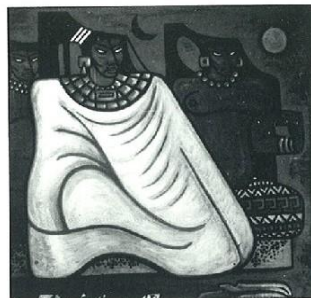




Banca Central

No. 10 Julio / Septiembre 1991 - Año III - Guatemala, C.A.





PORTADA

"Jefe Indio"

Acrílico sobre cartón piedra, 1.43 x 1.32 mts.
1965. Colección del artista.

Guillermo Grajeda Mena nació en la ciudad de Guatemala en 1918. Estudió con el Maestro Rafael Yela Gunther y expuso sus pinturas, dibujos y esculturas por primera vez en 1941. Al lado de Julio Urruela trabajó en la elaboración de los vitales del Palacio Nacional. Posteriormente ganó una beca que le permitió estudiar en Chile la fundición del bronce y la talla en piedra. En 1948, a su regreso de Sudamérica, fue Maestro en la Escuela Nacional de Artes Plásticas y más tarde fue nombrado Decorador de Museos. Asimismo, colaboró en el campo artístico e histórico con el Instituto de Antropología e Historia de Guatemala, como miembro del Consejo Directivo. En 1956 inició los trabajos de relieve del muro interior occidental de la Municipalidad de Guatemala, cuyo tema fue *La Conquista*. Ha obtenido numerosos premios en escultura. Su obra escultórica y pictórica se encuentra en el Museo de Arte Moderno de Guatemala y en colecciones particulares, tanto nacionales como extranjeras.

CONSEJO EDITORIAL

Director
César Vásquez Becker

Subdirector
Shiomara Bennett de Trujillo
María Antonieta de Bonilla

Jefe de Redacción
Francisco Albizúrez Palma

Asistente de Redacción
Juan José Escobar Cambranes

Consejeros
Roberto Elpidio Córdón
Roberto Valladares C.
José Alejandro Arévalo A.
Willy W. Zapata S.
Armando Escobar M.
Alvaro Fernández S.
Ricardo Morales Taracena

Colaboradores en este número
José Alejandro Arévalo A.
Alba Maritza Ochoa Rosas
José Angel Alvarez G.
Julio H. Cole
Edgar Balsells Conde
Francisco Albizúrez Palma

Recopilación de leyes
Estuardo Paiz Lemus

Servicios Secretariales y de Apoyo
María Isabel Mejía R.

Fotografía
Sergio Sanfín

Impresión
Litografías Modernas
2a. Avenida B-27, Zona 1.
Tels.: 27212 - 531061
Guatemala, C. A.

Banca Central es una publicación trimestral divulgativa del pensamiento institucional del Banco de Guatemala; no obstante, por ser una revista de amplio criterio, está abierta a ideas no necesariamente coincidentes con las del Banco.

Los colaboradores de la Revista son enteramente y exclusivamente responsables por sus opiniones y, de consiguiente, estas no reflejan la posición oficial del Banco, a menos que ello se haga constar expresamente.

Es libre la reproducción de los artículos, gráficas y cifras que figuren en esta Revista, siempre que se mencione la fuente.

Toda correspondencia deberá dirigirse a: Revista Banca Central, Banco de Guatemala, 7a. Avenida 22-01, Zona 1. Código Postal No. 01001.

INDICE

Directorio de Banca Central	1
Página Postal	2
Nota Editorial	3
Tres Ponencias presentadas al III Seminario sobre Capacitación de la Banca Iberoamericana	5
ANALISIS	
Programa de Estudios Superiores del Banco de Guatemala	6
Espartanos bancarios: análisis empírico de una cultura organizacional	20
El rol de un Programa de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo del Personal, dentro de un proceso de cambio de cultura organizacional	35
Inflación y crecimiento monetario en Guatemala	46
MISCELANEA	
Doctrinas Económicas en Guatemala: un llamado a la reflexión y al consenso	58
CRONICAS	
Guillermo Grajeda Mena	64
SECCIONES PERMANENTES	
Acontecer Económico	74
Legislación Económica y Financiera	97
Junta Monetaria	112
Autoridades y Funcionarios Superiores del Banco de Guatemala	112
Datos sobre el Banco y sus Agencias	113
Bibliotecas	114



EMPRESA ELÉCTRICA DE GUATEMALA, S. A.
APARTADO POSTAL 133 GUATEMALA, C. A.

00-1884

Guatemala,
22 de julio de 1951

Licenciado
Fabián Pira Arrivillaga
Gerente General
BANCO DE GUATEMALA
CIUDAD.-

Estimado Licenciado Pira:

De manera atenta nos dirigimos a usted, para agradecerle el habernos enviado la edición No. 8 de la Revista Banca Central, correspondiente a los meses de enero a marzo de 1951.

Por ser el contenido de la revista antes mencionada de suma utilidad para esta Empresa, deseamos manifestarle nuestro interés en seguir recibiendo los números subsiguientes de la misma.

Sin otro particular y esperando obtener una respuesta favorable, aprovechamos la oportunidad para saludarle y suscribirnos.

Cordialmente,

Ing. José Agustín Sierra P.
Gerente General Interino

002163

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTES
HEMEROTECA NACIONAL DE GUATEMALA
"CLEMENTE MARROQUÍN ROJAS"
SEMENARIA DE LA CULTURA
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA
5a. Av. 7-26, Zona 1 - Teléfono 27623

Ref. 000 Núm. 323 Clas. 808.06

21 de agosto de 1951.-

Licenciado César Vásquez Becker
Director de la Revista BANCA CENTRAL
BANCO DE GUATEMALA
CIUDAD.-

Señor Director:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para agradecerle el continuado envío de la magnífica como informante revista BANCA CENTRAL, correspondiente a marzo de 1951, edición número 8, año 2.

Tan interesante publicación, cada vez, enriquece nuestros repositorios de consulta. Y por lo mismo, se clasifican debidamente.

Le ruego disponer que se nos mantenga en la lista de envíos mensuales, para llevar al día la colección de la Revista BANCA CENTRAL.

Sin otro particular, me suscribo de usted, atentamente,

Director Juan Ambríz
DIRECTOR

RAM/vda.-

EL PERIÓDICO EN LA FUENTE MÁTRIZ DE LA HISTORIA



Deidad maya que aparece en los billetes de veinte quetzales. Es una estatuilla realizada por el pintor guatemalteco Alfredo Gámez Suárez, de la figura representada en la página doce del Códice Maya, conservado en la Biblioteca de Dresden, Alemania, identificada por los historiadores nacionales J. Antonio Villacorta C. y Carlos A. Villacorta en su libro Códices Mayas. Impreso en la Tipografía Nacional de Guatemala en el año de 1930 como "Dios E, con un vaso de plantas en las manos y una cruz en el adorno de la cabeza. Su signo está en jeroglífico 2. Es la divinidad del maíz o de la agricultura "Yun Ka".

dedicación, hasta desempeñarse como Gerente de ella. Habiendo dejado el Banco de Occidente en 1926, de ahí en adelante la ruta vital de don Alberto se centró en el trabajo bancario como fuente de subsistencia.

Así, entre 1924 y 1925 se desempeña como Director de la Caja Reguladora, en representación de los bancos de Guatemala. Sucesivamente, lo hallamos en altos cargos del Banco Central de Guatemala y del Departamento Monetario y Bancario. Sin embargo, fue la reforma monetaria de 1945 la que brindó a don Alberto la mejor ocasión para servir a su país en un campo fundamental de la vida económica. Una vez fundado el Banco de Guatemala, don Alberto fue nombrado Vicepresidente del mismo, cargo que desempeñó hasta el 22 de agosto de 1954.

Tan tempranamente como el ingreso al trabajo bancario ocurrió, así fue también la iniciación poética de don Alberto. Sus primeros versos los encontramos en periódicos quezaltecos de la época de 1910. Ya por aquellos años se vincula con el modernismo literario, el cual abandona pronto, en busca de su propia voz poética.

Lector infatigable como era, dotado de especial talento para la conversación, don Alberto fue nutriéndose de la palabra escrita y hablada, hasta llegar a adquirir una sólida cultura literaria. Asimismo, su obra poética fue evolucionando, centrada en temas esenciales de la condición humana y con un manejo fluido y versátil del verso.

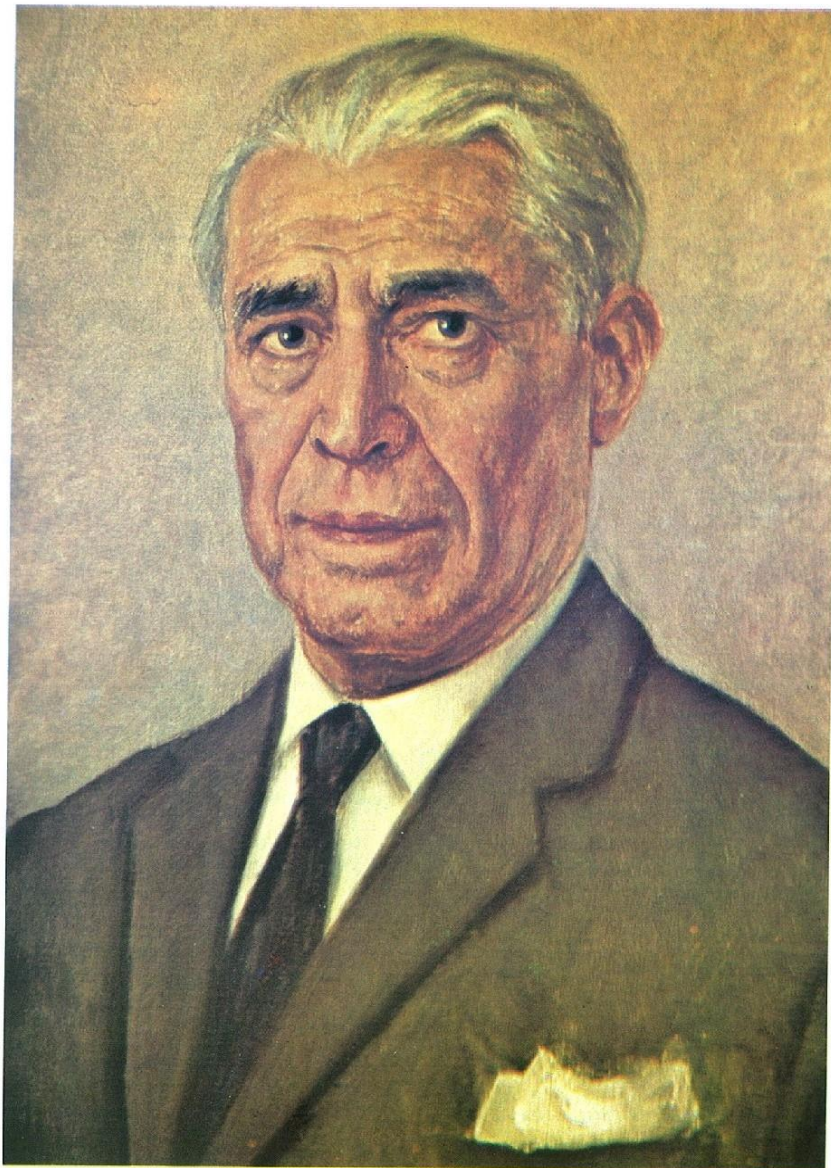
Nunca publicó don Alberto un volumen poético. No fue hasta 1958 cuando, gracias a la Universidad de San Carlos de Guatemala, se contó con un volumen antológico de su producción poética, el cual fue preparado por Hugo Cerezo Dardón, quien asimismo escribió un prólogo que constituye hasta hoy el más completo estudio sobre la poesía de Alberto Velásquez.

El 25 de septiembre pasado se ha cumplido el primer centenario del nacimiento de don Alberto Velásquez Günther.

La personalidad cultural de don Alberto ofrece dos vertientes muy distintas entre sí. Por una parte, estamos ante uno de los más expertos banqueros con que Guatemala ha contado. Por otra parte, don Alberto se inscribe con relevantes méritos en el panorama de la poesía guatemalteca.

Fue don Alberto un autodidacta, que muy tempranamente, por necesidades económicas, ingresó en el mercado de trabajo. En efecto, a los 13 años de edad encontramos a don Alberto sirviendo como mensajero en el Banco de Occidente, institución en la cual fue escalando posiciones, gracias a su talento y

El Banco de Guatemala, por medio de la Revista Banca Central, rinde homenaje a aquel preclaro varón y se felicita de haberlo tenido en sus cuadros directivos, en años cuando la institución necesitaba afianzar su funcionamiento y delimitar su camino.



Alberto Velásquez
(1891 - 1968)

TRES PONENCIAS PRESENTADAS AL III SEMINARIO SOBRE CAPACITACION DE LA BANCA IBEROAMERICANA

En la ciudad de Antigua Guatemala se celebró, del 8 al 12 de julio de 1991, el III Seminario sobre Capacitación de la Banca Iberoamericana. El Banco de Guatemala fue anfitrión de esta actividad académica.

El I Seminario se realizó en Brasil, en 1988, con el auspicio del Banco Central de Brasil, de ALIDE y del CEMLA. El II Seminario tuvo lugar en Venezuela, en 1990, y en esa oportunidad, FELABAN se sumó a las instituciones patrocinadoras.

El III Seminario abarcó una serie de ponencias sobre variados temas relativos a la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo del personal bancario. Cada ponencia fue seguida de un periodo de preguntas y respuestas. Tres de esas ponencias se incluyen a continuación, acompañadas de la versión literal de las preguntas y respuestas que cada una de ellas suscitó.

El éxito obtenido en los tres seminarios realizados hasta la fecha, permite contar con las mejores expectativas para el IV Seminario, cuya celebración ocurrirá en la República Mexicana.

PROGRAMA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL BANCO DE GUATEMALA



Por José Alejandro Arévalo Alburez *

1. PRESENTACION

El Programa de Estudios Superiores, con sus subprogramas en Economía y en Administración, de Banca Central, forma parte del sistema permanente de capacitación del Banco de Guatemala, que se expone a continuación.

Este Programa persigue alcanzar, entre otros, los objetivos siguientes:

- a) Hacer del conocimiento del participante las nuevas corrientes teóricas de análisis económico y administración
- b) Introducir al participante en la metodología y enfoque utilizados en la actualidad para el análisis macroeconómico y el análisis administrativo
- c) Capacitar a los participantes para plantear e interpretar problemas económicos y administrativos en forma científica

- d) Formar profesionales capacitados en técnicas de investigación, desarrollando criterios de análisis de problemas
- e) Preparar candidatos para realizar estudios de posgrado en el extranjero, dentro del programa de becas en el exterior y en el interior, que el Banco tiene establecido para la especialización de su personal
- f) Preparar personal capacitado y actualizado en forma integral para proveer a los departamentos del Banco, vinculados con aspectos económicos, financieros, administrativos y operativos; así como al país, y
- g) Servir de criterio de apoyo en el proceso de selección y promoción de funcionarios del Banco.

Este Programa, en particular, es la respuesta del Banco de Guatemala a las demandas de mayor capacitación técnica de su personal y, como veremos en seguida, forma parte integral y fundamental del proceso de cambio y desarrollo organizacional que se ha propuesto la institución.

* Subgerente Operativo, Banco de Guatemala.

2. ANTE UN ENTORNO MAS COMPLEJO, EXIGENTE Y CAMBIANTE

Durante la década de los ochenta, el entorno económico mundial y local se modificó substancialmente, haciéndose más complejo, dinámico y abierto. Nuestro país enfrentó la década viniendo de una experiencia de estabilidad, predictibilidad del fenómeno económico y de una relativa seguridad que se había prolongado por más de cinco décadas.

En los primeros años de la década, las autoridades monetarias de la época consideraron que la crisis era de índole temporal, coyuntural, habiendo orientado sus políticas en ese sentido; sin embargo, conforme se hizo palpable la rápida transformación del entorno económico del país y del mundo, el Banco de Guatemala empezó a evidenciar situaciones que requerían de un esfuerzo consciente de actualización técnica, modernización administrativa y redefinición del papel institucional.

