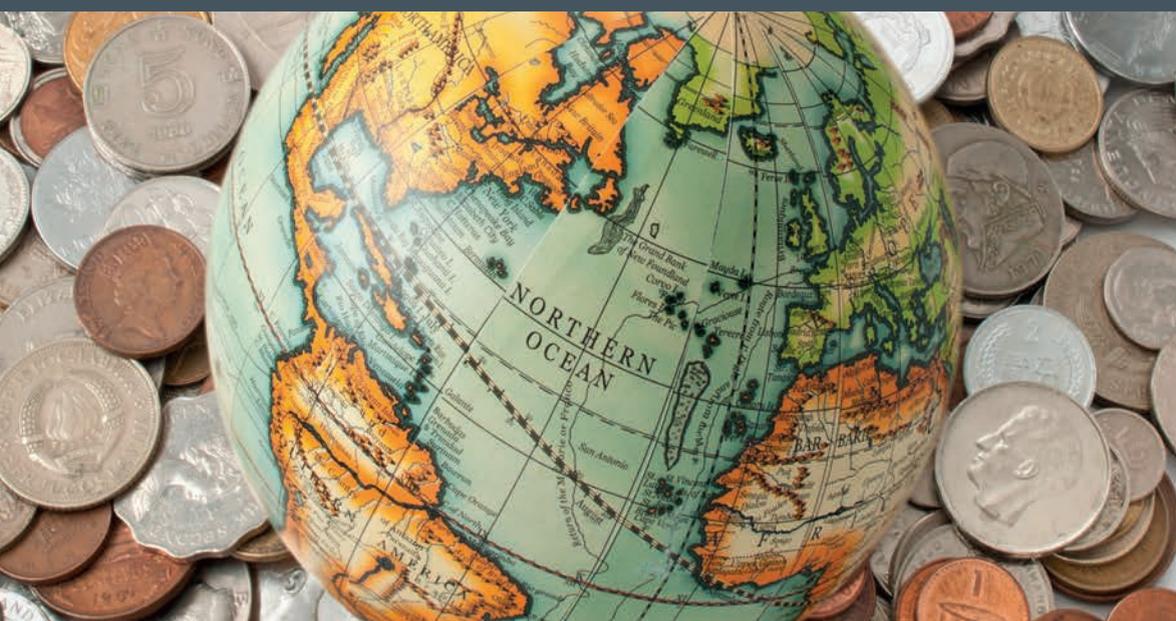


# CEMLA, una institución clave de América Latina

60° aniversario







CEMLA: una institución  
clave de América Latina,  
1952-2012

---



**CEMLA:  
una institución clave  
de América Latina,  
1952-2012**

---

**Eduardo Turrent**

***CEMLA: una institución clave de América Latina, 1952-2012***

**Primera edición, 2014**

Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)

Durango 54, colonia Roma Norte, Delegación Cuauhtémoc

C.P. 06700, México D. F., México

<[www.cemla.org](http://www.cemla.org)>

Copyright© 2014 Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos

Todos los derechos reservados

Impreso en México • *Printed in Mexico*

ISBN 978-607-7734-64-2

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra –incluido el diseño tipográfico y de portada– sea cual fuere el medio electrónico o mecánico, sin el consentimiento por escrito del editor.

Coordinación editorial realizada por la Gerencia de Servicios de Información del CEMLA.

Fotografía de portada: © Dave Bredeson | dreamstime.com

# Índice

---

Prólogo .....	<i>xi</i>
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I. Antecedentes y fundación</b> .....	15
1. Prolegómenos .....	15
2. El proyecto .....	25
<b>CAPÍTULO II. Despegue (1952-1960)</b> .....	43
1. Panorama general .....	43
2. Enseñanza .....	53
3. Información .....	65
4. Investigación .....	67
5. Otras actividades .....	73

<b>CAPÍTULO III. Transición (1960-1972)</b> .....	79
1. Panorama general .....	79
2. Docencia .....	94
3. Reuniones .....	101
4. Investigaciones .....	104
5. Publicaciones y otras actividades .....	108
6. Otras actividades .....	112
<b>CAPÍTULO IV. Consolidación (1972-1985)</b> .....	117
1. Panorama general .....	117
2. Adiestramiento .....	132
3. Investigaciones .....	139
4. Reuniones .....	145
5. Otros servicios .....	150
6. Publicaciones .....	152
7. Asuntos diversos .....	155
<b>CAPÍTULO V. Evolución (1985-2000)</b> .....	159
1. Problemas a resolver .....	159
2. Crisis presupuestaria .....	169
3. Adiestramiento .....	172
4. Investigación, publicaciones y reuniones .....	179
5. Otras funciones .....	189
6. El CEMLA, la regulación y supervisión bancarias, y la creación de ASBA .....	190
<b>CAPÍTULO VI. Etapa de reformas (2000-2009)</b> .....	195

1. Vientos de cambio .....	195
2. La nueva administración y sus acciones .....	207
3. Programas plurianuales .....	214
4. Adiestramiento y reuniones .....	216
5. Publicaciones, asistencia técnica y otros .....	227
<b>CAPÍTULO VII. Hacia el futuro (2010-2013).....</b>	<b>231</b>
1. Planeamiento general .....	231
2. El Plan Estratégico .....	232
3. Cuotas .....	240
4. Programa de eventos .....	246
5. Reorganización de las reuniones de gobernadores y otras reuniones técnicas .....	249
6. Investigación .....	257
7. Publicaciones .....	262
8. Asistencia técnica .....	265
9. Novedades e innovaciones .....	267
10. Avances y reformas administrativas .....	273
11. Retos y conclusiones .....	275
<b>Balance y perspectivas .....</b>	<b>279</b>

## Índice de semblanzas

1. RODRIGO GÓMEZ .....	26
2. JAVIER MÁRQUEZ .....	54
3. ADOLFO CÉSAR DIZ .....	126

4. JORGE GONZÁLEZ DEL VALLE .....	136
5. JESÚS SILVA-HERZOG .....	166
6. SERGIO GHIGLIAZZA GARCÍA . .....	175
7. KENNETH COATES .....	204
8. JAVIER GUZMÁN CALAFELL .....	233

## Prólogo

---

**E**N EL AÑO DE 1950 EN LA CIUDAD de Santiago de Chile se celebró la segunda edición de la Reunión de Técnicos en Banca Central del Continente Americano. En ese foro la delegación del Banco de México, encabezada por Agustín Luna Olmedo, jefe del Departamento de Estudios Económicos, presentó un proyecto para establecer un organismo que se llamaría Instituto de Estudios Económicos Latinoamericanos. Todos los indicios apuntan a que en la concepción de ese proyecto participaron en forma destacada el influyente subdirector de dicho banco Rodrigo Gómez y el economista de origen español Javier Márquez, quien se había trasladado de Inglaterra a México en 1939 para vivir en este país durante el resto de su fructífera vida.

Aunque no existe constancia escrita, en su momento fue muy persistente el rumor de que la propuesta mexicana despertó mucha preocupación en el destacado economista argentino Raúl Prebisch, quien ya fungía como secretario general de la Comisión Económica para América Latina. Al parecer, consideró que, de establecerse la entidad propuesta por el Banco de México, se generaría una duplicación de funciones con el organismo subcontinental, nacido en 1948 por iniciativa del diplomático chileno Hernán Santa Cruz. Previsiblemente, las quejas de Prebisch fueron escuchadas y el proyecto fue modificado para, en términos más acotados, plantear el establecimiento de un instituto de investigaciones, que patrocinarían los bancos centrales de América

Latina, con el fin de impartir capacitación y de hacer investigaciones en el campo especializado de la banca y la política monetaria.

Con el impulso del Banco de México y consiguiendo un apoyo creciente por parte de otros bancos centrales de América Latina, el proyecto pudo por fin concretarse en el año 1952. La idea propulsora fue la de estudiar los problemas monetarios y bancarios que aquejaban a los países del subcontinente, pero desde la perspectiva de estos mismos países. Otra motivación, quizá un tanto más ambiciosa, fue la de intentar la creación de un pensamiento económico propio para los países del área en los órdenes de la moneda y la banca. Asimismo, y en un nivel menos abstracto, se destacó la conveniencia de brindar una capacitación eficaz, a costos accesibles, para los ejecutivos y los técnicos de los bancos centrales de la zona. Con ese esfuerzo se reducirían los costos de la enseñanza y, además, la preparación resultaría más pertinente y apropiada para los problemas concretos que enfrentaban los bancos centrales del área.

En reconocimiento a su notable capacidad profesional y también a la participación que había tenido en la gestación del proyecto, por recomendación del Banco de México el nombramiento de director de la institución, que se denominó Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, recayó en Javier Márquez. A esa encomienda se entregó don Javier en cuerpo y alma desde el momento en que el CEMLA abrió sus puertas y hasta su retiro, aproximadamente dos décadas después. En un principio, la tarea de Márquez consistió en lograr que la institución subsistiera. Al efecto, era crucial que fuera consiguiendo el respaldo y la adhesión de un número creciente de bancos centrales de América Latina y del Caribe. También fue muy importante reclutar, en calidad de bancos centrales colaboradores, a los de Estados Unidos, Canadá, Francia, Inglaterra y España, con los cuales se tuvo una estrecha y fructífera relación, toda vez que aportaban recursos financieros, conferencistas y becarios.

En ese periodo de despegue se procuró, atinadamente, que el organismo se concentrara en las labores de docencia y capacitación. Con posterioridad, ya habría oportunidad de diversificar sus funciones, prestando atención creciente a las labores editoriales,

a la organización de eventos y reuniones, y al impulso de las investigaciones.

Toda vez que del Banco de México emanó la propuesta para establecer el CEMLA, los miembros fundadores del organismo coincidieron en que su sede debería establecerse en la capital mexicana. Al respecto, ha sido un acierto de Eduardo Turrent poner énfasis en los apoyos posteriores que recibió el CEMLA de su *alma mater* y también del gobierno mexicano. Sobresale en particular en este último aspecto la decisión tomada a principios de los años sesenta, de dotar al Centro de un edificio propio. Esa medida resultó muy relevante para facilitar el desarrollo de las tareas del Centro, pero también para aliviar las estrecheces presupuestarias que con mayor o menor intensidad habían pesado a lo largo de su trayectoria. Por dar su apoyo al Centro en todo lo posible, merece un reconocimiento especial Rodrigo Gómez, quien fungió como cabeza del Banco de México desde finales de 1952 hasta su muerte en agosto de 1970. Es un acierto haber incluido su semblanza en el libro, aunque nunca fue director del CEMLA.

Como ya se ha dicho, las restricciones presupuestarias marcaron etapas muy importantes de la evolución del CEMLA. Cuando se suscitaban esas dificultades o cuando se hicieron más intensas, las administraciones en turno las enfrentaron de diversas formas. Durante la primera etapa de Márquez como director, se tuvo un especial empeño en ir asociando a un número creciente de bancos centrales de América Latina y el Caribe. Más que por esfuerzos diplomáticos, esto se consiguió porque se fueron haciendo evidentes los beneficios que se derivaban del trabajo del organismo. Más adelante, todavía durante la gestión de Márquez, el esfuerzo de reclutamiento de nuevos miembros incluyó instituciones que no eran bancos centrales. Destacaron entre ellas bancos de desarrollo, organismos internacionales, asociaciones representativas de bancos comerciales y entidades encargadas de la regulación y la supervisión de bancos.

Como resultado de esa política, el CEMLA se vio obligado a diversificar su oferta de servicios. En el proceso fue adquiriendo experiencia y reconocimiento en variados campos ligados a la actividad financiera.

En su momento, la estrategia de reclutar miembros distintos de los bancos centrales resultó una buena fórmula para superar las restricciones presupuestarias. Sin embargo, más adelante, en parte como resultado de esa estrategia, se gestó una grave crisis financiera en el organismo. Por años, una línea de actividad importante del CEMLA había sido la de atender a las entidades encargadas de la supervisión bancaria en sus respectivos países. Pero, cuando a finales de los años noventa se constituyó como asociación civil el organismo latinoamericano para la coordinación de las llamadas superintendencias de bancos, se suscitó un gran problema económico para el Centro. De ahí que la administración que encabezó el economista Sergio Ghigliazza haya tenido como una de sus encomiendas aplicar una estricta política de austeridad, que habría de volverse institucional con el tiempo.

El autor del libro y los responsables del proyecto editorial han tenido sin duda un acierto al incluir en el volumen una semblanza de todos los competentes economistas que en su momento encabezaron al Centro. Ya se ha mencionado en las líneas anteriores a Javier Márquez, y cabe agregar a los también mexicanos Jesús Silva-Herzog Flores y Sergio Ghigliazza. Otras personas destacadas que ocuparon el cargo de director fueron el economista argentino Adolfo Diz, el financiero y diplomático guatemalteco Jorge González del Valle y el economista Kenneth Coates, de nacionalidad uruguaya. El elenco se cierra con Javier Guzmán Calafell, actual subgobernador del Banco de México. Es importante mencionar a esas personas, ya que representan algo que ha sido de gran valor para el CEMLA a todo lo largo de su existencia: su capital humano. Con este capital es que el organismo ha desempeñado sus actividades y por esa vía ha contribuido a enriquecer el de las instituciones miembros.

Una de las virtudes que han caracterizado al CEMLA en todas sus etapas de desarrollo ha sido la política de atención a las necesidades de sus miembros. En parte, la aplicación de esa estrategia explica la evolución mostrada por el organismo en el transcurso de los años. El temario de los cursos impartidos y demás actividades de capacitación siempre se ha decidido en buena medida en función de las solicitudes que se recaban de las instituciones

asociadas: bancos centrales u otros organismos. De ese enfoque hacia el servicio han derivado también otras actividades importantes, como las tareas de investigación, que florecieron de mediados de los setenta a principios de los noventa, y resurgieron a partir de 2011, la actuación como secretaría **técnica de foros regionales** o subregionales de alto nivel; y los programas multianuales que fueron puestos en marcha durante la administración de Sergio Ghigliazza, y que han subsistido hasta la actualidad, ahora con el nuevo nombre genérico de asistencia técnica.

La historia del CEMLA ha estado marcada por la evolución, y la crónica de Eduardo Turrent refleja ese hecho con claridad. En ella puede comprobarse que la evolución no sólo se ha producido en el ámbito de los servicios y productos ofrecidos por el Centro. También se ha manifestado en cuanto a su organización, instalaciones, equipos, administración y desde luego en relación con sus ya mencionados recursos humanos. En lo que hace a las instalaciones, ya se recordó el paso importante que significó dotar a la institución de un edificio propio, objeto en tiempos recientes de una remodelación muy bien planeada. En el orden de la administración de los recursos humanos, se inscribe también la importante decisión de crear el fondo de pensiones para el personal del Centro.

En el recuento de las líneas de actividad desplegadas por el CEMLA, una mención especial merece el programa editorial puesto en ejecución por el organismo desde sus primeras etapas de desarrollo. Sus publicaciones han ofrecido un foro de expresión importante para autores y temáticas que, en ausencia de este recurso, quizá se hubieran quedado sin difusión. También es de importancia señalar **cómo, a lo largo del tiempo, esas publicaciones se fueron adaptando en su integración y su formato a las características de los temas, las instituciones asociadas, los autores y a la disponibilidad de información.** En cuanto al programa editorial de libros, estudios, folletos y otros materiales, cabe destacar la perseverancia con la cual se ha proseguido. A su amparo, se han publicado en idioma español importantes trabajos que, de otra manera, quizá no hubiesen estado disponibles en esta lengua.

Las actividades de investigación han sido preocupación permanente en el CEMLA desde sus primeras etapas. El interés por la investigación es atribuible a las preocupaciones teóricas y prácticas de sus miembros. A lo largo de los años se han modificado las formas de atenderlas. En una época, ya se ha dicho, el Centro contrató a destacados especialistas de diversos países para que llevaran a cabo proyectos de investigación. El enfoque no pudo mantenerse tanto por problemas presupuestarios como por otras dificultades para la permanencia de los investigadores dentro de la organización. Más adelante, las investigaciones siguieron produciéndose, pero con base en otras fórmulas, como la realización de proyectos específicos por encargo externo o con patrocinio de otras instituciones. Una decisión muy acertada para vincular la investigación con las publicaciones fue la creación del Premio Rodrigo Gómez. Por esta vía, además de impulsarse la reflexión sobre las cuestiones de interés para la banca central de la región, también se ha generado una oportunidad para enriquecer el programa editorial. En épocas más recientes, otra fórmula muy conveniente ha sido la de apoyar las labores de la llamada Red de Investigadores de los Bancos Centrales del Continente Americano. Además, como ya se mencionó con anterioridad, a partir de 2011 se dio un nuevo impulso a las actividades de investigación en el CEMLA. Este incluyó la negociación de convenios con instituciones académicas, el relanzamiento de la principal revista académica del Centro, *Monetaria*, la introducción de pasantías de investigación, financiadas en su mayor parte por los bancos centrales participantes, y la reinstalación del departamento de investigación.

En el desarrollo del CEMLA han tenido mucho que ver, en todas sus etapas, los arreglos de cooperación que desde los inicios de la institución se pusieron en marcha tanto con sus propios miembros, como con organizaciones externas. Durante las primeras fases, ese fue el caso con las Naciones Unidas y con dos entidades de naturaleza privada: la Fundación Rockefeller y la Fundación Ford. Con el apoyo del Fondo Monetario Internacional, del Banco Interamericano de Desarrollo y del Sistema de la Reserva Federal, se han llevado a cabo trabajos de relevancia. En años más recientes, se ha sumado la valiosísima colaboración del Banco de Pagos In-

ternacionales, de manera especial en el campo de la supervisión bancaria. Los esfuerzos de cooperación han continuado, de tal manera que, como se explica en el capítulo VII, en la actualidad casi la mitad de los proyectos del CEMLA se organizan de manera conjunta con *socios técnicos*, además de que los programas de asistencia técnica existentes en el Centro son posibles gracias al apoyo presupuestario de algunos de estos socios.

Durante los dos periodos de Kenneth Coates como director del CEMLA se llevaron a cabo una serie de reformas que dieron por resultado el fortalecimiento de la institución. Las reformas tuvieron que ver fundamentalmente con una redefinición de la participación de miembros colaboradores en las reuniones de la Junta de Gobierno, la reorganización de la estructura del Centro y la modificación de los Estatutos, esto último con objeto de definir con claridad los órganos de gobierno del Centro y de señalar las áreas de acción de la Dirección General que debían contar con la aprobación de la Junta de Gobierno. Después de los periodos de Coates, el CEMLA entró de lleno a la etapa de modernización en que aún se encuentra ocupado. Correspondió poner en marcha y profundizar el proceso correspondiente a la administración de Javier Guzmán Calafell, iniciada en el año 2010.

Los esfuerzos en este contexto se concentraron en tratar de resolver las dificultades principales que habían aquejado al organismo desde sus etapas iniciales y en sentar las bases para contar con una institución más sólida y eficiente, y por tanto con mayor capacidad para atender las necesidades de su membrecía. Así, se presentó a consideración de la Asamblea un plan estratégico, el cual fue aprobado con entusiasmo. De las acciones propuestas en el Plan, se derivó la adopción de un esquema para asegurar un flujo de ingresos seguro y previsible mediante una fórmula de revisión periódica de las cuotas de los miembros. De la aplicación del Plan emanaron otras acciones que han hecho posible continuar el proceso de modernización del CEMLA. En términos generales, estas acciones se orientan a depurar, actualizar y complementar las líneas de actividad consideradas indispensables.

El volumen cierra con una sección breve con el título de *Balances y perspectivas*. ¿Qué es posible predecir para el CEMLA?



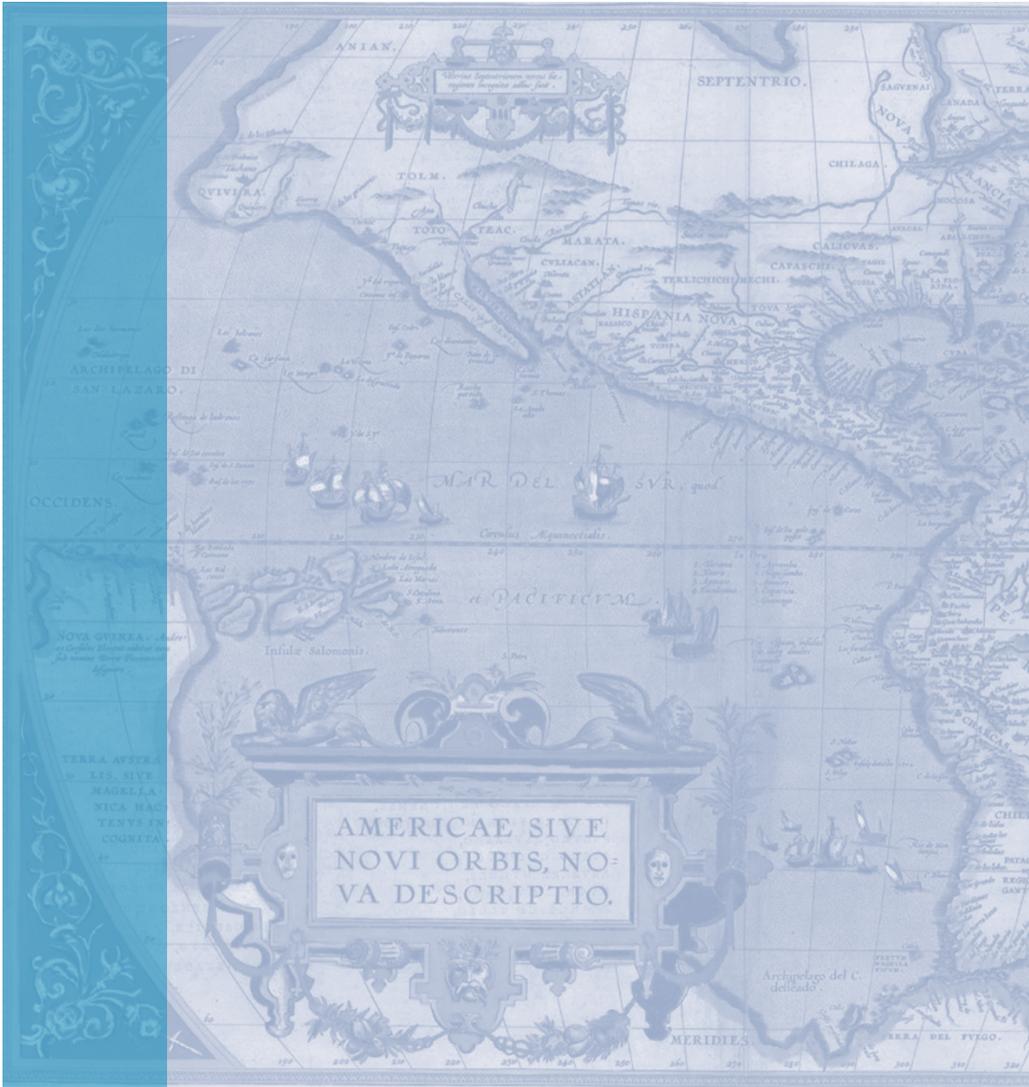
Miguel Mancera, conferencia del 60 aniversario del Centro, 2012. Archivo fotográfico del CEMLA.

Nadie tiene el don de ver el futuro, pero en la herencia institucional han quedado marcadas ciertas sendas por las cuales la institución habrá de avanzar. Una de ellas tiene que ver con el compromiso de seguir trabajando para dar mayor capacitación a los recursos humanos tanto de los miembros, como los propios de la institución. Otra senda tiene que ver con acciones requeridas por las nuevas circunstancias. Como se expresa en el texto, “en el futuro no habrá ocasión para la pasividad”. Hacia adelante, el CEMLA estará influido de manera especial por dos factores: la aparición de nuevos problemas en el campo de la política monetaria y de la estabilidad financiera y un ambiente de cambio constante en materia de tecnología. El autor se pregunta cómo salir airoso del reto y contesta: “Las fórmulas son universales para cualquier organización que se desenvuelve en un ambiente cambiante: desplegar capacidad de innovación, clarividencia y una disposición permanente a la proactividad”.

No quisiera terminar este prólogo sin destacar el valor de las reuniones de gobernadores y de técnicos de bancos centrales de las que el CEMLA ha sido entusiasta promotor y eficaz secretaría técnica. Esas reuniones, a las que tuve el privilegio de asistir y que

disfruté a lo largo de muchos años, han propiciado el conocimiento personal y la amistad de los banqueros centrales de América Latina y del Caribe y, con ello, un rico intercambio de experiencias que difícilmente podría haberse dado de otra manera.

*Miguel Mancera Aguayo*  
*Ciudad de México, 18 de febrero de 2014*



ARCHIPELAGO DI  
SAN LAZARO.

OCCIDENS

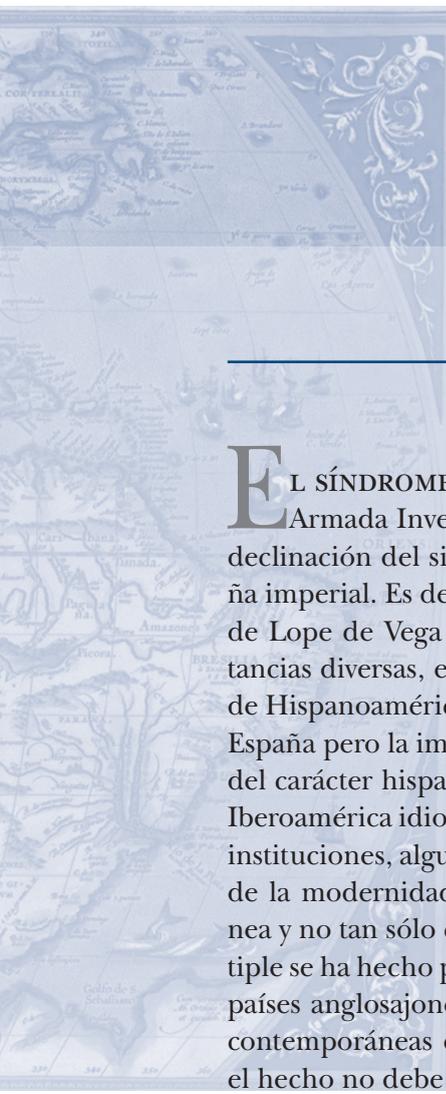
NOVA GUIKEA.

TERRA AVSTRA  
LIS. SIVE  
MAGELLA  
NICA HAC  
TENUS IN  
COGNITA

AMERICAE SIVE  
NOVI ORBIS, NO  
VA DESCRIPTIO.

Archipelago del C.  
delbado.

MERIDIES



## Introducción

---

**E**L SÍNDROME DE DERROTA IMPLÍCITO en el desastre de la Armada Invencible, en el recuerdo de Trafalgar, en la lenta declinación del siglo XIX, ha oscurecido la grandeza de la España imperial. Es decir, de la España del Siglo de Oro, del Quijote, de Lope de Vega y compañía y de la literatura mística. Por instancias diversas, esa gran potencia colonial heredó a los pueblos de Hispanoamérica el carácter de lo español. Iberoamérica no es España pero la impronta española es visible en todos los órdenes del carácter hispanoamericano. España les legó a los pueblos de Iberoamérica idioma, religión, valores, temple y una larga lista de instituciones, algunas de ellas loables y útiles para la construcción de la modernidad. Iberoamérica existe como unidad heterogénea y no tan sólo como referencia geográfica. Esa identidad múltiple se ha hecho particularmente evidente en el contraste con los países anglosajones del norte del continente. Las implicaciones contemporáneas de la unidad hispanoamericana son muchas y el hecho no debe llamar a sorpresa. En la cooperación los países del subcontinente han encontrado muchas ventajas recíprocas. Y ya en la modernidad se ha afianzado un colectivo un tanto más amplio con el término de América Latina por la incorporación de Brasil y otros países del subcontinente con orígenes no necesariamente hispanos.

Como es ampliamente sabido, el gran precursor de la unidad iberoamericana fue el prócer Simón Bolívar. Aun antes de que se

consumara la independencia de las colonias españolas, en 1815, en su célebre “Carta a Jamaica”, Bolívar expuso su idea precursora de “ver formar en América la más grande nación del mundo, menos por su extensión y riquezas que por su libertad y gloria”. La idea de la unidad iberoamericana es clara desde entonces en el pensamiento de Bolívar, pero hubo en la mente del personaje ciertas ambigüedades sobre la forma de llevarla a cabo. Desde luego, ya que toda la América hispánica “tiene un origen [común], una lengua, unas costumbres y una religión, debería tener un solo gobierno que confederase los diferentes estados que hayan de formarse”. Con toda claridad, pensó el visionario en la formación de una suerte de confederación de repúblicas. Con base en esa idea, en 1824 convocó a un congreso que debería celebrarse en el punto nodal de las Américas, que era Panamá, entonces perteneciente a la Gran Colombia gobernada por el propio Bolívar. Dicho cónclave se celebró efectivamente en 1826 y en su seno se elaboró un Tratado, Liga y Confederación Perpetua que no tuvo consecuencias ulteriores.<sup>1</sup>

La unidad de Iberoamérica también tuvo a sus mejores cronistas en las plumas del cubano José Martí, pero sobre todo del taciturno escritor de nacionalidad uruguaya, José Enrique Rodó. La idea aparece reiteradamente en varios textos de la etapa estadounidense de la vida de Martí (1880-1895) como “Respeto de nuestra América” (1883), “Mente latina” (1884) y “Madre América” (1889), pero su máxima expresión llegó en el famoso ensayo filosófico de 1891 “Nuestra América”. En esa famosa pieza, Martí proclamó: “Es la hora del recuento, y de la marcha unida, y hemos de andar en cuadro apretado, como la plata en las raíces de los Andes [...] La generación actual lleva a cuestas, por el camino abonado por los padres sublimes, la América trabajadora; del Bravo al Magallanes sentada en el lomo del cóndor”. En Rodó el momento de la homilía hispanoamericana se materializó en el gozne

<sup>1</sup> Gustavo Ernesto Emmerich, “Integración latinoamericana y panamericanismo”, en Luis Alberto Reyes *et al.*, *La unidad latinoamericana en el bicentenario de Bolívar*, Universidad Autónoma del Estado de México, México, 1983, pp. 23-26.

del siglo XX mediante la publicación de *Ariel*, libro que cambiaría la historia ideológica de la América española. En 1901 *Ariel* se publica en Santo Domingo y Venezuela, en 1905 en Cuba y en 1908 aparece editado en México con un prólogo de Pedro Henríquez Ureña, joven intelectual dominicano que para entonces vivía en México y entre cuyos discípulos estuvieron Alfonso Reyes y José Vasconcelos, dos de los hombres de letras más distinguidos de México y América Latina en la primera mitad del siglo XX.<sup>2</sup>

En parte por la influencia de Martí y de Rodó, el ideal de la unidad hispanoamericana estuvo presente en el pensamiento de la llamada generación de El Ateneo en México. En su apostolado educativo, Vasconcelos reconoció siempre la propuesta de Martí: “Trincheras de ideas valen más que trincheras de piedra”. En conceptos de Vasconcelos la solución para los países de la América hispana no residía en el nacionalismo sino en la unidad latinoamericana. Otro de los ateneístas destacados, el maestro Antonio Caso, coincide con Vasconcelos en la revaloración de América Latina como una fuerza que será clave en “los destinos de la civilización humana”. A diferencia de Vasconcelos y Caso, en la obra de Alfonso Reyes la unidad de los pueblos hispanoamericanos y la conciencia de su singularidad tienen, como resulta natural, una expresión literaria. En *Visión de Anáhuac*, Reyes claramente proyecta hacia el futuro a la América hispana como una fraternidad humana, “un sentimiento de aristocracia indiana, un sentimiento de proyecto común”. Según Reyes, era posible hablar “de la inteligencia americana, su visión de la vida y su acción en la vida”.

Aunque había una intersección entre panamericanismo e iberoamericanismo, claramente nunca se trató de conceptos iguales y tampoco de un mismo movimiento. En el panamericanismo siempre estuvo la participación visible de Estados Unidos como fuerza integradora. El iberoamericanismo ha sido una realidad diferente y no tan sólo porque en sus vertientes más extremas tuviera como común denominador el antagonismo al imperialismo

<sup>2</sup> Enrique Krauze, “José Enrique Rodó. La homilía hispanoamericana”, en *Redentores. Ideas y poder en América Latina*, Debate, México, 2011, pp. 51-54.

estadounidense. El elemento defensivo siempre estuvo presente en la corriente de pensamiento que aquí interesa, desde Martí y Rodó hasta pensadores más modernos. La unidad iberoamericana era algo distinto pues la iniciativa, las motivaciones y la agenda tenían que provenir exclusivamente de los países de la América hispana. Después de los intentos de Bolívar, los antecedentes se remontan hasta mediados del siglo XIX. El recuento empieza con el Congreso de Lima de 1848-1849, del cual emanó la firma de un tratado de unión y confederación y otro de comercio y navegación. Por su parte, en el año 1856 se realizaron dos eventos parecidos. El Congreso Continental de Santiago de Chile dio lugar a la suscripción de un Tratado Continental de Alianza y Asistencia Recíproca. Por su parte, del Congreso de Washington celebrado en la Ciudad de México surgió un Tratado de Alianza y Defensa Común. Una motivación semejante tuvo al Congreso de Lima de 1864-1865, cuya finalidad fue defender a los países de América de intervenciones imperialistas europeas. Asimismo, el Congreso de Jurisconsultas de Lima respondió a la motivación de codificar el derecho internacional de la región. Finalmente, en el Congreso Bolivariano convocado por Venezuela con motivo del centenario del nacimiento de Bolívar se hizo la propuesta de que el método para que la solución de las controversias en el subcontinente fuera siempre el arbitraje.<sup>3</sup>

Por su parte, en el orden institucional el movimiento panamericano logró el establecimiento de un número importante de organismos que dieron lugar a la conformación del *sistema interamericano*. Así, en la Segunda Conferencia Internacional Americana celebrada en Washington en 1901-1902 se tomó la decisión de transformar a la Oficina Comercial de las Repúblicas Americanas en la Oficina Internacional de las Repúblicas Americanas, antecedente institucional de la Organización de Estados Americanos (OEA). En 1910, en la cuarta Conferencia Internacional Americana la oficina ya mencionada se sustituyó por una organización de objeto más amplio: la Unión Panamericana con sede también en

<sup>3</sup> Gustavo Ernesto Emmerich, “Integración latinoamericana y panamericanismo”, *op. cit.*, pp. 28-29.

Washington. En 1945, en la Conferencia Interamericana sobre problemas de la Guerra y Paz, también conocida como Conferencia de Chapultepec, se acordó la posición que deberían respaldar los estados americanos ante la inminente creación de la Organización de las Naciones Unidas. Por último, en 1948, durante la Novena Conferencia Internacional Americana que se celebró en Bogotá, la Unión Panamericana fue remplazada por la Organización de Estados Americanos (OEA), de estructura mucho más sólida y permanente, concebida como organismo regional dentro del sistema de Naciones Unidas.

Previamente al establecimiento de la OEA y poco después de iniciada la Segunda Guerra Mundial, en diciembre de 1939 se creó en Washington por resolución de la Primera Reunión de Consulta de los Ministros de Relaciones Exteriores de las Repúblicas Americanas, el Consejo Consultivo Económico y Financiero Interamericano. Más adelante, fue en la Conferencia de Chapultepec, ya mencionada, donde se le dio a esa organización su nombre definitivo de Consejo Interamericano, Económico y Social (CIES). Años después, en Bogotá en 1948 ese organismo se integró a la estructura de la recién creada OEA. Así, el CIES se consolidó como la rama de la OEA encargada de tratar los problemas económicos y sociales de la región. Por cierto que poco menos de tres lustros después, fue en el seno del CIES donde se aceptó la propuesta del presidente John Kennedy respecto a la Alianza para el Progreso (ALPRO), con el objetivo de satisfacer en los países de América Latina “las necesidades fundamentales de techo, trabajo, tierra, salud y escuelas”.

El establecimiento de la Comisión Económica para la América Latina (CEPAL) precedió en pocos años a la fundación del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA). A diferencia de lo que muchos llegaron a suponer, el liderazgo para la creación de la CEPAL no provino del economista argentino Raúl Prebisch, quien encabezó esa organización por largos años y le dio proyección y prestigio, sino del diplomático de nacionalidad chilena Hernán Santa Cruz. Con todo, Prebisch había sido por mucho tiempo un gran promotor de la idea de que América Latina debía estudiar sus problemas económicos y sociales desde su

propia perspectiva a la vez de desarrollar, de ser posible, sus propios enfoques analíticos. Desde esa perspectiva, indudablemente ese destacado profesional fue un precursor, aunque fuese de manera indirecta, tanto del establecimiento de la CEPAL como posteriormente de la fundación del CEMLA.

En la creación del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos otro antecedente aún de mayor importancia que la formación de la CEPAL, fueron las Reuniones de Técnicos sobre Problemas de Banca Central del Continente Americano. Con mucha diplomacia, en la invitación que emitió en agosto de 1946 el Banco de México para la celebración de la primera de esas reuniones, dicho instituto central escribió que “la idea de llevar a cabo esta reunión puede decirse que ha emanado de muchos países del continente”, y más adelante esa misma institución agregó que había llegado el momento “propicio para la reunión de carácter privado que se ha venido proponiendo”. A ese fin, el Banco de México deseaba invitar a esa conferencia que se celebraría en la capital del país.<sup>4</sup> El antecedente es clave en razón de que fue durante la tercera edición de ese foro cuando también el Banco de México presentó la propuesta para crear un organismo, el cual ya establecido se concretó en el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos.

Así como la iniciativa para la creación de la CEPAL se originó en Chile, para el caso del establecimiento del CEMLA el impulso tuvo claramente sus raíces en México. En el orden personal, la participación clave en la formulación del proyecto la tuvo Rodrigo Gómez, director del Banco de México, secundado por otros funcionarios de menor jerarquía en la institución, como ocurrió con Víctor L. Urquidí y en particular con el economista transterrado Javier Márquez. En cuanto a la CEPAL, en el libro se documenta que el gobierno de Estados Unidos se opuso a su creación con el argumento de que sería una duplicación del CIES que ya existía dentro de la OEA. El proyecto para el establecimiento del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos no enfrentó

<sup>4</sup> *Memoria. Primera Reunión de Técnicos sobre Problemas de Banca Central del Continente Americano*, s.e., México, 1946, pp. 1-2.

tal oposición, quizá porque se trataba de una iniciativa especializada proveniente de los bancos centrales del subcontinente. No obstante, el elemento común indiscutible en el impulso para establecer ambos organismos se gestó en exclusiva en el ámbito de América Latina.

Es notable, desde el punto de vista histórico, que la creación del CEMLA haya antecedido en varios años a la de varios otros organismos regionales de importancia. El caso más sobresaliente fue, quizá, el del Banco Interamericano de Desarrollo, que abrió sus puertas en 1960 después de que en una reunión del CIES del

**Cuadro 1**

**CREACIÓN DE INSTITUCIONES MULTILATERALES  
DE COOPERACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA  
EN AMÉRICA LATINA (1939-1991)**

<i>Institución</i>	<i>Año y lugar de fundación</i>
Consejo Interamericano Económico y Social (CIES)	1939, Washington D. C., Estados Unidos
Organización de Estados Americanos (OEA)	1948, Bogotá, Colombia
Comisión Económica para la América Latina y el Caribe (CEPAL)	1948, Santiago, Chile
Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)	1952, México D. F., México
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	1960, Washington D. C., Estados Unidos
Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC)	De 1961 a 1980, Montevideo, Uruguay
Consejo Monetario Centroamericano (CMCA)	1964, San José, Costa Rica
Instituto para la Integración de América Latina (INTAL)	1965, Washington D. C., Estados Unidos
Pacto Andino	1969, Lima, Perú
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA)	1975, Caracas, Venezuela
Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	1980, Montevideo, Uruguay
Mercado Común del Sur (Mercosur)	1991, Montevideo, Uruguay

año 1957 se revisaron los estatutos y se aprobó el proyecto. Dentro del propio BID se propuso y aprobó la propuesta para establecer el Instituto para la Integración de América Latina (INTAL) con sede en Buenos Aires. Poco tiempo después de que empezara a funcionar el BID en Washington, en la capital de Uruguay se suscribió el Tratado de Montevideo, instrumento que dio lugar al surgimiento en 1961 de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC). A dos decenios de distancia del Tratado de Montevideo se conformó la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) cuyo título explica con claridad la naturaleza del organismo. Precisamente, a raíz de una moción proveniente del gobierno de México, en 1975 se llevó a cabo la reunión constitutiva del Sistema Económico Latinoamericano (SELA), como organismo de coordinación económica de los países latinoamericanos. Al igual que entre los objetivos del SELA ocupó un lugar importante la integración, posteriormente se formaron instituciones subregionales como el Pacto Andino (1969), organismos centroamericanos y la cuenca del Plata.

La crónica sobre la historia del CEMLA que se presenta a continuación contiene siete capítulos. En el primero de ellos, “Antecedentes y fundación”, habla de los fundadores del organismo entre quienes sobresale la figura de don Rodrigo Gómez, del Banco de México. Son también relevantes desde el punto de vista histórico los antecedentes, tanto doctrinales como institucionales que determinaron, por diversas instancias, la idea en que se apoyó la creación del organismo. En lo institucional, el impulso directo para la constitución del CEMLA provino del Banco de México, y por esa razón todos los bancos centrales y los organismos que contribuyeron a su establecimiento coincidieron en que la sede de la institución se ubicara en la capital mexicana.

Sobre todo en el orden administrativo y organizativo, las tareas realizadas durante el periodo de 1953 a 1960 respondieron a la finalidad crucial de asegurar la supervivencia de la institución y conseguir su afianzamiento. Esos temas se tratan en el capítulo que lleva por título “Despegue”. Cabe destacar, en ese sentido, los apoyos ofrecidos por el Banco de México y qué tan importantes resultaron. En el orden operativo los esfuerzos en esa etapa se

concentraron en impulsar la enseñanza. Sin embargo, también procede resaltar el interés puesto por el director Javier Márquez en la diversificación de las actividades, lográndose que arrancaran las tareas relativas a divulgación de información, investigación, atención a consultas y fortalecimiento de los contactos con organismos internacionales, entidades de diverso tipo e instituciones académicas. También muy relevante fue en ese lapso la implantación de auditorías externas y la mudanza del organismo a un nuevo local fuera de las instalaciones del Banco de México.



En primer plano Rodrigo Gómez y Javier Márquez, durante una reunión. Archivo fotográfico de María Teresa Márquez

La fase de “Transición” a la que se refiere el capítulo III cubre el periodo de 1960 a 1972, y en su último año se separó del CEMLA el director Márquez. Si durante la etapa de despegue del organismo (1953 a 1960) había desempeñado un papel clave el

crecimiento de los bancos centrales que se asociaron al Centro, en la fase siguiente (1960 a 1972) ocurrió lo propio gracias al aumento de los miembros colaboradores. Así, el reclutamiento de un número creciente de miembros colaboradores fue una de las salidas que se consiguió para la crisis presupuestaria que se había manifestado desde principios del decenio. Otras soluciones consistieron en la elevación de las cuotas, la búsqueda de patrocinadores y donantes y el importante avance de que el CEMLA tuviera su propio edificio. Pero la importancia de los miembros colaboradores dio también lugar a una transformación de las actividades del organismo, en cuyo cuadro empezaron a cobrar participación relevante otros temas paralelos a los de banca central. Asimismo, durante ese periodo las labores de investigación y las publicaciones se vincularon de manera importante al papel de secretaría técnica que el CEMLA empezó a cumplir desde 1962 en varias reuniones periódicas de relevancia regional.

El capítulo que lleva por título “Consolidación” cubre el periodo 1972 a 1985. Después de la partida de Javier Márquez llegó a la dirección del CEMLA el economista argentino Adolfo Diz, de corta estancia, a quien le sucedió en el cargo Jorge González del Valle, oriundo de Guatemala. La breve gestión del doctor Diz cobró, sin embargo, una enorme importancia desde el ángulo de la planeación estratégica en la institución. Así, en el trascendente y muy completo documento *Un proyecto de CEMLA* se ofreció un programa de trabajo integral para todas las actividades: adiestramiento, investigación, reuniones, publicaciones, otros servicios y programas de asistencia técnica. Con flexibilidad y atención a los requerimientos de la membrecía, la administración que encabezó González del Valle se guió por el contenido de ese documento. Por su parte, la gestión del doctor Diz se preocupó en particular por fortalecer las actividades de investigación mediante la conformación de un importante grupo de investigadores, que desgraciadamente no pudo conservarse de manera indefinida. Con todo, sus integrantes dejaron una importante secuela de profesionalismo y gestación de productos. Asimismo, otro rasgo característico del CEMLA que se había empezado a manifestar desde épocas anteriores y que se fortaleció posteriormente fue la orientación

a atender la demanda de sus miembros. Y la administración de González del Valle le imprimió impulso a las actividades de adiestramiento y de organización de reuniones.

El periodo 1985 a 2000 a que se refiere el capítulo V y que lleva por título “Evolución”, cubre, sucesivamente, los últimos tres años de la administración que encabezó Jorge González del Valle y también las etapas en que ocuparon la dirección general del CEMLA Jesús Silva Herzog (1989 a 1991) y Sergio Ghigliazza García (1991 a 2000). Así, mientras que la fase final de la gestión de González del Valle fue una continuidad suave de su etapa previa, las correspondientes a Silva Herzog y a Ghigliazza estuvieron marcadas y constreñidas por las restricciones presupuestarias. Con perspicacia, Silva Herzog comentó que la política de austeridad debía ser permanente en el CEMLA y así ocurrió, en particular, a todo lo largo de la administración de su sucesor. Esa última administración logró reducir los gastos prácticamente a su mínimo y para ello se tuvieron que tomar medidas draconianas como el cierre de las oficinas foráneas, la adopción de una jornada de trabajo continua y la cancelación del servicio de comedor. Un mecanismo que resultó particularmente eficaz para superar las restricciones presupuestarias consistió en lograr apoyos externos y en la organización mancomunada de eventos y reuniones. De hecho, a la administración de Ghigliazza corresponde el acierto de crear los llamados programas plurianuales, que tan buenos resultados han rendido desde entonces.

El capítulo VI corresponde a los dos periodos electivos en que Kenneth Coates fue director general del CEMLA: 2000 a 2009. El título ilustra con precisión lo que ocurrió en el organismo en esos años: “Etapa de reformas”. Un recurso que en cierto momento había obrado como solución –ampliar el número de miembros colaboradores y atender sus requerimientos–, se convirtió tiempo después en una dificultad y en un obstáculo para el organismo ya que lo llevó a distraerse de su especialización original en temas de banca central. Ese fue el detonante de las reformas: la exigencia de que el CEMLA se concentrara en su vocación primigenia que era la especialización en asuntos de banca central. La decisión de reorientar al CEMLA requirió de muchas acciones, entre ellas

la reforma de los estatutos, la creación del Comité de Alternos y del Comité de Auditoría, la redefinición de las relaciones de la entidad con sus miembros colaboradores, la reforma del Plan de Pensiones y una reorganización interna. En ese marco reformado, una de las principales actividades tuvo que ver con la continuación de los programas plurianuales. También cabe destacar el impulso que se ofreció a las reuniones, a la función tradicional de adiestramiento y a las publicaciones.

La etapa de modernización del CEMLA se inicia en el año 2010 con la administración encabezada por Javier Guzmán Calafell. Ese es el tema que se trata en el capítulo VII, “Hacia el futuro” (2010-2013). El momento clave se produce con la presentación del Plan Estratégico que aprobó la Junta de Gobierno del organismo. Con apoyo en la idea de que sin recursos financieros y humanos es imposible avanzar, en 2010 se aprobó una solución definitiva para el problema de las cuotas que había venido obstaculizando la marcha de la institución desde el decenio de los sesenta e incluso antes. Así, la solución al problema de las cuotas fue el sustento que permitió la aplicación del Plan Estratégico y también la definición de las tareas que están pendientes de iniciarse hacia el mediano plazo. En concreto, los lineamientos incluidos en el Plan Estratégico han tenido su expresión operativa en los programas anuales de trabajo. A ese tema axial se dedica la tercera sección del capítulo. El análisis cierra con un esbozo sintético de lo que deberá ser el trabajo y los esfuerzos del organismo en un horizonte de corto y mediano plazos.

En el cuadro 2 se resumen las etapas históricas que se describen en este libro junto con las direcciones generales que lideraron el CEMLA en cada una de estas.

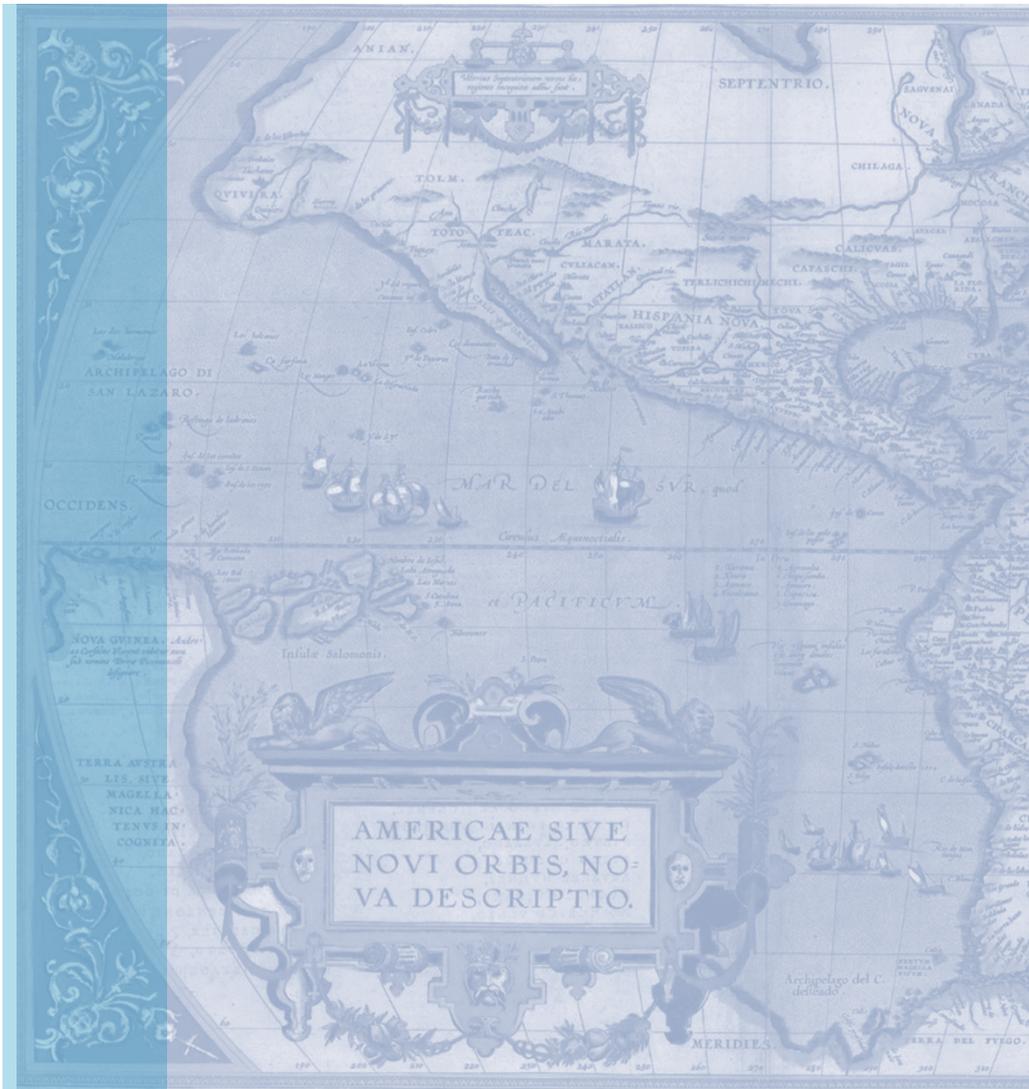
## Cuadro 2

### DIRECTORES GENERALES DEL CENTRO Y LAS ETAPAS HISTÓRICAS DESDE SU FUNDACIÓN (1952-2012)

<i>Etapas</i>	<i>Periodo</i>	<i>Director general</i>
Antecedentes y fundación	1952	Javier Márquez (de septiembre de 1952 a enero de 1973)
Despegue	1953-1960	
Transición	1960-1972	
Consolidación	1972- 1985	Adolfo Diz (de enero de 1974 a marzo de 1976) Jorge González del Valle (de julio de 1977 a diciembre de 1988)
Evolución	1985-2000	Jesús Silva Herzog (de enero de 1989 a abril de 1991) Sergio Ghigliazza (de noviembre de 1991 a diciembre de 2000)
Reformas	2000-2009	Kenneth Coates (de enero de 2001 a diciembre de 2009)
Modernización	2010-2013	Javier Guzmán Calafell (de enero de 2010 a enero de 2013)

Fuente: elaboración propia con base en actas de la Junta de Gobierno del Centro.

## §



# Antecedentes y fundación (1952)

## 1. Prolegómenos

CUANDO SE ENCONTRABA EN PREPARACIÓN el anteproyecto para los estatutos del Instituto de Economía Latinoamericana, designación que después evolucionó a su definitiva de Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, Arturo Masche, funcionario de mayor jerarquía en el Banco Central de Chile, expresó su conformidad con que el organismo en proceso de fundación tuviera su sede en la ciudad de México.<sup>1</sup> Esa aceptación para la ubicación del futuro *Instituto* era una forma de reconocimiento tácito para el hecho de que el proyecto había emanado de México. Pero en lo individual, ¿a quién correspondía atribuir la paternidad de la idea? Con su proverbial sencillez y pragmatismo, nunca proclamó Rodrigo Gómez del Banco de México su autoría de ese

<sup>1</sup> Carta de Arturo Maschke, gerente general del Banco Central de Chile al ingeniero Agustín Luna Olmedo del Banco de México, 8 de mayo de 1950, Archivo Histórico del Banco de México.

proyecto. Sin embargo, varios indicios apuntan a que ese funcionario mexicano tomó inspiración para la concepción de su idea seminal de algunos antecedentes e influencias intelectuales. Por ejemplo, de tiempo atrás el economista argentino Raúl Prebisch venía impulsando la tesis sobre la necesidad de crear un pensamiento económico latinoamericano. En México, desde 1939 el subsecretario de Hacienda, Eduardo Villaseñor, había lanzado la propuesta de crear un banco de crédito para América Latina, antecedente institucional del actual Banco Interamericano de Desarrollo.<sup>2</sup>

### Creación del Fondo de Cultura Económica

La idea de que América Latina tuviera un cuerpo de pensamiento económico propio inspirado en su problemática específica y orientado a proponer soluciones eficaces tuvo antecedentes diversos. Es posible ubicar uno de ellos, muy relevante, en el trabajo del economista de origen belga, Robert Triffin. En un artículo notable del año 1944, Triffin hizo ver que en los países latinoamericanos la creación de moneda tenía un origen preferentemente externo. Ese hecho aunado a la gran inestabilidad proveniente de que sus ingresos por exportación dependían de las ventas de uno o muy pocos productos primarios, le daba al manejo monetario un cariz totalmente distinto del que tenía en los países avanzados. En las economías más diversificadas de los países avanzados, la oferta monetaria tenía un origen preferentemente interno y por múltiples razones de naturaleza mucho más estable. A lo anterior se aunaba que en los países de América Latina no existían mercados financieros suficientemente desarrollados que permitieran aplicar los mecanismos de regulación usados de manera tradicional en las naciones más adelantadas.<sup>3</sup> En ese ámbito de la reflexión sobre las economías periféricas del subcontinente también se

<sup>2</sup> Eduardo Villaseñor, *Memorias-Testimonio*, Fondo de Cultura Económica, México, 1974, pp. 128-132.

<sup>3</sup> Robert Triffin, "Central Banking and Monetary Management in Latin America" (1944), reproducido en Seymour E. Harris (ed.), *Economic Problems of Latin America*, McGraw Hill, Nueva York.

destacaron otros economistas del exterior cuyos nombres merecen evocación: Henry Wallick, del Tesoro de Estados Unidos, y John S. de Beers y David L. Grove, de la Reserva Federal.

Indirectamente, también en los afanes fundacionales del célebre historiador mexicano Daniel Cosío Villegas es posible encontrar un antecedente, aunque remoto, de esas preocupaciones latinoamericanistas. El impulso primigenio se remonta a la fundación de la Escuela de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México hacia el año 1929 promovida por el propio Cosío y secundada por Manuel Gómez Morín, Miguel Palacios Macedo, Eduardo Villaseñor y Antonio Espinosa de los Monteros. Una vez echados a andar oficialmente los cursos especializados sobre economía, Cosío y otros profesores cayeron en la cuenta de dos omisiones muy preocupantes. La primera, la incapacidad de los alumnos para leer en un idioma que no fuera el español. La segunda, la carencia casi total de traducciones al español de libros modernos sobre la materia. ¿Cómo resolver este problema? En un principio, Cosío pensó en promover ante las casas editoriales españolas de gran prestigio la propuesta de traducir al español y editar las grandes obras de economía. Fracásó estrepitosamente en ese intento, en muy buena medida por la insensibilidad y la arrogancia de quienes manejaban esas empresas. Pero Cosío no cejó en el proyecto. La solución se concretó con la creación del Fondo de Cultura Económica: la editorial se haría cargo de proveer esa literatura sobre economía que se necesitaba y no existía para los lectores de habla hispana.<sup>4</sup>



Robert Triffin. Archivo fotográfico del CEMLA.

<sup>4</sup> Daniel Cosío Villegas, *Memorias*, Cuadernos de Joaquín Mortiz, México, 1976, pp. 138-152.

Años después, habiendo sido nombrado para encabezar el Banco de México, Eduardo Villaseñor invitó a su amigo Cosío a que prestase sus servicios en el Instituto Central. Un día hacía finales de 1943 el historiador y ensayista irrumpió intempestivamente en la oficina de Villaseñor para informarle que el régimen de Juan Domingo Perón había destituido al economista Raúl Prebisch del alto cargo que ocupaba en el banco central de Argentina. Para entonces, Prebisch ya era un economista con gran prestigio en su país natal, y su fama y su pensamiento habían empezado a trascender fronteras. ¿Por qué no invitarlo a México e incluso ofrecerle una plaza en el banco central del país? El economista argentino no aceptó este último ofrecimiento aunque sí visitó México y durante su estancia de varios meses dictó unas conferencias privadas que despertaron mucho interés. De esas pláticas se tomó una versión taquigráfica que cuidadosamente revisada circuló en México entre ciertas personas influyentes y que fue consultada con mucha curiosidad y respeto intelectual.<sup>5</sup>

A esas pláticas asistieron el director general del Banco de México, Eduardo Villaseñor, y el tercer funcionario en importancia de la institución, Rodrigo Gómez. También fueron invitados y concurrieron el subdirector Ernesto Espinosa Porset, Raúl Martínez Ostos, jefe del Departamento de Crédito, Gonzalo Robles, jefe del Departamento de Investigaciones Industriales; por parte de Estudios Económicos, estuvieron presentes Daniel Cosío Villegas y el joven economista Víctor L. Urquidi. En esas conversaciones Prebisch explicó con detalle que el banco central que se había logrado desarrollar en Argentina era *sui generis*, y su perfil respondía a la intención de poder aplicar una política monetaria anticíclica. Pero lo importante para los fines de la presente crónica es que en esas exposiciones ya es posible detectar algunas ideas generales que el economista argentino maduraría posteriormente durante su paso por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y por la United Nations Conference for Trade and Development (UNCTAD).<sup>6</sup> La motivación básica de ese movimiento intelectual

<sup>5</sup> Testimonio de Víctor L. Urquidi, 1999.

<sup>6</sup> “Conversaciones de Raúl Prebisch en el Banco de México”, mimeo., 1944.

era que los problemas económicos que afrontaban los países de América Latina requerían de una reflexión especializada que se planteara desde la propia realidad económica y social de esas naciones.

El establecimiento del Fondo de Cultura Económica no sólo respondió al intento de independizar a la industria editorial local de una sujeción tácita a la de España, sino también de editar obras en español desde la perspectiva del continente americano. Como se aprecia, era un resorte no tan alejado de aquel paralelo de contar con una reflexión económica propia realizada desde la perspectiva subcontinental. La llegada a México de los intelectuales transterrados españoles le dio un impulso muy importante a la casa editorial que había fundado Cosío. Fue la época en que se decidió ampliar la cobertura editorial no sólo para abarcar el campo de la economía, sino para incursionar en el de todas las ciencias sociales y humanas. Por ejemplo, al destacado José Medina Echavarría se le encargó la sección de sociología, al pensador José Gaos la de filosofía, al erudito musical Adolfo Salazar la de música y a Wenceslao Roces y a Ramón Iglesia la de historia. Significativamente, el abogado y economista transterrado Javier Márquez quedó a la cabeza de la sección de historia y se desempeñó como el brazo derecho de Cosío hasta su separación de la empresa editorial en 1946 para irse a trabajar al Banco de México.<sup>7</sup>

La cercanía del Fondo de Cultura con la idea de un pensamiento latinoamericano propio se estrechó aún más cuando dentro de esa casa editorial el jefe Cosío discurrió el lanzamiento de la serie que se llamaría Tierra Firme. Al amparo de esa serie editorial se publicarían libros originales escritos por autores latinoamericanos sobre temas históricos, políticos, sociales y económicos de los países de la zona. La idea era publicar “libros cortos, claros, fáciles, de no más de 250 páginas”. Es importante aclarar que Javier Márquez ya llevaba algunos años colaborando con esa entidad cuando a Daniel Cosío se le ocurrió dicho proyecto que muy posiblemente dejó en él una huella profunda. En un periplo por América Latina, Cosío

<sup>7</sup> Enrique Krauze, *Daniel Cosío Villegas. Una biografía intelectual*, Joaquín Mortiz (Confrontaciones. Los Críticos), México, 1980, pp. 115-116.

concedió una entrevista que se publicó en el periódico *La Nación* de Buenos Aires y la cual significativamente llevó por encabezado: “América puede y debe aspirar a poseer una cultura propia”.

La América Latina integra un continente de magníficas posibilidades y de grandes reservas espirituales [...] No desdeñando, por supuesto, esa cultura de carácter universal que tiene un valor único, sino dando forma concreta a nuestras legítimas aspiraciones de llegar a poseer un plantel de intelectuales que ahonde en la psicología americana, tan rica en matices, y vuelquen en el libro los contornos precisos de nuestra verdadera personalidad latinoamericana.<sup>8</sup>

## Fundación de la Comisión Económica para la América Latina

Un antecedente quizá más directo y más próximo en el tiempo derivó de la creación de la Comisión Económica para la América Latina en 1948. Para sorpresa de muchos, en razón de la intensa huella que dejó en ese organismo el economista argentino Raúl Prebisch, no fue a él, sino al diplomático chileno Hernán Santa Cruz a quien correspondió el mérito de proponer e impulsar la creación de ese organismo.

Contrariamente a lo que suele creerse, yo no tuve intervención en la creación de la CEPAL. Me encontraba aún como profesor universitario en Buenos Aires e ignoraba la existencia de Hernán Santa Cruz. La CEPAL fue obra exclusiva de él y sus colaboradores y después de creada me fue dado conocer y admirar a Hernán y establecer con él muy sólidas y persistentes relaciones amistosas.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Entrevista a Daniel Cosío Villegas, publicada en *La Nación* (Argentina), 29 de mayo de 1941.

<sup>9</sup> Raúl Prebisch, prólogo al libro de Hernán Santa Cruz, *Cooperar o perecer, 1941-1960*, tomo I, Grupo Editorial Latinoamericano, Buenos Aires, 1984, p. 15. Ver también Mateo Magariños, *Diálogos con Raúl Prebisch*, Banco Nacional de Comercio Exterior y Fondo de Cultura Económica, México, 1991.

La CEPAL fue establecida transitoriamente en febrero de 1948, aunque su promotor, el diplomático chileno Hernán Santa Cruz, escribió que había empezado a pensar en dicho organismo y en sus posibilidades desde su vinculación con las Naciones Unidas en calidad de representante por Chile ante esa organización a principios de 1947. El tema del desarrollo de las regiones económicamente atrasadas tenía fundamento en el documento constitutivo de las Naciones Unidas, donde había quedado plasmada la aspiración de “ayudar a estimular el desarrollo industrial y el desarrollo económico general, especialmente en los países en donde el desarrollo industrial está sólo en sus inicios [...]” Sin embargo, al principio de su gestión diplomática Santa Cruz percibió la inoportunidad del momento para presentar alguna propuesta que tuviera que ver con el impulso económico de los países de América Latina. Explicablemente, a principios de 1947 las potencias mundiales estaban concentradas en otros problemas graves. A América Latina “se le miraba como una región afortunada que no había sufrido ni el horror de los bombarderos y de los asesinatos en masa, ni las angustias y humillaciones de la ocupación extranjera”. En consecuencia, aquel delegado chileno no renunció a la inquietud de promover algo en favor del subcontinente pero decidió posponer sus intenciones para una ocasión ulterior más favorable.

Un antecedente con un contenido institucional de la máxima importancia tuvo que ver con la creación en el seno del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas de sendas comisiones económicas para Europa y para África y Asia. El establecimiento de esos organismos respondió a la finalidad de procurar la reconstrucción de los países que habían sufrido daños o que incluso habían quedado devastados por la Segunda Guerra Mundial. La reconstrucción de esas naciones adquirió incluso un interés mayor para el gobierno de Estados Unidos en la medida en que se fue conformando un antagonismo furibundo contra la Unión Soviética por la disputa de sus respectivas áreas de influencia. Motivo de especial preocupación para el gobierno estadounidense fue la inquietud que le despertaba la penetración del comunismo en la zona occidental de Europa. Sin embargo, en paralelo con todas

esas preocupaciones, estaba también la aspiración ya expresada con anterioridad de que en los organismos internacionales se tomaran en consideración las necesidades de desarrollo de los países atrasados. Aunque los países de América Latina no habían sufrido daños bélicos, de cualquier manera la contienda les había causado graves perjuicios, y para sus poblaciones los requerimientos de progreso habían adquirido un peso creciente.

