No está claro cual división está a cargo de manejar el proceso.

Asimismo, de los 22 pasos necesarios hoy en la elaboración de cheques/gastos, seis involucran algún tipo de revisión o redacción. Además, hay seis empleados que realizan revisiones. Aunque el equipo gerencial del Departamento Financiero/Contable considera que el sistema es eficiente y ágil, no hay ninguna razón para realizar revisiones en cada una de las divisiones de contabilidad, administración y presupuesto. Los pasos deben ser combinados dentro de los grupos y reducir la revisión.

Este proceso es un ejemplo clave de los beneficios realizados de un sistema financiero/contable que sea mecanizado e integrado. En lugar de que ocurra codificación en ambos grupos de contabilidad y presupuesto, a medida que los documentos fluyan a través del edificio, y después

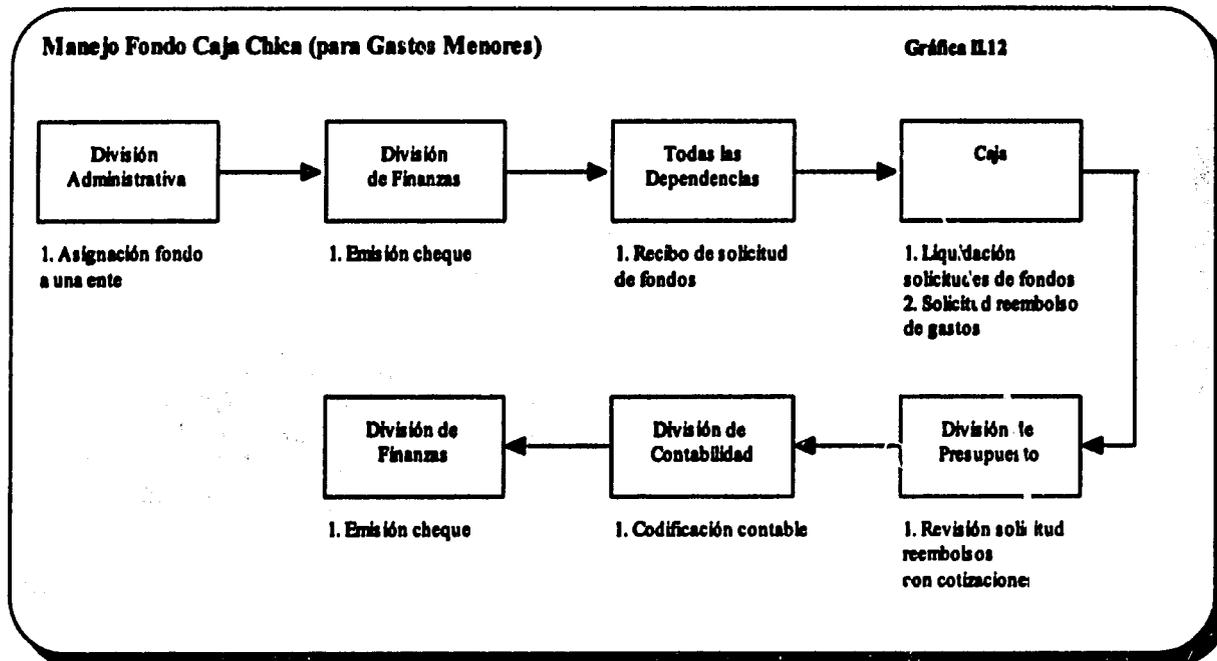
el cheque se emita en finanzas, el proceso se pone en marcha automáticamente tan pronto como entra en la ejecución presupuestaria.

#### 4.2 Análisis del Sistema de Inversiones



Este proceso es ágil y efectivo. La División de Finanzas claramente está encargada de manejar este proceso, y cuenta con que otras divisiones cumplan sus funciones. Cada paso en el proceso es necesario y es realizado por la dependencia apropiada. No hay revisión exhaustiva en este proceso, como en el de elaboración de cheques/gastos.

**4.3 Análisis del Manejo de Fondo Caja Chica**



De nuevo, este proceso no es exhaustivo, pero no está claro si una unidad está realmente a cargo del proceso. Asimismo, estos fondos rotatorios tienen algunos problemas. Primero, las oficinas regionales no reciben bastante autoridad en sus pagos. La cifra tope que tienen autorización de gastar es bastante baja, y el alcance de los artículos para los cuales pueden utilizar los fondos es demasiado limitado. Esto resulta en un sistema de pagos muy centralizado en un modelo que se implementa para descentralizar pagos. Esto debe ser abordado en el futuro. Sin embargo, una razón para este tipo de sistema es la inhabilidad de IHCAFE de recuperar partes de los fondos regionales después de que han sido desembolsados cuando un gerente sale o es despedido del Instituto, o pagos que se han hecho del fondo para artículos no autorizados. Por estas razones, se le ha pedido a los gerentes que presenten una fianza para sus fondos rotatorios.

**4.4 Proceso Presupuestario**

Aunque el proceso presupuestario es activo y no reactivo, el proceso no se basa en estimados conservadores, sino en ingresos deseados. La cifra tope no se usa para determinar presupuestos departamentales. Los departamentos someten sus peticiones basadas en sus proyectos y requisitos para el año. Después, las peticiones son analizadas y ajustadas y enviadas al Ministerio de Hacienda para aprobación. El único problema con el proceso es que las proyecciones de ingresos de IHCAFE son más improbables que probables. Deben pronosticar ingresos de una manera más conservadora.

Además, el Ministerio de Hacienda es lento en aprobar los presupuestos. El último presupuesto fue enviado en noviembre de 1994 y todavía IHCAFE no ha recibido la aprobación. Esto no conduce a una función de planificación efectiva.

## 5. Asuntos Relevantes

### 5.1 Intercambio de Calidad

El Intercambio de Calidad es el financiamiento clave para el Fondo Cafetero Nacional que desembolsa 27% de su ingreso a IHCAFE. El "intercambio de calidad" es el mecanismo por el cual los exportadores reembolsan a los productores para retener el mejor café para sí mismos, y remitir el de peor calidad 7%, a IHCAFE para venta doméstica. Se puede encontrar el diagrama del proceso con cifras a mayo del 1995, en la próxima página. La descripción del proceso se describe en los próximos párrafos.

Para un saco hipotético de 100 libras de café, los exportadores pagan por 93% del saco, y reciben 100% del café. El exportador entonces selecciona el mejor 93% del total para exportar y vende la "pasilla" (peor calidad) a IHCAFE a 500L, que IHCAFE vende a los torrefactores y tostadores por L525. Lo que retienen los exportadores es el café "oro" que es de calidad de exportación y se puede vender por L1,225 a L1,575. Los exportadores son responsables de remitir una parte de sus rentas para cubrir el "intercambio de calidad" del café pasillo que ellos traspasan a IHCAFE. El modelo para el "intercambio de calidad" es:

*(Precio mínimo que pagarán los exportadores - Lo que IHCAFE paga a los exportadores) x 0.6*

El multiplicador de 0.6 es establecido por el Gobierno de Honduras. Este traspaso al Fondo Cafetero es alrededor de L321/Quintal. Esto es realmente un traspaso a cargo de los productores porque éstos sólo recibieron pago por lo peor 7% de producción vendido en el país. Esta es la razón por la que el Fondo Cafetero fomenta la causa de los productores. No obstante, en esta situación, los exportadores ganan. Según el mecanismo actual, los exportadores reciben un ingreso de L404/Q que es una renta de aproximadamente 26% de los precios en mayo. El multiplicador del "intercambio de calidad" tiene un efecto directo en la cantidad de renta que reciben los exportadores. La relación de renta alta que reciben corrientemente los exportadores sugiere que el multiplicador es demasiado bajo. Un aumento en el multiplicador trasladaría alguna rentabilidad de los exportadores a los productores. Un aumento en el multiplicador a 0.8 trasladaría parte de este dinero al Fondo Cafetero Nacional, lo que ayudaría indirectamente la situación financiera de IHCAFE.

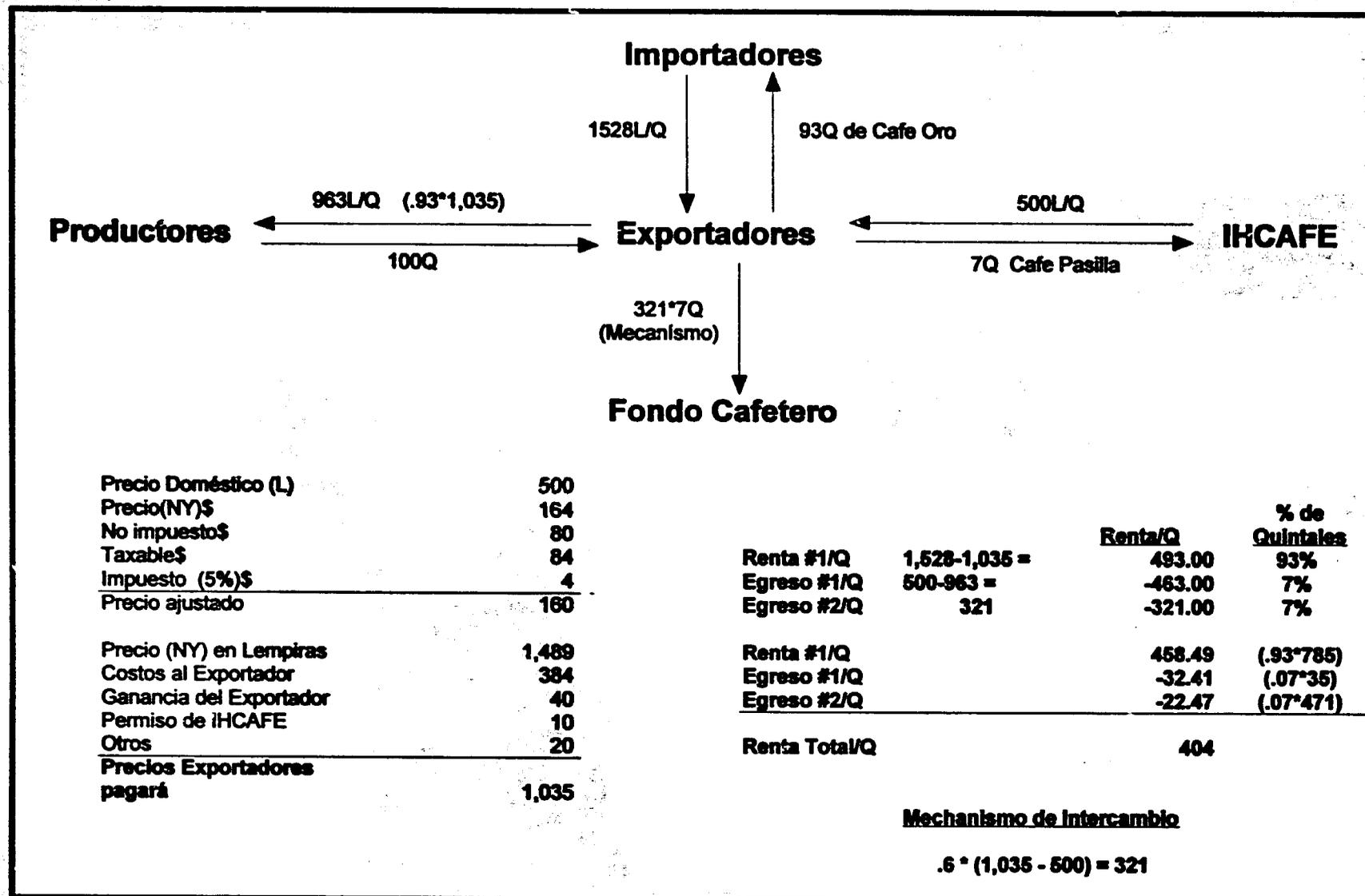
### 5.2 Retención

La Retención fue creada por un comité de países productores de café. La meta fue aumentar los precios, mediante la retención de 20% de la producción de cada país. Cuando se alcancen metas de precios específicos, la retención decae en 5%. La retención sólo se aplica a las exportaciones. La oferta doméstica permanece en 7% de la producción total.

La primera retención funcionó como sigue: Los Productores vendieron 100 libras de café a los exportadores, pero recibirían efectivo por 80 libras. Los exportadores serían responsables de

# MECANISMO DE INTERCAMBIO DE CALIDAD

Gráfica II.13



UPA

enviar las 20 libras (ó 20% del total) al almacén. Por cada 100 libras que compraron los exportadores, los productores recibirían un recibo por 20 libras que podrían cobrar al precio vigente cuando se vendiera el café retenido.

Esto creó una gran burocracia que incluyó a IHCAFE. El Instituto tuvo que formar un departamento nuevo para administrar los pagos a la gran cantidad de productores, que exigieron sus reembolsos cuando terminó la retención. Por esta razón, la segunda retención se enfocó en poner la carga financiera en los exportadores, ya que el número es menor.