Actualización técnica ante el surgimiento de problemas nuevos y de mayor complejidad; modernización administrativa para poder hacer frente con rapidez y efectividad a una economía que requiere de políticas más ágiles y oportunas; y redefinición del papel institucional para poder cumplir a cabalidad con su verdadera misión como banca central.

Ante ese mundo cada día más dinámico, complejo y cambiante, el Banco de Guatemala inició, al principio en forma tímida y luego en forma más sistemática y constante, un proceso de actualización, adaptación y cambio.

Al principio de la década pasada, el primer esfuerzo se efectuó en 1982, mediante la realización de un diagnóstico institucional con la participación de las autoridades (Presidencia y Gerencia) y funcionarios superiores (Directores de Departamento) del Banco.

Aunque rico en planteamientos, la determinación política de las autoridades para afrontar el proceso fue durante la década muy inconsistente y volátil, en vista de los continuos cambios de autoridades superiores y administrativas. Así, en el quinquenio 1981 - 1985, se sucedieron seis Presidentes, Seis

Vicepresidentes y seis Gerentes; mientras que desde 1986 hasta la fecha el Banco ha tenido cinco Presidentes, cinco Vicepresidentes y dos Gerentes.

En 1986 se realizó un seminario-taller de Desarrollo Organizacional, para retomar el trabajo iniciado en 1982 y actualizar el inventario de fuerzas restrictivas y fuerzas impulsoras del proceso de cambio. El diagnóstico resultó en un útil ejercicio reflexivo sobre la problemática institucional, pero su enfoque orientado a la mejora procedimental, sin mejorar la actitud del personal, no permitió lograr avances significativos.

El modelo burocrático, tradicional y característico de los institutos emisores de nuestros países, resalta por una estructura organizacional jerárquica estricta, sistemas rígidos con una dirección y control ejercidos estrechamente a través de una autoridad altamente centralizada, generalmente paternalista, que llega a convertirse aun sin que sus integrantes se percaten, en un obstáculo para el desarrollo de nuestros países, propiciando que la reacción del personal sea inadecuada o poco apropiada a las circunstancias de las demandas impuestas por el entorno.

Sin embargo, ante el actual mundo de cambio, rapidez y mayor exigencia, no es suficiente solamente modificar la organización, los sistemas y procedimientos, sino que es esencial que podamos cambiar nuestra mentalidad y la de los integrantes de nuestras organizaciones, para lograr una mayor flexibilidad, adaptabilidad, agilidad, colaboración, integración, espíritu de investigación y estudio, así como creatividad e inventiva.

Bajo esa perspectiva, en 1989, la Gerencia del Banco compartió con el personal sus puntos de vista sobre el proceso de cambio y propuso un conjunto de proyectos para lograr que el Banco tuviese un verdadero desarrollo organizacional, modificando el sistema de valores tradicional, rígido, más bien estático y que se perpetuaba a sí mismo, para poder dar paso a un estilo de administración participativa, descentralizada y orientada al desarrollo del potencial humano a través de la capacitación y el aprendizaje, tratando de retener lo mejor del pasado y aun así impulsar el cambio.

El programa de Formación Secretarial, que para los cuatro meses del calendario actual se compone de 14 cursos, tiene como objetivo proporcionar a las participantes los elementos que propicien su desarrollo integral y coadyuven a mejorar su formación secretarial, a fin de procurar la excelencia en el desempeño de sus funciones.

El módulo de Formación para Ejecutivos, en el periodo del calendario en curso también contempla 14 actividades de capacitación, con el propósito de brindar a los participantes los elementos que les permitan perfeccionarse en su función administrativa, desarrollando sus capacidades gerenciales y, sobre todo, propiciar su formación integral como ejecutivos de la institución.

La Formación Técnica es el conjunto de cursos, 38 para el periodo de mayo a agosto de 1991, vinculados más estrechamente con el puesto de trabajo de cada empleado para responder a las necesidades de los diferentes sectores de la institución, proporcionando a los participantes los conocimientos teórico-prácticos y la actualización que permitan mejorar el nivel y la calidad de las tareas y los resultados en el trabajo.

El programa de Formación Superior abarca tanto los subprogramas de especialización en Economía y Administración de Banca Central, como la capacitación a nivel de posgrado mediante maestrías y doctorados en centros y universidades locales y extranjeras. El Programa de Formación Superior que se lleva a cabo como preparación para continuar estudios de posgrado y medio de identificar potencialidad ejecutiva o investigativa, proporciona a cada uno de los participantes los conocimientos y métodos de investigación en las áreas de economía y administración de banca central.

La Formación a Distancia es un programa concebido específicamente para el personal de las agencias departamentales, para satisfacer las necesidades de capacitación y desarrollo que no pueden ser atendidas con los programas regulares intramuros en el centro de capacitación.

La Enseñanza de Idiomas, de inglés y francés, es un programa que facilita el aprendizaje de otros

idiomas que contribuyen al mejor desempeño de las labores ordinarias y como un medio de superación personal.

El Seminario de Oportunidades de Desarrollo del Personal Jubilado, dentro del módulo de Cursos y Actividades Especiales, tiende a responder - con otros cursos y actividades- a las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de todo el personal, que por su naturaleza no ha sido incluido en los otros módulos. Aquí también se agrupan las actividades de capacitación extramuros, no organizadas pero aprobadas por el Banco, que se realizan en instituciones o lugares ajenos.

No obstante que los distintos módulos que integran el Programa permanente de Capacitación del Banco han venido cumpliendo con los objetivos previstos, consideramos que aún nos hace falta muchísimo camino por recorrer en esta materia y nos hace falta continuar con el proceso para llegar a institucionalizar la capacitación como el pivote de la modernización, efectividad y cambio, del cual dependa el éxito de un proceso de desarrollo organizacional continuo y permanente, en el mediano y largo plazo, de la Institución.

Dentro de este marco conceptual y operativo de la Capacitación del Banco de Guatemala, tiene especial importancia el módulo relativo a la preparación de personal en materia técnica, tanto económica como administrativa, siendo el Programa de Estudios Superiores el medio para asegurar la búsqueda de la excelencia técnica y la conformación de una escuela de especialistas en banca central.

3. HACIA UNA ESCUELA DE ESPECIALISTAS EN BANCA CENTRAL

La banca central, entidad única en cada país, tiene una misión específica y fundamentalmente distinta a la del resto de entidades que realizan actividades bancarias y financieras; y su accionar tiene efectos directos e indirectos en la economía y la sociedad.

Como consecuencia de los significativos cambios en el entorno económico mundial y del país, el Banco

de Guatemala se vio, sin aviso previo y sin desearlo, envuelto en una vorágine de presiones y exigencias para dar respuestas, rápidas y oportunas, a la problemática económica del país.

Sin embargo, el personal del Banco estaba acostumbrado a la época de estabilidad, seguridad y fácil predictibilidad del fenómeno económico, de manera que la respuesta técnica de la Institución, ante el nuevo mundo de cambio, no pudo ser ni apropiada ni tampoco oportuna. Además, el personal, como cosa natural, supuso al principio que la situación era temporal con la esperanza de que posteriormente volverían los tiempos idos, de estabilidad, tranquilidad y poca exigencia.

Los primeros efectos se pusieron de manifiesto cuando los cuerpos técnicos, acostumbrados al estudio concienzudo y tranquilo de los asuntos de su competencia, con un enfoque más bien cualitativo que cuantitativo de los hechos económicos, no siempre pudieron responder con la velocidad y efectividad que las circunstancias demandaban.

Se puso en evidencia la necesidad de actualización técnica, especialmente en el área de matemáticas, estadística y computación, seguramente porque la formación universitaria a nivel de pregrado había sido insuficiente en la época en que la mayoría de los integrantes de los cuerpos técnicos se habían preparado, dado que en la principal universidad del país, no se le daba mucha importancia a los métodos cuantitativos para el análisis económico.

Como respuesta a esa necesidad y a instancias del Departamento de Organización y Métodos, el Banco contrató los servicios de un doctor en matemáticas, quien a mediados de la década empezó a capacitar al personal técnico del Departamento de Estudios Económicos.

De esa experiencia se puso de manifiesto que además del conocimiento y habilidad sobre métodos cuantitativos, era necesario reforzar el espíritu de estudio e investigación, para la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrenta el país en materia económica. Al principio, obviamente, la resistencia a ese tipo de entrenamiento fue manifiesta, especialmente por parte de los empleados y

funcionarios quienes, seguramente en su fuero interno, añoraban el retorno de la época anterior, en que ellos podían dar resultados útiles, pero que ahora ya no se sentían bien equipados por su desactualización técnica o inapropiado enfoque de la realidad económica prevaleciente.

En septiembre de 1986, el Departamento de Estudios Económicos con base en los resultados iniciales de los cursos de matemáticas, estadística y software computacional que había recibido parte de su personal, planteó la conveniencia de estudiar la conformación de un programa más amplio de actualización y reciclaje en materia económica. Para el efecto, conjuntamente con el Departamento de Organización y Métodos, elaboró un programa tentativo.

Por otra parte, hasta esa fecha los criterios de selección de candidatos para continuar estudios de posgrado en el exterior no estaban muy bien definidos, siendo la práctica más usual que el empleado, por su propia iniciativa iniciara la búsqueda de universidad, por lo general en los Estados Unidos de América, para luego obtener la aprobación de la Gerencia del Banco para realizar los trámites correspondientes.

Naturalmente, al no estar claramente definidos los criterios de selección de candidatos, prevalecía el interés manifiesto por el empleado en continuar estudios de posgrado así como el grado de apoyo que pudiese obtener para continuar los estudios. No siempre el candidato era el más idóneo ni respondía al resultado de un proceso de selección sobre bases competitivas y objetividad, o tomando en cuenta intereses institucionales o de desarrollo de carrera.

De manera que el programa también se concibió como el mecanismo de selección de competencia natural para escoger a los candidatos viables para continuar estudios de posgrado en el exterior, dentro del programa de becas de la institución. Colateralmente, el nivel de preparación de los graduados del programa los condiciona y prepara para lograr mejores resultados de los programas de maestría que toman posteriormente en el extranjero.

Naturalmente, después del proceso de selección de los mejores alumnos de cada programa para escoger a quienes continuarían estudios de posgrado en el exterior, el resto de graduados vuelven a sus puestos de trabajo y están mejor preparados, no solo técnica sino académicamente, para competir por los ascensos cuando se producen las vacantes en los niveles superiores, tanto a nivel de empleado como de funcionario.

Posteriormente, en 1987, con motivo de la visita del Director del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos -CEMLA- al Banco de Guatemala, este Centro recogió la idea y ofreció brindar el apoyo necesario para poder concretar un programa que, en su momento, llegase a ser de índole regional, para la formación de personal técnico de los bancos centrales.

Durante el año siguiente, el Banco de Guatemala y el CEMLA terminaron de diseñar el programa y los distintos cursos que lo integran. Finalmente, en septiembre de 1989, se inició el primer Programa de Estudios Superiores en Economía de Banca Central, con duración de un año.

El Programa tiene asegurada la calidad y exigencia al más alto nivel que nos hemos propuesto, por la valiosa participación del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos en la estructuración, implementación y ejecución de los subprogramas, que se ha venido poniendo de manifiesto por la excelencia académica lograda.

Con este programa permanente, el Banco de Guatemala espera establecer una escuela de especialistas en Banca Central, cuyos graduados no solo contribuyan al desarrollo de los institutos emisores de Guatemala y de los demás países que envíen a sus estudiantes al Programa, sino para crear un grupo de profesionales que, tanto dentro como fuera de la Banca Central, participen efectivamente en búsqueda de soluciones a los problemas económicos y sociales, ya sea que terminen ubicados en el sector público o que terminen ubicados en el sector privado.

La responsabilidad del Banco de Guatemala para con la sociedad guatemalteca le plantea la necesidad de asegurar que su personal cuente con la suficiente y adecuada preparación en materia técnica, con una

sólida formación profesional, para poder afrontar con más propiedad la problemática económica del país.

Después de que la primera promoción de estudiantes se graduó del Programa, tanto el Banco como el CEMLA se propusieron establecer dos subprogramas, el de Economía, del cual ya se tenían resultados satisfactorios, y otro nuevo de Administración.

Ha sido una tradición poco satisfactoria que en los bancos centrales se produzca una dicotomía entre los trabajadores, economistas, a cargo del diseño de la política económica que le corresponde a la institución y aquellos trabajadores, generalmente de otras profesiones ajenas a la economía, que tienen a su cargo la parte operativa o de ejecución de la política. Para propiciar un mejor entendimiento y una mayor coordinación de los esfuerzos que le corresponden hacer a cada sector dentro de las distintas áreas administrativas de un banco central, se estructuró el subprograma de Administración en Banca Central, como complemento del subprograma de Economía en Banca Central, y con los mismos objetivos de este.

En septiembre de 1990 se dio apertura al segundo ciclo anual del Programa de Estudios Superiores, iniciándose la formación de la segunda promoción de estudiantes en Economía de Banca Central y la primera promoción de estudiantes en Administración en Banca Central.

4. SUBPROGRAMA EN ECONOMIA DE BANCA CENTRAL

Este subprograma, para formar especialistas en Economía de Banca Central, está compuesto de 12 cursos y un seminario, que se imparten en cuatro trimestres durante un año lectivo continuo, de septiembre de un año a agosto del año siguiente, a tiempo completo, distribuidos en un módulo de 14 semanas y tres módulos de 11 semanas cada uno.

El programa está orientado especialmente para profesionales graduados en ciencias económicas, aunque no es limitativo para otros profesionales de ciencias afines. Exige de los aspirantes al programa una sólida formación matemática y estadística básica, que en el caso de los empleados del Banco de Guate-

mala, se cubren por medio de sendos cursos propedéuticos. Es deseable un buen nivel de conocimientos para la lectura del idioma inglés y alguna experiencia en el manejo de computadoras personales.

La selección entre los aspirantes es muy estricta, debiendo aprobar los exámenes de los cursos propedéuticos y pruebas especiales de admisión, y luego ser aprobados por el Consejo de Capacitación del Banco, por lo que no ha sido posible hasta ahora completar el cupo de estudiantes no obstante la demanda de interesados en participar. Asimismo, durante la realización del programa, se ha tenido que retirar a uno de los estudiantes que no alcanzó el mínimo establecido.

Este Programa está compuesto de tres grandes áreas de estudio:

- A. Métodos Cuantitativos
- B. Economía
- C. Administración

El área cuantitativa abarca el 15% del programa, con dos cursos, así:

- A.1 Estadística Básica para Economía y Administración
- A.2 Econometría

El área de economía abarca el 73% del programa, con nueve cursos, así:

- B.1 Estructura Económica Real y Financiera
- B.2 Macroeconomía Aplicada
- B.3 Teoría y Política Monetaria
- B.4 Finanzas Públicas y Política Fiscal
- B.5 Mercado Interno de Dinero y de Capitales
- B.6 Comercio Internacional
- B.7 Finanzas y Pagos Internacionales
- B.8 Política Macroeconómica
- B.9 Programación Financiera

En el área administrativa, se abarca el 12% del programa, así:

- C.1 Teoría y Prácticas Administrativas
- C.2 Seminario sobre Banca Central:
- B.10 (De problemas de Economía y Administración)

La primera promoción de graduados de este programa, que terminó en septiembre de 1990, se integró con 22 estudiantes, todos con pregrado en economía, de los cuales 12 provenían de los departamentos técnicos del Banco, uno provenía de la Superintendencia de Bancos, cinco estudiantes de la Universidad de San Carlos, tres de la Universidad Francisco Marroquín y uno de la Universidad Rafael Landívar.

La segunda promoción, correspondiente al ciclo 1990/91 y actualmente en formación, está integrada por 16 estudiantes, con pregrado en economía, de los cuales 10 provienen del Banco, cinco provienen de la Universidad de San Carlos y otro de la Universidad Rafael Landívar.

Pero lo más importante del Programa radica en la calidad del plantel docente, integrado por connotados y experimentados profesores y maestros, todos con una exitosa carrera académica y profesional en el campo de la economía y de la Banca Central, como podemos constatar al revisar el cuadro anexo.