Otro antecedente importante se concretó a raíz de la convocatoria que lanzó el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) para la celebración en La Habana entre finales de 1947 y principios de 1948 de la Conferencia Internacional sobre Comercio y Empleo. La finalidad primordial de ese conclave sería llegar a un acuerdo entre todos los países del mundo para impulsar los intercambios de mercancías. Aunque la suscripción de un tratado internacional multilateral sobre ese tema no se materializó debido a que no recibió la aprobación del Congreso de los Estados Unidos, de cualquier manera las deliberaciones que se llevaron a cabo en la capital cubana dieron impulso al llamado “en favor del desarrollo industrial y la elevación del nivel de vida tanto de los países que son relativamente poco desarrollados como para la reconstrucción de los devastados por la guerra”.

Con gran habilidad, el representante chileno Hernán Santa Cruz consiguió que la propuesta “tendiente a la creación de una Comisión Económica para América Latina” fuera incluida en el programa para el quinto periodo de sesiones del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, que se inició el 19 de julio de 1947. Cabe destacar aquí el intenso cabildeo que llevó a cabo la delegación chilena en el ECOSOC en favor de la propuesta, y la oposición que se encontró de las delegaciones de Estados Unidos, la Unión Soviética, el Reino Unido y Francia. Felizmente, la cuidadosa campaña para impulsar el proyecto logró superar todos los obstáculos. En particular se consiguió vencer la oposición de Estados Unidos cuyos representantes alegaban que dentro de la Organización de Estados Americanos ya se había creado el Consejo Interamericano Económico y Social (CIES) y que el organismo que se proponía implicaría una duplicación de

funciones. Ese argumento consiguió refutarse señalando que, mientras el CIES tendría una visión estrictamente *hemisférica*, el consejo cuyo establecimiento se proponía respondería a una visión mundial.<sup>10</sup>

El Consejo Económico y Social aprobó el proyecto para crear la Comisión Económica para América Latina con 13 votos a favor y cuatro abstenciones correspondientes a Estados Unidos, Canadá, la Unión Soviética y la representación de Bielorrusia. En honor a la nacionalidad de su promotor, fue designada como sede del organismo la ciudad de Santiago, Chile. Particularmente relevante resulta también recordar las atribuciones que se concedieron al organismo recién creado en tres ámbitos: facultades relativas a investigación y reflexión económica, facultades propositivas orientadas a la acción, y facultades informativas y de divulgación. En cuanto a lo primero, el organismo podría realizar o hacer que se realizaran investigaciones relacionadas con *los problemas económicos o técnicos* que afectarían a *los países de América Latina*. Respecto al segundo punto, el organismo podría “tener iniciativa y participación en medidas destinadas a facilitar una acción concertada” de los países de la América Latina. La tercera facultad, complementaria de las dos anteriores, se refería a “emprender la compilación, evaluación y difusión de informaciones económicas, técnicas y estadísticas [...]” relacionadas con los países del subcontinente.

Un gran impulso se prestó a la idea de que América Latina tuviera organismos propios para la reflexión económica y para la propuesta de políticas económicas a raíz de que la Comisión Económica para América Latina fuese confirmada como permanente en el año de 1951. El gobierno de Estados Unidos no había modificado su postura de que las funciones de la CEPAL se duplicaban con las correspondientes a la CIES de la OEA. Nuevamente tuvo que repetirse una labor de cabildeo semejante a la que había desplegado Hernán Santa Cruz y la delegación chilena durante 1947 y 1948 tanto en el seno del ECOSOC como en la Asamblea General

<sup>10</sup> Hugo Enrique Sáez A., *La fundación de la CEPAL en México: desde los orígenes hasta 1960*, serie Estudios y Perspectivas, CEPAL, octubre de 2009, p. 9.

de las Naciones Unidas. Para entonces, ya Raúl Prebisch era el secretario general de la Comisión y con su fuerte prestigio logró brindar gran apoyo a la subsistencia del organismo. También determinante fue el respaldo que se recibió del gobierno de Brasil por conducto de su presidente Getulio Vargas. Así, ante una abrumadora mayoría al gobierno de Estados Unidos no le quedó más remedio que otorgar su voto, aunque *condicionado*, a la subsistencia indefinida de la CEPAL.<sup>11</sup>

### **Primera Reunión de Técnicos en Banca Central del Continente Americano: empieza la idea del CEMLA**

Ya en el orden interno de México y de las actividades en su banco central, el antecedente más directo del surgimiento del CEMLA tuvo que ver con la puesta en marcha de las Reuniones de Técnicos en Banca Central del Continente Americano. Raúl Prebisch asistió a la primera de las mencionadas reuniones como invitado especial por parte del Banco de México. Como tal se le concedió el privilegio de abrir las sesiones en su parte no protocolaria sino sustantiva, y su mensaje introductorio realizó un importante reconocimiento al celebrar la iniciativa de convocar a esa reunión, cuyo establecimiento había sido también discurrido en ese banco central. En el memorando de invitación que se había enviado en marzo de 1946 se citaban los antecedentes históricos de ese nuevo foro que tenía por finalidad promover la cooperación entre los bancos centrales de los países del continente. Varios representantes de esas instituciones habían concurrido a la Conferencia Interamericana sobre Sistemas de Control Económico y Financiero, celebrada en Washington en 1942. Lo mismo había sucedido en ocasión de la Conferencia Interamericana sobre Problemas de la Guerra y de la Paz, que tuvo verificativo en la ciudad de México en marzo de 1945.

En reconocimiento tácito a la autoría de esa iniciativa y a que el evento se celebraba en la capital mexicana teniendo como anfitrión precisamente al Banco de México, su director general,

<sup>11</sup> Hernán Santa Cruz, *Cooperar o perecer. 1941-1960*, tomo I, Grupo Editorial Latinoamericano, Buenos Aires, 1984, pp. 454-457.

Eduardo Villaseñor, fue elegido por unanimidad como presidente de la reunión y el economista Víctor Urquidi quedó como secretario general. De manera significativa, entre los participantes por México también figuró Daniel Cosío Villegas en su calidad de Consejero del Banco de México. Lo relevante para los fines de la presente crónica es lo que ocurrió en el tercero de los tres comités en que se separó el programa del evento, el cual estuvo dedicado al tema de la Cooperación entre los Departamentos de Estudios Económicos de los Bancos Centrales. Una propuesta muy importante emanó de ese cónclave y se concretó en la creación de un Comité Permanente de la Reunión de Técnicos de los Bancos Centrales del Continente Americano. Las funciones de ese comité permanente serían las de facilitar el intercambio de información, apoyar el adiestramiento del personal técnico y promover los estudios sobre banca central en el continente americano. Víctor L. Urquidi del Banco de México quedó como secretario técnico de ese órgano y participó en forma muy activa en la preparación del programa para la segunda edición de ese foro que se celebraría en Santiago, Chile, exactamente tres años y cuatro meses después.

## 2. El proyecto

El proyecto relativo a un Instituto de Estudios Económicos Latinoamericanos fue presentado a la consideración del Comité Permanente de la Reunión de Técnicos de los Bancos Centrales en forma institucional “por la delegación del Banco de México, S. A.”, la cual estuvo integrada por el ingeniero Agustín Luna Olmedo, jefe del Departamento de Estudios Económicos, el joven economista Ernesto Fernández Hurtado y un funcionario de la Secretaría de Hacienda, Julián Díaz Arias, quien fungía en esa dependencia como jefe de la sección de Moneda y Bancos. La demostración de que esa propuesta había sido ya trabajada durante algún tiempo es que, precedido de una exposición introductoria, había un anteproyecto de estatutos integrado con dos capítulos que contenían 16 artículos. De la exposición introductoria cabe rescatar, en particular, el argumento de que varias entidades del gobierno de México habían constituido, desde hacía algún tiempo, “un fondo

# 1897-1970 **Rodrigo Gómez**

**D**ESDE EL PUNTO DE VISTA INSTITUCIONAL, el proyecto para establecer el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos se gestó en el Banco de México. Desde el ángulo individual o humano, el principal promotor de esa fundación fue don Rodrigo Gómez, director general del Banco de México de diciembre de 1952 hasta el momento de su muerte en 1970. Nacido en Linares, Nuevo León, y con escasa formación académica, don Rodrigo, como cariñosamente lo llamaban todos en el Banco de México, había llegado dentro de la institución al cargo de mayor jerarquía después de 19 años de una carrera muy exitosa y siempre ascendente. Corría el año de 1933 y en el instituto central había quedado acéfalo el puesto de jefe de Cambios. Don Agustín Rodríguez, a la sazón máxima autoridad en el Banco de México, preguntó: ¿quién es el mejor cambista que hay en el país? La respuesta unánime de sus interlocutores no se hizo esperar: “Rodrigo Gómez, que presta sus servicios en el Banco de Mercantil de Monterrey”. Así se gestó la vinculación de ese neoleonés perspicaz, sencillo y brillante con el Banco de México.



Don Rodrigo Gómez fue un promotor de instituciones. Ese es el primer elemento para explicar cómo fue que discurrió el establecimiento del CEMLA en el año de 1952, ya ocupando un cargo de gran influencia en el Banco de México. De ese temple fundador brotaron otras entidades a cuyo establecimiento prestó

su colaboración. Fue el caso, por ejemplo, del Banco Interamericano de Desarrollo, que abrió sus puertas en 1960, y de muchos otros organismos que se crearon en el Banco de México con el fin de impulsar el progreso económico del país. Mediante una utilización muy hábil de la figura del fideicomiso público, durante la época de Rodrigo Gómez se establecieron en 1954 los Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura, en 1960 el Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados y años después otros instrumentos semejantes para promover la vivienda de interés social, el equipamiento industrial y los polos de desarrollo turístico.

Otro rasgo típico en don Rodrigo Gómez fue su vocación latinoamericanista. En honor a esa variante, desde 1958 fue designado por el gobierno mexicano para participar con el patrocinio de la Comisión Económica para América Latina en los trabajos que culminarían en la conformación de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio, ALALC. En el campo específico de la banca central, la idea paralela fue crear en la región un sistema multilateral de pagos. Desde que empezaron los trabajos correspondientes, el representante mexicano se distinguió por su capacidad intelectual además de su gran convicción para impulsar la integración económica de las naciones de América Latina. Se entregó a este ideal con gran compromiso y lo impulsó en muchos foros e instancias de negociación.

El otro factor que explica el porqué Rodrigo Gómez promovió el establecimiento del CEMLA fue el interés que siempre mostró por el desarrollo de los recursos humanos en la banca central. Consciente de que el alma de las instituciones la integran principalmente las personas que laboran en ellas, quienes les dan su dimensión política y social, Rodrigo Gómez siempre prestó gran atención a la formación de cuadros profesionales en el Banco de México. *Sus muchachos*, como afectuosamente llamaba don Rodrigo Gómez a los jóvenes profesionales con mayor potencial, recibieron oportunidad para formarse en las mejores universidades del país y del extranjero. Posteriormente, bajo su cuidadosa orientación se fueron fogueando en el desempeño de responsabilidades crecientes.

El CEMLA fue una suerte de legado del Banco de México y de don Rodrigo Gómez en lo personal, en beneficio de los bancos centrales de los países de América Latina. Se trataba de una obra que debería impulsarse con la mayor atención. Consolidar al CEMLA para que con el tiempo se fuera fortaleciendo y ofreciera su mayor utilidad. *Andando el carro se acomodan las calabazas*, solía decir con pragmatismo y sabiduría popular aquel promotor neoleonés. Este compromiso explica los múltiples apoyos que recibió el CEMLA del Banco de México, sobre todo durante su etapa de despegue. En esa lista destacan las ayudas para sus primeras instalaciones y luego a fin de que el organismo pudiese contar con un edificio sede. También cabe destacar los apoyos presupuestarios y la buena disposición para que los técnicos del Banco de México colaborasen en las labores de docencia y de investigación.



Fernández Hurtado (tercero de izquierda a derecha) VII Reunion Operativa, 1962.

destinado a servir de base para el sostenimiento de un centro de estudios económicos e investigación cuya finalidad consistiría en iniciar sistemáticamente estudios sobre la economía de los países de América Latina”. Además, dicha entidad impartiría *enseñanzas de tipo avanzado* con la finalidad de formar a economistas expertos en los problemas de los países del área. Más adelante, se asentaba en esa introducción que la organización que se proponía seguramente tendría mayor fuerza y funcionalidad si contaba “con la colaboración moral y participación del personal especializado que presta sus servicios en los diversos bancos centrales y dependencias financieras y fiscales de los gobiernos americanos”.<sup>12</sup>

Era mejor, en definitiva, que la entidad cuya creación se venía proponiendo fuese mancomunada, es decir, de todos los bancos centrales del continente, en lugar de únicamente del Banco de México. Con el mayor espíritu de colaboración, además de aportar la propuesta el gobierno mexicano ofrecía “sufragar los gastos

<sup>12</sup> “Establecimiento de un Instituto de Estudios Económicos Latinoamericanos”, *Segunda Reunión de Técnicos de los Bancos Centrales del Continente Americano*, tomo II, Chile, 1950, pp. 233-240.

de organización del Instituto”, con base en los réditos que produjera el fondo ya mencionado además de conseguir otras aportaciones de entidades mexicanas. Los fines que perseguiría esa institución, y que merecen la cita textual en extenso, muestran claramente la influencia del pensamiento de Prebisch y de otros autores en el sentido de que era necesario estudiar “los fenómenos económicos de los países de América Latina” desde una perspectiva propia:

De los esfuerzos para comprender los problemas económicos de América Latina, el Banco de México adquirió el convencimiento de que no se pueden resolver usando iguales armas que en los países con economía más avanzada. Durante la primera reunión de Técnicos de los Bancos Centrales se reforzó este criterio al conocer las experiencias que sobre este particular relataron los concurrentes y la presente reunión parece confirmar el mismo juicio.

De todos los países de América Latina se envían al extranjero, regularmente, graduados en economía o personal especializado con el objeto de familiarizarlos con las técnicas y las experiencias que no es posible obtener en los países de América Latina por la falta de centros adecuados que proporcionen servicios de este tipo. Los resultados suelen no ser satisfactorios, pues en el extranjero no se imparten enseñanzas especializadas sobre estos países y las que se proporcionan tienen un carácter complementario de los estudios que ahí se realizan enfocados hacia la resolución de problemas de los países industriales. Además, el personal que se comisiona comúnmente tiene que vencer las dificultades de dominio de idiomas extranjeros y de adaptación a las costumbres locales, todo esto independientemente del mayor gasto que representa el envío de personal a países con elevado costo de vida y de que con frecuencia los estudiantes no cuentan con suficiente experiencia para distinguir de entre las enseñanzas recibidas, las que son inmediatamente aplicables a su propio país o a otros en condiciones económicas similares.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> *Ibid.*, pp. 233-234.

La propuesta fue discutida y aprobada en el pleno de la Segunda Reunión de Técnicos de los Bancos Centrales del Continente Americano. Al parecer ningún participante puso en duda la idea de que, ciertamente, “América Latina carecía de un establecimiento en el que se estudiaran e investigaran los diferentes problemas económicos, así como para preparar expertos en cuestiones económicas y fiscales que pudieran orientar la política de los bancos centrales y organismos fiscales”. Sin embargo, se manifestó claramente en ese conclave la preocupación de que en la nueva entidad se duplicasen funciones que ya tenían asignadas otras organizaciones nacionales o internacionales. De hecho, la nueva entidad debería cooperar con las actividades de aquellas “en las investigaciones económicas en general”. Una vez aprobada la propuesta, se recomendó que se integrara una comisión cuya finalidad sería la de estudiar el anteproyecto, afinarlo y mejorarlo. Significativamente, entre los integrantes de esa comisión figuró Raúl Prebisch quien ya fungía a la sazón como secretario general de la CEPAL.<sup>14</sup>

¿Qué había ocurrido puertas adentro en el Banco de México respecto al tema tratado, en el periodo que medió entre la primera y segunda reunión de Técnicos en Banca Central del Continente Americano? Por un muy valioso testimonio de Víctor Urquidi fue conocido que en la idea de crear al mencionado Instituto de Estudios Económicos Latinoamericanos había tenido bastante influencia el economista transterrado Javier Márquez, quien había ingresado a prestar sus servicios en el Banco de México exactamente en enero de 1943. Al parecer, Rodrigo Gómez, quien llevaba algún tiempo reflexionando en un sentido semejante a las ideas de Márquez, coincidió con ellas y le ayudaron a formar su propio criterio. Asimismo, Urquidi reveló en ese testimonio que Prebisch se había molestado en lo personal con Márquez en razón de esas ideas y que ese hecho los había distanciado a tal grado que su relación de amistad nunca más pudo restablecerse.<sup>15</sup> Ante el

<sup>14</sup> *Ibid.*, pp. 241-242.

<sup>15</sup> Víctor L. Urquidi, “Ensayos sobre economía”, en Saúl Trejo Reyes (ed.), *Obras escogidas de Víctor L. Urquidi*, El Colegio de México, México,

hecho de que Urquidí nunca revelara la causa concreta de ese enfrentamiento cabe hacer conjeturas. Una de ellas, muy plausible, es que en la propuesta que había presentado el Banco de México Prebisch haya temido una duplicación de funciones con las que tenía la CEPAL, organismo que tanto trabajo había costado crear y hacerlo subsistir.

### Fundación del CEMLA

Empero, con la anuencia de Prebisch o sin ella, la propuesta, que en última instancia apadrinaba el Banco de México como institución y no en lo individual por algunos de sus funcionarios, logró mantenerse. Al parecer la comisión *ad hoc* que se formó para estudiar el anteproyecto del Banco de México trabajó activamente en su encomienda aunque quizá no con demasiada rapidez. La propuesta debidamente revisada y modificada se presentó y discutió nuevamente más de dos años después, durante la siguiente Reunión de Técnicos de los Bancos Centrales del Continente Americano que se celebró en La Habana durante febrero y marzo de 1952.

El mayor acierto de aquella comisión *ad hoc* consistió en acotar el horizonte o el ámbito de actividad de la institución que se deseaba conformar. Esa decisión se apoyó en un hecho contundente: la especialización a la que necesariamente se encuentra sujeta la banca central. Así, si las instituciones llamadas a crear y patrocinar el organismo de investigación y docencia que se proponía eran los bancos centrales del continente, lo procedente sería que su campo estuviera delimitado por la especialización propia de la banca central. Por ello, fue positivamente un acierto que en lugar de sugerir el establecimiento de un Instituto de Estudios Económicos Latinoamericanos se propusiera la formación de un Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. En congruencia, al Centro se le fijó como finalidad el “promover el mejor conocimiento de las cuestiones monetarias y bancarias y de los aspectos atinentes a la política fiscal de América Latina y sus relaciones con la economía en general”. Incidentalmente, mediante este acotamiento del campo de actividades de la nueva entidad se resolvió

---

2008, p. 192.

también, en buena medida, el problema de un posible traslape de funciones con la CEPAL, el cual, al parecer, había temido tanto Prebisch desde un principio.

Lo primero que llama la atención en el Acta Constitutiva del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos otorgada en septiembre de 1952 es que la Secretaría de Relaciones Exteriores de México había declarado que la creación de esa entidad quedaba exenta de lo dispuesto en el artículo 2° de la Ley Orgánica de la Fracción I del Artículo 27 Constitucional y en el artículo 2° del reglamento de dicha ley. Esas disposiciones tenían como motivo la protección de la soberanía nacional al impedir que las empresas extranjeras que operaran en el país pudieran adquirir propiedad en las costas o en las zonas fronterizas y, además, que declinaran invocar la protección de sus embajadas en caso de conflicto legal además de que aceptaran acudir a los tribunales mexicanos. De ahí que en la respuesta de esa dependencia se haya establecido textualmente que al Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos se le eximía de cumplir con esa exigencia, toda vez que “la pretendida asociación no desea estar en condiciones de adquirir propiedad inmueble en territorio nacional ni de verificar ninguna actividad industrial agrícola, ganadera, forestal, etc., con fines de lucro ni de esencia mercantil”. Era natural que la Secretaría de Relaciones Exteriores se manifestara en ese sentido toda vez que estaba en formación una organización de carácter internacional a la que se le había dado la forma legal de asociación civil.<sup>16</sup>

Aunque la organización nacía con buenos auspicios, parecía sufrir durante su creación de una cierta falta de apoyo continental. Únicamente se habían sumado a la convocatoria para formar al nuevo Centro, y por lo tanto para ser *miembros de la institución*, los bancos centrales de Colombia, Cuba, Ecuador, Guatemala y Honduras aparte del promotor que era el Banco de México. Es decir, a la ceremonia de otorgamiento del Acta Constitutiva únicamente habían acudido representantes de los bancos centrales

<sup>16</sup> Asociación civil denominada “Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos”, Notaría núm. 22, Lic. Rigoberto Landa Guth, México, D. F., 9 de septiembre de 1952.

mencionados. Las omisiones eran notables. En particular, sobresalía la ausencia en la formación de la entidad de varios países del cono sur del continente, como Argentina, Chile, Uruguay y Venezuela. Quizá la ausencia de Brasil pudiera explicarse por el hecho de que en esa época dicho país carecía aún de banco central, ya que el Banco Central de Brasil no abriría sus puertas sino hasta 1964. Una suerte de compensación podía adivinarse en el hecho de que la Comisión Económica para América Latina quedó, no en calidad de *miembro asociado*, pues esa naturaleza únicamente podían tenerla los bancos centrales del continente; aunque sí como *miembro colaborador*. Asimismo, también era de esperarse que en el futuro se sumaran en esta última categoría “otros organismos que realicen o promuevan la enseñanza e investigación y que ofrezcan, en alguna forma de manera regular, su ayuda al Centro”.<sup>17</sup>

El documento “Bases Constitutivas para la Organización de un Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos” fue el primero en ser presentado en 1952, –después, obviamente, de los actos protocolarios– a consideración de la Tercera Reunión de Técnicos de los Bancos Centrales del Continente Americano.<sup>18</sup> Emanado del Comité *ad hoc* que se había creado para ese fin durante la edición previa de dicho foro, en el documento se propusieron ocho bases sobre las cuales debería organizarse la institución que se deseaba establecer. En la primera quedaron enunciadas las finalidades, ya mencionadas, a las que respondería el organismo en vías de creación. Un guiño a la CEPAL, aunque disimulado, se incorporó en la segunda de esas bases al señalarse que el Centro mantendría *relaciones estrechas* con los organismos nacionales o internacionales dedicados a realizar investigaciones sobre “la economía de América Latina”. En honor al país de cuyo seno había emanado el anteproyecto, en la base tercera se señaló que la sede del Centro estaría en la ciudad de México. Las bases cuarta y quinta estuvieron dedicadas a la definición de los miembros asociados

<sup>17</sup> *Ibid.*, art. 6°, inciso b.

<sup>18</sup> Banco Nacional de Cuba, *Memoria, Tercera Reunión de Técnicos de los Bancos Centrales del Continente Americano*, La Habana, 1952, pp. 81-86.

y de los miembros colaboradores que tendría el organismo y las facultades de que estarían dotados dentro de su máximo órgano de gobierno: la Asamblea. La base sexta quedó dedicada precisamente a los órganos de autoridad del organismo (la Asamblea, la Junta de Gobierno y el director general) con sus respectivas atribuciones. Asimismo, las bases séptima y octava se refirieron al muy importante tema del financiamiento del Centro. La propuesta fue que las cuotas anuales para los miembros fueran de cuatro, ocho y doce mil dólares según se determinara en la Asamblea para sus tres tipos de miembros, según una definición pendiente de determinarse.

Un tema muy importante para seguir avanzando en la conformación del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos fue el de la redacción de los estatutos conforme a los cuales debería organizarse y operar. Para ese objeto, regla octava, el conclave de la Tercera Reunión de Técnicos de los Bancos Centrales del Continente Americano decidió la conformación de una comisión especial. Dicho órgano quedaría integrado por los bancos centrales de los siguientes países: Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador y México. Asimismo, se determinó que la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y el Consejo Interamericano Económico y Social (CIES) de la Organización de Estados Americanos (OEA) también pudieran formar parte de la mencionada comisión. Además de redactar los estatutos del Centro, dicho órgano designaría a una institución organizadora –elección que inexorablemente recayó en el Banco de México–, prepararía los programas iniciales de trabajo, recibiría aportaciones provisionales y daría cuenta de sus actividades a los bancos centrales y a las instituciones afines del continente americano. Como plazo perentorio se estableció que la Asamblea del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos celebrara su sesión inaugural durante la siguiente reunión de gobernadores del Fondo Monetario Internacional que tendría verificativo a cinco meses de ese evento, durante septiembre de 1952 en la ciudad de México.

Un reconocimiento a los trabajos que había realizado el comité *ad hoc* fue propuesto en esa tercera reunión de técnicos en banca central por la delegación representativa de Estados Unidos,

## PRIMERAS REUNIONES DE TÉCNICOS DE LOS BANCOS CENTRALES DEL CONTINENTE AMERICANO

*Instituciones participantes**Invitados especiales**Comentarios*

Primera reunión. Celebrada en México D.F. México, del 15 al 30 de agosto de 1946. Auspiciada por el Banco de México, S. A.		En esta reunión se establecieron las reglas para este tipo de reuniones durante lo que se podría considerar la primera etapa. Se decidió que:
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Banco Central de la República Argentina</li> <li>■ Consúl General de Bolivia en México</li> <li>■ Banco de Canadá</li> <li>■ Banco de la República (Colombia)</li> <li>■ Banco Nacional de Costa Rica</li> <li>■ Banco Nacional de Chile</li> <li>■ Banco Central del Ecuador</li> <li>■ Banco Central de Reserva de El Salvador</li> <li>■ Junta de Gobernadores de la Reserva Federal</li> <li>■ Banco de la Reserva Federal de Dallas</li> <li>■ Banco de la Reserva Federal de Nueva York</li> <li>■ Fondo Monetario Internacional</li> <li>■ Banco de Guatemala</li> <li>■ Banco de México</li> <li>■ Nacional Financiera (México)</li> <li>■ Banco Nacional de Nicaragua</li> <li>■ Banco del Paraguay</li> <li>■ Ministerio de Hacienda (Paraguay)</li> <li>■ Banco Agrícola e Hipotecario de la República Dominicana</li> <li>■ Banco de la República Oriental del Uruguay</li> <li>■ Banco Central de Venezuela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Raúl Prebisch</li> </ul>	<p>a) las actividades tendrían continuidad con periodicidad de dos a tres años;</p> <p>b) el nombre de las reuniones como “de técnicos de los bancos centrales del continente americano”;</p> <p>c) la designación de un Comité permanente integrado por representantes de seis bancos centrales;</p> <p>d) la inclusión de personalidades destacadas en calidad de invitados especiales del banco central anfitrión;</p> <p>e) el funcionamiento de la reunión por medio de sesiones plenarias de apertura y clausura, y de tres comisiones;</p> <p>f) la presentación por parte de cada banco central participante de una “Reseña de los acontecimientos financieros, e innovaciones en la legislación bancaria, monetaria y cambiaria”;</p> <p>g) la elaboración de una relatoría que se presentaría al finalizar cada reunión; y</p> <p>h) la duración de las reuniones sería de dos semanas.</p>

Segunda reunión. Celebrada en Santiago, Chile, del 2 al 15 de diciembre de 1949. Auspiciada por el Banco Central de Chile.

- Banco Central de Bolivia
  - Banco de Canadá
  - Banco Central de Chile
  - Banco de la República (Colombia)
  - Banco Nacional de Costa Rica
  - Banco Nacional de Cuba
  - Banco Central del Ecuador
  - Banco Central de Reserva de El Salvador
  - Junta de Gobernadores de la Reserva Federal
  - Banco de la Reserva Federal de San Francisco
  - Banco de la Reserva Federal de Nueva York
  - Fondo Monetario Internacional
  - Banco de Guatemala
  - Banco de México
  - Banco Nacional de Nicaragua
  - Banco del Paraguay
  - Banco Central de la República Dominicana
  - Banco Central de la Reserva del Perú
  - Banco de la República Oriental del Uruguay
  - Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
  - Eugenio Castillo, secretario
  - Flavían Levine, asesor financiero, Compañía de Acero del Pacífico
  - Sergio Fajardo, Corporación de Fomento de la Producción
  - Carlos Oyarzún, técnico, Ministerio de Hacienda
- Esta reunión tuvo un carácter técnico. Los principales temas fueron:
- a) el estudio de problemas de la inflación en las naciones americanas;
  - b) el análisis de los informes presentados por cada delegación sobre el desarrollo de este fenómeno en sus respectivos países y acerca de medidas adoptadas por cada gobierno para frenar ese proceso inflacionario;
  - c) discusiones sobre los principios y las medidas de política anticíclica y sus relaciones con la política monetaria;
  - d) los problemas de los cambios internacionales, considerando las modalidades existentes en ese momento, especialmente las dificultades que se crean con la escasez de dólares, con el sistema de los cambios múltiples, con los saldos en moneda inconvertibles y con otros tropiezos que se encuentran a diario para un mayor y más remunerativo intercambio de mercaderías y capital; y
  - e) la consideración de los programas de desarrollo económico patrocinados por los gobiernos americanos y los efectos que estos pueden tener en la estabilidad económica de las respectivas naciones, tratando el tema desde el punto de vista de si el desarrollo económico es posible o no sin inflación.

(continúa)

Tercera Reunión. Celebrada en La Habana, del 25 febrero al 7 de marzo de 1952. Auspiciada por el Banco Nacional de Cuba.

- Banco Central de la República Argentina
  - Superintendencia de Moneda do Crédito do Brasil
  - Banco de Canadá
  - Banco de la República
  - Banco Central de Costa Rica
  - Banco Nacional de Cuba
  - Banco Central de Chile
  - Banco Central de Ecuador
  - Banco Central de Reserva de El Salvador
  - Junta de Gobernadores de la Reserva Federal
  - Banco de la Reserva Federal de Atlanta
  - Banco de la Reserva Federal Nueva York
  - Fondo Monetario Internacional
  - Banco de Guatemala
  - Banco Central de Honduras
  - Banco de México
  - Banco Nacional de Nicaragua
  - Banco del Paraguay
  - Banco Central de la República Dominicana
  - Comisión Económica para América Latina
  - Consejo Interamericano Económico y Social
  - Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
- En esta reunión, los temas fueron:
- a) el estudio sobre el desarrollo económico;
  - b) la promoción del desarrollo económico de un país o región, intensificando la explotación de sus recursos naturales;
  - c) la creación de nuevas industrias, cultivos;
  - d) el crecimiento de la productividad del trabajo de sus habitantes, mediante el mejoramiento de la técnicas de producción, el incremento de la fuerza motriz, equipo mecánico e instalaciones productivas;
  - e) los programas de desarrollo que adopten medidas y solución de problemas económicos, tecnológicos, administrativos, educacionales y sociales; y
  - f) la coordinación de política fiscal, social, de comercio exterior y de obras públicas.
- Además, se estableció que con patronato de los bancos centrales e instituciones afines del continente americano, se constituye la asociación denominada Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos.*

Fuente: Memorias de las Reuniones de Técnicos, archivos del CEMLA.

entre cuyos integrantes sobresalían David L. Grove, de la Reserva Federal en Washington, y Eugene Schlesinger, de la Reserva Federal en Nueva York. Según esa propuesta, los bancos centrales asistentes a esa reunión deberían hacer saber a la Comisión Especial recién creada sus puntos de vista y sugerencias acerca del proyecto en discusión. Una moción semejante fue propuesta por las delegaciones representativas de Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador y México. Mediante esa declaración se extendía apoyo al documento que había presentado el comité *ad hoc* y también a la integración de la comisión especial con las responsabilidades que se le habían asignado, sobresaliendo la relativa a la redacción de los estatutos.

Poco hubo en el articulado definitivo de los estatutos que no estuviera ya enunciado indicativamente en el documento de Bases Constitutivas que el Comité *ad hoc* había presentado en La Habana durante febrero y marzo de 1952. En los estatutos los lineamientos mencionados se materializaron en un articulado con exactamente 28 disposiciones que quedaron distribuidas en los siguientes nueve capítulos:

- Fundación, domicilio y duración del Centro
- Objeto y funciones
- De los miembros
- Del gobierno del Centro
- De la Asamblea
- De la Junta de Gobierno y del director
- Presupuesto
- De la disolución del Centro
- Disposiciones transitorias

Las finalidades del Centro quedaron incorporadas en el cuarto artículo en una redacción idéntica a la que se había planteado en las Bases Constitutivas y en otras propuestas previas. Lo importante, en este último aspecto, es cómo quedaron definidas

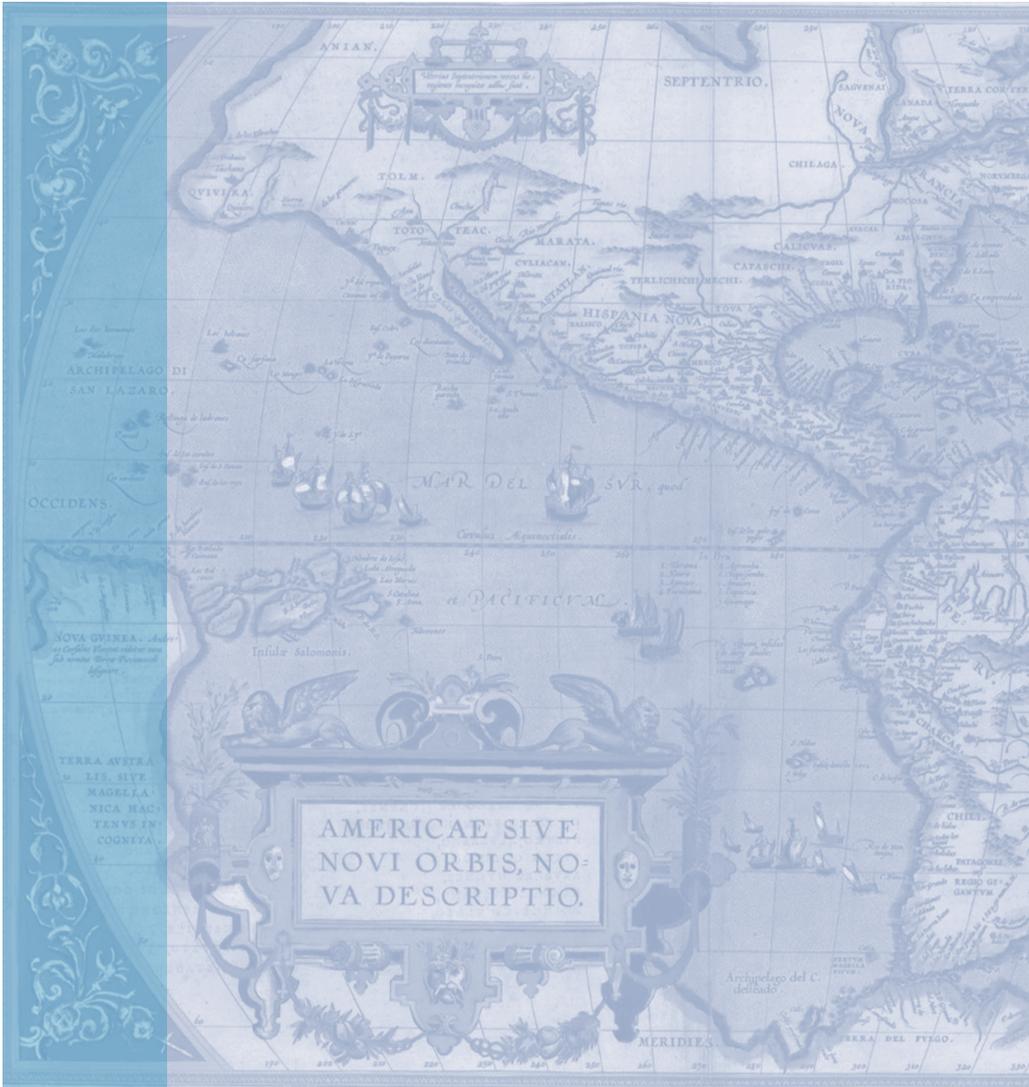
en el artículo quinto las actividades que el organismo debería desarrollar en la búsqueda de sus objetivos:

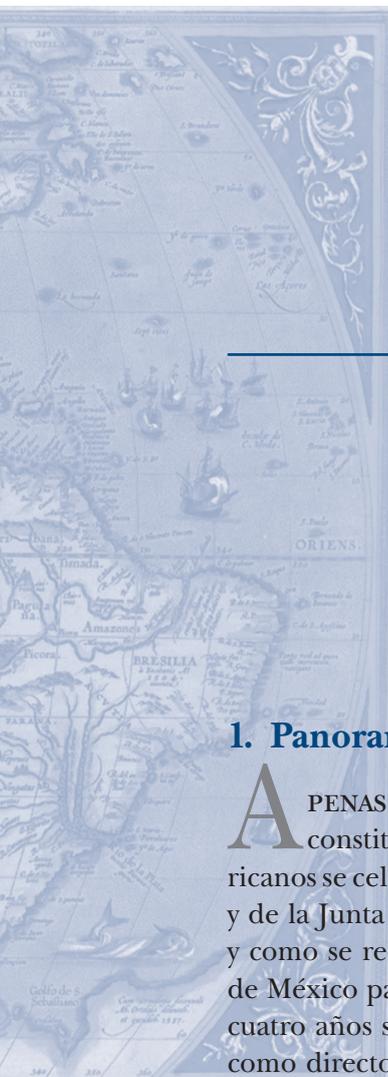
- Realizar investigaciones, utilizando su personal permanente y la colaboración temporal de otros economistas y expertos, así como de los bancos centrales.
- Recoger las experiencias relacionadas con sus objetivos y sistematizar las enseñanzas que de ellas se derivan.
- Procurar, por los medios que estén a su alcance, una mayor preparación de los funcionarios y del personal técnico de los bancos centrales e instituciones afines del continente americano.
- Informar con oportunidad a sus miembros acerca de los acontecimientos de importancia en el campo de la política monetaria, bancaria y fiscal.
- Mantener relaciones estrechas con los organismos nacionales e internacionales que promuevan el conocimiento de los temas que interesan al Centro, con el fin de complementar los trabajos de este y evitar innecesarias duplicaciones de tareas.
- Si sus medios se lo permiten, realizar los estudios y resolver las consultas que le encarguen sus miembros por sí o en representación de sus gobiernos.
- Participar en reuniones nacionales e internacionales de carácter técnico que traten sobre los temas mencionados en el artículo cuarto.
- En general, realizar dentro de sus posibilidades todo lo que sea conducente a la mejor comprensión de los problemas monetarios, bancarios y fiscales de los países latinoamericanos, tanto internos como en sus relaciones externas.

Dentro del capitulado del Acta Constitutiva, un tema particularmente relevante fue el relativo al presupuesto que debería manejar el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. En los

estatutos se insinúa que ese presupuesto debería existir, pero no se especificó cual autoridad tendría como responsabilidad su preparación. En cuanto a los ingresos para cubrir ese presupuesto, se especificó que provendrían de dos fuentes: de las cuotas que cubrirían los miembros asociados además de *otros posibles ingresos*. Más adelante, en las disposiciones transitorias se señaló que durante los tres primeros ejercicios del organismo las cuotas se fijarían (como se había sugerido en el documento de Bases Constitutivas) “en doce mil, ocho mil y cuatro mil dólares moneda de los Estados Unidos” para tres categorías de miembros. En otro artículo (el 13°) quedó especificado que la clasificación de los miembros asociados en cada una de esas tres categorías sería una responsabilidad exclusiva e indelegable de la Asamblea del Centro. En los estatutos no se incluyó mención alguna de las cuotas que eventualmente pudieran ser aplicables a los miembros *colaboradores*.

## §





## Capítulo II

---

# Despegue (1952-1960)

### 1. Panorama general

**A** PENAS CUATRO DÍAS DESPUÉS DE HABERSE suscrito el acta constitutiva del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos se celebró la primera sesión de la Asamblea del organismo y de la Junta de Gobierno. En el orden del día correspondiente y como se requería en los estatutos, después de elegir al Banco de México para presidir la Junta de Gobierno por los siguientes cuatro años se procedió a la designación de quien debía fungir como director del Centro. Seguramente el asunto había sido ya negociado y el acuerdo tuvo un carácter protocolario. En el acta de la sesión correspondiente se señala que “después de haber discutido el asunto del director del Centro, la Junta de Gobierno” había acordado “ofrecer el cargo al señor Javier Márquez”, seguido de la mención de su sueldo anual. A continuación, el designado agradeció el nombramiento “y manifestó aceptarlo siempre que ello no implicara desligarse del Banco de México”, institución con la que deseaba seguir vinculado en activo. En respuesta,

el representante del Banco de México en esa reunión, que no era otra persona que su director general, Carlos Novoa, ofreció realizar las gestiones necesarias “para resolver favorablemente la petición del señor Márquez”.<sup>19</sup>

En el Acta Constitutiva, el capítulo VIII, integrado con los artículos 24 y 25, se refería a la posible o eventual “Disolución del Centro”. Si bien lo anterior representaba, en alguna medida, un mero formulismo jurídico, la posibilidad de un aborto institucional estaba sin duda presente y esa perspectiva le resultaba inaceptable tanto al país de donde había emanado el proyecto, como a la institución (el Banco de México) que lo impulsaba. En consecuencia, no debe extrañar que en los documentos fundacionales del CEMLA hayan quedado evidencias del apoyo que el gobierno mexicano y el banco central estaban dispuestos a extender a aquel organismo para conseguir su subsistencia. Una manifestación de ese interés fue la propia asistencia del director del Banco de México, en ese entonces don Rodrigo Gómez, a las primeras cinco sesiones de la Junta de Gobierno, a pesar de que las últimas cuatro de ellas se realizaran respectivamente en Washington, D. C., en los años 1953, 1954 y 1956, y en Estambul, Turquía, en 1955. Aunque la presencia de ese alto funcionario en dichas reuniones podría parecer tan sólo un acto protocolario, a ese hecho significativo cabría agregar las manifestaciones de verdadero apoyo que el Banco de México ofreció al CEMLA para proyectarlo a un desarrollo sostenible.

En ocasión de la segunda reunión conjunta de la Asamblea y de la Junta de Gobierno del CEMLA, cuando se discutió el presupuesto y quedaron en evidencia las dificultades económicas del organismo –ya que los gastos para los meses siguientes excedían *los recursos del Centro*–, se produjo una importante declaración por parte del representante del país sede del organismo: “el director general del Banco de México [don Rodrigo Gómez] recordó el ofrecimiento hecho por ese Banco de cubrir los déficits que pudieran producirse”.

<sup>19</sup>CEMLA, “Acta de la Primera Reunión de la Junta de Gobierno”, 13 de septiembre de 1952, pp. 1-2.

Durante los años siguientes, el Banco de México continuó extendiendo una serie de apoyos fundamentales al CEMLA, entre los cuales cabe destacar los relativos a sus instalaciones. Originalmente, el organismo había empezado a operar en el anexo Guardiola con mobiliario y equipo perteneciente a ese instituto central. Poco tiempo después, las propias autoridades del Banco de México ayudaron para que el organismo se instalara en la Torre Latinoamericana, ubicación en la cual permaneció hasta que a principios del decenio siguiente se construyó la sede definitiva de la entidad, situada en la calle de Durango en la colonia Roma de la capital del país. Se confirman todos estos hechos en una declaración que se externó durante la sesión de Asamblea y Junta de Gobierno celebrada en septiembre de 1952:

La Junta de Gobierno dejó constancia de su agradecimiento al Banco de México por la aportación que ha dado al CEMLA, tanto en lo que se refiere a los gastos sufragados por el Banco de México en conexión con el local que anteriormente se ocupaba en el edificio Guardiola, como por la aportación que el Banco



Edificio Guardiola. Colección Luis Márquez Romayca, 1950. Archivo fotográfico Manuel Toussaint del Instituto de Investigaciones Estéticas (IIE) de la UNAM.

de México continúa dando al CEMLA en su actual local. Se dejó constancia también que la Junta de Gobierno del CEMLA está muy agradecida con el Banco de México por los servicios gratuitos que se vienen otorgando a los becarios que concurren a los cursos del CEMLA.<sup>20</sup>

Cuando en septiembre de 1953 don Rodrigo Gómez ofreció apoyo adicional para cubrir los déficits presupuestarios en que pudiera incurrir el organismo, los integrantes de la Junta de Gobierno insistieron en forma unánime “en que debería hacerse un esfuerzo por conseguir nuevos miembros, de manera que no fuera necesario utilizar el ofrecimiento hecho”. Claramente tenían razón. En la ampliación de la membresía residía la clave no sólo para darle solvencia financiera al organismo, sino también para asegurar su supervivencia y consolidación. En consecuencia, los esfuerzos para lograr nuevas adhesiones adquirieron una gran relevancia durante aquellos primeros años del CEMLA. De hecho, esta tarea se ubicó entre las prioritarias asignadas al director general. El procedimiento legal para concretar la adhesión de nuevos miembros mediante la protocolización de ese acto ante notario público resultaba engorroso y muy tardado. Por esa razón, durante la sesión de la Junta de Gobierno de septiembre de 1953 el director Márquez propuso y se aceptó “que se considerase como adhesión formal para todos los fines prácticos la aportación de las cuotas correspondientes a fin de no dificultar las adhesiones que se quería favorecer”.<sup>21</sup>

En las reuniones de septiembre de 1954 el director Márquez se refirió a dos asuntos importantes relacionados con las campañas que se venían realizando para reclutar nuevos miembros para el CEMLA. El primero, respecto a que esos esfuerzos no únicamente recayeran en el Centro y en particular en su director, sino que en tal tarea también participaran de manera directa los bancos centrales que ya eran asociados al organismo. También se recomendó

<sup>20</sup> CEMLA, “Acta de las Reuniones de la Asamblea y Junta de Gobierno”, septiembre de 1957, p. 1.

<sup>21</sup> CEMLA, “Acta de la Segunda Reunión de la Junta de Gobierno”, septiembre de 1953, p. 3.

en aquella sesión que se invitara a las actividades del CEMLA a los bancos centrales de la región aunque no hubieran adquirido la categoría de miembros. Ello quizá como una forma de convencerlos para que se decidieran a adquirir esa categoría. Respecto a la primera de las propuestas citadas, el acuerdo fue en el sentido de “que algunos bancos miembros se dirigieran directamente a algunos no miembros, haciéndoles la sugerencia de adhesión”. En cuanto a lo segundo, “la Asamblea decidió cursar una invitación a los representantes de los bancos centrales no miembros para que asistieran a la segunda reunión” de ese órgano programada para celebrarse en septiembre de 1954. “A ese respecto, se informó que algunos de los bancos centrales no miembros efectivamente participaron en esa reunión e hicieron consultas respecto al Centro de Estudios, las cuales les fueron solventadas”.<sup>22</sup>

### Crecimiento de la membresía

¿Cuándo podría considerarse que haya concluido la fase de despegue o consolidación del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos? Quizá el criterio más aceptable para llegar a esa determinación haya sido precisamente el de las adhesiones o membresías. En la sesión de la Asamblea y Junta de Gobierno de 1957 se anunció la asociación recientemente lograda de Brasil y de Bolivia, y se dijo al respecto que ese hecho había contribuido de manera muy importante a elevar los ingresos del organismo y por tanto a fortalecer la situación presupuestaria del Centro. Asimismo, el panorama de la membresía mejoró de manera notable a partir de la asociación del Banco Central de la República Argentina en el año de 1958. El CEMLA, como se mencionó, se había instituido con apenas seis miembros *asociados* y un *colaborador*. Durante los años siguientes el reclutamiento de nuevos miembros se concretó en una forma exitosa como se indica el cuadro 4.

Particularmente fortalecedoras resultaron las membresías logradas con los dos grandes países de América del Sur: Brasil y Argentina. El caso del Brasil fue un tanto singular toda vez que

<sup>22</sup> CEMLA, “Acta de la Segunda Reunión de la Asamblea y Tercera de la Junta de Gobierno”, septiembre de 1954, pp. 2-3.

#### Cuadro 4

##### CEMLA: CRECIMIENTO DE LA MEMBRECÍA

<i>Institución</i>	<i>Año</i>
Banco Central de Chile	1952
Banco Central de Venezuela	1955
Banco Central de Paraguay	1956
Banco Central de Bolivia	1957
Superintendencia de Moneda y Crédito, Brasil	1957
Banco Central de Costa Rica	1958
Banco Central de Reserva del Perú	1958
Banco Central de la República Argentina <sup>1</sup>	1958

<sup>1</sup> CEMLA, *El Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, 1952-1985: el camino recorrido*, México, 1987, pp. 75-76.

cuando se asoció al CEMLA ese país carecía aún de banco central, y el vínculo se estableció con su institución antecesora: la Superintendencia de Moneda y Crédito. La membresía del Banco Central de la República de Argentina, que se consiguió un año después, fue particularmente trascendente. La gestión tenía como importante precedente a los becarios de esa nacionalidad que se habían matriculado en los programas de enseñanza del CEMLA y que incluso los habían cursado con resultados muy sobresalientes. Cabe destacar el caso del economista Egidio Lanella que después de fungir como becario del CEMLA en el año de 1953 llegó a ocupar en tres ocasiones el cargo de mayor jerarquía en el banco central de su país.

Así, ya debidamente asociado ese instituto y con representación oficial en la Asamblea y en la Junta de Gobierno, hacia 1959 el delegado por ese país lanzó su cuarto a espadas:

El representante del Banco Central de la República Argentina señala que su Banco se interesa vivamente en una efectiva ayuda del CEMLA y sugiere que quizá algunas actividades del Centro, tales como reuniones operativas, grupos de trabajo o seminarios, podrán organizarse en Buenos Aires. También indica el interés que tiene su Banco de que el CEMLA envíe grupos de

expertos para estudiar problemas tales como la estructura del sistema monetario argentino. Por otro lado, indica que se da cuenta de posibles dificultades en que se encontraría el CEMLA para cumplir este último de los pedidos, ya que podría ser objeto de críticas por parte de organismos internacionales, tales como el Fondo Monetario Internacional, que prestan asistencia técnica en ese campo a sus países miembros, pero que, sin embargo, el Banco desea que el CEMLA preste su colaboración para establecer un programa por medio del cual, en general, se mejore la calidad de su personal técnico [...] El representante del Banco Central de la República Argentina propone que la Asamblea y la Junta de Gobierno autoricen al director del CEMLA para tratar más a fondo las necesidades de ayuda de su Banco y desarrollar un programa adecuado de colaboración. Esta propuesta [fue] aprobada por unanimidad.<sup>23</sup>



Egidio Ianella (1922-2001) fue becario del CEMLA en 1953, siendo subgerente del Banco Argentino del Comercio. En 1969, 1981 y 1989 fue presidente del Banco Central de la República Argentina. Archivo fotográfico del CEMLA.

Como se ha visto, la solución al reto presupuestario que afrontaba el CEMLA dependía en lo principal de dos variables: de la membrecía que pudiera conseguirse para el organismo y de las cuotas que se le aplicaran y estuviera dispuesta a aportar. Como se recordará, este tema tan importante fue abordado en una disposición transitoria del Acta Constitutiva en la que quedó establecido que las cuotas anuales para los miembros asociados se fijarían, respectivamente, en doce mil, ocho mil y cuatro mil dólares.<sup>24</sup> Lo que no se determinó en ese documento fue el criterio que se utilizaría

<sup>23</sup> CEMLA, “Acta de las reuniones de Asamblea y Junta de Gobierno”, septiembre de 1959, p. 7.

<sup>24</sup> CEMLA, “Acta Constitutiva”, artículo vigésimo sexto.

para decidir cuál de esas cuotas correspondería a cada miembro asociado. El asunto se dilucidó durante la primera reunión que celebró la Asamblea, en su historia, eligiéndose como referencia el saldo de las reservas internacionales del banco central miembro. “Las reservas se computarían al 30 de junio anterior a la fecha en que se aprobaran los presupuestos” del Centro. Probablemente los integrantes de la Asamblea nunca imaginaron el surgimiento de una dificultad adicional: ¿con cuál método o fórmula se calcularía la reserva internacional de los miembros? El dilema afloró durante la reunión de la Junta de Gobierno de septiembre de 1953 cuando se discutió el caso del Banco Central de Chile, recientemente asociado:

La Junta aprobó la propuesta del director [Javier Márquez] en relación con la cuota del Banco Central de Chile [...] de que se tomen como reservas internacionales de los bancos centrales miembros, a los efectos de fijación de las aportaciones anuales al Centro de Estudios, las que estos mismos bancos consideren como tales.<sup>25</sup>

La experiencia de los primeros años seguramente sugirió que resultaba conveniente afinar la clasificación con la que se había trabajado para determinar las cuotas de los miembros. El tema se discutió en las sesiones conjuntas de Asamblea y Junta de Gobierno que se celebraron en septiembre de 1955. Sin que se explicaran plenamente las razones para apoyar la propuesta, esta fue en el sentido de que se ampliara la clasificación correspondiente, creándose dos nuevas categorías. Aunque por los años transcurridos y la inflación ocurrida los saldos nominales no digan mucho, *para los tres años siguientes* la cuota anual máxima de 12,000 dólares se aplicaría a los asociados con reservas internacionales por arriba de 150 millones de dólares y la penúltima de 2,000 dólares cuando el saldo se encontrara entre 5 y 25 millones de dólares. La última categoría, que se consideró *contractual*, se aplicaría a los miembros con reservas internacionales por debajo de cinco millones de dólares. Para los casos en esa última categoría:

<sup>25</sup> CEMLA, “Acta de la Segunda Reunión de la Junta de Gobierno”, Washington, septiembre de 1953, p. 3.

se decidió que el banco central de que se tratase negociase con la dirección del CEMLA la aportación que pueda hacer, autorizándose a la Dirección a aceptar aportaciones meramente nominales o simbólicas.<sup>26</sup>

El Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos inició sus actividades siguiendo una estrategia prudente de avances graduales. Dadas las restricciones presupuestarias y las incertidumbres prevalecientes, era la estrategia indicada y lógica. En la edición de 1993 de un texto institucional quedó asentado: “Debidamente, las autoridades del CEMLA planearon el desarrollo de sus actividades en forma gradual”.<sup>27</sup> Se trató en realidad de un gradualismo selectivo dentro del cual se otorgó prioridad a las labores de enseñanza sobre las de investigación y las informativas. Quizá en esa decisión tuvo un peso importante la amplia experiencia docente y académica con la que contaba el director Márquez, así como las necesidades y los requerimientos que presentaban los bancos centrales miembros. De acuerdo con ese enfoque de aproximaciones sucesivas y respetando las prioridades, se trataría de empujar hacia adelante al organismo hasta que alcanzara su madurez institucional: impulsar y diversificar paulatinamente tanto las actividades de enseñanza, de información y de investigación, y de ser posible vincular la enseñanza con lo que se lograra en el ámbito de la investigación. Esta última idea se expresó con bastante insistencia durante las reuniones de la Asamblea y de la Junta de Gobierno que se celebraron en Washington en septiembre de 1954.<sup>28</sup>

Los amplios apoyos ofrecidos al CEMLA por el Banco de México no únicamente tuvieron una expresión retórica, sino que se concretaron en hechos y en unidades monetarias contantes y sonantes. Desde luego, el Banco de México aportó puntualmente su cuota al organismo desde el año de 1953. Aunque dicha cuota

<sup>26</sup> CEMLA, “Acta de las reuniones de la Asamblea y Junta de Gobierno”, septiembre de 1955, p. 1.

<sup>27</sup> CEMLA, *El Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, 1952-1992: el camino recorrido*, cuarta edición, 1993, p. 21.

<sup>28</sup> CEMLA, “Acta de las reuniones de Asamblea y Junta de Gobierno”, septiembre de 1954, p. 1.

se mantuvo fija hasta 1960 en 12,000 dólares anuales, a raíz de la devaluación del peso mexicano ocurrida en abril de 1954 el monto correspondiente expresado en moneda nacional se elevó de 102,200 a 150,000 pesos por año. Por cierto que en 1955 el Banco de México ofreció al CEMLA una compensación por los daños que le había causado la devaluación del año precedente por casi 47,000 pesos, cantidad no insignificante si consideramos que en ese año un automóvil nuevo se podía adquirir por aproximadamente 1,500 dólares ( $1,500 \times 12.50 = 18,750$  pesos). Adicionalmente, de 1953 a 1956 el Banco de México entregó al Centro un subsidio para el pago de renta por 12,600 pesos anuales. Más adelante, a partir de 1957 aparece en la contabilidad del organismo una aportación complementaria en la cual se incluía el subsidio para pago de la renta, de casi 45,000 pesos, que de 1957 a 1960 se aumentó hasta quedar en 71,000 pesos.<sup>29</sup>

Con los apoyos del Banco de México, pero principalmente por méritos propios, el CEMLA tuvo un desempeño que puede considerarse exitoso durante su etapa de despegue. La evolución resulta visible y comprobable en todos los conceptos de ingreso que captaba el organismo, principalmente en la forma de cuotas por parte de sus miembros asociados. De 1953 a 1960 ese concepto creció de manera continua impulsado por tres factores: el número creciente de asociados, el aumento de la cuota en algunos casos y el efecto de la devaluación que sufrió el peso mexicano en 1954 y que elevó el monto de ese agregado expresado en esta moneda. Así, los ingresos del CEMLA por concepto de cuotas pasaron de 420,000 a 1,182,000 de pesos en tan sólo ocho años. Al respecto, muy importantes resultaron las cooperaciones que se empezaron a recibir a partir de 1957 tanto de la Fundación Rockefeller como de una entidad del gobierno de Estados Unidos denominada Administración de Cooperación Internacional (ICA, por sus siglas en inglés). La partida conjunta de ambas aportaciones pasó de 1957 a 1960 de 468,000 a 697,000 pesos. Por último cabe destacar, si bien no por su cuantía aunque sí por su rápido crecimiento, los ingresos por ventas de publicaciones a partir de 1955 y también

<sup>29</sup>CEMLA, *Informe Anual*, ediciones de 1953 a 1960.

por suscripciones al *Boletín* desde el año de 1958, publicación periódica sobre la cual se hablará más adelante.

Fue durante las reuniones de la Asamblea y de la Junta de Gobierno celebradas en septiembre de 1954 cuando “se insistió en que el Centro de Estudios comenzara a publicar las series de conferencias impartidas en sus cursos y que lo ameritaran”.<sup>30</sup> La semilla cayó en tierra fértil y para finales del año siguiente ya se había sacado una publicación y dos libros adicionales se encontraban en prensa. El programa de publicaciones siguió impulsándose durante los años siguientes hasta llegar a ocho publicaciones en 1958 y el año siguiente se editaron otros nueve libros. En suma, para el año de 1960 se informaba que se habían vendido ejemplares de 26 publicaciones, de las cuales los títulos más vendidos fueron los siguientes: *Problemas de un mercado común en América Latina*, de Sidney Samuel Dell; *El control de cambios*, de Irving Sigmund Friedman; *Las fluctuaciones económicas con EUA y América Latina*, de David L. Grove, e *Introducción al análisis monetario*, de Harold M. Knight.

## 2. Enseñanza

La punta de lanza de las operaciones del CEMLA durante su periodo de despegue fueron las actividades de capacitación, y dentro de ellas hizo las veces de eje el que años después vino a conocerse como Programa de Enseñanza Técnica. En retrospectiva, puede destacarse la clarividencia en el formato original de ese programa, toda vez que se conservó por mucho tiempo y, según muchos testimonios, esos cursos fueron siempre un gran éxito. Desde un principio, en todas sus ediciones anuales el Programa de Enseñanza Técnica estuvo acompañado de un viaje de capacitación a Estados Unidos, muy enriquecedor. En paralelo al Programa de Enseñanza Técnica, desde muy temprano el CEMLA emprendió otros programas complementarios de capacitación y entrenamiento. De esa intención surgieron las reuniones operativas, cuya

<sup>30</sup> CEMLA, “Acta de la Asamblea y de la Junta de Gobierno”, septiembre de 1958.

# 1909-1987 Javier Márquez

CUANDO JAVIER MÁRQUEZ BLASCO ARRIBÓ a México en 1939 con los transterrados españoles que habían sido expulsados de la madre patria por la guerra civil, ya era un profesional dueño de una formación muy sólida y diversificada. Inicialmente había estudiado Derecho en la Universidad Central de su natal Madrid, para después realizar estudios de posgrado en la Escuela Libre de Ciencias Políticas, en París, y posteriormente en la muy prestigiada London School of Economics (1934-1935). Ya viviendo en México, su país de adopción, Javier Márquez estableció una relación fundamental en su vida con Daniel Cosío Villegas, fundador tanto del Fondo de Cultura Económica como de El Colegio de México. Esta última institución se había fundado para ofrecer cobijo y un lugar de trabajo a los intelectuales de la inmigración española republicana. Indudablemente, el país se enriqueció mucho cultural y humanamente con el arribo de los llamados transterrados.

Los lazos de amistad y trabajo entre Cosío Villegas y Márquez explican la vinculación de este último tanto con el Banco de México como con el Fondo de Cultura Económica. Siendo subdirector de esa casa editorial y editor de la revista *El Trimestre Económico*, el primer contacto oficial del economista Márquez con el instituto central se produjo cuando en plena guerra mundial, el Departamento de Estudios Económicos del Banco de México empezó a invitar a técnicos de prestigio a fin de que presentaran ponencias en relación con temas de interés previamente convenidos. La idea general fue la de estudiar en forma profunda los problemas económicos que podrían presentarse a México cuando concluyera el conflicto. El prestigio de Javier Márquez como experto en comercio internacional había ido en aumento. Así, en 1943 fue invitado

al Banco de México a dictar una conferencia sobre bloques económicos y excedentes de exportación, la cual fue publicada en forma de libro por el propio banco central. Durante los años finales del conflicto bélico, el experto siguió colaborando con el Fondo de Cultura Económica y con El Colegio de México. Finalmente en 1946 fue contratado por el Banco de México y se unió al equipo de economistas e investigadores que prestaban sus servicios en la institución.

El prestigio profesional de Javier Márquez había trascendido fronteras. En consecuencia, en 1947 fue invitado a prestar sus servicios en el Fondo Monetario Internacional, con sede en Washington. El nuevo funcionario se integró al departamento de investigaciones económicas, y tiempo después llegó a ocupar el puesto de jefe de la División para América del Norte. De ese cargo pasó a director ejecutivo alterno precisamente en la silla que representaba a México y a otros países de América Central. En ese carácter tuvo que participar Márquez en las delicadas negociaciones que se iniciarán a mediados de 1948 para autorizar la modificación de la paridad de la moneda mexicana. Ya en 1951, fue invitado por el economista de nacionalidad argentina Raúl Prebisch, para que se hiciera cargo del área de investigaciones económicas en la Comisión Económica para América Latina, la cual se había establecido recién en el año de 1948.

Cuando a principios de los años cincuenta toma vuelo en definitiva la idea de crear un “Centro” para el estudio de los problemas monetarios de América Latina, don Rodrigo Gómez y los promotores del organismo disponían de un menú relativamente amplio de opciones para seleccionar a la persona que pudiera encabezar al recién creado organismo. Se requería de un técnico con



muy buena formación, que además gozara de amplio reconocimiento tanto en México como en América Latina y Estados Unidos. De preferencia los candidatos deberían contar con muchos contactos en los medios académicos e institucionales, además de poseer las virtudes del buen diplomático: don de gentes, sensibilidad de internacionalista y capacidades para la negociación constructiva. Aunque en algunos papeles internos del Banco de México se habla de que en principio también se sopesó la posibilidad de ofrecer la dirección del Centro al economista cubano Felipe Pazos, la elección unánime favoreció finalmente a Javier Márquez. Según referencias, el propio Pazos decidió recomendar el nombramiento de Márquez para que fungiera como el primer director del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos.

Javier Márquez se entregó al desempeño de esa encomienda no sólo con la solvencia profesional que le era característica, sino con verdadera devoción personal. Sus descendientes todavía recuerdan cómo, con frecuencia, a la mesa familiar se sentaban en calidad de invitados a compartir el pan y la sal los becarios de los programas de enseñanza técnica del CEMLA, entre cuyas filas el director Márquez sembró innumerables amistades. Como es posible confirmar en las páginas de esta obra conmemorativa, a ese primer conductor institucional le correspondió la inmensa responsabilidad de echar a andar el Centro y asegurar su fortalecimiento y continuidad. Toda vez que nada había previamente, todo tuvo que iniciarse desde cero.

Con esa intención de aventura constructiva, se conformaron los primeros programas de enseñanza técnica que llegaron a alcanzar mucho reconocimiento. También con ese espíritu se iniciaron las publicaciones, la investigación y otras actividades conexas. Parte muy importante en esa etapa de despegue fue la convocatoria a nuevos miembros asociados y colaboradores. Así, paulatinamente se fue consolidando el papel del CEMLA como institución clave de los bancos centrales de América Latina. En suma, la de Javier Márquez fue una labor constructiva de largo aliento en la cual logró ir agregando paulatinamente nuevas labores. Fueron todos esos esfuerzos pioneros los que le permitieron al CEMLA obtener *mayor solidez y prestigio*.

celebración anual también se institucionalizó, y de las cuales para el año de 1960 ya se habían llevado a cabo cinco ediciones. Respecto a enseñanza, cabe también destacar otros cursos y eventos sobre diversos temas y que también tuvieron una gran aceptación.

En la reunión de la Junta de Gobierno del CEMLA que se celebró en septiembre de 1953 se hizo mucho hincapié en la calidad de los becarios que se habían podido reclutar para la primera edición del Programa de Enseñanza Técnica y se insistió en la conveniencia de seguir cuidando con puntualidad este aspecto fundamental.<sup>31</sup> El tema se volvió a tocar con un tono celebratorio en el *Informe Anual* correspondiente a 1955 señalando que “la calidad de los becarios fue, como en años anteriores, excelente, lo cual ha sido la razón básica del éxito del programa que creemos es una realidad”. Lo cierto es que no únicamente a la calidad de los becarios cabía atribuir el éxito de los Programas de Enseñanza Técnica del CEMLA. Otros factores igualmente importantes habían sido los siguientes: la calidad profesional de los docentes que habían impartido esos cursos, el gran apoyo institucional que se consiguió desde un principio para el CEMLA no sólo por parte del Banco de México y de otros bancos centrales, sino también de un conglomerado muy relevante de organismos internacionales y agencias operativas principalmente del gobierno de Estados Unidos. La cuestión merece obviamente una explicación pormenorizada.