En la segunda retención, los exportadores pagarán por 100 libras, pero sólo recibirán 80 libras, y enviarán las otras 20 a la bodega. Cuando se venda la retención, ellos tienen el derecho a los ingresos en vez de los productores. Esto reduce la burocracia, ya que hay menos exportadores que productores. En vez de emplear 90 personas para manejar la burocracia de la retención, el IHCAFE necesitará aproximadamente 15. Esto ayudará a reducir el crecimiento de los costos salariales.

Un asunto clave para la situación financiera del IHCAFE es que la reducción de 20% en exportaciones causa un ingreso diferido sustancial de permisos de exportación de aproximadamente 14% de ingresos totales actuales, los cuales serán cumplidos sólo cuando se exporte la retención finalmente. Esto es una gran parte del ingreso operativo de IHCAFE. La retención obviamente empeora la situación financiera, a medida que decae la cantidad de permisos de exportación comprada cada año, mientras el precio de los permisos permanece constante. Esta es otra de las razones para relacionar el monto de lempiras recibidas por IHCAFE por la venta de permisos de exportación al dólar o al precio del café.

### **5.3 Implicaciones de Impuestos**

El IHCAFE nunca ha tenido asuntos de impuestos substanciales y, debido a que retendrá un status sin fines de lucros, probablemente nunca tendrá pasivos de impuestos substanciales después de la reestructuración. La situación de impuestos antes y después de la reestructuración será similar a lo siguiente:

<u>Ahora</u>	<u>Después</u>
Circulante de Vehículos	Circulante de Vehículos
Impuesto de Venta	Impuesto de Venta
	Impuesto municipal en bienes y muebles

El impuesto municipal en bienes y muebles es aplicable anualmente en propiedad y cuando se vende activos. Esta podría ser la única diferencia en la situación de impuestos del IHCAFE después de la reestructuración.

## 6. Posibilidades para Aumentar Ingresos

En la reestructuración de IHCAFE, hay preguntas importantes como son: De donde vendrán los ingresos? ¿Todavía tendrá ingresos protegidos por el Gobierno en la venta de café en el mercado doméstico? ¿Todavía tendrá el derecho a los 7 lempiras por cada permiso de exportación vendido? ¿Todavía podrá hacer transferencias substanciales a IHCAFE el Fondo Cafetero Nacional en apoyo de operaciones diarias? Las personas autorizadas a tomar estas decisiones han contestado a las preguntas anteriores de manera favorable. Pero, como se discutió en el análisis de los estados financieros del IHCAFE, estos ingresos apenas cubren gastos y, con la retención funcionando, y la posibilidad de que al menos 5% del presupuesto anual irá a la cancelación de la deuda con el Ministerio de Hacienda por el préstamo del Chemical Bank, es necesario encontrar otras fuentes de ingreso. Sin embargo, algunos consideran que el aumento de 12L a 25L en renta de la venta interna de café hará difícil para el Gobierno Hondureño, y fácil para IHCAFE obtener más fuentes de ingreso. Esto debe ser investigado en mayor detalle.

En la actualidad, IHCAFE obtiene ingresos de cuatro fuentes:

<u>Cuenta</u>	<u>% de Ingreso Total</u>
Servicios Derechos y Cargos	72.7%
Productos Financieros	15.1%
Transferencias Corrientes	8.7%
Otros Ingresos Corrientes	3.6%

Estas fuentes deben continuar con ingresos adicionales. Las posibilidades incluyen:

- 1) Cargos por membresía en IHCAFE
- 2) Cargos por los servicios y asistencias técnicas a un costo "fully-loaded"

1) *Cargos por membresía en IHCAFE:* En este esquema, la membresía voluntaria sería basada en la voluntad de los productores, exportadores, y tostadores/torrefactores a pagar una membresía para recibir los servicios del Instituto. Esta tarifa crecería a medida que aumente la producción del miembro. Por ejemplo, podrían haber cinco categorías de producción para los productores. La categoría E representaría el 10% e influiría a los mayores productores y la categoría A representaría el 30% e influiría a los menores productores. La Categoría E pagaría una tarifa alta mientras que los productores de la Categoría A pagarían una tarifa mínima. Lo mismo se aplicaría a los exportadores y tostadores/torrefactores. Estas clases de miembros probablemente sólo requerirían tres categorías.

El beneficio de este esquema es que añadiría año a año ingresos constantes sin aumentar los costos substancialmente. Este esquema se basa en el modelo de gran éxito de "Asociación de Industria". Asociaciones de Industrias en los Estados Unidos y otras partes del mundo funciona en una manera exitosa con su ingreso clave originado en honorarios por membresías. En respuesta las asociaciones de industria fomentan los intereses de las industrias en regulación, seminarios y mercadeo a otras partes del mundo. Estas funciones son similares a las de IHCAFE.

No obstante, hay algunas desventajas en esta fuente de ingreso en el caso específico de IHCAFE. Primero, los beneficiarios de IHCAFE han estado recibiendo los servicios de IHCAFE gratis o bajo costo desde su fundación. No estarían satisfechos de ajustarse a pagar por un servicio después de años de recibirlos previamente bajo términos generosos. Asimismo, representantes de AHPROCAFE indican que este tipo de esquema no funcionará porque no está en la cultura de los productores el pagar tarifas anuales y no lo harán. Aunque los que pagan la membresía son las únicos que recibirían asistencia, capacitación, etc., este esquema también crea el problema del síndrome "free rider". IHCAFE va a fomentar en el sector hondureño de café sin hacer caso de si el 50% de los miembros pagan los honorarios ó 95% lo pagan. Esto crea una situación en la cual los que no pagan continúan recibiendo algunos beneficios de las actividades promocionales del Instituto. Sin embargo, no tendrían acceso a la asistencia técnica ni programas de capacitación ni análisis de plagas ni de suelos.

2) *Cobrar por los servicios y asistencias técnicas a un costo "fully-loaded"*: En este esquema IHCAFE ofrecería productos específicos a la venta al sector cafetalero de Honduras. En vez de proveer todos los servicios sólo a los miembros, el Instituto proveería cada servicio a cada usuario individual a un precio específico que deberá cubrir todos los costos, incluyendo el "overhead" involucrado en proveer los servicios. Esta metodología no cambia el problema de "free rider" y crea otro problema en el área de proveer estos servicios logísticamente y recibir pagos por proveerlos. En la actualidad, por lo general, IHCAFE está proporcionando asistencia técnica, capacitación, y análisis de suelos y plagas gratis o abajo costo. Si va a proveer estos servicios a un costo "fully-loaded" tendrá que aumentar sus recursos en la división de contabilidad, donde ya hay problemas, para controlar los nuevos procedimientos y registrar los numerosos cheques que vendrán con cada servicio proporcionado. Probablemente, en este modelo, deberán cobrar mensual o trimestralmente a cada uno de sus clientes para simplificar el proceso.

Si IHCAFE va a cobrar estos precios "fully-loaded", tal vez necesita crear un departamento de mercadeo para publicar los beneficios de los servicios. Esto es una complicación adicional de este modelo para aumento de ingresos. Un problema adicional es que los participantes del sector cafetalero no ven el valor de comprar asistencia técnica pieza por pieza. En este caso los ingresos adicionales serían mínimos. Al presente, estos servicios sólo representan aproximadamente 0.5% del total de ingresos anuales. Aún con precios "fully-loaded", su provisión no aumenta los ingresos del Instituto de manera substancial.

### III. REESTRUCTURACION INSTITUCIONAL

#### A. EL SECTOR CAFETALERO

El diagnóstico explicado en detalle en la sección II indica que la reforma institucional del sector cafetero requiere:



La transformación de IHCAFE bajo la nueva estructura privada demanda la reforma del entorno institucional del sector cafetero, que implica la creación del Consejo Nacional del café, como ente formulador de la política cafetera nacional; y la institucionalización y capitalización del Fondo Cafetero Nacional, con el propósito de mantener un mecanismo de equilibrio financiero y de asistencia a programas de beneficio para la caficultura que ejecute IHCAFE.

#### B. EL NUEVO IHCAFE

Indudablemente IHCAFE sería más eficaz y podría cumplir mejor sus fines y objetivos a menor costo si se privatizara. Este proceso debe aplicarse siguiendo un cronograma de acciones a tomar para lograr la privatización total del instituto en un plazo razonable.

Esta opción tendría la ventaja adicional de darle a IHCAFE mayor apoyo de los caficultores y de las organizaciones privadas, como AHROCAFE, ADECAFEH y TOSCAFEH, del sector cafetero hondureño, así como de otras instituciones privadas del país.

Además los institutos cafeteros de importantes países exportadores son privados o están en proceso de privatizarse, lo cual facilitaría el diálogo con organismos similares del extranjero.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Se exceptúa Brasil que, a pesar de su importancia mundial como productor, se considera como un caso especial no tan relevante para los países caficultores menos desarrollados.

Adicionalmente es necesario tener en mente para reforzar lo anterior, que tanto la Comisión Presidencial para la Modernización del Estado, como el Consejo de Ministros han tomado la decisión de proceder a la 'reestructuración de las instituciones descentralizadas' y a la 'reforma de los servicios públicos' en el marco del PROGRAMA DE REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (PRAP).

Al mismo tiempo cabe agregar que el PRAP es una condicionalidad de los organismos internacionales que el Poder Ejecutivo esta dispuesto a (y necesita) cumplir.

Fue prácticamente unánime de parte de los entrevistados que la nueva institución debería mantener fundamentalmente el mismo nombre, sin embargo la Asamblea de los socios fundadores será la que en ultima instancia tome la decisión sobre que nombre deberá llevar el nuevo ente privado.

Es apropiado que por lo menos en el momento de la transferencia de los bienes las dos entidades, la que estará por extinguirse, y el 'nuevo IHCAFE privado' guarden una diferencia en cuanto a nombre o designación para evitar confusiones y dejar muy claramente definido el traspaso de activos y pasivos.

Como se ha dicho, para aumentar las posibilidades de éxito de IHCAFE privado (que para identificarlo, se llamará por ahora el Nuevo IHCAFE), se recomienda la transformación del entorno institucional del sector cafetero, mediante las acciones que se resumen en el Gráfico III.1.

## **1. Tipo de Sociedad del Nuevo IHCAFE**

Se consideran tres opciones para constituir el Nuevo IHCAFE. Primera, una sociedad anónima, segunda, una asociación gremial de productores y tercera, una asociación de gremios del sector cafetero.

Cualesquiera de ellas sería constituida como persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, con el objeto central de promover el desarrollo de la industria cafetera hondureña.

En todo caso, los miembros del Nuevo IHCAFE serían los productores, los exportadores y los tostadores de café, con participación del Gobierno Nacional de Honduras y, en algunas opciones, de las cooperativas cafetaleras.

Sería bastante difícil y tendría serias desventajas adoptar la primera alternativa. De hacerlo, habría que renunciar a constituir una persona jurídica sin ánimo de lucro. Además es poco probable que se pudiera reunir el capital requerido y habría que restringir el endoso de las acciones, para no correr el riesgo de que la sociedad se transforme, hasta el punto de poner en peligro el cumplimiento cabal de su objeto social.

La segunda opción no tiene ninguna ventaja sobre la tercera y tiene la desventaja de que es conveniente que en el Nuevo IHCAFE queden representados los varios gremios que constituyen el sector cafetero, es decir, los productores, los exportadores y los tostadores.

La adopción de la tercera alternativa nos conduce a la creación de una asociación o fundación cuya personería jurídica y estatutos deberán ser aprobados por el Poder Ejecutivo. En Honduras, el Código Civil contempla como personas jurídicas a las asociaciones y fundaciones de interés público. La capacidad civil de las asociaciones se regulara por sus estatutos y la de las fundaciones por las reglas de su institución.<sup>17</sup>

Como asociación o fundación, la nueva entidad gozara de los mismos derechos que los particulares para adquirir bienes, tomar y conservar la posesión de ellos, constituir servidumbres, recibir usufructos, herencias, legados o donaciones, e intentar las acciones civiles o criminales que le incumban.

Por estas razones, se recomienda constituir el Nuevo IHCAFE como una asociación de gremios del sector cafetero, con participación del Gobierno Nacional.

## 2. La Junta Directiva del Nuevo IHCAFE

Aparte de la transferencia de activos y pasivos, la medida y efectos principales de la privatización de IHCAFE es el cambio en la composición de la Junta Directiva.

La decisión sobre la composición de la Junta Directiva va a determinar la membresía que tendrá la institución, tanto en el momento de su creación como en la modalidad de que posteriormente pueda incorporar nuevos miembros. En la Gráfica III.2 se presentan las opciones principales, de composición de la Junta Directiva.



<sup>17</sup> Código Civil de Honduras, 1906.