5. SUBPROGRAMA EN ADMINISTRACION DE BANCA CENTRAL

Este subprograma, para formar especialistas en Administración de Banca Central, está compuesto de 12 cursos y un seminario, que se imparten en cuatro trimestres durante un año lectivo continuo, de septiembre de un año a agosto del año siguiente, a tiempo completo, distribuidos en un módulo de 14 semanas y tres módulos de 11 semanas cada uno.

El programa está orientado especialmente para profesionales graduados en ciencias económicas, aunque no es limitativo para otros profesionales de ciencias afines. Exige de los aspirantes al programa una sólida formación matemática y estadística básica, que en el caso de los empleados del Banco de Guate-

DOCENTES DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS SUPERIORES
EN ECONOMIA DE BANCA CENTRAL PARA EL AÑO 1990 - 1991

NOMBRE	NACIONALIDAD	CURSO IMPARTIDO
Raúl González de Paz	Guatemalteco	Matemáticas Superiores para Economía y Administración (Nivelación)
Antonietta de Bonilla	Guatemalteca	Teoría Económica (Nivelación)
Bernardo René Morales	Guatemalteco	Estadística
Gonzalo Castañeda	Mexicano	Macroeconomía Aplicada
Roberto Ibarra	Mexicano	Estructura Económica Real y Financiera
Elías Salama	Argentino	Teoría y Política Monetaria
Jorge Mejía	Mexicano	Econometría
Rutilio Martínez	Mexicano	Econometría
Javier Salas	Mexicano	Econometría
Cecilia Barra	Mexicana	Finanzas Públicas y Política Fiscal
Flavia Rodríguez	Mexicana	Finanzas Públicas y Política Fiscal
Rodolfo Maino	Argentino	Mercado Interno de Dinero y Capital
León Bendesky	Mexicano	Comercio Internacional
León Bendesky	Mexicano	Finanzas y Pagos Internacionales
Francisco Reyes	Mexicano	Finanzas y Pagos Internacionales
Jimena Carretero	Mexicana	Finanzas y Pagos Internacionales
Mónica Osorio	Mexicana	Política Macroeconómica

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. **NOMBRE:** LAURA KARGL
INSTITUCION: NACIONAL FINANCIERA, S.N.C.
PAIS: MEXICO

PREGUNTA: ¿ Qué sucede con los puestos que dejan ? ¿ Cómo cubren las funciones durante el período de estudios ? ¿ Cuando regresan a sus funciones obtienen alguna promoción ? ¿ Regresan a sus mismo puestos ?

RESPUESTA: Es muy importante; cuando se establece un programa de cierta duración y en ese programa se tiene la idea de que voy a " perder " a ese personal durante un período largo, la visión siempre es cortoplacista y eso es viable a la empresa que le están midiendo sus utilidades cada año y que le van a repartir utilidades a los accionistas durante ese año, pero en una institución de Banca Central eso no es posible porque lo que estamos viendo es el interés del país y es permanente, y para responder concretamente a su pregunta quisiera señalarle las distintas etapas. En el proceso de selección para poder participar en el programa, el interesado debe mostrar que es competente para participar en él a través de exámenes de admisión bastante fuertes en métodos cuantitativos, en idioma inglés y conocimientos básicos de computación. El programa está abierto para todo el personal que va en un momento dado a hacerse cargo de la dirección superior.

Las ausencias de un año, las hemos suplido con la contratación del personal que no logró ingresar al programa porque en los exámenes de admisión no llegó al mínimo establecido, y me

refiero a los estudiantes de las universidades del país a quienes se les otorga becas para la participación en el programa. El programa tiene un grupo de participantes, que no son trabajadores del Banco de Guatemala, se abre a concurso nacional la posibilidad de que los mejores estudiantes de las universidades del país puedan participar en el programa, tenemos diez plazas para ellos y a partir del año que viene se va a reducir un poco porque estamos abriendo el programa a nivel centroamericano, y los mejores entran al programa y los que no pueden entrar al programa, los contratamos temporalmente durante un año para ir a suplir las ausencias de las personas que están trabajando en el programa durante un año, cuando retorna a su trabajo, nosotros no le damos ningún privilegio específico al que se ha preparado en esta materia, porque creemos que lo que le hemos dado es la capacidad para competir, el sistema de promociones y traslados en el Banco de Guatemala, es un sistema altamente competitivo, ellos están preparados y mejor condicionados y ellos lo han demostrado ya, para competir con sus compañeros. La realidad es que al regresar a sus puestos de trabajo, han ascendido con mayor rapidez que cualquier trabajador, y eso es porque el sistema de capacitación se complementa con el sistema de promoción, el hecho de sacar el curso no les asegura una promoción, simplemente los prepara para poder competir y obviamente compiten con más ventaja y lo han demostrado.

2. **NOMBRE:** AIDA NORA CALLEJAS V.
INSTITUCION: BANCO CENTRAL DE NICARAGUA
PAIS: NICARAGUA

PREGUNTA: Por favor, explique como funciona el Consejo de Capacitación en el Banco de Guatemala.

RESPUESTA: Para dar viabilidad, certeza a un proceso de capacitación cómo el que se está llevando a cabo, es indispensable involucrar a las personas de distintos sectores interesados en la capacitación, cuando yo señalaba que nuestro objeto es crear una organización escuela, es porque creemos que uno de los indicios más importantes para el cambio, ha llegado a introducirse dentro de la institución, es cuando no tenga que ser el área de recursos humanos en capacitación la interesada en capacitar, sino que el interesado en capacitar sea el jefe, sea el maestro, sea el que está conduciendo, el guía y se reduzca a un papel más logístico y de especialidad y una autoridad funcional de capacitar y por eso que el consejo de capacitación es esencial, porque estamos involucrando a los directores de departamentos, el Consejo se integra por el Gerente del Banco, por el Subgerente que está encargado del área de capacitación, y los departamentos de las cuatro otras áreas rotan anual y alternamente dentro del Consejo, y el Consejo se reúne una vez por semana, el Consejo no ve aspectos operativos, su función principal es orientar las políticas de capacitación del Banco, considerar los lineamientos de planificación estratégica del Banco con las actividades de capacitación y también tiene una función del seguimiento del uso de los recursos presupuestarios y financieros del Banco, también actúa como un orientador y consejero y como un asesor de la Gerencia.

3. **NOMBRE:** ROBERTO MOLINA PASQUEL
INSTITUCION: BANCA SERFIN, S.N.C.
PAIS: MEXICO

PREGUNTA: ¿ En qué medida es conveniente que una institución financiera sustituya a las universidades ofreciendo un curso de posgrado de tiempo completo ?

RESPUESTA: Es uno de los principios fundamentales de la capacitación del Banco de Guatemala, no sustituir ni relegar la función capacitadora o académica de las universidades. Si ustedes ven en el programa, no encuentran un solo curso que no esté orientado exclusivamente a la Banca Central, la exigencia académica para los empleados del Banco de Guatemala sigue siendo la misma, incluso creo que ahora es más estricta para su nivel de profesionalización, pero tenemos un problema en la Banca Central, no existe en Guatemala, por lo menos, una universidad que forme profesionales en banca central, lo que tenemos es una formación genérica, normalmente orientada al mercado, a un mercado laboral que normalmente no es la banca central, está orientada a las instituciones financieras, comerciales, industriales, pero no con el enfoque a las funciones elementales o misión del Banco de Guatemala y quisiéramos que alguna universidad pudiera suplir eso, pero el Banco de Guatemala lo que está haciendo es una función complementaria.

4. **NOMBRE:** DAVID SCHWANDT
INSTITUCION: THE GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY POR BANCO DE GUATEMALA
PAIS: GUATEMALA

PREGUNTA: ¿ Con qué rapidez calcula usted que se logrará el cambio de la cultura universal bajo cambios frecuentes de liderazgos o de dirección ?

RESPUESTA: Desde el punto de vista del desarrollo organizacional esta es la pregunta más importante que se pueda elaborar porque normalmente la modernización o cambio en las instituciones se vincula con las personas especialmente en una cultura como la nuestra, en que existe un valor sobremencionado del líder o caudillo, entonces se supone que los cambios se hacen porque hay un líder en ese momento, y que en su ausencia los cambios no persisten. Si ustedes se dan cuenta nosotros creemos en el cambio y a través del cambio de las personas desde el momento que ingresen, nuestro afán es que el cambio se mantenga aun cuando cambien las autoridades y creemos que lo estamos logrando, hemos logrado algunos cambios en la actitud, algunos cambios en la eficiencia y efectividad de la Banca Central aun a pesar de los cambios continuos en el nivel superior, que es un nivel de más vinculación con los intereses no de Banca Central, sino de intereses más generales, pero lo que nosotros quisiéramos no lo hemos logrado completamente, es un programa que les decía lo hemos planteado para 10 años, es que no importa quién dirija, o quién esté en la posición más alta, sino lo más importante es que el personal ya no le permita a esa persona, retornar a un sistema centralizado autoritario e

ineficiente, que sea el sistema organizacional administrativo y la mentalidad que existe en esa empresa, la que mantenga una orientación, no obstante esos cambios de índole política temporal. Ese es el objeto, y esa es nuestra tesis, nos falta tiempo para poder comprobarla pero sí la vamos a poder alcanzar.

5. **NOMBRE:** ERNESTO ZUÑIGA
INSTITUCION: BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR
PAIS: EL SALVADOR

PREGUNTA: ¿ Quiénes integran el " staff " de instructores del programa ?

RESPUESTA: El " staff " de instructores del programa de Estudios Superiores, es un " staff " altamente calificado, y en su mayoría está integrado por profesores, que en ese momento o en el momento de su contratación, son catedráticos universitarios o son funcionarios de banca central de América Latina, esto lo hemos logrado gracias a la contribución que ha hecho el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, y eso nos ha permitido hacer una conjugación entre el enfoque teórico de avanzada investigación que dan las economías industrializadas, en esta materia, pero lo podemos contrastar con la experiencia concreta.

ESPARTANOS BANCARIOS: ANALISIS EMPIRICO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL



Por José Ángel Álvarez G.*

INTRODUCCION

La importancia de esta investigación se basa en que su tema está relacionado con los ámbitos del conocimiento teórico sobre el comportamiento humano en las organizaciones, y las posibilidades de la aplicación práctica de la investigación psicológica para perfeccionar la administración de las mismas, en particular en el campo de la capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal.

Es un reto la comprensión conceptual y la apreciación teórica de los fenómenos dentro de los grupos y las relaciones que en ellos se establecen; al mismo tiempo dirigirlos (o guiarlos) en sus manifestaciones cotidianas principalmente cuando se caracterizan como "culturas" propiamente dichas.

Asimismo, cuando dentro de una cultura los objetivos organizacionales, las personas y los grupos no logran funcionar y armonizarse, se provocan conflictos que cuestionan la estructura formal y la autoridad.

El ejercicio de la autoridad depende también de la clara definición de atribuciones y responsabilidades asociadas a las posiciones ocupadas. Esto es lo que origina los procesos entre las personas, personas y grupos, grupos y organizaciones.

Este documento presenta el resultado del trabajo de consultoría que el suscrito, actuando como facilitador, efectuó en una institución a través de procesos de Desarrollo Organizacional realizados en cada uno de sus 14 departamentos.

El análisis de esta cultura: ESPARTA BANCARIA obedece a un rasgo de interés luego del estudio de dicha entidad, organizado formalmente en los 14 departamentos, quienes a diferencia de la subcultura del departamento objeto de este estudio, presentan socialización directa con la institución, aunque todas conforman sub-culturas estando alineados al sistema total.

El departamento de ESPARTA BANCARIA está constituido por 5 secciones distribuidas en un piso dentro del edificio de la Organización Matriz.

El nombre del departamento obedece a su similitud en actitudes y conductas con la civilización antigua. Su principal función es determinar las variables económicas de la región, así como predecir las tendencias en ese campo.

Los papeles normativos y de control técnico administrativo del Sistema Espartano son ejercidos en virtud de la confrontación de poder del directorio con las jefaturas de sección y los niveles inferiores, que busca mantener así su autonomía de decisión y comando dentro de la institución.

La estructura organizacional indica la distribución formal de poder y autoridad restringida a pocos cargos de la dirección y jefaturas propias de un sistema piramidal.

Todos los directores de cada uno de los departamentos son nombrados por la Junta Directiva a instancias de la Gerencia sobre criterios de confianza personal y otros, pudiendo o no pertenecer al sistema Espartano, lo que es fuente constante de disputa de poder entre los funcionarios candidatos a los cargos.

A pesar de que el cargo de Director tenga la posición máxima investido de status y prestigio para el público externo, en el juego interno de fuerza los cargos de subdirectores asumen el ejercicio de poder sobre jefes y analistas, en el momento del estudio.

En el pasado, siempre fue el Director la base del poder, lo que provocó conflicto temporal. Los cargos de jefaturas son ocupados por consideración de la gerencia y algunas veces bajo criterios del sistema de carrera.

Esta cualidad, muchas veces forma diversas redes por donde fluyen las presiones para influenciar las decisiones, apoyar nombramientos, mantener procedimientos, descalificar autoridades, etc.

Estas características generales indican que el análisis de la viabilidad de cambio organizacional, capacitación y reciclaje, presupone la identificación de las redes informales, considerando la posibilidad de que tales redes, o grupos que las componen, sean agentes de las metas de cambios.

Al mismo tiempo, el estilo conservador de ESPARTA BANCARIA puede suponer mayor frecuencia a manifestaciones de resistencia al cambio que aquí se expone, y que será motivo de reflexión luego del análisis correspondiente.

1. EVALUACION DEL CLIMA Y LA CULTURA DE ESPARTA BANCARIA

Nuestro grupo en estudio ha generado clima y cultura particulares con base en rasgos que les caracterizan y serán factor de evaluación en la presente sección.

1.1 SOBRE EL CLIMA

El clima de ESPARTA BANCARIA es altamente competitivo, los "ESPARTANOS" se consideran la élite de la organización y la norma de régimen, porque la mayoría son profesionales de un mismo nivel con grado universitario en la misma área.

La competencia se da en dos niveles:

- A) NIVEL PROFESIONAL: La que genera prestigio, status (no siempre) y un sentimiento muy frecuente en las otras personas del grupo: "envidia".
- B) NIVEL INFORMAL: A partir del sentimiento de envidia, los mecanismos informales se encuentran en "Juegos de Poder"; el más evidente es el conocido como "Los de Arriba contra los de Abajo", en donde se practican ataques velados de los grupos usando armas tales como: El chisme, la descalificación a través de la broma, la mofa, los apodos, y que es sustentada por un ritual que será base de descripción posterior: el Boletín. Parte de este mismo proceso es la traición, así como el compadrazgo expresado por los propios empleados.

* Psicólogo

1. 2 SOBRE CULTURA

La cultura de ESPARTA BANCARIA, por sus características, encaja en el mito cultural de la "Gran Familia", en donde las figuras de dirección asumen los rasgos familiares de autoridad y en donde el factor dependencia/sumisión (o rebeldía) son parte de la actividad cotidiana.

Esparta se caracteriza por valores propios: el primero de ellos es el prestigio del grupo, lo que ha creado un conjunto relativo de normas de relación con base en etiquetas tales como "Tradición de Trabajo", "Prestigio del Departamento", etc.

Parte de la cultura también corresponde al lenguaje propio del grupo. También es característica de esta la determinación de zonas de "castigo", cuando uno de los miembros cae en desgracia o es reprendido, pudiendo incluso predeterminar a algunos que saldrán del sistema.

Los lugares identificados son: "Siberia", "La Mazmorra" y "El Congelador", todos caracterizados como sinónimos de aislamiento; inclusive algunos de los miembros, han dicho que al llegar "Al Congelador" el paso siguiente es "La Calle". Instancia de castigo que se asume y se acepta como parte del proceso de Socialización/Pertenencia.