Desde las promociones de 1953, 1954 y 1955 ya el CEMLA contó con el núcleo básico de las instituciones que habrían de apoyar durante muchos años al Programa de Enseñanza Técnica: la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF, actualmente Banco Mundial), la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y, de Estados Unidos, la Junta de Gobernadores de la Reserva Federal, el Banco de la Reserva Federal de Nueva York y la Administración de Cooperación Internacional. En el caso de la ONU y de la ICA la ayuda se recibió

<sup>31</sup> CEMLA, “Acta de Reunión de la Junta de Gobierno”, septiembre de 1953, p. 1, y CEMLA, *Informe Anual*, 1955, p. 5.

en términos pecuniarios para financiar becas y también mediante la aportación de docentes que vinieran a México a impartir cursos y seminarios del programa, mientras que del resto de las entidades mencionadas y de otros bancos centrales o comerciales los apoyos se expresaron de preferencia mediante el patrocinio de conferencistas y ponentes. Este último caso se observó en particular en el respaldo otorgado al programa de 1955 por los bancos centrales de Francia, Inglaterra e Italia así como del Bank of America, que patrocinó la visita del connotado economista David L. Grove, quien impartió un curso sobre banca central. A partir de la creación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 1960, también esta institución se sumó como importante colaboradora del CEMLA.

### Cuadro 5

#### PONENCIAS REALIZADAS DURANTE EL PROGRAMA DE ENSEÑANZA TÉCNICA DE 1958

<i>Autor</i>	<i>Ponencia</i>
	Fondo Monetario Internacional
Harold Knight	El mecanismo monetario y bancario
Edison Zayas	El mecanismo de los pagos internacionales
Irving B. Friedman	Control de cambios
	Junta de la Reserva Federal
Frank L. Tamagna	Ahorro y desarrollo económico
Robert Sammons	Sistema de la Reserva Federal
	Banco de la Reserva Federal de Nueva York
John J. Clark	Problemas legales
Horace L. Sanford	Relaciones de corresponsalía
	Comisión Económica para América Latina
Juan F. Noyola	Desarrollo económico de México y Centroamérica
Oswaldo Sunkel	Desarrollo económico de Chile
David Pollock	Influencias del Mercomún Europeo sobre América Latina

Arthur Karash	Banco Mundial Instituciones internacionales de financiamiento
David L. Grove	Bank of America Influencia de EU sobre las economías de América Latina
Samuel Lurie	Naciones Unidas Desarrollo económico en general
Robert Lambert	Banco de Inglaterra El Banco de Inglaterra
Jean Francois Mazer	Banco de Francia El Banco de Francia
Michael Bernard	Chase Manhattan Bank Cartas de crédito
Octaviano Campos Salas	Banco de México La balanza de pagos
Ernesto Fernández Hurtado	Banca central
Mario Ramón Beteta	Banco de México
Alfonso Quiroz Cuarón	Problemas de personal
Francisco Pratt	Sucursales del banco central y política monetaria
Octavio de Bulhoes	Consejo Nacional de Economía-Brasil Política fiscal

---

En muy buena medida, la calidad de los ponentes que impartían los cursos del Programa de Enseñanza Técnica se explica por la fortaleza y el prestigio de las instituciones donde prestaban sus servicios, las cuales llegaron a la decisión de colaborar con el CEMLA en sus tareas de capacitación y entrenamiento. Cabe insistir en que estos apoyos institucionales se ofrecieron anualmente en forma permanente, sobre todo para el Programa de Enseñanza Técnica, y su confirmación puede conseguirse casuísticamente refiriéndose tan sólo a la edición de ese Programa en el año 1958.



David L. Grove impartiendo clases a un grupo de becarios en 1960, en la Torre Latinoamericana. Archivo fotográfico del CEMLA.

Las instituciones de Estados Unidos antes mencionadas, en especial la ICA y la Fundación Rockefeller, fueron particularmente útiles no sólo para apoyar los cursos del Programa de Enseñanza Técnica, que se impartían en la sede del CEMLA, sino también para el programa complementario que incluía un viaje de observación

y trabajo durante el cual se visitaba la capital, Washington, y la ciudad de Nueva York. Aunque usualmente no todos los becarios podían hacer la visita a Estados Unidos, la idea era que asistieran



Visita de los participantes del Programa de Enseñanza Técnica, 1958, a las instalaciones del Banco Mundial. Archivo fotográfico del CEMLA.

la totalidad de ellos o una mayoría. En la visita a Washington, que duraba dos semanas, los becarios recibían cursos intensivos *in situ* sobre la Junta de la Reserva Federal, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y algunas otras dependencias del Gobierno Federal. La semana restante, en que se visitaba Nueva York, se hacía recorridos por el Banco de la Reserva Federal de esa ciudad y varias instituciones privadas. Los viáticos de muchos de los visitantes eran cubiertos por la ICA.

Los principales detalles estratégicos y logísticos relativos al Programa de Enseñanza Técnica se discutieron exhaustivamente durante las primeras sesiones que celebraron la Asamblea y la Junta de Gobierno del CEMLA.

Podemos afirmar, con confianza de no ser contradictorios, que este primer curso ha tenido considerable éxito. Durante este primer año, al haber sido la enseñanza la actividad casi única del Centro de Estudios, es evidente que si se suman los gastos generales a los de enseñanza el total es elevado. Pero consideramos que esto no es legítimo. Los gastos propiamente de enseñanza

fueron de unos dls. 10,000. Pensamos que en los meses que ha de durar nuestro programa los becarios aprovecharán el tiempo mejor de lo que hubieran podido hacerlo en este año en una universidad no latinoamericana. Los gastos por seis meses de más de veinticinco becarios en tales universidades hubiera sido ya de por sí superiores a los dls. 10,000, y a ellos hubiera habido que añadir derechos de inscripción en cursos, que en ocasiones pueden ser superiores a dls. 500 por alumno.

Además de lo anterior, sostenemos que no existe en ninguna universidad del mundo una enseñanza especializada en temas que interesan a los funcionarios de los bancos centrales latinoamericanos y que, en consecuencia, los bancos no hubiesen podido conseguir en otro lugar, ni en un año, un resultado parecido al que se ha logrado en seis meses en el Centro de Estudios, máxime si se tiene en cuenta que la reunión de estos becarios en un mismo lugar, sus cambios de impresiones y los contactos que establecen entre sí y las oportunidades y facilidad de consultar en el futuro que esos contactos crean, ha de redundar en un beneficio para sus instituciones que no es, hoy por hoy, obtenible en otro lugar. Esto no puede quizá, medirse en términos de dinero, pero no es factor que deba menospreciarse al enjuiciar el costo del programa.<sup>32</sup>

La propuesta relativa a la *ampliación de las labores de enseñanza* fue presentada por el director Márquez para consideración de la Junta de Gobierno del CEMLA desde septiembre de 1953. La idea era organizar cursos especializados sobre temas específicos como cómputo de balanza de pagos, números índices o “por ser de más urgencia, temas de organización administrativa de la banca oficial.”<sup>33</sup> De esta propuesta emanaron las reuniones operativas que tuvieron un muy importante antecedente en un encuentro de “auditores sobre problemas de control operativo en los bancos centrales”, que se organizó en 1954. Por su parte, la denominada Reunión sobre Problemas de Control Operativo Interno se celebró en el mes de abril de 1955 en La Habana, Cuba, y fue

<sup>32</sup> CEMLA, *Informe a la Junta de Gobierno*, 1953, p. 4.

<sup>33</sup> *Ibid.*, p. 9.



El director Márquez comparte durante el almuerzo con participantes de la Reunión sobre Problemas de Control Operativo Interno celebrada en abril de 1955 en La Habana, Cuba. Archivo fotográfico de María Teresa Márquez.

*considerada como un éxito* dados los informes recibidos de todos los participantes.<sup>34</sup>

El Centro, siguiendo los deseos expresados por su Junta de Gobierno en el sentido de preparar reuniones anuales sobre temas operativos, está estudiando detenidamente el programa para una nueva reunión sobre el segundo punto de interés que se desprendió de la exploración realizada por el director hace dos años, es decir, la mecanización, tema que también fue sugerido, entre otros, por los integrantes de la reunión sobre problemas de control operativo interno.

Se había concretado institucionalmente la idea de las reuniones operativas no únicamente como una actividad de capacitación del CEMLA adicional al Programa de Enseñanza Técnica sino también como otro proyecto institucional. Así, la primera

<sup>34</sup> *Ibid.*, p. 6.



Reunión Operativa, celebrada en 1958 en Río de Janeiro, Brasil. Archivo fotográfico del CEMLA.

edición de la Reunión Operativa se realizó en septiembre de 1956 en la ciudad de México teniendo como tema “distintos aspectos de los Bancos de la Reserva Federal de Chicago y Nueva York, del Banco Central de la República Argentina, Banco de Guatemala y del Banco de México”. La siguiente Reunión Operativa se celebró en Río de Janeiro con el tema “Problemas de la emisión del papel moneda y de caja”. La quinta edición se celebró en Bogotá, Colombia, en 1960 con la participación de 43 representantes de bancos centrales y otros organismos monetarios oficiales, 13 representantes de bancos privados “y otros diez de empresas comerciales manufactureras de papel y equipo referentes al cheque”.<sup>35</sup>

Sin que se convirtiera propiamente en un programa oficial, los cursos del CEMLA sobre temas específicos se empezaron a planear desde septiembre de 1956 en las reuniones conjuntas de la Asamblea y Junta de Gobierno, cuando se propuso “un programa para

<sup>35</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1956, 1957 y 1960.

entrenamiento de ayudantes o calculistas del ingreso nacional”.<sup>36</sup> El curso se empezó a planear con todo cuidado desde los meses finales de ese año y en el *Informe Anual* correspondiente a 1957 se informó que en el mes de julio se había realizado “el primer curso especializado del CEMLA” sobre cálculo de las cuentas nacionales. Asimismo, también en ese año se presentó para consideración de las autoridades del organismo un informe relativo a la conveniencia de mejorar la enseñanza en América Latina sobre crédito agrícola, asunto que cobró mucho interés para el CEMLA durante los años siguientes. De ese interés surgió la implantación del Programa de Enseñanza sobre Crédito Agrícola. Algo parecido ocurrió con otro tema más cercano a la motivación del CEMLA al establecerse en 1958 el Programa Especializado sobre Estadísticas y Análisis Monetario. En paralelo al proyecto eje que era el Programa de Enseñanza Técnica, también se pudieron consolidar los dos programas ya mencionados.

### 3. Información

Las autoridades del CEMLA integradas en la Asamblea y en la Junta de Gobierno, al igual que el director Márquez, pusieron mucho interés desde un principio en que se logaran poner en marcha las actividades relativas a información e investigación. En el Programa de Trabajo para el año 1953, Márquez obtuvo la aprobación de la Junta de Gobierno, sobre la conveniencia de “iniciar en los próximos meses los servicios de información que sus estatutos encomiendan al Centro de Estudios”. Además de tratarse de una tarea asignada por estatutos, “proporcionando este servicio aparece más clara la utilidad de la institución y el ahorro real de dinero que supone contribuir a su funcionamiento”. Como resultaba natural, debía procederse en forma gradual, y Márquez propuso “comenzar con un informe mensual, ampliable a quincenal al cabo de poco tiempo, respecto a los acontecimientos que ocurren en la economía norteamericana y que influyen o podrían influir

<sup>36</sup> CEMLA, “Acta de la Asamblea y Junta de Gobierno”, septiembre de 1956, p. 2.

sobre América Latina”. La utilidad de esa función era obvia dada la enorme trascendencia que tenían para los países de la zona los acontecimientos económicos en Estados Unidos.

Debería ser nuestro objetivo, por mucho tiempo, proporcionar a las autoridades monetarias latinoamericanas, no las opiniones sino un resumen de las opiniones de las personas e instituciones más autorizadas sobre cada particular. No se darían, pues, las opiniones del Centro de Estudios, sino las mejores opiniones conocidas. La iniciativa del Centro de Estudios estaría en la selección de noticias y en la selección de las fuentes de información por considerarlas las más fidedignas o que se trata de las opiniones más dignas de tenerse en cuenta. Sin duda, el Centro de Estudios debería, en todo momento, recoger las opiniones de los bancos centrales de América Latina respecto al contenido de los informes e irlos adaptando a las necesidades de los distintos bancos, dentro de los límites de sus posibilidades y su presupuesto, ya que los informes se harían para ellos.<sup>37</sup>

En el *Informe Anual* para 1954 se asentó que el CEMLA ya había puesto tentativamente en operación dos servicios de información. Primeramente, el ya mencionado informe quincenal sobre acontecimientos económicos en Estados Unidos de posible interés para los bancos centrales de América Latina. Asimismo, se puso en operación un informe, también quincenal, “sobre la situación de los mercados para los principales productos de importación en América Latina y sus perspectivas”. Con el fin de enriquecer el primero de los documentos mencionados, en agosto de 1955 se le agregó una sección que incluía resúmenes de artículos publicados en revistas extranjeras “sobre tres temas generales relativos a problemas monetarios, desarrollo económico y América Latina”. En 1957 se le agregó al boletín una nueva sección sobre libros y artículos de carácter económico publicados en América Latina, y se empezó a planear otra parte para artículos breves, “descriptivos de técnicas en el campo monetario y bancario de distintos órdenes que ofrezcan alguna novedad aprovechable”.

<sup>37</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1953, pp. 10-11.

En 1958 se implantaron importantes avances en materia de servicios. En primera instancia se amplió de manera significativa el contenido del boletín quincenal con una nueva sección relativa a “acontecimientos corrientes en América Latina” además de haberse ampliado la sección relativa a la economía de Estados Unidos. El cambio más importante consistió en que “la ampliación del volumen de información corriente del boletín del CEMLA” llevó a la creación del *Suplemento Mensual* a fin de poder incluir materiales que anteriormente no se publicaban.

En el *Suplemento Mensual* se empezaron a publicar “artículos originales sobre técnicas monetarias y financieras empleadas dentro y fuera de América Latina”. Asimismo, se decidió incorporar otras dos secciones adicionales. La primera, relativa a reseñas sobre nuevos libros importantes en relación con problemas monetarios y financieros, además de resúmenes de artículos. Adicionalmente se agregó una bibliografía trimestral de libros, artículos e información con respecto a las actividades del CEMLA.

La gran novedad en materia de servicios informativos fue la creación en 1958 del “Boletín sobre actos delictuosos”. El tema había despertado gran interés entre los becarios de los cursos de enseñanza técnica, y ese hecho llevó a la creación de dicho instrumento informativo.

Con todo, los problemas con esa publicación se dejaron sentir temprano. En la sesión de la Junta de Gobierno de septiembre de 1959 el representante del Banco de la República de Colombia se permitió poner en duda la conveniencia de que subsistiera ese boletín. La razón tenía que ver con la dificultad creciente para conseguir materiales, dada la confidencialidad de los temas para las autoridades correspondientes en los países asociados al organismo.

#### 4. Investigación

Mucho más difícil resultó dar inicio a las labores de investigación que las relativas a los servicios de información. Un factor en particular presentaba el gran reto: la dificultad para contratar al personal especializado que pudiera cumplir adecuadamente con

tan dedicada encomienda. En el primer programa de trabajo que presentó el director Márquez a la consideración de la Junta de Gobierno enfatizó:

Sería preferible para los resultados de los trabajos del Centro tener, por bastante tiempo, poco personal de muy alta calidad y no mucho personal mediano. La tarea de dirección de personal mediano, además del trabajo diario de organización y administrativo del director, sería superior a las fuerzas de este y el resultado sería un gran volumen de trabajo mediocre que nadie desea. Ahora bien, el personal de alta calidad es caro pues el Centro de Estudios tiene que competir por él con un sinnúmero de instituciones. Opinamos, sin embargo, que el Centro de Estudios debe ir entrando en los otros campos de actividad que sus miembros le han asignado y entrar en pequeña escala pero con paso firme.

Por ello, el director del Centro de Estudios solicita de la Junta de Gobierno autorización para contratar, en caso de presentarse la oportunidad, un economista de prestigio internacional con un sueldo (libre de impuestos) de dls. 12,000 anuales y otro con un sueldo de dls. 9,000 anuales. Estos dos economistas, en caso de haber la oportunidad de contratarlos (repetimos), se dedicarían a iniciar los trabajos del Centro sobre política y técnicas monetarias, que debería ser la tarea de investigación continua además de otras investigaciones sobre temas monetarios especiales que se emprendieran con aprobación de la Junta de Gobierno.<sup>38</sup>

La agenda para las labores de investigación había quedado definida en términos generales. En el *Informe Anual* correspondiente se anunció que la nómina del Centro se había incrementado considerablemente como resultado de la contratación en ese año del prestigioso economista cubano Felipe Pazos y de otro profesional, el señor Rodrigo Vidal. Así, bajo la batuta de ellos, pero principalmente de Pazos, se iniciaron en forma incipiente las tareas de investigación con al menos tres proyectos. El

<sup>38</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1953, p. 10.

primero, para mejorar los métodos de interpretación y análisis de las estadísticas monetarias y financieras. Este proyecto había recibido impulso “aprovechando la estancia en México del Dr. George Garvy del Banco de la Reserva Federal de Nueva York”. El segundo proyecto se refería a “una metodología para la investigación estadística de los distintos conductos financieros por donde se canaliza y transfiere el ahorro nacional, con especial referencia al sistema bancario”. Tal vez a la agenda de investigación de esos años iniciales habría que agregar otro proyecto, de vida efímera, sobre legislación bancaria comparada de todos los países de América Latina.

El economista Pazos se retiró del CEMLA a principios de 1955 por haber sido designado en su país para ocupar un alto cargo. El vacío se cubrió parcialmente mediante la contratación del economista ecuatoriano Gustavo Polit, cuyos servicios fueron remunerados parcialmente por el Banco de México. En ese año las labores de investigación se ampliaron con otro proyecto que a juicio del director Márquez era el “primer trabajo de investigación de cierto alcance respecto a la conveniencia o inconveniencia de que la banca comercial haga préstamos e inversiones de largo plazo”. Sin embargo, el CEMLA seguía sin encontrar la clave para lograr el despegue definitivo de sus actividades de investigación. La renuncia imprevista de Pazos lo había confirmado. También de manera impensada, la solución se encontró al poco tiempo en los contactos del Centro con organizaciones internacionales, con las cuales pudieron establecerse relaciones fructíferas de colaboración. Un primer indicio se derivó del contacto que se logró con la Asociación Económica Internacional, con la finalidad de poner en marcha una propuesta, que finalmente se frustró, “para una reunión sobre desarrollo económico en América Latina”.<sup>39</sup> La solución se hizo evidente en definitiva el año siguiente con la vinculación muy fructífera, ya mencionada, que se estableció con la Fundación Rockefeller y con una entidad del gobierno de Estados Unidos, la Administración de Cooperación Internacional.

<sup>39</sup>CEMLA, *Informe Anual*, 1955, pp. 4 y 15.

Todo partió de la idea, aprobada por la Asamblea y la Junta de Gobierno, “de que el CEMLA pudiera buscar ayuda financiera externa para contratar expertos que colaboraran en los proyectos de investigación que se tienen entre manos”. La relación con la Fundación Rockefeller resultó mucho más importante para las actividades de investigación que la que se logró concertar con la ICA. A ello cabe agregar otro contacto también importante, pero que tuvo una significación en el campo puramente educativo, con la Universidad de Yale, también de Estados Unidos. El acuerdo a que se llegó con esa institución consistió en que por medio de su Departamento de Economía se ofrecieran una o dos becas en beneficio de exbecarios del CEMLA para que se matricularan en cursos de posgrado que se impartieran ahí. Por su parte, en el año de 1956 la partida ofrecida al CEMLA por la ICA de Estados Unidos se dedicó íntegramente a **financiar un informe sobre las posibilidades de “cooperación técnica que se habían realizado en el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos”**, cuya preparación se encargó al reconocido experto de la Universidad de Yale, Robert Triffin. Para Triffin había posibilidades de cooperación “en materia de capacitación de personal, intercambio y difusión de información e investigación especializada”. Con respecto a esta última materia el consultor escribió:

El proyecto que atrajo acuerdo e interés más general entre todas las personas consultadas es de un estudio conjunto y al día de los instrumentos modernos de política monetaria que se ajuste a las necesidades y a la situación de América Latina (es decir, a la urgencia del desarrollo económico, a la gran dependencia de la exportación de sólo algunos productos y materias primas y a la falta de mercados desarrollados).<sup>40</sup>

El proyecto propuesto por Triffin no se puso en marcha sino hasta el año 1957 con la ayuda de un economista muy destacado de la Junta de la Reserva Federal de nombre Frank M. Tamagna. Tamagna había sido contratado en 1956 para dedicarse a una investigación, sobre la cual se hablará más extensamente, acerca de

<sup>40</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1956, anexo 5.

la metodología para la estimación del ahorro, habiendo sido este el encargo prioritario que cumplió ese profesional en México. Sin embargo, de los esfuerzos y la productividad de Tamagna también surgió el ya comentado “Estudio sobre los instrumentos de política monetaria y su aplicabilidad relativa en América Latina”. Un primer borrador de ese trabajo se tenía ya listo hacia principios de 1960 y se esperaba contar con la versión definitiva para finales de ese año. La revisión final de ese trabajo y la atención a las sugerencias se encomendó a un grupo de trabajo que se integró con cinco expertos entre quienes se contó con la participación, por parte del Banco de México, de su subdirector Ernesto Fernández Hurtado.

El recuento de la relación del CEMLA con la Fundación Rockefeller es sencillo, toda vez que los apoyos que se obtuvieron de esa organización se encaminaron a una sola finalidad: poner en ejecución el proyecto, además de lograr su institucionalización, del *Informe Anual sobre Aspectos Monetarios de las Economías Latinoamericanas*. La propuesta para esta investigación de carácter recurrente fue planteada por Javier Márquez en el Programa de Trabajo para el año de 1956, que resultó aprobado por la Asamblea y la Junta de Gobierno. “Esta idea es viable y podría contratarse para realizarla a un buen economista monetario al nivel de 9,000 dólares anuales.” La persona que con el apoyo de la Fundación Rockefeller pudo contratarse para esa tarea fue “el conocido economista Theodore A. Sumberg” (académico estadounidense que algún tiempo tuvo a su cargo las labores de investigación en el banco central de Guatemala). Así, la primera edición del *Informe Anual sobre Acontecimientos Monetarios en América Latina* se publicó en 1957 y la segunda en 1958, ambas producidas bajo la batuta del profesor Sumberg. Al terminar la tercera edición de esa importante publicación, el profesor Sumberg decidió regresar a Estados Unidos, y el CEMLA tuvo que confrontar el problema de su reemplazo. Para tal fin se contrató desde noviembre de 1959 al economista argentino Dr. Juan Marcos Bricich, bajo cuyo liderazgo logró publicarse la cuarta edición de la publicación comentada.

Un comentario especial merece el principal proyecto de investigación de esa época que se encargó al Dr. Frank Tamagna,

contratado por el CEMLA el año de 1958. Tan favorables expectativas despertó la contratación de ese economista para el proyecto Metodología para la Estimación del Ahorro, que tanto el Banco de México como la Nacional Financiera decidieron aportar cuatro economistas a fin de realizar un estudio piloto para México sobre dicho tema. En el *Informe* del CEMLA de 1959 se concedió mucha importancia a este asunto, señalándose que se había concluido “el estudio preliminar sobre Conceptos y Metodología para la Estimación del Ahorro, tanto en su parte general como en la que comprende el estudio piloto sobre México”. El documento correspondiente había sido presentado en un Seminario sobre Ingreso Nacional que habían organizado conjuntamente el Gobierno de Brasil, la Organización de las Naciones Unidas y la Asociación Internacional para la Investigación sobre el Ingreso y la Riqueza, y el cual había recibido una acogida “sumamente halagadora”.<sup>41</sup> Con todo, no es posible encontrar mención alguna sobre este proyecto de investigación en el *Informe Anual* del CEMLA correspondiente a 1960.

Dentro del rubro de docencia impartida por el CEMLA, o *enseñanza* como le llamaba el director Márquez, cobró mucho interés para el organismo el tema del crédito agrícola. Todo se inició en 1956 a raíz de un estudio que se le pidió a un experto, el Dr. Mervin G. Smith, y para el cual realizó un extenso viaje a más de diez países de América Latina. Se pensó que con base en ese estudio del Dr. Smith se podría colaborar a la resolución del problema del crédito agrícola de dos maneras: fortaleciendo la preparación del personal que trabajaba en los bancos de crédito agrícola y aumentando la disponibilidad de personal técnicamente capacitado en cada país para esas tareas. Así, en el Programa de Trabajo para 1958 se propuso la organización de un “Programa de enseñanza sobre crédito agrícola”. En septiembre de ese año el CEMLA participó en una reunión sobre crédito agrícola que convocó la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), y presentó “una ponencia tendiente al establecimiento de un centro de investigación y adiestramiento en crédito agrícola, la

<sup>41</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1959, p. 16.

cual fue recibida con gran entusiasmo.” Con todo, ya en el *Informe Anual* correspondiente a 1960 quedó constancia de las dificultades que se estaban enfrentando para crear tal organismo de carácter financiero. En un primer intento, “los recursos financieros a la disposición de la OEA no permitían a esa organización iniciar las actividades para la creación del CELCA (sic)”.<sup>42</sup>

## 5. Otras actividades

Además de la enseñanza, los servicios de información, la investigación y las publicaciones, en su etapa de despegue el CEMLA se involucró en algunas actividades complementarias de no escasa importancia. Al igual que en sus áreas de actividad prioritarias el involucramiento en ellas fue gradualista. Con todo, algunas de esas actividades, tales como las consultas que presentaban bancos centrales o la participación en reuniones de carácter internacional se empezaron a atender desde temprano a partir de 1954. También se iniciaron desde los primeros años los viajes del director Javier Márquez, de preferencia a América del Sur, primero para convocar nuevos asociados y luego con el fin de promover los cursos y el resto de los servicios que ofrecía el CEMLA. En resumen, los principales conceptos en la categoría de *Otras actividades* eran los siguientes: consultas al CEMLA, asistencia y participación a reuniones internacionales, viajes de promoción, financiamiento de becas y contactos con organismos internacionales públicos y privados. A estas actividades se agregaron otros cuatro asuntos de carácter administrativo y organizacional: la implantación de auditorías externas y la mudanza de la entidad a una nueva sede.

El financiamiento para las becas que se ofrecían fue desde los primeros años un asunto de gran prioridad para las autoridades de la entidad. Aunque en un principio la preocupación se centró en las becas para el Programa de Enseñanza Técnica, con el tiempo se extendió a los nuevos programas. Un paso muy importante en esta materia fue el contacto que se estableció a principios de 1955 con el Programa de Asistencia Técnica de la ONU, por

<sup>42</sup>CEMLA, *Informe Anual*, 1960, p. 10.

muchos años la principal fuente de recursos para el financiamiento de becas. En las reuniones de la Asamblea y Junta de Gobierno que se celebraron en septiembre de ese año, *se estimuló* a la Dirección para que insistiera en sus esfuerzos por lograr que las instituciones nacionales y extranjeras ampliaran el número de becas concedidas.<sup>43</sup> La estrategia continuó durante los años siguientes y hacia 1959 ya no era sólo la ONU, mediante su Programa de Asistencia Técnica, la que hacía aportaciones para las becas que ofrecía el CEMLA a sus estudiantes, sino también la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Administración de Cooperación Internacional del gobierno de Estados Unidos. En el *Informe Anual* correspondiente a 1960 se señaló que habían “sido numerosas las solicitudes de información hechas al CEMLA por economistas y técnicos de la región sobre la posible obtención de becas de la Organización de Estados Americanos”, pero a esos aspirantes se les hizo siempre ver “el requisito indispensable de ser designados por el banco central de su país”.<sup>44</sup>

El servicio de consultas a los bancos centrales de la región, fuesen o no asociados al CEMLA, fue una actividad a la cual las autoridades del organismo dieron también gran importancia. La actividad de Consultas Especiales se hizo oficial en el año de 1958 y el asunto recibió una atención relativamente destacada en los informes anuales de los ejercicios siguientes. Así, “digna de mención por lo que puede significar para el desarrollo de este tipo de servicios en el futuro”, había sido la solicitud de “un banco central afiliado al CEMLA” para que se le recomendara a “un técnico en la reorganización de su departamento de emisión”. Para el año de 1960 se consignó que había crecido “notablemente el número de consultas especiales hechas al CEMLA por sus bancos miembros”. La temática de esas consultas fue muy amplia, aunque siempre referida a cuestiones de banca central, moneda y sistema financiero.

Sobre todo durante los primeros años de la etapa de despegue, los viajes del director Márquez, principalmente por América

<sup>43</sup> CEMLA, “Acta de las reuniones de Asamblea y Junta de Gobierno”, septiembre de 1955.

<sup>44</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1960, p. 6.



De izquierda a derecha Juan M. Bricch, Miguel S. Wionczek, Roberto Ibarra Benítez, Javier Márquez Blasco, Fernando Rivera Arnaiz y Víctor L. Urquidi, durante una reunión en la Dirección del Centro, en la Torre Latinoamericana, 1960. Archivo fotográfico del CEMLA.

del Sur, fueron muy importantes para que se pudieran reclutar nuevos miembros asociados al CEMLA, asunto fundamental según se ha visto, en cuanto a la supervivencia de la institución. Pero Márquez no fue el único funcionario del organismo que realizó viajes de trabajo para reclutar nuevos miembros ni tampoco fue el único motivo de sus traslados. Por ejemplo, un viaje que realizaba Márquez en 1955 fue interrumpido por la convocatoria para participar en una comisión que se integró “relativa a la redacción de los estatutos del proyectado Banco Interamericano”.<sup>45</sup> Con el paso de los años y la evolución del Centro, un motivo adicional para realizar viajes fue participar en reuniones internacionales de carácter diverso, actividad que fue cobrando importan-

<sup>45</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1955, p. 9.



Gupo de becarios, en las instalaciones de la Torre Latinoamericana. Archivo fotográfico del CEMLA.

cia creciente entre las funciones del CEMLA. Un dato interesante al respecto es que la creación del organismo no dio lugar a la suspensión de las Reuniones de Técnicos en Banca Central y, por el contrario, el CEMLA se convirtió en un asistente asiduo y obligado a ese foro.

En el orden administrativo, cabe recordar tres gestiones importantes que se realizaron entre 1953 y 1960. La primera de ellas tuvo que ver con la idea de que las actividades y los estados financieros fueron revisados por un auditor externo. La propuesta relativa del director Márquez fue acogida con beneplácito por la Junta de Gobierno y este fue otro de los capítulos en que se recibió apoyo del Banco de México, pues sus auditores quedaron encargados de hacer esa revisión en adelante.<sup>46</sup> El segundo asunto tuvo que ver con la modificación de la personalidad jurídica del CEMLA para que dejara de ser una asociación civil y se le considerara en adelante como organismo internacional. En el *Informe Anual* correspondiente a 1956 se señala que se habían iniciado los trámites respectivos con la Secretaría de Relaciones Exteriores; sin embargo, el texto es muy escueto en cuanto a las razones para ello y únicamente se señala que el motivo era el “de facilitar nuestra

<sup>46</sup> CEMLA, “Acta de las reuniones de Asamblea y Junta de Gobierno”, 1957, p. 3.

gestión”.<sup>47</sup> Aunque la mención a ese proyecto nunca más volvió a incorporarse en ediciones posteriores del *Informe Anual*, otras referencias apuntan a que el proyecto de reforma relativo a la personalidad jurídica del CEMLA se mantuvo pendiente por décadas en espera de una solución definitiva. Lo que se sabe, en suma, es que, a pesar de las muchas ventajas operativas, presupuestarias e impositivas que le reportaría al Centro su transformación en organismo internacional, las dificultades diplomáticas y políticas para lograrlo han sido muy grandes. Un tercer asunto administrativo de importancia tuvo que ver con la mudanza del CEMLA a un nuevo local más cómodo y en el cual pudieran ampliarse las instalaciones. Así, fue en el año de 1958 cuando se completó en definitiva el traslado del CEMLA de su ubicación en el Edificio Guardiola del Banco de México a la Torre Latinoamericana.<sup>48</sup>

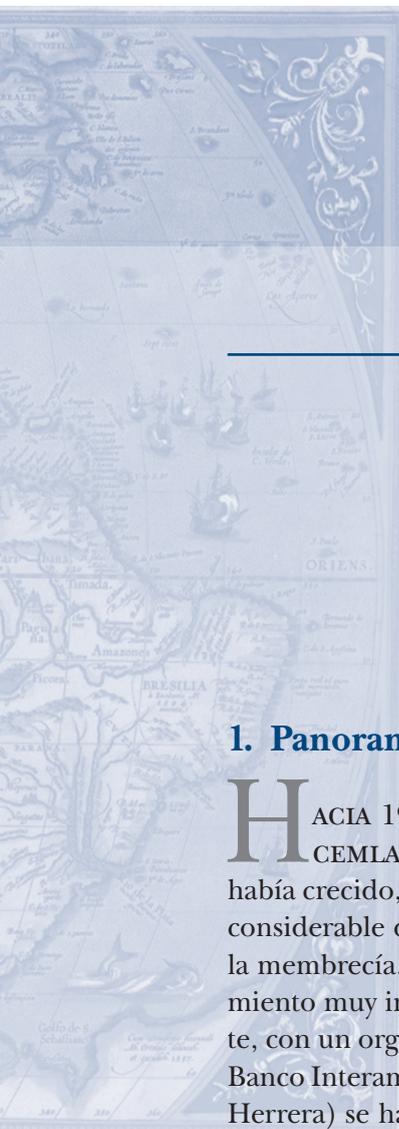
## §

<sup>47</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1956, p. 4.

<sup>48</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1958, p. 15.



AMERICA SIVE  
NOVI ORBIS, NOVA  
DESCRIPTIO.



## Capítulo III

---

# Transición (1960-1972)

### 1. Panorama general

**H**ACIA 1960, O SEA, A OCHO AÑOS de su inauguración, el CEMLA había experimentado una evolución considerable: había crecido, se había transformado y logrado una diversificación considerable de sus actividades, además de haber incrementado la membrecía. En este último sentido, en 1960 se dio un acercamiento muy importante y el cual sería de una relevancia creciente, con un organismo internacional recién establecido ese año, el Banco Interamericano de Desarrollo, con cuyo presidente (Felipe Herrera) se habían iniciado consultas “para examinar las posibilidades de colaboración entre ambas instituciones”. Asimismo, durante la visita que hiciera ese funcionario “al CEMLA, con objeto de dictar una conferencia a los becarios del Octavo Programa de Enseñanza Técnica, se continuaron las consultas para un mejor entendimiento y colaboración entre los dos organismos”.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1960, pp. 6-7.

A manera de resumen, a continuación se presenta un cuadro sinóptico del programa de actividades del CEMLA del año 1960. En dicho cuadro el programa de trabajo se separa en las cuatro categorías en que se solían agrupar las actividades del organismo: Enseñanza, Información y Publicaciones, Investigación y Actividades Complementarias.

### Cuadro 6

#### PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL CEMLA PARA 1960

##### Enseñanza

- Programa de Enseñanza Técnica
- Programa en Estados Unidos
- Programa Especializado sobre Estadísticas y Análisis Monetario
- Programa de Enseñanza sobre Crédito Agrícola
- Quinta Reunión Operativa
- Información y Publicaciones
- *Boletín Quincenal del CEMLA*
- *Suplemento Mensual*
- *Boletín Prevención de Actos Delictuosos en el Sistema Bancario*
- *Boletín sobre Mecanización y Sistemas*

##### Investigación

- Cuarto Informe sobre Aspectos Monetarios de las Economías Latinoamericanas
- El Uso de los Instrumentos de Política Monetaria en América Latina
- Informe sobre Depósitos en Moneda Extranjera
- Formación y Adiestramiento de Ejecutivos Bancarios

##### Otras actividades

- Consultas Especiales
- Asistencia a Reuniones Internacionales
- Conferencias y conferencistas

##### Membrecía

###### Miembros asociados

- Banco Central de la República Argentina

- Banco Central de Bolivia
- Banco de la República, Colombia
- Banco Nacional de Cuba
- Banco Central de Chile
- Banco Central del Ecuador
- Banco de Guatemala
- Banco Central de Honduras
- Banco de México
- Banco Nacional de Nicaragua
- Banco Central del Paraguay
- Banco Central de Reserva del Perú
- Banco de la República Oriental del Uruguay
- Banco Central de Venezuela
- Superintendencia de Moneda y Crédito, Brasil

Miembros colaboradores

- Nacional Financiera (México)
- Banco Interamericano de Desarrollo

Fuente: CEMLA, *Informe Anual*, 1960.

---

Hacia finales de 1960 aparecen en el horizonte del Centro indicios de una grave crisis presupuestaria. Se abre con ello un importante parteaguas en la evolución del organismo. El problema se pone en evidencia cuando, en el presupuesto del organismo para el ciclo siguiente, los gastos resultan superiores a los ingresos en un poco más del 10%. El director Javier Márquez explicó con toda claridad en su informe a la Junta de Gobierno las causas que habían dado lugar a que los gastos se hubiesen incrementado en mucho mayor medida que los ingresos. En particular, el comportamiento de tres partidas explicaba el incremento que habían tenido los desembolsos. Antes que nada el gasto en muebles y equipo por haberse agregado al local del CEMLA el piso 22 de la Torre Latinoamericana, espacio “tan necesario para la mejor conducción de los programas de investigación y enseñanza”. A ello se sumaba, lógicamente, la partida por concepto de rentas y alquileres y también, de manera previsible, los mayores gastos que absorberían el

programa de enseñanza técnica y la impresión de libros por un incremento del 15% a “causa de un nivel mayor de salarios asignado a los trabajadores por las autoridades mexicanas”.<sup>50</sup>

El problema estaba planteado y se presentó a la consideración de la Asamblea y de la Junta de Gobierno en septiembre de ese año. Después de las introducciones protocolarias de rigor, en el segundo punto del orden del día el director Javier Márquez entró en materia y “se refirió de inmediato al problema financiero que representa la insuficiencia de medios para sostener el nivel de actividades del CEMLA”. Las funciones del organismo y por tanto también sus gastos habían crecido a mayor velocidad que los ingresos. Sin que así lo expresara el ponente, una posible salida a la crisis podría residir en la disminución del número de las actividades y, por esa vía, también de los desembolsos. Sin embargo, esa posibilidad ni siquiera fue insinuada por ningún otro de los asistentes que concurrieron a esa junta, entre ellos 14 representantes de bancos centrales de América Latina.

En esa instancia, el director Márquez se refirió en particular a una de las opciones de solución consistente en el reclutamiento de un número mayor de miembros colaboradores. A la par, el enfrentamiento del problema requirió de otras salidas adicionales que consistieron en lo específico en medidas de tres tipos: elevación de las cuotas de los miembros asociados, comprometer a esas instituciones a adquirir tramos importantes de las ediciones del CEMLA y buscar otros ingresos de preferencia mediante aportaciones y donativos.

En la V Reunión Operativa celebrada en Bogotá durante febrero y marzo de 1960 se abrió la puerta para que tuviera lugar una ampliación significativa de los miembros colaboradores. Esto último era importante para fines presupuestarios, ya que mientras el universo de bancos centrales susceptibles de convertirse en miembros asociados era acotado, el relativo a miembros colaboradores se presentaba mucho más amplio. Con todo, esta ampliación potencial de miembros colaboradores no únicamente tenía implicaciones presupuestarias sino también, y de manera

<sup>50</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1960, p. 23.

muy importante, en cuanto a las actividades y los programas del organismo. En la reunión de septiembre de 1960, el director Márquez señaló con claridad que “la participación activa de la banca comercial latinoamericana” en las actividades del CEMLA planteaba un cambio de rumbo trascendente. La razón era sencilla: “las instituciones financieras, incluyendo a la banca comercial, constituyen los brazos a través de los cuales la banca central aplica su política e influye en la economía de los países”. Por esa última causa resultaba conveniente “estrechar los lazos del CEMLA con el aparato financiero general de los países” de la zona.<sup>51</sup> Así, con esa tesis se abría un amplio y nuevo panorama de actividades para la entidad.

Al igual que durante la etapa de despegue había sido crucial el reclutamiento de nuevos miembros asociados, también resultó clave a lo largo del periodo de transición conseguir una incorporación significativa de nuevos miembros colaboradores. Así, cuando se discutió el tema de la crisis financiera que amenazaba al CEMLA, el director Márquez “solicitó la autorización de la Asamblea y la Junta de Gobierno para que se le permit[iera] obtener miembros colaboradores de entre la banca oficial y comercial de los países latinoamericanos”. Márquez también solicitó el apoyo de los integrantes de la Asamblea para que ellos mismos o los bancos centrales de sus países respectivos pudieran convocar la asociación de nuevos miembros colaboradores. El representante de Argentina, Julio González del Solar, comentó que al menos en su país había un gran campo potencial para “explorar más a fondo el ingreso de bancos oficiales y de asociaciones de banqueros”.<sup>52</sup> El acuerdo correspondiente se refrendó en la reunión de la Asamblea y Junta de Gobierno del año siguiente y en ese ejercicio se logró la asociación al CEMLA de tres nuevos miembros colaboradores: el Banco de la Provincia de Buenos Aires (Argentina), el Instituto de Fomento Industrial (Colombia) y la Corporación Venezolana de Fomento.

<sup>51</sup> CEMLA, Acta de Asamblea y Junta de Gobierno, septiembre de 1960, pp. 2-3.

<sup>52</sup> *Ibid.*

Durante los años siguientes el CEMLA fue bastante eficaz en la misión de reclutar nuevos miembros colaboradores. En 1962 se agregaron a esa membrecía: de México, la Asociación de Banqueros y Nacional Financiera; el Banco Industrial de la República Argentina; el Banco Centroamericano de Integración Económica; el Banco Gubernamental de Desarrollo para Puerto Rico; y de Colombia, la Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero. Los tres años siguientes fueron también de buenos resultados para esta campaña. Durante 1963 se logró afiliarse a la Asociación Bancaria de Bolivia; al Banco Ganadero (Colombia); al Banco Nacional de Fomento y a la Comisión Nacional de Valores de Ecuador; y al Sistema de Reserva Federal de Estados Unidos. Un nuevo brinco se consiguió en esa tarea de reclutamiento en 1967, cuando se convirtieron en miembros colaboradores el Banco del Estado de Chile, el Banco de España, el Banco de la Nación Argentina, el Banco Nacional de Nicaragua, el Banco Nacional de Panamá, el Banco Nacional de Fomento del Paraguay y de manera muy importante el Banco Interamericano de Desarrollo. Así, las estadísticas muestran que hacia finales de los años sesenta el CEMLA ya contaba con 21 miembros colaboradores contra 20 asociados. Con todo, a pesar de la semejanza en el número, la captación de cuotas de parte de unos y otros era muy diferente, siendo superior para los asociados. En 1970 las cuotas de los asociados sumaban 2.6 millones de pesos, mientras que la suma para los segundos se ubicaba en 1.4 millones.<sup>53</sup>

Una solución financiera a la que se recurrió al menos en tres ocasiones durante el periodo de consolidación del CEMLA, que corrió de 1960 a 1972, fue la de incrementar las cuotas aplicables a los miembros asociados. Ya desde la reunión clave de 1960 en que se enfrentó abiertamente el problema de la crisis presupuestaria, el director Márquez apuntó que se esperaba “que los bancos centrales miembros ayuden a resolver esta situación con un pequeño esfuerzo”. Dos años después se puso a consideración de la Asamblea y de la Junta de Gobierno “el aumento de cuotas para los miembros asociados del CEMLA” de un 50%, que todos

<sup>53</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1970, pp. 15, anexo 3-B.

Cuadro 7

## MEMBRECÍA DEL CEMLA A FINALES DE 1970

<i>Miembros asociados</i>	<i>Miembros colaboradores</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banco Central de la República Argentina</li> <li>▪ Banco Central de Bolivia</li> <li>▪ Banco Central do Brasil</li> <li>▪ Banco de la República, Colombia</li> <li>▪ Banco Central de Costa Rica</li> <li>▪ Banco Central de Chile</li> <li>▪ Banco Central del Ecuador</li> <li>▪ Banco Central de Reserva de El Salvador</li> <li>▪ Central Bank of the Philippines</li> <li>▪ Banco de Guatemala</li> <li>▪ Banco Central de Honduras</li> <li>▪ Bank of Jamaica</li> <li>▪ Banco de México</li> <li>▪ Banco Central de Nicaragua</li> <li>▪ Banco Central del Paraguay</li> <li>▪ Banco Central de Reserva del Perú</li> <li>▪ Banco Central de la República Dominicana</li> <li>▪ Centrale Bank van Suriname</li> <li>▪ Banco Central del Uruguay</li> <li>▪ Banco Central de Venezuela</li> </ul>	<p>Bancos centrales extrarregionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bank of Canada</li> <li>▪ Banco de España</li> <li>▪ Banca d'Italia</li> <li>▪ Federal Reserve System (EUA)</li> </ul> <p>Organismos regionales de financiamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banco Centroamericano de Integración Económica</li> <li>▪ Banco Interamericano de Desarrollo</li> <li>▪ Comisión Económica para América Latina y el Caribe</li> </ul> <p>Entidades financieras nacionales, superintendencias y otras instituciones afines:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banco de la Nación Argentina</li> <li>▪ Banco Industrial de la República Argentina</li> <li>▪ Superintendencia de Bancos (Ecuador)</li> <li>▪ Institut de Science Économique Appliquée (Francia)</li> <li>▪ Nacional Financiera, S. A. (México)</li> <li>▪ Banco Nacional de Panamá</li> <li>▪ Banco Nacional de Nicaragua</li> <li>▪ Banco Gubernamental de Fomento para Puerto Rico</li> <li>▪ Banco de la República Oriental del Uruguay</li> <li>▪ Corporación Boliviana de Fomento</li> <li>▪ Caja de Crédito Agrícola, Industrial y Minero, de Colombia</li> <li>▪ Banco del Estado (Chile)</li> <li>▪ Banco Nacional de Fomento (Ecuador)</li> <li>▪ Comisión de Valores Corporación Financiera Nacional (Ecuador)</li> <li>▪ Instituto Español de Moneda Extranjera</li> <li>▪ Banco de Fomento Agropecuario del Perú</li> <li>▪ Corporación Venezolana de Fomento</li> <li>▪ Asociación de Banqueros de México</li> </ul>

Fuente: CEMLA, *Boletín Mensual*, volumen XVI, número 12, diciembre de 1970.

los representados en esa sesión se aprestaron a aceptar. En el año de 1966 se volvió a recurrir a este expediente mediante la aprobación de una cuota adicional, gracias a la cual logró incrementarse en un 38% el saldo de las aportaciones de los miembros asociados, aumento que se hizo efectivo a partir del ejercicio siguiente. Barruntos de crisis financiera volvieron a aparecer nuevamente en el horizonte del CEMLA hacia 1970. Habiéndose presentado a la consideración de la Asamblea tres alternativas de incremento para las cuotas del 100%, 70.71% y 40% respectivamente, por recomendación del representante de Argentina la opción que se aprobó por unanimidad fue la tercera considerada.<sup>54</sup>

Un factor coadyuvante de la crisis presupuestaria que afloró hacia 1970 muy bien pudo haber sido la caída de los ingresos que desde 1957 se habían venido obteniendo de patrocinadores y donantes. Como se explica en el capítulo anterior, esa política se inició mediante unos arreglos que el organismo logró concertar con la Fundación Rockefeller y con la Administración de Cooperación Internacional (ICA) del gobierno de Estados Unidos. Hasta 1960 esas dos fueron las únicas instituciones patrocinadoras que tuvo el CEMLA, hasta que en 1961 se lograron conseguir otros apoyos con la Fundación Ford y de manera muy importante con el Banco Interamericano de Desarrollo que había abierto sus puertas apenas el año anterior. Tan sólo en el año de 1961 llegó el CEMLA a tener cuatro instituciones donantes y el ejercicio en que la partida por ese concepto alcanzó su nivel más elevado fue 1963, con un saldo de 195,000 dólares. En esa ocasión se consiguió un apoyo adicional por parte del Instituto para el Desarrollo Económico del Banco Mundial, pero la partida más importante por un total de 100,000 dólares fue aportada por la Administración para la Cooperación Internacional.

Aunque el número de instituciones donantes nunca fue elevado, el monto de los ingresos que se consiguieron por esa vía sí resultó bastante relevante aunque tan sólo durante los años de mayor florecimiento de ese mecanismo. En 1963 el ingreso por

<sup>54</sup> CEMLA, "Actas de Asamblea y Junta de Gobierno", 1960, 1966 y 1970, pp. 3-4, 4-5 y 8-9.

este concepto llegó a ser un 34% superior a la suma de las cuotas de los miembros asociados, aunque el año inmediato anterior ese saldo ya se había ubicado en un 89% del concepto mencionado. La Administración de Cooperación Internacional del gobierno de Estados Unidos brindó colaboración al CEMLA tan sólo hasta los años de 1965 y 1966, y esa separación privó a la entidad de una muy importante fuente de fondos. Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo actuó como patrocinador del CEMLA tan sólo hasta el año de 1968, cuando dicho organismo decidió ya no renovar el convenio relativo para financiar el Programa de Enseñanza Técnica BID-CEMLA. Un elemento favorable para el Centro provino del ofrecimiento que hicieron las autoridades del BID para que ese organismo adquiriera la categoría de miembro colaborador con la máxima cuota definida para los asociados en esa calidad. En términos generales, como se muestra en el cuadro 8, el CEMLA empezó a contar con patrocinadores en 1957 y esa posibilidad quedó cerrada en definitiva 11 años después.

Cuadro 8

**CEMLA: DONATIVOS Y APORTACIONES, 1957-1965**  
(MILES DE DÓLARES)

<i>Año</i>	<i>Patrocinadores</i>	<i>Donativos o aportaciones</i>
1957	2	37.4
1958	2	35.8
1959	2	56.0
1960	2	21.0
1961	4	59.2
1962	2	126.5
1963	3	194.9
1964		
1965	2	115.9
1966	2	115.9
1967	1	22.0
1968	1	22.0

Fuente: actas de la Junta de Gobierno.

Tiempo después de haber sido fundado el CEMLA, su máximo dirigente, Javier Márquez y posiblemente también otros funcionarios, habían participado en las reuniones preparatorias para la creación del Banco Interamericano de Desarrollo. Era lógico que ya establecido y en funciones, el BID constituyera una relación muy cercana y productiva con el CEMLA. Durante la reunión de la Asamblea y de la Junta de Gobierno celebrada en Washington en septiembre de 1960:

El representante del Banco Interamericano de Desarrollo pidió la palabra para transmitir un saludo del presidente de su institución, quien lamentablemente no pudo asistir a la reunión. A continuación dijo que el Banco Interamericano de Desarrollo ya está utilizando la colaboración del CEMLA y desea aumentar estas relaciones probablemente mediante la organización de programas de enseñanza destinados a formar ejecutivos y profesionales de las distintas instituciones de fomento, que serán intermediarios entre el BID y los prestatarios, ya que en esta actividad se presentarán problemas de coordinación, de evaluación de proyectos, etc. El BID está convencido de que el CEMLA podrá organizar estos programas y constituir para el Banco lo que el Instituto de Fomento es para el BIRF.<sup>55</sup>

En el *Informe Anual* del CEMLA para 1961 se anunció el convenio de colaboración que se había suscrito con el BID a fin de que el Centro organizara programas de capacitación en beneficio de “las instituciones de fomento latinoamericanas”. Un año después se comunicaba con optimismo el éxito que había alcanzado el primer Programa de Enseñanza BID-CEMLA y el contrato correspondiente se volvió multianual. Hasta ese momento los apoyos del organismo regional en favor del CEMLA habían sido de tres tipos: para patrocinar el programa de enseñanza arriba mencionado, otorgar becas a los estudiantes y mantener una sección para el BID dentro del *Suplemento Mensual del Boletín Quincenal*. En el año 1964 se organizó una misión de apoyo y asesoría BID-CEMLA para Ecuador.

<sup>55</sup> CEMLA, “Acta de Asamblea y Junta de Gobierno”, septiembre de 1960, p. 6.

Fue a partir de 1966 cuando se empezaron a diversificar los programas BID-CEMLA con otros cursos adicionales al Programa de Enseñanza Técnica para Instituciones de Fomento, el cual se celebró en forma ininterrumpida hasta 1968, año en que se decidió modificar los términos de colaboración entre ambas entidades. En el informe correspondiente se señaló que el BID había decidido no renovar el convenio con el CEMLA por el cual se habían hecho “posibles los Programas de Enseñanza Técnica BID-CEMLA”.<sup>56</sup> Las relaciones con ese organismo habían entrado a una nueva etapa, y fue entonces cuando el BID se convirtió en miembro colaborador del CEMLA, según se mencionó líneas atrás. Con todo, los vínculos entre el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos y el Banco Interamericano de Desarrollo continuaron durante los años siguientes y se concretaron fundamentalmente en tres actividades: un “proyecto conjunto FMI-BID-CEMLA para la preparación y distribución de 200 *Bibliotecas Financieras*”; material básico para la sección “Actividades del BID” dentro del *Boletín Mensual*; y los servicios de un funcionario del organismo que había viajado a México a impartir docencia sobre la materia Financiamiento del Desarrollo.<sup>57</sup>

### Construcción de la sede actual del Centro

Cuando en la reunión de Asamblea y Junta de Gobierno de septiembre de 1960 se analizó el problema de la crisis presupuestaria que amenazaba al CEMLA, una de las partidas de gasto que llamó en particular la atención de los asistentes fue la relativa a *renta de locales*. El representante por Argentina se permitió señalar con relación al déficit que presentaba el presupuesto “que uno de los renglones más importante que lo ha originado es el de gastos de renta en los locales de la Torre Latinoamericana, y a este respecto sugirió la posibilidad de que alguna institución financiera de México pueda proporcionar los fondos necesarios para la construcción de un edificio [...]”.<sup>58</sup> Lo más importante de la partida *renta*

<sup>56</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1968, p. 1.

<sup>57</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1970, pp. 1-2.

<sup>58</sup> CEMLA, “Actas de Asamblea y Junta de Gobierno”, septiembre de 1960, p. 4.



Vista de la torre Latinoamericana, c. años cincuenta. Archivo fotográfico del CEMLA.

*para locales* era la velocidad con la que había crecido del momento en que el CEMLA empezó a operar hasta principios del decenio siguiente. En tan sólo nueve años el saldo correspondiente había

tenido un incremento de más de 17 veces, al pasar de 1954 a 1961 de 17,300 a 298,000 pesos. El gran incremento se había derivado de la mudanza del Edificio Guardiola a los locales ya mencionados de la Torre Latinoamericana, lo cual había hecho pasar la participación relativa de ese concepto sobre los gastos totales del 4% en 1957 hasta casi un 10% el año siguiente.

La moción del delegado argentino tuvo eco en las altas autoridades del organismo. Así, dos años después el director Márquez estuvo ya en posibilidad de presentar a la Asamblea y a la Junta de Gobierno un anteproyecto para que se construyera un edificio propio para el CEMLA. En la importante reunión que se celebró en septiembre de 1962, Javier Márquez se refirió al “hecho de haber recibido la generosa colaboración del Banco de México y del Gobierno Federal Mexicano” en la forma de un predio “para que se construyera en él el edificio del CEMLA”. El gobierno de México aportaría el terreno mediante la constitución de un fideicomiso en el Banco de México. Del anteproyecto que se había preparado para el edificio con un costo aproximado de dos millones de pesos mexicanos, el organismo estaba en posibilidad de aportar el 40 por ciento.

La propuesta del Banco de México consiste en otorgar al CEMLA un anticipo de ocho años de las rentas del local con que viene contribuyendo desde que la institución se instaló en el edificio Torre Latinoamericana y que equivalen aproximadamente a una tercera parte del costo de los actuales locales. Además, el Banco de México encargará trabajos especiales de investigación y asesoría cuyo costo estimado en 10 años será pagado por adelantado, se irá amortizando anualmente con servicios y se estima que alcance a cubrir una parte sustancial del costo del edificio.<sup>59</sup>

En los informes anuales para 1963 y 1964 se explica con pormenor la forma en que se puso en ejecución la propuesta para la construcción del edificio. Con base en los requerimientos que plantearon las autoridades del CEMLA, el proyecto se encargó a los

<sup>59</sup> CEMLA, “Acta de la Asamblea y Junta de Gobierno”, septiembre de 1962.

arquitectos Taracena y Calderón. En el concurso de contratistas que convocó el Banco de México y al cual concurren siete constructoras, la propuesta más atractiva fue la de la firma Arquitectónica Nacional, S. A. Asimismo, a petición de la empresa contratista se encargó de la supervisión al arquitecto Enrique Taracena. El proceso de construcción fue supervisado en su integridad por el Departamentos Legal y de Inmuebles del Banco de México “que intervinieron en la redacción y ejecución del contrato correspondiente”. Toda vez que el presupuesto presentado por el contratista ganador del concurso superaba al monto previsto originalmente, el problema financiero se superó gracias a otra intervención favorable por parte del Banco de México. Así fue posible obtener “un financiamiento total de \$4,100,000.00 pesos mexicanos (US \$328,000.00), de los cuales \$2,800,000.00 están constituidos en fideicomiso por el Gobierno Federal en el Banco de México y el restante \$1,300,000.00 lo proporcionó esta última Institución”. Incorporando al proyecto original las adecuaciones que fueron necesarias, el contratista logró hacer entrega del edificio, “con una lista de excepciones”, el 27 de julio de 1964.<sup>60</sup>

En el orden administrativo, un avance muy importante en el CEMLA tuvo que ver con la conformación de un fondo de pensiones para los funcionarios y personal técnico de la Institución. Previamente, las jubilaciones para los empleados se habían resuelto mediante su afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Un antecedente muy importante de ese proyecto tuvo verificativo durante la reunión de la Asamblea y Junta de Gobierno que se celebró en septiembre de 1962. En ella, el director Márquez presentó una evaluación sobre los problemas administrativos que confrontaba el organismo, destacándose “la dificultad en colocar al Centro de Estudios en situación competitiva ante otros organismo regionales o internacionales para la obtención de personal técnico competente”.<sup>61</sup> El reto no sólo de contratar a especialistas de excelencia sino además de poderlos retener en la Institución, tenía que ver tanto con el monto de los

<sup>60</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1963 y 1964, pp. 2 y 3.

<sup>61</sup> CEMLA, “Acta de Asamblea y Junta de Gobierno”, septiembre de 1962.

sueldos que se les podían ofrecer como con otras prestaciones adicionales de importancia. En esta última categoría se ubicaba la posibilidad de contar con un plan de retiro que hiciera más atractivo al CEMLA como lugar de trabajo. Probablemente este último asunto no se había traído antes a colación en razón de la juventud de la Institución y también de la escasa antigüedad con que contaba su personal. Sin embargo, con el paso de los años la carencia de un sistema de jubilaciones empezó a hacerse cada vez más evidente.

Cinco años después, o sea en 1967, en el informe que presentaron los auditores se recomendó la afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social de “los directivos, técnicos y ejecutivos del Centro de Estudios”.<sup>62</sup> En el orden financiero la instrumentación de esa medida requirió la aportación de cuotas atrasadas para ese personal por las ramas de cesantía, vejez, invalidez y muerte. Finalmente, el proyecto para constituir el fondo de pensiones del CEMLA se empezó a fraguar en 1968:

El director se refirió al problema que representa la ausencia de un sistema adecuado de jubilación para el personal ejecutivo y técnico del CEMLA, lo que provoca presiones constantes sobre el nivel de sueldos y una falta de estímulo para permanecer en la institución, dada la incertidumbre sobre el futuro. La Asamblea consideró que el problema era muy real e instruyó a la Dirección para que presente una propuesta concreta en la próxima reunión de la Junta de Gobierno tendiente a solucionar este problema.<sup>63</sup>

El *Informe Anual* de 1969 contiene en calidad de anexo el plan pormenorizado que presentó el director Márquez para el sistema de pensiones del CEMLA. Aunque el mecanismo no se aprobó en definitiva sino hasta 1970 y se puso en ejecución hasta 1971, el pormenorizado proyecto da idea de todos los elementos y mecanismos que requiere un sistema coherente y sólido de pensiones institucionales. Según ese documento, el esquema propuesto de beneficios y aportaciones seguía “los principios generalmente

<sup>62</sup> CEMLA, *Informe Anual*,

<sup>63</sup> CEMLA, “Acta de Asamblea y Junta de Gobierno”, octubre de 1968, p. 7.

aceptados en instituciones nacionales e internacionales adaptados a las condiciones del CEMLA”. Una de las principales determinaciones a que se llegó fue que resultaba más caro organizar ese sistema mediante la contratación de una empresa de seguros. Las propuestas que se habían recabado de empresas de ese tipo, además de ser más costosas, “tampoco cumplían con los objetivos mínimos que se perseguían”. El punto medular del proyecto residía en las aportaciones que se solicitarían a los miembros asociados y que obviamente serían adicionales a las cuotas anuales que les eran aplicables. En términos proporcionales, esa aportación adicional se elevó en cifras exactas al 205% de las cuotas anuales. Así, por ejemplo, toda vez que la cuota anual aplicable a México ascendía entonces a 27,000 dólares la aportación al fondo de pensiones ascendió en moneda estadounidense a 55,242.97.<sup>64</sup>

## 2. Docencia

Durante el periodo 1960 a 1972 el eje de las actividades de enseñanza o docencia del CEMLA siguió siendo el llamado programa regular de enseñanza técnica que en 1964 cambió su denominación a Programa de Enseñanza Técnica en Banca Central y Política Monetaria. En muy buena medida, este cambio de designación tuvo que ver con la conveniencia de distinguir a este curso, que siempre había sido y siguió siendo el *básico*, de otros muy importantes que la Institución discurrió y puso en ejecución en el periodo. Uno de los factores que determinaron el lanzamiento de esos cursos paralelos derivó del compromiso adquirido por el CEMLA con los temas relativos a la banca de fomento y al desarrollo económico en general. Otro hecho relevante fue la importante relación de cooperación que se estableció entre el CEMLA y el Banco Interamericano de Desarrollo. De ese vínculo surgió el Programa de Enseñanza BID-CEMLA para Instituciones de Fomento de América Latina que subsistió únicamente de 1961 hasta 1968, y que dejó su lugar para otras actividades de promoción que el organismo encargó al Centro.

<sup>64</sup> CEMLA, “Programa de Actividades y Presupuesto por el Ejercicio Financiero 1969-1970”, 1969, pp. 9-21.

Hay razones para suponer que mientras se realizaron, los programas de enseñanza BID-CEMLA fueron de utilidad para muchos especialistas e instituciones con la misión de promover el desarrollo. Asimismo, en paralelo al Programa *básico* y al Programa BID-CEMLA, en el periodo la entidad logró poner en ejecución con éxito otros programas complementarios de capacitación y entrenamiento. Ese fue el caso, en particular, de tres programas cuyos temas respectivos fueron los siguientes: Cuentas Nacionales Integradas, Análisis y Política Financiera y Financiamiento del Desarrollo Económico. El primero de ellos, que logró realizarse hasta en tres ediciones de 1963 a 1972, tuvo como importante antecedente otro curso anterior que se organizó en el año de 1962 y que se denominó Programa de Enseñanza Técnica sobre Contabilidad y Análisis Nacionales. Ya más adelante en el decenio, la primera edición del programa sobre Análisis y Políticas Financieras se celebró hasta 1968. Por su parte, habiendo estado planeado para organizarse el año mencionado, principalmente a causa de problemas presupuestarios la primera edición del Programa de Enseñanza Técnica sobre Financiamientos del Desarrollo no pudo realizarse hasta el año siguiente. Finalmente, en paralelo con esos cursos también organizó eventualmente el CEMLA otros programas motivados con frecuencia por razones coyunturales. Dos ejemplos fueron el Programa sobre Banca Central que se preparó para la República Dominicana y otro concertado con el Consejo Monetario Centroamericano sobre “Contabilidad Nacional Integrada adaptada a las necesidades de los cinco bancos centrales de la zona”.<sup>65</sup>

Del año 1961 a 1972 el CEMLA organizó ininterrumpidamente de la edición novena hasta la décima octava de su programa básico de enseñanza técnica. La existencia y continuidad de este curso sólo puede atribuirse a una razón de peso: la pertinencia y utilidad de dicho programa para los bancos centrales asociados al organismo y para sus funcionarios. Ese programa de enseñanza logró afianzarse pero no hay indicio para suponer que por ese logro haya caído en inmovilismo. Ya el director Javier Márquez había señalado que las actividades del Centro habían seguido

<sup>65</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1969, p. 9.

avanzando “con continuidad en las labores y sin caer en rutinas burocráticas”.<sup>66</sup> Como había también sucedido durante la fase de despegue del Centro, el curso básico al igual que el resto de los programas se fueron adaptando por dos influencias. La primera, por la necesidad de incorporar los temas novedosos, de moda o de coyuntura, en muchas ocasiones sugeridos por los bancos centrales asociados o por sus funcionarios. En ese proceso de actualización de los programas y de los temas a analizar, también influyeron las encuestas que se recababan con los becarios al concluir cada edición del programa básico. Otro factor de modificación para el programa básico fue la disposición de las autoridades del Centro para incorporar las innovaciones tecnológicas que iban surgiendo.

En particular, un cambio de metodología se introdujo en el programa de 1965. Primeramente este consistió en la reordenación de “ciertas materias para darles una mejor secuencia lógica”. También se requirió que los becarios realizaran lecturas intensivas y la resolución de problemas en las series de Teoría Económica, Análisis Monetario, Balanza de Pagos e Instrumentos de Análisis Económico”. Para otros cursos se recurrió a la “formación de grupos de trabajo para elaborar presentaciones colectivas de problemas específicos”, o también se acudió a la práctica de organizar seminarios “en los que cada participante tuvo oportunidad de presentar las experiencias de su propia institución”. En la biblioteca del CEMLA se montaron las facilidades necesarias para que los becarios del curso básico contaran con las lecturas recomendadas.<sup>67</sup> En el informe de labores del año siguiente se recogieron unos testimonios muy favorables a las modificaciones metodológicas incorporadas en el diseño del curso básico. Al respecto:

lo más importante fue una participación más activa de los becarios en las distintas fases del curso, ya sea a través de un número mayor de sesiones de laboratorio, mediante seminarios

<sup>66</sup> CEMLA, “Acta de reunión de Asamblea y Junta de Gobierno”, septiembre de 1964, p. 3.