Las líneas discontinuas indican opciones de incluir o eliminar de la Junta a la institución respectiva. De todas maneras se considera ventajoso que por los menos un representante del gobierno forme parte de la Junta. Esto facilita la comunicación y mejor coordinación entre los sectores privado y público.

Si hay dos representantes del gobierno, estos serían el Secretario de Economía y Comercio, cuyo despacho eventualmente se consolidaría con los de Hacienda y Crédito Público<sup>18</sup>, y el de Recursos Naturales. Si hay un solo representante del gobierno, este sería el Secretario de Economía y Comercio. Esto permitiría prestarles mayor atención a los aspectos relacionados con la comercialización y con la integración de la economía cafetera dentro de la economía general del país, incluyendo el seguimiento que tendría que darle el Instituto a la participación de Honduras en los convenios cafeteros internacionales.

Al eliminar la participación del Secretario de Recursos Naturales, debe considerarse que la Junta tendría menor ilustración para tomar decisiones en los aspectos relacionados con la producción cafetera y con la coordinación de la misma con el resto del sector agropecuario.

Hay la alternativa de eliminar la representación de las cooperativas cafetaleras, considerando que los productores tiene cuatro representantes. La desventaja de esta opción es que le resta a la Junta la contribución de un grupo de entidades que tienen progresivamente mayor importancia para los productores, especialmente para los pequeños, que constituyen una abrumadora mayoría.<sup>19</sup>

La inclusión de BANHCAFE tendría la ventaja de darle representación a un banco que en sus operaciones de crédito les da preferencia a los caficultores. Sin embargo, otras instituciones bancarias también tienen carteras cuantiosas a favor este grupo. Resultaría difícil lograr que se eligiera en la Junta una persona representativa de las entidades bancarias que les prestan a los caficultores, y aún más si se incluye a todo el sector cafetero.

Optar por incluir al sindicato del IHCAFE tendría la ventaja de darles participación a los trabajadores, pero es dudoso que esta adición contribuyera a fortalecer la Junta y tendría, además, el grave inconveniente de sentar un precedente para la privatización de otras entidades gubernamentales.

El Presidente de la junta podría ser el Ministro de Economía y Comercio o el de Recursos Naturales. También en este caso serían relevantes las observaciones sobre prioridades a las que se ha hecho referencia.

---

<sup>18</sup> Según información de la Comisión Presidencial para la Modernización del Estado, dentro de la reestructuración del sector público se considera la fusión de las dos secretarías.

<sup>19</sup> Según datos del IHCAFE, el 75 por ciento del número de productores tiene menos de 5 manzanas. Ver el *Informe de Actividades Período 1990-1993, Tegucigalpa: 1994, pag. 4-A*.

De otra parte, si el Presidente de la Junta fuera el Secretario de Economía y Comercio y éste presidiera también el Consejo Nacional del Café, se facilitaría considerablemente la coordinación entre la definición de la política cafetera y su ejecución en cuanto corresponde al Nuevo IHCAFE.

Otra opción sería que presidiera uno de los representantes de AHPROCAFE elegido por la misma junta. En este caso, se le daría mayor prelación al sector privado.

Las opciones de composición de la Junta Directiva se resumen así:

a) Representantes de AHPROCAFE	4
b) Representante de ADECAFEH	1
c) Representante de TOSCAFEH	1
d) El Secretario de Estado en los Despachos de Economía y Comercio	1
e) El Secretario de Estado en el Despacho de Recursos Naturales	0-1
f) Representante de UNIOCOOP	0-1
g) Representante de BANHCAFE	0-1
h) Representante del Sindicato del IHCAFE	0-1
 Total de miembros	 7 a 11

Se recomienda que se tome la decisión de incluir los renglones a) a f) y de excluir el resto. La Junta Directiva del Nuevo IHCAFE tendría 9 miembros, 7 del sector privado y 2 del gobierno.

Además se recomienda que el Presidente sea un representante de AHPROCAFE, elegido por la misma Junta.

Los miembros propietarios tendrán sus respectivos suplentes y gozarán de voz y voto. Actuará como Secretario de la Junta, el que desempeñe este cargo en el Nuevo IHCAFE.

Para mantener el nivel de la Junta, es importante que a las sesiones asistan los miembros principales que la integran. Se recomienda establecer que en el caso de ausencia temporal de alguno de los miembros, éste sea sustituido por el funcionario que ocupe la segunda posición en la institución u organismo respectivo.

### **3. Fines y objetivos del Nuevo IHCAFE**

El objeto del Nuevo IHCAFE será el desarrollo de la caficultura y de industria cafetera hondureña. Para alcanzarlo se recomienda que el Instituto consolide sus objetivos así:

- Estudiar, encauzar, estimular, supervisar y orientar la actividad cafetera de acuerdo con las política económica, social y fiscal del Estado y la establecida por el Consejo Nacional del Café.

- Investigar y divulgar las mejores tecnologías para el cultivo y beneficio del café.
- Capacitar y proporcionar asistencia técnica a los productores, beneficiadores, torrefactores y exportadores de café en el uso de dichas tecnologías y en el manejo de sus fincas y empresas.
- Implantar programas eficaces para mejorar la calidad del café de exportación.
- Establecer normas y regulaciones relacionadas con la actividad cafetera en todas sus etapas, y expedir las licencias, permisos, autorizaciones y certificaciones requeridos para controlar su cumplimiento.
- Defender los ingresos de los caficultores, buscando corregir las deficiencias del mercado a las que se ha hecho referencia y aplicando los sistemas que considere adecuados para moderar las fluctuaciones de precios, inclusive participando en los convenios internacionales del café.
- Regular el mercado interno del café.
- Mejorar el mercado interno del café mediante,
  - la información diaria sobre precio mínimo de compra;
  - la recolección y divulgación de estadísticas;
  - la construcción y el mantenimiento de caminos en zonas cafetaleras remotas.
- Promover la venta de café hondureño en el exterior.
- Ser la principal entidad ejecutora de las políticas emanadas del Consejo Nacional del Café.

Es pertinente hacer los siguientes comentarios sobre algunos de los objetivos establecidos.

### ***3.1 Mejoramiento de la calidad del café hondureño***

Es de la mayor urgencia implantar programas eficaces para mejorar la calidad del café hondureño de exportación. Bajo los procedimientos que operan actualmente, los caficultores no tienen incentivos para producir café de buena calidad. Para corregir esta deficiencia, debe implantarse un sistema único de calificación y clasificación, mantener separadas las distintas calidades de café y pagar precios diferenciales que premien la buena calidad y castiguen la mala.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Ver Varrera Herrera, Federico, *obra citada*, pag. 16.

Además de fijar y divulgar ampliamente los patrones de clasificación, el Nuevo IHCAFE debe vigilar que se cumplan rigurosamente el pago de los precios diferenciales y las demás normas establecidas.

Reviste especial importancia evitar la exportación de café de calidad inferior. Como se ha mencionado en el diagnóstico, hay un amplio margen para incrementar los ingresos de divisas y, por ende, los ingresos de los caficultores, mediante la reducción del diferencial de precio al cual se cotiza el café hondureño a causa de su mala calidad.

### **3.2 Control de pesas y medidas**

Dentro de sus funciones normativas y reguladoras, el Nuevo IHCAFE debe hacer un esfuerzo especial para hacer cumplir en todo el país los patrones de pesas y medidas establecidos.

El Código Civil de Honduras establece que las medidas de extensión, peso, duración y cualesquiera otras de que se haga mención en las leyes o en los Decretos del Poder Ejecutivo, o de los Tribunales o Juzgados, se mantendrán siempre según las definiciones legales; y a falta de estas, en el sentido general y popular, a menos de expresarse otra cosa.

El contenido, peso o medida de los productos que se expendan en el país deberá expresarse en unidades del sistema que establezca la Ley de pesas y medidas. En tanto no se promulgue dicha Ley, las unidades de otros sistemas que se utilicen en Honduras tendrán las equivalencias con el sistema métrico decimal reconocidas oficialmente.<sup>21</sup>

Los preceptos anteriores dejan el camino libre para que al nueva entidad logre la vigencia de una norma específica para la industria cafetalera en todas sus etapas.

### **3.3 Recolección y publicación de cifras estadísticas**

Es necesario continuar y fortalecer la función de recolectar y publicar las cifras estadísticas sobre el sector cafetero, ampliando la cobertura y divulgándolas oportunamente. El Nuevo IHCAFE debe ser la fuente autorizada de las estadísticas del sector. Para recolectarlas, se recomienda que obtenga la colaboración y, a su vez, colabore, con otras instituciones, como estadísticas y censos, AHPROCAFE y otros organismos. Se recomienda que en el Nuevo IHCAFE se desarrolle un programa de bases de datos corrientes sobre las condiciones del mercado nacional e internacional, al cual tengan acceso los usuarios del sector y otras instituciones.

Siendo de carácter privado la nueva entidad estas funciones son libres y no encontrarían ninguna duplicidad o restricción que si la pudiera haber entre dos entes gubernamentales.

<sup>21</sup> Ley de Protección al Consumidor y su Reglamento. Decreto No. 41-89/ Acuerdo No. 264-89.

### ***3.4 Construcción, mejora y mantenimiento de caminos en las zonas cafetaleras remotas***

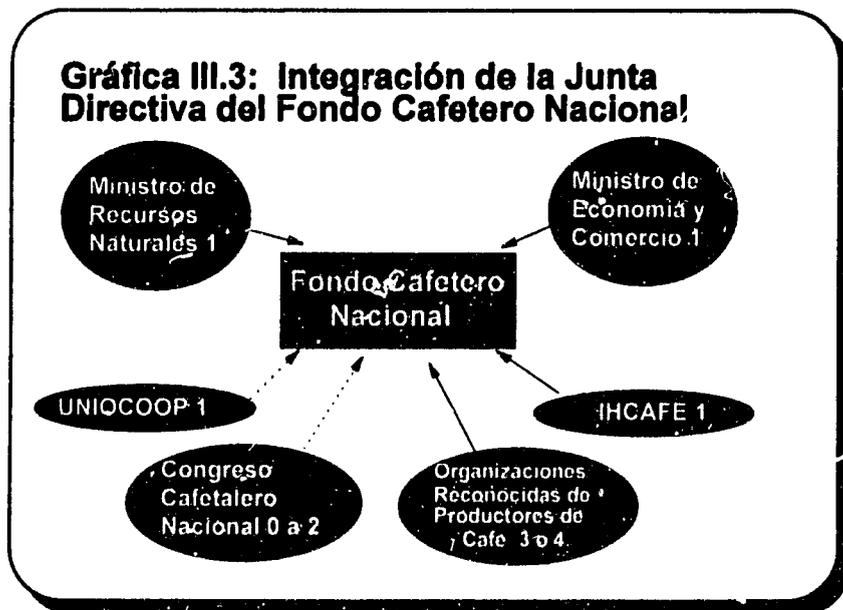
Para contribuir a mejorar el mercado interno y la calidad del café, es necesario que el Nuevo IHCAFE en los próximos años continúe y amplíe los programas de construcción, mejora y mantenimiento de caminos en las zonas cafetaleras remotas, particularmente en las regiones montañosas. Sería conveniente que la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SECOPT) desarrollara esta labor, pero en las condiciones actuales no es factible que lo haga, dada la insuficiencia de recursos públicos y la baja prioridad que el gobierno les da a estas obras, de beneficio primordialmente para el grupo más pobre del sector cafetalero. Se recomienda que el Nuevo IHCAFE busque identificar para cada obra la alternativa menos costosa, considere la conveniencia de reducir a un mínimo las que haga por administración directa, y de utilizar al máximo contratistas particulares, aún alquilándoles su propia maquinaria.

Se recomienda que la nueva entidad revise todos los sistemas de contratación y los respectivos formularios para hacerlos mas acordes a su nueva naturaleza y a consideraciones de eficiencia, protección de las inversiones, delineamiento de responsabilidad y otras condiciones de mercado.

### ***3.5 Función reguladora y normativa del Mercado***

Se recomienda que eventualmente, cuando haya concluido la transición, el 'nuevo IHCAFE privado' se dedique a la tarea de crear y lograr la vigencia de un régimen de relaciones entre productores, tostadores y exportadores de café.

### C. FORTALECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DEL FONDO CAFETERO NACIONAL (FCN)



El Fondo Cafetero Nacional (FCN) es una institución clave para completar la estructura institucional del sector cafetero. El Fondo actual ha cumplido eficazmente sus funciones, que incluyen cubrir los gastos de manejo del café de consumo interno, y de beneficiado, transporte y manejo del café retenido, contribuir al financiamiento de programas de construcción, mejora y mantenimiento de caminos en las zonas cafetaleras remotas y apoyar programas de mejoramiento de fincas y beneficiado de café.<sup>22</sup> Esta última labor la ha cumplido el Fondo a través del IHCAFE.