También parte del conjunto determina que los problemas del grupo han de ser tratados, "En Casa" y no fuera de ella. Por otro lado, los allegados al poder o calificados dentro de los cánones o valores positivos, tales como: inteligencia, talento o hábil manejo político han desarrollado un mecanismo que también es generador de envidia; este es el de: "A mí me toca" con lo referente a viajes, ascensos y ventajas o prebendas en el trabajo.

En síntesis, podría argumentarse que la base conductual del grupo está referida a

premio y castigo de acuerdo con la posición cercana al poder y a los niveles de competencia establecidos por el sistema; cuando no, a la búsqueda permanente de posiciones ventajosas dentro de este departamento.

2. EL PAPEL DE LOS FUNDADORES EN LA CREACION DE LA CULTURA ESPARTANA

Este grupo no habría logrado ser lo que es sin la influencia básica de directores que trasladaron una serie de valores y tradiciones que formaron posteriormente la cultura.

A pesar de que en este caso las personas a las que haremos referencia no son fundadores propiamente dichos, han sido ellos los que han dejado el ejemplo y los patrones de conducta en los últimos cuarenta años.

Pueden reconocerse tres líneas de tradiciones en la "Comunidad Espartana".

PRIMERA LINEA

Dirección de ALCIBIADES. Imprimió a la cultura un carácter recio autoritario; este líder se caracterizó por un análisis y talento que contrastaba con actitudes temperamentales belicosas; en lo privado, ALCIBIADES era aficionado a las fiestas, las mujeres y las bromas irónicas, marcado con un carácter rebelde; muchas veces desafió a autoridades superiores de dentro y fuera de la Organización. En su periodo el BOLETIN fue permitido y fomentado.

SEGUNDA LINEA

Dirección de ANAXAGORAS. Caracterizado por el mismo tipo de actitudes, dirigió al grupo con arranques temperamentales. En lo social, la tolerancia de las bromas y la continuidad de la tradición del BOLETIN. No se puede dejar de lado el rasgo de brillantez intelectual que caracterizaba a ANAXAGORAS, que con posterioridad le permitió alcanzar altos puestos dentro de la Organización.

TERCERA LINEA

Dirección de PROTÁGORAS Y EFIALTES. En esta etapa la dirección de ESPARTA se vio en un periodo de apogeo intelectual y de poder; tanto PROTÁGORAS como EFIALTES tenían una formación profesional excepcional, graduados de universidades europeas, formación y conocimiento en otras áreas, inclinaron a ESPARTA sobre la tradición de excelencia y exaltación intelectual.

PROTÁGORAS era temperamental, pero no llegaría a tener los rasgos de belicosidad de sus antecesores; por el contrario, enfocaría su acción al estudio, aunque su implacabilidad al reprender era ampliamente conocida por sus subordinados, quienes tenían por él, el ambivalente sentimiento de temor y admiración.

Luego del periodo de PROTÁGORAS, EFIALTES asumió la dirección. Este poseía un alto don de gente, flexibilizó la norma tiránica y dio un gran énfasis al trabajo intelectual y de investigación.

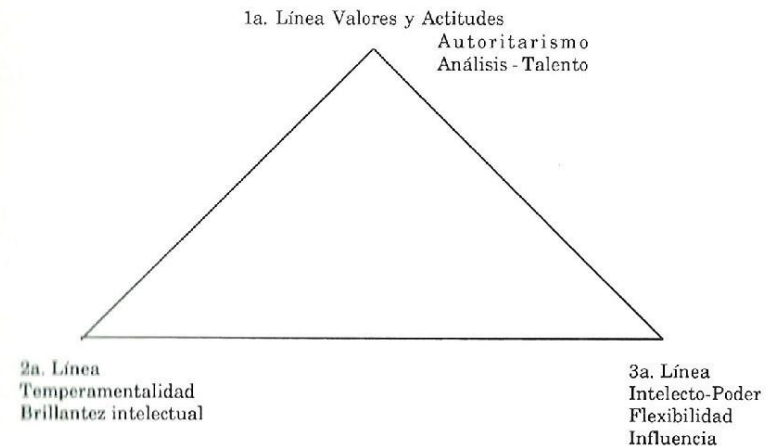
Tanto PROTÁGORAS como EFIALTES fueron ascendidos a la cúpula de la Organización y desde ahí coordinaron el trabajo de ESPARTA cuando la dirección nominal pertenecía a PRODICO.

PRODICO, por su parte, trabajó y acató tenazmente las directrices de estos dos espartanos, lo que a la postre incrementó el prestigio de ESPARTA entre los otros grupos.

En el momento del estudio, ESPARTA estaba dirigida por ARISTOFANES, quien no tiene origen ESPARTANO. Fue designado a instancias de decisiones superiores; por su parte, PRODICO continuó con la tradición de ascensos y hoy forma parte de la cúpula directiva.

La integración de ARISTOFANES al sistema generó conflicto en ESPARTA, pues los miembros experimentaron y resintieron la pérdida de los líderes identificados y al mismo tiempo rechazan la dirección de un "EXTRANJERO", lo que en la estructura de poder genera divisionismo

GRAFICA No. 1



en el grupo y una especie de "duelo" colectivo, pues "ESPARTA" no es lo que era antes.

Ahora que hemos revisado las líneas de influencia, podemos decir que la cultura está orientada en la siguiente dirección:

- * COMPETITIVIDAD
- * CALIFICACION DEL TALENTO INTELLECTUAL
- * RIVALIDAD Y JUEGOS DE PODER
- * PRESTIGIO DEL GRUPO
- * NECESIDAD DE UN LIDER INTELLECTUAL
- * TOLERANCIA A LA BURLA PUBLICA Y AL ESPIRITU "BUFO"
- * CLIMA DE PREMIO Y CASTIGO
- * SISTEMA NORMADO POR REGLAS INFORMALES
- * DIVISIONISMO
- * PUGNA INTERNA
- * PREVALENCIA DEL INTERES INDIVIDUAL SOBRE EL DEL GRUPO
- * COSTUMBRE AL AUTORITARISMO

Las que hoy por hoy definen las condiciones de trabajo del sistema ESPARTANO.

3. ESTILOS DE RESPUESTAS EN INCIDENTES CRITICOS

Los espartanos, a pesar de ser un grupo altamente agresivo y a veces hostil, canalizan dicha energía con métodos y medios "socialmente válidos". Puede decirse que en el momento del estudio empírico de esta cultura, los incidentes críticos se relacionaron con la confrontación directa de las actitudes, así como con el cuestionamiento de los valores existentes.

Sin embargo, el grupo, a pesar de no reconocer y apreciar al "Líder" impuesto del momento, se autocontroló y se mostró intimidado ante la presión o amenaza velada que el núcleo de poder pudiera mostrar. Se nota aquí nuevamente que ante la crisis los espartanos no se cohesionan, siguen siendo individualistas y temerosos al castigo o represalia.

La risa y broma es un medio solapado para enfrentar el problema; la no involucración, el rumor y el comentario a espaldas es otro mecanismo que actúa en el devenir del grupo e institucionaliza los conflictos; puede decirse que el rumor puede llegar a ser un poderosa arma para mover los intereses del sistema. Como no existe un mecanismo institucionalizado para ventilar la opinión del grupo, las personas usan el chisme y la broma como un medio de desahogo emocional y el poner en ridículo como un mecanismo de agresión y hostilidad. Por esta razón se ve reforzado más aún el ritual del BOLETIN.

4. ¿ QUIEN ES QUIEN EN MOMENTOS DE CRISIS?

Este particular aspecto de nuestro análisis se basó en discusiones de los ESPARTANOS sobre problemas del departamento colocados y expuestos por ellos mismos, en un foro abierto propiciado por la Gerencia de la Organización. Es indudable que dentro de la discusión se pudieron apreciar las redes que dentro del sistema están definidas, y que a pesar de estar circunscritas a los niveles de toma de decisiones y análisis situacional, nos muestra la visión global del grupo.

Las figuras que a continuación se menciona fueron actores principales de las distintas discusiones y se señalan de acuerdo a sus rasgos personales:

ICTINO

Pertenece al grupo de dirección, se mostró defensivo, agudo y mordaz en las críticas. La tónica que lo caracterizó fue siempre orientada por la sonrisa irónica, la broma, la burla y, en algunos casos, la defensa de su posición directiva.

SALAMINA

La única espartana perteneciente al núcleo directivo, marcó un estilo más bien serio y discreto, con capacidad para expresar críticas y argumentar

la discusión. Siguió la línea de defensa de la dirección con estilo político.

ARISTOFANES

La dirección no apreciada por el grupo se presentó poco a la discusión, aunque sus escasas intervenciones se vieron caracterizadas por un buen uso del nivel político y manejo del grupo. Aunque con poca credibilidad en sus manifestaciones, su presencia no fue continua, el grupo lo mencionó constantemente durante las discusiones.

FIDIAS

Pertenece a una generación joven de ESPARTANOS, su impulso y contribución al grupo se vio caracterizado por críticas bien dirigidas y análisis puntuales; aunque muchas veces sus intervenciones fueron atacadas por ESPARTANOS más antiguos.

HIPIAS

Impulsor del movimiento de cambio, se identificó con la tendencia de modificación del sistema; aunque sus aportaciones a la discusión fueron esporádicas, su actitud muchas veces movió al grupo a buscar la integración.

TRASIBULO

Identificado con corrientes ideológicas ajenas al grupo, muchas veces perdió la perspectiva del propósito de las discusiones; como líder de estas corrientes ideológicas se mostró opositor y trató de influenciar al grupo buscando agrupar fuerzas a su favor; muchas veces su rebeldía contaminó el proceso del grupo instándolo al desafío del sistema y la autoridad; buscó, además, sabotear el foro.

ESQUILO

Dentro del grupo se mostró escéptico al principiar las discusiones; cuando el grupo confrontó algunos aspectos de su influencia en el

departamento, su defensa fue inteligente y argumentada.

Sus planteamientos, cuando no era agredido, estaban centrados en mucha razón y estructura lógica.

ANTIFONTE

Colaborador, con algún resentimiento al sistema, buscó en el transcurso de la discusión generar el propósito de cambio e influencia positiva en el grupo, así como algún beneficio personal.

GORGIAS

Asociado al personal de la dirección, tuvo que aceptar el rechazo del grupo así como los ataques directos de Trasíbulo y otros. Podría suponerse que la alianza a ellos obedecía a intereses y búsqueda de una mejor posición en el sistema, aunque el precio de este fuera su aislamiento del grupo.

SOFOCLES

Se integró a las discusiones del grupo después de iniciadas; su participación fue como generador de energía para el grupo, tomó un papel responsable y a veces directivo, en donde aun los líderes negativos respetaron su acción.

5. DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA DE SOCIALIZACION DEL GRUPO

La norma de régimen mencionada con anterioridad ha consistido en integrar a esta cultura profesionales de la misma formación universitaria. En esta área de estudio se aprecia el pensamiento analítico porque dentro de la norma, en tiempos anteriores, mucha de la generación de competencia obedecía al valor investigativo sobre su área de actuación.

Por lo tanto el grupo, a través del clima, forjó una estructura formal e informal sólida y hermética, en donde los nuevos miembros tenían

que soportar aventurarse a realizar trabajos y evaluaciones sin mayor orientación, lo que formó la "élite".

La otra forma de socialización en el grupo, aparte de la formación profesional, es el talento, que a veces se usa como excusa para no trabajar o producir.

Los grupos sociales son más bien pequeños y el nuevo socializado, cuando es aceptado, se compenetra de la norma del grupo en cuanto a selectividad, no involucración y desconfianza; la agresión generalmente es velada y viene acompañada por la sonrisa o la falsa promesa.

Los miembros generan redes informales en donde el recién llegado aprende a través del constante ejemplo, tanto la distribución del tiempo para compensar el régimen salarial con horas extras, así como aspectos tales como la generación de la intriga, la broma o el comentario malicioso para ganar posiciones o poder, pudiendo ser esto mediante tanteos de ensayo y error en el campo.

Los ESPARTANOS en proceso de socialización también aprenden a no mezclarse con los de "clase" superior dentro de la cultura, en donde la relación personal guarda el orden jerárquico del departamento. Un miembro ya socializado se muestra aislado en la relación social con las personas de otros departamentos y "afín" con los de su propio rango.

Producto de la "elitización" es que muchas veces en el orden de la cultura se tolera la rebeldía aunque no deja de acatarse la autoridad, dándole al grupo el carácter dual de rebelde/sumiso. Todo sistema produce una ideología propia "ESPARTANA" y como toda ideología, esta impacta la creencia del grupo, reforzando la autoimagen colectiva de: suficiencia y diferencia.

6. DESCRIPCIÓN DE LA TRADICIÓN DEL GRUPO

La imagen de una familia en donde los integrantes no se "llevan bien" es posiblemente

la más arraigada en los ESPARTANOS; esta se ve simbolizada en el ritual del BOLETIN.

El mismo está destinado a realizarse en la época de navidad, un día antes de la "Noche Buena"; su connotación es de orden bufo, aunque toda la cultura lo acepta como un medio de expresión no sancionado y permitido por la autoridad.

Este ritual cimienta el concepto de "gran familia", en el cual la interrelación tiene que ser mucha y en donde incluso muchas cosas negativas son permitidas.

El BOLETIN ayuda a desunir e incrementar la rivalidad y resentimiento de los miembros de la cultura, tomando características de arma social de hostilidad de un grupo "anónimo" en contra de las figuras relevantes de la misma. El ritual propicia entonces permeabilizar las categorías de la jerarquía volviéndolos vulnerables a los personajes centrales.

Junto a esta "tradicición" que data de hace 40 años, se fililan también los "Premios": "Mayor Clavo del Año" y "Segundo Clavo del Año"; dichos "GALARDONES" son otorgados a personas que siguen el grupo, han cometido errores que por su magnitud fueron conocidos por el personal del Departamento.

Esta mofa de descalificación está representada en un trozo de madera traspasado por un clavo de cinco pulgadas, y que es entregado a los "elegidos" ante el jolgorio y la burla de la concurrencia.

Dichas tradiciones del grupo confirman la orientación destructiva y "fanática" de la comunidad ESPARTANA, en donde el clima se convierte en una selva, en la cual el grupo en el anonimato impone su criterio y agresión, siendo que las reglas del juego se establecen con base en pequeñas facciones de poder que luchan entre sí.

El símbolo es parte integrante de los rituales en los cuales representan el carácter destructivo y negativo del grupo.

En cuanto al lenguaje, los ESPARTANOS tienen un lenguaje propio mezcla de la "jerga" profesional; algunos vocablos y apodos que brotan de la broma mordaz y el trato interpersonal.

Prueba de ello es la determinación de zonas de castigo y aislamiento designadas con nombres por ellos mismos: "Siberia", la "Mazmorra", el "Congelador". Esto se verá más acentuado en el BOLETIN, en donde los términos técnicos se mezclan con el argot popular produciendo un amalgama.

7. HISTORIA DEL GRUPO. RELACIONES DE TRABAJO EN LA PRÁCTICA

Por su carácter de "élite", el grupo espartano se connota como "pensador". Como se mencionó, la relación entre los empleados es piramidal y la comunicación es entre próximos de iguales categorías.

La supervisión hasta la categoría de "analistas" es escasa y la retroalimentación de superiores a subalternos es muy poca o ninguna, lo que provoca apatía entre el personal operativo.

Esta se manifiesta en un ritmo lento de trabajo en el cual luego de leer el periódico y tomar refrigerios empieza la mañana; en la época del estudio, el departamento se ha caracterizado por poca producción de material de investigación, así como apatía para enfrentar las tareas diarias, lo que ellos llaman "desmotivación".

La dirección, por su parte, vive una realidad diferente por junta, reuniones, sesiones y trabajo extra, no logrando tener una perspectiva de lo que ahí pasa, pues su espacio y tiempo de acción es otro.

Los procesos de comunicación adecuada (formal e informal) son escasos y el mecanismo típico del grupo ante la confrontación es la "evasión". También es característico que en momentos de mucha frustración, el grupo reacciona en forma de rebeldía pasiva.

Son las situaciones de amenaza territorial o posición las únicas que logran generar movimientos de aparente cohesión del grupo: aunque estos se producen, son de corta duración y pasada la crisis los pequeños grupos se vuelven a dividir.