<sup>67</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1965, p. 10.

en que los propios becarios presentaron casos de sus países y la elaboración de trabajos finales por grupos multinacionales. Estos trabajos fueron sometidos a discusión por todo el grupo y, en general, reflejaron el esfuerzo de los ponentes y su aprovechamiento durante el Programa.<sup>68</sup>

La evaluación de los becarios fue un asunto que siempre preocupó a los integrantes de la Asamblea y de la Junta de Gobierno. Fue un asunto para el cual nunca pudo llegarse a una solución satisfactoria. En la reunión de esos órganos de 1966, un representante “expresó su preocupación por el rendimiento de los participantes en los programas” y sugirió que el CEMLA debería establecer un sistema “para verificar el aprovechamiento de los becarios, ya sea por medio de exámenes, calificaciones o algún otro medio”. Esa intervención dio lugar a un interesante intercambio de puntos de vista alrededor de tres cuestiones: la calidad de los becarios que participaban en los programas del CEMLA, la necesidad de revisar con regularidad “el contenido y alcance de los programas” y el tema espinoso de la evaluación de esos becarios.

Durante la discusión de estos aspectos, la Dirección efectúa algunas aclaraciones acerca de las ventajas y desventajas de las sugerencias, aun cuando, con respecto a la posibilidad de introducir exámenes, considera que pueden presentarse dificultades debido a la heterogeneidad de los participantes. Además, se presentan problemas de índole diplomática debido a la categoría de los funcionarios que participan en los programas. Esto no quiere decir, sin embargo, que no exista una evaluación constante del aprovechamiento de los participantes, llevada a cabo por la Dirección del CEMLA o por los funcionarios del Centro directamente encargados de administrar los programas. Como en reuniones anteriores de la Asamblea, la Dirección recuerda que, a petición de los bancos individuales interesados, siempre se ha informado confidencial e imparcialmente sobre el aprovechamiento de los becarios.<sup>69</sup>

<sup>68</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1966, p. 11.

<sup>69</sup> CEMLA, “Acta de la Asamblea y Junta de Gobierno”, septiembre de

Un elemento fundamental para la buena marcha a lo largo de los años del Programa de Enseñanza Técnica fueron las becas que se ofrecieron a las personas –principalmente funcionarios de los bancos centrales asociados– que se matriculaban en esos cursos. La propia denominación que se les aplicaba confirma el argumento: becarios. En las ediciones del periodo del *Informe Anual* siempre se reservaba una sección para la cuestión de las becas. Durante la etapa de consolidación la fuente más importante de fondos para becas fue la Oficina de Asistencia Técnica de la ONU que colaboró con el CEMLA ininterrumpidamente en esta materia desde 1961 hasta 1968. Ese organismo no sólo concedía becas para los asistentes al curso básico, sino también para otros programas que se pusieron en marcha como los relativos al proyecto BID-CEMLA y al Programa de Enseñanza Técnica sobre Cuentas Nacionales Integradas. En el periodo la ICA continuó siendo una fuente importante para financiar becas. Este último fue también el caso del BID mientras estuvo en vigor el acuerdo que dio sustento al Programa de Enseñanza Técnica BID-CEMLA del cual se habla a continuación. Las becas del BID se concedían precisamente a quienes cursaban dicho programa.

Una mención breve merece también el proyecto gemelo del curso básico que era el Programa en Estados Unidos. Al igual que el Programa de Enseñanza Técnica, la visita a Estados Unidos se celebró exitosamente en todos los años del periodo. Una de las razones del éxito de esa visita en todas sus ediciones fue el apoyo que siempre le brindaron los organismos y las entidades que tenían su sede en Washington y Nueva York. Fue el caso en particular del Fondo Monetario Internacional, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (hoy Banco Mundial), Banco Interamericano de Desarrollo y Sistema de la Reserva Federal. En Nueva York el papel de anfitrión lo cumplía el Banco de la Reserva Federal con sede en esa ciudad. En esos periplos a los becarios se les ofrecían conferencias, seminarios y visitas guiadas a las instituciones mencionadas. En el *Informe Anual* de 1967 se menciona respecto a este programa que “una vez más” era de “agradecer la

---

1962, pp. 8-9.

colaboración de las entidades financieras responsables de organizar estas actividades, por su eficacia, meticulosidad y buena calidad del Programa”.<sup>70</sup>

El Programa de Enseñanza Técnica BID-CEMLA para Instituciones de Fomento de América Latina arrancó bajo los mejores augurios a raíz de que se firmó el acuerdo de colaboración entre ambas instituciones. Todo se inició cuando en la Junta de Gobernadores del BID celebrada en San Salvador en 1960 el director Márquez invitó a que un representante de ese organismo asistiera a las reuniones de la Asamblea y la Junta de Gobierno que se celebrarían ese mismo año. Ahí surgió la propuesta para que el Centro organizara un Programa de Enseñanza Técnica “dedicado a los funcionarios de las instituciones de fomento en América Latina”. A raíz de esa decisión se formó un grupo de trabajo para su planeación en el cual participaron, entre otros, el director del CEMLA y un representante de Nacional Financiera. Era tanta la urgencia por poner en ejecución ese programa, que aunque su primera edición se había programado para 1962, se celebró de hecho a finales de 1961. La tarea de organización correspondiente fue “gradualmente facilitada por los funcionarios de los bancos centrales miembros del CEMLA en los diversos países, quienes incondicionalmente colaboraron con los funcionarios del Centro de Estudios en la labor de obtener candidatos calificados para participar en el curso”.<sup>71</sup>

¿Cómo eran los Programas de Enseñanza Técnica BID-CEMLA? Antes que nada cabe destacar su diferencia con el curso básico y otros programas, ya que en el caso comentado se daba prioridad a “la enseñanza de tipo práctico”. Es decir, se prestaba “gran importancia al hecho de que los funcionarios públicos participantes en estos cursos de[bían] adquirir un conocimiento de las operaciones que lleva a cabo el Banco Interamericano de Desarrollo, su funcionamiento y políticas en materia de créditos para los diversos proyectos que presentan los países para su financiamiento”. Así, en sus dos primeras ediciones el curso BID-CEMLA se separó

<sup>70</sup> CEMLA (1967), *Informe Anual*, p. 10.

<sup>71</sup> CEMLA (1961), *Informe Anual*, pp. 10-11.

en dos partes: la primera para la formación teórica y una segunda con “una visita de observación y estudio” que se llevaba a cabo en algún país de la región en donde se hubieran realizado proyectos de desarrollo industrial o agrícola con el apoyo del organismo.<sup>72</sup> A partir de 1963 dicho programa pasó a constar de tres etapas y en los años de 1965 y 1966 alcanzó a tener hasta cuatro partes. En el primero de esos años, la tercera parte se conformó con una visita a Colombia que se realizó con el apoyo del Instituto de Fomento Industrial, el Banco de la República y las Corporaciones Financieras de Medellín y Cali. Por su parte, en el programa de 1966 las partes tercera y cuarta se conformaron, respectivamente, con cursos complementarios en materias básicas como matemáticas y estadística y un viaje de trabajo a Estados Unidos.

En el periodo que se analiza, el Centro puso en ejecución otros programas de enseñanza adicionales al *básico* y al del BID-CEMLA. Entre ellos cabe recordar el Programa de Enseñanza Técnica sobre Contabilidad y Análisis Económico Nacionales, el cual se realizó gracias al patrocinio de la Fundación Ford y el cual fue impartido por los “doctores Richard y Nancy Ruggles”. Durante los años posteriores se lanzó el Programa sobre Cuentas Nacionales Integradas, que se impartió hasta en tres ediciones y el cual se encargó a un profesional distinguido, el Dr. John P. Powelson, economista estadounidense que trabajó en el CEMLA por algunos años. Además de ese curso, en 1967 el Centro organizó otros dos programas importantes: Programa de Enseñanza Técnica sobre Análisis y Políticas Financieras y el Programa de Enseñanza Técnica sobre Banca Central que se impartió en República Dominicana. El panorama general de las labores de enseñanza del CEMLA en el periodo 1961-1970 se recoge en el cuadro sinóptico a continuación.

### 3. Reuniones

Después de los programas de enseñanza, la actividad del CEMLA que pasó a cobrar mayor importancia en el periodo 1962 a 1972

<sup>72</sup>CEMLA, *Informe Anual*, 1962, pp. 8-9.

## Cuadro 9

### PROGRAMAS DE ENSEÑANZA IMPARTIDOS POR EL CEMLA, 1961-1970

<i>Nombre del programa</i>	<i>Años en los que se realizó</i>
Programa de Enseñanza Técnica sobre Banca Central y Política Monetaria	De 1953 a 1970 (18 ediciones)
Programa en Estados Unidos	De 1961 a 1970
Programa de Enseñanza Técnica BID-CEMLA para Instituciones de Fomento	De 1961 a 1969 (10 ediciones)
Programa de Enseñanza Técnica sobre Cuentas Nacionales Integradas	Entre 1963 y 1967 (tres ediciones)
Programa de Enseñanza Técnica sobre Contabilidad y Análisis Económico Nacionales	1962
Programa de Enseñanza Técnica sobre Análisis y Políticas Financieras	1967
Programa de Estudios Técnicos sobre Financiamiento del Desarrollo Económico	1969
Programa de Enseñanza Técnica sobre Financiamiento del Desarrollo y el Mercado de Capitales	1970

fue la relativa a organización de reuniones o participación en ellas. Dentro de este rubro, capítulo particularmente importante fue el de las *reuniones operativas*. Un avance importante en esta materia se registró en 1962 a raíz de que el CEMLA adquiriera el estatus para actuar como Secretaría Permanente de tres reuniones relevantes: las de Técnicos en Banca Central del Continente Americano; gobernadores de Bancos Centrales del Continente Americano y de gobernadores de Bancos Centrales Latinoamericanos.

¿Cómo se transformó el CEMLA en Secretaría Permanente de las reuniones comentadas? La propuesta fue presentada por el director Márquez a la consideración de la Asamblea y de la Junta de Gobierno en septiembre de 1962. Según ese funcionario, la posibilidad de que el CEMLA asumiera dicha función se había planteado circunstancialmente durante la Reunión de Técnicos en Banca



Sesión de apertura de la VII Reunión Operativa, México, septiembre de 1962. De izquierda a derecha: Antonio Ortiz Mena, secretario de Hacienda y Crédito Público, México; Alejandro Frers, vicepresidente del Banco Central de la República Argentina; Javier Márquez, director general del CEMLA; Raúl Prebisch, director de la CEPAL.

Central que se había celebrado en Guatemala en 1961. En esa ocasión se había encargado a la SUMOC de Brasil (Superintendencia de Moneda y Crédito) un programa para la siguiente edición de ese foro y “esta preparó un proyecto de resolución solicitando al CEMLA que actuara como Secretaría Permanente”.

Durante su última visita a Río de Janeiro, el director explicó a la SUMOC en qué podría consistir el trabajo de la Secretaría Permanente y los aspectos en que podría responsabilizarse el CEMLA, habiéndose efectuado un cálculo del costo probable de la Secretaría Permanente para cada reunión[...] Viendo que existen bancos centrales del continente americano (especialmente Estados Unidos) que participan en todas las reuniones operativas y demás actividades del CEMLA, el director piensa que sería legítimo preguntar a la Junta de Gobernadores del Sistema de la

Reserva Federal si podría contribuir al CEMLA equiparándose a los miembros asociados y, según la respuesta que diera, hacer la misma consulta al Banco de Canadá. En esta forma se reuniría la mayor parte de los recursos para financiar la Secretaría Permanente. Aun cuando todavía no se tienen noticias definitivas del Sistema de la Reserva Federal, la Dirección desea solicitar a la Asamblea autorización para aceptar la Secretaría Permanente de estas reuniones, a condición de que su costo pueda financiarse con recursos fuera de las cuotas de los miembros asociados con objeto de que el gasto no suponga gravar los ingresos normales del CEMLA.<sup>73</sup>

Actuando en este papel, el Centro organizó en forma muy exitosa muchas reuniones de los foros mencionados. Durante el periodo de estudio, esto ocurrió en tres ediciones de la Reunión Operativa, en diez ediciones de la Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales Latinoamericanos, en siete de la Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales del Continente Americano y en cinco de la Reunión de Técnicos en Banca Central del Continente Americano. A ello cabe agregar la celebración de otras reuniones de ese tipo como las de tres Comités Técnicos Especiales cuya formación se acordó en 1966 y que se celebraron durante los años posteriores sobre los siguientes temas: Disposiciones Legales Relativas a la Tenencia y Colocación de Reservas (1967), Mecanismos de Compensación (1968), Mecanismos de Apoyo para las Balanzas de Pagos de los Países Latinoamericanos (1969) y Creación de un Cheque de Viajero Latinoamericano. El financiamiento para la celebración de esos foros se obtuvo siempre, como lo propuso Márquez en la Junta en donde aprobó esa función, de los países anfitriones y no de los ingresos normales del Centro. A manera de ilustración, esa práctica puede constatarse en el presupuesto de ingresos para todos los años de 1963 a 1970.

<sup>73</sup> CEMLA, "Acta de Asamblea y Junta de Gobierno", septiembre de 1962, pp. 10-11.

## 4. Investigaciones

El decenio de los sesenta fue efectivamente una etapa de transición para el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. La transición se dejó sentir en todas las áreas de actividad del organismo incluyendo la enseñanza, pero se manifestó en forma más marcada en los ámbitos de la investigación y de las publicaciones. Varias causas determinaron esa evolución y todas ellas empujaron en el mismo rumbo. Un factor muy importante, ya señalado líneas atrás, tuvo que ver con el papel del CEMLA como Secretaría Permanente en al menos tres foros: las reuniones de gobernadores de bancos centrales del continente americano, y esas mismas reuniones para los bancos centrales de América Latina, además de las reuniones de técnicos en banca central. Este también fue el caso para las reuniones operativas, aunque este último foro dejara de organizarse desde 1968. El hecho evidente y muy importante es que aproximadamente desde mediados de los sesenta, muchas de las investigaciones que se realizaron en la entidad respondieron a la finalidad de apoyar el desarrollo de esas reuniones o más directamente para ser presentadas en ellas en la forma de ponencias. Asimismo, muchos de esos documentos se publicaron en los instrumentos editoriales del Centro.

Pero no únicamente el papel del CEMLA como Secretaría Permanente contribuyó a que las actividades de investigación sufrieran transformación. Otro factor tuvo que ver con la pérdida de contacto con instituciones patrocinadoras que en el pasado habían aportado apoyos importantes. Sólo a manera de ejemplo, ese fue el caso de la Fundación Rockefeller y de la Agencia para el Desarrollo Internacional (antes ICA, por sus siglas en inglés, y luego AID). Otra influencia fue la inestabilidad laboral del personal técnico que se requería para llevar a cabo investigaciones de calidad o para sostener las publicaciones de investigación con periodicidad recurrente. En algunos casos la separación del CEMLA respecto a algunas de sus instituciones patrocinadoras dio lugar a restricciones presupuestarias que repercutieron sobre las actividades de investigación. A este punto se refirió el director Márquez en un informe preparado para la Asamblea y la Junta de Gobierno.

Un problema adicional con el que se enfrenta la Dirección del CEMLA por lo que hace a las investigaciones lo constituyen las condiciones en que los organismos como la AID (antigua ICA) y las fundaciones otorgan asistencia financiera parcial. Si bien los fondos así obtenidos son suficientes para contratar los servicios de los técnicos requeridos, el Centro debe proporcionar los servicios de mecanografía, local, servicios generales y la impresión de los trabajos resultantes. Es decir, cada proyecto específico para el que se recibe ayuda financiera externa, crea un aumento en el presupuesto regular del CEMLA.<sup>74</sup>

Tengo ante mis ojos un ejemplar de la publicación anual *Aspectos Monetarios de las Economías Latinoamericanas*. Se trata de un volumen impresionante con más de 300 páginas impresas en una tipografía apretada. Estructuralmente era una publicación con cuatro grandes capítulos. El primero llevaba por tema “La economía mundial”. El texto entraba ya propiamente en materia en las siguientes tres partes referidas a los siguientes temas: “Tendencias monetarias internas”, “Tendencias monetarias externas” y “Análisis monetario y producción”. En la primera de ellas, las secciones correspondientes se referían a “Instrumentos de regulación monetaria” y “Programas de estabilización”; en la segunda, a “Balanza de pagos”, “Financiamiento internacional” y “Tipos de cambio”. Por último, en “Análisis monetario y producción” se presentaban casos particulares de los países de la zona entre los cuales se encontraba México. Esa publicación se sacaba anualmente dentro de la serie editorial *Estudios*.

A principios de los años sesenta mucho esfuerzo debió requerir la redacción de esa publicación anual al economista Juan Brcich y a los colaboradores que lo ayudaban en su redacción. *Aspectos Monetarios de las Economías Latinoamericanas* se publicó ininterrumpidamente de 1957 hasta 1963, año en que vio por última vez la luz pública en su edición octava. Así, en el *Informe Anual* para 1965 se reportó un tanto crípticamente:

Han proseguido, igual que en años anteriores, los estudios para la preparación del volumen anual sobre Aspectos Financieros

<sup>74</sup>CEMLA, “Informe Especial”, 1962, p. 5.

de las Economías Latinoamericanas que, nuevamente a causa del agobio de trabajo en las investigaciones destinadas a fines específicos y para fechas concretas, ha quedado retrasado respecto a las intenciones y deseos del CEMLA.<sup>75</sup>

El año 1963 fue en el cual la política tanto de “investigaciones destinadas a fines específicos” como con una intención general, arrojó sus mayores frutos. En ese ejercicio el CEMLA no únicamente logró publicar la edición VII del estudio *Aspectos Financieros de las Economías Latinoamericanas* sino también otras obras que le redituaron bastante prestigio. Esas publicaciones, cabe aclararlo, venían gestándose desde años antes. En 1963 vio la luz pública el importante trabajo preparado por el Dr. O. Ernest Moore que llevó por título *Evolución de las instituciones financieras en México* y que tuvo una acogida muy favorable. En ese ejercicio el CEMLA también logró dar inicio a otras investigaciones que en su momento parecían muy alentadoras. Para realizar una investigación sobre crédito agrícola se contrató a un experto, el Ing. Marco Antonio Durán. Su misión sería la de “preparar, dentro de nuestra serie Reuniones, un volumen que contenga, en forma ordenada y didáctica, la sustancia de toda la documentación y deliberaciones de distintas reuniones latinoamericanas sobre crédito agrícola”. Se planteó también en ese año la puesta en marcha de una investigación sobre la velocidad de los depósitos bancarios por sectores económicos, como un instrumento de análisis de extraordinario valor para las autoridades monetarias.

El trabajo del economista O. Ernest Moore sobre el caso de México era parte del proyecto que planteaba realizar investigaciones similares, sobre la evolución de las instituciones financieras, para el resto de los países de América Latina. A tal fin se contrató al Dr. Alejandro Kafka para que se encargara del volumen relativo a Brasil; a Julio González del Solar para el de Argentina; al economista colombiano Jorge Franco para el correspondiente a su país; y al experto Carlos Leónidas Acevedo, para cuatro países centroamericanos. Por desgracia, tan hermosos planes no pudieron ser llevados a buen fin. El primero que se bajó del tren fue el

<sup>75</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1965, p. 28.

argentino González del Solar por habersele concedido un cargo elevado en el BID. El trabajo correspondiente a los cuatro países de América Central tampoco pudo ser concluido. Únicamente el relativo a Colombia se terminó y fue publicado en el año de 1966. Con ello se diluyó un proyecto de gran alcance que al ser planteado parecía tan atractivo.<sup>76</sup>

La tendencia a que la investigación del CEMLA quedara vinculada a otras actividades, y sobre todo a la organización de reuniones, se hizo plenamente evidente a partir de 1965. Un antecedente importante de ese enfoque ocurrió cuando con el apoyo de la Fundación Ford se contrató a tres expertos del extranjero (Robert Triffin, Claudio Segré y Alexandre Lamfalussy) para que sus trabajos fuesen presentados como ponencias en la VII Reunión Operativa que se celebraría en septiembre de 1962. Así, de esa reunión surgieron recomendaciones para realizar estudios sobre los siguientes temas:

[...] para determinar procedimientos que faciliten, en adición a los sistemas ya existentes, la simplificación, uniformidad y, con el tiempo, eliminación de las restricciones cambiarias que aún subsisten en América Latina.

[...] la conveniencia de crear mecanismos que faciliten los pagos en el área latinoamericana [...]

[...] los posibles métodos formales y los mecanismos concretos que permitan una mayor coordinación de las políticas monetarias y cambiarias.<sup>77</sup>

La tendencia había quedado marcada. De las 25 ponencias que fueron presentadas en la II Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales del Continente Americano que se celebró en 1965, en Uruguay, cinco fueron preparadas y expuestas por el CEMLA. En esa misma reunión, el organismo presentó un estudio, cuya realización se había acordado desde 1964 por la Junta de Gobierno, sobre “un fondo común de reservas para los bancos centrales de América Latina.”<sup>78</sup> En la Reunión de Gobernadores

<sup>76</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1966, p. 26.

<sup>77</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1962, p. 21.

<sup>78</sup> CEMLA, “Acta de Asamblea y Junta de Gobierno”, 1964, p. 5.

de Bancos Centrales Latinoamericanos que se realizó en 1966 (Jamaica) los cuatro documentos que se presentaron sobre un fondo común de reservas y mecanismos de compensación se habían redactado en el CEMLA, y lo mismo ocurrió en una segunda edición de ese foro que se realizó también ese año. La mata siguió dando. En la Reunión de Técnicos en Banca Central que tuvo verificativo en 1967, en Buenos Aires, el CEMLA presentó dos documentos sobre los temas “Estructura de la coordinación de la banca central latinoamericana” y “Las discusiones sobre el sistema monetario internacional: comentario económico-político latinoamericano”.<sup>79</sup>

En forma eficaz se consolidó el CEMLA como Secretaría Permanente de las reuniones de gobernadores de bancos centrales de América Latina y del continente americano. Una decisión que reforzó aún más esa función fue que el Centro se constituyera también en el organizador de los *comités especiales* que se decidieran convocar en esos cónclaves. Tal fue el caso en 1966 de dos comités que se establecieron para realizar el estudio ya mencionado relativo a “un fondo común de reservas” del área y al “apoyo a la liquidez de los bonos del BID”.<sup>80</sup> Y la consecuencia lógica es que muchos de los documentos y las ponencias preparados en el CEMLA y que fueron presentados en esos foros, terminaron siendo publicados por el organismo. Esto ocurrió, como se verá a continuación, tanto en lo relativo a sus publicaciones periódicas como en lo que hace a las series editoriales para libros.

## 5. Publicaciones y otras actividades

El proceso de transición del CEMLA durante el decenio de los sesenta se manifestó también en el ámbito de publicaciones. Para empezar, en el año de 1961 dejaron de existir dos publicaciones periódicas que el CEMLA había venido produciendo desde hacía algunos años. La primera fue el *Boletín para Prevención de Actos Delictuosos en el Sistema Bancario*, cuya terminación se explica por

<sup>79</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1965.

<sup>80</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1966, p. 19.

la temática tan estrecha que tenía esa publicación. A igual determinación se llegó y por razones semejantes, respecto al *Boletín sobre Mecanización y Sistemas*. Con el fin de ampliar la cobertura de temas e incluir los asuntos que se tocaban en esas dos publicaciones, se decidió crear una nueva revista con el título de *Técnicas Financieras*. Este órgano se dedicaría “a la publicación de artículos sobre temas operativos de interés tanto para la banca central como para la oficial y la privada”. A fin de brindarle impulso, se ofreció a las “instituciones financieras que operan en América Latina” la posibilidad de anunciarse en las páginas de *Técnicas Financieras*.<sup>81</sup>

Durante los años siguientes otras dos publicaciones del CEMLA dejaron también de existir. La primera que quedó descontinuada en 1963 fue el *Boletín de Materias Primas*, cuya información se recababa del Banco de Pagos Internacionales (BPI) con base en un convenio que había suscrito con el CEMLA a principios de 1961. En ese tiempo los boletines del BPI eran considerados “como una de las mejores fuentes de información” sobre la situación prevaleciente en los mercados internacionales de materias primas. La extinción de esa publicación fue por la suspensión del servicio correspondiente por parte del BPI en el año 1963.<sup>82</sup> La segunda de ellas, con el título de *Legislación Financiera*, había respondido originalmente a la idea de “crear un archivo de legislación financiera que bien ordenado y con una presentación uniforme, sirv[iera] de fuente de consulta fácil para profesionales, estudiosos y otros interesados y contribuy[era] a resolver la situación[...] de que estos documentos son difícilmente asequibles”. Se pensó, asimismo, que la preparación de esta publicación daría lugar a “una nueva tarea permanente del CEMLA” dada la amplitud del tema y los cambios constantes que sufría la legislación. Finalmente no ocurrió de esa manera y dicho órgano terminó desapareciendo en 1966.

Desde agosto de 1954 el *Boletín Quincenal* del CEMLA se había venido publicando en forma ininterrumpida hasta mediados del

<sup>81</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1961, pp. 15-16.

<sup>82</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1961, p. 14, y 1963, p. 29.

decenio de los sesenta. Lo mismo podía decirse respecto al *Suplemento Mensual* que se había publicado, también en forma continua, desde enero de 1958. Con todo, una reorganización de esos instrumentos se hizo necesaria en el año de 1966. Propiamente hablando, ninguna de las dos publicaciones mencionadas desapareció. Lo que ocurrió es que al quedar fusionadas, por así decirlo, en un solo órgano, dieron lugar a la subsistencia de tan sólo un instrumento: el *Boletín Mensual*.

En una forma notable, las participaciones del CEMLA en reuniones y otras actividades llegaron a convertirse en la fuente principal de información para el *Boletín Mensual*. El caso puede constatarse en todos los números de esa publicación de 1970. En ese año el *Boletín* publicó las relatorías y los documentos provenientes de las ediciones IX y X de la Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales Latinoamericanos. Asimismo, ese órgano publicó también la relatoría y varios estudios que en su momento se presentaron en la VIII Reunión de Técnicos de Bancos Centrales del Continente Americano. Otra fuente de documentos fue la VIII Reunión Extraordinaria del CIES a nivel ministerial que se celebró en 1970. Lo mismo ocurrió con las ponencias que se discutieron en la I Reunión de Bancos Centrales del Acuerdo de Cartagena y en la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de Coordinación Latinoamericana (CECLA). Asimismo, el *Boletín* siguió conservando la sección que desde 1960 se tenía reservada para que el BID informara sobre sus actividades y diera a conocer documentos relevantes. Por último, desde 1969 empezó a colaborar con el *Boletín* del CEMLA el Instituto Italo-Latinoamericano con sede en Roma.<sup>83</sup>

La edición de libros continuó siendo una actividad importante en el CEMLA. Un aspecto que cabe destacar fue la vinculación de las actividades de docencia y también de investigación con el programa editorial. Varios de los libros que publicó el CEMLA durante 1961 y 1962 provinieron de las conferencias que se habían dictado en el Programa de Enseñanza Técnica. Tal fue el caso del volumen *Ensayos sobre el desarrollo económico* cuyo autor fue el muy

<sup>83</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1970, pp. 21-22.



Sesión de trabajo durante la I Reunión de Bancos Centrales de los Países del Acuerdo de Cartagena, realizada en el Banco Central del Ecuador, del 15 al 29 de junio de 1970. Archivo fotográfico del CEMLA.

conocido economista inglés Nicholas Kaldor. Hasta 1963 todos los libros del CEMLA se habían publicado dentro de la serie Estudios. Ese año las autoridades de la entidad decidieron crear otras dos series nuevas: Ensayos y Reuniones. En adelante, esta última serie publicaría las obras que emanaran de las conferencias que se dictaran dentro de los programas docentes. Una decisión semejante se tomó en 1969 el crearse la serie Programas. Ese año fue muy prolífico en materia de edición con 10 libros de los cuales cinco se publicaron dentro de la serie Estudios, tres en Ensayos y uno en Programas. En total, hacia 1972 los libros publicados por el CEMLA ya llegaban a 144 habiéndose producido de 1961 a ese último año 122 títulos.

Gradualmente, las ventas de libros, al igual que las suscripciones a las publicaciones periódicas y en menor medida los anuncios en estas, se fueron convirtiendo en una fuente de ingresos creciente para el CEMLA. Conocedor de este hecho, el director Márquez promovió ante la Junta de Gobierno y esta aceptó, que los miembros asociados “comprasen una cantidad apreciable (50 o más ejemplares) de cada libro publicado por el CEMLA”. Un año después, el propio Márquez se atrevió a pronosticar en el seno de la Junta de Gobierno que “muy pronto llegaría la oportunidad

de que el CEMLA se encargue de la distribución directa de sus libros”. Otra medida para impulsar la venta de libros fue la decisión de hacer reimpressiones de los volúmenes que se habían agotado. Aunque los ingresos por concepto de venta de libros siempre fueron pequeños en comparación con las aportaciones por cuotas y otros donativos, de cualquier forma cabe resaltar la forma en que creció esa partida a lo largo del periodo al incrementarse 2.7 veces de 1960 a 1972. por su parte la venta de libros, las suscripciones y los anuncios en las publicaciones periódicas arrojaban ingresos menores.

## 6. Otras actividades

Asimismo, el CEMLA continuó cumpliendo con una labor intensa de asesoría en sus campos de especialización. Para fines de orden y de información, estas tareas se clasificaban en tres categorías. En Consultas Especiales se incluían todos los apoyos que se extendían a los miembros asociados del CEMLA, o sea a los bancos centrales de América Latina. En Colaboraciones se registraban los servicios que se prestaban a los miembros colaboradores, a entidades de fomento económico de la región, a organismos internacionales y a bancos oficiales o comerciales. En la categoría Asistencia Técnica se ubicaban los apoyos que ofrecía el CEMLA y que requerían viajes o visitas por parte de su personal, preferentemente con formación técnica. Los temas en estas tres áreas de servicio eran de cobertura muy amplia. En cuanto a Asistencia Técnica muchas de las colaboraciones que se prestaban eran de naturaleza docente para que el personal del CEMLA impartiera cursos o dictara conferencias. En 1966 las autoridades de la entidad acordaron que en la categoría de Consultas Especiales también se incluyeran los apoyos que se ofrecían a los miembros asociados.

Para ilustrar la naturaleza de estas actividades, cabe mencionar algunos proyectos específicos que se llevaron a cabo en el periodo. En 1967, la Dirección del CEMLA supervisó el primer programa de adiestramiento especial en escala nacional que se realizó con el auspicio y a solicitud de la autoridad monetaria de República Dominicana, con el título Programa de Enseñanza

Técnica sobre Banca Central y Política Monetaria. La propuesta se presentó ante los máximos órganos de gobierno del CEMLA y sus integrantes, después de escuchar del representante dominicano los objetivos que se buscaban con ese curso y que su institución estaba “en posibilidad de financiar la totalidad de gastos que ocasionara este programa”, dieron su aprobación unánime. Tres años después se prepararon e impartieron dos cursos semejantes para apoyar a los bancos centrales de Bolivia y Nicaragua respectivamente.

Otro proyecto cuya aceptación también se llevó a consideración de la Asamblea y la Junta de Gobierno tuvo que ver con un convenio que se firmó con la Corporación Boliviana de Fomento con la finalidad de que el CEMLA preparara un estudio sobre la política y actividades de esa institución con miras a preparar un plan de reforma.<sup>84</sup> Un caso también digno de recordarse tuvo que ver con una investigación que se propuso a la Comisión Especial de Coordinación Latinoamericana del BID (creada en 1964) sobre el tema “Aspectos debatidos del sistema monetario internacional. Posibles posiciones de América Latina”. Posteriormente, dicho documento se incluyó en la carpeta que en su momento presentaron conjuntamente los países del área en la X Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales Latinoamericanos que se celebró en Viña del Mar, Chile, en abril de 1970.

Dentro de la categoría Consultas Especiales, se pusieron en ejecución otros tres proyectos, todos de naturaleza parecida. El primero se derivó de un convenio que se suscribió en 1963 entre el CEMLA y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento para emprender un programa de Bibliotecas sobre Desarrollo Económico, 200 de las cuales serían donadas por ese organismo a “instituciones académicas y de investigación en el área que así lo soliciten”.<sup>85</sup> El año siguiente se volvió a repetir el esquema, en esta ocasión con la promoción y el financiamiento del BID. También con el apoyo de ese organismo, el CEMLA preparó otro programa para donar 200 bibliotecas sobre Integración

<sup>84</sup> Actas, “Asamblea y Juntas de Gobierno”, 1965, 1968 y 1970, pp. 6, 4-5 y 5.

<sup>85</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1963, p. 12.



Javier Márquez, director del CEMLA, con participantes de la XV Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales Latinoamericanos y de la IX Reunión de Gobernadores Latinoamericanos y de Filipinas en el FMI y el BIRF, en Managua, 17-23 de septiembre de 1972. Archivo fotográfico de María Teresa Márquez.

Económica de América Latina, tema que cobró gran interés en la zona durante los años sesenta. Al parecer el modelo ofreció buenos resultados y en 1962 se puso en operación otro proyecto semejante. La finalidad fue crear un sistema de bibliotecas sobre asuntos monetarios y financieros. En este último caso, las instituciones patrocinadoras fueron el BIRF y el BID a las que se sumó el FMI. El enfoque se volvió a ensayar en 1970 con un programa impulsado por el BID para una cadena de Bibliotecas de Desarrollo Económico.<sup>86</sup>

Un trámite que se gestionó exitosamente contribuyó de manera importante a fortalecer la participación del CEMLA en reuniones internacionales. La Asamblea y la Junta de Gobierno autorizaron que se presentara solicitud ante el Consejo Económico y Social (ECOSOC) de las Naciones Unidas, a fin de que se le concediera al Centro la categoría de organismo no gubernamental consultivo. Felizmente, el ECOSOC accedió a tal petición

<sup>86</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1963, 1965, 1967 y 1970, pp. 17, 29, 22 y 20.

el 12 de abril de 1967. Ese estatus le permitiría a la entidad participar oficialmente como órgano consultivo en muchos foros internacionales. A juzgar por el contenido de los informes anuales, este fue un tema al que se le prestó mucha importancia en el CEMLA.

## §



AMERICAЕ SIVE  
NOVI ORBIS, NOVA  
DESCRIPTIO.



## Capítulo IV

---

# Consolidación (1972-1985)

### 1. Panorama general

**H**ACIA FINALES DE 1971, EL DIRECTOR del CEMLA Javier Márquez contaba con 62 años de edad, 32 años de haber llegado México como transferrado proveniente de su natal España y exactamente 18 años y tres meses de ocupar el cargo de mayor responsabilidad ejecutiva en el CEMLA. Consideró el señor Márquez que había llegado el momento de acogerse a los beneficios del retiro. Ya en 1968 había dado indicios de su deseo de dedicarse a otras actividades cuando solicitó a la Junta de Gobierno una licencia de un año con el fin de llevar a cabo ciertos proyectos de investigación y “estudio en el campo financiero”.<sup>87</sup> Durante ese periodo de licencia el economista Márquez se dedicó a realizar investigaciones de su interés. Felizmente, a final de cuentas

<sup>87</sup> CEMLA, “Acta de Asamblea y Junta de Gobierno”, septiembre de 1968, p. 8.

el CEMLA no perdió a Márquez en definitiva. Por sus méritos pasados y en razón de su indudable capacidad y experiencia, se le nombró asesor del organismo a tiempo parcial.

Dueño de un gran don de gentes, Javier Márquez había logrado hacer muchas y sólidas amistades durante sus años a la cabeza del CEMLA. Asimismo, gozaba de elevado prestigio profesional por los logros conseguidos a lo largo de su carrera como funcionario del Fondo de Cultura Económica, primero, y después del Banco de México y del CEMLA. En el archivo epistolar de la institución obra un revelador paquete de misivas, todas lamentando el retiro de Márquez, quien dejaba un espacio difícil de llenar luego de su larga trayectoria de éxitos en el Centro. “La América Latina le debe mucho a usted por su pionera y trascendente labor para el estrechamiento de las relaciones de nuestros países en el ámbito monetario y bancario”, le escribió, por ejemplo, Gustavo Magariños, secretario ejecutivo de la ALALC. En esa veintena de cartas, al menos la mitad provenía de cabezas de bancos centrales del continente, sobresaliendo quienes ocupaban en ese momento los cargos de mayor jerarquía en el FMI y en la Reserva Federal de Estados Unidos. Lo anterior no quiere decir que Márquez haya tenido una luna de miel permanente con los integrantes de la Asamblea y de la Junta de Gobierno del CEMLA. Como muestra, en septiembre de 1970 un representante en esos órganos colegiados se había referido, con una insinuación de desconfianza, “a la conveniencia de que la Junta de Gobierno intervenga más activamente en la conducción del CEMLA”. A continuación “indicó la necesidad de que ese organismo conozca y analice los informes preparados por la Dirección y que los presente a la Asamblea con un dictamen”. Asimismo, la Junta de Gobierno debería vigilar el cumplimiento de las resoluciones adoptadas por la Asamblea y colaborar con la Dirección orientando las actividades del Centro de Estudios.<sup>88</sup>

La renuncia de Javier Márquez fue presentada en noviembre de 1972 pero entró en vigor hasta enero del año siguiente. Para ocupar el cargo temporalmente mientras se designaba al sucesor,

<sup>88</sup> CEMLA, “Acta de Asamblea y Junta de Gobierno”, septiembre de 1970, p. 9.

se mandó llamar a quien ocupaba desde 1962 la subdirección del organismo: Fernando Rivera Arnaiz. La elección del nuevo director se complicó por razones estatutarias pero sobre todo por falta de acuerdo entre los miembros asociados sobre el candidato que debería nombrarse. Una primera oportunidad, que no fue aprovechada, se presentó con motivo de la reunión de Asamblea celebrada en Curaçao, Antillas Holandesas, en mayo de 1973. Al parecer, durante los meses previos los integrantes de ese órgano se habían entregado a la tarea de recabar propuestas sobre un candidato que convocara unanimidad o al menos un apoyo mayoritario. No se consiguieron ninguna de las dos cosas y por esa causa quien actuó como presidente en esa reunión, el señor Alfredo Lafée, presidente del Banco Central de Venezuela, explicó respecto al nombramiento del nuevo director que:

en su oportunidad, se había dirigido a los bancos centrales asociados con objeto de que presentaran candidaturas al cargo. Sin embargo, dadas las dificultades de llegar a un acuerdo por correspondencia [...] no existía en manos de la Presidencia de la Junta de Gobierno una propuesta que contara con el consenso de los asociados. En vista de ello, el señor Lafée propuso que la Asamblea considerara el procedimiento a seguir [...] Las expectativas y tensiones en que los bancos centrales han vivido durante los últimos meses como consecuencia de los graves problemas del sistema internacional –recién los Estados Unidos habían desligado al dólar de su paridad oficial de Bretton Woods– han dificultado llegar a una elección adecuada. Teniendo en cuenta esa falta de consenso, lo más conveniente sería postergar la decisión hasta el mes de septiembre en que la Asamblea se reunirá de nuevo.<sup>89</sup>

Así se acordó. Todo hace pensar que durante los meses siguientes se intensificaron los trabajos a fin de que en la reunión de septiembre las chimeneas pudieran ya emitir humo blanco. Así, fue en Río de Janeiro donde, con la presidencia de Alfredo Lafée, el CEMLA pudo tener nuevo director general. La designación

<sup>89</sup> CEMLA, “Acta de la Asamblea”, mayo de 1973, pp. 6-7.

correspondió al prestigiado economista argentino Adolfo César Diz. Respecto a ese nombramiento, el presidente Lafée explicó el procedimiento que se había seguido:

varios bancos centrales se habían dirigido a él expresándoles su interés en la candidatura del doctor Diz. Sin embargo, estas gestiones se iniciaron al tiempo de vencerse el plazo de tres meses anteriores a la reunión de la Asamblea en que debería tratarse el asunto. En vista de ello, el presidente instruyó al director interino del CEMLA para que solicitara la opinión de los asociados sobre la conveniencia de postergar el plazo para la presentación de candidaturas hasta el 31 de julio de 1973. Efectuada la consulta, se recibieron 17 respuestas en sentido afirmativo y sólo en un caso (Colombia) se mostraban dudas al respecto. Sin embargo, dada la propuesta del representante del Banco de la República, la Presidencia consideró que no había objeción al procedimiento y aclaró que la candidatura del doctor Diz había sido presentada por el Banco Central de la República Argentina dentro del nuevo plazo fijado [...] Los representantes de los bancos centrales de Brasil, Costa Rica (a nombre de los cinco bancos centrales centroamericanos), México, Perú, República Dominicana y Venezuela, expresaron su apoyo a la candidatura del doctor Diz y propusieron que la designación fuera aprobada por aclamación.<sup>90</sup>

## Modificaciones a los estatutos

La dimisión de Javier Márquez propició que la Asamblea propusiera una modificación de los estatutos del CEMLA en lo relativo a las normas para designar al director. A tal fin, se solicitó al propio Márquez que presentara la propuesta de un procedimiento específico para tal nombramiento con la definición de plazos renovables para quien ocupara esa posición. Por cierto que en la reunión de Junta de Gobierno en la cual se le encargó esa encomienda al director saliente, este expresó en una forma un tanto velada uno

<sup>90</sup> CEMLA, “Acta de la Asamblea y Junta de Gobierno”, septiembre de 1973, p. 93.

de los posibles motivos que lo habían llevado a separarse del organismo, al señalar “que en el pasado le había parecido advertir preferencia de algunos bancos centrales por que el CEMLA no hiciera ciertas cosas”. Al parecer ello tenía su origen en que “el Centro de Estudios proporciona la oportunidad de llevar a cabo muchas actividades a nivel latinoamericano, por contraste a aquellas efectuadas en escala subregional” (es decir, para zonas como el Caribe o América Central).<sup>91</sup>

Ya en una reunión extraordinaria, celebrada por la Asamblea en Trinidad y Tobago en mayo de 1972, se habían especificado con precisión los términos en los cuales debían modificarse los estatutos. Había transcurrido aproximadamente un año desde que se le solicitara al director Márquez el proyecto respectivo y al parecer este había presentado una primera versión sobre la cual la Asamblea pidió ciertos ajustes. Estas refinaciones tendrían que incorporarse en el artículo 21, en que se establecía el procedimiento para designar al director, además de los artículos 18 y 2 que se referían, respectivamente, a las obligaciones y facultades de la Junta de Gobierno y a las funciones del director del Centro. Una motivación adicional para reformar los estatutos fue que se reconociera en ese ordenamiento a la figura del subdirector y pudieran delegarse a la persona que ocupara ese cargo algunas facultades del director:

Tras un largo intercambio de ideas, la Asamblea instruyó a la Dirección para que elaborara un nuevo Proyecto de Modificaciones a los Estatutos, incluyendo las reformas aprobadas y otras que se sugirieron como necesarias para mejorar el texto en vigor. El nuevo Proyecto deberá revisarse por un abogado a fin de que no haya contraposiciones con el país sede.<sup>92</sup>

La modificación de los estatutos de 1972 requirió del infaltable y tradicional apoyo que el organismo siempre había recibido del Banco de México. En junio ese instituto central recibió un oficio relativo al tema. En la parte explicativa se decía que antes de presentar el texto modificado a la consideración de los miembros

<sup>91</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, mayo de 1971, p. 5.

<sup>92</sup> CEMLA, “Reunión Extraordinaria de la Asamblea”, mayo de 1972, p. 4.

asociados, la Asamblea había resuelto que se buscara asesoría jurídica con el objeto de que el proyecto resultara congruente con las leyes de México, país sede. Toda vez que el Banco de México contaba con un cuerpo de abogados bien calificados, se podría concluir esa tarea de manera rápida. Asimismo, aunque no se consignó en ningún documento, ese tipo de consultas se ventilaban a título gratuito, lo que no habría sido el caso con un despacho privado.

El acta notarial en que se protocolizó la modificación de los estatutos contiene el pormenor de los antecedentes y de las modificaciones que finalmente se aprobaron.<sup>93</sup> Aunque hubo otros cambios de menor trascendencia, los principales se refirieron a las siguientes materias: facultades de la Asamblea y obligaciones y facultades de la Junta de Gobierno; funciones del director y la capacidad que se le otorgaba para delegar algunas de sus responsabilidades en el subdirector o en otros funcionarios. A lo anterior cabe agregar otras dos especificaciones sobre las funciones del subdirector y en particular sobre la forma en que debería administrarse el presupuesto del organismo, tema sobre el cual no se había mencionado nada en los estatutos. La modificación más relevante en cuanto a las facultades de la Asamblea fue que únicamente a ese órgano correspondía el nombramiento y la destitución del director (artículo 18, fracción *i*) aunado a que también estaría a su cargo, en forma indelegable, la determinación de las cuotas de asociados y colaboradores. Como se ha comentado, en esa nueva versión de los estatutos se incorporó la figura del subdirector (artículo 25) cuyo nombramiento sería responsabilidad indelegable de la Junta de Gobierno (Artículo 28, fracción *i*).

Ya se ha dicho que la dimisión de Javier Márquez fue sorpresiva y dolorosa. También, que la designación de su sucesor fue una tarea complicada. De ahí que una de las principales adiciones a los estatutos haya sido un procedimiento minucioso para designar al director, funcionario que desde ese momento ocuparía ese cargo por un periodo prorrogable de cinco años (artículo 21). Lo que

<sup>93</sup> “Testimonio, Acta de Asamblea del CEMLA para modificar sus Estatutos”, Notario Roberto Landa, 1973, núm. 24187, vol. 447.

se desprende de la lectura de las disposiciones correspondientes es que se buscó que dicho procedimiento de elección fuese lo más transparente y democrático posible. En cuanto a la primera norma, durante los tres meses previos a la designación se solicitaría a los miembros asociados que postularan candidatos, y sus propuestas se harían del conocimiento general. En cuanto a la elección, los miembros asociados reunidos en Asamblea, que convocaría su presidente, sesionarían para decidir la designación. Esta requeriría de una mayoría de cuando menos dos tercios del cónclave.

### Un proyecto estratégico para el CEMLA

Un proyecto adicional importante fue aprobado por la Asamblea del CEMLA una vez que se decidió nombrar a Adolfo Diz. La idea fue crear un Comité de Evaluación que de consuno con el señor Diz propusiera un marco estratégico para el periodo de cinco años que aquel tendría que cumplir de acuerdo con los estatutos. La idea de Diz, aceptada por los integrantes de ese Comité, fue que su trabajo se centrara, más que en realizar una evaluación retrospectiva del desarrollo del CEMLA durante más de 20 años, en “la formulación de un proyecto de trabajo concreto y pormenorizado”. Dicho Comité de Evaluación quedó integrado por Miguel Urrutia, del Banco de la República (Colombia), Manuel Uribe Castañeda del Banco de México, Augusto Louge del Banco Central de Venezuela y, de manera significativa, por el economista guatemalteco Jorge González del Valle, que en ese momento fungía como secretario ejecutivo del Consejo Monetario Centroamericano. Las crónicas relatan que con el apoyo de esas personas y también del subdirector, Fernando Rivera, de la pluma del director Diz emanó un documento que llevó por título *Un proyecto de CEMLA*, el cual fue muy bien recibido y aprobado por la Junta de Gobierno en la sesión que celebró en Caracas en mayo de 1974.<sup>94</sup>

Los aspectos de ese documento que cabe destacar se refieren a las visiones estratégicas que se acordaron con respecto a las líneas básicas de actividad del organismo. En cuanto a enseñanza, la idea fue consolidar un área de programas básicos y otra de actividades

<sup>94</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, mayo de 1974, pp. 2-4.

complementarias que incluiría “otros cursos y seminarios”. El panorama se completaría con programas de Residencias en el CEMLA, Becas y Adiestramiento en el Exterior y Asistencia Técnica en Materias de Adiestramiento. Una intención fundamental a partir de ese momento fue la de seleccionar “a los participantes de entre un número mayor de candidatos propuestos”. En cuanto a *investigación*, se propuso fortalecer esa actividad mediante una mayor coordinación de los proyectos que se realizaran con “los departamentos de investigación de los bancos centrales asociados”. También se planteó un vínculo más fuerte de la investigación con el resto de las actividades del CEMLA relativas a adiestramiento, participación en reuniones internacionales y publicaciones. Las actividades de investigación se separarían en tres líneas de trabajo: Programa Básico de Investigación, Otros trabajos de investigación; y Asistencia Técnica en Materia de Investigación, a los bancos centrales que la solicitan sobre proyectos que ellos mismos desean iniciar o tengan en curso. En lo que se refiere a publicaciones, se prometió mayor enlace con la investigación que se llevara a cabo en el organismo, y en lo relativo a reuniones, “asumir un papel más activo en cuanto a temarios, organización, etcétera”.

La segunda parte del documento llevó por título “Recursos necesarios”, y en ella se cubrieron tres asuntos fundamentales: información, personal y presupuesto. En cuanto al primero de esos asuntos, el objetivo fue asegurar “un flujo de información –pertinente y oportuna– de los asociados y colaboradores”. En cuanto a Personal, cabe destacar cuatro finalidades que se propusieron: *i)* “la incorporación gradual de un grupo estable de economistas especializados”; *ii)* contratar especialistas “del más alto nivel técnico posible”, por periodos de dos o tres años; *iii)* crear la Oficina de Ayudantes de Investigación, y *iv)* conseguir la participación de profesores e investigadores de bancos centrales y organismos internacionales, mediante un programa de nueva creación que se denominaría Residencias en el CEMLA. En el punto medular relativo a Presupuesto, el documento destacó que la aplicación de la nueva estrategia requeriría de “un esfuerzo presupuestario paralelo” y para ello se proponía un incremento gradual de las cuotas a aplicarse en un lapso de cinco años”. La propuesta era

que tomando como base presupuestaria el ejercicio financiero 1972-1973, se llegara a 200% cinco años después. Para esto último, la administración encabezada por el director Diz tuvo que entrar nuevamente en el espinoso tema de la elevación de cuotas.

Una novedad en el documento *Un proyecto del CEMLA* tuvo que ver con la adopción de un nuevo método para calcular las cuotas aplicables a los miembros asociados. Como se recordará, en los orígenes la referencia para tal fin había sido el monto de la reserva internacional. En otra circunstancia histórica, una vez roto el modelo de Bretton Woods de tipos de cambio fijos, la referencia que se propuso fue la de las aportaciones de los países respectivos al Fondo Monetario Internacional. Con base en la idea de que “la reestructuración de cuotas no debería significar la modificación del valor relativo de ninguna de ellas”, Diz presentó a la consideración de la Junta de Gobierno tres escenarios elegibles, de los cuales el tercero cumplía de mejor manera con el plan de incrementos ya explicado. A tal fin, en el documento se mostró “la posible evolución anual del nivel y estructura de cuotas que los asociados y, en su conjunto, los colaboradores deberían pagar al CEMLA, con el objetivo de alcanzar, para el ejercicio 1977-1978, la duplicación del presupuesto”. Así, tanto la propuesta de aumento para las cuotas como el propio documento *Un proyecto de CEMLA* se convirtieron en política oficial del organismo, y fueron la guía para su desenvolvimiento durante los años siguientes.

Al parecer, también fue a propuesta de la administración encabezada por el director Diz la idea de modificar las fechas de inicio y terminación del ejercicio financiero del CEMLA “para hacerlo coincidir con el año calendario (enero a diciembre) en lugar del método que se había venido aplicando (agosto a septiembre) desde el inicio de la institución en 1952”.<sup>95</sup> Para hacer posible esa transición, se acordó realizar un ejercicio corto de cuatro meses de septiembre a diciembre de 1974. Así, el ejercicio siguiente, ya anualizado, se iniciaría a partir del 1 de enero de 1975. En los documentos oficiales del organismo no se aclaran las razones para adoptar esta medida, pero no es difícil adivinar cuáles pudieron

<sup>95</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1975, p. 1.

# 1931-2008 Adolfo César Diz

**E**L ANTECEDENTE INSTITUCIONAL CLAVE para la designación del economista Adolfo Diz como director del CEMLA fue la adhesión del Banco Central de la República de Argentina como miembro asociado del organismo durante 1958. El acontecimiento fue anunciado con un tono de evidente satisfacción en el *Informe Anual* correspondiente a ese año. El doctor Diz fue elegido en forma unánime en una sesión de la Asamblea celebrada en septiembre de 1973, después de haber sido propuesta su candidatura por el Banco de la República, de Colombia, y por el propio Banco Central de la República Argentina.

Ese nombramiento se explica por la sobresaliente trayectoria de Adolfo Diz como profesional de la economía. Su hoja de servicios hacía hincapié en la calidad de su trabajo como docente, como investigador destacado y como funcionario que llegó a ocupar cargos elevados. Particularmente relevantes fueron sus actuaciones de representación ante foros y organismos internacionales. También cabe subrayar su labor como conferencista y ponente de excelencia.

El doctor Diz empezó a sobresalir desde su tránsito estudiantil por la Universidad de Buenos Aires, donde obtuvo los títulos de contador público nacional y licenciado en Economía. La siguiente etapa en su formación profesional fue en la Universidad de Chicago, en donde consiguió los grados de maestría y doctorado, además, en atención a sus talentos Diz llamó la atención del célebre profesor Milton Friedman, de quien se convirtió en uno de sus discípulos favoritos. Posteriormente regresó a su natal Argentina e impartió docencia tanto en su *alma mater* original, la Universidad de Buenos Aires, como en la Universidad Nacional de Tucumán

en donde se especializó en las materias de Estadística, Economía y Teoría Monetaria. Fue ahí en Tucumán donde fundó el Instituto de Investigaciones Económicas que encabezó brillantemente por algún tiempo.

Adolfo Diz fue uno de los primeros estudiantes argentinos en obtener un doctorado en Economía por la Universidad de Chicago. Durante el resto de su trayectoria profesional logró mantener contactos muy cercanos con otros profesionales del país de las pampas que egresaron de esa universidad entre cuyas filas figuraron Ernesto Fontaine, Roque Fernández, Carlos Rodríguez y Fernando Santibanes, todos ellos seguidores del profesor Arnold Harberger.

Particular predilección mostró siempre el doctor Diz por las labores docentes, a las cuales les concedía mucha importancia y disfrutaba enormemente. El Vasco, como le apodaban desde muy joven sus amigos cercanos en razón del origen de su madre, quien se apellidaba Aristizabal Iparraquirre, fue un asiduo formador de profesionales. Sus discípulos siempre lo recordaron con hondo afecto y admiración por sus características de docente dedicado y meticoloso, detallista, profundo y reservado.



En 1966 se inicia la trayectoria de Adolfo Diz como funcionario de organismos internacionales al ser designado director ejecutivo ante el Fondo Monetario Internacional en representación de Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador, Paraguay y Uruguay. Al concluir su periodo de dos años ante el FMI, es nombrado representante financiero de Argentina en Europa con sede en la ciudad de Ginebra, Suiza. En esa calidad tuvo la oportunidad de integrar varias delegaciones oficiales que actuaron ante organismos como el Banco Mundial, la Comisión Económica Europea y la UNCTAD. Durante ese mismo periodo, el Banco Central de la República Argentina aprovechó la

estancia del doctor Diz en el viejo continente y también su prestigio, para que en varias ocasiones se desempeñara como delegado en las asambleas anuales de la Asociación Europea de Entidades Financieras y del Banco de Pagos Internacionales, que tiene su sede en Basilea. En esa etapa el Dr. Diz también participó activamente en el proceso de reforma del sistema financiero internacional en calidad de suplente en el Grupo Intergubernamental en Materia Monetaria Internacional (Grupo de los 24). Asimismo, los países que lo habían designado como director ejecutivo en el Fondo Monetario Internacional lo nombraron representante ante el Comité de la Junta de Gobernadores del FMI en relación con la reforma del Sistema Monetario Internacional y materias afines (Comité de los 20).

Fue precisamente mientras se desempeñaba como representante financiero de Argentina en Europa cuando el doctor Diz fue elegido para ocupar el cargo de director del CEMLA. La etapa de Diz al frente del Centro fue breve de tan sólo dos años y dos meses, de enero de 1974 a marzo de 1976. La brevedad de su mandato se explica porque en abril de 1976 fue nombrado presidente del Banco Central de la República Argentina, cargo que ocupó por un poco menos de seis años hasta marzo de 1981. La historia registra que Adolfo Diz fue el quinto titular del Banco Central que más logró durar en ese encargo. Tan sólo fueron más prolongados los mandatos de Ernesto Bosch, Martín Redrado, Alfredo Gómez Morales y Pedro Pou.

La gestión de Adolfo Diz al frente del organismo fue fructífera a pesar de su brevedad. Uno de los principales logros fue promover las labores de investigación que recibieron un impulso importante. Al timón del CEMLA, Diz recurrió a su prestigio y a su capacidad de convocatoria para lograr atraer al Centro a investigadores de peso específico. Fue el caso, entre otros, del también economista de nacionalidad argentina Mario Bléjer, Antonio Gómez Oliver y de algunos más.

haber sido. En primer lugar, estar en concordancia con el ejercicio financiero y fiscal del resto de las instituciones con las que el CEMLA tenía relaciones y colaboración. En segundo, la experiencia había demostrado “la atingencia de tal decisión, ya que además de obviar ciertas dificultades de tipo presupuestario y contable, ha permitido la programación de actividades acorde con el ciclo anual y, en consecuencia, informar a la Junta de Gobierno y a la Asamblea de modo más congruente y oportuno”.<sup>96</sup>

Viento en popa se encontraba en el CEMLA la puesta en marcha de la estrategia planteada en el documento *Un proyecto de CEMLA*, cuando en 1976 se suscitaron dos hechos que “tuvieron efectos perturbadores en la vida del Centro de Estudios”. El primero fue la inesperada renuncia de Adolfo Diz a principios de 1976. Nuevamente y con base en los estatutos, se designó para dirigir interinamente al organismo al subdirector Fernando Rivera; para ocupar temporalmente ese segundo cargo se nombró al economista, también de nacionalidad argentina, David Konzevik, quien se venía desempeñando como jefe del Departamento de Adiestramiento desde 1976. Como se narra en la semblanza biográfica de Adolfo Diz, este había recibido en su país natal la distinción para encabezar el banco central, cargo que ocupó desde 1976 hasta el año 1981. Durante su encomienda interina el señor Rivera no únicamente tuvo que encargarse de los trabajos para la elección del siguiente director del Centro, también debió enfrentar y resolver las dificultades que se derivaron de la traumática devaluación que sufrió el peso mexicano en septiembre de ese año. Este hecho fue el otro que tuvo un *efecto perturbador* para el CEMLA en ese año de dificultades.

La principal consecuencia por causa de la devaluación del peso mexicano fue de carácter patrimonial. El daño se derivó de que en el CEMLA se seguía la práctica financiera de conservar las reservas de activos en la moneda del país sede. Aunque en 1954 la entidad ya había resentido daños cambiarios cuando la cotización de la moneda local pasó de 8.60 a 12.50 pesos por dólar, 22 largos

<sup>96</sup> CEMLA, “Informe a la Junta de Gobierno”, Ejercicio Financiero 1975, mayo de 1976, p. 1.

años de estabilidad cambiaria habían transmitido la idea de que el riesgo cambiario que afectaba al CEMLA era nulo. Según el *Informe Anual* correspondiente, la Dirección del organismo había siempre considerado “como un gesto contrario al espíritu de la institución acudir al mercado cambiario para convertir esas tenencias a dólares dentro del ambiente especulativo que privó durante los meses de septiembre a noviembre”. De cualquier manera, esa acción habría resultado inútil. Lo procedente habría sido convertir las reservas del organismo a moneda extranjera anticipadamente a la fecha de la devaluación, o sea durante agosto o los meses precedentes. En suma, para diciembre de 1976 el quebranto por pérdida cambiaria ascendía aproximadamente a la mitad del saldo de la partida correspondiente, el cual se ubicaba, también en términos aproximados, en 6.4 millones de pesos.<sup>97</sup>

Adolfo Diz venía ocupando el cargo de mayor responsabilidad en el banco central de la Argentina desde principios de 1976. Su carta de renuncia definitiva e irrevocable se presentó a la consideración de la Junta de Gobierno en septiembre de ese año y ese órgano tomó la decisión de recomendar a la Asamblea que se iniciaran los procedimientos especificados en los estatutos para designar un nuevo director. El nombramiento debería decidirse en una sesión extraordinaria de la Asamblea, la cual se programó para mayo de 1977.<sup>98</sup> En el ínterin, los integrantes de la Junta de Gobierno se entregaron a la tarea de recabar recomendaciones para candidatos a suceder al señor Diz. No se conoce qué otros nombres se hayan mencionado en el periodo para cubrir la vacante, pero para mayo de 1977 ya se había definido una candidatura de unanimidad. Resultó muy significativo, o quizá fue premonitorio, que la reunión correspondiente de la Asamblea fuera a celebrarse precisamente en la capital de Guatemala. Al respecto, quedó asentado en el acta lo siguiente:

la Junta de Gobierno recomienda por unanimidad la candidatura del Lic. Jorge González del Valle, distinguido economista guatemalteco y persona ampliamente conocida en el ámbito de

<sup>97</sup> CEMLA, *Informe Anual*, Ejercicio Financiero 1976, mayo de 1977, p. 25.

<sup>98</sup> CEMLA, “Acta de Junta de Gobierno”, septiembre de 1976, pp. 5-6.

la banca central latinoamericana e internacional, para ocupar el cargo de director del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, A. C., desde el momento de su designación formal hasta cumplir el periodo para el que había sido designado el Dr. Adolfo Diz originalmente, o sea hasta el 31 de diciembre de 1978.<sup>99</sup>

Siguiendo con ese tema, la redesignación de González del Valle para el periodo 1979-1983 se empezó a gestar durante la sesión de Asamblea que se celebró en abril de 1978 en Santo Domingo, República Dominicana. En ese foro, independientemente del procedimiento que para tal fin se especificaba en los estatutos, se manifestó muy claramente un movimiento en favor de la reelección del sucesor de Adolfo Diz. No obstante, a fin de cumplir con lo establecido en la normatividad, se acordó que la Asamblea recabara propuestas de otros candidatos entre los bancos centrales asociados. Aparentemente, ninguna otra candidatura se planteó durante los meses siguientes. Así, cuando la reunión de Asamblea se efectuó en Acapulco en septiembre de 1978, ya fue un mero formalismo el que se cumplió para el nombramiento que estaba pendiente. En esa reunión desempeñó un papel de liderazgo el delegado por el país sede:

El señor Gustavo Romero Kolbeck, representante del Banco de México, manifestó que, por cuanto se habían cumplido los requerimientos señalados en los estatutos, proponía aprobar la elección del señor González del Valle por unanimidad, lo cual fue aceptado por los representantes de los 20 asociados asistentes a la Asamblea.<sup>100</sup>

Seguramente, la actuación del director González del Valle debe haber sido satisfactoria para todos los miembros del CEMLA, tanto asociados como colaboradores. De otra manera, difícilmente se explicaría que no tuviera oposición la propuesta para que ocupara la Dirección del organismo por cinco años adicionales, o sea, para el periodo de 1984 a 1988. Según noticias, hasta el 21

<sup>99</sup> CEMLA, "Reunión Extraordinaria de Asamblea", mayo de 1977, p. 5.

<sup>100</sup> CEMLA, "Acta de Asamblea", septiembre de 1978, p. 9.

de junio ese candidato ya contaba a su favor con 14 de los 16 votos que como mínimo requería para tener las dos terceras partes de la votación de la Asamblea. En esa coyuntura, quien ocupaba la presidencia, Juan César Pacchiotti del Banco Central del Uruguay, hizo la moción en favor de que la candidatura propuesta recibiera el voto unánime “de las 24 entidades asociadas con representación en la sesión”. No hubo objeción a esa propuesta y Jorge González del Valle fue designado como director del CEMLA para otro periodo quinquenal: 1984 a 1988.<sup>101</sup>

## 2. Adiestramiento

En el documento *Un proyecto de CEMLA* se planteó una estrategia muy clara de organización para las actividades de adiestramiento. Al respecto, se pensó en cuatro áreas de operación generales: programas básicos de enseñanza, programas de otros cursos, programa de residencias en el Centro, becas y adiestramiento en el exterior y asistencia técnica a los bancos centrales y otras instituciones en materia de capacitación y entrenamiento.<sup>102</sup> Resulta notable que ese cuadro clasificatorio de actividades se haya mantenido relativamente constante durante un decenio. Otro comentario es que en materia de programas básicos ya no sólo se pensó en un único curso y esa decisión le dio mucha flexibilidad a la programación de las actividades de enseñanza. Cuando se discutió el documento *Un proyecto de CEMLA* ya eran tres los cursos que formaban parte del programa básico, y en los años siguientes tanto el número como la determinación específica de los temas a tratar continuaron adaptándose con flexibilidad según las circunstancias, las necesidades, las propuestas que se recibieran, la disponibilidad de instructores y los fondos para sufragar becas, pago de profesores y otros gastos. El nuevo modelo, entonces, ofreció margen para los cambios y la innovación.

Un momento histórico clave para la implantación del enfoque fue el año de 1976, cuando ya se había logrado encarrilar

<sup>101</sup> CEMLA, “Acta de Asamblea”, septiembre de 1983, p. 8.

<sup>102</sup> CEMLA, “Acta de Junta de Gobierno”, mayo de 1974, pp. 2-3.



Sesión inaugural del curso sobre Financiamiento del Desarrollo y Mercado de Capitales, Bolivia, 1970. Archivo fotográfico del CEMLA.

en definitiva el programa planteado en *Un proyecto de CEMLA*. En el programa básico de adiestramiento planteado para 1976 sobresale que al tema toral de banca central y política monetaria se le concedieron tres cursos que se impartieron sucesivamente durante los dos primeros trimestres y en el otoño. Otra novedad en el programa fue la impartición de ese mismo curso, pero en idioma inglés, para los países del Caribe. Así, el calendario para ese año se completó con otros tres cursos: uno nuevo que resultó muy exitoso y que llevó por título “Aspectos operativos de banca central”; un segundo con el tema “Mercados de capital y el proceso de ahorro e inversión”; a los anteriores se agrega el curso, también de nueva creación: “Economía y estadística para banca central”.