A pesar de estos logros, las bases de constitución del FCN son precarias. Lo creó el Congreso Nacional como un fondo de emergencia en 1993, con el propósito principal de apoyar el Programa de Retención de Café acordado por los países exportadores, que entró en vigencia a partir del primero de octubre de dicho año. Posteriormente, el Congreso Nacional ratificó la creación del Fondo, le quitó la denominación *de emergencia*, le agregó funciones, abrió la posibilidad de que los exportadores de café aportaran voluntariamente al Fondo y modificó la composición de la Junta Administradora.

Se recomienda que, dentro de las reformas de la estructura institucional del sector cafetero, se fortalezca el FCN, mediante contribuciones adicionales de los productores. Dentro del IHCAFE se ha estado considerando la posibilidad de que se dote al Fondo de recursos suficientes para financiar la retención cafetera, que ha sido necesario implantar recientemente para moderar la baja en los precios internacionales. (Ver la nota 2).

<sup>22</sup> Decreto Número 138-94 del 12 de octubre de 1994.

## **1. La Junta Directiva del FCN**

El fortalecimiento del FCN requiere que el organismo tenga personalidad jurídica. La Junta Administradora debe ser reemplazada por una Junta Directiva, en la cual haya mayoría de los caficultores, que aportarían los recursos. Las alternativas para integrar la Junta Directiva se presentan a continuación. (Gráfica III.3).

Las líneas discontinuas indican la opción de eliminar de la Junta a la institución respectiva.

Dada la magnitud de los recursos y la importancia y variedad de los programas que eventualmente pueda llegar a manejar el FCN, se recomienda que en la Junta haya tres representantes del Gobierno: El Secretario de Economía y Comercio, El Secretario de Recursos Naturales y el Presidente del Banco Central de Honduras. Se recomienda, además, que el sector privado tenga 7 representantes en la Junta, así: 3 representantes de organizaciones reconocidas de productores de café, 2 representantes del Congreso Cafetalero Nacional y sendos representantes de UNIOCOOP y de IHCAFE.

Los miembros propietarios tendrán sus respectivos suplentes y gozarán de voz y voto. El Gerente del FCN actuará como secretario.

El Presidente de la Junta podría ser el Secretario de Estado en los Despachos de Economía y Comercio, lo cual facilitaría la comunicación y coordinación con el gobierno y con el CNC. O alternativamente, la junta elegiría su propio presidente de una lista que incluya a todos los representantes del Congreso Cafetalero Nacional y de las organizaciones reconocidas de productores de café.

Dada la fuente de los recursos del FCN, se recomienda optar por la segunda opción.

En este caso también se recomienda que los suplentes sean, según el caso, elegidos con los propietarios u ocupen la segunda posición en jerarquía de la institución u organismo respectivo.

## **2. Fines y objetivos del FCN**

El objeto del FCN es prestar apoyo financiero para el desarrollo de la caficultura y de la industria cafetera hondureña. Para alcanzarlo, se recomienda que tenga los siguientes objetivos principales:

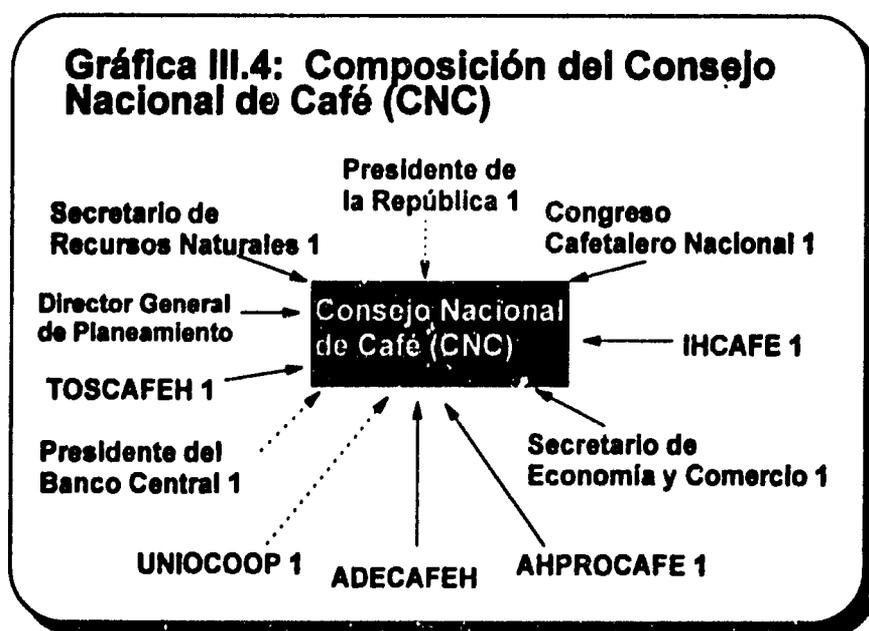
- Financiar la retención cafetera y los programas de estabilización y sostenimiento de precios que se deriven de las políticas emanadas del Consejo Nacional del Café.
- Financiar programas orientados a elevar el nivel de vida y el bienestar de los caficultores y el desarrollo de las regiones cafeteras.

Es fundamental que el FCN se maneje con un criterio financiero estricto, de modo que obtenga el máximo retorno y seguridad de la inversión de sus recursos líquidos y que los programas y proyectos de desarrollo que financie cumplan estándares de costo-beneficio claramente establecidos.

Se recomienda que el FCN considere en cada caso la conveniencia de utilizar otros organismos e instituciones para ejecutar sus programas de desarrollo, a fin de lograr que el cuerpo profesional permanente del propio Fondo sea mínimo.

#### D. CREACIÓN, FUNCIONES Y COMPOSICIÓN DEL CONSEJO NACIONAL DEL CAFÉ (CNC)

Se recomienda crear el Consejo Nacional del Café (CNC), como órgano colegiado que se encargue de formular, en coordinación y respetando las áreas de competencia de otras entidades del Estado, la política cafetera básica del país y de asumir la principal función normativa del sector.



Debe tenerse en cuenta la necesidad de definir cuidadosamente las funciones del CNC, a fin de evitar el riesgo de frustrar la privatización del IHCAFE o de limitar seriamente su campo de acción como entidad privada. De otra parte, es indudable que existe la necesidad de fortalecer las funciones normativa, de regulación y de definición de la política básica del sector cafetero.

Para evitar que la creación del CNC limite o ponga en peligro el proceso de privatización del IHCAFE, se recomienda que el sector privado tenga mayoría en Consejo.

## **1. Composición del CNC**

Se dan varias opciones para la composición del CNC. La primera es la siguiente:

- a) El Presidente de la República;
- b) El Secretario de Estado en los Despachos de Economía y Comercio;
- c) El Secretario de Estado en el Despacho de Recursos Naturales;
- d) El Director General de Planeamiento y Política del Ministerio de la Presidencia de la República, que se creará dentro de la reforma administrativa;
- e) El Presidente del Banco Central de Honduras;
- f) El Presidente AHPROCAFE;
- g) El Presidente de ADECAFEH;
- h) El Presidente de TOSCAFEH;
- i) Un Representante de la Asociación de Cooperativas Cafetaleras (UNIOCOOP);
- j) El Gerente General del IHCAFE, quien ejercerá las funciones de Secretario.
- k) Dos representantes del Congreso Cafetalero Nacional.

En la segunda opción se eliminan los renglones a). Adelante se expondrá las ventajas y desventajas de que el Presidente de la República presida el CNC.

La tercera opción es eliminar el renglón e). Incluir en el CNC a este funcionario tiene la ventaja de lograr mayor ilustración de los miembros en relación con los aspectos cambiarios y crediticios, así como de otros de la competencia del Banco Central de Honduras. Tiene la desventaja de incorporar en CNC a una institución que, en la mayoría de los casos, tiene interés marginal en el sector.

La cuarta opción es eliminar el renglón i), arguyendo que los productores ya tienen una representación suficiente en el Consejo. Esta alternativa tiene la desventaja de privar al CNC de la representación de las cooperativas, entidades que tienen importancia creciente en el sector cafetero hondureño.

Se recomienda que el CNC tenga la siguiente composición: Por el Gobierno Nacional, el Secretario de Economía y Comercio, el Secretario de Recursos Naturales, el Director General de Planeamiento y Política del Ministerio de la Presidencia de la República; por el sector privado, los presidentes de AHPROCAFE, ADECAFEH, y TOSCAFEH, dos representantes del Congreso Cafetalero Nacional, y un representante de UNIOCOOP. El Gerente General de IHCAFE ejercerá las funciones de Secretario.

Sin embargo, las opciones propuestas se pueden combinarse en forma conveniente para lograr la composición que se considere mas ventajosa para constituir el CNC.

Los miembros principales tendrán sus respectivos suplentes y gozarán del derecho a voz y voto.

En este caso también es importante que los suplentes sean, según el caso, elegidos u ocupen la segunda posición en la jerarquía de la institución respectiva.

Se recomienda que se reserve al sector gubernamental la presidencia del CNC. Se proponen dos opciones para ocuparla. Primera, el Secretario de Estado en los Despachos de Economía y Comercio. Y segunda, el Secretario de Estado en el Despacho de Recursos Naturales.

La primera opción tiene la ventaja de que se les daría mayor importancia a los aspectos económicos generales de sector cafetero, inclusive la comercialización interna y externa del producto, su importancia en las exportaciones del país, y la participación de Honduras en los convenios internacionales, con el propósito primordial de lograr mayor estabilidad de los precios internacionales del café. Además, dentro de los programas de modernización del Estado, es probable que esta Secretaría se funda con la de los Despachos de Hacienda y Crédito Público. En este caso, también se les daría mayor consideración a los ingresos públicos derivados de las exportaciones de café y a otros efectos fiscales de la economía cafetera.

La principal ventaja de la segunda alternativa es que probablemente se les daría prioridad a los aspectos relacionados con la producción y con las implicaciones sociales derivadas de la preponderancia que tienen los pequeños productores dentro de la economía cafetalera.

En vista de la importancia del café como generador de divisas y de ingresos fiscales, se recomienda acoger la primera opción.

Sin embargo, es importante subrayar que en Honduras algunas personalidades conocedoras de la situación han propuesto que el propio Presidente de la República presida el CNC. Aceptar esta recomendación tiene la ventaja de que al Consejo se le daría la mayor importancia dentro de la estructura institucional de manejo de la economía hondureña.

De otra parte, esta alternativa tiene por lo menos tres desventajas. Primera, se corre el riesgo de que las múltiples ocupaciones del Primer Mandatario le impidan atender con la debida regularidad las sesiones del CNC, como sucedió en el pasado en otras instituciones, como en la Junta Directiva de COHDEFOR. Segunda, en muchas oportunidades el Presidente puede hallar inconveniente participar en la discusión de temas y comprometerse a nivel del CNC, cuando quizás prefiera mantener completa independencia para actuar a través de sus ministros y reservarse para manejar con plena libertad las situaciones políticas especialmente sensitivas o difíciles. Y tercera, es conveniente que el Presidente de la República se abstenga de participar en la definición de políticas sectoriales y concentre su atención en la definición de la política económica global.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> En la entrevista celebrada por los consultores el 21 de julio, el Lic. Rafael Valladares, Consultor de la Comisión Presidencial de Modernización del Estado, manifestó su preferencia por esta línea de acción.

## **2. Funciones del CNC**

Es importante que el mandato del CNC se limite a la determinación de la política de carácter general (macrosectorial) y de las normas y regulaciones fundamentales para el buen funcionamiento del sector. Las principales funciones del Consejo serían:

- Establecer las cuotas de consumo interno, de exportación y retención (ordinal 6, Art. 3 de la Ley Orgánica del IHCAFE).
- Disponer la constitución de existencias reguladoras de café que contribuyan a estabilizar los abastecimientos y los precios y que faciliten el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones internacionales (ordinal 7 de la citada ley).
- Establecer metas de producción, teniendo en cuenta los compromisos internacionales de Honduras.
- Establecer la política que se aplicará en la determinación y pago de los precios internos, con el propósito de contribuir al logro de las metas de producción y a la mayor estabilidad de los ingresos de los caficultores.
- Someter a la aprobación del Poder Ejecutivo y por su conducto al Poder Legislativo, las normas que sean de la competencia de estos poderes, y los acuerdos, convenio o compromiso cafetaleros y otros instrumentos legales de carácter internacional sobre la materia, así como las normas y disposiciones que el Consejo pudiera dictar para el cumplimiento de los referidos acuerdos, convenios o compromisos suscritos o que se suscribieren por Honduras (ordinal 26 de la citada ley).

## **3. Secretaría Técnica del CNC**

El CNC requerirá contar con los servicios de una Secretaría Técnica que asuma la función de preparar los documentos analíticos que le den al Consejo suficiente información y un sólido soporte técnico para la toma de decisiones.