El ejercicio de evaluación de la problemática del departamento de ESPARTA BANCARIA mediante procesos de foro abierto se vio caracterizado por una variedad de aspectos internos y externos que sintomatizó al grupo con características de problemático.

Sin embargo, es de hacer notar que tanto la estructura formal como la informal han generado en este grupo perfiles muy particulares e incluso una propia cultura dentro del Departamento.

Algunas características de comportamiento que describen al personal del Departamento dentro del ejercicio fueron:

- * **CARACTER:** de individualismo y personalismo en el momento de discutir problemas.
- * **SENTIMIENTO:** elitista al pertenecer a este Departamento.
- * **COMPETITIVIDAD:** y generación de clima de desconfianza entre los miembros sobre aspectos tales como posición, poder dentro de la Organización y expresión de problema.
- * En toda la duración del ejercicio, se observó divisionismo y formación del fenómeno "ellos contra nosotros" entre el personal de la dirección y subalternos.
- * Alianza condicionales entre algunos jefes y personal de la dirección.
- * Restricción o limitación en la expresión de los problemas por temor a represalias.
- * Aprovechamiento de situaciones discrepantes para cuestionar el proceso de foro abierto por

parte de ideologías ajenas al Departamento sin ofrecer alternativas concretas de sustitución en metodología o procedimiento.

- * Al mismo tiempo, intención de distracción y uso de la energía del grupo para fines y usos, ajenos al foro.
- * Poca involucración del director de este Departamento en el proceso, inasistencia a las sesiones aduciendo exceso de trabajo y reuniones en el mismo horario.
- * Excesiva rotación de los participantes a las sesiones, lo que daba lugar a confusión o poca continuidad de las mismas.

*Preocupación de la mayoría de los conformantes del grupo a ser visto como poco aptos o incompetentes.

Debido a la conformación profesional de este grupo, sus miembros se consideran a sí mismos como personal de "élite" de la institución, factor que ha sido determinante en la relación interdepartamental y que los coloca en un virtual aislamiento decidido por ellos mismos, con respecto a otros departamentos; a pesar de no existir cohesión entre el personal de este Departamento, se ha creado imagen de alta influencia por la naturaleza del trabajo que efectúan.

Es revelador que este grupo se considere líder ante otros y el factor de dirección sea uno de los mayormente valorados por ellos. Dentro del grupo participante en el ejercicio, se pudo notar la inconformidad por la actual dirección del Departamento.

Un factor que refuerza este punto es el de comparar reiteradamente al actual director con el anterior.

Los participantes en las discusiones del foro mostraron poca involucración en el mismo y abierta resistencia a asistir y concluirlo.

Los momentos de discusión se vieron caracterizados por una continua actitud de defensa por parte del personal de la dirección y una abierta confrontación entre el propio personal.

Un hecho interesante suscitado en el foro fue cuando un observador fue intimidado para eliminar material fotográfico que involucraba comentarios comprometedores para los ESPARTANOS; esto generó el retiro del observador del foro.

8. ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL GRUPO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FACILITADOR DENTRO DEL PROCESO

Luego de un trabajo de 30 horas de discusión de la problemática actual del Departamento de ESPARTA BANCARIA y de la poca involucración de sus miembros, los aspectos más importantes dentro del análisis de la problemática se orientan, de acuerdo con el facilitador, en cuatro áreas.

1. Estructura y Dirección
2. Relaciones Interpersonales
3. Influencia de Ideologías Extrañas
4. Refuerzo y Cambio de Patrones

8.1 ESTRUCTURA Y DIRECCION

De acuerdo con lo presentado por el grupo, este se siente "perdido y confuso" ante un cambio de dirección, por tratarse de un departamento técnico, no se cuenta con la estructura administrativa que delimite y oriente el trabajo del grupo.

Por otro lado, la pérdida del líder identificado y valorado por el grupo influye en la percepción del trabajo que actualmente el mismo desempeña.

8.2 RELACIONES INTERPERSONALES

La conformación del grupo de acuerdo con los perfiles psicológicos denota que es un grupo altamente competitivo, lo que repercute en sus relaciones interpersonales, generando un clima de desconfianza, hermetismo y poca colaboración entre sus miembros, así como competencia desleal en algunas ocasiones.

8.3 INFLUENCIA DE IDEOLOGIAS EXTRAÑAS

La presencia de miembros directivos de otra ideología propició que en algunas situaciones el ejercicio pudiera tomar otro rumbo; sin embargo, el grupo fue autocontrolado colocando límites cuando esto se propició. Es de mencionarse que el nivel de involucración o compromiso (que en el grupo es bajo) limita las acciones que este líder pudiera tener.

8.4 REFUERZO Y CAMBIO DE PATRONES

La cultura de ESPARTA BANCARIA refuerza sus hábitos cotidianos con el argumento de "nada puede cambiar"; algunos consideran que todo aquello solo puede modificarse creando otro Departamento, pues tanto los comportamientos individuales como colectivos están firmemente arraigados por la competencia.

Esto puede llegar a ser un elemento importante si se orientan metas a pequeños grupos y se premian estos esfuerzos con reconocimientos. Al respecto del mismo, el reconocimiento es un factor que el grupo considera necesario y del cual ha adolecido.

Retornando al mito de la gran familia los ESPARTANOS, esperan que "mamá Organización" sea complaciente y sobreconsentidora con ellos, pues consideran que lo merecen, evitando así todo compromiso e involucración con el proceso de cambio.

El cambio en sí mismo es una amenaza a la estructura existente, evitando con esto la participación del grupo. La creatividad para innovar cualquier procedimiento en el trabajo es limitada o casi inexistente haciendo más rígido el patrón de ambiente y trabajo actual.

9. EL BOLETIN; FENOMENO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es evidente que el BOLETIN representa una buena parte de la vida informal de ESPARTA, no solo en el grupo que ahora es representativo, sino a través de los años en la cultura misma.

El BOLETIN es considerado un ritual, llegando a formar parte de un valor propio del grupo.

En esta línea de ideas, se puede decir que se le considera como un ritual de degradación en el cual se disuelve la frustración colectiva y se muestra públicamente la pugna de poder constante en sus múltiples niveles.

Al mismo tiempo, este instrumento sirve para eludir la responsabilidad colectiva del Departamento trasladándola a esferas de más alta jerarquía, transformándola en obligación que el grupo esperaría que fuera traducida en mayores privilegios y bienestar personal.

El BOLETIN es escrito por un grupo anónimo que redacta el mismo con la estructura de un documento formal, usando un lenguaje coloquial, a veces casi corriente, sin llegar a utilizar palabras soeces, aunque con cierto grado de vulgaridad.

Este pretende ser un "Informe" enviado del Director de Esparta al Gerente General de la Organización, para señalar los aspectos más significativos del Departamento en el transcurso del año.

El BOLETIN es un elemento de ataque contra aquellos que el grupo redactor considera que afectan sus intereses, o los que de alguna forma

se oponen a ellos por posición jerárquica o actitudes. Aquí se presenta claramente el fenómeno de conformidad/exclusión, típico de todos los grupos informales.

Se busca a través del humor solapar la percepción crítica (y a veces hiriente) de sucesos que la Organización desarrolla. La tentativa del BOLETIN es ser un elemento de recriminación o inconformidad ante hechos considerados por el grupo redactor como poco aceptables, muestra en algunas partes los focos de disgusto o insatisfacción del grueso de la población ESPARTANA.

Los conceptos de él son hilados con términos económicos que disfrazan por instantes la carga emocional que los redactores dirigen a las personas que componen ESPARTA.

Surge aquí una característica peculiar a nivel informal: el BOLETIN define en positivo y negativo el "Quién es Quién" dentro del Departamento.

Al mismo tiempo suple la finalidad de vehículo catalizador de frustración o envidia generado por el ambiente de extrema competencia. El aspecto sexual es un punto referencial para las bromas de doble sentido y aseveraciones personales. Sin embargo, esta redacción apócrifa produce una sensación de ambivalencia en el personal de ESPARTA. En algún sentido él no ser señalado en él denota falta de presencia en los procesos diarios; en algunos otros los señalamientos son demasiado hirientes.

El BOLETIN en algunas secciones adopta tonos políticos, posiblemente guiado por la similitud de redacción y "espíritu" dado a formatos similares como el caso de los boletines de protesta bufa, estudiantiles que se producen en muchas universidades del mundo.

Tomando lo anterior como hipótesis de trabajo, diríamos que se llega a ubicar en él, personas

dentro de su ámbito, sobre las cuales se descarga el ataque.

Esto en algún momento puede compararse a los sistemas de familia, donde se conoce tácitamente a las personas identificadas que dan salida o desahogo emocional a los conflictos.

Asimismo, el BOLETIN critica severamente los procedimientos y acciones de la Gerencia y Dirección, aunque limita sus esfuerzos a señalar los aparentes "desaciertos", sin por ello dar soluciones u opciones concretas para resolverlos.

Queda claro que mucho de su contenido refleja el antagonismo que el grupo en algún momento asume ante la autoridad. Es evidente que uno de los mayores factores de conflicto se refiere a los ascensos y cambios entre los miembros.

Al mismo tiempo, parte del contexto señala los distintos factores de poder que en el criterio de grupo dirección los cambios y ascensos de sus miembros.

El lenguaje coloquial del BOLETIN muestra las intrincadas luchas entre los elementos de Dirección, así como señala (al modo de entender de los redactores), las actitudes de competencia/hostilidad para la obtención de cosas materiales (viajes, becas, etc.).

Esto lo convierte en una protesta y puesta a luz de lo que los integrantes del grupo no logran tolerar de sus jefes, mas no pueden decirlo abiertamente por miedo a la represalia. Bajo esta luz, la protesta no solo sobrepasa el sentido político o cultural del grupo sino también alcanza el contexto personal e interpersonal.

Muestra así lo que los subalternos perciben como elementos de competencia entre los que detentan el poder. Actitudes negativas, sistemas coercitivos, y estilos de Dirección Autoritario aparecen en la líneas del mismo.

Su redacción no solamente dice las contradicciones que existen entre las personas, sino también llega a señalar las estrategias ilícitas (que, según el grupo) utilizan las figuras de poder para escalar dentro de la jerarquía o alcanzar favores de carácter personal, con otros de mayor categoría.

Se ponen en evidencia algunas "sutilezas", que denotan claramente el tipo de vida organizacional de este grupo y que define situaciones específicas de premio o castigo.

En algún sentido, el BOLETIN adquiere doble función: ser un instrumento de rebeldía activa y al mismo tiempo asumir un papel de "memoria social" informal en el cual la "chanza" o broma para cada sección es trasladada. Prueba de esto es que el grupo redactor resalta lo que a su juicio pueda causar comicidad entre las personas que lo escuchan.

Existe variedad en el tipo de broma: doble sentido, apodos o incidentes que son manejados con picardía para hacer más ameno el contenido.

El propio grupo redactor define este documento como una "tradición", lo que resalta su fuerte raigambre cultural en donde nuevamente se puede apreciar la similitud con los "pasquines estudiantiles".

Finalmente, bajo la misma estructura de estos, el BOLETIN recobra en su última parte la redacción de un documento serio el cual apoya, señala y critica la gestión Gerencial en base a los eventos del año.

Para concluir, sus últimos párrafos son casi una alocución ritual propia de la época Navideña, seguramente con la intención de dejar "cerradas" aquellas heridas que se produjeran en los sentimientos de los aludidos.

10. DISCUSION

La tentativa de aprender y estudiar de una cultura no puede quedar limitada al análisis empírico.

Sin embargo, en este caso en donde el mismo se genera desde el exterior, solo pueden ser separados los rasgos que podrían producir discusión, en este caso el de mayor impacto la: "Imagen de la Gran Familia": que es fomentada a todo nivel y en los otros departamentos como parte de la tradición de la Organización; esta, sin embargo, no es propia y exclusiva de la empresa en cuestión.

Esta misma se distorsiona en ESPARTA, en donde la ayuda y cooperación de una familia unida fueron cambiadas por las de la propia sobrevivencia de los individuos.

El concepto base no ha cambiado, pues el conflicto de control en la distribución del trabajo solo puede ser atribuido a la situación en donde los "Altos Dirigentes son Malos Padres" de aquellos, los "Pequeños Funcionarios".

El mito de la gran familia en este caso revela dos fases presentes en ESPARTA: la aparente búsqueda de solidaridad y cooperación, y la base oculta de rebelión y sumisión solo abierta en el anonimato.

El punto de mayor énfasis en este contexto nos da la sensación manifiesta en el grupo de pérdida del guía o líder (El Patriarca), como sucedió poco antes de iniciar el estudio.

Por esto mismo, para realizar un cambio, especialmente basado en la capacitación, es necesario recuperar los elementos significativos para este grupo y que estos potencialicen los cambios que muchas veces se han rodeado de

resistencia y que generan la frustración que alimenta el resentimiento y desconfianza del mismo, y que apuntala esta cultura de carácter recio; impidiendo tejer nuevos patrones en las relaciones interpersonales y de trabajo para crear una cultura Espartana diferente; que sea participativa, creativa, productiva, cohesiva, y con una mayor calidad humana.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1. **NOMBRE:** DAVID SCHWANDT
INSTITUCION: GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY
PAIS: ESTADOS UNIDOS

PREGUNTA: ¿Está usted sugiriendo que el líder está influido por los valores del grupo? ¿Sugiere que el trabajo tiene influencia en los valores del grupo?

RESPUESTA: Sí. Resulta ser en nuestro análisis que no existe un fundador del Departamento, pero sí tres figuras principales que han trasladado los fundadores. Los líderes generalmente y por tradición son escogidos dentro del grupo de los Espartanos. Y a los extranjeros se les hace una especie de guerra psicológica bloquean el proceso administrativo, y esta persona si no logra socializarse, principalmente en los puestos de dirección, sale del sistema a otro lugar, para que una persona que sí es parte del sistema vaya a cubrir su lugar. Los valores y tradiciones del grupo influyen en el líder y mantienen el tipo de cultura.

En cuanto a la segunda pregunta, sí, porque los Espartanos son un grupo élite. La propia organización coloca en ellos la etiqueta de que son los que tienen que resolver los problemas y a pesar de que ellos no

creen en sí mismos, porque uno de los valores que se manejan para evitar el cambio es: "la cosa aquí no puede cambiar a menos que se destruya". La naturaleza de estos valores se refleja por el tipo de trabajo que hacen. Si no se consideraran de élite, todo fuera diferente.

2. **NOMBRE:** ISIS ROSSI DE VINDEL
INSTITUCION: BANCO CENTRAL DE HONDURAS
PAIS: HONDURAS

PREGUNTA: ¿Qué mecanismos puede utilizar la Administración para neutralizar las acciones de los Espartanos Bancarios, para que no sigan interfiriendo en el desarrollo organizacional?

RESPUESTA: Si se refiere al esfuerzo de capacitación, deberíamos crear análisis propios de nuestras fuerzas culturales y creo que es un elemento que dejamos pasar en nuestros análisis organizacionales. Nos centramos en los procedimientos, nos orientamos en la motivación y definiendo en función de habilidades de trabajo. Sin embargo el análisis del comportamiento de los grupos, debería ser un factor principal, si no preventivo, al respecto de esto. Mecanismos como tales, podría decir que la planificación de rotación en las figuras claves de la organización en algún momento podría dar un buen resultado, pero eso dependería de las características propias de cada grupo.

3. **NOMBRE:** ARMANDO VILLAVICENCIO
INSTITUCION: ASOCIACION DE BANCOS DEL PERU
PAIS: PERU
PREGUNTA: ¿Qué tipo de influencia genera la cúpula directriz en las culturas organizacionales?

RESPUESTA: Bastante, sobre todo cuando existen departamentos como rangos preferentes, como en el caso del análisis empírico. Cuando la tendencia es la cúpula en relación a ese departamento y son estos los que deben de hacer las tareas más difíciles y los otros departamentos lo saben, definitivamente que hay un traslado de sus valores a las características propias de los grupos. Otra de las cosas que en este caso influye, es lograr alcanzar puestos más altos en la organización y no dejar la filiación que han tenido con esos grupos, y sobre todo cuando han estado vinculados a factores de poder, quieren seguir influyendo desde arriba y ahora a veces influyen con mayor razón.