Otro aspecto importante de las actividades de adiestramiento en 1976 fue el programa de Intercambio de Funcionarios de Bancos Centrales y Otras Instituciones. Dentro de ese programa se hicieron arreglos para que 16 funcionarios de bancos centrales provenientes de seis países de América Latina llevaran a cabo trabajos y ejercicios de observación en instituciones y organismos de cinco países del continente: Argentina, Brasil, Colombia, México y Estados Unidos. Los participantes en ese programa provinieron de Bolivia, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México y Ecuador. Incidentalmente, este último país aportó ocho de los 16 candidatos inscritos originalmente en dicho programa.

El marco general de las actividades de adiestramiento del CEMLA no sufrió grandes cambios en el transcurso del siguiente decenio, aunque sí los cursos específicos que se incluyeron en los programas. Asimismo, atendiendo solicitudes que en su momento formularon miembros asociados se llevaron a cabo dos programas nacionales, uno sobre Financiamiento del Desarrollo en Nicaragua y un segundo, en Colombia, con el tema Auditoría Informativa. Asimismo, en ese año de 1985 el CEMLA organizó tres seminarios para especialistas con los temas La Problemática de la Deuda Externa en Centroamérica y Propuestas de Solución; Auditoría Informática; y Diseño, Construcción y Uso de Indicadores de Corto Plazo. A lo anterior cabe agregar los seminarios que se organizaron para estudiantes.

En términos generales lo que puede decirse sobre las actividades de docencia realizadas por el CEMLA en 1985 es que se apegaron a los programas aprobados, pero sobre la marcha tuvieron que hacerse ajustes y acomodos. Un motivo fue atender solicitudes planteadas por miembros asociados, como fue el caso del curso ya mencionado sobre “Auditoría informática”. También resultó necesario posponer un curso sobre “Alta gerencia” y un seminario sobre “Crédito agrícola” que ya se había programado para impartirse en la ciudad de México durante el cuarto trimestre. La causa de la posposición fueron los intensos sismos que afectaron a la capital mexicana durante septiembre de ese año. Como ya era usual, los cursos incluidos en el programa básico se ofrecieron en la sede del CEMLA y la impartición de muchas de esas materias corrió a cargo de funcionarios o investigadores adscritos a la entidad. Por último, cabe destacar que muchos instructores fueron proporcionados por bancos centrales del continente o por otros organismos u organizaciones regionales (CEPAL y OEA) y mundiales (FMI y PNUD).

La administración encabezada por Adolfo Diz introdujo dos modificaciones importantes en la organización de las actividades de adiestramiento. Al poco tiempo de tomar posesión en 1973, adoptó la unidad de medida “semanas por participante” para cuantificar esa función fundamental. Así, a partir del *Informe Anual* de 1975 se empezó a registrar la evolución cuantitativa de

Cuadro 10

**CEMLA: ADIESTRAMIENTO, 1975-1985**  
**(SEMANAS – PARTICIPANTES)**

<i>Programa</i>	<i>1975</i>	<i>1977</i>	<i>1979</i>	<i>1981</i>	<i>1983</i>	<i>1985</i>
Programas básicos (cursos)	908 (4)	1,449 (7)	1,331 (3)	1,137 (3)	678 (2)	801 (2)
Programas especiales (cursos)		216 (1)	480 (3)	1,093 (4)	690 (4)	648 (4)
Seminarios	96	66	217	245	273	385
Residencias	60	83				
Total	1,064	1,710	1,907	2,475	1,680	1,875

las actividades docentes haciendo un desglose por programas y por curso impartido. Poco tiempo después, en 1978 se acordó un nuevo criterio para agrupar los cursos y las actividades correlativas en cuatro categorías, habiendo sido las principales los programas básicos y programas especiales, a los cuales se sumaron seminarios y residencias en el CEMLA. En el cuadro 10 se presenta el panorama evolutivo de la docencia durante el decenio de 1975 a 1985. Tres tendencias es posible observar claramente en los datos. La primera es a la expansión tomando como referencia el indicador de semanas-participantes, el cual avanzó de 1,064 en 1975 a 1,875 en el año final del decenio; la segunda, relativa a la importancia creciente de los programas especiales frente a los programas básicos, y la tercera, respecto al debilitamiento y desaparición del programa de Residencias hacia principios del decenio de los ochenta.

La política de las autoridades continuó siendo la de adaptar los programas de adiestramiento a las necesidades y a las solicitudes tanto de miembros asociados como de colaboradores. De ahí que muchos cursos que en su momento fueron exitosos, a la postre sólo tuvieran una existencia temporal, y que los cursos específicos que integraban tanto el programa básico como los

# 1929-2003 Jorge González del Valle

**E**L ECONOMISTA GUATEMALTECO y también contador público y experto financiero, Jorge González del Valle fungió como director general del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, CEMLA, por un largo decenio, de 1977 a 1988, salvo un breve paréntesis. Al intentar una caracterización biográfica del personaje, uno de sus amigos más cercanos, Justo Ugarte, lo evocó como un individuo polifacético, soñador, buen conversador, irónico, maestro, sabio, inteligente, controversial, noble, ser humano apasionado y amigo, subversivo, provocador... Seguramente en la persona de González del Valle confluyeron todos esos rasgos y al revisar su hoja de actividades profesionales se impone la convicción de que seguramente se trató de un individuo con notables capacidades intelectuales.

González del Valle, nacido en Mazatenango, departamento de Suchitepéquez, Guatemala, fue vástago de una familia de recursos escasos. Habiéndose mudado esa familia a la capital del país, en razón de las penurias económicas familiares tuvo que entrar a trabajar desde los 13 años de edad en calidad de auxiliar de contaduría. Con grandes esfuerzos personales concluyó sus estudios básicos y de bachillerato.

En materia de escolaridad, González del Valle se matriculó en la Universidad de San Carlos de Guatemala en donde obtuvo el grado de licenciado en Economía y Contaduría Pública con especialidad en Auditoría. A partir de ahí, su talento y ambición lo llevaron a la prestigiada Universidad de Columbia en Estados Unidos en donde recibió el grado de maestría en administración de empresas. Su siguiente etapa como estudiante graduado se desarrolló en la también reconocida Universidad de Yale, en donde también obtuvo una maestría pero en Economía.

Ya provisto de tan satisfactoria preparación escolar, González del Valle inició una muy brillante carrera como funcionario nacional e internacional, catedrático y agente activo en la política de su país. La primera encomienda fue en su país, en el Consejo Nacional de Planificación Económica, en donde llegó a ocupar el cargo de secretario general. Esa experiencia le sirvió como trampolín para vivir en Washington y desempeñarse como economista en el Fondo Monetario Internacional. Fue en su siguiente encomienda cuando González del Valle logró llegar a un cargo de nivel de dirección. Como se verá a continuación, ocuparía muchos más a lo largo de su carrera. Así, de regreso del organismo internacional, ocupó el cargo de director en el bienio 1961-1962 de la Cámara de Compensación Centroamericana. Su siguiente encargo fue en el Banco Centroamericano de Integración Económica cumpliendo, sucesivamente, como fundador, director y vicepresidente. Los éxitos profesionales continuaron y en 1964 fue llamado para que fungiera como director ejecutivo ante el Fondo Monetario Internacional en la silla representativa de México, Venezuela y los países de América Central. Al concluir esa encomienda, nuestro personaje permanece en la capital de Estados Unidos y actúa por dos años adicionales como Consejero de Asuntos Económicos en la Embajada de Guatemala. Su siguiente estación es el Consejo Monetario Centroamericano con sede en San José de Costa Rica, en donde se desempeña como Secretario Ejecutivo de 1968 a 1978.



Fue la descrita y sobresaliente carrera profesional la que hizo posible que Jorge González del Valle fuese propuesto y elegido para dirigir el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. En lo específico, su trampolín para esa candidatura fue el Consejo Monetario Centroamericano, miembro colaborador del CEMLA. Al igual que en el Consejo Monetario Centroamericano, un decenio estuvo González del Valle al frente del organismo que tiene su sede en la capital de México.

Al terminar su encargo en el CEMLA, la carrera profesional del guatemalteco continuó viento en popa. En un breve interinato en el año de 1982 tuvo el honor de fungir como presidente del Banco de Guatemala. Posteriormente, ya de regreso en México actuó como presidente en su país natal del Banco Inmobiliario, S. A., para acto seguido participar como socio fundador de una firma privada de consultoría, Consultores Económicos y Financieros. Regresó en el bienio 2002-2003 a México D. F. para desempeñarse como Primer Secretario y Agregado Comercial y de Inversión de su Embajada.

Jorge González del Valle aprovechó las encomiendas que cumplió en las ciudades de Guatemala, Tegucigalpa, San José de Costa Rica y México, D. F., para impartir cátedra en universidades y centros de docencia de primer orden. Cabe destacar la Universidad de San Carlos, la Universidad Nacional de Costa Rica, el Colegio de Economistas y Contadores Públicos de Guatemala y, por supuesto, el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. Al igual que con la cátedra, González del Valle también aprovechó las distintas etapas de su carrera para realizar labores de asesoría técnica. Cumplió ese tipo de labores con la UNCTAD/BID/SELA en 1978-1980, la Organización de los Estados Americanos (OEA) en 1988, el Fondo de Inversión Social de Honduras (1989), el Programa de Monitoreo de Planificación (1991), el Grupo de Evaluación de Actividades (1993) y la Empresa Guatemalteca de Comunicaciones (1993). En la hoja de servicios de González del Valle como asesor técnico, sobresalen en particular dos compromisos. El primero, con la creación del Banco Latinoamericano de Exportaciones en 1976-1977. El segundo, con la CEPAL en la cual se desempeñaba como asesor y consultor externo poco antes de que en 2003 lo sorprendiera la muerte, quizá en forma un tanto prematura, a los 73 años de edad.

programas especiales variaran continuamente a lo largo del periodo. Por su parte, los programas básicos se modificaron en forma permanente tanto en cuanto al número de cursos como a los temas tratados. En los años 1976 y 1977 se llegaron a programar hasta seis y siete cursos *básicos*, número que se redujo a tan sólo tres a partir de 1979.

Los cuatro cursos fundamentales dentro de la categoría de programas especiales fueron: “Administración de banca central” –que se empezó a impartir desde 1977–, “Regulación y supervisión bancarias” –que inició en 1979–, “Indicadores económicos” –también implantado en 1979– y “Financiamiento del desarrollo económico”. Este último curso se incluyó hasta 1982 en la categoría de programas básicos, pero el año siguiente las autoridades del CEMLA decidieron reubicarlo en programas especiales con base en el argumento de que sus destinatarios eran principalmente funcionarios de bancos de desarrollo o especialistas en materia de crédito para la promoción y fomento. En adición a los cursos ya mencionados, los cuales se impartieron continuamente todos los años desde su inicio hasta 1985, en el periodo se organizaron cursos adicionales que estadísticamente se clasificaron dentro de la categoría *Otros*. En particular, en ese rubro se ubicaban las peticiones atendidas de cursos y seminarios presentadas por los miembros asociados. De esas solicitudes se derivaron los denominados programas nacionales que se celebraron en un número importante durante el periodo. A guisa de ejemplo, en 1981 se organizaron tres de esos cursos: uno sobre cuentas nacionales para Venezuela, otro de programación y política financiera y el tercero de regulación y supervisión bancarias, impartido a solicitud del banco central de la República Dominicana.

### 3. Investigaciones

En el documento *Un proyecto de CEMLA* el recién nombrado director, Adolfo Diz, propuso infundirle a las labores de investigación básica y aplicada “un impulso considerable”. También planteó ese funcionario que las labores de investigación tuvieran una coordinación más estrecha con el resto de las funciones del

organismo en los campos de capacitación y enseñanza, y además con los proyectos que llevaran a cabo los departamentos de investigación de los bancos centrales asociados. En el documento se planteó separar las actividades de investigación en cuatro categorías: investigación básica, aplicada, otros trabajos y asistencia a los bancos centrales que la solicitasen en ese ámbito de actividad. Los esfuerzos en la primera rama se centrarían en “el análisis de problemas monetarios, bancarios y financieros; política y programación monetarias; mercado de capitales; problemas monetarios del sector externo; integración monetaria; problemas monetarios internacionales, etc.”. Los trabajos de investigación adicionales se realizarían a “solicitud de los bancos centrales asociados”, incluyendo aquellos que se originaran de las reuniones de gobernadores. Por último, la asistencia técnica se brindaría a solicitud de los bancos centrales asociados sobre proyectos que desearan realizar o estuvieran en curso. También se ofrecería organizar seminarios o foros “de investigación a nivel nacional o regional”.<sup>103</sup>

Durante los años siguientes, con el apoyo del director Diz el organismo logró conjuntar un equipo de investigadores para poder coronar el intento de dar a las labores de investigación “un impulso considerable”. El problema fue que, al igual que a lo largo de la etapa de Javier Márquez, resultaría difícil retener en la institución a los investigadores de verdadera valía y prestigio. Pero estas consideraciones realistas no se pusieron sobre la mesa cuando la nueva administración se lanzó con bastante éxito a la tarea de reclutar y contratar investigadores de categoría. Acorde con ese enfoque, en el transcurso del año 1975 se logró contratar a seis profesionales de primer nivel que se integraron al Departamento de Investigación, encabezado a la sazón por Pedro Pou Canet, de nacionalidad argentina. Estos fueron los economistas, todos ellos con doctorado o con candidatura a doctorado, Mario Bléjer (argentino), Jorge Cambiaso (chileno), Moisés Lejavitzer (uruguayo), Arturo Porzecanski (uruguayo) y Permeshwar Ramlogan de Trinidad y Tobago. El año siguiente (1976) se consiguió que se sumaran a ese grupo los economistas Antonio Gómez Oliver

<sup>103</sup> CEMLA, “Acta de Junta de Gobierno”, mayo de 1974, p. 3.



Mario Bléjer, Conferencia del 60 Aniversario del CEMLA. Archivo fotográfico del CEMLA.

(mexicano), Valeriano F. García (argentino) y Carlos Manuel Peláez (estadounidense).

Ese esfuerzo por fortalecer el capital humano del CEMLA rindió buenos frutos. Cabe señalar que todos los investigadores que contrató la institución participaban también en las tareas de adiestramiento y enseñanza aunque, como es obvio, su misión principal era realizar proyectos y que estos se materializaran en documentos publicables o dignos de ser presentados en reuniones o seminarios. A guisa de ejemplo, en el año 1977 se logró completar siete estudios cuya realización se había encomendado en forma personal a los especialistas adscritos al Departamento de Investigación.<sup>104</sup>

### **La difusión de las investigaciones**

Un importante vínculo se estableció entre los documentos que producía el Departamento de Investigaciones del CEMLA y otras dos actividades cruciales: la organización y participación en reuniones internacionales y el programa de publicaciones. Así, desde el año 1978 se estableció la práctica que el documento anual

<sup>104</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1977, p. 10.

*Síntesis de la evolución financiera de América Latina y el Caribe* se presentara en la sesión de otoño de la Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales Latinoamericanos. De acuerdo con ese enfoque, de los 10 trabajos de investigación que se generaron en el CEMLA durante 1978, tres se presentaron como ponencias en las ya mencionadas reuniones de gobernadores de América Latina, a otra más se le dio igual destino para la Reunión de Técnicos en Banca Central que se celebró ese año, tres adicionales se utilizaron como documentos base para seminarios que organizó el propio organismo, entre ellos un evento sobre deuda externa; uno más se canalizó al programa de publicaciones y el restante se entregó como contribución a un programa sobre desarrollo económico a cargo del PNUD y la CEPAL.

Por diversas razones, los investigadores de nivel no hacían *huesos viejos* en el CEMLA. Unos renunciaban porque se les ofrecían cargos de importancia en sus países de origen, otros más eran atraídos por instituciones de investigación o universidades con el incentivo de sueldos más elevados o simplemente a algunos los llamaba la nostalgia de regresar a sus países de origen. En suma, la perspectiva de hacer una carrera de trabajo permanente en el CEMLA resultaba atractiva para pocos especialistas. Ya estando a la cabeza del CEMLA González del Valle, la desbandada se inició el propio año de 1978 con las renunciadas de Valeriano F. García y Antonio Gómez Oliver. Más adelante, en 1980 harían lo propio el economista mexicano Manuel Cavazos Lerma que había sido contratado en 1978, y también procedieron en ese sentido Luis Valdivieso (peruano) y Jorge Cambiaso (chileno). El año siguiente tomarían igual rumbo otros dos economistas de reciente contratación: Manuel Chavarría (salvadoreño) y Stella Maris (panameña).

El problema de la elevada rotación del personal de investigación fue enfrentado por las autoridades del CEMLA mediante el expediente de las contrataciones temporales. Ya en 1977 se había contratado por un año al economista estadounidense Richard M. Barret y a la luz de los buenos resultados obtenidos la práctica se mantuvo durante los años siguientes. Una prueba de lo anterior es que, al menos cuantitativamente, el número de estudios producidos por el Departamento de Investigación del CEMLA fue en

aumento continuo. De hecho, durante los últimos ejercicios del periodo esa producción tuvo un aumento interesante al pasar de 10 investigaciones en 1982 a 13, 18 y 17 sucesivamente en los tres años siguientes. En 1985, con acierto, los documentos de investigación del CEMLA empezaron a agruparse en cuatro categorías: Dinero y Precios (con cuatro investigaciones ese año), Sector Externo y Finanzas Internacionales (siete investigaciones), Política Financiera (cuatro investigaciones) y Otros Estudios (con dos documentos).<sup>105</sup> En el cuadro 11 se presenta con todo detalle esa información.

### **El Premio Rodrigo Gómez**

En lo particular, un nuevo programa de investigación tuvo que ver con el establecimiento del Premio Rodrigo Gómez, en honor de quien fuera director general del Banco de México por 18 largos y muy exitosos años. Luego de su sorpresiva muerte a principios de 1970, la Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales Latinoamericanos en su sesión de otoño de ese mismo año tomó la resolución de establecer un premio en recuerdo de tan distinguido banquero central y latinoamericanista y en reconocimiento a su prestigio y calidad humana. En su calidad de Secretaría Permanente para esas reuniones, correspondió al CEMLA la tarea de formular las bases reglamentarias del galardón que ha venido a conocerse desde entonces como Premio de Banca Central Rodrigo Gómez. Esas bases fueron preparadas por las autoridades de la entidad y se presentaron a la consideración y aprobación de la Junta de Gobierno en la sesión que se celebró en el otoño de 1970. Con fundamento en las bases aprobadas, a continuación se envió la convocatoria para la primera edición de ese Premio a todos los miembros asociados y colaboradores. Para lograr una mayor difusión, la convocatoria también se publicó en el número de febrero de 1971 del *Boletín*. El lanzamiento del Premio Rodrigo Gómez despertó mucho interés, y como reacción a la convocatoria se recibió en el CEMLA “correspondencia de distintos países latinoamericanos,

<sup>105</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1985, pp. 10-11.

## Cuadro 11

### CEMLA: DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN (1985)

#### Dinero y Precios

- *Un marco para analizar los programas de estabilización en América Latina*
- *La afluencia de divisas e instrumentos monetarios en América Latina*
- *Análisis del comportamiento del multiplicador monetario en Chile, México, Uruguay y Venezuela*
- *Producto real y cambios no anticipados de la política monetaria*

#### Sector Externo y Finanzas Internacionales

- *Variación de las reservas internacionales y el tipo de cambio considerando la sustitución de activos*
- *Obstáculos al comercio intralatinoamericano y esfuerzos tendientes a su reactivación*
- *Políticas financieras de promoción de exportaciones de manufacturas en América Latina y el Caribe*
- *Factores internos y externos que afectan al servicio de la deuda externa latinoamericana*
- *Evolución de la política cambiaria en América Latina y el Caribe*
- *La demanda de reservas internacionales: el caso latinoamericano en el periodo 1952/82*
- *Términos de intercambio y enfoque monetario de la balanza de pagos*

#### Política Financiera

- *Consideraciones relativas a una política de ahorro*
- *Política y control monetario en Centroamérica*
- *América Latina y el sistema monetario internacional*
- *La carga de los intereses reales sobre la deuda externa latinoamericana*

#### Otros Estudios

- *Síntesis de la evolución financiera de América Latina y el Caribe en 1984*
- *Indicadores de corto plazo: tres alternativas metodológicas de operación empírica ante la problemática de corto plazo aplicada a cuatro países del subcontinente*

Fuente: CEMLA.

---

en solicitud de información adicional, aclaraciones, etc., la cual ha sido desahogada oportunamente”.<sup>106</sup>

El Premio Rodrigo Gómez se había creado y al CEMLA correspondería en adelante su organización. Como se asienta en el *Informe Anual* de 1972, los arreglos administrativos para la celebración de ese certamen se derivaron de las instrucciones que le habían

<sup>106</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1971, p. 30.

sido “impartidas al CEMLA por las Reuniones de Gobernadores de los Bancos Centrales Latinoamericanos”. Para la primera edición de ese certamen, dentro del plazo estipulado en la convocatoria que vencía el 15 de enero de 1972, se recibieron 15 trabajos concursantes de autores provenientes de 10 países de América Latina. Acto seguido se enviaron ejemplares de esos trabajos al Jurado Calificador, que acorde con el reglamento se debería integrar con los cinco miembros de la Junta de Gobierno del CEMLA. Así, en esa primera edición del Premio Rodrigo Gómez el triunfador resultó el estudio intitulado *Economía monetaria* cuyo autor, de nacionalidad argentina, fue Aldo Arnaudo. En el *Informe Anual* del CEMLA de 1971 se informó que esa obra ya se encontraba en prensa dentro del programa de publicaciones del organismo.<sup>107</sup>

La idea original que subsiste hasta la actualidad es que el Premio Rodrigo Gómez se celebre en forma anual. Con todo, los registros revelan que en el periodo 1972 hasta 1985 no hubo trabajos galardonados en los años 1974, 1975, 1980, 1982 y 1984 hasta 1989. ¿Qué sucedió con este evento en cada uno de esos años de omisión? En 1975, por ejemplo, se suscitaron “diversos incidentes ajenos a la voluntad del CEMLA y de los miembros del Jurado”, que impidieron llegar a un veredicto definitivo. Asimismo, lo que ocurrió en 1979 fue que el Jurado Calificador decidió declarar desierto el lugar de honor y otorgar mención honorífica de segundo lugar a los dos mejores trabajos concursantes. Por su parte, en el año 1984 el problema fue que no se recibió ningún trabajo para el concurso y el año siguiente el certamen volvió a declararse desierto por haberse únicamente recibido un trabajo.<sup>108</sup>

#### 4. Reuniones

Durante el breve periodo en que el Dr. Diz estuvo en la dirección del CEMLA y a todo lo largo de la gestión de su sucesor, Jorge González del Valle, la participación del organismo en reuniones internacionales se mantuvo como una actividad de importancia

<sup>107</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1972, pp. 25-26.

<sup>108</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1975, 1979, 1984 y 1985, pp. 21, 18, 24 y 19.

Cuadro 12

**GANADORES DEL PREMIO DE BANCA CENTRAL  
RODRIGO GÓMEZ, DE 1972 A 1985**

<i>Año</i>	<i>Título</i>	<i>Autores</i>
1972	<i>Economía monetaria</i>	Aldo A. Arnaudo
1973	<i>Análisis del mercado de eurodólares: origen, desarrollo y consecuencias</i>	Luis Raúl Seyffert
1976	<i>Dinero, precios y la balanza de pagos: la experiencia de México, 1950-1973</i>	Mario I. Bléjer
1977	<i>La estrategia del Estado en el desarrollo financiero. El problema del financiamiento no inflacionario en México</i>	Julio Alfredo Genel
1978	<i>Acumulación de capital y crecimiento económico. Perspectivas financieras en México</i>	Guillermo Ortiz Martínez
1981	<i>Programación monetaria. Aspectos teóricos el caso brasileño</i>	Edilson Almeida Pedrosa
1983	<i>Posibilidades de optimización del crecimiento económico y de la deuda externa en Brasil</i>	Reynaldo de Souza Motta

primordial. Estas reuniones se clasificaban en tres tipos: aquellas que organizaba el CEMLA y en las cuales cumplía la función de Secretaría; otras en las cuales actuaba como coorganizador y compartía la función de Secretaría, y muchas adicionales a las cuales acudía con participación o simplemente con asistencia. Las reuniones que organizaba el CEMLA eran básicamente la anual de Gobernadores de Bancos Centrales del Continente Americano y la semestral de Gobernadores de Bancos Centrales de América Latina. Esta segunda se celebraba dos veces al año para hacerla coincidir con las reuniones de primavera y otoño del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial. La Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales del Continente Americano tenía

también verificativo en primavera y casi coincidía en el calendario con la correspondiente de Gobernadores de Bancos Centrales de América Latina.

La Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales del Continente Americano se celebró ininterrumpidamente todos los años de 1974 a 1986, de su ediciones undécima (XI) a la vigésimo tercera (XXIII). La diferencia de este foro con respecto a su paralelo de Gobernadores de Bancos Centrales de América Latina quedó reiterada cuando en el seno de ese cónclave se le señaló al CEMLA que en su carácter de Secretaría y al planear el temario, “tuviera en cuenta el nivel más bien político, y menos técnico, de esas reuniones”. El enfoque estaba planteado: esas sesiones continentales eran de carácter diplomático y de negociación conceptual, a fin de lograr determinar los temas relevantes sobre los cuales tendrían eventualmente que tomarse decisiones concertadas. En muy buena medida ese foro adquirió un carácter *político* por la muy importante participación de los bancos centrales de Estados Unidos y Canadá. Asimismo, el formato de esas reuniones quedó definido en definitiva en el año 1976, cuando se acordó que el programa consistiera siempre de dos sesiones formales y una informal. Las primeras se efectuarían de acuerdo con un programa predeterminado y, en la segunda, los gobernadores intercambiarían espontáneamente “ideas y opiniones sobre temas diversos dentro de su campo de acción”.<sup>109</sup>

El trienio de 1975 a 1977 fue muy relevante para las reuniones de gobernadores de bancos centrales latinoamericanos en cuanto al planteamiento y la discusión de dos proyectos muy ambiciosos de trascendencia regional, que se abordan en los siguientes párrafos. Asimismo, durante la reunión de otoño de 1977 el Banco de España quedó incorporado en definitiva como integrante oficial de ese foro y dos años después (1979) ese carácter se hizo también extensivo a otro importante foro, la Reunión sobre Sistematización de Bancos Centrales Americanos, que se venía celebrando anualmente en forma ininterrumpida desde 1971. Respecto al caso de España, cabe citar el muy importante antecedente de que

<sup>109</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1975 y 1976, pp. 15 y 17.

el máximo dirigente del banco central ibérico fuera siempre invitado de honor en la Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales de América Latina desde su sesión de primavera de 1975. La incorporación oficial de España a esos dos foros se materializó en la Reunión de Gobernadores, celebrada en Madrid en otoño y en la que fungió como institución anfitriona precisamente el Banco de España. No por casualidad, a cargo de ese instituto central corrió la ponencia que sirvió de base para el primer punto del temario: “Aspectos monetarios y financieros de la integración europea y sus repercusiones para España”.<sup>110</sup>

En la edición de otoño de 1975 de la Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales de América Latina, la CEPAL, por medio de su Secretario Ejecutivo, presentó un proyecto relativo a una “red de seguridad financiera” para los países de la región. En respuesta, los asistentes acordaron la creación de un Comité Técnico Especial para que estudiara el proyecto. En la documentación disponible no se da noticia de las recomendaciones que pudieran haber emanado de ese órgano. Tampoco hay explicaciones sobre la propuesta de la CEPAL para “el posible establecimiento de una red financiera para América Latina”. Sin embargo, a juzgar por los resultados, el proyecto no debe haber despertado mucho entusiasmo entre los banqueros centrales del subcontinente. En consecuencia, en su sesión de primavera de 1976, la Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales de América Latina decidió encomendar a ese “mismo Comité de gobernadores que revisara periódicamente la situación de las economías latinoamericanas en el contexto internacional, auxiliado por una Secretaria Conjunta CEPAL-CEMLA”.<sup>111</sup>

Un desenlace muy diferente tuvo el proyecto que en sus inicios se discutió y aprobó en la Asamblea del CEMLA de 1975 para la “creación de un mecanismo de financiamiento para las exportaciones de América Latina”. Aparentemente, la idea había sido propuesta originalmente por el presidente de la Comisión Bancaria Nacional de Panamá. La Asamblea decidió encomendar un

<sup>110</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1979, p. 17.

<sup>111</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1976, p. 18.

primer proyecto al economista guatemalteco Jorge González del Valle y a la firma de consultoría Kearns International. La idea tomó vuelo y su avance requirió de tres sesiones sucesivas: dos de un Comité Técnico Especial que se integró *ex profeso* para ese fin y un Comité de Gobernadores que presentó una propuesta que se discutió en la XXIII Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales de América Latina en septiembre de 1976. Los trabajos sobre el tema continuaron avanzando y finalmente se tuvo una resolución en la reunión de otoño de ese foro que se realizó en Cartagena, Colombia:

el presidente de la Comisión Bancaria Nacional de Panamá informó a los señores gobernadores de la finalización de los estudios necesarios para la constitución definitiva del Banco Latinoamericano de Exportación (Bladex) con sede en Panamá<sup>112</sup>

Las reuniones en las cuales el CEMLA fungía como coorganizador y Secretaría Conjunta se integraron en lo fundamental con tres foros. El primero fue la ya mencionada Reunión de Técnicos en Banca Central del Continente Americano, que la administración encabezada por Adolfo Diz consiguió que se realizara ininterrumpidamente todos los años. Así ocurrió de 1975 a 1986, año este último en que dicha reunión celebró su edición vigésimotercera. Asimismo, la administración del doctor Diz y después la de su sucesor, Jorge González del Valle, se propusieron y lograron la continuación ininterrumpida de otro cónclave que se había creado en 1972: la Reunión de Sistematización de Bancos Centrales Americanos. Ese foro resultó paralelo al curso “Aspectos operativos de la banca central” que figuró siempre dentro de los programas de adiestramiento del Centro. Por último, surgió otro foro que sobrevivió únicamente por cinco años (de 1981 a 1985): la Reunión de Superintendentes de Bancos de América Latina y el Caribe. El tema había cobrado gran importancia y el año siguiente se le cambió el nombre por el de Reunión de la Comisión de Organismos de Supervisión y

<sup>112</sup>CEMLA, *Informe Anual*, 1977, p. 15.

Fiscalización Bancaria de América Latina y el Caribe.<sup>113</sup> Asimismo, en la edición correspondiente a 1981 se creó la Reunión de Superintendentes de Bancos de América Latina y el Caribe.

La Reunión de Técnicos en Banca Central del Continente Americano, ya se ha dicho, se celebró ininterrumpidamente a lo largo del periodo de estudio. En el transcurso, tuvieron lugar en ese foro varios acontecimientos dignos de reseña. En la edición correspondiente a 1976 ya participaron como ponentes los investigadores que había contratado el CEMLA recientemente: Jorge Cambiaso, Antonio Gómez Oliver, Mario I. Bléjer y Valeriano F. García. En la sesión que tuvo verificativo en San José de Costa Rica en noviembre de 1979 se aprobó una importante reforma para el formato de ese foro. Las referencias consignan que en una junta previa que celebraron los jefes de delegación “se aprobaron nuevas normas reglamentarias para estas reuniones”. De acuerdo con el nuevo formato, los debates se entablarían “en dos sesiones plenarios, de apertura y clausura, y siete para cada una de las comisiones en que se dividieron los temas a tratar”. Las especialidades correspondientes se definieron como sigue: programación monetaria y financiera, política monetaria y financiera, sector financiero, sector externo, estadísticas económicas y financieras, modelos econométricos y temas diversos.<sup>114</sup>

## 5. Otros servicios

La estrategia operativa del CEMLA estuvo marcada desde sus inicios por dos lineamientos: flexibilidad y orientación hacia el servicio. La combinación de estos principios y el hecho, muy comprensible, de que las necesidades de servicio por parte de los miembros asociados y colaboradores habían ido cambiando a lo largo del tiempo, explica la temporalidad, por así decirlo, de muchos programas. Este fue el caso en el periodo 1972-1985 de un programa que en una época resultó muy fructífero y que fue aparentemente muy apreciado por asociados y colaboradores:

<sup>113</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1981, p. 18.

<sup>114</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1976, 1972 y 1979, pp. 20, 16 y 17.

el de Intercambio de Funcionarios de Bancos Centrales y otras Instituciones. ¿Cómo funcionaba? El CEMLA actuaba como una especie de bolsa de trabajo o agencia de colocación: recibía solicitudes por parte de asociados y colaboradores con el fin de que algunos de sus funcionarios pudieran realizar visitas a otras entidades vinculadas al organismo con fines principalmente de entrenamiento, aunque en algunos casos también por motivos de investigación. En respuesta a esas solicitudes, se orientaba, por así decirlo, a los beneficiarios hacia los destinos en que pudieran recibir una atención adecuada.

Para ilustrar la forma específica en que se prestaba este servicio, cabe citar lo expresado al respecto en el *Informe Anual* correspondiente a 1982:

La utilización de este servicio que el CEMLA pone a disposición de sus entidades asociadas y colaboradoras depende, en mayor medida que los demás programas de adiestramiento, de la decisión de aquellas de canalizar sus requerimientos a través del Centro, en lugar de llevar a cabo el intercambio mediante arreglos bilaterales. Durante el año de 1982, parece que ha ocurrido esto último, o sea que cuando menos los bancos centrales han resuelto las visitas de consulta de sus funcionarios especializados por medio de arreglos directos entre esas instituciones.

Por otro lado, es probable que las medidas de austeridad a las que se hizo referencia en el capítulo introductorio hayan influido en el hecho de que en sólo tres casos se recibieron peticiones para el uso de este servicio. Los participantes provinieron de Bolivia, El Salvador y Guatemala, e hicieron sus estudios y observaciones en el Banco de México y otras entidades financieras del país sede del CEMLA. Los temas de estudio incluyeron relaciones públicas, sistemas de control presupuestario y capacitación de personal.

El programa Intercambio de Funcionarios de Bancos Centrales y Otras Instituciones se inició en el año 1975 por acuerdo de la Junta de Gobierno. Cuantitativamente, de 1975 a 1985 tuvo exactamente 62 beneficiarios, comenzando por 22 en ese

primer año y terminando con cuatro en 1984. Lo anterior quiere decir que este programa dejó de funcionar en 1985 y vivió su periodo de mayor intensidad y florecimiento de 1978 a 1981, con un número de usuarios para cada uno de esos años de 27, 26, 11 y 25. El otro tema de interés es respecto a las naciones de las cuales provinieron esos usuarios y las de destino donde se les atendió. Aunque los servicios de intercambio tendieron a concentrarse en algunos países tanto desde el punto de vista de la procedencia como del destino, el conjunto de los primeros se integró en el periodo con 19 naciones y el grupo de destino con 10. De los países de destino, México recibió al 60% de los usuarios, seguido por Argentina (9.3%), Colombia (8%) y Estados Unidos (5.6%). Por su parte, el lado de los países de procedencia estuvo más diversificado, aunque predominaron en este las peticiones de Ecuador (34.6%), Bolivia (16%) y Guatemala (14%).

## 6. Publicaciones

En el enfoque integral que dio inspiración al documento *Un proyecto de CEMLA*, también hubo necesariamente referencia al tema de las publicaciones. La estrategia general sería que las publicaciones fueran vehículo “para diseminar fuera de la institución cuatro tipos de materiales: los que fueran resultado de la investigación que en ella se realizara, [...] la producción en materia monetaria generada en la región [...] los trabajos que sobre problemas monetarios de la región se producen fuera de ella” y aquellos que sirvieran para “promover el intercambio de información monetaria y financiera entre las instituciones de la región”. Para llevar a cabo esta tarea, se utilizarían en lo fundamental tres medios editoriales: el *Boletín* mensual, libros y una publicación que al parecer nunca se editó y que se denominaría *Memoria Anual*. Respecto a los libros, se planteó que para su selección el CEMLA debería acudir “al asesoramiento que fuera necesario”. Asimismo, se examinarían “detenidamente los aspectos de su venta y distribución a fin de ampliar su difusión y disminuir costos”. En relación con el *Boletín*, se estableció en

Cuadro 13

CEMLA: EDICIÓN DE LIBROS (número)							
<i>Serie</i>	1980	1981	1982	1983	1984	1985	Total
Ensayos	3	3	2	1		1	10
Reuniones y Seminarios	2	1	1	1	3	1	9
Cuadernos de Investigación			4	2	3	5	14
Textos Provisionales			1		2		3
Conferencias						1	1
Estudios				2	3		5
Otros				1			
Total	5	4	8	7	11	8	42

términos generales que se reestructuraría “en cuanto a caudal y contenido del material, así como su forma de distribución”.<sup>115</sup>

Ya en lo concreto, la modificación fundamental que se aplicó al *Boletín* fue hacerlo una publicación bimestral en lugar de mensual. La decisión se tomó en 1976 con la aprobación de la Junta de Gobierno. El periodo de transición corrió durante el segundo semestre de 1975 “con tres ediciones bimensuales que comprenden el lapso de julio a diciembre de ese año”.

El anterior se tomó como periodo de transición para lograr el propósito enunciado en *Un proyecto de CEMLA* y ratificado el año pasado por la Junta de Gobierno, en el sentido de convertir esta publicación en una revista con un grado menor de periodicidad. A partir de enero de 1977, el *Boletín Mensual* se convierte en *Boletín*, con una periodicidad bimestral.

El desahogo relativo en la presión para obtener material publicable cada mes permitirá, entre otras cosas, dedicar más

<sup>115</sup>CEMLA, “Reunión de Junta de Gobierno”, mayo de 1974, pp. 4-5.

recursos humanos y financieros a la publicación de los trabajos de investigación propia, lo cual se propone llevar a cabo dentro de la serie Ensayos y, si así lo amerita la calidad y extensión del alguno de ellos, como libro del CEMLA. Todavía no es posible medir el impacto que este cambio en la periodicidad del *Boletín* tendrá en el número de suscripciones pagadas. Durante 1976, dichas suscripciones fueron 221, o sea el mismo número del año precedente.<sup>116</sup>

En todos los años de 1977 a 1985 se publicaron los números bimestrales del *Boletín* sin una sola omisión. En adición y sin que hubiera habido alguna referencia a ese asunto en el documento *Un proyecto de CEMLA* de 1974, en el año 1977 se creó una nueva revista trimestral de la entidad con el título de *Monetaria*. Esta publicación nació con la finalidad de dar a conocer “artículos técnicos inéditos y de alta calidad sobre distintos temas de interés en el campo financiero y de banca central”. El contenido se integraría en lo principal de los trabajos de investigación que se realizaran en el Centro, así como de las ponencias que se presentarán en las Reuniones de Técnicos de Bancos Centrales del Continente Americano y de Sistematización de Bancos Centrales Americanos y de España. Por tanto, este enfoque es revelador del intento de fortalecer dentro del Centro la vinculación entre las actividades de investigación, la participación de sus funcionarios en reuniones internacionales y los programas editoriales institucionales. En el *Informe Anual* correspondiente al año 1977 se asentó que a raíz del lanzamiento de la revista *Monetaria* había habido un incremento de casi 50% en las labores del Departamento de Publicaciones.<sup>117</sup>

Parte fundamental de las actividades del CEMLA en materia editorial siempre había sido la publicación de libros, y en el periodo de 1975 a 1985 la institución publicó 72 obras con un promedio anual de 6.5 títulos. Aunque hacia el segundo quinquenio de los setenta el programa de publicaciones ya incluía varias series editoriales (Estudios, Ensayos, Reuniones y Seminarios), hasta el año de 1979 el *Informe Anual* únicamente anunció el total de libros

<sup>116</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1976, p. 22.

<sup>117</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1977, pp. 12-13.

editados sin especificar a cual serie pertenecían. Este enfoque se modificó a partir de 1980 como es posible comprobar en el cuadro siguiente. Por cierto que en el año 1982 se registró un avance importante en esta materia al crearse en forma oficial una nueva serie editorial con el título Cuadernos de Investigación. En forma no oficial o tácita, también se dio nacimiento a la serie Textos Provisionales. Otro aspecto digno de recordarse es el de las reimpressiones que se llevaron a cabo: tres en 1983 y dos en 1985.

En el documento *Un proyecto de CEMLA* también se hizo referencia a la venta y distribución de los libros que se editaban con el fin “de ampliar su difusión”. Esta línea de actividad fue motivo de muchos problemas a raíz de que en 1978 se anunciara que “debido a cambios en la administración interna del Fondo de Cultura Económica, encargado de la venta de los libros del CEMLA desde hace más de 20 años”, dicha empresa había suspendido el servicio durante el segundo semestre del año y había devuelto al CEMLA las existencias en almacén. Se inició así un difícil peregrinar con el fin de ver con cual organización podría establecerse un arreglo permanente y eficaz para la distribución de las ediciones. Primeramente se contrató a la firma Centro de Publicaciones de Organismos Internacionales, S. A., la cual tenía representación en España así como “en casi todos los países de América Latina”.<sup>118</sup> Desde un principio surgieron dificultades con los servicios de esa empresa y en 1980 la Junta de Gobierno decidió solicitar la colaboración de los bancos centrales asociados para que apoyaran en sus respectivos países a la distribución de los libros del Centro. Los problemas continuaron durante los años siguientes y poco tiempo después también se produjo la separación con la empresa Blume Ediciones Mexicanas, con la que se había reemplazado al Centro de Publicaciones. La decisión que siguió en 1985 fue contratar a un “experto en mercado de publicaciones para que, desde la institución, impulse las ventas en México, en América Latina y en los demás países en que se demandan las publicaciones del CEMLA”.<sup>119</sup>

<sup>118</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1978, p. 13.

<sup>119</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1985, p. 13.

## 7. Asuntos diversos

Otras actividades del CEMLA dignas de recuerdo tuvieron que ver con tres asuntos. Primero, con un importante donativo que se obtuvo de la Fundación Ford en 1975 y que habiendo sido programado para tres años se extendió en realidad por dos más para llegar hasta 1981. El segundo se refirió a la conclusión exitosa del programa de Bibliotecas Financieras que había echado a andar el CEMLA desde 1967 con el patrocinio del Fondo Monetario Internacional y del Banco Interamericano de Desarrollo, y el cual se concluyó en forma satisfactoria el año de 1979. Por último, cabe destacar el servicio de Cooperación Técnica en beneficio de los miembros asociados y colaboradores que se inició a partir de 1979 y que llegó a cobrar bastante importancia dentro de las actividades del CEMLA.

Del donativo de la Fundación Ford sólo cabe comentar que los fondos se utilizaron para financiar becas y adquirir libros y, por tanto, su vinculación se dio principalmente con las actividades de docencia e investigación. Es pertinente, sin embargo, destacar la relevancia que tuvo ese donativo con la finalidad que se estableció en el documento de 1979 *Un proyecto de CEMLA* y en el cual se propuso “ampliar la Biblioteca del CEMLA a tono (sic) con las necesidades de los programas de adiestramiento y de investigación”.<sup>120</sup> ¿Qué tan importante fue económicamente el donativo de la Fundación Ford? El monto acordado en septiembre de 1975 para un periodo de tres años sumó 60,000 dólares o 7.5 millones de pesos mexicanos al tipo de cambio vigente de 12.50 por dólar. En 1976 el presupuesto de gasto total del CEMLA para Programas de Adiestramiento ascendió a 19,700 dólares, así que la tercera parte del total del donativo Ford hubiera bastado para solventar esa cantidad. Esa misma partida para los años de 1977, 1978 y 1979 ascendió, respectivamente, a 34,900, 66,900 y 67,300 dólares. De la información disponible no es posible deducir qué proporción de los recursos de la Fundación Ford se aplicó precisamente para la adquisición de libros y otras publicaciones para la biblioteca del CEMLA.

<sup>120</sup> CEMLA, “Acta de Junta de Gobierno”, mayo de 1974, p. 5.

Poco en realidad cabe agregar respecto al programa de Bibliotecas Financieras CEMLA-FMI-BID salvo que finalmente fueron “210 las instituciones de investigación a las que se había decidido donar dicha colección” y que las entidades auspiciadoras consideraban “terminado con éxito este proyecto”.

La función de Cooperación Técnica que se inició con mucho brío en 1979 sí merece un recuento más pormenorizado. Cuantitativamente, los casos de cooperación técnica atendidos en 1979 fueron tres y durante los seis años siguientes aumentaron a 21 solicitudes. ¿En qué consistía esta función del CEMLA? En atender solicitudes de asesoría, consulta o adiestramiento de instituciones de América Latina.<sup>121</sup>

## §

<sup>121</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1979, pp. 13-14.





## Capítulo V

---

# Evolución (1985-2000)

### 1. Problemas por resolver

**E**N 1985, EL CEMLA PUBLICÓ UN IMPORTANTE documento con un recuento histórico de su desempeño, el cual cubría un lapso de 23 años. Pero salvo ese hecho editorial, no hay ninguna otra referencia que marque a ese año como un partearguas o hito en el devenir del organismo. En 1988 el Dr. Jorge González del Valle se encontraba en el décimo año de su gestión como director del CEMLA y su segundo periodo en el cargo concluiría en breve. Así, en reemplazo de González del Valle fue nominado el economista mexicano Jesús Silva-Herzog Flores, quien había fungido como ministro de Hacienda de su país de 1982 a 1985. Silva-Herzog estuvo al frente de la entidad hasta abril de 1991, en que fue designado por el presidente Carlos Salinas de Gortari embajador de México en España. Cumpliendo con lo señalado en los estatutos, pasó a desempeñarse como director interino el subdirector, Juan Ramón Lecuona, mientras se nombraba al

reemplazante de Silva-Herzog. El nombramiento correspondió al también economista mexicano Sergio Ghigliazza García, de larga trayectoria profesional en el Banco de México y también exbecario del CEMLA en el año 1957. Se trataba de un candidato idóneo: un funcionario de banca central de pura cepa.

En su momento, particularmente relevante fue el reemplazo en la Dirección del CEMLA del economista Jorge González del Valle. Concluía su periodo electivo y Enrique Iglesias, presidente del BID, ofreció a González del Valle encargarse de dirigir un Programa de Cooperación Técnica de ese banco en Centroamérica. Así, fue el propio González del Valle quien en una sesión de la Asamblea de septiembre de 1978 sugirió para su reemplazo a la personalidad, muy conocida en los medios financieros internacionales, de Jesús Silva-Herzog Flores. Al presentar esa propuesta “manifestó que deseaba fervientemente que el CEMLA continuase siendo una entidad eminentemente latinoamericana y apolítica”, expresando a continuación “su seguridad de que el nuevo director [Silva-Herzog] desarrollará una excelente labor para que la institución cumpla a cabalidad con las funciones que le han encomendado los bancos centrales de América Latina y el Caribe”.<sup>122</sup>

Podría pensarse que la designación de un nuevo subdirector había sido en todos los casos un mero trámite de escasa trascendencia para la Junta de Gobierno del CEMLA y para su director. No lo fue así en el caso del señor Fernando Rivera Arnaiz, quien había venido desempeñando ese cargo desde septiembre de 1962 y había fungido como director interino del organismo hasta en dos ocasiones con motivo de la separación de Javier Márquez y Adolfo Diz. El caso se inició cuando en abril de 1985, el director González del Valle solicitó a la Junta de Gobierno una extensión de la permanencia en el cargo del subdirector Rivera más allá de la edad oficial de retiro de 65 años. Meses después, cuando se produjo la separación de ese funcionario, se hicieron evidentes las fallas que había en la redacción de los estatutos en lo relativo al cargo de subdirector. Únicamente la Asamblea tenía facultades

<sup>122</sup> CEMLA, “Acta de la Asamblea”, septiembre de 1988, p. 8.

para modificar los estatutos y la propuesta correspondiente fue presentada a consideración de ese órgano en su sesión de septiembre de 1986. El argumento en apoyo de la aprobación de esa reforma fue el siguiente: si, de acuerdo con los estatutos, el director era designado para un periodo de cinco años y estaba entre sus supuestas facultades nombrar al subdirector, resultaba una incongruencia que estatutariamente la designación de este último funcionario correspondiera a la Junta de Gobierno. Así, los artículos 18, 22 y 25 de los estatutos fueron modificados para retirar esa incongruencia y el director estuvo ya en posibilidad de designar al subdirector.<sup>123</sup> En consecuencia, al amparo de la nueva normatividad en reemplazo del señor Rivera fue nombrado para la subdirección por decisión del titular de la Dirección Juan Ramón Lecuona Valenzuela.

Desde su creación, el CEMLA había evolucionado hasta convertirse en una institución madura. Fue natural que después de la creación del Fondo de Pensiones, empleados y funcionarios empezaran continuamente a acogerse al beneficio de la jubilación. Un año clave podría haber sido 1983, cuando el personal vinculado a la institución desde el momento de su fundación llegó a tres décadas de servicio. Más adelante, en 1986 durante la gestión de González del Valle afloró el problema del tratamiento tributario aplicable a las pensiones del CEMLA. La solución por la cual se inclinó la Junta de Gobierno consistió en solicitar a la Secretaría de Hacienda la exención de esas pensiones del impuesto sobre la renta, “tomando en cuenta las características de organismo internacional del CEMLA”. Acto seguido se encomendó a ese funcionario para que se hicieran las gestiones correspondientes.<sup>124</sup> La intención no prosperó. Un año después se informó en ese mismo órgano colegiado que todavía no se contaba con una resolución por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, aunque ya se tenía *información extraoficial* que indicaba *la dificultad* de conseguir una respuesta favorable.<sup>125</sup>

<sup>123</sup> CEMLA, “Acta de la Asamblea”, septiembre de 1986, p. 7 y anexo I.

<sup>124</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, septiembre de 1986, p. 5.

<sup>125</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, septiembre de 1987, p. 5.

Desde los inicios del CEMLA su evolución había sido continua. La evolución se había dado por supuesto en cuanto a las funciones sustantivas de la institución en materia de cursos, investigación, publicaciones, cooperación técnica, organización de reuniones y labores de enlace entre miembros asociados y colaboradores. Ocurrió así que eventualmente se produjo un desfase entre las tareas operativas y las administrativas. El desequilibrio tuvo que enfrentarse en el año 1988 todavía durante la gestión de González del Valle. En la Junta de Gobierno se “expuso que la expansión de actividades registrada en el CEMLA en los últimos años ha provocado transformaciones que aún no se reflejan en la estructura administrativa de la institución”. Así, para actualizar la estructura operativa era “necesario realizar cambios en los sistemas contable, administrativo y de cómputo del CEMLA para adaptarse a la nueva situación”. A tal fin, se había decidido solicitar “a la Contraloría del Banco de México su colaboración para obtener un informe de las modificaciones requeridas”. A continuación se dijo que el documento correspondiente se haría oportunamente de conocimiento de los integrantes de la Junta de Gobierno.<sup>126</sup>

Otro aspecto importante en la vida del CEMLA de 1985 hasta principios del decenio siguiente fue el de los apoyos externos. El más importante de ellos –que el señor González del Valle informó con gran satisfacción a la Junta de Gobierno en septiembre de 1987– se refirió a una donación por parte de la Fundación Ford que permitiría financiar “para el periodo de agosto de 1987 a julio de 1988 varios programas específicos de investigación económica y financiera en México y Centroamérica, así como becas para la realización de seminarios”. En esa reunión también se informó de las gestiones para conseguir una aportación extraordinaria por parte de una institución española, el Instituto de Cooperación Iberoamericana, “con el fin de conmemorar el quinto centenario del descubrimiento de América”. Los fondos correspondientes “se destinarían también a programas de investigación económica y financiera” con un ámbito geográfico más amplio que el de la

<sup>126</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, septiembre de 1988.

Ford.<sup>127</sup> En total, dos años después el CEMLA se encontraba manejando cuatro programas especiales con las siguientes organizaciones: BID, Fundación Ford, Agencia Española de Cooperación Internacional y Convenio CEMLA-Banco Central de Bolivia. Hacia 1992 se llevó a cabo una nueva negociación con el BID para la obtención de apoyos adicionales por parte de ese organismo subcontinental.<sup>128</sup>

Ya durante la gestión de Ghigliazza se concretó con el BID otro importante programa de apoyo por una cantidad ligeramente superior al millón de dólares. Este programa de colaboración, que se denominó BID-CEMLA, se instrumentó durante los años de 1993 y 1994 e incluyó tanto actividades de enseñanza como la producción de importantes materiales publicables. El tema para ese proyecto, de visible interés para el BID, versó sobre financiamiento del desarrollo. Respecto a las negociaciones que condujeron a la materialización de ese programa, el subdirector Juan Ramón Lecuona informó un tanto críticamente en la reunión de Junta de Gobierno de septiembre de 1992 sobre “el avance registrado en las negociaciones con el BID”, indicando que se esperaba “un resultado favorable en muy breve plazo”. Finalmente, el programa correspondiente se dio a conocer con todos sus pormenores a los integrantes de ese órgano colegiado en mayo de 1993.<sup>129</sup>

Silva-Herzog y Ghigliazza llegan a dirigir a una institución bastante sólida. No habían desaparecido los problemas –que inevitablemente son recurrentes– pero ya no eran dificultades de supervivencia ni de definición institucional. La Junta de Gobierno del CEMLA celebraba sus dos reuniones anuales, la de primavera y otoño, en un formato predefinido. El programa de la Junta del mes de marzo tenía como tema principal la revisión del informe del año anterior, al que se agregó otro complementario sobre el Fondo de Pensiones de la institución que era manejado y supervisado por un Comité. En la reunión de otoño el tema principal era el programa de trabajo para el año siguiente que el director

<sup>127</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, septiembre de 1987, p. 4.

<sup>128</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, septiembre de 1992, p. 6.

<sup>129</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, mayo de 1993, p. 3.

presentaba a la consideración de ese órgano colegiado. En 1989, en su primer año de gestión, quizá por propuesta del director Silva-Herzog, se decidió agregar en la reunión de septiembre un informe parcial sobre la marcha del organismo para el periodo transcurrido de enero a agosto. Esta decisión permitió a los integrantes de ese órgano darle un seguimiento más oportuno a la marcha de la institución. A principios de la administración encabezada por Sergio Ghigliazza, en las reuniones de la Junta de Gobierno empezaron a sobresalir los temas de carácter administrativo en razón de los problemas financieros que tuvieron que enfrentarse.

En muy buena medida, la marcha del CEMLA y sus problemas específicos podían deducirse a partir de los temas adicionales que se incluían en la agenda de la Junta de Gobierno. Por ejemplo, ocupando todavía la cabeza del CEMLA el economista González del Valle, el peso mexicano sufrió una devaluación muy grave en 1987. Como consecuencia, al estar establecidos en dólares los sueldos del personal de nacionalidad mexicana registraron un crecimiento muy grande en términos reales. El tema despertó preocupación en las autoridades del organismo, principalmente por las implicaciones políticas que el asunto pudiera tener. En particular, la noticia de que en el CEMLA los salarios eran mucho más elevados que en el Banco de México pudiera haber desatado una desbandada del personal técnico de alta categoría. Había que tomar una decisión pero con un fundamento sólido. Por ello se levantó una encuesta sobre los salarios reales que percibía el personal técnico que trabajaba en todos los bancos centrales asociados al CEMLA. El problema residió en que la muestra de la encuesta resultó escasamente representativa, ya que de las 27 instituciones requeridas sólo nueve respondieron las preguntas. Lo que ocurrió finalmente es que al parecer ya no se hizo nada al respecto, aunque cabe recordar lo que se dijo sobre la encuesta en la Junta de Gobierno:

Con la muestra del 33% de la población encuestada, se puede observar en general que los niveles salariales del CEMLA están por encima de la remuneración media, pero debajo de

la máxima de los bancos centrales que informaron. Por otra parte, de las diversas prestaciones que otorga la banca central del área, el CEMLA sólo proporciona un servicio de comedor subsidiado.<sup>130</sup>

Resulta inexorable la importancia de la distancia que media entre la ubicación de la sede o matriz de un organismo internacional y los países más alejados de ella. Seguramente fue con la intención de tener mayor cercanía con sus zonas de servicio que en 1987 la administración encabezada por González del Valle decidió establecer una primera oficina regional de representación. El funcionario informó a la Junta de Gobierno que desde 1987 el CEMLA había obtenido “de su oficina de representación en Buenos Aires un amplio apoyo para la promoción de sus actividades (adiestramiento, distribución de publicaciones y cooperación con otras instituciones latinoamericanas).” A continuación, el director agregó que el éxito conseguido mediante el “proyecto de descentralización regulada de las actividades del CEMLA”, había llevado “al establecimiento en 1988 de una oficina regional análoga en el Caribe, teniendo como sede Puerto España en Trinidad y Tobago”. Comentó al respecto que el extraordinario resultado obtenido por esa oficina durante los primeros meses de operación indicaba la conveniencia de fortalecer su operación durante 1989, pues era “el medio idóneo para facilitar a los 10 bancos centrales del Caribe anglófono miembros del CEMLA la utilización de los servicios del Centro”. Hacia adelante se esperaba establecer otra oficina regional en Brasilia, “con el apoyo del Banco Central de Brasil y de la Fundación Ford”.<sup>131</sup>

Hasta donde se tiene noticia, la oficina regional en Brasilia nunca se estableció. Años después, ya habiendo renunciado Jesús Silva-Herzog como cabeza del organismo, el CEMLA abrió en 1991 otra oficina regional para atender a los países del Pacto Andino, con sede en el Banco Central de Venezuela. Para encabezarla se designó a un economista venezolano que había ocupado cargos

<sup>130</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, septiembre de 1987, p. 4.

<sup>131</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, septiembre de 1988, p. 3.

# Jesús Silva-Herzog Flores

**J**ESÚS SILVA-HERZOG FLORES FUE DESIGNADO director general del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos en enero de 1989 después de una muy angustiante y agitada encomienda como Secretario de Hacienda de México y una tranquila y fría etapa posterior en que se empleó como conferencista, catedrático e investigador. El anticlímax no pudo ser más intenso: después de los reflectores y de su ausencia del escenario político vino ese interludio académico que le dio respiro a un funcionario que había tenido que intervenir en la solución de problemas muy graves. Relata Silva-Herzog en sus memorias que fue en 1988 cuando le habló el director general del Banco de México, Miguel Mancera, para plantearle la posibilidad de buscar la designación como cabeza del CEMLA, que estaba próximo a cumplir 50 años de haber sido fundado.

Algo más de dos años permanecí en el puesto. Fue una experiencia magnífica. Una ocasión para conocer mejor la problemática de América Latina, desde una tribuna excepcional. La clara orientación hacia el exterior de la nueva responsabilidad, con poca atención a los problemas internos de México, hizo que la clase política del país prestara poca atención a ese nombramiento.

Silva-Herzog no había trabajado nunca en el CEMLA, pero su formación de economista se había iniciado en el Banco de México, institución en la cual llegó a destacarse como funcionario con potencial. El propio instituto central le concedió una beca en el año de 1960 para que realizara estudios de posgrado en la prestigiada Universidad de Yale durante dos años. Después de un

tránsito breve por el Banco Interamericano de Desarrollo se inició su carrera de ascensos al ser nombrado al importante cargo de jefe de la Oficina Técnica en el Banco de México. Al poco tiempo, cuando ya esperaba su designación como subdirector en el instituto central, supo por la televisión acerca de su nombramiento a la Dirección General de Crédito en la Secretaría de Hacienda. Esta entidad era entonces muy importante dentro de la administración pública federal porque se encargaba de la política financiera, no sólo de la banca, sino también del resto de los intermediarios, además del manejo de la deuda externa pública. El siguiente escalón fue la dirección, en mayo de 1972, del recién creado Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores.

Al inicio de la administración presidencial siguiente regresó por un tiempo al Banco de México y un año y medio después fue nuevamente designado para encabezar la Dirección General de Crédito en la Secretaría de Hacienda. De ahí ascendió a la subsecretaría del ramo en esa misma dependencia, de mayo de 1979 a marzo de 1982. Así, la designación para



convertirse en jefe de las finanzas nacionales, léase ministro de Hacienda, sobrevino en la primavera de 1982 después de que México había entrado en agudos problemas financieros y grandes dificultades macroeconómicas. Entre esas dificultades de suma gravedad se recuerda “la crisis de la deuda externa, la nacionalización de la banca y el establecimiento del control de cambios, el cambio de gobierno, los programas de ajuste económico, las negociaciones con los organismos financieros internacionales y la banca privada extranjera, las buenas noticias y los nuevos tropiezos, el terremoto de septiembre de 1985 y el desplome de los precios del petróleo”. La renuncia irrevocable a continuar como ministro de Hacienda fue presentada por Silva-Herzog en junio de 1986.

Como ya se ha visto, un paréntesis de trabajo universitario y relativa tranquilidad académica se abrió en la vida de Jesús Silva-Herzog después de su separación como ministro de Hacienda hasta que fue elegido para dirigir el CEMLA. En el transcurso se produjo el intento de conferirle un cargo diplomático –la embajada de México en España– pero la forma retórica en que se le hizo el ofrecimiento dio lugar a que le resultara inaceptable. La relativamente breve encomienda de Silva-Herzog en el CEMLA se destacó en la principal por dos logros: la generación de un diagnóstico institucional profundo y las tareas de austeridad presupuestaria que fueron requeridas. El funcionario abandonó su cargo en el CEMLA para, ahora sí, aceptar la embajada de México en España. Aproximadamente 30 meses estuvo Silva-Herzog cumpliendo esa encomienda diplomática para después fungir como Secretario de Turismo y a continuación como embajador en Washington.

importantes en el sector bancario y financiero de su país.<sup>132</sup> Más adelante, ya durante la administración encabezada por Sergio Ghigliazza García, el programa de las oficinas regionales perdió impulso atrapado por dos fuerzas: la crisis presupuestaria que tuvo que enfrentar la institución en esos años y también por el hecho de que se encontró otra fórmula menos costosa para que el organismo tuviera un contacto directo y permanente, por zonas, con sus bancos centrales asociados.

El señor Ghigliazza planteó [...] que para hacer más eficiente la utilización del presupuesto se estaba pensando en la posibilidad de eliminar las representaciones del CEMLA en Argentina y Venezuela, y que el análisis de su desempeño no permite comprobar que hayan resultado útiles para las funciones del CEMLA. Quizá esos recursos se podrían aprovechar mejor en otros rubros.<sup>133</sup>

La tendencia había quedado marcada. El cierre de la oficina en Caracas se acordó en definitiva en septiembre de 1993. Finalmente, la administración encontró una salida a la necesidad de tener contacto permanente con las diversas zonas geográficas en que se agrupaban los bancos asociados. La solución consistió en remplazar a las oficinas regionales ubicadas en Buenos Aires y Caracas con “funcionarios de enlace nombrados directamente por los presidentes de los bancos centrales” en esas plazas. Dados “los excelentes resultados obtenidos” con esa medida, tiempo después también se consideró conveniente cerrar, a partir de abril de 1995, la oficina para el Caribe que ya operaba desde Florida, Estados Unidos.<sup>134</sup>

## 2. Crisis presupuestaria

El cierre de las oficinas regionales fue una de las secuelas que dejaron las graves crisis presupuestarias que tuvieron que enfrentar y superar las administraciones de Jesús Silva-Herzog y Sergio

<sup>132</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, octubre de 1991, pp. 5-6.

<sup>133</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, mayo de 1993, p. 4.

<sup>134</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, octubre de 1995, p. 7.

Ghigliazza. Jesús Silva-Herzog tomó posesión como director general del CEMLA en enero de 1989 y preparó un informe sobre la situación en que se encontraba el organismo, el cual fue presentado a la consideración de la Junta de Gobierno en su reunión de primavera de ese año. El documento contenía un diagnóstico pormenorizado de la crisis presupuestaria que afectaba al CEMLA. Con base en los pormenores de ese documento y a sugerencia del licenciado Silva-Herzog, se planteó como objetivo principal de su gestión procurar “la recuperación de la deteriorada situación financiera de la institución”. La estrategia incluía tanto medidas para incrementar los ingresos como para disminuir los gastos. En consecuencia, “se intensificaron las solicitudes para el pago de cuotas, se revisó la política de inversión de los recursos con objeto de aumentar su rendimiento, se mantuvieron varias plazas vacantes, se racionalizaron estrictamente los gastos de viaje y de representación y, en general, se vigiló el gasto en todos los renglones”. Cuando en la reunión de la Junta de Gobierno de marzo de 1990 algún asistente inquirió sobre el mantenimiento del programa de austeridad:

El director del CEMLA expresó su opinión en el sentido de la conveniencia de que la austeridad sea una política permanente y señaló que dado que 1990 todavía [sería] un año de transición y de corrección de los desequilibrios existentes; el programa del CEMLA [continuaría] prescindiendo de actividades secundarias, como por ejemplo la asistencia a reuniones cuyo tema sólo se relaciona marginalmente con la actividad del CEMLA.<sup>135</sup>

Aunque Silva-Herzog sólo estuvo al frente del organismo hasta marzo de 1991, es indudable que su programa de austeridad rindió frutos. En el trienio de 1989 a 1991 se logró reducir respectivamente el déficit presupuestario de 249,227 a 63,000 dólares. Con todo, ya durante la siguiente administración encabezada por Sergio Ghigliazza la crisis presupuestaria volvió a manifestarse a causa de dos factores: “la caída de las tasas de interés y la apreciación real de las monedas latinoamericanas, especialmente del

<sup>135</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, marzo de 1990, p. 4.

peso mexicano”. La caída de las tasas de interés afectaba el rendimiento de las reservas financieras con que contaba el organismo. En cuanto a la apreciación cambiaria, según el director Ghigliazza por tan sólo ese efecto en 1991 el poder adquisitivo en pesos mexicanos del ingreso del CEMLA se había reducido 16% con respecto a su nivel del año anterior. Como un primer paso para enfrentar la crisis presupuestaria, en 1992 el CEMLA adoptó un horario de trabajo corrido, canceló la prestación del comedor del que disfrutaban el personal y los becarios desde hacía casi 30 años y, además, se logró una reducción de la planta de personal para llegar a tan sólo 53 empleados. Durante los años siguientes habría que conciliar el saneamiento presupuestario con la solución de tres problemas que estaban pendientes: corregir el deterioro de los salarios de quienes trabajaban en el organismo, contratar personal técnico calificado y darle mantenimiento al edificio de la institución.<sup>136</sup>

Bajo la batuta del director Ghigliazza, la crisis presupuestaria logró conjurarse con una serie de medidas que en síntesis se orientaron a incrementar los ingresos y reducir los gastos. En ese episodio de dificultades, nuevamente el organismo se benefició de la intercesión salvadora del Banco de México. Por un lado, durante los ejercicios más críticos de 1992 y 1993, el instituto central del país sede hizo aportaciones extraordinarias al CEMLA por montos equivalentes al 11.4% y al 9.8% de los ingresos de la entidad. Asimismo, para llevar a cabo el impostergable mantenimiento del inmueble institucional, el Banco de México ofreció en préstamo blando a tres años por “casi 210,000 dólares”. Al respecto se explicó en la Junta de Gobierno que “el edificio del CEMLA no había recibido un mantenimiento integral desde mediados de los años setenta, debido principalmente a restricciones de orden presupuestal”. Por último, durante ese periodo crítico que corrió de 1989 a 1993, las cuotas de los miembros asociados se incrementaron únicamente en una ocasión en 1992, con un aumento del 5 por ciento.