Desde el inicio se determinó que no era necesario crear una oficina independiente que asumiera esta función, pues el Gobierno contaba con unidades especializadas en el estudio de políticas, además de que el propio Nuevo IHCAFE requería una sección de Estudios Socioeconómicos.

Se consideró que esta función podría asignársele a:

- La UDAPE, opción que implicaría mejor integración de las política cafetera y económica general; tendría la desventaja de que, en vista de la amplitud y diversidad de su programa de trabajo, esta unidad no le prestara suficiente atención al tema cafetero.

- El Departamento de Estudios Económicos del Banco Central, que tendría la misma ventaja y desventaja del caso anterior.
- La UPSA, de la Secretaría de Recursos Naturales, con la ventaja de tener relación directa con el sector cafetero y la posible desventaja de que su enfoque se concentre solo en aspectos agrícolas.
- La unidad de Estudios Socioeconómicos del Nuevo IHCAFE, que tendría la ventaja de ser una oficina especializada en el estudio de los problemas del sector cafetero, y la desventaja de tener menor conocimiento de la política económica general.

Pesando los pros y los contras, se recomienda que el Nuevo IHCAFE asuma la función de ser la Secretaría Técnica del CNC.

#### **E. CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL IHCAFE**

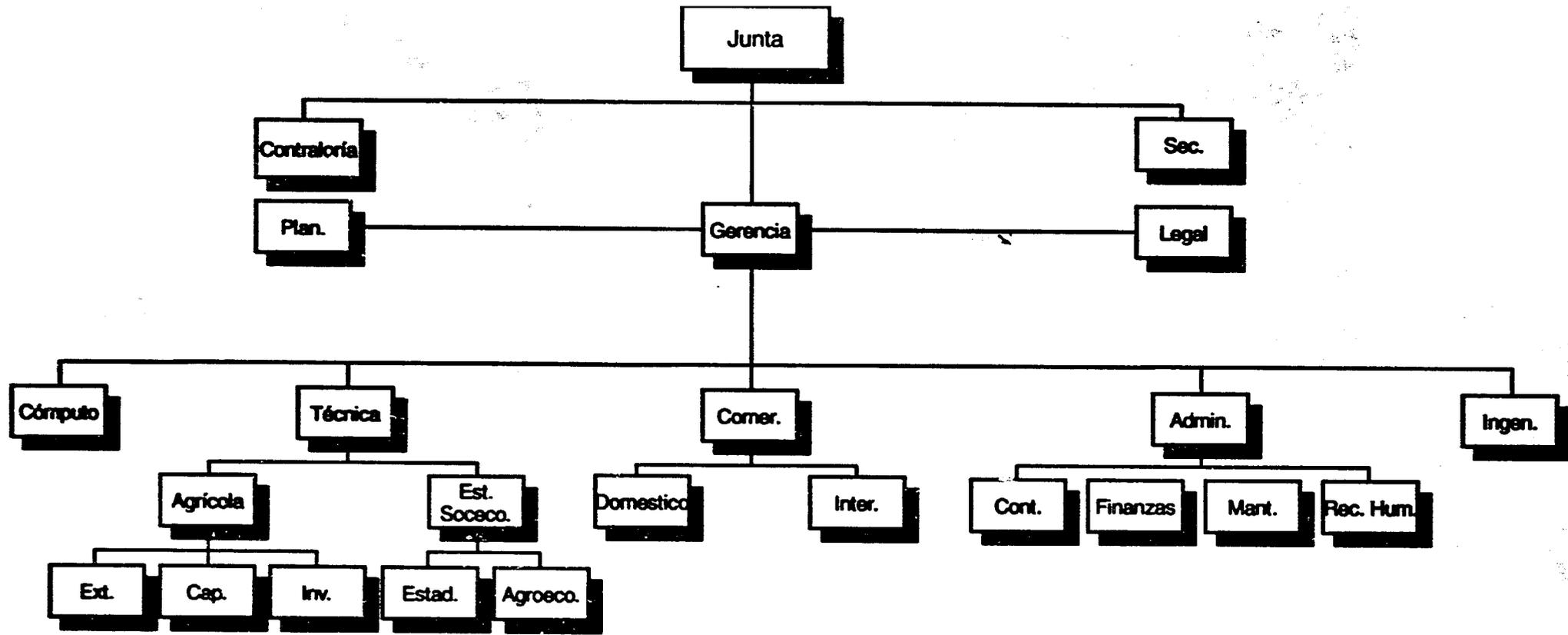
Una vez privatizado, la administración superior del instituto va a definir la Misión de IHCAFE, así como sus actividades. A llegar a esta etapa, el organigrama formal de IHCAFE va a tener que ser reestructurado para reflejar esta misión y actividades.

En la página siguiente presentamos un nuevo modelo de la organigrama para el Nuevo IHCAFE como está definido en el capítulo anterior. Este modelo es general en el sentido de que las actividades a nivel de detalles no han sido formuladas todavía. Por ejemplo, aunque habrá una dependencia de Planificación, no se sabe todavía que papel jugará esta área en el Nuevo IHCAFE. Dependiendo del alcance de sus actividades, Planificación podría quedarse como una División, o bien (bajo un modelo donde ésta jugaría un rol más limitado) transformarse a una unidad de consejo que respondería a las necesidades de la gerencia.

Sin embargo, el nuevo modelo capta en muchos sentidos los cambios que consideramos necesarios para el buen funcionamiento del instituto. A continuación describimos algunos de los cambios más urgentes para el Nuevo IHCAFE:

1. Elevar la Jerarquía de la Unidad de Comercialización y Exportación. Dado la importancia de comercialización y exportación en el Nuevo IHCAFE, esta unidad debe transformarse en una División con gerencia altamente calificada.
2. Crear una dependencia de Estudios Socioeconómicos. Esta dependencia deberá ser parte del grupo Técnico, bajo el mismo techo que la División Agrícola, con la cual habrá muchas relaciones estrechas.
3. Fortalecer y "liberar" el Centro de Cómputo. En el modelo del Nuevo IHCAFE elevamos el Centro de Cómputo a la par con las otras divisiones, aunque podría depender de la gerencia de IHCAFE directamente. Lo importante aquí es que este grupo pueda

# Organigrama General IHCAFE



ALG  
50424

responder a las necesidades de todo IHCAFE, y no tener que responder primero a una división separada. Eso garantizaría que el Centro pudiera jugar un papel mucho mayor en capacitación y mantenimiento de sistemas de información.

4. **Redefinir las actividades de Planificación.** Hoy el Departamento de Formulación y Desarrollo muestra que nunca ha podido llevar a cabo sus actividades primordiales. Tampoco funciona muy fluidamente el Departamento de Estadísticas e Información Gerencial. Habrá que redefinir que es lo que representa Planificación y, una vez definido, fortalecer sus capacidades.
5. **Reubicar Recursos Humanos.** No tiene sentido que Recursos Humanos no se encuentra dentro de la División Administrativa. Hay que hacer este cambio y profesionalizarlo para que realmente responda a las necesidades de desarrollo y evaluación del personal.
6. **Separar Contabilidad y Finanzas,** como se ha mencionado varias veces.
7. **Considerar la privatización del departamento de Servicios Generales y Mantenimiento.** En este caso habrá que hacer un estudio de mercado para ver si pueda privatizar en forma total o parcial las actividades que hace hoy este departamento. Basado en las entrevistas con personal de IHCAFE, hay mucho que podría mejorarse aquí.

**En el área de recursos humanos, tenemos 5 recomendaciones fundamentales:**

1. **Crear un programa de capacitación y desarrollo del personal.**
2. **Escribir los manuales de administración, de puestos, y de evaluación de personal.**
3. **Revisar las políticas salariales del instituto.** Es notable que actualmente en muchos casos la diferencia entre un Asistente -- contratado bajo los reglamentos del contrato colectivo -- y su Jefe de División -- que no recibe un salario acordado con el sindicato -- es mínimo. Habrá que reevaluar las políticas salariales para crear incentivos en tener más responsabilidad dentro del instituto.
4. **Descentralizar la autoridad y otorgar más responsabilidad personal.**
5. **Reconsiderar el proceso de contratación y de despido del personal, como se mencionó antes.**

## D. PLAN DE ACCION

### 1. Implicaciones de Tipo Legal

#### 1.1 Acto de Constitución

El primer paso para la creación del Nuevo IHCAFE es la elaboración de un proyecto de estatutos. Una vez que se haya entregado el proyecto a la Comisión Presidencial de Modernización del Estado se recomienda proceder a planificar el acto de constitución que consiste en la celebración de una asamblea constitutiva cuya acta contiene los estatutos y la elección de la primera directiva. Esta acta es protocolizada y el testimonio de lo cual se presenta para la gestión de la personería jurídica y aprobación de estatutos por parte del Poder Ejecutivo.

#### 1.2 Obtención de Personería Jurídica

El necesario que la personería jurídica haya sido otorgada antes de que se pueda proceder a la formalización de la transferencia de activos y pasivos.

#### 1.3 Transferencia de activos y pasivos

La transferencia de activos y pasivos de IHCAFE a la nueva institución privada (Nuevo IHCAFE) o, la privatización de IHCAFE se dará por medio de un Decreto del Congreso Nacional. De acuerdo a la Constitución de la República 'para crear o suprimir un organismo descentralizado, el Congreso Nacional resolverá por los dos tercios de votos de sus miembros. Previa la emisión de leyes relativas a las instituciones descentralizadas, el Congreso Nacional deberá solicitar la opinión del Poder Ejecutivo.'<sup>24</sup> Esta opinión o dictamen lo emiten las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Planificación.

El anteproyecto de Ley tendiente al decreto de privatización deberá contener por lo menos:

- Exposición de Motivos
- Considerandos
- Autorización al Poder Ejecutivo para transferir los activos y pasivos
- Exoneración de los impuestos y timbres aplicables a los actos traslaticios de dominio de los bienes inmuebles
- Exoneración de los impuestos sobre donaciones aplicables
- Disposición sobre la extensión de cobertura de INJUPEM
- Delegación de Funciones y Representación
- Disposición sobre la obligatoriedad de la contribución por el certificado de exportación o certificado de origen si tal fuera el caso.
- Disolución de IHCAFE
- Derogación de la Ley IHCAFE y Disposiciones Transitorias

<sup>24</sup> Constitución de la República. Art. 261

#### **1.4 Endeudamiento**

##### ***Préstamo Chemical Bank***

El pagare representativo de la operación original de IHCAFE con Chemical Bank fue adquirido por IPM para negociarlo con el GOH en una operación de conversión de deuda. Actualmente el Estado de Honduras es el acreedor y ha requerido el pago.

Se percibe que la llegada a un arreglo mutuamente satisfactorio con el Ministerio de Hacienda sobre este punto facilitará en gran medida la implementación de la privatización de IHCAFE.

Durante la misión de reconocimiento se entrevistó a personeros del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, habiéndose obtenido un idea de su actitud así como de las bases sobre las cuales se podría plantear una propuesta de reestructuración del endeudamiento.

Tanto la Junta Directiva como la Administración de IHCAFE están anuentes al reconocimiento de la deuda por lo que se recomienda que IHCAFE presente una propuesta utilizando algunas de las siguientes características o condiciones:

- Condonación de los intereses
- Reconocimiento de la deuda por el monto de capital
- Compensación por transferencias hechas por IHCAFE al Gobierno Central en el pasado
- Denominación en moneda nacional del adeudo. Haciendo la conversión a la tasa de cambio vigente en la fecha que el GOH aceptó el pagaré presentado por IPM.
- Plazo de 10 años con un año de gracia
- Tasa de interés anual del 32% revisable conforme lo haga la banca comercial
- Un pago inicial atractivo utilizando, si es posible, un aporte especial FCN

##### ***Préstamo CDC (UK)***

Como el gobierno inglés condonó al Gobierno de Honduras un préstamo de la CDC es posible que el Ministerio de Hacienda acepte una condonación parcial y/o repago en forma de financiamiento de programas sociales complementarios a los del FHIS / SECOPT/ etc.

Independientemente de lo anterior, IHCAFE podrá vender un lote de bombas de irrigación compradas originalmente con el préstamo de CDC, una vez que las mismas sean puestas en condiciones de mercado. Alternativamente se podría proponer una dación en pago con dicho equipo.

### **1.6 Juicios**

#### ***en contra de IHCAFE***

Lo mas relevante es la demanda Beneficio Mendes vs. IHCAFE en cuyo juicio IHCAFE ha sido condenado a pagar aprox. 1 millón de lempiras. No obstante encontrarse en Casación, deberá evaluarse la posibilidad de tener que pagar y el consecuente antecedente. Es preferible que la nueva organización no herede dicho juicio ni sus secuelas. El departamento legal de IHCAFE deberá trabajar mas intensamente sobre este punto.

Otras demandas son de orden laboral y de una cuantía poco significativa. Sin embargo aplica la recomendación anterior.