4. **NOMBRE:** RAMIRO PONCE
INSTITUCION: BANCO DE GUATEMALA
PAIS: GUATEMALA

PREGUNTA: ¿Sería posible ver una faceta positiva en la competitividad de los Espartanos, dado que es justo que las instituciones altamente centralizadas a veces tienden a ser pasivas y poco competitivas?

RESPUESTA: Diría sí y no. Sí, cuando los canales de competencia están claramente marcados, si los premios y castigos están también claramente definidos y, no en el caso de nuestro análisis, porque las personas utilizan algunos subterfugios de poder, para jugar mejores posiciones dentro de la

organización, entonces la competitividad se torna en algún momento sucia, porque las personas generan conductas en las cuales hay procesos de sabotaje con relación a trabajo de otras personas. Una de las normas de este grupo que voy a mencionar ahora, es el premio y castigo, pues es un grupo que tiene elementos autoritarios, también está acostumbrado a ser castigado, entonces el premio y castigo se maneja como una regla diaria y habitual. Los Espartanos casi siempre están ávidos de viajes, becas, etc. y esto genera mucha competencia desleal.

5. **NOMBRE:** MIGDALIA CACERES
INSTITUCION: BANCO CENTRAL DE VENEZUELA
PAIS: VENEZUELA

PREGUNTA: ¿En qué medida la legitimidad de los Espartanos Bancarios, dentro del contexto organizacional analizado, descansa más en la estructura de poder que en la existencia de distintas subculturas?

RESPUESTA: 50 y 50, lo que sucede con las otras subculturas es que el proceso de socialización en estas subculturas es un poco más suave que con relación a la cultura espartana. En la cultura espartana el que no pelea, muere y, el que no busca ir a otro lugar, inclusive ellos mismos tienen definidos sitios de castigo, yo identifique cuatro sitios de castigo y el último es la calle, primero identifiqué la mazmorra, el congelador y todos denotan aislamiento. Ya saben cuáles son los pasos, dentro de ese departamento, para llegar allí.

6. **NOMBRE:** MARITZA OCHOA Y CARLOS E. GUERRA
INSTITUCION: BANCO DE GUATEMALA
PAIS: GUATEMALA

PREGUNTA: ¿Cómo cree que un proceso de Desarrollo Organizacional que evidencia la problemática de un grupo, puede ayudar en un proceso de aprendizaje? ¿Cómo puede el Desarrollo Organizacional plantear una solución a los conflictos e influir en esos grupos informales?

RESPUESTA: El Desarrollo Organizacional tendría que aliarse con algún tipo de intervenciones, sobre todo cuando tenemos identificadas las conductas. Aparte de las acciones administrativas, también podemos contar con la modificación de la conducta organizacional, si estamos muy claros en lo que queremos hacer, eso se puede lograr. No podemos pensar con mentalidad de apaga fuegos, sino de aprendizaje.

7. **NOMBRE:** FELIX VILELA RAMIREZ
INSTITUCION: BANCO CENTRAL DEL PERU
PAIS: PERU

PREGUNTA: ¿Cómo armonizar los efectos de una cultura organizacional conservadora con las exigencias de cambio del momento actual?

RESPUESTA: A través de cambio evolutivo, que aunque no sea tan rápido como nosotros queremos, garantiza que los pasos dados sean seguros y no un cambio revolucionario. Tiene que ser dado en base a un buen diagnóstico de necesidades y un buen levantamiento de expectativas. Un buen Marketing, si vendemos una buena idea de procesos de cambio, las personas cambian.

8. **NOMBRE:** AMELIA VOGL
INSTITUCION: BANCO NACIONAL DE NICARAGUA
PAIS: NICARAGUA

PREGUNTA: Nos interesa conocer la vinculación o relación entre Capacitación y Desarrollo Organizacional.

RESPUESTA: El Desarrollo Organizacional es una estrategia que abarca elementos de capacitación para usos específicos de resolución de problemas organizacionales y mejoramiento de sistemas interpersonales.

EL ROL DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL, DENTRO DE UN PROCESO DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL



Por Alba Maritza Ochoa Rosas*

PRESENTACION

Esta es una evaluación personal de lo que ha sido el Programa de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo del personal del Banco de Guatemala, dentro de un proceso de cambio de cultura organizacional.

Un Programa que desde sus orígenes nació con características muy especiales, que sin lugar a duda hacen la diferencia entre el agrupamiento antojadizo de cursos y un programa que realmente apoya los esfuerzos de toda una organización que desea cambiar y mejorar, a fin de responder a las exigencias de un entorno mucho más demandante y cambiante y al mismo tiempo propiciar el desarrollo integral de su personal.

El Programa de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo del personal del Banco de Guatemala, presenta características básicas que le han merecido ganar el lugar que hoy tiene dentro de la institución y que en mi opinión deben estar presentes en todo programa de capacitación.

Primero, nuestro Programa nació con un diagnóstico de necesidades no tradicional. Muchos enfatizan en encuestas y cuestionarios que si bien son útiles, tienden a presentar una visión superficial de las necesidades de capacitación y desarrollo humano.

* Jefe III del Centro de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo del Personal del Banco de Guatemala.

Nuestro programa responde a un diagnóstico mucho más profundo que nos ha llevado años y grandes esfuerzos. Un diagnóstico que evidencia la problemática real de la institución y que además es congruente con la filosofía de un programa de reforma administrativa iniciado dos años atrás.

Segundo, un Programa que más que atender en su diseño a cursos y actividades orientadas a aspectos puramente cognoscitivos y al desarrollo de habilidades, tiene como propósito el mejoramiento de actitudes que, sin lugar a duda, se traducirá en cambios mucho más profundos, como búsqueda de conocimientos y utilización de este y otras conductas que realmente contribuyan al mejoramiento institucional.

Tercero, un Programa cuya filosofía es integrar los intereses y objetivos personales de los empleados con los de la institución, lo que se ha traducido en un nuevo concepto de efectividad institucional, que abarca tanto cumplimiento de misión y alcance de objetivos organizacionales y a la vez condiciones que faciliten el desarrollo integral del recurso humano y que permitirán la deseada identificación del empleado con su institución.

Es de hacer notar, que el diseño, implementación y dirección del Programa han requerido de grandes esfuerzos, de cantidad de recursos y sobre todo de la valentía de incursionar en áreas que nos eran desconocidas y que la misma teoría de desarrollo de

- b) Reconocimiento por el trabajo de otros.
- c) Desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo y la institución.
- d) Cambio de estilo de liderazgo.
- e) Acceso libre a información que facilite la constante actualización.
- f) Incorporación de tecnología de punta.
- g) Aprendizaje en actividades no tradicionales en áreas de capacitación.
- h) Desarrollo integral del recurso humano.

IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION

Una de nuestras fortalezas comprobadas tanto por el perfil del empleado, como por el diagnóstico de Desarrollo Organizacional es el deseo y necesidad de pertenencia al grupo y el orgullo por pertenecer a la institución. Este factor cultural que en algunos casos puede dar origen a la mediocridad, tiene también la potencialidad de contribuir al desarrollo y eficiencia institucional. Fue por ello que a través del programa de capacitación, especialmente en programas como inducción y formación básica se ha enfatizado en este factor cultural, para lo cual se ha proporcionado a los empleados un amplio conocimiento de la misión, los objetivos institucionales y departamentales, la responsabilidad y contribución de la institución a la sociedad, su historia y memorias, a manera de propiciar esa identificación y generar o incrementar el orgullo de pertenecer a la Banca Central. Lo anterior, bajo el supuesto que el orgullo, el respeto, la identificación sólo es posible luego del pleno conocimiento de la institución.

Es en esta área donde ha tenido especial significancia el instructor interno, que por su amplio conocimiento y experiencia a lo largo de varios años en la institución, tiene la capacidad de transmitir todos aquellos aspectos que pueden contribuir a nuestro propósito: que todo empleado del Banco de Guatemala se sienta orgulloso de laborar en él y que se dé cuenta que su contribución es muy importante

para el buen funcionamiento organizacional.

RECONOCIMIENTO Y VALORACION POR EL TRABAJO DE OTROS

Una situación que ha sido obvia y que fue comprobada por los diagnósticos ya mencionados, es la categorización de los diferentes departamentos y sectores de la institución. No es ajeno para los que trabajamos en el Banco la creencia de algunos sectores por considerarse élite y en consecuencia el menosprecio por los otros. Esta situación ha sido más marcada en la medida que el Banco ha crecido y con ello la heterogeneidad de funciones y de personal, donde existe un claro desconocimiento de lo que los otros hacen, lo cual se traduce en desvalorización y menosprecio.

Fue por esta razón que el programa de capacitación ha enfatizado en sus diferentes programas de inducción, formación básica, sesiones con la gerencia y otros, la necesidad de que el empleado conozca en la medida de lo posible lo más relevante de los diferentes departamentos y secciones del Banco, a manera de generar un entendimiento de cómo cada área contribuye a que el Banco alcance sus objetivos.

En este esfuerzo, actividades que promueven comunicación directa, intercambio de opiniones y que en su mayoría han sido facilitados por instructores internos, han tenido especial significancia.

No podría decirse que se ha cambiado la actitud del empleado hacia los otros; sin embargo, sí se han establecido bases que le den al empleado mejores elementos de juicio para evaluar tanto su trabajo como lo que los otros hacen por la institución, y este es un buen principio.

DESARROLLO DE ACTITUDES POSITIVAS HACIA EL TRABAJO Y LA INSTITUCION

Hablar de desarrollo de actitudes positivas tanto hacia el trabajo como hacia la misma institución, a través de un programa de capacitación podría parecer ilusorio, y muchos estamos convencidos que un curso motivacional es solamente un paliativo si no tiene un seguimiento o un sistema de soporte.

Cuando hacemos la diferenciación entre capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal, establecemos que el desarrollo está ligado al cambio de actitud, "al querer" hacer las cosas. En instituciones como el Banco de Guatemala, plagado de profesionales en todas sus áreas, donde la carencia de conocimiento no es un problema tan serio, pero sí la carencia del deseo de llevar a la práctica el conocimiento, es cuando surge la pregunta si un curso puede hacer la diferencia.

Con el diseño e implementación del Programa de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo en el Banco de Guatemala, que incluye una cantidad considerable de cursos orientados al cambio de actitudes, entre ellos "Aventura en Actitudes" y "Más allá de Aventura en Actitudes", se estableció que la capacitación no puede hacer milagros por sí sola.

Un programa que ayude a la persona a descubrirse a sí misma, es solamente una semilla. La organización debe proveer un campo fértil donde esa semilla pueda germinar y producir un árbol fuerte y vigoroso. En este sentido, el desarrollo de actitudes positivas si bien se ha iniciado con la participación en un curso, ha requerido de programas que evidencien al empleado reglas claras, así como la ruta en la cual se pueden desarrollar; un ejemplo ha sido el sistema de la calificación Acumulativa del Desempeño Personal (CADEP), íntimamente ligado a la capacitación. El CADEP da gran importancia a la capacitación y al desempeño del personal al momento de una oportunidad de promoción, en lugar de la antigüedad y otros factores que eran contemplados en programas anteriores.

El cambio o mejoramiento en las actitudes del personal también ha requerido de un cambio en el estilo administrativo y especialmente en el estilo de liderazgo, razón por la cual estas áreas han merecido un espacio especial dentro de nuestro programa.

CAMBIO EN EL ESTILO DE LIDERAZGO

Nuestra institución, o, mejor dicho, el estilo administrativo que la regía por muchos años se caracterizó por autoritarismo y paternalismo por un lado, y pasividad y dependencia por el otro. En varias

oportunidades nos quejamos de la ausencia de líderes y de la pasividad de la masa que se acoplaba a las exigencias y a veces caprichos de una élite o se limitaba a manifestar y presionar conductas negativas sumamente dañinas para la institución y su personal. No era de extrañar incluso que en el ejercicio del perfil del empleado del Banco aparecieran como personajes admirados, entre otros, Hitler, Mussolini, Margaret Thatcher a nivel internacional y a nivel nacional, figuras de línea dura como Jorge Ubico y Justo Rufino Barrios.

Por muchos años fue cómodo adaptarse y esperar que otros tomaran los riesgos y que fueran los líderes quienes resolvieran los problemas y tomaran decisiones.

El programa de reforma administrativa determinó la necesidad de un cambio del estilo de liderazgo: del autocrático a un estilo participativo. En ese sentido, el Programa de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo ha tenido un papel primordial: ya no basta con cambiar las actitudes y conductas de los líderes; es necesario también introducir cambios en la conducta de los seguidores. Para que exista participación, es necesario un líder que esté dispuesto a propiciar la participación y un seguidor que desee participar y adoptar una posición de corresponsabilidad en la solución de problemas y toma de decisiones.

En ese sentido, se ha requerido de un esfuerzo conjunto de todos los programas de administración de recursos humanos, desde el programa de reclutamiento y selección del personal, que hoy busca diferentes características en el candidato a empleado del Banco, de lo que se buscaba años atrás. De un programa de Inducción, que le presenta al empleado de reciente ingreso como responsabilidad básica el cuestionar constantemente y una disposición a participar activamente en todas las actividades. Un programa de capacitación, donde la palabra "adiestramiento" podría ser suprimida, ya que en nuestro nuevo modelo administrativo no basta con "poder" realizar la tarea; se requiere un amplio conocimiento en el que el cuestionamiento constante y la reflexión tienen un papel primordial, acompañado de una actitud positiva de "querer" llevar a la práctica lo aprendido.

- b) Reconocimiento por el trabajo de otros.
- c) Desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo y la institución.
- d) Cambio de estilo de liderazgo.
- e) Acceso libre a información que facilite la constante actualización.
- f) Incorporación de tecnología de punta.
- g) Aprendizaje en actividades no tradicionales en áreas de capacitación.
- h) Desarrollo integral del recurso humano.

IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION

Una de nuestras fortalezas comprobadas tanto por el perfil del empleado, como por el diagnóstico de Desarrollo Organizacional es el deseo y necesidad de pertenencia al grupo y el orgullo por pertenecer a la institución. Este factor cultural que en algunos casos puede dar origen a la mediocridad, tiene también la potencialidad de contribuir al desarrollo y eficiencia institucional. Fue por ello que a través del programa de capacitación, especialmente en programas como inducción y formación básica se ha enfatizado en este factor cultural, para lo cual se ha proporcionado a los empleados un amplio conocimiento de la misión, los objetivos institucionales y departamentales, la responsabilidad y contribución de la institución a la sociedad, su historia y memorias, a manera de propiciar esa identificación y generar o incrementar el orgullo de pertenecer a la Banca Central. Lo anterior, bajo el supuesto que el orgullo, el respeto, la identificación sólo es posible luego del pleno conocimiento de la institución.

Es en esta área donde ha tenido especial significancia el instructor interno, que por su amplio conocimiento y experiencia a lo largo de varios años en la institución, tiene la capacidad de transmitir todos aquellos aspectos que pueden contribuir a nuestro propósito: que todo empleado del Banco de Guatemala se sienta orgulloso de laborar en él y que se dé cuenta que su contribución es muy importante

para el buen funcionamiento organizacional.

RECONOCIMIENTO Y VALORACION POR EL TRABAJO DE OTROS

Una situación que ha sido obvia y que fue comprobada por los diagnósticos ya mencionados, es la categorización de los diferentes departamentos y sectores de la institución. No es ajeno para los que trabajamos en el Banco la creencia de algunos sectores por considerarse élite y en consecuencia el menosprecio por los otros. Esta situación ha sido más marcada en la medida que el Banco ha crecido y con ello la heterogeneidad de funciones y de personal, donde existe un claro desconocimiento de lo que los otros hacen, lo cual se traduce en desvalorización y menosprecio.