<sup>136</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, mayo de 1992, pp. 4-5.

### 3. Adiestramiento

Desde el punto de vista estrictamente cuantitativo, las actividades de adiestramiento en la etapa de González del Valle, Silva-Herzog y Ghigliazza tuvieron una expansión muy visible al pasar de 14 eventos en 1985 a 45 eventos en el año 2000. El crecimiento de ese indicador no fue continuo a lo largo del periodo, pues tuvo dos picos en los años 1993 y 1998 con cifras respectivas de 44 y 57 eventos. Dicho crecimiento fue congruente con los objetivos adoptados para las labores de adiestramiento, mismos que se confirmaron tanto en 1986 como en 1987. En la sesión de Junta de Gobierno celebrada en septiembre de 1986 se planteó que el objetivo principal para el año siguiente consistiría en una ampliación “de los servicios de capacitación profesional y cooperación técnica ofrecidos a la banca central latinoamericana sin necesidad de aumentar el personal de planta”. En el *Informe Anual* correspondiente a ese último ejercicio se señaló que en materia de adiestramiento se había registrado un aumento significativo en el número de programas y seminarios (79% respecto al año anterior, tomando como referencia el indicador *semanas-participante*), además de que se había tratado de “mantener el proceso de orientación hacia funcionarios de nivel medio-alto y alto en el organigrama de las instituciones”.<sup>137</sup>

Desde la perspectiva de su forma de clasificación, en el periodo de análisis las actividades de adiestramiento se separaron en tres etapas bien definidas. En cuanto a la primera, hasta 1992 los eventos en la materia se clasificaban en programas básicos y programas especiales. Fue a partir del año siguiente en que se entró a una nueva fase, y la modificación de la clasificación no fue un mero asunto formal. Por su parte, a partir de 1999 los eventos de adiestramiento se empezaron a clasificar en programas regulares y programas que habían sido solicitados por los miembros asociados o colaboradores. La aparición de esta última categoría no debe extrañar, dado el enfoque seguido desde hacía años por la institución de orientar sus actividades hacia las necesidades de sus miembros. Pero independientemente de los aspectos

<sup>137</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1987, p. 1.



Participantes del curso “Política y programación financieras”, 1996, en las instalaciones del Centro. Archivo fotográfico del CEMLA.

cuantitativos, la modificación clave se dio en los años 1992-1993. La reorientación se explicó en el *Informe Anual* para el año 2000:

A partir de 1993 la actividad de capacitación del CEMLA se enfocó más al desarrollo de programas nacionales o regionales, organizados directamente en los países sede de los bancos centrales asociados y colaboradores, y no tanto al desarrollo de programas en la sede el Centro, mismos que se realizaron esencialmente en cooperación con el BPI (Banco de Pagos Internacionales), el FMI (Fondo Monetario Internacional) y el BM (Banco Mundial). Así, entre 1993 y 1999 se desarrollaron alrededor de 400 cursos y seminarios que permitieron capacitar en diversas áreas técnicas de los bancos centrales a casi 9,500 funcionarios de los países que integran el CEMLA.<sup>138</sup>

Hasta 1992 los programas básicos que se impartieron se mantuvieron en el número mágico de tres. De 1985 a 1988 los cursos en esa categoría habían sido sobre “Banca central”, “Política y programación financieras” y “Banca central y política monetaria”,

<sup>138</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 2000, p. 5.

este último para los países de habla inglesa del Caribe. Ya para 1989 el programa se había modificado para incluir los cursos “Aspectos económicos y operativos de banca central”, “Política y programación financieras” y “Aspectos económicos de banca central” para el Caribe de habla inglesa. En el año clave de la transición se continuaron impartiendo esos cursos, además de otros dos dentro de la rama de política financiera y programación, sobre desregulación financiera y política monetaria “en los que se tocaron temas relativos a la reforma del sistema financiero y su relación con el ajuste estructural, el comportamiento de los intermediarios financieros y los aspectos legales del mercado financiero y del proceso de intermediación, así como los de la banca central en el nuevo contexto”.<sup>139</sup>

Dentro del enfoque de adiestramiento que prevaleció hasta 1992, el CEMLA creó cursos en dos categorías que merecen mención. La primera, llevó por encabezado Cursos en Universidades y fue realmente una novedad en los programas del organismo. Así, en el año de su iniciación se impartieron dentro de esa categoría tres programas: uno en la Universidad de Honduras relativo a política económica y las otras dos en el Instituto Politécnico Nacional, con sede en la ciudad de México, sobre la especialidad en cuentas nacionales. Por su parte, la serie Estudios Superiores al parecer se había iniciado desde el año 1988. Al respecto, en el *Informe Anual* para 1992 se reportó que en ese año se había llevado a cabo por cuarta ocasión el programa de Estudios Superiores que copatrocinan el CEMLA y el Banco de Guatemala:

Estos programas, uno en Estudios Superiores en Economía y otro en Estudios Superiores en Administración, con un año de duración cada uno, contaron con la participación de 30 funcionarios de diversos países del área centroamericana y de Haití.<sup>140</sup>

El número de los programas básicos se mantuvo constante hasta 1993. Así, la expansión cuantitativa que experimentaron en ese periodo las actividades de adiestramiento se derivó del crecimiento de los programas especiales y de los seminarios. La

<sup>139</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1992, p. 6.

<sup>140</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1992, p. 6.

### Sergio Ghigliazza García

**E**L ECONOMISTA MEXICANO Sergio Ghigliazza fue el quinto director general que tuvo el CEMLA en su historia. En el lenguaje sencillo y directo con el que suele expresarse, ha explicado que poco después de su separación del Banco de México se acercaron a él y le preguntaron si acaso tendría interés en dirigir ese organismo que existía desde 1952. De la aceptación de aquella propuesta derivó una relación de trabajo entrañable que se extendió durante una larga década. Los documentos oficiales señalan que la designación de Ghigliazza se acordó en la Asamblea del Centro que se celebró en Santiago de Chile en octubre de 1991 en paralelo con unas reuniones de gobernadores de bancos centrales. Por otra parte, la ceremonia de toma de posesión del licenciado Ghigliazza tuvo verificativo en noviembre de ese año en la sede del organismo. Presidió la ceremonia, en representación del director del Banco de México, Miguel Mancera y lo acompañó en ese evento el licenciado Francisco Borja Martínez, subdirector general. A ese acto asistieron también algunos integrantes de la Asamblea del CEMLA, el subsecretario de Hacienda, Guillermo Ortiz, y el director interino y subdirector del CEMLA, Ramón Lecona.

El licenciado Ghigliazza ha recordado que en su juventud había pensado en la posibilidad de estudiar la carrera de ingeniería. Sin embargo, durante la preparatoria había presentado un trabajo sobre la plata en cuya preparación le había auxiliado su padre que trabajaba en el Banco Nacional de México. El trabajo resultó muy bueno y del profesor del curso vino la recomendación para que estudiara economía. El alumno siguió el consejo e ingresó en la Escuela de Economía de la Universidad Nacional

Autónoma de México en 1952, dos años antes de que la institución se mudara a Ciudad Universitaria. Posteriormente, ya con el apoyo del Banco de México, cursó una maestría en finanzas públicas en la prestigiada Universidad de Yale en Estados Unidos. En la hoja de servicios de Sergio Ghigliazza es posible leer que también realizó estudios de posgrado en la Universidad de Columbia.

La vinculación profesional de Sergio Ghigliazza con el Banco de México se produjo en 1960, pero únicamente se mantuvo como empleado de la institución por dos años. Gustavo Romero Kolbeck que había sido su jefe en el Banco Nacional de México lo invitó a prestar sus servicios en el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado. Poco tiempo después se puso en contacto con el joven economista Ghigliazza alguien que gozaba de mucha influencia en el Banco de México. Se trataba de don Ernesto Fernández Hurtado, persona muy cercana al director general, Rodrigo Gómez. Aquel le ofreció que regresara al Banco de México en calidad de jefe de analistas del área de Estudios Económicos.



Mucho se destacó Sergio Ghigliazza por su trabajo profesional en el Banco de México y tuvo en la institución una carrera de éxitos continuos. Ingresó en 1960 y empezó a colaborar en Estudios Económicos con el cargo de analista. Durante dos años trabajó con el licenciado Romero Kolbeck, quien tenía a su mando dicho departamento. Posteriormente, el licenciado Ernesto Fernández Hurtado invitó a Ghigliazza a colaborar nuevamente en el Banco de México y reingresó en 1965 en calidad de analista de Investigación Económica. A continuación inicia una trayectoria hacia arriba en esa unidad y en tan sólo nueve años pasa de supervisor (1966) a subjefe (1968), jefe (1970), subgerente de Estudios Económicos (1971), gerente (1974) hasta alcanzar el cargo de subdirector. Durante los últimos 12 años de servicio en el Banco

de México, Ghigliazza conquistó cargos muy elevados en la organización. Pasó sucesivamente de la Subdirección de Regulación Monetaria y Crédito (1978-1982), a subdirector general (1982-1985) y finalmente a director general adjunto durante el periodo de 1985 a 1990.

Entre las anécdotas profesionales que el licenciado Ghigliazza suele recordar con mayor afecto destaca la relativa a cómo por su conducto llegó al Banco de México el método de flujo de fondos. Uno de los pioneros en el desarrollo de ese enfoque era el destacado economista Frank Tamagna que a la sazón prestaba sus servicios en la Reserva Federal. Ghigliazza tuvo la oportunidad de conocer a Tamagna y a ese método cuando estuvo como becario del CEMLA en el año 1957. Ahí en el CEMLA se desarrolló todo el cálculo con información de la Comisión Nacional Bancaria, el Banco de México y la Secretaría de Hacienda. Cuál no sería la sorpresa cuando cayeron en la cuenta de la gran discrepancia que existía en cuanto al cálculo del déficit fiscal con el resultado que estimaba la Secretaría de Hacienda con base en ingresos y gastos. De ahí surgió la petición de don Rodrigo Gómez para que se permitiera revisar con todo cuidado la información de la cuenta pública.

## §

diversificación temática y geográfica de los cursos del CEMLA que se planteó como objetivo en los años 1985 y 1987 encontró expresión en particular en los llamados programas especiales. Significativamente, diez años después de 1977 la proporción de cursos impartidos en la sede del CEMLA pasó del 88% al 9% sobre el total.<sup>141</sup>

También para el programa de seminarios se persiguió el objetivo de diversificación temática y geográfica. El punto se ilustra con el programa de seminarios que se aplicó en 1988, ya que de un total de 16 eventos todos menos uno se llevaron a cabo en América Central o del Sur. El patrón de descentralización se mantuvo, aunque con una nueva tendencia marginal durante 1992.<sup>142</sup>

La clasificación de los cursos de adiestramiento en básicos, especiales, seminarios y cursos en universidades dejó de realizarse a partir de 1994. El formato de presentación que se utilizó en adelante de forma tabular tenía cuatro columnas dedicadas, respectivamente, a tipo de evento, fechas de celebración, institución coauspiciante (junto con el CEMLA) y país donde se celebró. En cuanto al cuadro de actividades para 1994, de los 31 eventos, 22 fueron cursos y el resto cuatro seminarios y otros cuatro talleres de trabajo. En casi el 84% de los eventos descritos la entidad promotora y anfitriona fue un banco central del continente americano (toda vez que la Reserva Federal participó como promotora en un evento) y en tan sólo tres de esos casos hubo un copatrocinador como el BID, la Universidad Andina Simón Bolívar y el Consejo Monetario Centroamericano.<sup>143</sup>

¿Cuál era la temática de los eventos de adiestramiento que el CEMLA organizó, individual o mancomunadamente, en el lapso de 1994 a 1998? Según la propia institución, de los eventos que se celebraron ese último año 30 correspondieron temáticamente a las categorías de moneda y banca, operaciones de mercado abierto, política monetaria, administración de reservas internacionales, programación financiera, y política cambiaria. En el campo

<sup>141</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1987, pp. 6 y 9-12.

<sup>142</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1992, pp. 9-11.

<sup>143</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1994, pp. 11-12.

de aspectos operativos de la banca central se realizaron eventos como “Organización de banca central”, “Contabilidad de banca central”, “Aspectos económicos y operativos de banca central” y “Contabilidad y presupuesto de banca central”. En cuanto a supervisión y regulación de instituciones financieras algunos de los cursos impartidos fueron: “Regulación y supervisión de conglomerados financieros (sumario)”, “Supervisión prudencial y análisis de riesgos” y “El papel del banco central en la regulación y monitoreo *off-site* del sistema financiero”.<sup>144</sup>

#### **4. Investigación, publicaciones y reuniones**

Desde sus orígenes siempre hubo en el CEMLA un vínculo causal entre la investigación y las publicaciones, tanto en la forma de una estrategia deliberada como en resultados concretos. La intención era natural y muy obvia: que los trabajos de investigación que se realizaban dentro del organismo o como producto de acuerdos que se gestaban con su intervención se publicaran dentro de sus publicaciones periódicas o bajo su sello editorial en las distintas series de la entidad. Años después, concretamente hacia el decenio de los setenta, esa interconexión se desarrolló de manera bipartita y tripartita a raíz del papel del CEMLA como organizador de reuniones internacionales. Con acierto, esta interconexión triple entre investigación, reuniones internacionales y programa editorial, se fortaleció explícitamente durante una época de relativa bonanza presupuestaria. Sin embargo, por imponderables generalmente de origen externo, esa situación no pudo sostenerse. El panorama presupuestario empezó a complicarse a partir de 1992 y con él la marcha principalmente de las actividades de investigación. Hacia el segundo lustro del decenio de los noventa la situación se complicó aún más drásticamente por efecto de dos fuerzas. Primera, el debilitamiento de las funciones de investigación por razones presupuestarias. En segundo lugar, por la transformación que experimentaron las actividades de organización y participación en reuniones internacionales.

<sup>144</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1999, pp. 6-8.

Durante el periodo 1985 a 1990 las tareas de investigación en el CEMLA pueden separarse en tres etapas. Como es posible leer en esta crónica, las actividades de investigación siempre enfrentaron mayores dificultades que otras funciones del organismo. Hacia mediados de los años ochenta se intentaba fortalecerlas mediante una estrategia para impulsar la productividad –hacer más con los mismos recursos– y la reorganización del área. Esto fue lo que se acordó en 1986, aunque en ese ejercicio la “reestructuración del Departamento de Investigación implicó el mantenimiento de algunas plazas vacantes”.<sup>145</sup> En ese lapso no sólo se daba a conocer el número de estudios que se producían en el Centro sino también su ubicación en una clasificación por materias y, lo que era más importante, su destino respecto al programa de publicaciones y al programa de reuniones internacionales. Ese escenario empezó a cambiar rápidamente hacia mediados del decenio siguiente a raíz de la política de descentralización que se adoptó para las actividades de investigación. En los documentos del organismo obra el importante dato de que en 1991 el 36% de los estudios los elaboraron investigadores externos y en 1992 esa participación se ubicó en el 40%. Pero el enfoque, como ya se mencionó, no pudo mantenerse.

En 1986 se produjeron en el CEMLA 25 investigaciones y en los años de 1992 y 1993 ese número se ubicó, respectivamente, en 25 y 20, con un promedio en el periodo de casi 24 investigaciones anuales. Con todo, la cifra se redujo a nueve estudios en 1994 antes de que el tema dejara de mencionarse en los informes anuales. Hasta 1986 las investigaciones que se producían se clasificaban en las siguientes cuatro materias: Dinero y Precios, Sector Externo y Finanzas Internacionales, Políticas Macroeconómicas y Financiera y Otros Estudios. Sin embargo, a partir del año siguiente y hasta 1990 ya únicamente se presentaron en los documentos del Centro las últimas tres categorías mencionadas. El cuadro 14 es ilustrativo de esa situación.

De finales de los años ochenta hasta 1990 el número de empleados en el CEMLA disminuyó de un promedio de 73.5 en el

<sup>145</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1986, p. 12.

Cuadro 14

**CEMLA: INVESTIGACIONES PRODUCIDAS, 1985-1990**  
(CANTIDAD POR AÑO)

<i>Clasificación</i>	<i>1985</i>	<i>1986</i>	<i>1987</i>	<i>1988</i>	<i>1989</i>	<i>1990</i>
Dinero y Precios	4	4	-	-	-	-
Sector Externo y Finanzas Internacionales	7	10	13	10	10	7
Política Macroeconómica y Financiera	4	7	9	13	7	11
Otros Estudios	2	4	5	4	4	4
Total	17	25	27	27	21	22

Fuente: CEMLA, *Informe Anual*, varios años.

cuatrienio 1987-2000 a 65 empleados en 1991 para llegar a los mínimos de 43 y 41 en 2000 y 2001. Como se aprecia, la gran caída se dio a partir de 1989 y 1992 y repercutió de manera directa en las actividades de investigación. Ese hecho permite explicar parcialmente la declinación de esas funciones. En el periodo de contracción referido, la estrategia que se propuso en la Reunión de la Junta de Gobierno celebrada en Curazao en septiembre de 1972 para las actividades de investigación se basó en la descentralización. Es decir, en una metodología “para realizar trabajos de investigación en la que el CEMLA, a través de su área de análisis, coordinaría la elaboración de documentos realizados por funcionarios de las instituciones miembro y de consultores externos”. Este enfoque se combinó con el que ya se había venido siguiendo desde hacía tiempo para los programas de adiestramiento en cuanto a “ajustarse a las prioridades de los bancos centrales latinoamericanos”. Un año después, o sea en 1993, tuvo lugar un acontecimiento significativo que permite comprender lo que sucedió más adelante con las investigaciones. Así, respecto a la “metodología descentralizada para realizar trabajos de investigación [...] no se ha podido hasta el presente incorporar a un funcionario de la banca central de la región que en carácter de comisión pudiera trabajar en la

sede de México administrando este nuevo enfoque en materia de investigación”.<sup>146</sup>

La interconexión de las actividades de investigación con los programas de reuniones y publicaciones fue ciertamente algo promisorio. El enfoque se pudo usufructuar de manera favorable en particular a mediados de los años ochenta cuando las restricciones de fondos fueron menos acuciantes. Así, los 17 documentos de investigación que lograron producirse en 1985 tuvieron los siguientes destinos. Dos se presentaron como ponencias en las ediciones de primavera y otoño de la Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales de América Latina y de España. Otra más se presentó en un seminario sobre indicadores económicos de corto plazo que se celebró en Montevideo, Uruguay, y el resumen de un cuarto estudio se publicó en el *Boletín* del CEMLA. Del resto, tres trabajos fueron ponencias en la Reunión de Técnicos en Banca Central del Continente Americano y “los cinco adicionales se continuaron preparando para publicarse dentro de la serie editorial Cuadernos de Investigación”. Es de suponerse, como ya era costumbre desde hacía tiempo, que el trabajo *Síntesis de la Evolución Financiera de América Latina* siguiera presentándose en todas las ediciones del foro primeramente mencionado.<sup>147</sup>

En términos generales, las reuniones internacionales que organizaba el CEMLA podían analizarse desde dos perspectivas: el programa de esos eventos y su evolución a lo largo del periodo de estudio. Dentro de ese programa tenían importancia primordial las reuniones en las cuales el Centro cumplía el papel de Secretaría Técnica. El núcleo de la función de Secretaría Técnica siguió conformándose con la Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales del Continente Americano, la cual se celebraba anualmente en primavera, y las reuniones de Gobernadores de Bancos Centrales de América Latina y España, que tenían verificativo, según ya se ha explicado, dos veces al año y la sede era siempre rotativa. A guisa de ejemplo, en 1999 esos foros se organizaron, respectivamente, en Santiago, Chile, y Washington D. C., Estados Unidos.

<sup>146</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1993, p.11.

<sup>147</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1985 y 1986, pp. 11 y 14-15.



XX Reunión de Sistematización de Bancos Centrales Americanos e Ibéricos, 1992, La Habana, Cuba. Archivo fotográfico del CEMLA.

También dentro de la columna vertebral de esa actividad, aunque con una relevancia jerárquica menor, sobresalieron otros tres foros: la Asamblea de la Asociación de Organismos Supervisores Bancarios de América Latina y el Caribe, la Reunión de Sistematización de Bancos Centrales Americanos e Ibéricos y la ya muy conocida en estas páginas Reunión de Técnicos en Banca Central del Continente Americano.

Principalmente en respuesta a las peticiones y necesidades planteadas por los miembros asociados, colaboradores y otros organismos continentales, la organización de reuniones mostró una evolución interesante a lo largo del periodo de estudio. De 1985 a 1993 el número de foros en los cuales el CEMLA cumplía el papel de secretaría permanente o técnica se mantuvo en un promedio de 7.4 eventos por año con un verdadero salto en 1994. De ahí hasta el 2000 el promedio anual de las reuniones de ese tipo se elevó exactamente a 20. En el *Informe Anual* del CEMLA correspondiente a 1994 esa modificación de la tendencia se explicó al destacarse:

que el incremento en el número de reuniones organizadas indica la creciente necesidad de intercambiar experiencias en,

prácticamente, todos los ámbitos del quehacer institucional y a través de niveles jerárquicos tanto de toma de decisiones, como de instrumentación de los mismos.

El programa de las reuniones internacionales tendió a modificarse tanto en el número de eventos como en su integración cualitativa. Por ejemplo, la Reunión de Técnicos en Banca Central del Continente Americano que se celebró por última vez en 1996, se transformó en la Red de Investigadores de los Bancos Centrales del Continente que se efectúa hasta la actualidad. Asimismo, en 1998 dejó de celebrarse la de la Asociación de Organismos Supervisores Bancarios de América Latina y el Caribe y, por su parte, la Reunión de Sistematización de Bancos Centrales Americanos e Ibéricos se convirtió en la Reunión de Sistematización en Banca Central. En el ínterin se crearon y celebraron otros foros en los que el CEMLA actuó como secretaría técnica pero ninguno de los cuales consiguió continuidad. Este último fue el caso de la Reunión de Técnicos en Supervisión Bancaria de América Latina y el Caribe que se celebró únicamente en cinco ediciones anuales de 1988 a 1993.

A pesar de la desaparición de las reuniones relativas a Sistematización y Comisión de Organismos de Supervisión y Fiscalización Bancaria, el número de reuniones en las que el CEMLA actuaba



III Reunión de Auditores Internos de Banca Central, 1997, en Fortaleza, Brasil. Archivo fotográfico del CEMLA.

como secretaría técnica o permanente no se redujo en el lapso de 1995 a 2000. En ese periodo se crearon otros seis foros de esa naturaleza, todos los cuales tuvieron por lo menos tres celebraciones anuales. Aquel que se organizó en más ocasiones (siete celebraciones anuales ininterrumpidas de 1993 a 2000) fue la Reunión sobre Aspectos Contables y Presupuestales de Banca Central. Le siguió la Reunión de Auditores Internos que tuvo cuatro sesiones anuales en el periodo 1995 a 1998 y la Reunión Anual de la Red de Investigadores de Bancos Centrales del Continente Americano que se organizó en tres ocasiones de 1997 a 1999. Cabe mencionar por último tres eventos adicionales: la Reunión sobre Administración de Reservas Internacionales (1997-1999), la Reunión sobre Administración de Recursos Humanos en la Banca Central (1995 a 2000) y la Reunión sobre Comunicación en la Banca Central (1996 a 1998). A las anteriores habría que agregar las reuniones de Tesoreros (1996-2000), Asesores Legales de Banca Central (1998 a 2000) y Operadores de Mercado Abierto (1999). Los programas de investigación también tuvieron un vínculo importante con las publicaciones del CEMLA, aunque estas últimas nunca dependieran en forma fundamental de los anteriores. Tan fue cierto esto último, que las ediciones del CEMLA se mantuvieron en operación aun después de la contracción que las estrecheces presupuestarias impusieron a la investigación en el organismo. En cuanto al programa editorial, por un lado se contaba con las publicaciones periódicas y por otro con los libros que se sacaban a la venta en varias series editoriales entre las que destacaban las siguientes: Estudios, Ensayos, Cuadernos de Investigación, Conferencias, Reuniones y Seminarios, y Textos Provisionales. En el periodo 1985-2000 las autoridades del CEMLA crearon dos nuevas publicaciones periódicas. La revista semestral *Money Affairs* se estableció en 1988, para que publicara las ponencias en inglés que se presentaban en las Reuniones de Técnicos en Banca Central del Continente; esta publicación se realizó hasta 2012. Por su parte, el *Boletín de Supervisión Bancaria*, que únicamente subsistió de 1992 a 1998, respondió a la conveniencia de que tuvieran un órgano de difusión los materiales que se presentaban en los diversos foros donde se discutía ese importante tema. En cuanto a la cobertura

del programa editorial de libros, en 1990 se decidió iniciar la serie Compilación de Textos y en 1996 la serie Cuadernos de Investigación.

Durante los primeros años del periodo que se analiza se puso mucho hincapié en los nexos entre el programa de investigaciones y los programas editoriales. El enlace se debilitó en la medida en que las restricciones presupuestarias fueron incidiendo sobre las actividades de investigación, tendencia que terminó también por debilitar el interés del organismo en cuanto a informar sobre esos temas. A ese respecto cabe destacar el destino múltiple que tuvieron los documentos que se generaban en el Departamento de Investigaciones: se presentaban como ponencias en foros y terminaban publicados en las distintas series editoriales del organismo, ya fuesen o no de naturaleza periódica.<sup>148</sup>

Mucho más duradera y quizá también fructífera fue la vinculación entre las reuniones internacionales que organizaba el CEMLA y su programa editorial. En relación con esa materia, cabe primeramente subrayar el enlace entre las Reuniones de Técnicos en Banca Central del Continente Americano que se celebraban anualmente y las revistas del CEMLA, *Monetaria* y *Money Affairs*. En *Monetaria* se editaban la totalidad o la mayoría de las ponencias en español que se presentaban en ese foro. Por su parte, ya se ha señalado que la motivación principal para establecer la revista *Money Affairs* fue la publicación en inglés de los documentos que se presentaban como ponencias en esas reuniones. Como ya se señaló, a una intención semejante respondió la creación en 1992 de la revista *Boletín de Supervisión Bancaria*: permitir la publicación de los documentos y ponencias que se presentaban en las diversas reuniones que a lo largo del decenio de los noventa organizó el CEMLA sobre ese tema de importancia creciente. Estos foros fueron, en lo principal, la Comisión de Organismos de Supervisión y Fiscalización Bancaria de América Latina y el Caribe y la Reunión de Técnicos en Supervisión Bancaria de América Latina y el Caribe. Por último, cuando a finales del decenio la Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales del Continente

<sup>148</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1986, pp. 14-16.

Americano decidió la sustitución de las reuniones de técnicos en banca central, el papel como fuente de textos publicables para las revistas *Monetaria* y *Money Affairs* fue cubierto por la ya mencionada Red de Investigadores de Bancos Centrales del Continente Americano.

En cuanto a las series editoriales, por un tiempo –por lo menos hasta mediados de los años noventa– esos sellos estuvieron asociados estrechamente ya fuese con las actividades de investigación en el organismo o con la celebración de reuniones internacionales. En particular, esa fue por largo tiempo la vocación principal de la serie Cuadernos de Investigación. A manera de ejemplo, los seis textos publicados en 1988 dentro de esa serie fueron elaborados en el Departamento de Investigaciones del CEMLA. En el contexto del enlace entre las reuniones y el programa de publicaciones, igual motivación dio lugar a la serie editorial Reuniones y Seminarios. En términos numéricos o cuantitativos, en el periodo de estudio se publicaron dentro de esa última serie las siguientes publicaciones: 1985, una edición; 1986, dos; 1988, una; 1990, dos volúmenes; 1991, dos; 1992, dos; 1993, una; 1999, tres; 1996, cinco y 1997, una.<sup>149</sup>

La estrategia para el programa de ediciones se fue modificando y adaptando a lo largo del periodo. En forma un tanto esquemática podría decirse que cada uno de los directores que actuaron en ese lapso –González del Valle que concluyó su encomienda en 1988, Silva-Herzog de 1989 a 1990 y Sergio Ghigliazza hasta el año 2000– le impusieron su impronta personal a la política editorial. Durante el periodo del primero de esos funcionarios, la atención se puso en tres objetivos: lograr avances cuantitativos, que las publicaciones periódicas cubrieran completos sus calendarios de publicación y mantener estrechos los enlaces entre investigación, reuniones y publicaciones. Con Silva-Herzog, la estrategia editorial buscó hacer una separación entre publicaciones periódicas y libros. Respecto a las primeras, se dio continuidad al enfoque de cobertura integral de los calendarios, agregando el objetivo de elevar la calidad de los textos que se publicaran. Respecto al

<sup>149</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1996, p. 5.

programa para libros la nueva propuesta fue mucho más precisa y ambiciosa:

Por lo que hace a la publicación de libros, en 1989 la política editorial sufrió cambios importantes con respecto a la labor que se venía realizando en años anteriores. En primer término, cabe señalar que se decidió impulsar fundamentalmente los textos de autores que tratan con profundidad los temas monetarios y financieros en general, cuya aplicación a nuestra región se considera adecuada [...] Por último, sería conveniente destacar que también en 1989 se conformó un nuevo Comité Editorial a fin de lograr una mayor periodicidad de sus reuniones y de esta forma hacer que toda la política editorial de la institución se trace y apruebe en el seno del Comité.

Durante la larga gestión al frente del CEMLA del economista Sergio Ghigliazza García, la intención no fue realmente la de modificar la estrategia editorial, sino más bien ir adaptando en forma pragmática y ágil al surgimiento de nuevos problemas de la banca central en la región y la presentación del debate en las materias de moneda y banca central. En lo relativo a las publicaciones periódicas, en 1991 se confirmó que se había continuado “la política editorial iniciada en 1989, orientada a publicar, en las tres revistas del CEMLA, artículos cuya calidad temática y actualidad permitan seguir la evolución del debate técnico que sobre cuestiones financieras se viene dando intensamente desde hace algunos años en el marco de la globalización y liberalización financiera”.<sup>150</sup> Más adelante, en el año 1994 se afinaron y se precisaron los principios que debían guiar la estrategia editorial. Así, tanto las publicaciones periódicas como los libros debían apegarse a la política de atender “el doble objetivo de difundir, por una parte, el trabajo de los funcionarios de las instituciones miembro del CEMLA” y, por la otra, presentar y explicar con profundidad “los temas de mayor actualidad y repercusión sobre el funcionamiento de los bancos centrales y de los organismos de supervisión de la intermediación financiera”.<sup>151</sup>

<sup>150</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1991, p. 19.

<sup>151</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1994, p. 4.

## 5. Otras funciones

El CEMLA venía cumpliendo con labores de asistencia técnica desde sus primeras épocas. Estas tareas se realizaban de preferencia con los miembros asociados (bancos centrales), aunque también se prestaba servicio a los miembros colaboradores y a otras instituciones. Esta última tendencia se hizo cada vez más visible, en particular a raíz de la importancia que fueron cobrando las funciones relacionadas con la regulación y la supervisión de bancos y otros intermediarios financieros. El CEMLA procuró siempre atender las solicitudes de apoyo que se recibían, hasta que a finales del decenio de los ochenta volvieron a amenazar a estas tareas las restricciones presupuestarias.

En 1989 hizo crisis en el CEMLA el problema presupuestario y tuvo que replantearse la estrategia para la asistencia técnica. Se resolvió que únicamente se atendieran peticiones de cooperación técnica de corto plazo y de un alcance específico a menos de que pudiera asegurarse financiamiento externo para los proyectos que se plantearan. Así, de ese año en adelante una gran proporción de los esfuerzos en asistencia técnica tuvieron que ver con intentos para conseguir donaciones y apoyos. En ese mismo año de 1989, la administración encabezada por Jesús Silva-Herzog inició negociaciones para conseguir fondos con el Banco Interamericano de Desarrollo, la Agencia Española de Cooperación Internacional, la Fundación Ford y la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa. Venturosamente, salvo en el caso del BID y de la institución española, esas negociaciones rindieron fruto y el año siguiente se obtuvieron apoyos conjuntos por 200,000 dólares a los cuales se agregó una aportación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México por 170,000 dólares adicionales para estudiar los efectos sobre América Latina de la transformación de las economías socialistas.<sup>152</sup> Las negociaciones con el BID no se concretaron hasta 1993 mediante la firma de un convenio de Cooperación Técnica Reembolsable.

Durante los años siguientes varios proyectos de asistencia técnica pudieron llevarse a cabo gracias a los apoyos del BID. Por

<sup>152</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1990, p. 29.

ejemplo, en 1993 pareció fructificar dicho enfoque gracias a la realización de al menos cuatro proyectos de asistencia técnica debidamente apoyados por entidades externas. Ese año con el patrocinio del Banco Mundial y del Banco de Pagos Internacionales se emprendió un programa de cobertura amplia en relación con Sistemas de Compensación y Liquidaciones de Pagos y Valores. Un proyecto semejante encargó la Asamblea de la Comisión de Organismos de Supervisión Bancaria de América Latina y el Caribe respecto al cumplimiento de los Principios Básicos de Supervisión Bancaria emanados del Comité de Basilea. En el mismo sentido, el Consejo Monetario Centroamericano y el BID plantearon un conjunto de trabajos técnicos para promover la armonización de las regulaciones monetarias y financieras entre los siete países de esa zona. Asimismo, con el patrocinio del Fondo Monetario Internacional se iniciaron proyectos orientados a promover la transparencia en lo relativo a estadísticas financieras y monetarias. En adición a lo anterior, en 1999 se llevaron a cabo otros ocho proyectos de asistencia técnica en beneficio de las siguientes instituciones: Superintendencia de Bancos del Paraguay, Banco Central de Cuba, Banco Central de Trinidad y Tobago, Banco Central del Surinam, Banco Central de Venezuela y Banco Central de Reserva de El Salvador.<sup>153</sup>

## **6. El CEMLA, la regulación y supervisión bancarias, y la creación de la ASBA**

La participación del CEMLA en asuntos relacionados con la regulación y la supervisión bancarias es antigua en la historia de la institución. El inicio de las tareas del Centro en esas materias se remonta al año 1978, cuando en el ámbito de la cooperación técnica se recibió en la institución una solicitud de asesoría por parte de la Superintendencia de Bancos de Ecuador en respuesta a sus necesidades de reestructuración y modernización. La atención debió haber sido provechosa y cuatro años después, en 1982, ya el CEMLA reportaba en su informe anual estar prestando asesorías

<sup>153</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1999, p. 27.

semejantes a las instituciones de supervisión bancaria de Perú, la República Dominicana, El Salvador y Ecuador, que era el caso pionero.<sup>154</sup> La incorporación de la regulación y supervisión bancarias como tema de trabajo para el CEMLA también se reflejó en las actividades docentes. Así, fue en el año 1979 cuando apareció dentro de los cursos del CEMLA el relativo a “Regulación y supervisión bancarias”, con un total en ese año de 204 semanas-participantes.<sup>155</sup> Desde entonces y hasta el 2000, año en que, como se verá, las cuestiones organizativas e institucionales sobre esta materia se modificaron drásticamente, se siguieron ofreciendo eventos educativos sobre el tema en formatos distintos.

Relevancia especial adquieren esas cuestiones cuando se habla de las funciones de secretaría técnica que cumplía el CEMLA en la organización de reuniones internacionales. En la página institucional del organismo que se denomina actualmente Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA) se explica que este tuvo su origen en 1979 durante la primera Conferencia Internacional de Supervisores Bancarios, que se celebró en Londres y en la cual los participantes de América Latina y el Caribe manifestaron la conveniencia de reunirse periódicamente para tratar asuntos de su interés. Significativamente, el CEMLA se vinculó operativamente con esa propuesta el año 1981 cuando fungió como organizador y anfitrión de la I Reunión de Superintendentes de Bancos de América Latina y el Caribe.<sup>156</sup> Al año siguiente y también con los auspicios del CEMLA en su sede de la ciudad de México, se decidió constituir un organismo formal y así fue como surgió en 1982, la Comisión de Organismos de Supervisión y Fiscalización Bancaria de América Latina y el Caribe. En el *Informe Anual* del CEMLA de 1982 al hacerse mención de la II Reunión de la Comisión de Organismos de Supervisión y Fiscalización Bancarias de América Latina y el Caribe, se añadió reveladoramente la siguiente información:

Durante la primera reunión de “Superintendentes de Bancos” (México, julio de 1981) se decidió que en el segundo de esos

<sup>154</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1978, p. 12, y 1982, pp. 14-15.

<sup>155</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1978, p. 4.

<sup>156</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1981, p. 18.



Asamblea XIV de la Asociación de Organismos Supervisores Bancarios de América Latina y el Caribe, 1997, en Santiago, Chile. Archivo fotográfico del CEMLA.

eventos se discutiría el proyecto de estatuto para dar permanencia al mecanismo. Así, bajo el patrocinio de la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú se efectuó la II Reunión, ya bajo el título del rubro según propuesta adoptada por su Junta Directiva, en la ciudad de Lima, los días del 16 al 18 de agosto.<sup>157</sup>

En 1991 se modificó el nombre de la organización de Comisión a la de Asociación de Organismos Supervisores Bancarios de América Latina, aunque sus relaciones con el CEMLA no sufrieron ningún cambio. Así, durante 11 años con las siglas CSBA y a partir de 1991 con las de ASBA hasta el año 1999, el organismo fue un miembro colaborador muy importante del CEMLA. El Centro fungió como secretaría técnica de la asamblea anual de esa organización en las 15 ediciones que tuvo ese evento, hasta que se celebró por última vez en el año 1998. En esos años el CEMLA fue asimismo sede y anfitrión de muchos otros foros y cursos que en su momento impulsó ASBA en adición a su asamblea anual. A manera de ilustración, durante el ejercicio de 1996 el CEMLA actuó como secretaría técnica de seis reuniones de la Junta Directiva de ASBA que sesionó sucesivamente en Miami y Santo Domingo,

<sup>157</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1982, p. 18.



De izquierda a derecha: Sergio Ghigliazza G., Andrés Bianchi, Jesús Silva-Herzog F. y Miguel Mancera durante la Conferencia del 60 Aniversario del CEMLA. Archivo fotográfico del CEMLA.

además de la Asamblea que se celebró a finales de julio y principios de agosto. A lo anterior cabe agregar dos reuniones de grupos de trabajo de ese organismo que sesionaron en San Salvador y Colombia. Por su parte, durante 1998 el CEMLA fungió como secretaría técnica de dos reuniones de la Junta Directiva de ASBA que se celebraron en Miami y de la Asamblea del organismo que tuvo verificativo en Porto Alegre, Brasil.<sup>158</sup> Pero, las cosas cambiaron de manera tajante a partir de la transformación del estatus jurídico de ASBA, cuando en mayo de 1999 se constituyó como asociación civil. A consecuencia de esa transformación ASBA dejó de ser miembro colaborador del CEMLA, dejó de pagar la cuota que le correspondía y esos acontecimientos, como se verá, influyeron de manera determinante en el papel de miembros asociados del CEMLA que cumplían algunos bancos centrales del cono sur del continente.

## §

<sup>158</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 1996, 1998.





## Capítulo VI

---

# Etapa de reformas (2000-2009)

### 1. Vientos de cambio

LA TRANSFORMACIÓN DE LA ASOCIACIÓN de Organismos Supervisores Bancarios de América Latina y el Caribe (ASBALC) en la sociedad civil Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA) en mayo de 1999 tuvo importantes implicaciones para el futuro del CEMLA. Y esto último no únicamente se derivó de que por efecto de esa reforma la entidad mencionada dejó de ser miembro colaborador y que en la organización de los eventos que promoviera la ASBA ya no tendría intervención el Centro. Todos esos acontecimientos desataron una crisis interna en el CEMLA que desencadenó: la renuncia del director general y una reorganización a fondo del organismo. En el surgimiento de esa crisis desempeñaron un papel importante dos fenómenos. En primer lugar, las restricciones presupuestarias que suelen afectar a los bancos centrales asociados al CEMLA y, en segundo lugar, el hecho muy relevante de que en algunos países la función de

superintendencia de bancos es responsabilidad del banco central mientras que en otros corresponde a un organismo diferente. Así, al crearse la ASBA y al verse los bancos centrales de Argentina y Brasil en la necesidad de pagar cuotas tanto a esa organización como al CEMLA, decidieron solicitar que las aportaciones al Centro se redujeran toda vez que ya no se requerirían sus servicios en relación con el tema de la regulación y supervisión bancarias. Así, en la minuta de la reunión que celebró el Comité de Bancos Centrales sobre Asuntos Institucionales en marzo de 2000 quedó asentado:

En materia de análisis de cuotas, los representantes de los bancos centrales de Argentina y Brasil expusieron que, en función de sus restricciones presupuestarias, la creación de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA) no podía representar un aumento en la contribución que ya venían aportando sus instituciones al CEMLA y que los aportes solicitados originalmente por ASBA al Banco Central de la República Argentina y al Banco Central de Brasil ascendían a 50,000 dólares y 75,000 dólares respectivamente. En el caso de Argentina dicha disminución de cuota alcanzaría al 18.66% del aporte actual y en el de Brasil, al 22.55%. Los representantes de los bancos centrales de México y Chile expusieron que la posición de los bancos centrales de Argentina y Brasil significaba una reducción de sus cuotas al CEMLA, por lo que, a fin de preservar la estructura proporcional de las cuotas vigentes, las aportaciones de los demás bancos centrales asociados deberían reducirse en porcentajes equivalentes para no distorsionar el esquema de proporcionalidad arriba mencionado y preservar el criterio de equidad.<sup>159</sup>

Como se aprecia, soplaban vientos de cambio en el CEMLA. Un acuerdo tomado por la Asamblea probablemente en el segundo semestre de 1999 tuvo la finalidad de que se formara el Comité de Bancos Centrales sobre Asuntos Institucionales del CEMLA.<sup>160</sup>

<sup>159</sup> CEMLA, "Acta de la Reunión del Comité de Bancos Centrales sobre Asuntos Institucionales", México, D.F., 30 a 31 de marzo de 2000, p. 1.

<sup>160</sup> CEMLA, "Acta de la Junta de Gobierno", 23 de septiembre de 2000, p. 2.

De ese grupo de trabajo emanó un informe cuya presentación habría de acarrear una muy importante modificación de rumbo en la vida del organismo al decidir que se integrara un órgano colegiado con la encomienda de “redefinir las funciones del CEMLA”.

Así, el informe comentado dio lugar a que la Asamblea del organismo tomara tres decisiones importantes. La primera fue de tipo presupuestario y consistió en un acuerdo para que en el año 2000 las cuotas de los miembros asociados se fijaran en el 85% del nivel que se había establecido para el ejercicio de ese mismo año. Dado que en adelante el Centro se concentraría únicamente en sus tareas de banca central dejando de lado todas las actividades relativas a supervisión de bancos, la medida se justificaba en que resultaba lógico que se redujera el presupuesto del organismo en la medida en que también se reducían sus funciones. Como complemento de esta decisión presupuestaria, también se dispuso que los bancos centrales asociados que ya habían pagado sus cuotas para el año 2000 “cubriendo el 20% de las aportes del año”, podrían optar por “pedir la devolución del 5% pagado en exceso, “o bien que esa cantidad se dedujera de la cuenta que aportaran el año siguiente de 2001”. Asimismo, toda vez que el director Sergio Ghigliazza había manifestado su desacuerdo con el informe comentado líneas atrás, decidió presentar su renuncia al cargo con fecha 22 de mayo de 2000. El acuerdo de la Asamblea fue solicitar a ese funcionario que siguiera ocupando el puesto hasta diciembre de ese año a lo cual “el señor Ghigliazza había accedido”. Por último, la Asamblea había decidido que se integrara otro grupo de trabajo en el formato de comité con la encomienda de realizar una revisión completa del organismo a fin de que el documento correspondiente fuera la base de su reorganización para el futuro. Dicho comité estaría:

[...] integrado, en primera instancia, por miembros del directorio, gerentes de Estudios Económicos y otros funcionarios de alto nivel de los bancos centrales miembros del CEMLA. Este Comité, que será coordinado por el presidente de la Junta de Gobierno, deberá realizar una revisión integral del CEMLA para

lo cual formulará lineamientos sobre el papel a desarrollar por la institución en el futuro, propondrá funciones, objetivos, cuotas, conformación y operatividad de la Junta de Gobierno y la Asamblea, mecanismos de decisión, definición del perfil y características que deben cumplir los candidatos al puesto de director general y mecanismos para la elección del mismo, y todos aquellos otros aspectos que a su criterio demanden consideración o reforma.<sup>161</sup>

Lo más importante del trabajo del Comité para Redefinir las Funciones del CEMLA se centró en las recomendaciones respecto a las que deberían ser “las funciones propias y básicas de un Centro de Estudios Monetarios”. La crítica principal fue que el CEMLA había estado desarrollando “muchas y diversas actividades” y que para “lograr mayor eficiencia y eficacia” se debería dar prioridad a “las actividades específicas de autoridad monetaria” evitándose, al máximo posible, aquellas tareas que ya fueran desarrolladas por otras instituciones de carácter nacional o regional. Se trataba claramente de un llamado a una mayor especialización por parte del organismo en las tareas “exclusivas de la banca central”. En ese sentido, la propuesta fue que las actividades quedaran vinculadas con tres campos: estabilidad monetaria, estabilidad financiera y otros temas afines como “coordinación monetaria internacional, coordinación internacional sobre estabilidad financiera, arquitectura financiera internacional, manejo de deuda y reservas, armonización de estadísticas y prácticas bancarias, etcétera”.

A continuación se enunciaron los principios que deberían seguirse para redefinir la vocación del organismo “a fin de convertirlo en coordinador, en un foro de discusión y debate de problemas comunes de los miembros asociados”. De acuerdo con el enfoque de mayor especialización, las labores de asistencia técnica e intercambio de experiencias deberían quedar restringidas a “temas sustantivos de banca central” y se necesitaría hacer mayores “esfuerzos de complementación con otros organismos multilaterales”. En cuanto a investigación, el CEMLA debería abandonar su intento de convertirse en una entidad con ese propósito

<sup>161</sup> CEMLA, “Acta de Asamblea”, 18 de mayo de 2000, pp. 4-5.

y concentrarse más bien en actuar como “un concentrador de información relevante para luego cumplir la función de difusor de la misma”. En lo relativo a adiestramiento, dado el desarrollo que habían tenido durante los últimos lustros las universidades de la región, los cursos del CEMLA deberían estar orientados “a la formación especializada y no de base” y se deberían “restringir sólo a las funciones principales del Centro”. El documento fue benévolo con la política de publicaciones respecto a la cual emitió la recomendación de que se le diera *continuidad*, aunque la pertinencia de cada una de las publicaciones concretas debería validarse mediante encuesta. Respecto a nuevas funciones se hicieron dos recomendaciones: fortalecer las tareas de “recopilación de estadísticas” y crear “una base de datos homogénea y estandarizada dada la importancia de las relaciones bilaterales en la región”. Para instrumentar la nueva estrategia:

[...] se recomendó una ronda de consultas con los miembros asociados para establecer un programa plurianual de cursos específicos sobre temas comprendidos en las funciones principales a efecto de lograr un impacto regional más amplio. Las solicitudes específicas se deberán realizar con la anticipación necesaria como para dar tiempo a que los miembros puedan manifestar su interés por participar y se deberá dar prioridad a los temas de interés regional. Un programa de cursos detallado para los dos años siguientes, como mínimo, deberá ser presentado a la Junta de Gobierno para su aprobación.<sup>162</sup>

## Reforma de los estatutos

La aprobación del documento para redefinir las funciones del CEMLA requirió obligadamente de una modificación bastante amplia de los estatutos del organismo. En la nueva versión del artículo 4 quedaron especificados los tres temas prioritarios para las funciones del CEMLA, ya enunciados líneas atrás, y en el artículo 5 las tareas que el organismo tendría que realizar. En los artículos

<sup>162</sup> CEMLA, “Acta de de la Junta de Gobierno”, 23 septiembre de 2000, pp. 2-6 y anexo A, “Documento del Comité para redefinir las funciones del CEMLA”.

10, 11 y 12 quedaron plasmadas las modificaciones a la operación de la Asamblea incluyendo lo relativo a capacidad de voto, y en los artículos 15, 16, 17, 19 y 20 quedaron consignados todos los cambios requeridos relativos a la integración y el funcionamiento de la Junta de Gobierno. La aportación novedosa que no se había incluido en el documento original del Comité fue en lo concerniente al pormenor de las actividades del organismo (artículo 5 con sus ocho incisos). Este indica que el Centro deberá:

- Coordinar la discusión y el debate de temas y problemas comunes a los miembros asociados. A tales efectos el Centro podrá realizar estudios estratégicos y preparar documentos de coyuntura, coordinando recursos propios y externos para concentrar y difundir la información relevante.
- Recoger las experiencias relacionadas con sus objetivos y sistematizar para su difusión las enseñanzas que de ellas se derivan. En este contexto sus tareas de asistencia técnica y promoción de intercambio de experiencias deberán estar restringidas a temas fundamentales de la banca central, haciendo esfuerzos por complementarlas con las de otros organismos internacionales.
- Procurar una mayor preparación de los funcionarios y del personal técnico de bancos centrales y otras instituciones relacionadas con el campo de su competencia. Los cursos ofrecidos por el Centro deberán estar focalizados en actividades propias de la banca central y dirigidos a ofrecer una formación especializada, ya sea parcial o integral.
- Promover el conocimiento y la difusión de las materias que interesen a sus asociados y colaboradores.
- Establecer un centro de información regional en materia monetaria y financiera, de consulta restringida a los miembros asociados, que incluya la recopilación de la normativa sobre banca central y una base de datos estadísticos homogéneos y estandarizados. El Centro podrá coordinar la realización de investigaciones que hagan uso de dicha in-

formación, con la autorización de los miembros asociados.

- Mantener relaciones con los organismos nacionales e internacionales que promueven el conocimiento de los temas que interesan al Centro, con el fin de complementar los trabajos de este y evitar innecesarias duplicaciones de tareas. El Centro podrá acordar con estos organismos programas de capacitación y difusión regionales en los temas fundamentales de la banca central.
- Organizar y participar en reuniones nacionales o internacionales de carácter técnico que traten sobre los temas mencionados sobre banca central.
- En general realizar, dentro de sus posibilidades, todo lo que sea conducente a la mejor comprensión de los problemas monetarios y bancarios de los países de América Latina y el Caribe, tanto como en sus relaciones externas.

Para el otoño del 2000 el Comité al que se encargó la redefinición del CEMLA había ya producido un documento del cual la Asamblea extrajo los lineamientos o guías que deberían seguirse para reformar al organismo. La aprobación de esos lineamientos llevaría directamente a la modificación de los estatutos. Según se puede apreciar, esos lineamientos tuvieron que ver, en principio, con las normas para determinar la capacidad de votación en la Asamblea y en cuanto a la integración de ese órgano. En lo relativo a esos asuntos se acordó:

- Vincular la capacidad de voto al monto de las cuotas de los asociados.
- Establecer que el 20% de la capacidad de voto se distribuya por igual entre todos los miembros y que para el 80% restante se aplique al criterio del monto de las cuotas.
- Que para las decisiones de gran relevancia presupuestaria se requieran mayorías especiales de votación.
- Que se siga teniendo como referencia principal para la determinación de las cuotas de los miembros asociados el cri-

terio que se sigue en el FMI para definir las contribuciones de sus miembros.

- Se sugirió una cuota mínima anual optativa equivalente al 3% de la mayor cuota vigente.

En lo relativo a la Junta de Gobierno, se hicieron tres recomendaciones principales: ampliar el número de sus integrantes, modificar los criterios que deberían aplicarse en relación con su elección, y finalmente, replantear el periodo de los nombramientos:

- Ampliar la integración de la Junta de Gobierno de cinco a siete miembros.
- Que la duración del mandato de los integrantes se redujera de cuatro a dos años.
- Que el país sede (México) siguiera teniendo un asiento permanente en la Junta de Gobierno y que los restantes seis integrantes se eligieran por votación de los asociados; cada uno de los países tendría la opción de votar por un solo candidato.

Una recomendación de importancia que se incorporó en el documento para redefinir las funciones del CEMLA tuvo que ver con la conveniencia de crear *un órgano ejecutivo* (el Comité de Alternos) que participe en la definición y en la supervisión del cumplimiento de las directrices que emanen de la Asamblea y de la Junta de Gobierno. Es decir, una instancia que debería actuar a manera de “nexo entre la Junta de Gobierno y la Dirección del CEMLA”. Esa directriz se discutió en la importante sesión de la Junta de Gobierno que se celebró en Río de Janeiro en mayo de 2001. En esa reunión se aclaró la razón para que se creara ese órgano: que el funcionamiento de la entidad se “retroalimente del conocimiento, experiencia y deseos de los gobernadores de los bancos centrales miembros de la Junta de Gobierno”. Esa instancia permitiría que “la participación de los gobernadores de los bancos centrales continúe muy activa”, ya que ese Comité tendrá “funciones de enlace entre la Dirección General del CEMLA y

los gobernadores de los bancos centrales miembros”. Su objetivo respondía al interés de fortalecer “la participación de los gobernadores en el CEMLA, sin embargo, no contará con funciones ejecutivas”.<sup>163</sup> Una interpretación de esa medida era que los bancos asociados deseaban fortalecer los mecanismos de supervisión y control, recurriendo a las figuras de la delegación de funciones y de la representación.

El presidente del Banco Central de Venezuela, Diego Luis Castellanos, solicitó que el tema se incluyera en el orden del día de la sesión de Junta de Gobierno de la primavera de 2002. En ella, después de confirmarse las funciones que debería tener ese órgano “como una instancia de comunicación entre la Dirección General del CEMLA y los gobernadores”, se requirió que sus sesiones fueran formales y contaran con minutas a fin de dar seguimiento a los trabajos. A ese respecto, el director del Banco Central de la República Argentina, Roberto Antonio Reyna, recordó que se había sugerido “la realización mínima de dos reuniones al año del Comité de Alternos”.<sup>164</sup> La puesta en marcha de ese órgano se acordó hasta la reunión de otoño de 2002 de la Junta de Gobierno. En esa importante sesión, con base en una nota que había preparado el director del organismo, se acordó que el Comité de Alternos se reuniera dos veces por año, y que lo hiciera entre cuatro y seis semanas antes de las reuniones de la Junta de Gobierno y que se elaborara una minuta breve de dichas sesiones. Ante la disyuntiva de si debería aprobarse un reglamento para ese órgano, se explicó que aunque el Comité no tomaría decisiones sino que elevaría recomendaciones a la Junta de Gobierno, de cualquier manera era necesario que ese órgano funcionara de acuerdo con unos términos de referencia que deberían aprobarse explícitamente. En cuanto al formato de las minutas, el presidente del banco central de Colombia añadió “que la Junta tradicionalmente había obrado por vía del consenso y que la adopción de un reglamento podría interpretarse como el

<sup>163</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, 25 de mayo de 2001, punto 3 del orden del día.

<sup>164</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, 9 de mayo de 2002, pp. 3 y 7.

### Kenneth Gilmore Coates

**E**L ECONOMISTA DE NACIONALIDAD URUGUAYA, Kenneth Gilmore Coates, fue nombrado director del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos por la Asamblea del organismo el 23 de septiembre de 2000. Esa sesión se celebró en la ciudad de Praga, República Checa, en paralelo con la Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales de América Latina y España y Filipinas ante el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. Originalmente el Dr. Coates fue elegido director del CEMLA para el periodo de enero de 2001 hasta diciembre de 2003, pero obtuvo su redesignación para el cargo hasta en dos ocasiones de manera que su permanencia en el Centro concluyó en 2009.

Aunque nacido en Uruguay, por razones de ascendencia Kenneth Coates cuenta también con la nacionalidad británica. El Dr. Coates realizó la totalidad de su escolaridad universitaria en instituciones de Estados Unidos. Primeramente cursó la licenciatura en Economía en el Programa de Honores en la Universidad Long Island, con sede en Brooklyn, habiéndosele concedido la distinción *magna cum laude*. Su siguiente título universitario, ya de posgrado, fue una maestría en Economía con especialidad en Macro, Micro y Econometría en la prestigiosa Universidad de Stanford. En esa misma institución de la costa oeste, situada en California, continuó sus estudios. Kenneth Coates recibió el doctorado en Economía en 1981 con especialización en las áreas de comercio internacional, finanzas, desarrollo y trabajo.

La principal actividad profesional del Dr. Coates, aunque no la única como se verá más adelante, se desarrolló en instituciones y organismos internacionales. Antes de obtener el doctorado, en 1977 a 1979, prestó sus servicios de economista en el Programa

para Profesionales Jóvenes del Hemisferio Occidental adscrito al Departamento de Relaciones Cambiarias y Comerciales del Fondo Monetario Internacional. Se retiró de ese empleo para vincularse al Banco Mundial. Su cargo fue de asistente técnico del Director Ejecutivo representante de Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay. En 1981, el Dr. Coates regresó a su natal Uruguay para desempeñar dos encargos de importancia. Primeramente, fungir como asesor titular en el Ministerio de Finanzas. Su segunda encomienda fue en el Banco Central del Uruguay cuando a partir de 1982 se integró un grupo de trabajo en el cual se preparó la estrategia para la renegociación de la deuda externa de ese país.

En términos jerárquicos el gran salto profesional para Kenneth Coates ocurrió en 1985 cuando fue designado Director Ejecutivo en el Banco Mundial en representación de Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay. En ese cargo desempeñó un papel de relevancia en lo relativo al manejo de la crisis de la deuda que afectó a todos los países de América Latina impulsando que se concedieran créditos para fomentar el cambio estructural. Apenas dos años duró Coates en esa encomienda y en 1987 fue nombrado para dos encargos simultáneos del gobierno de Uruguay permaneciendo para ese fin en la capital de Estados Unidos. Inició ese periodo laboral estableciendo la Oficina Financiera de Uruguay en Washington, la cual encabezó. Desde ese cargo coordinó al equipo que renegoció con los acreedores la deuda externa de su país y que permitió el regreso de Uruguay a los mercados de crédito voluntario. Simultáneamente, el Dr. Coates se desempeñó en el bienio 1987-1989 como Viceministro de la Embajada de Uruguay en Washington. Su siguiente nombramiento lo llevó de regreso a Montevideo y consistió en fungir como Coordinador del Programa de Reestructuración Bancaria lanzado desde la Corporación Nacional para el Desarrollo. Renunció a ese puesto



en el año 1989 en desacuerdo por la propuesta que planteaba la privatización del Banco Comercial.

A continuación, de 1992 al año 2000, el Dr. Coates se dedicó a labores de asesoría económica y financiera en un despacho cuya función encabezó en calidad de socio principal: Coates & Co. La especialidad de esa asesoría fueron los estudios de factibilidad y los arreglos para el financiamiento de nuevos proyectos de inversión, teniendo como clientes, entre otros, a Pepsi Cola, el Banco de Boston y Credit Lyonnais. Fue en ese periodo cuando impartió cátedra por segunda ocasión –la primera fue de 1982 a 1985 en la Universidad de la República sobre la materia Desarrollo Económico– en la Universidad Ort, también en Uruguay. El área de especialización docente fue Economía Internacional y Finanzas. El Dr. Coates se encontraba atendiendo su empresa de asesoría e impartiendo cátedra en la Universidad Ort cuando fue designado director del CEMLA. Contaba a la sazón con 49 años de edad, estaba casado y con su esposa había procreado cuatro hijos.

reflejo de la existencia de conflictos, lo cual seguramente no era el caso”. Así, “los gobernadores resolvieron que la formalidad de las sesiones del Comité de Alternos debía recogerse en una minuta consensuada que reflejase las posiciones de mayor relevancia”.

## **2. La nueva administración y sus acciones**

El director general a quien le tocó en suerte participar en todas las acciones de reforma que se pusieron en marcha a raíz del documento para la revisión integral del CEMLA fue el economista Kenneth Coates. Por cierto que años después, específicamente en septiembre de 2003, la Asamblea tomó la decisión de confirmar en ese cargo al señor Coates para el periodo de diciembre de 2004 a diciembre de 2008. La designación para su primer periodo se discutió y acordó en la reunión de Junta de Gobierno de septiembre de 2000 y el trámite se abordó después de que el subdirector, Luis Alberto Giorgio, “solicitará permiso para retirarse del salón de reunión dado que el tratamiento del asunto lo involucra personalmente”. La candidatura del señor Giorgio estaba entre las propuestas que la Junta de Gobierno analizó para llegar en definitiva al nombramiento de Coates:

A ese respecto, los miembros presentes expresaron que después de analizar los cuatro currículos presentados, se sentían muy honrados de contar con candidatos de tan alto nivel para el puesto referido, haciendo notar que, como sólo se podía escoger a uno de ellos, anónimamente expresaron la decisión de proponer a la Asamblea ofrecerle el puesto al señor Kenneth Coates, de nacionalidad uruguaya, por la oportunidad que representa contar con su experiencia en un momento decisivo del Centro.<sup>165</sup>

El nuevo equipo de trabajo se completó con la designación de quien debía reemplazar al economista Giorgio en la subdirección del organismo. El asunto se ventiló en la reunión de Junta de Gobierno que se celebró en Río de Janeiro en mayo de 2001. El

<sup>165</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, 23 de septiembre de 2000, (s.p.)

governador del Banco de México, Guillermo Ortiz, quien actuó como presidente en esa reunión, señaló que se habían recibido dos candidaturas: de Carlos Alberto Reis Queiroz por parte del Banco Central de Brasil y de Javier Comboni por parte del Banco Central de Bolivia. Después de destacarse en ese cónclave la alta calidad de los dos candidatos propuestos se concedió la palabra al señor Linaldo Gómez de Aguiar, representante del Banco Central do Brasil, quien señaló que la candidatura de Queiroz “obedecía al deseo del Banco de participar desde hacía tiempo más activamente en la dirección del CEMLA, a fin de contribuir al alcance de las metas visualizadas”. Toda vez que la designación recayó en el candidato brasileño, al señor Comboni se le ofreció en compensación el puesto de Coordinador del Proyecto para los Países Pobres Altamente Endeudados (HIPC), cargo que finalmente no asumió.<sup>166</sup>

Ya instalado en su cargo, el director general Coates presentó sus planteamientos en la sesión de Asamblea de mayo de 2001 en cumplimiento de la encomienda que se le había asignado “para dar cuenta a los gobernadores de la condición actual del Centro y del programa de actividades a desarrollar en el resto del presente año, dados los recursos disponibles”. El documento preparado por el funcionario ya incorporaba noticia de los primeros estudios de interés para los gobernadores respecto a la materia de “convergencia macroeconómica” en la región latinoamericana, sin la especificación de cuáles eran esos estudios. En adición, lo que principalmente cabe destacar de ese documento es la parte propositiva. En ese orden Coates propuso a la Asamblea:

[...] la creación de una Base de Datos regionales, así como la aceptación del papel coordinador del Centro en la Iniciativa sobre Compensación y Liquidación de Pagos y Valores del Hemisferio Occidental, que incluye la creación de un Grupo de Trabajo sobre Asuntos de Sistemas de Pagos para América Latina y el Caribe (GTSP-ALC). Sobre este último punto los presentes expresaron su reconocimiento a la labor del Banco Mundial en la coordinación de la primera fase de la referida iniciativa.<sup>167</sup>

<sup>166</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, 25 de mayo de 2001.

<sup>167</sup> CEMLA, “Acta de la Asamblea”, 24 de mayo de 2001.