#### ***entablados por IHCAFE***

Para el cobro de adeudos IHCAFE actualmente impulsa unas 30 demandas de pago en los Juzgados de Tegucigalpa y San Pedro Sula. Su posibilidad de éxito es relativa por lo que deberán evaluarse las siguientes opciones:

- Agilizar dichas demandas
- Negociar extrajudicialmente
- Condonar o vender los adeudos con descuento

### **1.7 Relación con Injupem**

Por ser actualmente una institución del Estado IHCAFE accede a los beneficios del Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones del Poder Ejecutivo. Sin embargo una vez que se realice la transformación deberá buscarse un convenio particular para mantener los beneficios para los empleados, en el interim, la administración ha expresado, se buscará otras alternativas como la constitución de una entidad previsional para IHCAFE o la afiliación eventual a una AFP, cuando la Ley autorice el funcionamiento de tales instituciones. En todo caso, y de haber renuencia o imposibilidad de parte de INJUPEM para 'extender' la cobertura al nuevo IHCAFE, una disposición transitoria en el Decreto de privatización deberá permitirlo.

### **1.8 Membresía/Representación**

Tanto a nivel nacional como internacional IHCAFE es miembro de, u ostenta la representación de Honduras ante, varias entidades especializadas. En los casos en que la membresía o representación sea de carácter oficial y conservando IHCAFE dicha delegación del Estado, deberán hacerse los ajustes o modificaciones o acreditaciones respectivas para viabilizar lo anterior.

## **2. Etapas a Seguir**

### **2.1 Aspectos legales formales**

1. Elaborar los estatutos del Nuevo IHCAFE
2. Constituir el Nuevo IHCAFE
3. Solicitar Personería Jurídica
4. Publicación y Registro de la Resolución que contiene Personería y Estatutos
5. Elaborar borrador de Anteproyecto de Ley de Privatización de IHCAFE y Creación del Consejo Nacional del Café
6. Presentar borrador a la Comisión Presidencial de Modernización del Estado y Consejo Consultivo de Privatización
7. Obtener los dictámenes favorables de las Secretarías de Estado de Hacienda y Crédito Público y de Planificación.
8. Poder Ejecutivo presenta la iniciativa de Ley ante el Congreso Nacional
9. Congreso Nacional aprueba la Ley
10. Poder Ejecutivo la sanciona y publica
11. Poder Ejecutivo realiza la transferencia de activos y pasivos a Nuevo IHCAFE
12. Registro de bienes muebles e inmuebles
13. Cambio de nombres, designaciones, membresías
14. Modificación de contratos o celebración de nuevos contratos y/o convenios

### 3. Cronograma

La Comisión Presidencial para la Modernización del Estado ha elaborado un cronograma basándose en los tramos del Programa de Reforma a la Administración Pública. PRAP. Según dicho esquema los 14 pasos anteriores se calendarizan así:

TRAMO	PASOS	DEBEN ESTAR CONCLUIDOS ANTES DE:
<b>I</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar los estatutos del Nuevo IHCAFE</li> <li>2. Constituir Nuevo IHCAFE</li> <li>3. Solicitar Personería Jurídica</li> <li>4. Publicación y Registro de la Resolución que contiene Personería y Estatutos</li> <li>5. Elaborar borrador de Anteproyecto de Ley de Privatización de IHCAFE y Creación del Consejo Nacional del Café</li> <li>6. Presentar borrador a la Comisión Presidencial de Modernización del Estado y Consejo Consultivo de Privatización</li> </ol>	<b>OCTUBRE 1995</b>
<b>II</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener los dictámenes favorables de las Secretarías de Estado de Hacienda y Crédito Público y de Planificación.</li> <li>2. Poder Ejecutivo presenta la iniciativa de Ley ante el Congreso Nacional</li> <li>3. Congreso Nacional aprueba la Ley</li> </ol>	<b>OCTUBRE 1996</b>
<b>III</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poder Ejecutivo la sanciona y publica</li> <li>2. Poder Ejecutivo realiza la transferencia de activos y pasivos al Nuevo IHCAFE</li> <li>3. Registro de bienes muebles e inmuebles</li> <li>4. Cambio de nombres, designaciones, membresias</li> <li>5. Modificación de contratos o celebración de nuevos contratos y/o convenios</li> </ol>	<b>OCTUBRE 1997</b>

**ANEXO A: LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Institución</b>
Aguero Neda, O. Rolando	Ex-Gerente	IHCAFE
Aguilar B., Gustavo A.	Vice Ministro	SECOM
Aguilar Paz, Jesús	Director CICJAP	IHCAFE
Aguillera, Saul	Jefe, Presupuesto	IHCAFE
Alfaro, Gustavo A.	Asesor de la Presidencia	CNH
Alvarez, Miguel	Jefe, Departamento de Capacitación y Comunicación de la División Agrícola	IHCAFE
Alvarez, Ricardo	Jefe, Unidad de Comercialización y Exportación	IHCAFE
Ardón Matute, René	Gerente General	BANHCAFE
Arévalo, Jaquelin	Gerente, Finanzas	IHCAFE
Arias, Ricardo	Secretario Ejecutivo	SRN
Arriaga Iraheta, Ubodoro	Director Ejecutivo	INA
Avila, Mario	Director de Instituciones Descentralizadas	SHCP
Banegas, Roberto	Sub-Gerente General	IHCAFE
Carvajal, Maria	Secretaría General de la Junta Directiva	Secretaría General
Carranza, Cesar	Director	Sub-Secretaria de Crédito Público
Castellanos, Jorge	Jefe de Inv. Económicas	BANTRAL
Espinoza Mondragón, Freddy	Gerente General	AHPROCAFE
Fernández Rápalo, Miguel	Presidente Junta Directiva	BANHCAFE
Fiallos, Carlos	Jefe División Planific.	IHCAFE
Figueroa Fuentes, Ramiro	Asesor Financiero	BAMER
Figueroa, Daniel	Vicepresidente	BANTRAL
Flórez, Lorenzo	Presidente Comisión del Azúcar y el Café	CNH
Hernández, Herbert	Gerente División Agroneg.	FINACOOOP
Hernández Molina, José	Secretario Ejecutivo	PROMECAFE
Izaguirre, Manuel	Jefe, Recursos Humanos	IHCAFE
Kafati, Miguel Oscar	Gerente General	TOSCAFEH
Lagos, Marcos	Analista Financiera	Ministerio de Hacienda
Madrid, Adolfo	Asesoría Legal y Recuperaciones	IHCAFE
Maduro, Jr., Osmond L.	Presidente	Comercial Agronorte
Maradiaga, Luis	Jefe, División Administrativa	IHCAFE
Medina Luna, Ramón	Gerente General	Manufacturas y Suelas
Midence, Marcela	Gerente	Fondo Cafetero Nacional

Montes M., Fernando D.	Gerente General	IHCAFE
Núñez de Reyes, Gabriela	Sub-Secretaria	SHCP
Osorio Dávila, Celeo G.	Vicepresidente Ejecutivo	BANADESA
Osorio, Franklyn	Asesor Técnico de Gerencia	IHCAFE
Palma, Mario	Departamento de Investigación de la División Agrícola	IHCAFE
Pineda R., Mario Rolando	Gerente General	UNIOCOOP
Reyes Hernández, Asterio	Presidente	AHPROCAFE
Ríos, Diner Alonzo	Gerente, Caja	IHCAFE
Rodriguez, Angel	Unidad de Proveeduría de la División Administrativa	IHCAFE
Rodriguez, Armando	Jefe, Departamento de Ingeniería y Proyectos	IHCAFE
Rodriguez Eliazar	Gerente	Centro de Investigación y Capacitación
Rubio, Andres	Departamento de Extensión Cafetalera de la División Agrícola	IHCAFE
Sanchez, Humberto	Recursos Humanos	IHCAFE
Santos, Claudio	Jefe, División Agrícola	IHCAFE
Suazo Maradiaga, Mario	Asistente Presidencia	BANTRAL
Valladares, Rafael	Consultor	CPME
Varela Herrera, Federico	Asesor en Agronegocios	UA
Vargas, Oscar	Gerente Administrativo	FINACOOOP
Velasquez, Leonardo	Gerente, Contabilidad	IHCAFE
Villatoros, Carlos	Gerente, Auditoría Interna	IHCAFE
Young, John H.	Coordinator-Chief of Party	UA
Wise, Michael L.	Director-Agricultura y Recursos Naturales	USAID
Zabala L., César Arturo	Jefe Departamento Agropecuario	BANHCAFE

Junta Directiva de Trabajadores de IHCAFE

**ANEXO B: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

**Asociación de Países Productores de Café, *Comunicado del Secretario General*, Londres: julio 11 de 1995.**

**Banco Central de Honduras, *Boletín Estadístico, Deuda Interna y Externa del Gobierno Central*, Vol. XLV, No. 1. Departamento de Estudios Económicos. Tegucigalpa: 1995.**

**Colombia, Federación Nacional de Cafeteros, *Folleto Informativo*, sin fecha.**

**Colombia, Federación Nacional de Cafeteros, *Revista Cafetera de Colombia*, Nos. 1 (1928/1929), y 143 (marzo-abril/1968).**

**Colombia, Gobierno Nacional, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, *Contrato Celebrado entre el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*, Bogotá: diciembre 22 de 1988.**

**Costa Rica, Asamblea Legislativa de la República, Ley No. 7309.**

**Costa Rica, Asamblea Legislativa de la República, *Proyecto de Ley del Traslado de Algunas Entidades al Sector Privado*, julio de 1995.**

**Costa Rica, Asamblea Legislativa de la República, Ley No. 2762.**

**Costa Rica, Instituto del Café de Costa Rica, *Leyes y Reglamentos Usuales sobre el Café*, edición revisada y actualizada, San José: agosto de 1992.**

**Chenery, Glenn Alan, "Struggling Back," *El Salvador Report*, julio de 1994.**

**FEDESARROLLO, *Economía Cafetera Colombiana*, Bogotá: 1978.**

**Jarvis, L. S. y otros, "El Negocio Cafetero ante el Mercado Libre," *Informe de la Comisión Mixta para el Estudio del Café*, Santafé de Bogotá: 1994.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Reglamento Interno de Trabajo*, Tegucigalpa: 1973.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Plan Operativo - Año 1979*, Tegucigalpa: 1978.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Séptimo Contrato Colectivo de Condiciones de Trabajo Suscrito entre el IHCAFE y el Sindicato de Trabajadores del IHCAFE*, Año 1992, Tegucigalpa: 1992.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Reglamento para la Comercialización del Café*, Tegucigalpa: 1993.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Informe de Actividades Período 1990-1993*, Tegucigalpa: 1994.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Resumen Estadístico: Estratificación de Productores: Producción, Área, Departamento, y Municipio*, Tegucigalpa: 1994.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Informe de Comercialización - Año Cafetalero 1994-1995*, Tegucigalpa: 1995.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Informe de Labores Realizadas Año 1994*, Tegucigalpa, D.C. Honduras, C. A.: 1995.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Ley Orgánica*, Tegucigalpa: 1995.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Listado de Puestos de Personal Permanente y Temporal*, Tegucigalpa: 1995.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Plan Anual de Auditoría - Año 1995*, Tegucigalpa: 1995.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Anteproyecto: Plan Operativo Anual (POA) Presupuesto - 1995*, Tegucigalpa, D.C. Honduras, C. A.: 1995.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Anteproyecto: Plan Operativo Anual (POA) Presupuesto*, Tegucigalpa, D.C. Honduras, C. A.: 1995.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Estados Financieros*, Tegucigalpa, D.C. Honduras, C. A.: 1995.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Sección de Presupuesto Liquidación Presupuestaria, Ingresos y Egresos*, Tegucigalpa, D.C. Honduras, C. A.: 1995.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Detalle de Activos Propiedad del IHCAFE, Vol 1.*, Tegucigalpa, D.C. Honduras, C. A.: 1995.**

**Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), *Detalle de Activos Propiedad del IHCAFE, Vol 2.*, Tegucigalpa, D.C. Honduras, C. A.: 1995.**

**Lleras Restrepo, Carlos, "En Defensa del Pacto Interamericano del Café," publicado en el libro del mismo autor titulado *Política Cafetera 1937/1978*, Santafé de Bogotá: no se da año.**

**Ruiz Lara, Jorge, *Fluctuations of World Coffee Prices: An Economic Analysis*, disertación doctoral presentada a la Universidad de Illinois, Champaign-Urbana: 1962.**

**Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Dictamen del Anteproyecto de Presupuesto de Recursos y Gastos, Ejercicio Fiscal 1995*, Tegucigalpa: 1994.**

**Varela Herrera, Federico, *Análisis de la Industria y la Competitividad en el Mercado Hondureño del Café*, Consorcio ACDI/NCBA/ATMA, proyecto No. 522-0383, Tegucigalpa, M.D.C.: junio de 1994.**