Fue por esta razón que el programa de capacitación ha enfatizado en sus diferentes programas de inducción, formación básica, sesiones con la gerencia y otros, la necesidad de que el empleado conozca en la medida de lo posible lo más relevante de los diferentes departamentos y secciones del Banco, a manera de generar un entendimiento de cómo cada área contribuye a que el Banco alcance sus objetivos.

En este esfuerzo, actividades que promueven comunicación directa, intercambio de opiniones y que en su mayoría han sido facilitados por instructores internos, han tenido especial significancia.

No podría decirse que se ha cambiado la actitud del empleado hacia los otros; sin embargo, sí se han establecido bases que le den al empleado mejores elementos de juicio para evaluar tanto su trabajo como lo que los otros hacen por la institución, y este es un buen principio.

DESARROLLO DE ACTITUDES POSITIVAS HACIA EL TRABAJO Y LA INSTITUCION

Hablar de desarrollo de actitudes positivas tanto hacia el trabajo como hacia la misma institución, a través de un programa de capacitación podría parecer ilusorio, y muchos estamos convencidos que un curso motivacional es solamente un paliativo si no tiene un seguimiento o un sistema de soporte.

Quando hacemos la diferenciación entre capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal, establecemos que el desarrollo está ligado al cambio de actitud, "al querer" hacer las cosas. En instituciones como el Banco de Guatemala, plagado de profesionales en todas sus áreas, donde la carencia de conocimiento no es un problema tan serio, pero sí la carencia del deseo de llevar a la práctica el conocimiento, es cuando surge la pregunta si un curso puede hacer la diferencia.

Con el diseño e implementación del Programa de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo en el Banco de Guatemala, que incluye una cantidad considerable de cursos orientados al cambio de actitudes, entre ellos "Aventura en Actitudes" y "Más allá de Aventura en Actitudes", se estableció que la capacitación no puede hacer milagros por sí sola.

Un programa que ayude a la persona a descubrirse a sí misma, es solamente una semilla. La organización debe proveer un campo fértil donde esa semilla pueda germinar y producir un árbol fuerte y vigoroso. En este sentido, el desarrollo de actitudes positivas si bien se ha iniciado con la participación en un curso, ha requerido de programas que evidencien al empleado reglas claras, así como la ruta en la cual se pueden desarrollar; un ejemplo ha sido el sistema de la calificación Acumulativa del Desempeño Personal (CADEP), íntimamente ligado a la capacitación. El CADEP da gran importancia a la capacitación y al desempeño del personal al momento de una oportunidad de promoción, en lugar de la antigüedad y otros factores que eran contemplados en programas anteriores.

El cambio o mejoramiento en las actitudes del personal también ha requerido de un cambio en el estilo administrativo y especialmente en el estilo de liderazgo, razón por la cual estas áreas han merecido un espacio especial dentro de nuestro programa.

CAMBIO EN EL ESTILO DE LIDERAZGO

Nuestra institución, o, mejor dicho, el estilo administrativo que la regía por muchos años se caracterizó por autoritarismo y paternalismo por un lado, y pasividad y dependencia por el otro. En varias

oportunidades nos quejamos de la ausencia de líderes y de la pasividad de la masa que se acoplaba a las exigencias y a veces caprichos de una élite o se limitaba a manifestar y presentar conductas negativas sumamente dañinas para la institución y su personal. No era de extrañar incluso que en el ejercicio del perfil del empleado del Banco aparecieran como personajes admirados, entre otros, Hitler, Mussolini, Margaret Thatcher a nivel internacional y a nivel nacional, figuras de línea dura como Jorge Ubico y Justo Rufino Barrios.

Por muchos años fue cómodo adaptarse y esperar que otros tomaran los riesgos y que fueran los líderes quienes resolvieran los problemas y tomaran decisiones.

El programa de reforma administrativa determinó la necesidad de un cambio del estilo de liderazgo: del autocrático a un estilo participativo. En ese sentido, el Programa de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo ha tenido un papel primordial: ya no basta con cambiar las actitudes y conductas de los líderes; es necesario también introducir cambios en la conducta de los seguidores. Para que exista participación, es necesario un líder que esté dispuesto a propiciar la participación y un seguidor que desee participar y adoptar una posición de corresponsabilidad en la solución de problemas y toma de decisiones.

En ese sentido, se ha requerido de un esfuerzo conjunto de todos los programas de administración de recursos humanos, desde el programa de reclutamiento y selección del personal, que hoy busca diferentes características en el candidato a empleado del Banco, de lo que se buscaba años atrás. De un programa de Inducción, que le presenta al empleado de reciente ingreso como responsabilidad básica el cuestionar constantemente y una disposición a participar activamente en todas las actividades. Un programa de capacitación, donde la palabra "adiestramiento" podría ser suprimida, ya que en nuestro nuevo modelo administrativo no basta con "poder" realizar la tarea; se requiere un amplio conocimiento en el que el cuestionamiento constante y la reflexión tienen un papel primordial, acompañado de una actitud positiva de "querer" llevar a la práctica lo aprendido.

INFLACION Y CRECIMIENTO MONETARIO EN GUATEMALA



Por Julio H. Cole*

1. Introducción

El propósito de este trabajo es explicar el progresivo aumento que se ha observado en la tasa de inflación en Guatemala durante las últimas tres décadas. Para este efecto, se realiza un análisis de regresión, a fin de identificar cuáles han sido las variables que más han influido sobre la tasa de inflación en este periodo. El marco teórico para esta investigación se encuadra dentro de la llamada "Teoría Cuantitativa del Dinero". De hecho, uno de los propósitos de la investigación será precisamente determinar hasta qué punto las predicciones de esta teoría son consistentes con la experiencia inflacionaria guatemalteca. Los datos básicos para el análisis se resumen en el Cuadro 1, que muestra las variaciones anuales en la tasa de inflación (según el Índice de Precios al Consumidor) y otras variables macroeconómicas para el periodo 1961-88. Todas las regresiones fueron estimadas por mínimos cuadrados ordinarios.

2. Teoría cuantitativa del dinero

La teoría cuantitativa, en su versión de ingresos, se basa en la siguiente identidad (conocida como la "ecuación de cambio"):

$$M \cdot V = P \cdot Y_t$$

donde M es la cantidad total de dinero en circulación (masa monetaria), V es la "velocidad-ingreso" del dinero, P es el índice de precios, y Y_t representa el ingreso nacional real, que en la práctica generalmente se aproxima por el Producto Interno Bruto a precios constantes. (Para un desarrollo moderno de la Teoría Cuantitativa y sus antecedentes teóricos véase Friedman [1968]). Si tomamos logaritmos naturales y despejamos $\ln P$, tendremos:

$$\ln P = \ln M - \ln Y_t + \ln V$$

En particular, para cualesquiera de los dos periodos, t y o, tendremos:

$$(1) \ln P_t = \ln M_t - \ln Y_{rt} + \ln V_t$$

$$(2) \ln P_o = \ln M_o - \ln Y_{ro} + \ln V_o$$

Si restamos (1) menos (2), y aplicamos una propiedad de los logaritmos, obtenemos:

$$(3) \ln(P_t / P_o) = \ln(M_t / M_o) - \ln(Y_{rt} / Y_{ro}) + \ln V_t - \ln V_o$$

Ahora bien, Gould y Nelson (1974) encontraron que el comportamiento estadístico de la velocidad-ingreso del dinero puede aproximarse por medio de un "camino aleatorio", esto es:

$$\ln V_t - \ln V_o = U_t$$

* Profesor universitario boliviano. Especialista en Economía Monetaria.

Cuadro 1
INFLACION EN GUATEMALA
1961-88
(Tasas de cambio anual)

	Crecimiento Monetario			Inflación		Crecimiento PIB Real
	M1	Base Mon.	m1	IPC	Deflactor de Import.	
1961	-0.014	0.001	-0.014	-0.005	0.028	0.043
1962	0.004	0.009	-0.004	0.021	-0.015	0.035
1963	0.138	0.137	0.001	0.001	0.011	0.095
1964	0.088	0.098	-0.009	-0.002	0.059	0.046
1965	0.032	0.021	0.011	-0.008	0.058	0.044
1966	0.084	0.098	-0.013	0.007	0.003	0.055
1967	-0.029	-0.023	-0.006	0.005	0.004	0.041
1968	0.078	0.075	0.004	0.019	0.004	0.088
1969	0.044	0.062	-0.017	0.021	0.028	0.047
1970	0.070	0.133	-0.056	0.024	0.050	0.057
1971	0.018	0.049	-0.029	-0.005	0.031	0.056
1972	0.117	0.194	-0.064	0.005	0.108	0.073
1973	0.261	0.268	-0.005	0.144	0.214	0.068
1974	0.270	0.158	0.096	0.159	0.366	0.064
1975	0.095	0.175	-0.068	0.131	0.115	0.020
1976	0.323	0.458	-0.093	0.107	0.081	0.074
1977	0.247	0.167	0.068	0.126	0.092	0.078
1978	0.105	0.035	0.068	0.079	0.102	0.050
1979	0.098	0.059	0.036	0.115	0.166	0.047
1980	0.016	0.034	-0.017	0.107	0.205	0.037
1981	0.013	-0.008	0.021	0.114	0.079	0.007
1982	0.063	0.184	-0.102	0.050(*)	0.018	-0.035
1983	0.010	-0.025	0.036	0.064(*)	0.007	-0.026
1984	0.052	0.084	-0.029	0.036(*)	0.036	0.005
1985	0.328	0.272	0.044	0.187	0.761	-0.006
1986	0.347	0.392	-0.032	0.370	0.205	0.001
1987	0.148	0.124	0.021	0.123	0.156	0.035
1988	0.119	0.112	0.007	0.108	0.100	0.037

Fuente: FMI, *International Financial Statistics* (Varios años), Banco de Guatemala, *Boletín Estadístico* (Varios años). Los datos monetarios se calculan a partir de los valores del Cuadro A-2.
(*) Estimaciones del Banco de Guatemala (Sección Cuentas Nac.)

DOCTRINAS ECONOMICAS EN GUATEMALA: UN LLAMADO A LA REFLEXION Y AL CONSENSO



Por Edgar Balsells Conde*

Los economistas no sólo construyen modelos y conducen tests empíricos, también discuten en torno a cómo un modelo debería estar configurado. Además, hacen filosofía, recurren al sentido común y hablan acerca de otros economistas y su trabajo. La economía encierra el arte de la persuasión. En la ausencia de estándares uniformes y de tests empíricos bien definidos, los economistas descansan en juicios, y discuten para hacer sus juicios persuasivos. Este proceso deja espacio para elementos no racionales, tales como compromisos personales y estilo, así como disciplina social.

ARJO KLAMER.

Conversations with Economists

I. EL QUEHACER DEL ECONOMISTA Y LAS DOCTRINAS ECONOMICAS

La opinión pública ha planteado, a lo largo de la historia, múltiples interrogantes en torno al quehacer de los economistas. Las respuestas varían desde el análisis serios y profundos efectuados por profesionales de la propia disciplina, hasta juicios cargados de humor, efectuados por el hombre de la calle, que se resiste a entrar en los laberintos doctrinarios y razonamientos teóricos de la economía.

Algunos afirman que "los economistas sólo ocupan de complicar más el mundo"; mientras que para otros, los economistas son "abogados subdesarrollados", en virtud de su cercanía con procesos institucionales y de regulación, y su frecuente ignorancia con respecto al Derecho, además de su común reticencia a poner en práctica las ideas que predicán.

Lo cierto es que todos los comentarios tienen dosis de razón; y es que, si Oscar Wilde afirmó una vez que "la vida es muy importante para ser tomada seriamente", igual sucede con los procesos económicos cuya mala dirección puede llevar a un país a la bancarrota, al estilo del reciente caso peruano, por ejemplo.

Ahora bien, todos estos aspectos no conllevarían un problema de fondo, si las diferencias con respecto a la apreciación de la importancia, el significado y el campo de estudio de la economía emanaran únicamente de los no versados. Lo grave es que, en Guatemala, dentro de esta disciplina, existen tremendas diferencias, capaces de agravar los problemas sociales, en virtud del impacto persuasivo que las doctrinas económicas tienen en la toma de decisiones, por parte de gobernantes, empresarios, sindicalistas, etc.

Para muestra un botón. Abordemos entonces el caso guatemalteco.

II. QUIENES SON Y QUE HACEN LOS ECONOMISTAS EN GUATEMALA

Don Arturo Closson, el economista colegiado número uno, tiene hoy alrededor de setenta y cinco años de edad. Seguramente él estuvo dentro del grupo de 30 estudiantes que consolidaron la existencia de la Facultad de Ciencias Económicas, allá por 1937, cuyo recinto fue un "humilde lugar de lo que entonces era la 14 calle Oriente", según nos lo cuenta Marco Antonio Ramírez (QEPD), una de las más altas autoridades que Guatemala haya tenido en el campo de las doctrinas económicas.

Según Ramírez, los estudios se dosificaron con tres materias anuales, para terminar la carrera en seis años, "sin saberse exactamente el título que se otorgaría en el campo de aplicación de los estudios". El currículo profesional se circunscribió al campo de la microeconomía y a las ramas de la contabilidad y la auditoría.

Es decir que, hubieron de pasar algunos años más, a partir de 1937, para que los primeros profesionales asimilaban las nuevas ideas de la macroeconomía convencional, que tuvo como punto de partida los escritos de Lord Keynes, y cuyo dominio, en el campo de las doctrinas económicas, abarcó desde mediados de los años treinta hasta finales de los años setenta.

La actitud de los primeros economistas guatemaltecos estuvo predominantemente orientada

hacia la acción y la práctica, y a ello subordinaron el estudio de las doctrinas económicas. Ramírez afirma que la primera generación de profesionales expertos participó activamente en las tareas de instauración y gestión de los gobiernos del periodo revolucionario de nuestra historia, (1944 - 1954), colaborando en la emisión de importantes leyes, tales como la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, la Ley Monetaria, la Ley de Bancos, la Ley de Fomento Industrial, la Ley Orgánica del IGSS, el Código de Trabajo, la Ley de Creación de Departamento de Fomento Cooperativo, la Ley del INFOP.

Además, participaron en la conformación de la Oficina de Estabilización Económica, después Dirección de Comercio e Industria, y de la Dirección General de Estadística. Finalmente, elaboraron los primeros planes de desarrollo, contribuyeron a la creación del Banco Nacional Agrario y prepararon las bases para la introducción de procesos de planificación y gestión económica, que culminaron con el llamado "reporte Britnell", que creó la Secretaría de Planificación Económica, en 1954.

Miremos ahora, en una forma un poco más interpretativa, el significado de los frutos de esta primera generación.

Ortega y Gasset, entre otros, efectuaron amplias referencias en torno al estudio de las "generaciones". En ellas se enfatiza el hecho de que, a lo largo de la historia de la humanidad, han existido escuelas de pensamiento y comportamientos definidos, surgidas de notables personalidades, que han influido considerablemente en la realización de cambios efectivos en la sociedad. Ahora evocamos con nostalgia, por ejemplo, la fuerza y coherencia de pensamiento de una primera generación de economistas que dio su fruto más preclaro en el Doctor Manuel Noriega Morales, arquitecto de la integración centroamericana y connotado consultor internacional, reconocido entre los sabios del continente.

Las cosas han cambiado mucho desde esos tiempos. Un funcionario internacional, bastante conocido en Guatemala, me comentaba hace algunos años que "Resulta increíble aceptar que en la mayoría de países de América Latina tenemos interlocutores válidos, no solo por su credibilidad con las fuerzas vivas del país,

*Economista, Maestro en Administración Pública (INAP) y en Moneda y Banca (Universidad de Illinois, Urbana, Champaign). El presente texto corresponde a una ponencia presentada en el Foro "Doctrinas Económicas", ESTNA, junio de 1991.

sino por su sólida formación académica. Sin embargo, parece ser que en Guatemala estos personajes crecen como rosas silvestres".

Dicha aseveración cayó como un dardo en lo más profundo de mi persona, en virtud de que ha sido una verdad que no podemos ocultar, aun cuando acepto que actualmente se han producido cambios significativos para superar esta situación.