## En busca de miembros colaboradores

En el proceso de reformas que se puso en marcha mientras Kenneth Coates se desempeñó como director general se incluyó, casi por necesidad, el tema de los miembros colaboradores. Dada la meta acordada de profundizar la especialización del CEMLA en las materias de banca central, implícitamente se adoptó la política de que el conjunto de los miembros colaboradores se integrara preferentemente con bancos centrales externos a la región latinoamericana. De ahí la directiva que la Junta de Gobierno le había extendido a la Dirección General en diciembre de 2001 para que se iniciaran gestiones con el fin de convocar a nuevos miembros colaboradores. El titular procedió en consecuencia y pocos meses después ya podía informar que se habían iniciado gestiones orientadas a reclutar como miembros colaboradores al Banco Central Europeo, al Banco de Pagos Internacionales, con sede en Basilea, Suiza, y al banco central de los Países Bajos (Nederlandsche Bank N.V.). Al respecto, el señor Coates sugirió a los integrantes de la Junta de Gobierno que “sería sumamente beneficioso que los gobernadores de los bancos centrales asociados, en caso de tener la oportunidad, le manifestaran a las instituciones referidas sobre el interés y la importancia de convertirse en miembros colaboradores del CEMLA”.<sup>168</sup>

En términos generales, durante esos años de reforma las autoridades del CEMLA tuvieron que tratar tres cuestiones relativas a los miembros colaboradores. Una de ellas, ya mencionada, era el interés de convocar como integrantes en esa categoría a bancos centrales del mundo y a organismos internacionales que los agrupaban. Otro tema vinculado fue el de las cuotas que deberían pagar esos miembros, y un tercero se refería a su participación en la integración y el funcionamiento de la Junta de Gobierno. Por lo que se refiere a las cuotas, en diciembre de 2001 la Junta autorizó a la Dirección General “a negociar caso por caso los niveles de cuota de los miembros colaboradores teniendo como única restricción que el total de esas cuotas alcance como máximo el 50% de las cuotas aportadas por los miembros asociados”. En lo relativo a su

<sup>168</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, 9 de mayo de 2002.

participación en la Junta de Gobierno, la decisión fue continuar con la tradición que ya existía de que tuvieran voz aunque no voto. El asunto fue uno de los más importantes entre los que se trataron en la sesión de Junta de Gobierno de mayo de 2002. Al respecto, el presidente de ese órgano y también gobernador del Banco de México señaló en esa oportunidad que:

[...] era preciso definir cuál debería ser la mecánica de selección de los miembros colaboradores que podrían participar en las reuniones de la Junta de Gobierno. Los criterios a considerar eran: *a)* la cantidad de miembros colaboradores en la Junta y *b)* si la designación se tomaría conforme a una representación geográfica y en tal caso, cuál sería el mecanismo de designación, y *c)* si se daría acceso únicamente a los bancos centrales colaboradores [...] Previa deliberación, los miembros de la Junta de Gobierno acordaron lo siguiente: *a)* que es derecho de la Junta de Gobierno decidir qué miembros colaboradores se invite; *b)* que se invitarán como máximo dos miembros colaboradores; *c)* que la invitación concierne por ahora a bancos centrales. Asimismo, y debido a las manifestaciones de interés por parte del Banco de España, la Junta de Gobierno decidió invitar a la próxima reunión a dicha Institución.<sup>169</sup>

## Cambios en el plan de pensiones y los estatutos

Dentro del proceso de reformas ya mencionado, un capítulo también importante se escribió con respecto al plan de pensiones del CEMLA. Se informó sobre el problema en la Junta de Gobierno de septiembre de 2003, explicando que un estudio actuarial aplicado al sistema había revelado la aparición futura de un déficit o “si bien no se presentaba ningún problema de liquidez en el corto plazo sería muy conveniente aumentar las aportaciones que se hacen actualmente a fin de prevenir un problema de liquidez en el largo plazo”.

Para enfrentar el problema se solicitó la asesoría de los auditores del Banco de México y la propuesta de solución fue examinada

<sup>169</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, 9 de mayo de 2002, segundo punto del orden del día.

durante 2005 tanto en el seno de la Junta de Gobierno como de la Asamblea. Por sugerencia del Banco de México se había contratado a dos firmas de asesoría (Deloitte y al despacho de abogados De Buen), de las cuales había emanado la recomendación de que se buscara emigrar de un modelo basado en beneficios definidos a otro de contribuciones definidas mediante el ofrecimiento a los beneficiarios de un incentivo económico y la posibilidad de elegir libremente entre ambas opciones. La propuesta implicaba que el déficit se cubriera “en partes aproximadamente iguales por parte del CEMLA (mediante mayores aportaciones) y los empleados (mediante la modificación del plan vigente y sus beneficios), por lo que parecía una solución equitativa”.<sup>170</sup>

La reforma del Plan de Pensiones entró a su etapa de conclusión cuando en 2006 se informó tanto en la Junta de Gobierno como en la Asamblea sobre los avances conseguidos. Se informó, al respecto, que la única modificación de fondo que había requerido el reglamento del Plan de Pensiones por sugerencia de los abogados había sido “la incorporación de la compensación por despensa al concepto de salario neto integrado”. Aparentemente no se suscitaron dificultades excepcionales en la aprobación del nuevo modelo por parte de los empleados y en la elección de alguno de los sistemas ofrecidos. Así, el problema se saldaría en definitiva mediante la elaboración de un manual de procedimientos para el manejo de los recursos depositados en el fondo de pensiones.

Hacia mediados del decenio, nuevamente se hizo evidente la necesidad de actualizar los estatutos. La moción fue aprobada por la Asamblea en su sesión de septiembre de 2005. Aparte del imperativo de actualización, se juzgó indispensable incorporar en ese ordenamiento “los principios de transparencia que hoy guiaban a la banca central como contraparte a su mayor autonomía”. El principio rector debía ser el de “a mayor autonomía, mayor transparencia”. Los objetivos de esa reforma fueron en concreto los de incorporar en el texto de ese ordenamiento al Comité de Alternos

<sup>170</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, 19 de septiembre de 2003, 23 de septiembre de 2005 y 19 de mayo de 2006.

y a un Comité de Auditoría, de nueva creación, además de “delimitar aquellas áreas de acción de la Dirección General que debían contar con la aprobación de la Junta de Gobierno”. La propuesta de incorporar en el articulado a los comités de Alternos y de Auditoría no suscitó ningún problema, pero no ocurrió lo mismo con la materia complementaria que afectaba al margen de acción de la Dirección General. Finalmente, fueron atendidas las sugerencias planteadas por el director Coates, en el sentido de que se mantuviera la calidad del director general como “órgano de gobierno del CEMLA” al igual que sus facultades para participar en la designación y destitución del subdirector. También su obligación de “someter anualmente a consideración de la Junta de Gobierno el Programa de Actividades y el Presupuesto de Ingresos y Egresos” además de informar semestralmente a ese órgano sobre los resultados financieros de la institución y el avance “en la ejecución del programa y del presupuesto”. En contrapartida se decidió eliminar la propuesta de una disposición según la cual “cualquier miembro asociado [pudiera] denunciar irregularidades directamente ante el Comité de Auditoría”.<sup>171</sup>

El texto reformado de los estatutos fue aprobado por la Asamblea en su sesión ordinaria de 2007. Dentro del articulado se creó un nuevo capítulo, el VI, relativo a los “Comités de Alternos y de Auditoría”. Ya se habló líneas atrás sobre el primero de esos órganos colegiados y respecto al segundo cabe destacar su encomienda de colaborar con la Junta de Gobierno en cuanto a la vigilancia del Centro, además de incluir las reglas para su integración con los mismos “representantes designados por cada banco central miembro de la Junta de Gobierno para participar en el Comité de Alternos”. Por otra parte, en la nueva versión de los estatutos también se precisó el carácter de órganos de gobierno del Centro que se concedía a esos comités y las obligaciones respectivas de estos con respecto a la Asamblea y la Junta de Gobierno. Asimismo y por simetría, también se precisaron las obligaciones que se impusieron a la Dirección General con respecto a esas instancias

<sup>171</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, 17 de mayo de 2007, punto 5 en el orden del día.

colegiadas en relación con la entrega de información para el cumplimiento de sus funciones.<sup>172</sup>

Un capítulo final del proceso de reformas tuvo que ver con el proyecto para la reorganización interna del CEMLA. La administración en que Kenneth Coates fungió como director general fue de reformas y reorientación. El propio Coates promovió una reorganización de la institución, trabajo que consistió en lo fundamental en modificaciones de la estructura con unos cambios importantes en el ámbito del personal. El año clave fue 2005:

Ante la evolución, el crecimiento y el cambio en las actividades operativas del CEMLA, con las recomendaciones de los consultores consultados y en vista de las decisiones de separación de dos de los cuatro directores (Relaciones Internacionales y Administración), a partir de junio de 2005 la Dirección General anunció cambios en la estructura orgánica y nuevas adscripciones de personal. Simultáneamente, y luego de un concurso laboral, se incorporaron tres nuevos funcionarios técnicos (provenientes de los bancos centrales de Bolivia, Costa Rica y Venezuela) para asumir la coordinación de los programas plurianuales de asistencia técnica.<sup>173</sup>

La propuesta del director general fue crear en el segundo nivel jerárquico tres coordinaciones que se encargaran, respectivamente, de capacitación y adiestramiento, servicios de información y una “Coordinación Institucional de Programas”. La administración de las actividades de docencia –cursos, seminarios, talleres, mesas redondas– quedaría obviamente a cargo de la coordinación de capacitación. Por su parte, en la Coordinación Institucional de Servicios de Información se concentraría el manejo de “las tres actividades directamente relacionadas con los productos y servicios de información brindados a los miembros del CEMLA: publicaciones, biblioteca y los órganos electrónicos de comunicación (sitios web y *newsletter*)”. Por último, el ente cuya creación implicó mayores novedades fue la Coordinación Institucional de Programas. A ella se entregaron dos importantes encomiendas: manejar

<sup>172</sup> CEMLA, “Acta de la Asamblea”, 12 de mayo de 2007, pp. 5-16.

<sup>173</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 2005, p. 15.

la organización de los varios foros en los que el CEMLA actuaba como Secretaría Técnica y la administración “de los diversos programas plurianuales”.<sup>174</sup>

### 3. Programas plurianuales

Una de las últimas intervenciones en la Junta de Gobierno del CEMLA por parte del director Sergio Ghigliazza tuvo que ver con los programas que se habían puesto en marcha con la colaboración y el apoyo de organismos internacionales y los cuales requerían de una vigilancia especial, ya que tenían una proyección multianual. El funcionario saliente citó en particular la Iniciativa de Pagos y Compensaciones de Valores del Hemisferio Occidental, que se había echado a andar con el apoyo del Banco Mundial; un proyecto sobre estabilidad financiera con el respaldo del Banco de Pagos Internacionales, además de los programas de capacitación que se habían venido realizando con un organismo filial del BPI: el Instituto de Estabilidad Financiera. El funcionario también hizo referencia al programa sobre estadísticas financieras que se había establecido con el Fondo Monetario Internacional, además de otro proyecto relativo a la administración de deuda externa y proyecciones macroeconómicas para países pobres.<sup>175</sup>

En los informes anuales correspondientes al periodo, se destaca mucho el hecho de que los programas plurianuales se financiaban en parte con recursos extrapresupuestarios aportados, como es lógico, por los mencionados organismos que los patrocinaban. Sin embargo, no se encontró una estadística completa para el periodo sobre esas aportaciones y su desglose por programa. En la exposición ya citada, el licenciado Ghigliazza explicó que “los gobiernos de Austria, Dinamarca, Inglaterra, Suiza y Suecia a través de Debt Relief International (organización sin fines de lucro solventada por esos países) había comprometido recursos por 1.4 millones de dólares en 2001 y 2002 con el fin de financiar

<sup>174</sup> *Ibid.*

<sup>175</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, 23 de septiembre de 2000, pp. 7-8.

ese programa para ayudar a los países altamente endeudados de escaso potencial económico, y que ese apoyo requería de una aportación complementaria por parte del CEMLA de 70,000 dólares. Como excepción a esa información insuficiente, en el *Informe Anual* para 2004 se identificaba el origen de los fondos externos con el desglose de las actividades, pago de personal de planta y consultores contratados. Cabe mencionar que del total de los ingresos presupuestarios de ese año por 2.7 millones de dólares apenas el 25.4% o sea, 690,000 dólares, tuvo el origen apuntado.

El menú de los Programas Plurianuales no se mantuvo inalterado a lo largo del periodo en el que Kenneth Coates actuó como director general. En 2001 se trabajó en cuatro de tales programas, los cuales, como se ha visto, habían sido iniciados años atrás: Estabilidad Financiera, Sistemas de Pago, Base de Datos y Métodos Estadísticos y Administración de Deuda Externa. El año siguiente con el patrocinio del BID y en el marco de su proyecto de Colaboración Técnica Regional, se puso en ejecución el Programa de Convergencia Macroeconómica (PCM) poniéndose énfasis especial en el componente del banco de datos de ese programa. Fue en 2004 cuando las autoridades del CEMLA decidieron separar a los Programas Plurianuales en dos categorías. Por un lado, los Programas Temáticos dirigidos a mantener al día los conocimientos en estas áreas “frente a nuevas circunstancias, preocupaciones o avances metodológicos”. Fue también en 2004 cuando el de Estabilidad Financiera se modificó temáticamente para convertirse en Estabilidad Macroeconómica y Financiera. Por otro lado, los Programas de Cooperación Técnica estuvieron enfocados a “aspectos puntuales de la infraestructura del sector financiero con el cometido de contribuir a mejorar las prácticas y los sistemas en cuestión”. Dentro de esta última clasificación, ese año se crearon tres nuevos programas sobre Sistemas de Información de Créditos, Gestión del Capital Externo Privado y Remesas. El año siguiente se echaron a andar el programa de Cooperativas de Ahorro dentro de la categoría de Temáticos y el de Sistemas de Pago en la categoría de Cooperación Técnica.

Los Programas Plurianuales del CEMLA tuvieron una conexión directa con las actividades de docencia y también de

cooperación técnica. En cuanto a lo primero, dentro de esos programas se impartían cursos, seminarios, talleres y mesas redondas. También se enviaron a la atención de algunos miembros asociados y sus respectivos países misiones de asistencia técnica. Un panorama muy completo de la doble vertiente de los programas se aporta en los cuadros 15 y 16.

Más adelante, en abril de 2005 se presentó a consideración de la Junta de Gobierno un proyecto sobre información de las remesas familiares, con apoyo del FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones) del Banco Interamericano de Desarrollo. El director Coates explicó “que el proyecto era de formato similar a los programas plurianuales que el CEMLA ya implementaba sobre sistemas de pagos y de información de créditos”. El funcionario agregó que el programa para los tres años previstos de ejecución requeriría de aportaciones en la forma siguiente: CEMLA, 35,000 dólares anuales; los 23 bancos centrales participantes, 714,000 dólares y el FOMIN 1,065,999 dólares. Asimismo, para dicho programa se necesitaría contratar a tres funcionarios: un coordinador, un administrador y un contador, el cual sería aportado por el Centro.<sup>176</sup>

Por último, en la sesión de Junta de Gobierno de mayo de 2009 se explicó que el programa llamado Marco Interamericano de Pagos se había ideado con la intención de replicar en escala regional el Programa Directo a México, que consistía en la interconexión del Banco de la Reserva Federal de Atlanta con el Banco de México a fin de reducir el costo de los envíos transfronterizos de bajo valor. En el 2009 el CEMLA organizó un taller de trabajo para definir los alcances del llamado proyecto de interconexión regional.<sup>177</sup>

#### 4. Adiestramiento y reuniones

Las actividades de docencia, integradas por cursos, talleres y seminarios, siguieron ocupando un lugar muy importante en las funciones del CEMLA. Dentro del número de eventos realizados

<sup>176</sup> CEMLA, “Acta de la Junta de Gobierno”, 23 de septiembre de 2005, punto tercero del orden del día.

<sup>177</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 2008, p. 19, y “Acta de la Junta de Gobierno”.

Cuadro 15

**CEMLA: CURSOS, TALLERES Y SEMINARIOS LLEVADOS A CABO POR LOS PROGRAMAS PLURIANUALES  
DE ASISTENCIA TÉCNICA, 2001-2009**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Foro de Liquidación de Pagos y Valores del Hemisferio Occidental (FHO)	2	4	3	3	1	2	3	2	1
Programa Capacidades de Deuda (PFC-AED)	2	2	2	2	3	0	3	3	6
Programa de Fortalecimiento de las Capacidades de Capital Externo Privado	NA	NA	NA	2	3	4	4	3	1
Programa de Sistemas de Información de Crédito	1	1	1	2	1	1	3	3	0
Programas de Remesas	NA	NA	NA	1	1	2	1	2	3
Total	5	7	6	10	9	9	14	13	11

NA: No aplica. Estos programas iniciaron sus labores en fecha posterior.

Fuente: CEMLA, *Informe Anual*, 2009, pp. 11 y 12.

Cuadro 16

## CEMLA: MISIONES DE ASISTENCIA TÉCNICA, 2001-2009

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Foro de Liquidación de Pagos y Valores del Hemisferio Occidental (FHO)	2	4	3	3	1	2	3	2	1
Programa Capacidades de Deuda (PFC-AED)	2	2	2	2	3	0	3	3	6
Programa de Fortalecimiento de las Capacidades de Capital Externo Privado	NA	NA	NA	2	3	4	4	3	1
Programa de Sistemas de Información de Crédito	1	1	1	2	1	1	3	3	0
Programas de Remesas	NA	NA	NA	1	1	2	1	2	3
Total	5	7	6	10	10	9	9	14	11

NA: No aplica. Estos programas se iniciaron en fechas posteriores

Fuente: CEMLA, *Informe Anual*, 2009, pp. 11 y 12.



Participantes del curso “La banca central moderna: un enfoque integral”, 2001, instalaciones del Centro. Archivo fotográfico del CEMLA.

anualmente que se clasificaban en cursos y talleres, seminarios y reuniones de carácter técnico, de 67 que en total se llevaron a cabo en el año 2009, un poco más de la mitad, 52, correspondieron a las primeras dos categorías. En el año 2001 el número de cursos, talleres y seminarios se elevó a 28 sobre un total de 43 y para 2005 esos mismos se ubicaron en 27 eventos de adiestramiento sobre un total de 52. El panorama general de las actividades del organismo y la ubicación dentro del mismo de las labores docentes se enriquecieron por el número de eventos, el cual tuvo un crecimiento importante durante el periodo al elevarse de 43 en 2001 para llegar en 2009 a 67.<sup>178</sup>

En general, en los eventos del CEMLA con la inclusión de las actividades de docencia, programas plurianuales, reuniones de gobernadores, alternos y técnicas y acciones de asistencia técnica, se atendieron 11 temas relativos a banca central y eventos conexos. Esos temas fueron: Estadística, Sistemas de Pagos, Información de Crédito, Remesas, Estabilidad Financiera y Mercados Financieros, Manejo de Deuda y Flujos de Capital, Aspectos Macroeconómicos

<sup>178</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 2009, pp. 4-5.

y de Política Monetaria, Reservas Internacionales y Tesorería, Comunicación, Cuestiones Legales, Sistemas y Recursos Humanos, Auditoría Interna, Contabilidad y Seguridad, Aspectos Integrales, Planeación y otras. En 2001 el total de los eventos dedicados a esos temas se ubicó en 39 y subió a 62 para el año 2009. El panorama se completa con las reuniones de gobernadores y del Comité de Alternos.

La visión general se complementa con el análisis de los eventos por su fuente de financiamiento. El financiamiento de los eventos se clasificaba en cuatro categorías: propio del CEMLA, financiamiento de miembros asociados y colaboradores, con fondos externos o eventos cofinanciados. En este último caso, el cofinanciamiento se realizaba con miembros, con organismos internacionales o ambos a la vez. Lo que muestran las estadísticas del total de eventos es que a lo largo del periodo estudiado los cofinanciados fueron la mayoría con 70.7% y dentro de ese total la mayor parte, 64% en promedio, fueron financiados por los miembros del CEMLA. Por su parte, los eventos pagados con fondos externos fueron relativamente pocos en número con un promedio de cinco en el periodo y aquellos con financiamiento propio arrojaron una media de ocho.<sup>179</sup>

En el lapso de nueve años de 2001 a 2009 el CEMLA organizó exactamente 272 eventos entre cursos, seminarios y talleres, y el total anual de ese indicador pasó de 28 eventos en 2001 a 32 en 2007 y a 39 en 2009. Una estadística muy reveladora del enfoque al que respondieron los cursos y los talleres en el periodo corresponde a los que se impartieron en respuesta a una necesidad de capacitación en banca central. Se trataba de la labor docente que continuaba la herencia de los programas básicos impartidos desde el nacimiento del Centro. En el cuadro 17 se recoge el pormenor de esas actividades con un desglose por áreas temáticas.

También los seminarios que organizaba el CEMLA pueden clasificarse por áreas temáticas: Estabilidad Monetaria y Financiera, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sistemas de Pagos, Información de Crédito y Remesas, Estadísticas y Aspectos de Banca

<sup>179</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 2009, pp. 4 y 6.

Cuadro 17

**CEMLA: CURSOS Y TALLERES SOBRE BANCA CENTRAL  
(número)<sup>1</sup>**

Áreas temáticas	2001	2005	2008
Política monetaria y reservas	2	1	3
Deuda externa y flujos de capital privado	2	2	7
Sistemas, comunicaciones, tesorería y legal			2
Estadísticas	2	6	7
Estabilidad macroeconómica y financiera	7	4	8
Sistemas de pagos	1	1	1
Aspectos de banca central	3	6	1
Total	17	20	29

Fuente: CEMLA, *Informe Anual*, 2008, p. 11.

<sup>1</sup>En el *Informe Anual* de 2009 no se presentó la información correspondiente en el formato indicado.

Central. ¿Cómo fueron cualitativamente durante el periodo los cursos, talleres y seminarios que organizaba el CEMLA? Un ejemplo ilustrativo lo ofrecen las actividades que se realizaron en ambos campos durante el ejercicio de 2008. Tanto para cursos y talleres como para seminarios los cuadros 18 y 19 sólo listan el nombre del evento y las instituciones coauspiciantes omitiéndose las fechas de celebración y la sede del evento.

Como se ha visto, la organización de reuniones internacionales venía siendo una actividad importante del CEMLA desde los años sesenta. En el periodo 2001 a 2009 las reuniones organizadas por el Centro pueden separarse en cuatro clases. En primer lugar, las reuniones de gobernadores de bancos centrales en las cuales el organismo no sólo fungía como organizador sino también cumpliendo el papel de secretaría técnica y las cuales se habían iniciado con las que celebraban los gobernadores de los bancos centrales de América Latina y a las que se sumó años después el Banco de España. Una segunda clase se conformaba con las reuniones de autoridades del CEMLA, en cuyo calendario se incluyeron a

## Cuadro 18

### CEMLA: CURSOS Y TALLERES ORGANIZADOS DURANTE 2009

	<i>Coauspiciante</i>	<i>Nombre del evento</i>
		<b>Cursos</b>
1	Banco Central del Ecuador	Cuentas Nacionales
2	Federal Reserve Bank of New York	La Banca Central Moderna: Un Enfoque Integral
3	Banco Central del Uruguay	Auditoría de la Inversión de Reservas Internacionales
4		Sistemas de Pagos: Una Visión Integral
5	Banco Central de Venezuela	Control Interno en la Banca Central y el Gobierno Corporativo
6	Banco Central de Brasil	Modelos Monetarios (profesor Lawrence Christiano)
7	Banco de España	Curso sobre Contabilidad y Valoración de Instrumentos Financieros de Banca Central
8	Banco de España	VI Curso sobre Gestión de Efectivo
9	Banco Central de Brasil	Macroeconomía en el Banco Central Europeo
10	Banco de España	Instrumentos Financieros y Normas de Internacionales de Información Financiera
11	Deutsche Bundesbank	Auditoría de Tecnologías de Información
12		Derivados de Crédito
13	Consejo Monetario Centroamericano	Modelos y Seguimiento de Gestión de Sistemas de Pagos
14	Banco Central de Brasil	Expectativas (profesor Klaus Adam)
15	Banco Central del Paraguay	Macroeconometría para Política Monetaria
16	Banco de México	Estimación de Modelos de Equilibrio General Dinámicos Estocásticos con Técnicas Bayesianas
17	Banco Central de Reserva del Perú	Introducción al Marco Neokeynesiano y sus Aplicaciones de Política Monetaria
18		Política Monetaria y Operaciones de Mercado Abierto
19	Banco Central de Venezuela	Sistema de Cuentas Nacionales

20	Consejo Monetario Centroamericano	Aspectos Legales
21		Sistema Financiero y Banca Central
22	Banco Central de Venezuela	Cuentas Satélites
23	Banco Central de la República Argentina	Aspectos Financieros y Legales de Derivados Financieros
24	Banco Central de la República Dominicana	Estadísticas Monetarias y Financieras
25	Banco de Pagos Internacionales	Curso para la Preparación de Reportes de Estabilidad Financiera
26	Fondo Monetario Internacional y Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas	Mercados Financieros y Nuevos Instrumentos Financieros
27	Banco de España	Análisis de Estados Financieros de los Bancos Centrales
28	Banco Central de Bolivia	Balanza de Pagos
29	Banco Central de Costa Rica	Flujo de Fondos
<b>Talleres</b>		
1	Gobierno de Honduras	Taller Nacional de Actualización de Estrategia de Deuda y Nuevo Financiamiento (Honduras)
2	Gobierno de Nicaragua	Taller Nacional de Actualización de Estrategia de Deuda y Nuevo Financiamiento (Nicaragua)
3	Gobierno de Guyana	Guyana: Taller Nacional de Estrategia de Deuda y Nuevo Financiamiento
4		Bolivia: Programa Subnacional
5	Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional	Taller Regional de Capacitación para Capacitadores sobre Sostenibilidad de Deuda para Países de Bajo Ingreso
6	DRI	Taller Presencial del Programa de Educación a Distancia
	Total de eventos	35

Cuadro 19

## CEMLA: SEMINARIOS ORGANIZADOS DURANTE 2009

	<i>Coauspiciante</i>	<i>Nombre del evento</i>
<b>Seminarios</b>		
1	Federal Reserve Bank of Atlanta	Pagos Transfronterizos de Bajo Valor
2	Banco Central de Brasil	Seminario Internacional sobre Combate a la Falsificación de Billetes
3	Development Finance International (DFI)	Seminario Regional sobre Crisis Financieras y Flujos de Capital Extranjero Privado en Latinoamérica
4	Banco de España	Continuidad del Negocio
5	Banco Central de la República Argentina	Régimen Informativo
6	Banco de Pagos Internacionales	Seminario Conjunto BPI-CEMLA
7	Deutsche Bundesbank y Bank of Jamaica	Seminario sobre Modelos y Pronósticos
8	FOMIN (Grupo BID) – Programa de Medición de Remesas	V Seminario de Remesas 2009
9	NCEE y Banco de la República, Colombia	Primera Conferencia sobre Educación Económica y Financiera en América Latina y el Caribe
10	Banco Central de Brasil	Planeación Estratégica
11	Confederación Alemana de Cooperativas	Microfinanzas y Supervisión de Cooperativas de Ahorro y Crédito
12		Gestión de Procesos
13	Banco de España	Riesgo Operativo en la Banca Central
14	Banco Central del Uruguay, Banco Mundial, BID, BPI	Semana de Pagos 2009
15	FSI	Regulación Financiera y Basilea II después de la Crisis del Mercado Financiero
	Total de eventos	15

partir del 2002 ocho eventos por año: dos sesiones de la Asamblea, dos de la Junta de Gobierno y otras tantas del Comité de Alternos. Ese programa se mantuvo constante todos los años, salvo quizá una sesión extraordinaria de la asamblea que se celebró en 2002. La tercera categoría se integraba con las reuniones de tipo técnico que el Centro también organizaba cumpliendo la función de secretaría técnica. El panorama se completa con las reuniones que se empezaron a organizar con motivo de los Programas Plurianuales a los cuales ya se ha hecho referencia.

La Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales de América Latina y España tenía dos ediciones (primavera y otoño) y se celebró ininterrumpidamente en todos los años del periodo, a partir de su edición LXX en mayo del 2000 a la LXXXVI en el otoño del 2009. También se celebraron ininterrumpidamente en ese periodo las reuniones de gobernadores de Bancos Centrales del Continente Americano y de gobernadores de Bancos Centrales de América Latina, España y Filipinas ante el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, aunque en estos dos últimos casos el evento tenía verificativo tan sólo una vez al año. La cuenta se cierra con un foro que se creó en 2006 y el cual celebró su primera edición ese año: la Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales de Asia, América Latina y el Caribe. Sobre esa reunión, se señaló en el *Informe Anual* correspondiente que se había llevado a cabo:

[...] el 15 de septiembre de 2006, en Kuala Lumpur, Malasia, auspiciada conjuntamente por el Bank Negara Malasya y el Banco Central de la República Argentina y organizada por el CEMLA y el SEACEN (The South East Asian Central Banks Research and Training Centre). La reunión se desarrolló con gran éxito gracias al nivel del intercambio de las experiencias en temas de interés para ambas regiones. Durante las sesiones se abordaron temas de política monetaria y cambiaria en Asia y América Latina, así como experiencias de cooperación financiera en ambas regiones, así como una sesión informativa acerca de los objetivos y alcances del Foro de Gobernabilidad de Banca Central, del Banco de Pagos Internacionales.<sup>180</sup>

<sup>180</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 2006, p. 6.

## Cuadro 20

### CEMLA: MISIONES REALIZADAS ENTRE 2000 Y 2009

<i>Programa</i>	<i>Número de misiones</i>
Foro de Liquidación de Pagos del Hemisferio Occidental	21
Programa Capacidades de Deuda	29
Fortalecimiento de Capacidades respecto al Capital Externo Privado	17
Sistemas de Información de Crédito	13
Programa de Remesas	10

En la tercera categoría, reuniones de tipo técnico, se agrupaban todos aquellos foros que venían celebrándose en forma recurrente desde decenios atrás y sobre los cuales ya se han aportado comentarios diversos en el presente texto. Esta actividad estuvo marcada en buena medida por la continuidad, aunque durante los años finales del decenio surgieron algunos nuevos foros. A manera de ejemplo, en el año 2009 la Reunión de Sistematización en Banca Central llegó a su edición XXXII y las reuniones sobre Comunicación Social en Banca Central y las relativas a la Red de Investigadores en los Bancos Centrales del Continente Americano alcanzaron su edición XIV. En ese año, ya otras tres reuniones técnicas estaban en vísperas de llegar a su décima celebración anual o incluso la habían rebasado: Aspectos Contables y Presupuestales en Banca Central, Asesores Legales en Banca Central, Tesoreros en Banca Central y Administración de Recursos Humanos. En esa misma categoría cabe recordar los casos de la Reunión sobre Administración de Reservas Internacionales, el Encuentro de Responsables en Seguridad en la Banca Central y la Reunión de Auditores Internos en Banca Central. A los anteriores foros habría que agregar las reuniones de Asesores de Política Monetaria, Operadores de Mercado Abierto y la Conferencia sobre Educación Económica y Financiera.

## 5. Publicaciones, asistencia técnica y otros

En materia de publicaciones, el hecho más notable durante el periodo 2000-2009 fue el de las ediciones que se realizaron como resultado de los Programas Plurianuales. Del año 2002 al 2009 el CEMLA publicó 52 ediciones de ese tipo sobre un total de 200, con la inclusión de las publicaciones periódicas del organismo. Ese esfuerzo editorial se inició en 2001 con cuatro publicaciones, número que creció todos los años sucesivos hasta llegar a un máximo de nueve en 2006. ¿Cuáles eran los temas y los títulos de esas publicaciones? A manera ilustrativa, es posible responder a esas preguntas a partir de las publicaciones que se realizaron en 2008. Así, teniendo como autor a la Iniciativa sobre Sistemas de Reporte de Préstamos y Créditos del Hemisferio Occidental se publicó ese año en español e inglés un informe sobre la materia referido a Costa Rica. Una edición similar se realizó, también en ambos idiomas, para Chile. Por otra parte, del Fondo Multilateral de Inversiones del BID se publicó, también en inglés y español, un volumen sobre remesas familiares en Honduras.<sup>181</sup>

Dentro de las publicaciones periódicas, siguieron saliendo a lo largo de todo el periodo las revistas *Boletín*, *Monetaria* y *Money Affairs*. Esas publicaciones periódicas del CEMLA se beneficiaron grandemente de los contactos de la institución con la Red de Investigadores de los Bancos Centrales del Continente Americano. Muchos de los artículos que se publicaron fueron aportados por integrantes de esa Red o llegaron al CEMLA vía su recomendación. Por analogía, también gran beneficio obtuvo el programa de publicaciones no periódicas del convenio de cooperación que se suscribió con el Centro para Estudios sobre Banca Central del Banco de Inglaterra y cuyos trabajos fueron publicados en versión española por el CEMLA.

Por su parte, en el programa de publicaciones no periódicas cabe destacar el caso de los trabajos que obtuvieron el Premio Rodrigo Gómez y que se hicieron acreedores a publicación dentro del sello editorial Estudios. Asimismo, no debería sorprender que la serie Cuadernos de Investigación se publicara tan sólo hasta el

<sup>181</sup> CEMLA, *Informe anual*, 2008, pp. 32-33.

año 2000, cuando se tomó la decisión de hacer una reorganización a fondo de la institución.<sup>182</sup>

El CEMLA puso en funcionamiento su página electrónica en internet (página web) en abril de 1997. Desde ese momento, el instrumento ha tenido un desarrollo extraordinariamente rápido al crecer en número de usuarios y también en cuanto a la ampliación de los sitios web administrados por el centro y los servicios ofrecidos. En los informes institucionales correspondientes a 2001 y 2002, apenas una escueta referencia mereció este tema dentro del capítulo sobre Ediciones.<sup>183</sup> La página web del CEMLA entró en una segunda etapa de desarrollo en el año 2006. Ello ocurrió principalmente como consecuencia de la creación de páginas individuales para los Programas Plurianuales, las cuales empezó a operar el CEMLA en calidad de administrador.

La actividad relativa a Misiones, Asistencia Técnica y al programa de Intercambio de Funcionarios mostró una importante evolución en el periodo del año 2000 al 2009. Esta evolución consistió en lo fundamental en la compactación de las misiones técnicas, en los Programas Plurianuales y en la desaparición del programa de Intercambio de Funcionarios a partir del año 2006. Todavía en 2002 se realizó un evento de asistencia técnica sobre el tema “Metas de inflación” y en los años 2004 y 2005 se realizaron cinco visitas de intercambio de funcionarios sobre los temas “Administración y auditoría de riesgos en banca central”, “Regulación cambiaria y control de capitales del exterior”, “Modelos de pronóstico de inflación” y “Operaciones de mercado abierto”. A partir de 2006 ya sólo se llevaron a cabo misiones técnicas dentro de los Programas Plurianuales, aunque los servicios de ese tipo venían prestándose desde el decenio anterior. El cuadro sinóptico de las misiones de asistencia técnica muestra que en el lapso 2001-2009 se concretaron 55 misiones con un promedio de casi seis por año. Tan sólo el programa Foro de Liquidación de Pagos y Valores del Hemisferio Occidental estuvo en vigor durante todo ese periodo. Los programas sobre Capacidades de

<sup>182</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 2007 y 2008, pp. 26 y 33.

<sup>183</sup> CEMLA, *Informe Anual*, 2004, p. 8.

Deuda, Fortalecimiento de las Capacidades de Capital Externo Privado, Sistemas de Información y Remesas se echaron a andar, respectivamente, en 2003, 2004 y 2006, lo cual explica que el número de misiones fuese más elevado a partir de 2004. En el periodo 2000-2009, el total de misiones se repartió entre esos cinco programas.

Por último, a partir de 2005 se le concedió un lugar propio dentro del cuadro de las actividades oficiales del CEMLA al tema Centro de Documentación y Biblioteca. La explicación para ese cambio se aportó en el *Informe Anual* de 2005.

Durante 2005 se avanzó en dos proyectos fundamentales para disponer en forma electrónica de todas las publicaciones del CEMLA, del año 1954 en adelante. El primero referente a la automatización que permite recuperar la información de ese acervo por autores, títulos, notas y resúmenes [...] En total se dispone en la actualidad de 7,507 fichas analíticas de libros, *Boletín* del CEMLA, Cuadernos de Investigación, Ensayos, *Monetaria*, *Money Affairs* y *Técnicas Financieras*. Actualmente se dispone de este servicio solamente en la red interna del CEMLA y es posible hacer consultas mediante el Centro de Documentación y Biblioteca “Fernando Rivera Arnaiz”. Está desarrollándose un proyecto para vincular este servicio a internet a fin de que, con la seguridad debida, los funcionarios de los miembros asociados y colaboradores tengan acceso a este catálogo.

## §



AMERICAÆ SIVE  
NOVI ORBIS, NOVA  
DESCRIPTIO.

TERRA AVSTRALIS  
INVENTA  
MAGELLANICA  
HADTENVS INCOGNITA.

NOVA GVIKEA. *Adiuta  
a Gvilielmo Blotio videtur esse  
sibi nomine Blotio discoverenda  
effigies.*

ARCHIPELAGO DI  
SAN LAZARO.

Archipelago del C.  
delgado.

Insule salomonis.

MARE DEL SVR. PACIFICVM.

MARE DEL SVR. INDICVM.

MERIDIES.

TERRA DEL PYGMAE.

CHIELO.

REGIO DE  
GANTVM.

PIRATONVM  
delgado.

CHIELO.



## Capítulo VII

---

# Hacia el futuro (2010-2013)

### 1. Planteamiento general

**E**L CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS Latinoamericanos requiere fortalecerse y ofrecer servicios y productos útiles para sus miembros a fin de adaptarse a los requerimientos de la demanda. En tiempos recientes el cambio en el mundo se ha acelerado obligando a las instituciones a adquirir mayor flexibilidad. En lo particular tomó conciencia de esa realidad la administración encabezada desde 2010 por Javier Guzmán Calafell. Así, la velocidad que ha adquirido la transformación, la aparición de nuevos fenómenos monetarios y bancarios en el subcontinente y la disponibilidad de técnicas de planeación modernas han permitido reorientar los programas aplicados por esa administración. El objetivo ha sido encauzar al Centro a la optimización de sus actividades en el presente y preparar una proyección eficiente hacia el futuro. La filosofía implícita en las líneas anteriores sirvió de inspiración para el Plan Estratégico que preparó

la nueva administración como punto de partida para su gestión del organismo.<sup>184</sup>

## 2. El Plan Estratégico

El Plan Estratégico del CEMLA de 2010 resultó un documento sin precedente en la historia del organismo por su profundidad analítica y potencial propositivo. Tal vez el principal acierto del Plan Estratégico sea que fue preparado con base en el enfoque de debilidades y fortalezas. Así, al lograr definir estas con precisión en el plano funcional, las propuestas de acción se plantearon con dos fines complementarios: consolidar las ventajas y superar las insuficiencias. Con apoyo en ese método, el Plan Estratégico se dividió en tres secciones. En la primera se revisaron analíticamente la misión, la visión y los valores que rigen el organismo. Fue en la segunda sección en donde se identificaron las fortalezas y debilidades respectivas por servicios y productos “como plataforma de lanzamiento para las acciones tendientes a cumplir con su misión”. Por último, en la tercera sección se consignaron las propuestas de acción que permitirían asegurar para el CEMLA una evolución sostenida hacia el futuro.

Escrito con apego a la máxima del escritor español Baltasar Gracián, “si bueno y breve, doblemente bueno”, en el Plan Estratégico quedó plasmada la esencia del CEMLA. Desde el punto de vista histórico, el recuento de la misión, la visión y los valores del organismo constituye una suerte de validación *a posteriori* para quienes idearon su establecimiento. Han sido las formas específicas de cumplir con la misión del Centro, “como justificativo permanente de su creación y existencia” y con apoyo en los valores fundamentales, las que han ido variando a través del tiempo y las circunstancias. El imperativo ha sido, es y seguirá siendo el de “apoyar a los bancos centrales” con fundamento en sus valores fundacionales de vocación de servicio, compromiso ético, excelencia profesional, impulso a la innovación, compromiso con la

<sup>184</sup> Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, *Plan estratégico*, mimeo., 2010.

# Javier Guzmán Calafell

**J**AVIER GUZMÁN CALAFELL FUE EL CUARTO funcionario de nacionalidad mexicana en tener la distinción de ser nombrado director del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. Según se recordará, los anteriores fueron Javier Márquez (mexicano por naturalización), Jesús Silva-Herzog Flores y Sergio Gligliazza que encabezaron el organismo en los periodos de 1963 a 1972, 1989 a 1991 y 1992 a 2001, respectivamente. En adición a su destacada carrera profesional y su paso estudiantil por una universidad local y dos del extranjero, la designación de Javier Guzmán para encabezar al CEMLA encontró antecedentes fundamentales en su participación en los órganos de gobierno del Centro. Por un lado, está el importante precedente de que por su calidad de funcionario del Banco de México recibió la encomienda para actuar como alterno (el titular era Guillermo Ortiz, gobernador del banco central mexicano) en la Junta de Gobierno del CEMLA. Guzmán atendió esta encomienda por un largo periodo de ocho años, de 2001 a 2009, y en el quinquenio 2006-2009 ejerció asimismo como integrante del Comité de Auditoría en el organismo.

Javier Guzmán cursó la licenciatura en economía en la Universidad Nacional Autónoma de México, se graduó como el estudiante más destacado de la generación 1973-1976 y en el examen profesional fue aprobado con mención honorífica. A continuación, presentó solicitud y fue admitido en el programa de maestría en Economía en la prestigiada Universidad de Lovaina, con sede en Bélgica. Su tercera y última estación como estudiante graduado fue en la Universidad de Yale, en Estados Unidos, en donde concluyó la maestría en Economía durante el periodo 1979-1980.

La experiencia docente de Javier Guzmán Calafell fue relativamente breve, habiéndose desarrollado esta de 1983 a 1986 siendo ya funcionario del Banco de México. La organización en la cual impartió cátedra fue el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey, campus Ciudad de México, como profesor de las materias de Economía y Finanzas Internacionales en dos programas de nivel de posgrado: la maestría en Economía Administrativa y la maestría en Administración de Empresas. Dichas actividades académicas se iniciaron a escasos tres años de haber sido contratado para prestar sus servicios en el Banco de México, institución a la que ingresó a mediados de 1980, habiendo sido su primera designación la jefatura de la Oficina de Economía Internacional.

Un logro laboral importante consiguió Javier Guzmán en 1986 al ser ascendido en el Banco de México, desempeñándose primero como Gerente de Financiamiento Externo y posteriormente como Gerente de Asuntos Económicos Internacionales. Un momento clave tuvo verificativo en 1994 como resultado de la oportunidad para establecerse en Washington y prestar sus servicios en el Fondo Monetario Internacional, estadía que se desarrolló en una secuencia de tres ascensos importantes. Primeramente se desempeñó como asesor, después fue ascendido a la calidad de director ejecutivo alterno y durante el periodo 1998-1999 de su residencia en la capital estadounidense consiguió ser nombrado director ejecutivo en la silla representativa de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, España y Venezuela. Ya de regreso en México, Guzmán ocupó sucesivamente los cargos de Director de Relaciones Externas (1999-2001) y de Director de Asuntos Internacionales (2001 a 2009).

De particular relevancia en la hoja de servicios profesionales de Javier Guzmán son todas las encomiendas complementarias que desempeñó en forma paralela a su actuación como



funcionario del banco central. En orden cronológico, de 1987 a 1990 cabe destacar su actuación como director ejecutivo alerno por México en el Banco de Desarrollo del Caribe. Asimismo, de 1989 a 1991 se integró a un grupo de trabajo en el Fondo Monetario Internacional cuya misión fue estudiar la medición de los flujos internacionales de capital. Entre 1999 y el año 2009, Guzmán cumplió asimismo el papel de alerno del gobernador del Banco de México en el Grupo de los 20, en el Foro Económico Asia-Pacífico (APEC) y en el Grupo de los 24. En adición, también cabe mencionar su actuación como alerno del gobernador del Banco de México en una Comisión de Notables que se formó para el Estudio de la Sostenibilidad del Financiamiento del Fondo Monetario Internacional a Largo Plazo. Más adelante, de 2006 a 2009 se desempeñó como asesor del gobernador en tres órganos de mucha relevancia: Consejo de Administración del Banco de Pagos Internacionales, Grupo de Buen Gobierno en la Banca Central del mismo banco y Comité de Reforma para la Estructura de Gobierno del Fondo Monetario Internacional.

En el año 2010 el economista Javier Guzmán Calafell decidió acogerse al sistema de pensiones del Banco de México y se jubiló de esa institución después de 30 años de servicios. Fue entonces cuando se produjo su designación para dirigir al CEMLA. Cabe asimismo agregar que a lo largo de su trayectoria profesional ha publicado diversos artículos relativos a las áreas de comercio y finanzas internacionales, deuda externa, fugas de capital, políticas monetarias y cambiaria y organismos internacionales.

apertura y diversidad, y trabajo en equipo. Asimismo, otra de las aportaciones del Plan Estratégico residió en plasmar por escrito la búsqueda de la excelencia como cimiento de la institución:

Tomando en consideración las causas que dieron origen al Centro y su trayectoria a lo largo de los años, la visión a la que el CEMLA debe aspirar debe ser ante todo la de constituirse en un centro de excelencia para el cumplimiento de su misión, percibido como una autoridad en la disseminación del conocimiento de temas sustantivos de banca central, sólido y eficiente en el logro de sus objetivos, y considerado como uno de los mejores centros de formación en estudios monetarios y financieros, al cual sus miembros y su personal sientan orgullo de pertenecer.<sup>185</sup>

En buena medida, la calidad del Plan Estratégico fue el resultado de la comprensión que sus redactores lograron de las diferentes facetas desde las cuales es posible analizar al organismo. Estas facetas son el entorno de mercado en el que se mueve el Centro, la evaluación de los productos y servicios que ofrece el CEMLA, su organización y estructura, los recursos humanos con que cuenta y, por último, un recuento de las áreas operativas del organismo que fueron analizadas en el documento desde la perspectiva de sus fortalezas, debilidades y retos. Las áreas del CEMLA a que se hizo referencia en el Plan Estratégico fueron las siguientes: capacitación, reuniones técnicas de banca central, servicios de información, programas plurianuales, administración y finanzas y dirección general.

En el Plan Estratégico una consideración especial se asignó al entorno de mercado en el que se mueve el CEMLA en la modernidad. El Centro ha tenido que competir cada vez con mayor intensidad en su campo de especialización con organismos internacionales (FMI, Banco Mundial, CEPAL, BID, BPI, etc.), con entidades del sector académico y con otros bancos centrales. En ese contexto de competencia, el CEMLA está obligado a potenciar en forma permanente sus ventajas comparativas y a luchar para superar sus debilidades. Varios de los retos que confronta el organismo hacia

<sup>185</sup> CEMLA, *Plan estratégico*, mimeo., pp. 3-4.

el futuro derivan de esa circunstancia competitiva. Por el hecho de que los servicios se ofrecen al costo, que cuenta con prestigio institucional ya de muchos años y que dispone de un apoyo que tiene su origen en la cooperación de sus miembros, el CEMLA es la fuente de capacitación y asistencia técnica más asequible para los bancos centrales del subcontinente. Además, se establece en el Plan Estratégico que “el Centro conoce bien su mercado”. Se trata de un mercado segmentado en el que se atiende con distintos idiomas y diferentes niveles de complejidad a los bancos centrales y que, por tanto, “requiere de diversificación de la oferta”.

Ya se ha dicho que en el Plan Estratégico el enfoque de fortalezas y debilidades se aplicó analíticamente a las distintas áreas de operación del Centro: capacitación, reuniones técnicas de banca central, servicios de información, programas plurianuales, administración y finanzas, y dirección.

Entre las fortalezas del organismo se destacaron sobre todo el prestigio y la capacidad, fincados ambos en una trayectoria de 60 años de funcionamiento ininterrumpido. A continuación, el documento hizo hincapié en la amplia red de contactos en bancos centrales y organismos internacionales de que ha dispuesto el CEMLA, además de una sólida capacidad de organización de eventos y de “continuidad en el esfuerzo por brindar productos de calidad a su membrecía”. El CEMLA ha contado y cuenta también con un compromiso sólido de apoyo y cooperación por parte de la banca central de la región, entre cuyos integrantes se encuentra muy arraigada la idea de que se trata de una institución que “les pertenece”. Por último, en el recuento de las fortalezas se destacó de manera especial la exitosa inserción que ha tenido el CEMLA “en el circuito internacional de proveedores de capacitación para banca central” mediante alianzas estratégicas.

Por otra parte, una lectura cuidadosa de esas páginas revela que muchas de las debilidades y retos resultaron comunes a todas las áreas operativas, tales como falta de promoción, la insuficiencia de los recursos humanos y su capacitación, y la restricción de recursos financieros. Un panorama de conjunto completo y equilibrado se aporta en la sección “Diagnóstico para el CEMLA”, en la que quedaron plasmadas las siguientes debilidades y retos.

- En los programas de trabajo se había dado prioridad al número de eventos y a su incremento sin otorgar igual importancia al equilibrio entre calidad y cantidad.
- El limitado presupuesto con que había contado el Centro reiteradamente había impedido cumplir con los objetivos de manera eficaz.
- Otro problema había sido la insuficiencia de los mecanismos para identificar las necesidades de los miembros y evaluar la calidad y pertinencia de los productos y servicios.
- Inadecuación e insuficiencia de los recursos humanos de la institución para alcanzar sus fines y aspiraciones.
- La carencia de un entorno laboral adecuado, un modelo de gestión y control interno insuficiente y un enfoque administrativo excesivamente orientado a la minimización de costos.
- Deterioro grave del inmueble, mobiliario e infraestructura operativa del organismo.
- Vulnerabilidad ante la competencia *de facto* y potencial que le presentan al CEMLA otras instituciones y organismos que ofrecen servicios y productos similares.
- El CEMLA no tenía política de comunicación interna y externa.

A continuación, el recuento de los retos y las debilidades fue el trampolín para el lanzamiento de las propuestas de acción que quedaron incorporadas más adelante en el documento. Así, hacia el futuro el CEMLA debería lograr:

- Mayor equilibrio entre calidad y cantidad en productos y servicios.
- Fortalecimiento de la capacidad para contribuir de forma más eficaz con el contenido temático de los eventos.
- Revisión cuidadosa y creativa de las actividades, los servicios y los productos para adecuarlos continuamente a un entorno competitivo.

- Incremento de los ingresos del organismo por las vías tradicionales y no tradicionales.
- Mejora permanente de los mecanismos para identificar la demanda para sus servicios.
- Capacitación y adecuación de los recursos humanos a “una cultura institucional orientada a la búsqueda de excelencia”.
- Ofrecimiento de un horizonte laboral atractivo para el personal que cuente con las características deseadas.
- Un modelo adecuado de gestión y control interno a fin de dar seguimiento a los procesos y el cumplimiento de las metas.
- Incorporación de una política eficaz de comunicación y promoción para imprimirle proyección al organismo.
- Modernización de las instalaciones, equipos, mobiliario y sistemas operativos.

Todos los elementos incorporados en las primeras secciones del Plan Estratégico sirvieron de materia prima para la parte propositiva incorporada en la sección “Definición de la estrategia a seguir para lograr la visión deseada para el CEMLA”. Desde luego, fueron insumos para la redacción de esa sección los elementos siguientes: la misión y los valores institucionales, el panorama sobre la situación actual del CEMLA con sus antecedentes, el entorno de mercado, el repertorio de servicios y productos, la estructura organizativa de la entidad y el diagnóstico sobre los recursos humanos. Un elemento adicional al que se recurrió con el fin de definir los objetivos estratégicos para el periodo 2011-2013 fueron los estatutos del Centro, lineamiento de orientación fundamental. Así, el Programa Estratégico se preparó con base en cinco objetivos básicos y en la parte propositiva se asignaron a cada uno de ellos dos dimensiones cronológicas: “Acciones contempladas para 2011” y “Acciones contempladas para el periodo 2012-2013”. Los objetivos estratégicos quedaron determinados textualmente como sigue:

- Fortalecer la calidad de los cursos, los talleres, los seminarios, las reuniones y la asistencia técnica provista por el CEMLA en congruencia con el propósito de lograr niveles de excelencia.
- Fortalecer la capacidad de respuesta del CEMLA a las necesidades de sus países miembros en un entorno cambiante.
- Garantizar que el CEMLA cuente con los recursos financieros y humanos adecuados para cumplir con su misión.
- Fortalecer la capacidad administrativa del Centro con miras a transformarlo en una institución moderna, eficaz y eficiente.
- Generar una nueva imagen institucional y una política de comunicación que permita una mayor presencia de la institución tanto entre sus miembros como ante el público en general.

### 3. Cuotas

La condición fundamental para poner en ejecución el Plan Estratégico fue el incremento de las cuotas. El primer punto que debe considerarse es que las cuotas de asociados y colaboradores han constituido siempre, desde que se fundó el Centro, su principal fuente de ingresos. Durante el periodo 2005 a 2010 las cuotas de asociados y colaboradores representaron aproximadamente el 97% de los ingresos de naturaleza permanente de libre uso del organismo. Los ajustes de cuotas desde la creación del Centro habían obedecido a factores tales como la incorporación de nuevos miembros, los requerimientos de fondos o la modificación de las actividades institucionales. La política respecto a esta materia cambió radicalmente desde mediados de los años noventa. El último incremento de cuotas, que respondió a la finalidad de conservar el valor de los ingresos del CEMLA en términos reales, se llevó a cabo en 1995. A partir de ese año el nivel de las cuotas se redujo en dos ocasiones (1997 y 2000), para posteriormente mantenerse inalteradas en términos nominales hasta 2011. Naturalmente,

esto dio lugar a una pronunciada caída de los ingresos del CEMLA en términos reales.

La administración del Centro consideró como una alternativa la posibilidad de buscar fuentes de ingreso distintas de las cuotas. Una opción natural era ampliar la membrecía de la institución. La Dirección General exploró de manera activa esta posibilidad, con resultados concretos. Así, durante 2010 y 2011 se consiguió reclutar como miembros asociados del Centro al Banco Nacional de Suiza, al Sveriges Riksbank (Suecia), a la Corporación Andina de Fomento y a la Turks and Caicos Islands Financial Services Commission. La ampliación de la membrecía del CEMLA es muy importante en sí, independientemente de su repercusión en los ingresos del Centro. Sin embargo, también se hizo evidente que aun en el caso más optimista el alivio a las restricciones financieras que podría obtenerse por esta vía era relativamente modesto.

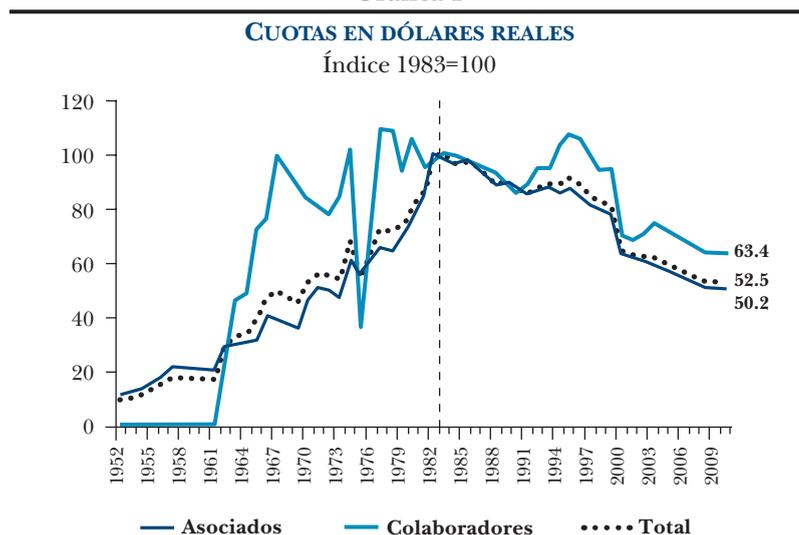
Aunque como se ha visto el problema de los ingresos del organismo había sido recurrente desde los primeros años de la institución y había sido confrontado con intensidad variable por todas sus administraciones, nunca se había dado a este asunto un tratamiento analítico comprensivo, tal como ocurrió en 2011. Las revisiones de cuotas llevadas a cabo en el pasado habían siempre respondido a una motivación coyuntural: resarcir el deterioro del poder adquisitivo de los ingresos del CEMLA, en razón de que con el paso del tiempo los precios se habían incrementado. En el documento que la Dirección presentó a la consideración de la Junta de Gobierno y con la anuencia de esta a la Asamblea del CEMLA en 2011, no únicamente se prestó consideración al problema de la actualización de las cuotas, sino a la incorporación de un procedimiento cuya aplicación pudiera ofrecer una solución institucional y definitiva a esa dificultad, que se había vuelto periódica, del deterioro de los ingresos del CEMLA en términos reales. En específico, la Asamblea del CEMLA autorizó que el nivel de las cuotas se revisara cuando menos cada cuatro años. La razón de fondo para esta moción era poderosa: nada puede hacerse sin recursos.

El documento que se preparó para conocimiento de la Asamblea del CEMLA en la reunión que se celebró en septiembre de 2011, en la ciudad de Washington, llevó por título “Situación

actual de las cuotas del CEMLA y requerimientos de recursos para los próximos años”. La sección inicial se dedicó al análisis de la evolución histórica que habían tenido las cuotas hasta el 2010. El panorama general, que confirmaban coincidentemente todos los indicadores, es que mientras en cifras nominales el ingreso por cuotas de asociados y colaboradores se había mantenido constante desde el año 2000, el deterioro de esos ingresos en términos reales había sido muy marcado. Del año 1983, en que el ingreso real por cuotas medido en pesos había llegado a un máximo, el deterioro había alcanzado aproximadamente el 65%. Por su parte, esa misma estimación realizada con base en dólares reales mostraba un deterioro del poder adquisitivo de los ingresos institucionales entre el 40% y el 50%. A conclusiones semejantes se llegó considerando otros indicadores parecidos, entre ellos las cuotas en términos reales por evento organizado y por empleado.

Dado que las cuotas del CEMLA se pagan en dólares, en el primer ejercicio realizado para calcular la caída de los ingresos del CEMLA se consideró la trayectoria de las cuotas deflactadas por el índice de precios al consumidor en Estados Unidos (gráfica 1).

Gráfica 1

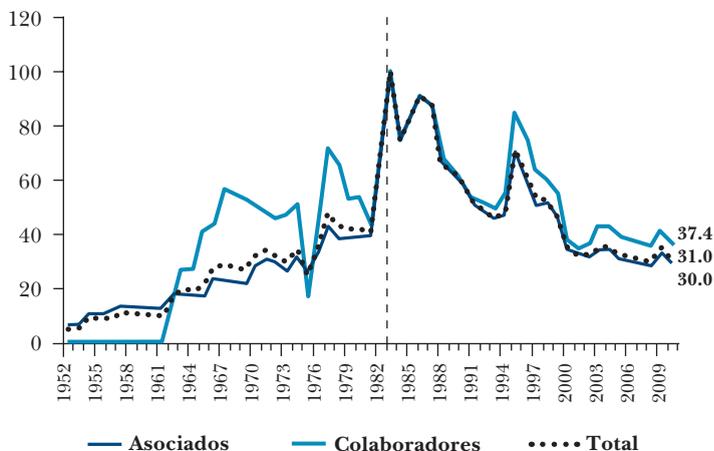


Fuentes: US Bureau of Labor Statistics y CEMLA.

Con estas bases, se observa que de 1983 a 2010, la caída de las cuotas totales en términos reales se ubicaba en alrededor del 47 por ciento.

Ahora bien, aunque los ingresos del CEMLA se concretan en dólares, la mayor parte de dichos recursos se utiliza para financiar gastos en pesos mexicanos. En virtud de lo anterior, se juzgó necesario tomar también como punto de referencia la evolución de las cuotas en pesos constantes (gráfica 2). Los resultados del ejercicio correspondiente revelaron una caída de las cuotas en términos reales del 69% del pico localizado en 1983 a 2010.

**Gráfica 2**  
**CUOTAS EN PESOS REALES: 1952-2010**  
Índice 1983=100



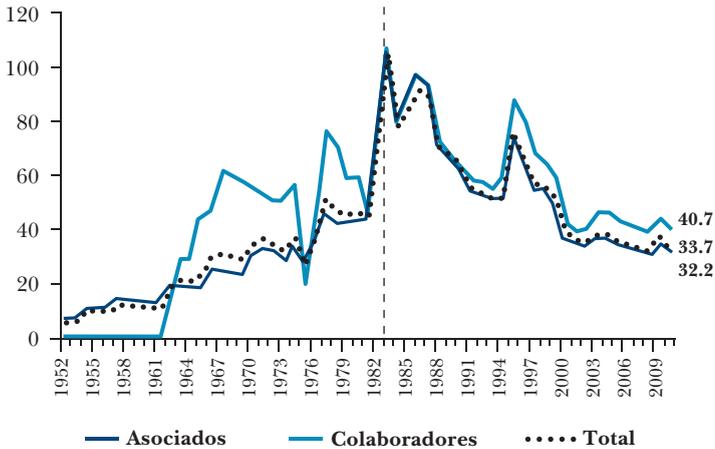
Fuentes: Banco de México y CEMLA.

El poder adquisitivo de las cuotas del CEMLA también podía calcularse mediante un ajuste que tomara en consideración tanto los gastos que se realizan en pesos como en moneda extranjera. En virtud de lo anterior, en un tercer ejercicio (gráfica 3) se utilizó como deflactor un indicador en el que se incluyeron los índices de precios de México y Estados Unidos, ponderados por las participaciones relativas del peso mexicano y otras monedas en

Gráfica 3

**CUOTAS DEFLACTADAS CONSIDERANDO LA ESTRUCTURA DE LAS EROGACIONES DEL CEMLA: 1952-2010**

Índice 1983=100



Fuente: US Bureau of Labor Statistics, CEMLA.

los gastos del CEMLA. En este caso el descenso de las cuotas reales durante el periodo 1983-2010 resultó del 66%. Con los cálculos anteriores quedó claramente comprobado en términos cuantitativos el deterioro sufrido en términos de poder adquisitivo de las cuotas del CEMLA.

Desde el punto de vista propositivo los pasajes más importantes del documento se incorporaron en su segunda sección con el título “Necesidades de recursos en los próximos años”. El texto correspondiente comenzaba haciendo referencia al rezago que habían sufrido las percepciones reales en el CEMLA y a la degradación de las instalaciones y los equipos causada por las restricciones presupuestarias; se concluía que esa situación sería insostenible a futuro y pondría en riesgo el funcionamiento y hasta la subsistencia del Centro. Y en adición a esos argumentos difícilmente refutables, estaba lo relacionado con la proyección hacia el futuro de un organismo que se deseaba renovado y pujante. Así:

Con el fin de evaluar con mayor precisión las necesidades de recursos del CEMLA, se llevó a cabo un ejercicio de

presupuestación multianual para el periodo 2012-2016. En la preparación de este ejercicio se dio prioridad a las necesidades del Centro en materia de fortalecimiento del programa de actividades y publicaciones, contratación de personal, mejor perspectiva de desarrollo para los empleados, presencia más activa en distintos foros y modernización de la infraestructura tecnológica y física, entre otras. Todo ello, con miras al logro de los objetivos fijados en el Plan Estratégico.

En cuanto a las necesidades de recursos por parte del Centro en el mediano plazo, el primer objetivo que se planteó fue revertir el deterioro de varios años en el edificio de la institución y la infraestructura operativa general y sobre todo la caída de las percepciones del personal del organismo. Cabe aclarar que en el Plan Estratégico se consideraba un incremento del personal a mediano plazo de tan sólo siete plazas sobre un total de 49. Otros objetivos en el presupuesto multianual fueron hacer posible una participación más activa de los empleados del CEMLA en eventos, mayores apoyos para pasantías y becas, implantar un programa de educación a distancia e introducir un programa de retiro voluntario.

Como punto de partida para el ejercicio de presupuestación multianual del periodo 2012-2016, la Dirección, como ya se ha dicho, definió prioridades y además partió de una serie de supuestos, a la mayoría de los cuales se les aplicó una expresión cuantitativa concreta. Las prioridades se establecieron en cuanto a las siguientes metas: fortalecimiento del programa de actividades y publicaciones, contratación de personal, mejor perspectiva de desarrollo para los empleados, presencia más activa del Centro en distintos foros y modernización de la infraestructura tecnológica y física de la institución. De este ejercicio se derivó un total de gastos adicionales de aproximadamente 1.1 millones de dólares por año en el periodo señalado. Ese incremento correspondió a un aumento de las cuotas de alrededor del 50 por ciento.

Aunado a la realización de ese ejercicio de presupuestación multianual, cabe destacar asimismo el logro que se alcanzó gracias a la aceptación de la propuesta tanto por parte de la Junta de Gobierno del CEMLA como por la Asamblea. Cabe atribuir ese resultado a tres factores que funcionaron de manera concurrente.

En primer lugar, a la calidad –ya comentada previamente– con la que fue preparado el Plan Estratégico. Si los objetivos incorporados en dicho Plan se iban a poder alcanzar, ello sería únicamente a condición de que el Centro contara con recursos suficientes en forma permanente. En segundo lugar, un juicio semejante merece el documento en el que se explicó la evolución histórica de las cuotas y la propuesta que se presentaba para su incremento. Por último, también se realizó una labor de cabildeo eficaz para sensibilizar a los integrantes de la Asamblea respecto a la conveniencia de aceptar tanto el Plan Estratégico como el presupuesto multianual, documentos en los cuales se apoyó la propuesta que se presentó para incrementar las cuotas.

#### **4. Programa de eventos**

Los lineamientos incluidos en el Plan Estratégico han tenido su expresión operativa en los programas anuales del CEMLA. En lo fundamental, esos programas se apoyan en actividades de cuatro tipos: capacitación, seminarios de discusión, reuniones técnicas y eventos asociados a los programas de asistencia técnica.

La estructura del programa de eventos se determina fundamentalmente sobre la base de las necesidades de los países miembros. Como ya se ha explicado, estas se recopilan por varios mecanismos, entre ellos las encuestas (anuales a partir de 2010), complementadas con solicitudes directas, diálogo con las autoridades de las instituciones miembros, el intercambio de opiniones con los socios técnicos y la evaluación del personal del CEMLA.

Con el fin de atender posibles brechas en el programa de eventos, el CEMLA ha decidido seguir un enfoque flexible. Aunque el programa es aprobado por la Junta de Gobierno en septiembre u octubre del año previo, si la disponibilidad de presupuesto lo permite, el CEMLA trata de acomodar las solicitudes que presentan los bancos miembros después de esa fecha.