**ANEXO C: BORRADOR DE DISPOSICIONES ESPECIALES RELATIVAS A LA PRIVATIZACIÓN DE IHCAFE DENTRO DEL DECRETO QUE REFORMARA A LA LEY GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

**Del CONSEJO NACIONAL DEL CAFÉ:**

*Art.- Créase el CONSEJO NACIONAL DEL CAFÉ integrado por:*

1. Secretario de Estado en los Despachos de Economía y Comercio
2. El Secretario de Recursos Naturales
3. El Director General de Planeamiento y Política del Ministerio de la Presidencia
4. Presidente del Banco Central de Honduras
5. Presidente de la Asociación Hondureña de Productores de Café
6. Presidente de la Asociación de Exportadores de Café de Honduras
7. Presidente de la Asociación de Torrefactores de Café de Honduras
8. Un representante de la Asociación de las Cooperativas Cafetaleras (UNIOCOOP)
9. El Gerente General de [la institución sucesora de] IHCAFE.
10. Dos representantes del Congreso Cafetalero Nacional

*Art.- El Secretario de Estado en los Despachos de Economía y Comercio presidirá el Consejo y, en su defecto el [gerente general de [la institución sucesora de] IHCAFE]. En todo caso este último realizará las funciones de Secretaria del Consejo.*

*Art.- Las decisiones del Consejo serán adoptadas por el voto de la mayoría de sus Consejeros.*

*Art.- El Consejo tendrá las siguientes facultades y atribuciones:*

1. Formular la política cafetera del país.
2. Representar de manera integrada ante las organizaciones internacionales del Café.
3. Establecer las cuotas de consumo interno, de exportación y retención.
4. Disponer la constitución de existencias reguladoras de café que contribuyan a estabilizar los abastecimientos y los precios y que faciliten el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones internacionales.
5. Establecer metas de producción, teniendo en cuenta los compromisos internacionales de Honduras.
6. Establecer la política que se aplicará en la determinación y pago de los precios internos, con el propósito de contribuir al logro de las metas de producción y a la mayor estabilidad de los ingresos de los caficultores.
7. Someter a la aprobación del Poder Ejecutivo y por su conducto al Poder Legislativo, las normas que sean de la competencia de estos poderes, y los acuerdos, convenio o compromiso cafetaleros y otros instrumentos legales de carácter internacional sobre la materia, así como las normas y disposiciones que el Consejo pudiera dictar para el cumplimiento de los referidos acuerdos, convenios o compromisos suscritos o que se suscribieren por Honduras.

La ejecución de las políticas cafetaleras establecidas por el Consejo, salvo disposiciones en contrario, será responsabilidad de [la institución sucesora de] IHCAFE].

*Art. El Consejo se reunirá una vez al mes o cuando sea convocado en forma extraordinaria por la Presidencia o por la Secretaria del Consejo.*

*Art.- El Consejo emitirá su propio Reglamento y adoptara las demás resoluciones y acuerdos según su competencia.*

*Art.- El Consejo se encargará de disponer sobre la creación de mecanismos financieros en el objetivo de proveer para la retención cajalera y los programas de estabilización y sostenimiento de precios, así como para financiar programas orientados a elevar el nivel de vida y el bienestar de los caficultores y el desarrollo de las regiones cafeteras.*

*Art.- El Consejo Nacional del Café se encargara de disponer sobre la liquidación o fusión de aquellos Fondos Cafeteros correspondientes a cosechas anteriores a la vigencia de la presente Ley.*

#### **De la Privatización del Instituto Hondureño del Café (IHCAFE).**

*Art.- Acuérdate suprimir el Instituto Hondureño del Café y se dispone de sus activos y pasivos por medio de su privatización la cual se efectuara conforme a las siguientes reglas:*

- 1. Se faculta al Poder Ejecutivo para que por medio de la Secretaria de Estado en los Despachos de Economía y Hacienda se disponga de los activos y pasivos del Instituto lo cual se efectuara a titulo de donación a favor de [aquella institución privada sin fines de lucro que hayan conformado junto con el Estado de Honduras los gremios representativos del sector cafetalero y cuya personalidad jurídica y estatutos apruebe el Poder Ejecutivo ('institución sucesora')]*
- 2. Los instrumentos, actos y contratos y registros mediante los cuales se efectúen los actos traslativos del dominio y la propiedad de los bienes de IHCAFE estarán exonerados por una sola vez de los respectivos cargos, impuestos y timbres.*

*Art.- Crease el ['Certificado Cafetero de Origen' ] el cual será de un valor nominal de US\$ [...] por cada saco de café de 46 kilogramos que se exporte. Los Certificados Cafeteros de Origen serán emitidos por la 'Institución sucesora', previa autorización del Ministerio de Economía y Hacienda, y los recursos provenientes de su venta se destinaran de la siguiente manera:*

- 1. Para programas de 'la institución sucesora' x\$*
- 2. Para programas de .....*

La 'Institución sucesora administrara dichos recursos y al final de cada cosecha, juntamente con las autoridades de Hacienda y Aduanas realizaran un inventario de los certificados no usados y de los correspondientes codos representativos de aquellos 'certificados cafeteros de origen' efectivamente utilizados en la exportación de café.

La Secretaria de Economía y Hacienda y la 'institución sucesora' celebraran un convenio para regular todo lo relativo a los certificados referidos en el presente articulo.

*Art.- Se delega en la 'institución sucesora' la función de emitir licencias, autorizaciones y permisos los cuales serán obligatorios para toda persona natural o jurídica que opere plantas de beneficio, torrefaccion o industrialización; ejerza el comercio, actúe como intermediaria o exportador de café. El Consejo Nacional del Café aprobara las tarifas que se vayan a aplicar a este respecto.*

*Art. Se deroga el Decreto No. 83 del 9 de diciembre de 1970, así como sus Reglamentos y quedan si efecto los acuerdos emitidos por la Junta Directiva de IHCAFE. Se modifica el Decreto 31-92 Ley para la Modernización y el del Sector Agrícola, en el sentido de excluir de sus disposiciones todo lo relativo al IHCAFE. Sin perjuicio de lo anterior, la derogación y modificación a que se refiere el presente articulo serán efectivas una vez que se haya completado el proceso de privatización de IHCAFE. Quedan vigentes en lo que no se opongan a la presente Ley y por mientras se emite una Ley Marco del Sector Cafetero, todas aquellas disposiciones contenidas en Leyes y Decretos especiales relativos a mecanismos de retención y, o comercialización del café.*

**ANEXO D:  
HALLAZGOS EN DIFERENTES DEPENDENCIAS**

**A. La División Agrícola**

- Los funcionarios de la división consideran que ellas podrían tener ingresos mucho mayores. Ahora el sistema no ofrece incentivos a los departamentos y divisiones para aumentar los ingresos, dado que todos ellos asume IHCAFE como entidad, y no el mismo departamento o división. Áreas de posible aumento de ingresos podrían ser el análisis de suelos (para este servicio el productor paga 75 Lempiras por muestra. La demanda para este servicio es grande dado que la competencia cobra el doble o el triple), seminarios de capacitación, etc. Estos funcionarios opinan que ya que solamente 30,000 de los 80,000 productores trabajan con IHCAFE, la demanda de servicios futuros de IHCAFE es muy grande.
- Debido a que la misión primordial de la División Agrícola es prestar apoyo técnico a los productores de café, el problema más grave para esta división es la falta de vehículos en buenas condiciones, y repuestos para llevar a cabo sus actividades en el campo.
- Aunque están de acuerdo que en otras instituciones públicas la situación es peor, para esta división la falta de poder para manejar sus propios fondos y la centralización de la administración en IHCAFE limitan en gran medida el desempeño de sus actividades. Para ellos es preferible tener control sobre su presupuesto, una vez éste sea aprobado por la Gerencia General. Uno de los problemas mencionados varias veces es el reglamento según el cual quien maneja los fondos rotatorios tiene que presentar una fianza por la misma cantidad para el control de gastos, la cual no se reembolsa.
- Aunque el problema de burocracia se atribuye a los funcionarios de la División Agrícola y a las leyes del Gobierno, existe la opinión de que la misma División Administrativa también es un obstáculo por los reglamentos administrativos internos. Según ellos, la Junta Directiva deberá modificar los reglamentos internos de trabajo para descentralizar la toma de decisiones.
- Los funcionarios de la División Agrícola coincidieron en que el nivel de personal técnico en la división es sumamente alto. La mayoría de ellos cuenta con maestrías y posgrados y existe orgullo sobre el nivel de capacitación que reciben. También opinan que los departamentos y el personal tienen buena motivación y colaboran juntos. Sin embargo, consideran que los salarios no reflejan los cambios en el costo de vida, aunque han sido competitivos en el pasado. Finalmente, opinan que sus técnicos tienen alta credibilidad dentro y fuera del IHCAFE.
- En el Departamento de Capacitación existe una preocupación por la falta total de equipo como computadoras (no existe ni una) e impresoras para hacer publicaciones. Consideran que si se contara con el equipo necesario, el departamento podría vender mayor cantidad de servicios y hacer más en publicidad para IHCAFE.

- También en Capacitación, opinan que la capacitación técnica está más enfocada hacia los pequeños productores y no se le da la importancia adecuada a productores medianos y grandes para obtener su interés. La creación de una Escuela de Administración de Fincas sería un buen comienzo.
- En el Departamento de Extensión Cafetalera, tienen la opinión de que la transferencia de tecnología en el futuro deberá incluir más apoyo técnico en la generación y distribución de tecnología en la preparación de café de calidad para exportación.
- En el Departamento de Investigación Cafetalera, existe la necesidad de más equipo, especialmente equipo para los programas de Suelos, Beneficiados y Fisiología. Otro problema en esta área es que se requiere mayor esfuerzo para integrar los programas con el fin de que sean más interdisciplinarios, y envuelve más interacción intra- e inter-departamental. Finalmente, existe la necesidad de crear un nuevo programa de Biometría, y un programa de estudios socioeconómicos, una actividad que la división no realiza actualmente, pero que se considera esencial en el futuro, con el objetivo de evaluar la adaptabilidad de la tecnología transferida, las necesidades y opiniones de los productores, etc.
- Se necesita más personal, especialmente en el área de estudios socioeconómicos a crearse.

## **B. División de Planificación**

- Existe la opinión entre los funcionarios entrevistados de este departamento, de que hay una gran necesidad de fortalecer el Centro de Computo. Hoy en día el Centro sufre por el hecho de que sólo tiene dos programadores de medio nivel técnico. El prestigio del Centro es también pésimo dado que no hay una centralización de bancos de datos y que aparentemente el Centro no está calificado para ofrecer capacitación técnica a otros departamentos de IHCAFE. En conversaciones con estos funcionarios, expresaron su opinión de que sí es bien importante tener un alto nivel de Informática en IHCAFE, y que la única manera de obtenerla es traer dos o más programadores que no solamente sean altamente calificados, sino que puedan diseñar e implementar cursos de capacitación en IHCAFE.
- Aparentemente, este departamento no tiene monopolio sobre las estadísticas. Por ejemplo, la Unidad de Comercialización maneja sus propias estadísticas independientemente de la División de Estadísticas. Aunque a veces esto se justifica, habrá que analizar más a fondo la situación. Un problema relacionado con esta situación es que aparentemente existe demora excesiva en el suministro de datos a la División de parte de otras divisiones.

- A pesar de esto, la división reconoce la aparente disponibilidad de recursos financieros y materiales cuando se necesitan, lo cual indica una sólida dedicación al concepto de planificación.
- Todos los funcionarios mencionaron que un problema actual es la falta de personal altamente capacitado para poder cumplir con las actividades de la División. Como solución se recomienda la contratación de economistas con conocimiento socioeconómico y mayor fortalecimiento en el Centro de Cómputos.
- Otro problema divisional es la existencia de conflictos interpersonales. La solución sería definir con mayor claridad las políticas de la división, y las responsabilidades que existen para cada puesto.
- El mayor problema de la división es la falta de entendimiento sobre cuál es su misión dentro de la estructura de IHCAFE, y en cuáles actividades deberá intervenir. La solución prevista es una definición global sobre la misión de IHCAFE y sobre la estructura organizativa.
- El Departamento de Formulación y Desarrollo de Proyectos es visto alrededor de IHCAFE como el departamento más débil del instituto. Dado que nunca ha formulado o desarrollado un proyecto para IHCAFE, deberá o eliminarse o totalmente reestructurarse.