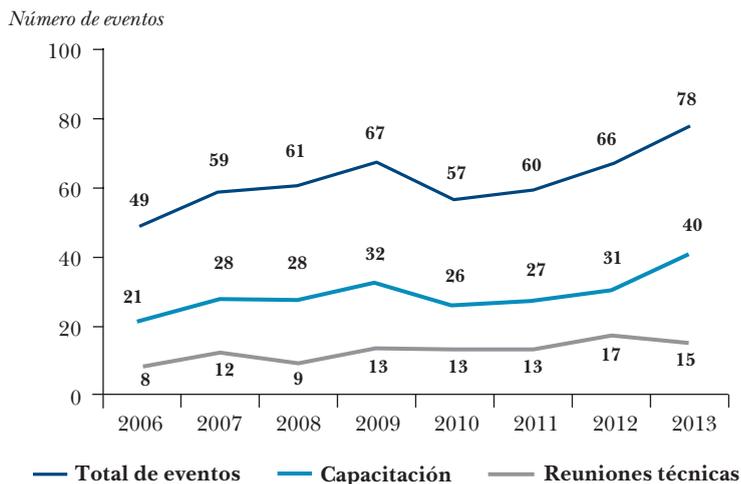
El incremento de las cuotas logrado a partir de 2012 ha permitido un aumento considerable en el número de eventos organizados. Como se observa en la gráfica 4, estos pasaron de un promedio de casi 60 en el periodo 2006-2011, a 66 en 2012 y a una cifra

programada de 78 en 2013. El incremento se explica principalmente por la expansión de las tareas de capacitación y, en menor medida, por el aumento de las reuniones técnicas, esto último como reflejo, a su vez, del interés de los miembros en que una gama más amplia de expertos en distintos ámbitos de la banca central se reúnan de manera periódica en el marco de los eventos coordinados por el CEMLA.

En el Plan Estratégico se incluyó también entre las acciones prioritarias del CEMLA una mayor colaboración con los socios técnicos para la organización y el financiamiento conjuntos de eventos de diferente tipo. Esa decisión se explica en lo fundamental por las sinergias que dicho enfoque permite lograr. Al CEMLA le posibilita, por una parte, disminuir los costos de los eventos, pero lo que es más importante, aprovechar en beneficio de América Latina y del Caribe la larga experiencia acumulada por otras instituciones de prestigio reconocido. Indudablemente, en esta línea de actividad el CEMLA ha experimentado un cambio estructural durante los últimos años. Del total de eventos que se organizaron

Gráfica 4

**CEMLA: TOTAL DE EVENTOS, EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y REUNIONES TÉCNICAS, 2006 A 2013**

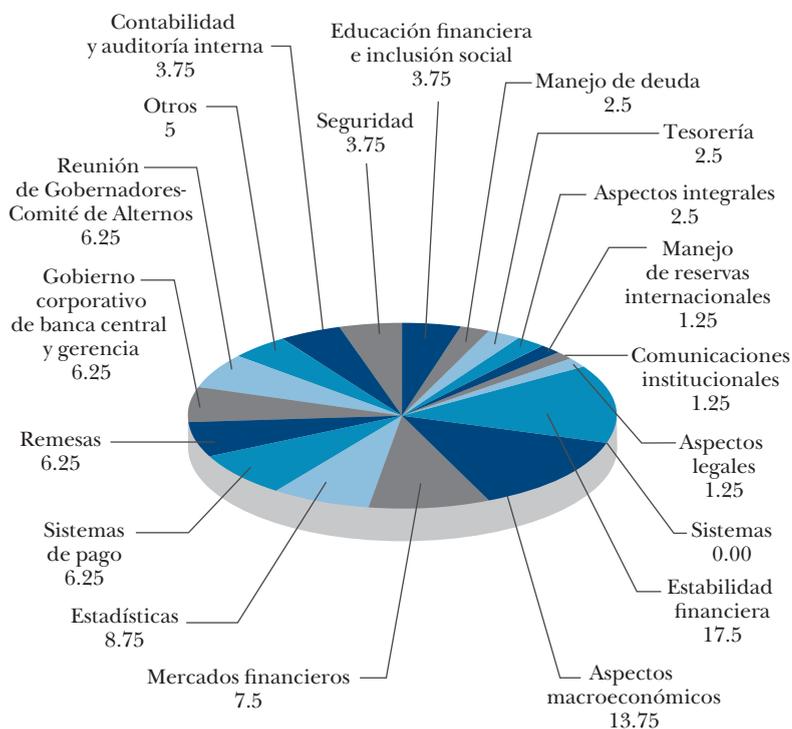


en el periodo 2006-2010, el 32% se llevó a cabo con socios técnicos (cuadro 19). Por su parte, para 2012 y 2013 las cifras correspondientes son el 48% y el 47%, respectivamente.

Tres características adicionales vale la pena destacar de los eventos que organiza el CEMLA. La primera se refiere a la orientación temática. Como sería de esperarse, particularmente en las circunstancias de los últimos años, los eventos del Centro han venido enfocándose en temas macroeconómicos y financieros. De hecho, del total de eventos que se incluyeron en el programa para 2012, alrededor del 39% se concentró en las áreas mencionadas (gráfica 5). No obstante, la gama de asuntos considerados fue muy

**Gráfica 5**

**CEMLA: DISTRIBUCIÓN TEMÁTICA DE EVENTOS EN 2012**  
(porcentajes)



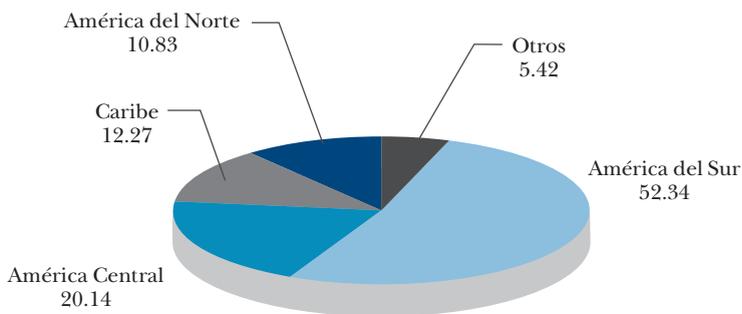
amplia, abarcando tanto temas sustantivos como de apoyo para la banca central.

El segundo aspecto se relaciona con el origen de los participantes en los eventos que organiza la institución. Como es posible comprobar en los datos de la gráfica 6, en 2011 la mayor parte de los asistentes a los eventos del CEMLA provinieron de América del Sur, seguidos por Centroamérica, el Caribe y América del Norte, en ese orden. No obstante, es de destacarse que la participación relativa de representantes del Caribe y especialmente de América Central resultó superior a su aportación en el total de cuotas. Ese hecho, combinado con el lineamiento de que la totalidad de los miembros del CEMLA acceden por igual a sus servicios independientemente de la cuota respectiva, demuestra el espíritu de cooperación en que se ha apoyado históricamente la institución.

Gráfica 6

---

**CEMLA: PARTICIPANTES POR REGIÓN 2011**  
(porcentajes)



---

El espíritu de colaboración que impulsa al CEMLA y a sus bancos centrales miembros puede ser abordado desde otra perspectiva, como se muestra en la gráfica 7. La imagen revela que los miembros provenientes de países con menor capacidad económica (medida por medio del PIB per cápita) tienen una participación

## Cuadro 19

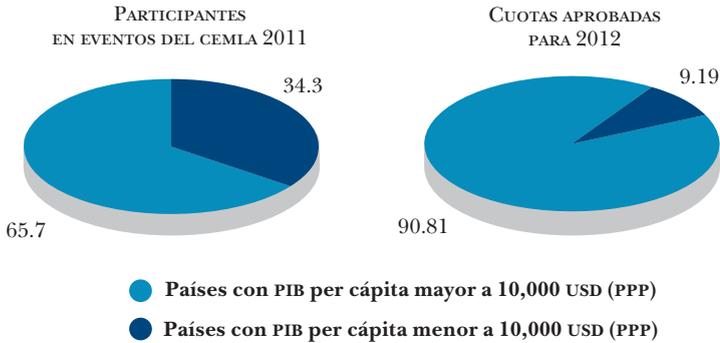
## CEMLA: EVENTOS ORGANIZADOS CON SOCIOS TÉCNICOS, 2006-2012

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Socios técnicos miembros</i>								
Banco Central Europeo	0	1	0	0	0	0	1	0
Banco de España	3	4	5	5	4	4	3	4
Bundesbank	2	3	2	2	3	4	4	3
Federal Reserve System	1	1	2	3	2	1	1	1
<i>Subtotal:</i>	6	9	9	10	9	9	9	8
<i>Socios técnicos organismos internacionales/bancos centrales</i>								
ALIDE	0	0	0	0	1	0	0	1
Banco de España-ASBA	0	0	0	0	1	2	1	1
Banco Mundial	3	0	0	0	2	1	2	2
Banco Mundial, BID y BPI	0	3	2	1	1	1	1	1
Banco Mundial-FMI	0	1	0	1	1	0	0	0
BID	1	1	1	1	2	2	1	3
BPI	1	2	1	2	1	4	2	3
DGRV	1	2	2	1	2	1	1	2
FED-ASBA	1	0	0	0	0	1	0	1
FMI	0	0	2	0	1	3	4	3



Gráfica 7

**CEMLA: PARTICIPANTES Y CUOTAS POR NIVEL DE INGRESO 2011**  
(porcentajes)



mucho mayor en las actividades del CEMLA que la que presentan en la aportación de cuotas. Este hecho revela que implícitamente se está dando una transferencia de recursos de los bancos centrales de países con mayor nivel económico hacia aquellos con uno más modesto. Aunque este fenómeno ha existido desde hace tiempo, es tan sólo recientemente que se ha detectado su existencia y se ha dado a conocer de manera rotunda.

## 5. Reorganización de las reuniones de gobernadores y otras reuniones técnicas

### Reuniones de gobernadores

El antecedente más remoto de esas reuniones se remonta a 1963 cuando durante las reuniones del FMI y del Banco Mundial de ese año el presidente del Banco Central de Venezuela, Alfredo Macado Gómez, hizo la propuesta de que los gobernadores de los bancos centrales de América Latina se reunieran por lo menos una vez por año. La propuesta prosperó y como resultado la Reunión de Gobernadores de Banco Centrales del Continente Americano se celebró por vez primera en 1964. Por su parte, la Reunión de

Gobernadores de Bancos Centrales de América Latina y España lo hizo en 1965.

Tras una revisión en 2010 de las agendas de las reuniones de Gobernadores de Bancos Centrales del Continente Americano y de América Latina y España, la Dirección General del CEMLA hizo notar que esos foros se habían vuelto equivalentes (o si se quiere duplicados), toda vez que los participantes eran prácticamente los mismos funcionarios y las agendas de discusión se elaboraban con la idea de una única reunión. Adicionalmente se comprobó que los reglamentos en vigor para ambos foros eran obsoletos, no compatibles entre sí y daban lugar a incertidumbres en la toma de algunas decisiones. Así, del diagnóstico anterior surgió la propuesta de fusionar esas dos reuniones en una sola que se denominaría en adelante Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales del CEMLA.<sup>186</sup>

En octubre de 2010 la Junta de gobierno del CEMLA también recibió y aprobó por parte de las autoridades del organismo una propuesta adicional para reorganizar las reuniones de gobernadores de América Latina, España y Filipinas ante el FMI-Banco Mundial. En el documento correspondiente se citaba la tendencia a la baja que se había observado en la asistencia de los gobernadores a ese foro, lo que era atribuible a la complejidad que habían alcanzado las agendas de trabajo durante las reuniones anuales del FMI-Banco Mundial y al traslape que había aflorado con la Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales de Asia, América Latina y el Caribe.

Cabe hacer notar que nunca se pensó en suprimir esa reunión a pesar de los problemas que se enfrentaban. Las razones eran su utilidad, la oportunidad para adquirir un mejor conocimiento sobre las políticas del FMI y del Banco Mundial, y la posibilidad que ofrecía a los cabezas de bancos centrales para dialogar simultáneamente con sus contrapartes y con los directores ejecutivos representantes de los países asistentes a la reunión.

<sup>186</sup> CEMLA, “Propuesta de fusión de las reuniones de Gobernadores de Bancos Centrales del Continente Americano y de América Latina y España”, Washington D. C., 6 de octubre de 2010.

En esa forma, la propuesta de reorganización de dicho foro se basó en modificar el formato. Una primera decisión consistió en ubicar esa reunión en el calendario antes de la celebración de otros foros más amplios como el G24 o el G20. Una segunda decisión fue reducir el tiempo tradicional de celebración de tres horas a un máximo de una hora según la siguiente agenda. La experiencia es que con la nueva organización tanto la asistencia como el contenido de las reuniones de gobernadores de bancos centrales del CEMLA y de la paralela de gobernadores de América Latina, España y Filipinas han mostrado una mejora notable.

### **Reunión de gobernadores de Bancos Centrales de Asia, América Latina y el Caribe**

En el año 2010 la Reunión de Gobernadores de Bancos Centrales de Asia, América Latina y el Caribe celebró su sexta edición en Washington D. C. En esa ocasión los integrantes de dicho foro llegaron a varios acuerdos importantes. Decidieron intensificar la organización conjunta de eventos, extender invitación a los bancos centrales de esas tres regiones a todos los eventos que organizaran conjuntamente el CEMLA y el SEACEN, establecer canales de comunicación formales para intercambiar información sobre las actividades de los bancos centrales de las regiones aludidas y emprender proyectos de investigación conjuntos, además de la puesta en marcha de programas de pasantías y asistencia técnica. Posteriormente se puso en operación un sitio web con la finalidad de incluir todas las actividades y los productos correspondientes a ese espacio de trabajo.

El compromiso de cooperación de los bancos centrales de América Latina y el Caribe con sus similares de Asia tiene gran potencial. Las perspectivas de esa asociación son muy promisoras y los resultados se han empezado a concretar en un plazo breve. Como muestra se tienen las dos primeras conferencias SEACEN-CEMLA, celebradas en Kuala Lumpur y Punta del Este en 2011 y 2012, respectivamente. Los temas de estos eventos no pudieron ser más oportunos: "La implementación de la política monetaria: lecciones de la crisis y retos para los próximos años" y "El papel de los bancos centrales en la estabilidad macroeconómica

y financiera: retos en un mundo incierto y volátil”. A finales de 2012 se publicó un libro con las ponencias de la primera reunión.

### Nuevas reuniones técnicas

Asimismo, a partir del 2010 se crearon en el CEMLA nuevas reuniones técnicas que también se han efectuado de manera satisfactoria:

- Reunión de Responsables de Bibliotecas de Banca Central.
- Reunión de Estabilidad Financiera.
- Reunión de Responsables de Adquisiciones y Contrataciones de Banca Central.
- Reunión sobre Gestión de la Seguridad de la Información.

Dentro de las reuniones técnicas que se han creado en el CEMLA en tiempos recientes, destacan los trabajos llevados a cabo en el marco del denominado Marco Interamericano de Pagos



Participantes de la III Reunión del Grupo de Trabajo Marco Interamericano de Pagos, 2010, en las instalaciones del Centro. Archivo fotográfico del CEMLA.

(MIAP). El principal antecedente de la conformación de ese foro fue la Semana de Pagos que se celebró en Viena en septiembre de 2008 y en la cual el Banco de México y la Reserva Federal de Atlanta presentaron su proyecto conjunto llamado Directo a México, que es un mecanismo que permite la interconexión de los sistemas de pago de ambos países para la transferencia de fondos. Esas presentaciones inspiraron la idea de replicar la experiencia del sistema Directo a México en el ámbito regional y para tal fin el CEMLA organizó en marzo de 2009, en su sede en la ciudad de México, una reunión en la cual los bancos centrales asistentes acordaron crear el MIAP, cuya misión sería analizar las perspectivas de un mecanismo de interconexión de los sistemas de pago en América Latina y el Caribe.<sup>187</sup>

El proyecto cayó en una suerte de paréntesis hasta que en octubre de 2010 se acordó impulsarlo con mayores bríos. Con tal motivo se formó un subgrupo de trabajo que quedó conformado con los bancos centrales de Brasil, Costa Rica, Ecuador y México (SGT-MIAP). La encomienda concreta fue la de reiniciar las actividades que condujeran a la redacción de un documento base para continuar el proyecto. El documento de diagnóstico fue producido por el CEMLA con el apoyo de los integrantes del SGT-MIAP, y en marzo de 2012 se llegó a dos conclusiones fundamentales. Primera, la interconexión con Estados Unidos era el caso más claro de negocio para la mayoría de los países asociados al CEMLA. Segunda, algunos corredores intrarregionales podrían ser analizados para determinar las posibilidades de negocio. De esos planteamientos se derivaron dos recomendaciones concretas: concentrarse en una primera etapa en el proyecto de interconexión de los sistemas de pago de los países de la región con el de Estados Unidos y realizar posteriormente los estudios sobre posibles corredores intrarregionales.

La etapa más reciente del proyecto se inició en junio de 2012 con la decisión de consultar con la Reserva Federal de Atlanta su disponibilidad para estudiar interconexiones bilaterales (incluso

<sup>187</sup> CEMLA, Grupo de Trabajo Marco Interamericano de Pagos, minutas, 28 y 29 de julio de 2009, pp. 1-3.

con países pequeños o grupos de países) bajo estándares escalables, de la cual se obtuvo una respuesta afirmativa. Así, en septiembre de ese año se tomó la decisión de empezar a evaluar la viabilidad de una interconexión de los sistemas de pago de los bancos centrales del SGT-MIAP con la Reserva Federal de Atlanta. En octubre de 2012 las autoridades de esa última organización manifestaron su apoyo a la propuesta y durante los meses siguientes se unieron al proyecto los bancos centrales de El Salvador, Perú y Bolivia. A comienzos de 2013 dieron inicio los contactos entre varios de los bancos centrales señalados y la Reserva Federal de Atlanta, con la coordinación del CEMLA, para impulsar este proyecto.<sup>188</sup>

## 6. Investigación

Como se ha explicado de manera reiterada, las actividades de investigación, que llegaron a ocupar un lugar importante dentro del CEMLA, desaparecieron a finales de los años noventa, fundamentalmente como resultado de las dificultades de tipo presupuestario. En ese contexto, la participación del Centro en las tareas de investigación se dio a través de mecanismos indirectos, en lo específico, al actuar como promotor de estas actividades por diversas vías.

Respecto a esto último, primeramente cabe mencionar a la denominada Red de Investigadores de la Banca Central, en la cual el CEMLA desempeña la labor de secretariado técnico. En el marco de ese foro se presentan anualmente documentos de investigación de los bancos centrales miembros y de algunos organismos internacionales, previamente evaluados y seleccionados por un comité. En esta línea se incluye además un programa de investigación conjunta, dentro del cual los investigadores de los bancos centrales interesados están en posibilidad de unir esfuerzos para analizar una temática de interés común. Los documentos que se elaboran dentro de ese programa son publicados por el CEMLA.

<sup>188</sup> CEMLA, Grupo de Trabajo para el Marco Interamericano de Pagos, Informe de Avances del SGT-MIAP.

Por su parte, los mecanismos de selección y organización de la Red se han venido depurando con el tiempo, lo que ha fomentado una participación creciente en las reuniones de la misma.

Una segunda vía de acción es el Premio Rodrigo Gómez, creado en 1970, como ya se ha dicho, para honrar la memoria de quien fuera director general del Banco de México y principal impulsor de la fundación del CEMLA. El Premio se instituyó con la intención de estimular la elaboración de estudios de interés para los bancos centrales y reconocer la labor de investigación que se lleva a cabo en la región.

La tercera vía son las publicaciones periódicas. En lo específico, el CEMLA publicó a partir de 1978 y 1988, las revistas *Monetaria* y *Money Affairs* respectivamente. La última apareció hasta 2011. En esos medios se han publicado trabajos de investigación (en español en la primera y en inglés en la segunda) principalmente de economistas de bancos centrales de América Latina y el Caribe.

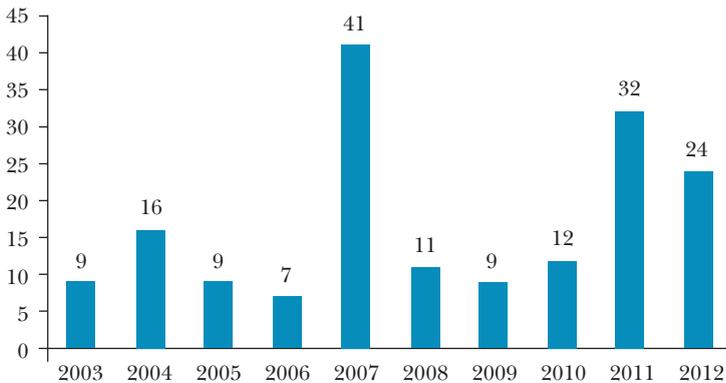
Todas las actividades mencionadas continuaron realizándose a partir de 2010-2011. Sin embargo, con la finalidad de fortalecer la investigación en el CEMLA en un entorno de restricciones presupuestarias, se pusieron en marcha diversos esfuerzos que no implicaban desembolso de recursos para la institución. Entre las acciones tomadas cabe destacar las siguientes:

### **Premio Rodrigo Gómez**

Debido a una combinación de factores, la participación de investigadores en el Premio Rodrigo Gómez había sido baja. En virtud de que ese hecho podría ir en detrimento de la calidad de los estudios concursantes y con el fin de fomentar la presentación de más y mejores trabajos, en octubre de 2010 la Junta de Gobierno aprobó una serie de modificaciones en materia de promoción del certamen, plazos de recepción de trabajos, evaluación y entrega de resultados. Los avances han sido muy satisfactorios. Como es posible observar en la gráfica 8, el número de trabajos presentados pasó de un promedio de 14 en 2001-2010 a 28 en 2011-2012.

En ese orden de ideas, en octubre de 2012 se acordaron modificaciones adicionales entre las cuales cabe destacar la decisión de flexibilizar los requisitos de ingreso al concurso y en particular

Gráfica 8

**ESTUDIOS RECIBIDOS PARA EL PREMIO RODRIGO GÓMEZ, 2003-2012**

permitir la participación de documentos de trabajo. También se eliminó una cláusula que permitía al CEMLA publicar los trabajos concursantes aun si no habían resultado premiados. Igualmente se hizo explícito que como parte del reconocimiento al trabajo ganador este se publicaría tanto en español como en inglés. Es de esperarse que con estas medidas se incremente aún más el número de trabajos concurrentes en el Premio Rodrigo Gómez y que por esa vía se fortalezca la reflexión y la investigación en América Latina y el Caribe sobre las materias de interés para los bancos centrales miembros del CEMLA.

### **Pasantías de investigación**

La Junta de Gobierno aprobó en 2011 un programa de pasantías de investigación en el CEMLA de investigadores de los bancos centrales interesados. Esas pasantías duran un mínimo de un año con posibilidad de extensión a un año más y son financiadas en su mayor parte por los bancos centrales postulantes. Por su parte, el CEMLA paga un complemento adicional. La agenda de investigación correspondiente será definida en todos los casos de manera conjunta por el CEMLA y los bancos centrales participantes, y los

investigadores asumen el compromiso de producir al menos dos documentos por año. Al momento de redactar este libro ya se tenían seleccionados a los primeros participantes en el programa, una investigadora del Banco de México y uno del Central Bank of Barbados.

### **Fortalecimiento de las revistas académicas**

En 2010 se inició un proceso de fortalecimiento de las revistas académicas del CEMLA. Las principales medidas que se han acordado se explican más adelante.

### **Convenios con universidades**

Con el fin de ampliar el ámbito de la investigación y la cooperación con universidades y otras instituciones académicas, a finales de 2010 el CEMLA firmó convenios con dos universidades mexicanas. En términos generales, en los acuerdos correspondientes se estableció un marco de colaboración para analizar, investigar, discutir y difundir temas de relevancia para la banca central. Así, al amparo de estos convenios el CEMLA presentó en 2010 y 2011 documentos de investigación en las reuniones de la Red de Investigadores de Banca Central.

### **Fortalecimiento de la Gerencia de Investigación**

Hasta el momento de la redacción de este libro, el CEMLA contaba con cuatro plazas para doctores en economía (además de las dos para pasantes de bancos centrales antes mencionados) y cuatro asistentes de investigación. El programa de trabajo de este equipo se discutió con la Junta de Gobierno, la Asamblea y los jefes de estudios participantes en la reunión de la Red de Investigadores de Bancos Centrales del CEMLA. De este programa de trabajo, se colocaron en el sitio web del CEMLA cinco documentos. Además, cuatro de los miembros de la Gerencia presentaron documentos propios del CEMLA durante la reunión de la Red. Al respecto, cabe mencionar que el CEMLA no había presentado documentos elaborados por su personal en estas reuniones desde 1990. Además de absorber otras responsabilidades en el Centro, tales

como la organización de eventos y la presentación de documentos en distintos foros, con el objetivo de fortalecer los contactos con la comunidad académica internacional la Gerencia diseñó un programa de seminarios de investigación económica a partir de 2013, con la participación de economistas de reconocimiento internacional.



De izquierda a derecha: profesor Roberto Rigobon y el director general Javier Guzmán Calafell durante la presentación del primero dentro del ciclo de seminarios de investigación organizados por la Gerencia de Investigaciones del CEMLA, 17 de enero de 2013. Auditorio Rodrigo Gómez, del Centro. Archivo fotográfico del CEMLA.

### **Mecanismo para la distribución de documentos**

Sobre la base de una propuesta del Dr. José Darío Uribe, gobernador del Banco de la República y presidente de la Junta de Gobierno del CEMLA, se creó a principios de 2013 un espacio electrónico que permite a los investigadores de la membresía del CEMLA distribuir sus documentos en proceso de elaboración para comentarios e informar sobre proyectos en curso. Además, se solicitará por medio de este mecanismo la distribución de documentos terminados, de forma tal que sirva como repositorio de

documentos de investigación. El mecanismo está disponible para todos los bancos miembros sobre bases voluntarias y el CEMLA se encarga del mantenimiento de la plataforma tecnológica. El mecanismo cuenta con un mecanismo de alertas que proporciona información sobre nuevos documentos, comentarios, apertura de discusiones y otros.

### **Mayor colaboración con Asia**

Como se mencionó, en paralelo con las reuniones anuales de gobernadores se tomó la decisión de que el CEMLA tuviera una cooperación más estrecha con SEACEN en las siguientes líneas de actividad: organización de un evento anual CEMLA-SEACEN; invitaciones recíprocas a eventos que organicen ambas instituciones; elaboración de estudios conjuntos; pasantías y asistencia técnica e intercambio de información sobre actividades en ambas regiones. A fin de apoyar los esfuerzos descritos también se creó un sitio web especializado.

### **Fortalecimiento de la Red de Investigadores**

La Red de Investigadores de los Bancos Centrales de América Latina y el Caribe se ha consolidado como el principal foro para las tareas correlativas a esa materia. Así, en el año 2012 se alcanzaron nuevas marcas para el número de trabajos postulados: 135 para la Red (con 51 seleccionados) y 11 para el proyecto de investigación conjunta correspondiente a 2012. Hacia futuro cabe destacar los siguientes pasos: fortalecer los mecanismos institucionales con la mira de elevar continuamente la calidad; fomentar una mayor vinculación entre la capacitación que ofrece el CEMLA y las necesidades de investigación en la región; y aumentar la participación en los proyectos de investigación conjunta.

## **7. Publicaciones**

Luego de un diagnóstico que se presentó en relación con las revistas académicas del CEMLA, la Junta de Gobierno aprobó en 2010 una serie de medidas para fortalecer esas publicaciones y

ampliar su divulgación. Así, se conformó y puso en operación un nuevo Comité Editorial, integrado como miembros *ex officio* por los jefes de los departamentos de investigación de los siete bancos centrales del CEMLA con mayor poder de voto, un representante del CEMLA y otros investigadores de bancos centrales y académicos en calidad de consejeros temporales. Al mismo tiempo, se creó un Consejo Editorial, cuyos integrantes son principalmente exgobernadores de bancos centrales y académicos de reconocido prestigio, y cuya función es apoyar al Comité en calidad de asesor y órgano consultivo respecto de la política editorial del organismo. Posteriormente, la Junta de Gobierno aprobó la creación de un Comité Técnico. El Consejo Editorial quedó conformado en la forma siguiente:

- Andrés R. Bianchi Larre (Chile)
- Arnold C. Harberger (Universidad de Chicago)
- Enrique Mendoza (Universidad de Maryland)
- Francisco de Paula Gutiérrez Gutiérrez (Costa Rica)
- Guillermo Ortiz (México)
- Gustavo Loyola (Brasil)
- Jesús Silva-Herzog Flores (México)
- Jordi Galí (España)
- Jorge Braga de Macedo (Portugal)
- José Fernando de Gregorio R. (Chile)
- Manuel Ramos Francia (México)
- Marion Williams (Barbados)
- Miguel Mancera Aguayo (México)
- Miguel Urrutia Montoya (Colombia)
- Richard Webb (Perú)
- Vittorio Corbo (Chile)

- Carlos Végh (University of Maryland)
- Guillermo Calvo (University of Columbia)

Una de las primeras tareas cumplidas por esos órganos fue la definición de una nueva política editorial. Los aspectos más destacables de esa nueva política son los siguientes:

- Concentración de los esfuerzos en un inicio en una sola revista (*Monetaria*), que se publicará semestralmente tanto en español como en inglés.
- Decisión de suspender temporalmente la publicación de la revista *Money Affairs* en tanto se consolida *Monetaria* en su nueva versión y se aclara el panorama para tener bases firmes en cuanto al rumbo que debe dársele a esa publicación.
- Adopción para *Monetaria* de un procedimiento riguroso de dictaminación doble ciego con la intención de lograr su reconocimiento en las clasificaciones internacionales de revistas.
- Con el fin de impulsar la investigación en círculos más amplios, se decidió que se aceptan propuestas de artículos en español, inglés y portugués.
- El primer número de *Monetaria* en su nueva época, con artículos de economistas de renombre invitados, se publicó durante el segundo semestre de 2012. Por su parte, el número inicial con artículos dictaminados será el del primer semestre de 2013. El contenido del primer número de *Monetaria* en su nueva época quedó como sigue:

<i>Autores</i>	<i>Título en español</i>
	Artículos
Guillermo Calvo, Alejandro Izquierdo y Rudy Loo-Kung	Tenencias óptimas de reservas internacionales: autoaseguramiento contra interrupciones súbitas de flujos de capital
Vittorio Corbo y Klaus Schmidt-Hebbel	La crisis internacional y América Latina

Manuel Ramos Francia, Ana María Aguilar Argaez, Santiago García Verdú y Gabriel Cuadra García	Dirigiéndose hacia problemas: una comparación de las crisis en América Latina y la crisis actual en la zona del euro
Allan Hernández y Alberto Trejos	Riesgo moral fiscal ante la integración monetaria
Eduardo Levy Yeyati	Ensayos
João Pedro Bumachar Resende e Ilan Goldfajn	Cosas que aprendimos de las crisis América Latina durante la crisis: el papel de los fundamentos

La expectativa es que dichas acciones permitan colocar a *Monetaria* en un lugar relevante entre las publicaciones de su tipo en el orden internacional y, en última instancia, dar un impulso adicional en la región a la investigación sobre temas de banca central.

Por otra parte, a partir de 2010 se crearon nuevas series de publicaciones (Documentos de Investigación, Documentos de Coyuntura y Documentos de Discusión) y se fortalecieron aquellas relacionadas con los programas de asistencia técnica. De esta forma, como se observa en el cuadro 20, el número de publicaciones del CEMLA se ha incrementado considerablemente.

Cuadro 20

PUBLICACIONES				
	2009	2010	2011	2012
Tipo de publicaciones				
Ediciones periódicas	10	10	10	6
Libros y ensayos	6	5	2	3
Documentos de Investigación, Coyuntura y Discusión (documentos de trabajo electrónicos)		3	4	7
Ediciones de los programas de asistencia técnica	3	14	15	16
<i>Total de publicaciones</i>	19	29	27	32

## 8. Asistencia técnica

Los programas de asistencia técnica del CEMLA responden al objetivo de fortalecer ciertas áreas de actividad que figuran dentro del mandato de la banca central. Mediante la fórmula de organizar misiones y eventos de varios tipos, se impulsa la difusión de conocimientos de contenido eminentemente práctico, con el fin de mejorar y modernizar la gestión, los procedimientos y los sistemas en las áreas correspondientes. Un aspecto esencial de estos programas es que su financiamiento proviene en gran medida de fuentes externas al CEMLA, ya sea de organismos internacionales o donantes bilaterales. Cada uno de los programas correspondientes ofrece un conjunto de publicaciones sobre su temática. Esas publicaciones pueden adoptar la forma de informes descriptivos, glosarios de términos, manuales de compilación, análisis comparativos en la región y series de estadísticas, entre otros.

El CEMLA contaba al momento de redactar este volumen con seis programas de asistencia técnica en operación desde hace algunos años. Dos de ellos, apoyados por el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo, se concentraban en el área de remesas; otros dos, financiados con recursos del Banco Mundial y del gobierno de Canadá, respondían a la intención de proporcionar asesoría en el manejo de deuda pública. Por su parte, los dos restantes, coordinados de manera conjunta con el Banco Mundial, se enfocaban al apoyo en materia de sistemas de pago y de información de crédito. Los títulos oficiales de los programas plurianuales referidos de asistencia técnica eran los siguientes:

- Foro de Pagos y Valores del Hemisferio Occidental
- Iniciativa de Sistemas de Reporte de Préstamos Bancarios y Créditos del Hemisferio Occidental
- Programa de Remesas:
  - Programa de Mejora de la Información y Procedimientos de Bancos Centrales en el Área de Remesas

- Programa de Aplicación de los Principios Generales para los Mercados de Remesas de América Latina y el Caribe
- Programas de Deuda Pública (PDP)
  - Fondo de Gestión de Deuda / Debt Management Facility (DMF)
  - Programa de Reforzamiento de las Capacidades en Gestión de Deuda Pública para la República de Haití, del CIDA

Como se muestra en el cuadro 21, dichos programas han tenido una cobertura considerable en escala regional.

Con base en la capacidad desarrollada durante los últimos 10 años en el área de deuda, el CEMLA concluyó en 2011 negociaciones con la Secretaría de Cooperación Económica del gobierno suizo (SECO) para el financiamiento de un programa relativo a la gestión de deuda pública con un presupuesto de cinco millones de dólares. Pensado para un periodo de cinco años, el programa fue diseñado por funcionarios del CEMLA y como estaba planeado se puso en marcha durante 2012. La meta es fortalecer la capacidad de manejo de deuda pública en países de bajos ingresos y en aquellos del estrato inferior de medio ingreso de la región, con el cuidado de complementar y evitar duplicación de esfuerzos con otras iniciativas internacionales.

Adicionalmente, como parte de los esfuerzos del CEMLA para promover la educación financiera en América Latina y el Caribe, se negoció un memorando de entendimiento con la OCDE, que incluye la coorganización de eventos sobre el tema y la asesoría a instituciones miembros del CEMLA para la puesta en marcha de programas de educación financiera. Las medidas incluidas en ese memorando empezaron a aplicarse desde 2011, y la formalización del memorando se llevó a cabo durante 2012.

Los esfuerzos descritos se han complementado con acciones bilaterales. En particular, cabe mencionar que en 2011 y 2012 se firmaron acuerdos con el Bundesbank y el Banco de España orientados a la organización conjunta de seminarios y talleres,

## Cuadro 21

## CEMLA: PAÍSES EN QUE SE HAN REALIZADO MISIONES DE ASISTENCIA TÉCNICA POR PROGRAMA

Países	Foro de Pagos	Programa de Aplicación de los Principios Generales para los Mercados de Remesas de América Latina y el Caribe		Iniciativa de Reportes Crediticios	Programa de Deuda Pública (CIDA y DMF)	Programa de Deuda Pública (CIDA y DMF)
		Programa de Medición de Remesas	Remesas			
Argentina	x			x		
Bahamas	x					
Barbados		x				
Belice	x					
Bolivia	x	x		x		
Brasil	x	x	x	x		
Chile	x			x		
Colombia	x	x	x	x		
Costa Rica			x			
Costa Rica	x					x
Curazao	x					
Ecuador	x	x				
El Salvador	x	x	x			



así como a la puesta en marcha de servicios de asistencia técnica por parte de personal de esos bancos centrales y de pasantías en dichas instituciones.

## 9. Novedades e innovaciones

En el Plan Estratégico se incluyeron los lineamientos tanto para continuar y fortalecer las actividades tradicionales del CEMLA como para definir nuevos enfoques y actividades. En una medida importante, este enfoque ha caracterizado a la administración encargada de conducir al organismo desde 2010. El recuento de las innovaciones introducidas es un capítulo importante de lo que se ha logrado. A continuación un recuento sintético de dichos aspectos.

En atención a inquietudes expresadas por varios de los bancos centrales miembros, el CEMLA se ha convertido en un canal importante para la disseminación de información sobre los asuntos que se tratan en el G20. En consecuencia, los gobernadores de los bancos centrales latinoamericanos que son miembros de ese Grupo presentan de manera regular a sus contrapartes de otros bancos centrales sus impresiones sobre los principales temas tratados en la agenda del G20. Asimismo, parte de la información que se discute en ese foro se canaliza a la membrecía que no forma parte del Grupo por medio del CEMLA.

Como se ha dicho, la utilización de las encuestas como mecanismo para captar las demandas de capacitación por parte de los bancos centrales miembros ya se encontraba en operación cuando en 2010 entró en funciones una nueva administración en el CEMLA. La innovación en esta materia consistió en fortalecer y afinar el mecanismo para obtener de este mejores resultados, dada su importancia para la elaboración del Programa de Actividades. En ese orden, se acortó la periodicidad de la encuesta de bianual a anual e internamente se le dio más relevancia a su seguimiento y consulta. El procedimiento ha resultado de gran utilidad, ya que ha permitido afinar la captación de requerimientos sobre temas de interés, tipo de eventos que se requieren, perfil de los conferencistas y ponentes y la disposición de los miembros para fungir como anfitriones de los eventos.

Fue precisamente en las encuestas anuales en donde las autoridades del CEMLA pudieron detectar una tendencia a que los miembros requieran en mayor medida de eventos de alta especialización. En el CEMLA esta tendencia se ha atendido sin que se debilitara la atención para los cursos que responden a un enfoque integral. Para las autoridades del Centro fue muy importante detectar ese patrón. Ejemplos importantes de eventos con mayor especialización han sido los relativos a productos derivados, política macroprudencial y técnicas econométricas para formular pronósticos.

La necesidad de evaluar los eventos que organiza el CEMLA ha existido prácticamente desde los inicios de la institución. Sin embargo, fue hasta el año 2010 cuando las autoridades de la institución tomaron la decisión de aplicar a esa finalidad el mecanismo de encuestas. Así el instrumento que se viene utilizando para ese fin es una encuesta que se recaba una vez que concluyen todas las reuniones, los cursos, los seminarios y los talleres que organiza el Centro.

En la encuesta se pide a los participantes que califiquen los aspectos técnicos y logísticos de cada evento. Así, con esa calificación numérica de todos los indicadores es posible contar con promedios que permiten una evaluación tanto absoluta como relativa de los eventos. El mecanismo ha ofrecido muy buenos resultados y la tarea a futuro reside en ir afinando las encuestas.

La implantación del mecanismo procedió en etapas. Primeramente se tomó la decisión y a continuación se procedió a redactar el cuestionario correspondiente; sobre la marcha se ha ido perfeccionando el formato de la encuesta. Particular importancia ha tenido conocer los comentarios y las sugerencias que se recaban en la encuesta y que pueden resultar de gran utilidad.

Siempre ha existido en el CEMLA la preocupación por definir de manera lo más precisa posible el perfil idóneo de los participantes para los eventos que organiza la institución. Se trata de un asunto para el cual no se puede contar con una solución definitiva, sino que es una cuestión en la cual se tiene que trabajar de manera permanente. Existen algunos otros factores que intervienen para dificultar esta materia. Sobresalen en ese sentido, por

ejemplo, las diferencias de políticas, procedimientos y operaciones entre los bancos centrales asociados al Centro.

Dada la importancia de este asunto, en el Plan Estratégico se incorporó una propuesta de que se haría algo al respecto. La idea, cabe repetirlo, era buscar que se consiguiera el perfil más adecuado posible para todos y cada uno de los asistentes a los eventos del CEMLA. Con la finalidad de avanzar en esta materia se empezaron a realizar investigaciones sobre el tema en diversas instituciones. A continuación se recabó la opinión de los funcionarios de mayor nivel en el Centro para que aportaran sugerencias. Así, un lineamiento fundamental de esa política fue preparar las convocatorias de los eventos con información amplia y suficiente a fin de que el perfil idóneo de los participantes pudiera ser conocido con precisión por las instituciones asociadas.<sup>189</sup>

A partir de 2010 se pusieron en marcha en el CEMLA diversas acciones para mejorar la comunicación al interior y exterior de la institución. Con el fin de consolidar los avances realizados, se consideró necesario contar de manera clara con los principios rectores de los procesos de comunicación, relativos tanto a temas estratégicos y excepcionales como cotidianos y operativos. Es decir, con una política de comunicación institucionalizada. Esta se dio a conocer en agosto de 2012. Entre las medidas cabe destacar el total rediseño del sitio web institucional, principal instrumento de comunicación externa del CEMLA, y de los sitios del programa de remesas.

En respuesta a la conveniencia de darle mayor difusión a los materiales que presentan los ponentes en las reuniones, los cursos, los seminarios y los talleres que organiza el CEMLA, se tomó la decisión de incluir dichos materiales en la página institucional en internet, previa autorización de los ponentes para divulgar sus aportaciones. Como un caso específico de ese procedimiento, cabe destacar la inclusión en ese sitio electrónico

<sup>189</sup> CEMLA, “Participación en actividades del CEMLA. Perfil de los representantes. Directrices para la convocatoria”, Documento interno, sin fecha.

de todos los discursos y las presentaciones que lleva a cabo la Dirección General.

Con esta práctica, el CEMLA se sumó a una corriente que se ha venido fortaleciendo en las entidades públicas, instituciones académicas y organismos internacionales de hacer un uso más intensivo para fines de divulgación de las herramientas comunicacionales que ofrece la tecnología moderna. Muchos ponentes que participan en los eventos que organiza el CEMLA han visto con buenos ojos la implantación del procedimiento explicado, y las autoridades del Centro han tomado providencias para promover su conocimiento y uso. El mecanismo permite conocer las visitas que se hacen al sitio y es perceptible ya un fuerte incremento en estas consultas.

El Plan Estratégico del CEMLA para el periodo 2011-2013 incluye entre sus acciones para el periodo 2012-2013: “Evaluar la posibilidad de desarrollar de manera conjunta con algunas universidades un diplomado o posgrado en temas financieros y monetarios”. Después de analizar internamente el tema, la Dirección General del CEMLA llegó a la conclusión de que esto podría contribuir de manera importante a fortalecer el capital humano de la región con interés en hacer carrera profesional en la banca central. En virtud de lo anterior, se preparó una propuesta que se presentaría a la Junta de Gobierno a mediados de 2013. En términos generales, la propuesta propone un programa de dos años. El primero de ellos se concentraría en asignaturas de posgrado general (curso *core* de dos semestres). El segundo considera un primer semestre de asignaturas especializadas de temas avanzados de interés para la banca central, y un segundo semestre donde los alumnos realizarían una pasantía en un banco central. El componente *core* se centralizaría en México, mediante un convenio del CEMLA con una universidad o un centro de estudios, con opción de cursar el componente especializado en universidades de excelencia de dentro o fuera de la región, con las que el CEMLA firmaría un convenio.

En una encuesta realizada por el CEMLA, la membrecía mostró interés en la puesta en marcha de un programa de educación a distancia, objetivo considerado en el Plan Estratégico. En este

sentido, a principios de 2013 se pondría en marcha un modelo de acceso remoto a los eventos realizados en la sede del CEMLA por medios remotos (computadoras, teléfonos celulares, etc.), para en una segunda etapa evaluar tanto la conveniencia como los mecanismos con los cuales se podría establecer un sistema formal de educación a distancia.

## **10. Avances y reformas administrativas**

La administración del CEMLA que inició sus labores en enero de 2010 ha conseguido avances significativos en las siguientes materias.

### **Política salarial**

Una vez aprobado el incremento de las cuotas en 2012 se planteó una estructura salarial acorde con las responsabilidades de los diferentes puestos incluidos en el organigrama. El personal contratado a partir de esa reforma se incorporó conforme a la nueva estructura salarial.

### **Incentivos para el personal**

A partir de 2011 se puso en operación un esquema de evaluación del desempeño que sirve de base para el otorgamiento de bonos e incrementos salariales.

### **Nuevos esquemas de becas**

A raíz del incremento de las cuotas, el Centro dispuso de un presupuesto mayor para dedicarlo a capacitación en el que se incluyen cursos, becas para estudios de posgrado en México y una participación más activa del personal del CEMLA en eventos en el extranjero.

### **Reglamento Interior de Trabajo**

Se elaboró y formalizó un Reglamento Interior de Trabajo, indispensable para el buen funcionamiento del CEMLA, con la asesoría del despacho de abogados que lleva los asuntos laborales en el Centro y con los abogados del Banco de México.

## Modificación del organigrama del Centro

En mayo de 2010 la Junta de Gobierno aprobó diversos cambios al organigrama de la institución. Posteriormente, una vez aprobado el incremento de cuotas, se le introdujeron otros ajustes orientados a fortalecer áreas cuya capacidad de respuesta necesitaba ampliarse y iniciar las actividades de investigación.

## Infraestructura física y tecnológica

En virtud del grave deterioro del inmueble y del atraso en la infraestructura tecnológica del Centro, de conformidad con los objetivos planteados en el Plan Estratégico se asignaron montos importantes de recursos a atender estos problemas.

## Control interno

Con la aprobación de la Junta de Gobierno se contrató a una empresa especializada para introducir en el CEMLA un sistema de control interno de última generación.



Foto de Grupo de los participantes de la Conferencia Conmemorativa del 60 aniversario del CEMLA. Archivo fotográfico del CEMLA.

## Uso más intensivo de las consultorías y apoyos externos

Mediante estas opciones, escasamente utilizadas por la institución en el pasado, ha sido posible complementar las tareas que realiza internamente el personal al igual que labores muy especializadas cuya atención no puede efectuar el personal del Centro.

## 11. Retos y conclusiones

Si se le compara con otros momentos de la historia, la administración encabezada por Javier Guzmán Calafell se ha visto ante el imperativo de actuar en un contexto con escasos precedentes. El nuevo panorama está marcado por al menos tres factores característicos. Antes que nada, por la aparición de nuevos problemas en los órdenes monetario, de la banca central y financiero que requieren de reflexión por sendas inéditas. Asimismo, el nuevo entorno está determinado por un cambio tecnológico más acelerado además de una situación de mayor competencia en los campos en que el CEMLA cuenta con especialización y ventajas comparativas.

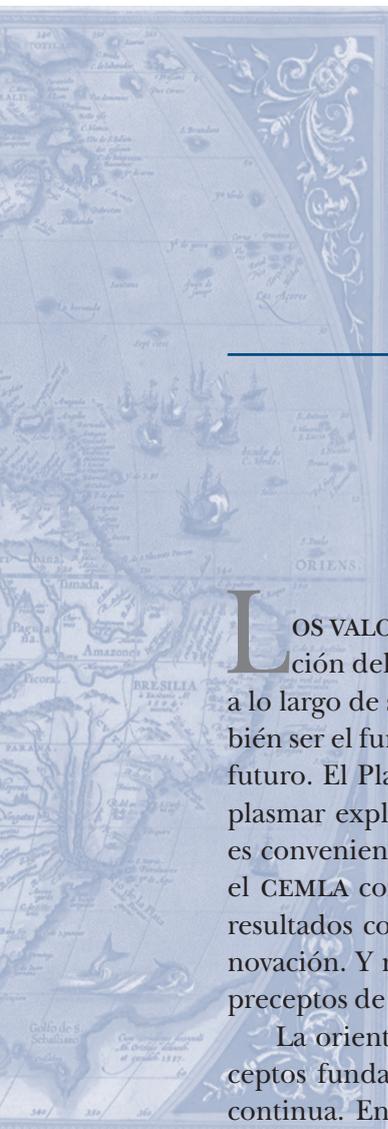
En suma, los retos tradicionales se han intensificado y el organismo se enfrenta a otros nuevos. Para un organismo vivo y dinámico, la reacción que era de esperarse consistía en respuestas constructivas. El organismo requería de reforma, renovación e innovación y con el apoyo decidido de la Asamblea y de la Junta de Gobierno la administración encabezada por Guzmán Calafell respondió con el Plan Estratégico para 2010-2013 y con acciones dirigidas a su aplicación. El Plan Estratégico ha resultado viable por tres características fundamentales. En primer lugar, por su comprensividad, ya que cubre la totalidad de los aspectos fundamentales y complementarios en el funcionamiento del CEMLA. La segunda cuestión por destacarse es su intención pragmática, ya que fue formulado para hacer posible su instrumentación y generar resultados. El tercer elemento es que se trata de un documento previsor y clarividente, en la medida en que su finalidad ulterior es preparar al organismo para un desarrollo futuro exitoso dotándolo de recursos y medios idóneos. Por medio de ese

programa se contribuye a hacer del CEMLA una organización que es motivo de orgullo para América Latina.

Hacia principios de 2013, prácticamente todas las acciones estipuladas en el Plan Estratégico del Centro se habían llevado a cabo o estaban en proceso de hacerlo. Con ello, se logró una transformación fundamental de las tareas de la institución y un fortalecimiento considerable de su imagen. No obstante lo anterior, con el fin de alcanzar la visión plasmada en el Plan Estratégico, se requerirá consolidar los avances logrados y seguir adaptando a la institución a las nuevas circunstancias.

## §





## Balance y perspectivas

**L**OS VALORES FUNDAMENTALES que dieron sustento a la creación del CEMLA y que han sido el soporte para su desarrollo a lo largo de sus distintas etapas son permanentes y deberán también ser el fundamento y la orientación para su desenvolvimiento futuro. El Plan Estratégico formulado en 2010 tuvo la virtud de plasmar explícitamente esa base axiológica de la organización y es conveniente que en esa forma se mantenga. Desde luego que el CEMLA conservará su vocación de servicio y la orientación a resultados con apoyo en los principios de la creatividad y la innovación. Y necesariamente, todo ello quedará marcado por los preceptos de la imprescindible moral social e individual.

La orientación a la acción se apoya con un conjunto de preceptos fundamentales que no es ocioso que tengan reiteración continua. Entre las finalidades incluidas en el Plan Estratégico cabe destacar el compromiso con el desarrollo del capital humano de la institución y la conformación de un entorno laboral adecuado y estimulante. Lo anterior y otras líneas de orientación se incluyen en un concepto mucho más amplio que a falta de un mejor término podemos denominar cultura institucional. La cultura institucional aspira simultáneamente a la consecución de una

productividad elevada, indispensable para alcanzar la excelencia, y de un contexto propicio para la realización profesional de sus integrantes. De lo anterior cabe esperar una colaboración coordinada y permanente de todo el personal en un marco de tareas definidas con precisión. El ámbito complementario es el de las responsabilidades sociales, por así llamarlas, o legales de la institución. En ese espacio se ubican las políticas vinculados con la transparencia y una comunicación eficaz. Por último, es definitivo que la rendición de cuentas seguirá siendo no sólo un imperativo jurídico insalvable sino también una convicción institucional.

Así, el desenvolvimiento del CEMLA hacia el futuro deberá fundarse en la estructura axiológica enunciada en forma sintética en los párrafos precedentes. Desde bases axiológicas firmes se derivarán: proactividad, dinamismo, innovación y acción. En el futuro no habrá ocasión para la pasividad. Para ello será fundamental un liderazgo eficaz que se caracterice por su capacidad de convocatoria. En ese marco, la planeación se presenta en dos dimensiones cronológicas: la de corto y mediano plazos y a continuación la planeación de largo aliento. En el Plan Estratégico se incluyeron una serie de programas cuya mención resulta pertinente en este texto de conclusiones. Ese esfuerzo de planeación se preparó para varias líneas de acción, la primera de las cuales tiene que ver con la naturaleza y la calidad de los eventos y productos que ofrece el Centro. A ello cabe agregar lo relativo a los mecanismos institucionales para identificar las necesidades de sus instituciones asociadas; garantizar que el organismo cuente con recursos financieros y humanos adecuados para cumplir su misión; mejorar la capacidad administrativa en la institución y generar una imagen renovada del CEMLA dirigida a fortalecer su bien ganado prestigio, su credibilidad institucional y su reconocimiento.

La aspiración de enriquecer los eventos que organiza el CEMLA y de elevar de manera permanente su calidad dependerá en forma importante de que se exploten de modo adecuado las posibilidades de colaboración. Colaboración con instituciones y organizaciones tanto del país como del subcontinente, y también de otras zonas ampliando el horizonte

geográfico del Centro. La colaboración deberá asimismo practicarse con agentes académicos, intelectuales y otros expertos cuya participación y obra pueden ser de relevancia para el organismo. En ese orden resulta importante, por ejemplo, continuar con la iniciativa de organizar cursos de grado con algunas universidades o centros docentes de prestigio. Los eventos del Centro y en particular las actividades relacionadas con la capacitación también deberán fortalecerse mediante el uso de nuevos instrumentos tecnológicos, los cuales seguirán abriendo posibilidades antes cerradas a una organización, como las videoconferencias y los cursos a distancia. La capacitación también podrá mejorarse con modalidades como el otorgamiento de pasantías en bancos centrales, organismos y universidades. En el mismo sentido, también deberá ser una tarea permanente la búsqueda de nuevos conferencistas y expositores que puedan integrarse al directorio de la institución.

El vínculo del CEMLA con sus instituciones asociadas ha sido siempre clave para una buena marcha del organismo. Lo debe seguir siendo en forma indefinida. La preocupación por hacer más eficaces y oportunos los mecanismos para identificar los intereses de los bancos centrales asociados debe ser permanente teniendo en cuenta que esos mecanismos siempre serán perfectibles. Dichos mecanismos deben mantenerse y fortalecerse pero nunca en detrimento de las relaciones personales que es el otro vehículo idóneo para identificar los requerimientos que puedan tener las instituciones usuarias de los servicios que ofrece el CEMLA y de los productos que genera. Una tarea paralela en la cual también habrá que perseverar es la relativa a los mecanismos de evaluación para los eventos que organice la institución. Son varios los elementos susceptibles de evaluación pero sobresalen en ese ámbito los relativos a temática, aspectos de organización y calidad en general.

La disponibilidad de recursos financieros y humanos adecuados es más bien una condición que una finalidad para el CEMLA y su marco de planeación. Lo mismo debe decirse en cuanto al fortalecimiento de la capacidad administrativa en el organismo, la cual debe concebirse también como un medio

para que se mantenga como un ente moderno, eficaz y eficiente. Ciertamente, los eventos que organiza el CEMLA y los productos que ofrece pueden mejorarse mediante más acuerdos de colaboración que permitan ampliar las ofertas de la institución. El compromiso de buscar más acuerdos de colaboración también debe incluir a las instituciones asociadas con el objetivo de conseguir apoyos complementarios no pecuniaros como la organización conjunta de eventos y respaldos en otras formas. Dada la importancia del capital humano para el Centro, en el futuro la política correspondiente deberá seguir recibiendo la mayor atención. Cabe destacar en particular la capacitación y el entrenamiento así como la preparación de elementos con el potencial para ocupar cargos más elevados. En el futuro tendrá que afinarse de manera continua el sistema de gestión del desempeño. Para esa finalidad y para la meta general de fortalecer las capacidades administrativas, deberá seguir recurriendo a consultorías externas y a la contratación de personal por servicios profesionales para tareas o proyectos específicos.

En muy buena medida, el horizonte que es previsible vislumbrar para el CEMLA estará determinado por tres factores ya mencionados. Esos elementos son el entorno de competencia en el que se moverá necesariamente el Centro, la aparición de nuevos problemas en los campos de la política monetaria y de la estabilidad financiera que requerirán de análisis y discusión, y un ambiente de cambio constante en materia de la tecnología y de los instrumentos operativos. Tan sólo el factor de la competencia creará un incentivo permanente para acelerar la marcha en la búsqueda de círculos de calidad. La orientación del CEMLA hacia la calidad y la búsqueda de excelencia ha estado implícita desde los fundamentos que dieron lugar a la creación del organismo. Pero la necesidad de competir en el mercado le ha dado a ese factor una trascendencia sin precedentes. La competitividad exige que la eficacia en el logro de los objetivos sea una guía permanente al igual que la eficiencia en el desempeño de las funciones. Así tiene que ser cuando en paralelo con la competencia también ejercen

presión las restricciones presupuestarias. Los recursos financieros nunca serán excedentes y ello lleva inexorablemente a que la búsqueda de modelos y procedimientos más eficientes sea permanente.

¿Cómo enfrentar la competencia y salir airoso del reto? Las fórmulas son universales para cualquier organización en un ambiente cambiante: desplegar capacidad de innovación, creatividad, clarividencia y una disposición permanente a la proactividad. Esto implica una detección oportuna y precisa de las necesidades de los miembros. Se explica y se justifica por el compromiso con la excelencia y la competitividad, pero también empuja en ese sentido el entorno de competencia.

La innovación y la creatividad tendrán que seguir siendo insumos indispensables en la orientación del CEMLA hacia el futuro. Por otra parte, la creatividad tiene que venir aparejada con otras exigencias indispensables para una institución que aspira a mantenerse en una dinámica permanente. Por ejemplo, con una cultura organizacional fuertemente orientada a la obtención de resultados y al logro de la productividad. Asimismo, mediante un compromiso poderoso con la innovación será posible resolver en un horizonte futuro una carencia que en el pasado se volvió crónica en el CEMLA y que se materializó en dificultades permanentes para hacer aportaciones significativas a los eventos y a los productos ofrecidos por la organización.

La misma convicción con la creatividad y la innovación deberá impregnar las tareas de investigación. Sin duda el prestigio de la institución podrá arraigarse si de las investigaciones que se lleven a cabo en el seno del CEMLA surgen orientaciones sólidas para guiar la política monetaria y las estrategias de estabilidad financiera de los bancos centrales asociados. La reflexión sobre los temas monetarios se avanza a marchas forzadas en las universidades, organismos internacionales y bancos centrales de otros continentes. El hecho no debe sorprender, ya que además de que los problemas tradicionales requieren de aproximaciones novedosas existen otros temas de surgimiento reciente que por su complejidad necesitarán también

de mucho análisis y discusión. Al debate sobre los temas monetarios le falta desarrollo tanto en México como en el resto del subcontinente y el CEMLA, con su prestigio y capacidad de convocatoria, puede contribuir de manera decidida. El otro campo que requerirá también de análisis continuo está relacionado con la estabilidad financiera. Se ha formado un consenso entre los expertos: después de la crisis financiera global de 2008-2010 el mundo ya no será igual para los banqueros centrales. Las experiencias de ese episodio dejaron claramente establecido que en el futuro ya no bastará una conducción coherente de la política monetaria, y el mantenimiento de la estabilidad financiera se ha convertido en un imperativo igualmente importante. Estos temas novedosos y muy complicados requerirán de mucha investigación en el futuro. El CEMLA deberá acudir puntual y eficazmente a esa cita.

De igual manera, en el panorama futuro del CEMLA un capítulo especial merecerán las políticas de vinculación con la sociedad. Los tiempos en el pasado en que las organizaciones podían subsistir con una actitud de ensimismamiento se han ido para no volver. Ya en el presente y mucho más en el futuro la orientación deberá ser de manera más acentuada “hacia afuera”. Este imperativo encuentra justificación no únicamente en consideraciones de orden práctico u operativo sino de naturaleza jurídica y hasta política. En un marco de fortalecimiento de las instituciones democráticas resultaría inconcebible que un organismo continental se mantuviera insensible a los principios de transparencia y de apertura. Aun que estas se vinculan con la rendición de cuentas, no son lo mismo. Esta última política ha sido robusta en el CEMLA desde sus primeras etapas de vida y se ha fortalecido aún más en tiempos recientes. Por su parte, en las materias de comunicación y promoción habrá que desplegar a futuro un esfuerzo decidido y de carácter permanente. El pormenor de lo que hace el CEMLA –de los productos que genera y de los servicios que ofrece– debe llegar a círculos de la sociedad cada vez más amplios. Es el reto que confronta una política de comunicación eficaz.

Los principios y los valores del CEMLA han estado ahí presentes desde su creación. Conforman la herencia fundacional que ha sustentado al organismo desde su establecimiento. Son esos valores y una experiencia amplia lo que le han permitido al CEMLA entrar en acuerdos de colaboración fructíferos. La cooperación entre bancos centrales es ciertamente un campo promisorio y el Centro se encuentra y se encontrará hacia el futuro en una situación ventajosa para impulsarla. La cooperación entre los bancos centrales hace posible el intercambio de conocimientos, lo que coadyuva al desarrollo y la modernización de esas instituciones. La cooperación ofrece, asimismo, un espacio propicio para el intercambio de ideas y para impulsar un conocimiento recíproco de sus políticas e instrumentos operativos. La cooperación contribuye también a establecer canales de comunicación y fortalece los compromisos de apoyo entre las instituciones. En igual sentido, otros dos beneficios que cabe esperar de la cooperación es que apoya la formación de puntos de vista compartidos a la vez que promueve la adopción de criterios comunes y de estándares operativos semejantes. Cabe igualmente recordar que es durante los tiempos favorables cuando la cooperación permite el diseño de los mecanismos de ayuda útiles durante las etapas de dificultades. Por último, mediante la cooperación será posible fortalecer las herramientas analíticas indispensables para la toma de decisiones.<sup>190</sup> En América Latina y el Caribe, el CEMLA ha sido desde su establecimiento el principal organismo facilitador de la colaboración entre los bancos centrales del área. Es seguro que lo seguirá siendo hacia el futuro.

Las experiencias del pasado reciente y todas las previsiones que es posible hacer razonablemente permiten concluir que el enfoque de los acuerdos de colaboración puede seguir rindiendo frutos importantes en el futuro. Parcialmente esta consideración encuentra apoyo en el hecho de que las ventajas

<sup>190</sup>Javier Guzmán Calafell, “Cooperación técnica entre bancos centrales: el caso del CEMLA”, *La cooperación entre bancos centrales a principios del siglo XXI*, CEMLA, México, 2013, pp. 127-154.

del enfoque también benefician a las contrapartes. De ahí que una clave resida en definir los beneficios recíprocos para que puedan atenderse de una manera viable. La colaboración es útil y rentable porque permite sumar y por lo tanto explotar sinergias. Para poder recibir beneficios el CEMLA debe también estar en la posibilidad de dar. Así, mientras más amplio y diverso sea el catálogo de lo que está en posibilidad de ofrecer mayores serán también sus posibilidades de recibir. La anterior reflexión, poderosa sin duda, es un claro llamado a intensificar en forma permanente el esfuerzo institucional a fin de poder ofrecer propuestas atractivas en las negociaciones de colaboración.

El CEMLA tiene un prestigio institucional, fortaleza corporativa y todo un acervo de logros y de productos. El recuento de los activos intangibles con los que cuenta la institución podría desde luego extenderse. No es ese el objetivo, ni podría serlo, sino tan sólo enunciar las grandes ventajas con que cuenta la organización para continuar en el futuro prestando servicios de calidad a la banca central de América Latina y el Caribe. Atender los compromisos concretos establecidos en su carta constitutiva significa, sin embargo, muchísimo más que el recuento escueto de las disposiciones. Significa un compromiso de trascendencia con los pueblos de los países del área cuya aspiración por el progreso y la prosperidad no puede quedar desatendida. El CEMLA es una institución creada para servir a unos pueblos y lo puede hacer en forma eficaz de muchas maneras, directas e indirectas. El CEMLA debe así su existencia a la noble causa de los países de América Latina y del Caribe, y para la institución es un honor que sea de esa manera. Asimismo, esos pueblos deben encontrar satisfacción en contar con un organismo tan respetable y con tantas tareas trascendentes que cumplir.

Hay otra razón de peso para pronosticar que el CEMLA subsistirá, fortaleciéndose de manera continua y brindando servicios y productos siempre útiles para los fines que la impulsan. Hay un sentimiento de comunidad muy robusto por parte de las instituciones asociadas al organismo. El CEMLA nació con

ese sentimiento de comunidad y de pertenencia por parte de las instituciones que lo fundaron, y la adición subsecuente aunque gradual de todos los bancos centrales del subcontinente y después del Caribe terminaron por arraigarlo de una manera irreversible. Así, el Centro conforma una suerte de prolongación representativa de las instituciones que son sus asociadas y por eso ha sido tan frecuente que el CEMLA se enriquezca con funcionarios y expertos provenientes de esas entidades. El organismo se ha beneficiado y enriquecido de esas colaboraciones, de las cuales han resultado lazos de afecto y consideración fundamentales que no necesariamente pueden tener una expresión material. Pero las fuerzas que mueven al mundo son preferentemente las de los sentimientos y las motivaciones humanas, entre las cuales las fuerzas constructivas, afectivas y generosas son las más poderosas. Son los impulsos que en sus orígenes llevaron a la creación del CEMLA. Son también los impulsos que le han dado dinámica y trascendencia y los que lo llevarán en el futuro a una marcha permanente de solidez y progreso.

## §

# CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS

Asociación Regional de Bancos Centrales

Pilar para la cooperación y colaboración en materia bancaria y financiera en América Latina y el Caribe, el CEMLA celebra su sexagésimo aniversario y qué mejor manera de hacerlo que promoviendo una reflexión sobre el largo y fructífero camino que ha convertido al Centro en una institución sólida y apreciada a lo largo del continente.

Fue en la tercera Reunión de Técnicos sobre Problemas de Banca Central del Continente Americano, en 1952, cuando se propuso la idea de un organismo con la finalidad de “promover el mejor conocimiento de las cuestiones monetarias y bancarias y de los aspectos atinentes a la política fiscal de América Latina y sus relaciones con la economía en general”, el cual recibiría el nombre de Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. La iniciativa del Banco de México se acogió con indudable entusiasmo. En los primeros años, bancos centrales y organismos de supervisión bancaria de la región se incorporaron al proyecto, para luego hacerlo instituciones afines de otras partes del mundo, interesadas en cooperar con un proyecto de tal envergadura. Con el tiempo, el Centro se convirtió en uno de los foros principales de discusión y apoyo específicos sobre las actividades de los bancos centrales del área.

No obstante, el camino no ha sido sencillo. Como muchas iniciativas en nuestra región, el CEMLA ha sufrido estrecheces de recursos, sean humanos, físicos o financieros. También el cambiante entorno económico o las transformaciones institucionales han planteado importantes desafíos para el CEMLA, de los que ha salido fortalecido.

En este volumen se ofrece un recuento de los hitos en la historia del CEMLA que es también una mirada al devenir de la economía y las instituciones de América Latina.

[www.cemla.org](http://www.cemla.org)

ISBN: 978-607-7734-64-2