### **C. División Administrativa**

- El Jefe de la División de Administración percibe que su rol en la organización es controlar los gastos dado que, en sus palabras, "los ingresos de IHCAFE son muy limitados." Por la naturaleza de su posición, entiende que siempre habrá choques entre su división y otras dependencias de IHCAFE, pero comprende que es un rol esencial para mantener la solvencia del instituto.
- Según funcionarios de la División, el problema mayor actualmente es la falta de un Jefe del Departamento de Servicios Generales. En la actualidad, el Jefe de la División está encargado de este área, pero las necesidades del Departamento requieren una persona a tiempo completo y con la formación necesaria para la posición. Además, existe una falta de personal en este área, dado que la limitación en compra de vehículos requiere mayor mantenimiento a los vehículos existentes. Opinan que el personal más necesario es un buen ingeniero mecánico con bastante formación en el mantenimiento de vehículos.
- Una limitación para IHCAFE es que la Unidad de Caja bajo el Departamento Financiero Contable está obligada a invertir sus fondos en bancos nacionales. Esta limitación prohíbe que IHCAFE deposite en otras instituciones financieras, donde los rendimientos financieros pueden ser mayores que los de los bancos.

- Funcionarios de la división consideran que ésta funciona en forma excelente y que hay una disciplina muy apropiada para la Misión Global de IHCAFE. El personal de la División trabaja en forma conjunta, aunque la falta de capacitación para ellos es considerada como un gran problema que IHCAFE tiene que superar mediante programas de capacitación (especialmente en Informática).
- Los mismos funcionarios de la división reconocen que el control interno requiere la separación de las funciones de contabilidad y las de finanzas, y que el Departamento Financiero Contable debe ser reestructurado.
- Existe una gran necesidad de informática en esta división. En el área de capacitación, los empleados expresaron que no confían en el Centro de Computo, y que se necesitan instructores del sector privado. El área de compatibilidad está especialmente deficitario en computadoras. Insisten en que es muy difícil cerrar los libros mensualmente, aunque en la actualidad logran realizarlo. La falta de equipo es también obvia en áreas de conciliación bancaria, donde la computadora que está en uso requiere mantenimiento.
- En otras dependencias, existe una enorme frustración con las funciones de administración en IHCAFE. Aunque todos reconocen que IHCAFE tiene muchas limitaciones en cuanto a leyes nacionales sobre compras de material, etc., opinan a la misma vez la División Administrativa tiene demasiado poder en IHCAFE. Es especialmente importante agilizar los tramites administrativos. Todos están de acuerdo que una división deberá tener más control sobre sus propias finanzas, y la forma en que deben distribuir las. Reconocen que ellos tienen que mantenerse dentro de un presupuesto divisional o departamental, pero creen que una vez acordado el presupuesto en general con la Gerencia, deben tener los mismos Jefes de Departamento la responsabilidad y flexibilidad de operar dentro del marco general del presupuesto. En caso contrario dicen los jefes, ellos gastan mucho tiempo innecesario en trámites triviales.
- El Departamento de Servicios Generales es considerado muy deficiente. Hay una gran necesidad de más personal, dado el número de vehículos que requieren mantenimiento. Más importante aún, es que se necesita personal más calificado con experiencia. Sobre todo, este departamento requiere un Jefe, el cual no existe. Otra posibilidad sería la de privatizar las actividades de este departamento. Los dos áreas más probables para hacerlo serían los áreas de mantenimiento de vehículos, y la de limpieza (aseadores). En el primer caso, una opción sería de privatizar la mitad del mantenimiento, e.d., quedar con un núcleo pequeño de servicios de mantenimiento para las necesidades inmediatas. En el caso de los aseadores, la privatización podría ser en forma completa, según entrevistas con el personal.

#### **D. Unidad de Comercialización y Exportación**

- Existe una fuerte necesidad de personal adicional, especialmente inspectores para el control en los puertos, y personal de apoyo con capacitación en estadísticas para

Tegucigalpa. Hoy en día la unidad funciona con bastante personal temporal, incluyendo la persona encargada de estadísticas en la unidad. Además, el jefe de la unidad no tiene un asistente en Tegucigalpa, quien podría respaldarlo en su ausencia o cuando las necesidades del trabajo lo exijan.

- Existe un buen conocimiento por parte del personal de las actividades de la unidad.
- Existe la opinión de que ésta unidad deberá tener más prestigio, dado que es la única dependencia que recibe ingresos.
- Es una batalla constante conseguir bienes y servicios cuando necesitan la aprobación de la División Administrativa.
- No goza de control sobre sus finanzas. Hay una gran falta de información disponible para quien detalla los gastos incurridos a la fecha en su unidad, relación con el presupuesto, etc. Esta falta es de suma importancia según el criterio de la unidad.
- Existe escasez grave de equipo necesario para el buen funcionamiento de la unidad. Ella tiene necesidades de estadísticas y de control sobre ingresos, ventas, etc., y solamente cuenta con una computadora en buen estado físico, y otra que está obsoleta.

#### **E. Unidad de Ingeniería y Proyectos**

- Hay una gran necesidad de personal adicional para que el departamento pueda construir nuevos caminos y mantener los existentes. El contrato con la Comunidad Europea le permitirá hacer algunos más, aunque no las suficientes para cubrir las necesidades actuales.
- Los problemas que han sufrido las otras dependencias en IHCAFE en cuanto a la dificultad de comprar equipos y manejar sus propios fondos, no son tan graves en este departamento. Esto se atribuye al hecho de que este departamento hizo muchos esfuerzos en el pasado que al final se convirtieron en victorias.
- Hay orgullo en este departamento de que el personal está dedicado a su trabajo, tiene autonomía relativa con respecto a otras dependencias, y conoce bien cuál es su misión. Este departamento se ve a sí mismo como un grupo de profesionales que trabaja en un área muy bien planeada, un poquito aislado de IHCAFE como institución.

#### **E. Departamento de Recursos Humanos**

- El Departamento de Recursos Humanos tiene la visión en el corto y mediano plazo de "constituirse en una División de Recursos Humanos" y cree que importancia relativa

deberá aumentar el prestigio del grupo para que ocupe como "unidad administrativo" el tercer lugar en importancia después de la Subgerencia."

- Hoy en día las limitaciones del departamento son que no administra realmente los puestos y salarios y no tienen control sobre el desarrollo de personal (especialmente en capacitación interna).
- En el ramo administrativo, no están sistematizadas y actualizadas los manuales de administración y las descripciones para cada puesto, así como los reglamentos para la evaluación de puestos. Además, el departamento quiere estar más envuelto en pruebas de conocimiento y psicométricos en la fase de selección de personal. Funcionarios del departamento creen que la cultura de "Recursos Humanos" es muy anticuado y no responde a las necesidades de una institución de este tamaño y carácter.
- En lo relacionado con capacitación, el departamento reconoce que la División Agrícola tiene, y deberá seguir teniendo, el rol principal de capacitar a los extensionistas y a grupos especiales en el área de caficultura. Sin embargo, la capacitación interna, especialmente en áreas como Informática y Gestión de Calidad Total (TQM) deberán ser administradas por Recursos Humanos. La falta de capacitación en computadoras es el problema más serio en todo IHCAFE.
- Como parte de su modernización, el Departamento ve la necesidad de tener más personal, especialmente para llevar a cabo proyectos especiales como estudios de mercado en asuntos salariales, etc. Actualmente la falta de personal se complica por la carencia simultánea de formación y capacitación del personal existente.
- La modernización de este departamento también requiere más computadoras, y más programas de administración de recursos humanos. La capacitación de todo el personal en el Instituto deberá empezar con el de Recursos Humanos, que después podría ayudar en el diseño de un programa de capacitación sobre el uso de computadoras.
- La visión del Departamento de Recursos Humanos es que debe tener un rol mucho más activo en relación con el reclutamiento y desarrollo de personal. En el área de capacitación, la División Agrícola tiene un monopolio en la práctica sobre formación interna. Aunque el Departamento de Recursos Humanos no está desarrollado hoy y tiene debilidades fuertes, sí existe la opinión de que capacitación interna deberá ser programada y supervisada por Recursos Humanos. Muchos opinan que los cursos de capacitación actualmente son poco inovativos y deficientes en términos de los entrenadores. Claramente, la necesidad más grande en capacitación es en el área de computadoras, y un programa formal deberá ser preparado por Recursos Humanos. Otras necesidades son: instrucción en ideas de administración de empresas (como TQM), y un programa de conscientización en lo que es IHCAFE, y que rol tiene en el sector cafetalero (actualmente hay una ignorancia muy notable sobre las actividades de IHCAFE dentro de la organización misma).

**ANEXO E: CUESTIONARIOS**

**G.1 Preguntas sobre aspectos del Entorno Exterior**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Posición: \_\_\_\_\_

Entidad \_\_\_\_\_

1. **Considera usted que son acertados los fines y objetivos para los cuales se creo el IHCAFE?**
  
2. **a CUALES DE LOS FINES Y OBJETIVOS DEL IHCAFE les daría usted mayor prioridad de la que actualmente tienen? A cuales les daría menor prioridad que la actual?**

**Cuales considera usted que son las mayores limitaciones del IHCAFE para cumplir con mayor eficacia y eficiencia los fines y objetivos para los cuales fue creado?**

4. **Como se distribuyen y complementan las funciones del IHCAFE con:**
  - a. **El Banco Central de Honduras;**
  - b. **Los productores de café**
  - c. **Los exportadores de café;**
  - d. **Los torrefactores de café;**
  - e. **Las cooperativas cafetaleras**

5. **Que recomendaciones haría usted para hacer mas productivas las relaciones del Instituto con cada uno de estos grupos o entidades?**
  
6. **Que nuevos servicios considera usted que debería prestar el IHCAFE? Cuales podría eliminar o reducir?**
  
7. **Si se mantiene el carácter gubernamental del IHCAFE, que servicios se podrían mejorar si los prestaran entidades del sector privado mediante contratos con el Instituto? Que servicios debería continuar prestando directamente el IHCAFE?:-**
  
8. **Cree usted que seria conveniente mantener el IHCAFE como organismo autónomo del Estado? O considera que se podría transformar en una entidad de carácter privado?**
  
9. **Considera usted que es necesario cambiar la composición de la Junta Directiva del IHCAFE? Por que?**

10. **Que opina de la idea de crear dentro del sector publico un "Consejo Nacional del Café" que se encargue de formular, en coordinación con otras entidades competentes del Estado, la política cafetera del país? De crearse, como cambiarían las funciones, objetivos y carácter institucional del IHCAFE?**
  
11. **Considera usted que la actual estructura institucional para el manejo y regulación de la industria del café es adecuada para lograr una definición clara de la política cafetera y de su eficaz ejecución? Si hay deficiencias, como podrían corregirse?**
  
12. **Como se financia la retención cafetera/ Son suficientes las instalaciones de almacenamiento para el café retenido? Costo por sacos de 46 kilos?**
  
13. **Cuales son las implicaciones fiscales (ingreso, gastos) de las actividades del IHCAFE?**
  
14. **Que impuestos o subsidios afectan o benefician a la industria del café?**
  
15. **Hay un sistema cambiario especial para los reintegros por exportaciones del café? Como opera?**



6. **Es difícil conseguir bienes, servicios? Cuánto dura para que sus necesidades sean alcanzadas?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
7. **Que control tiene usted sobre sus cuentas y pagos de factura?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
8. **Cuales son las fortalezas y debilidades de su área?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
9. **Que sería una mejor estructura organizativa para IHCAFE con respecto a su área?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
10. **Existen departamentos innecesarios, o existe una necesidad para departamentos que no existen?**





6. **¿Cómo se formula la planeación?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
7. **Describamos la situación con el Chemical Bank "Swap" mediante un diagrama paso a paso de lo que se suponía debió haber ocurrido y lo que realmente ocurrió.**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
8. **¿Si revisamos los Estados de Ingreso de IHCAFE, dónde encontraremos subsidios?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
9. **¿En qué forma se financia la retención? Hagamos un diagrama del proceso para manejar la retención indicando quién está involucrado realizando qué?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
10. **¿Cuáles son las actividades/servicios básicos suministrados por IHCAFE?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
11. **¿Cuáles de los servicios suministrados por IHCAFE podrían generar ingresos si fueran ofrecidos a entidades externas a un costo? Estime cuánto podría cobrar el Instituto por unidad. En este ambiente, cuáles actividades deberían ser añadidas o eliminadas.**

**Encuesta para los Representantes de los Grupos de Productores, Tostadores, y Exportadores**

1. **¿Cuáles de los servicios suministrados por IHCAFE tienen valor monetario para usted?**
  
2. **¿Si IHCAFE no le brindara estos servicios, cuánto estaría dispuesto a pagar por ellos?**
  
3. **¿Por cuáles de los servicios que IHCAFE no brinda en la actualidad pagaría usted si IHCAFE los brindase?**
  
4. **¿Cuánto pagaría por unidad?**
  
5. **¿Ofrece su organización servicios gratis o subsidiados a IHCAFE? ¿Si IHCAFE comenzara a cobrar precios de mercado, haría lo mismo la organización entrevistada?**