Inmediatamente pensé en un Eduardo Lizano, de Costa Rica, quien fue Presidente del Banco Central de dicho país y que ahora trabaja incansablemente en la prestigiada Facultad de Economía de la Universidad de Costa Rica y en la Academia de Centroamérica. O en un Alejandro Foxley, connotado investigador de la Universidad Católica de Chile y fundador de la Corporación de Investigaciones para América Latina -CIEPLAN-, y que ahora ocupa el merecido cargo de Ministro de Finanzas de su país. Pensé también en Domingo Cavallo, Canciller de Argentina, quien es famoso por su innovadora tesis de Doctorado presentada en la Universidad de Harvard, relativa al campo de los mercados financieros informales latinoamericanos.

Todos ellos tienen algo en común: son personas rigurosamente apegadas al estudio de las doctrinas económicas modernas, y han sido convocados a puestos de dirección más por eso que por ser funcionarios o burócratas de carrera.

¿Qué ha pasado, entonces, en Guatemala?

La responsabilidad hay que atribuirla a la instituciones encargadas de generar y procesar la doctrina económica. Estas son las universidades, concretamente sus facultades de ciencias económicas, así como los centros de investigación existentes, las asociaciones gremiales, como el Colegio de Economistas, así como importantes instituciones en donde estos profesionales laboran, y que deben ejercer una obligada labor de extensión para difundir la cultura económica; tales son los casos del Banco de Guatemala, el Ministerio de Finanzas Públicas y la SIECA.

Desde mediados de los años sesenta, estas instituciones se encontraron tremendamente

influenciadas por la vigencia que en América Latina ejercieron otras disciplinas, primas hermanas de la economía, tales como la filosofía, la ciencia política y la sociología.

Así, bajo la influencia de teóricos europeos, principalmente franceses, y gracias a la difusión y adaptación que sus ideas tuvieron por medio de universidades como las mexicanas - principalmente la UNAM-, así como de casas editoriales también mexicanas, se popularizó entre los economistas guatemaltecos el rechazo al rigor cuantitativo y a los paradigmas económicos que mundialmente se conocen como convencionales.

Siguiendo a los Premios Nobel Paul Samuelson y Robert Solow, los paradigmas convencionales son aquellos que confluyen en la llamada "síntesis neoclásica". Esta consiste en la aceptación de centenarios principios de tendencia al equilibrio en el largo plazo en todos los mercados, con la incorporación novedosa de un tratamiento específico del corto plazo, etapa ésta que presenta frecuentemente dificultades para lograr el ansiado equilibrio en todos los mercados, y en torno a la cual se producen aún las más ricas discusiones y discrepancias entre los economistas modernos, en los principales centros académicos mundiales.

A partir de 1950, la "síntesis neoclásica" ha sido el punto de despegue de las doctrinas económicas modernas, y las principales universidades y centros de investigación del mundo parten de los contenidos teóricos incluidos en dicha síntesis, ya sea para realizar investigación empírica, como para efectuar su reformulación crítica, tal y como lo han hecho los monetaristas y la renombrada escuela contemporánea de las Expectativas Racionales.

Lo importante de subrayar, en este sentido, es que, partiendo de un origen similar, la comunicación entre economistas se facilita, se vuelve técnica, y las diferencias no suelen ser tan abismales, como se observa frecuentemente en Guatemala.

Vale aceptar que el propio atraso económico del país, y sus múltiples y agudos problemas sociales nunca resueltos, derivó en que un grupo masivo y predominante de economistas -precisamente aquellos

que habían recibido la batuta de esa generación que inició sus estudios en la 13 Calle Oriente, y que, después, pasó a la Calle Mariscal Cruz - tomara un camino que cualquiera de los Premios Nobel de la Economía explicaría como de aquellas desviaciones doctrinarias profundamente impregnadas de juicio de valor (ideología), de falta de rigor en la comprobación de sus proposiciones y en el uso de categorías y conceptos que hacen imposible la comunicación con los más prestigiados centros académicos internacionales. Una rama de esta corriente está constituida por la llamada Economía Radical, de los neomarxistas.

Esta es, por consiguiente, una de las consecuencias más graves que podemos identificar, en relación con el rumbo y comportamiento tomando por importantes instituciones ligadas con la difusión y generación de doctrinas económicas en Guatemala.

Quiero aludir especialmente al uso intensivo de juicios de valor, en virtud de que este aspecto es uno de los más problemáticos al analizar el quehacer actual del economista guatemalteco.

Con lo anterior, pretendo subrayar el énfasis, por demás exagerado, que se le ha dado a la parte filosófico-política de las doctrinas económicas, en detrimento de la parte técnica y de la comprobación de hipótesis y proposiciones, por medio de herramientas provenientes de la econometría.

Así, las esporádicas discusiones que se han observado en el pequeño mundo académico del país, consisten en resultados irreconciliables, y con el montaje de "shows" innecesarios y a menudo dañinos para la ya dificultosa comprensión de los procesos económicos, por parte de los agentes económicos.

Tenemos como ejemplo la controversia de finales de los años setenta entre Jorge González del Valle y Manuel Ayau. Recuerdo muy claramente cómo, contando con el apoyo de la tecnocracia guatemalteca y centroamericana de ese tiempo, González del Valle publicó, con el patrocinio del Banco de Guatemala, su libro *Reflexiones sobre la Inflación en Guatemala*, que es una alegoría de las tesis estructuralistas y keynesianas, que, precisamente, estaban siendo seriamente cuestionadas a escala mundial por la

Escuela Monetarista.

El folleto de González Del Valle tiene un contenido polémico y poco técnico. Es, por lo tanto, persuasivo y contundente en relación con posiciones de política económica que eran cruciales en ese entonces, tales como la disyuntiva entre la paridad fija o la flotación de la moneda. González Del Valle defiende férreamente la tesis de paridad fija, y la impone al interior del propio Banco de Guatemala.

La historia ha demostrado lo alejado que se encontraba González Del Valle de las tesis más modernas, al afirmar lo siguiente: "Las experiencias de la gran depresión económica de la década de 1930 y de la Segunda Guerra Mundial hicieron todavía más irrelevante la teoría cuantitativa del dinero, relegándola a los libros de historia económica. (...) En tal sentido, la teoría cuantitativa -que de hecho implica una receta de política deflacionista - sencillamente resulta inútil a la luz de la evolución de las ideas económicas, políticas y sociales que ha tenido lugar en los últimos 40 años".

Cabe comentar que, dos años más tarde, precisamente en octubre de 1979, el Sistema de Reserva Federal (FED) de los Estados Unidos habría de celebrar una histórica reunión en la que oficializaría el uso de la teoría cuantitativa del dinero, mediante la liberalización de las tasas de interés y el control más cuidadoso de la masa monetaria. Esta política hubo de ser seguida por todas las naciones desarrolladas, dada la importancia de la economía de los Estados Unidos en el contexto mundial.

Esos 40 años de los que habla González del Valle estaban precisamente finalizando, y lo más triste que aún hoy muchas personas no son capaces de aceptar esa realidad que, independientemente de que nos parezca o no, está presente en la gran mayoría de hechos económicos a escala mundial.

Por otro lado, si bien es cierto que don Manuel Ayau fue uno de los primeros en proponer la flexibilización cambiaria, muy poco afirma en torno a la forma real y concreta de hacerlo, y más bien sus recomendaciones se vuelven extremas al sugerir aspectos tan ilusorios como la desaparición del Banco Central y la necesidad de acometer procesos de flotación

total de la moneda, cuyos efectos dañinos están a la vista, en la corta aventura de la flotación total, en 1989-90. Don Manuel Ayau siempre ha creído en esa ficción que se llama "flotación total", y aún en los últimos días de la reciente campaña electoral subrayaba dicha recomendación, a pesar de que múltiples expertos del propio sector privado habían aceptado, meses atrás, que resulta muy difícil implantar dicho régimen con toda su pureza.

Si ambos hubieran cedido un poco, aceptando, el primero, que el dinero importa, y que, por lo tanto, algo del monetarismo debemos aceptar, y el otro, que existen procesos institucionales, tales como la presencia y funcionamiento de los bancos centrales, que no podemos pasar por alto, posiblemente se hubiera llegado a algún consenso que hubiera podido evitar la debacle cambiaria de 1989.

III. UNA PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL TRATAMIENTO DE LAS DOCTRINAS ECONOMICAS EN GUATEMALA

Una gran responsabilidad en este campo pesa sobre los decanos de las facultades de economía, sobre las instituciones de investigación económica y sobre los dirigentes gremiales.

Una buena parte de mis divergencias con el Colegio de Economistas, que fueron publicadas recientemente en un periódico capitalino, radican precisamente en estos temas.

Las opciones de solución son claras, aunque aún resulten difíciles de ser aceptadas institucionalmente:

1. El Centro de Investigaciones Económicas Nacionales invitó a Guatemala, recientemente, a Sebastián Edwards, uno de los más eminentes economistas a escala mundial, y cuyos aportes en el campo de la economía internacional deberían ser un patrimonio de todos los economistas guatemaltecos, dada la gran flexibilidad de Edwards para incorporar lo mejor de cada escuela y su estricto apego al uso de procedimientos empíricos.

Yo me pregunto, cuántos economistas, fuera del grupo CIEN, tuvieron la oportunidad o la

inquietud de contactar a Edwards y sus aportes. Lo cierto es que nuestro aislamiento, los unos de los otros, y la escasez de foros como este, han impedido la difusión de aportes como los de Edwards.

2. El caso de Rudiger Dornbusch es otro también digno de ejemplificar. Yo me pregunto cuántos economistas guatemaltecos conocen los aportes de Dornbusch. Su propio currículum es por demás ejemplificador de lo que trato de demostrar: Dornbusch culmina su doctorado en la famosa Escuela de Chicago, catedral del monetarismo; sin embargo, es ahora profesor titular de la famosa catedral de la Escuela de la Síntesis Neoclásica y prolifera fábrica de Premios Nobel: el Massachusetts Institute of Technology - MIT-. Dornbusch publica en las más variadas revistas: es editor de publicaciones del Banco Mundial y, a la vez, sus artículos aparecen en *El Trimestre Económico* de México o en publicaciones de la famosa escuela brasileña de administración pública Getulio Vargas.

Dornbusch y Edwards publicaron recientemente un artículo titulado "La macroeconomía del populismo en América Latina", en donde concluyen que, en virtud de su falta de preocupación por el crecimiento económico o el progreso social, las políticas fondomonetaristas abrieron las puertas a "otra ronda de reacción destructiva", tal y como lo fueron las políticas populistas.

La cuestión para ambos autores consiste, entonces, en saber si las políticas populistas son del todo insostenibles, o si hay alguna variante que, apropiadamente ejecutada, pueda tener éxito. Según ellos, las políticas populistas pueden triunfar si se mantienen alejadas de las restricciones de divisas, si hacen hincapié en la reactivación solo durante un breve período inicial, y luego cambian a las políticas de crecimiento. Pero todo ello necesita de una política fiscal muy ortodoxa y una administración fiscal rigurosa. Aun con todas estas restricciones, hay un margen considerable para los objetivos redistributivos del populismo, según ambos autores.

4. Lo interesante de destacar en todo esto es en la necesidad de una homologación de herramientas de análisis económico. Mientras sigamos pensando en masificar escuelas desviadas y minoritarias en el ambiente académico mundial, y no respetemos los paradigmas provenientes de la economía convencional, seguiremos aislados del mundo académico, con el agravante de que a muy pocas personas ajenas a dichos centros les importará su rumbo de acción, en virtud de nuestra escasa relevancia en ese contexto.

La aceptación del proyecto de ajuste estructural podría ser, entonces, un mecanismo de consenso entre todos los economistas serios de Guatemala. Prácticamente, solo aquellos que imitan al avestruz se niegan a aceptar que Guatemala está en el umbral del ajuste estructural.

4. Juan Alberto Fuentes es un joven economista guatemalteco, actualmente asistente de Gert Rosenthal en CEPAL de Santiago de Chile. Muy pocos podrían calificar a Juan Alberto como perteneciente a la escuela neoliberal o monetarista; sin embargo, su análisis prospectivo actual y sus propuestas alternativas, apuntan a fortalecer procesos de mercado y desregulación en múltiples áreas, al estilo de Edwards y Dornbusch, en virtud de la irrupción de un proceso de ajuste estructural, que constituye una realidad ineludible. Así, como especialista en Comercio Internacional, Fuentes recomienda el ingreso de Guatemala en el GATT, y la redefinición del proceso de integración centroamericana, como una fórmula alternativa que haga confluir las antiguas ideas integracionistas y aquellas que tienden a fortalecer la economía de mercado.

La maduración intelectual experimentada en Fuentes, tendrá que ser imitada, aunque en otro sentido, por diversos jóvenes educados en corrientes neoliberales ortodoxas, bastante cargadas aún de juicios de valor. Ellos deberán aceptar comprobaciones de la propia realidad, tales como el imperfecto funcionamiento de los mercados cambiarios, que han convertido en una total utopía la aplicación de políticas de flotación total del tipo de cambio; así como la inobjetable aparición de bloques económicos y de mercados comunes, que obligan a la coordinación de políticas económicas, en torno a las cuales esta corriente siempre ha mostrado sus reservas.

En el caso del propio crecimiento económico, se está a la espera de lo que esta nueva generación, que podría ser bautizada como del "consenso doctrinario y académico", sugiera en torno a políticas como las del crecimiento urbano y regional, la reforma institucional, la participación de las empresas públicas, la reconversión industrial, la modernización financiera y, por supuesto, la promoción de exportaciones combinada con la búsqueda de mayor productividad y eficiencia en el sector agrícola.

La invitación es, por lo tanto, a pensar en el mediano y largo plazo. Las políticas fiscales, cambiarias y monetarias, deben ser definidas cuanto antes para dar paso a las preocupaciones de fondo de la economía guatemalteca.

GUILLERMO GRAJEDA MENA

Guillermo Grajeda Mena es otro de los grandes escultores, que también han afirmado sus valores a través de la pintura. Maestro en el dominio de la técnica, lo es asimismo en el dibujo - en el que muestra sus amplios aciertos. Poseedor de un extraordinario sentido de síntesis y de captación de elementos esenciales, que hacen de su pintura una realización simple y depurada en cada obra. Es en un difícil arte -extrañamente poco cultivado en Guatemala, la caricatura - en el cual afirma ese espíritu crítico, muy guatemalteco, de la burla zahiriente y festiva, que tiene en Guatemala sus antecedentes inmediatos en Mon Crayon (José C. Morales), y en Zigo (Fernando González Goyri). Sus incursiones en la pintura, no constantes infortunadamente, lo han revelado como un colorista intenso, que usa mucho de los morados, en composiciones que tienden a la abstracción, pero en los cuales el dibujo está siempre presente, dando la definición primera y última a la composición.

Josefina Alonso de Rodríguez



Por Francisco Albizúrez Palma*

I

En dos entregas anteriores, *Banca Central* ha publicado una entrevista con el Maestro Dagoberto Vásquez Castañeda y una conversación con el Maestro Juan Antonio Franco. Ambos artistas pertenecen al hecho que, en la historia cultural de nuestro país, se conoce como Generación del 40. Esta promoción de escritores, intelectuales y artistas surgió a la vida pública en 1941, con el nombre de Asociación de Artistas y Escritores Jóvenes. En su momento, aquella cohorte de destacados cultivadores del arte y las letras proyectó una imagen de renovación, una especie de "apertura", que miraba hacia la evolución que las letras y las artes experimentaban en las grandes metrópolis, en oposición al rezago impuesto a la cultura guatemalteca por los criterios estrechos y tradicionalistas de los sectores gubernativos de aquel entonces. Por medio de la prensa, la radio y las muestras de artes plásticas, la Generación del 40 intentó sembrar la inquietud en el medio guatemalteco, a fin de propiciar el inicio de un proceso de desarrollo cultural. Aquel intento no duró mucho tiempo, pues se vio cercenado por la indiferencia del medio guatemalteco y por las sospechas que sus actividades despertaban en el ambiente oficial.

Es propósito de los responsables de *Banca Central*

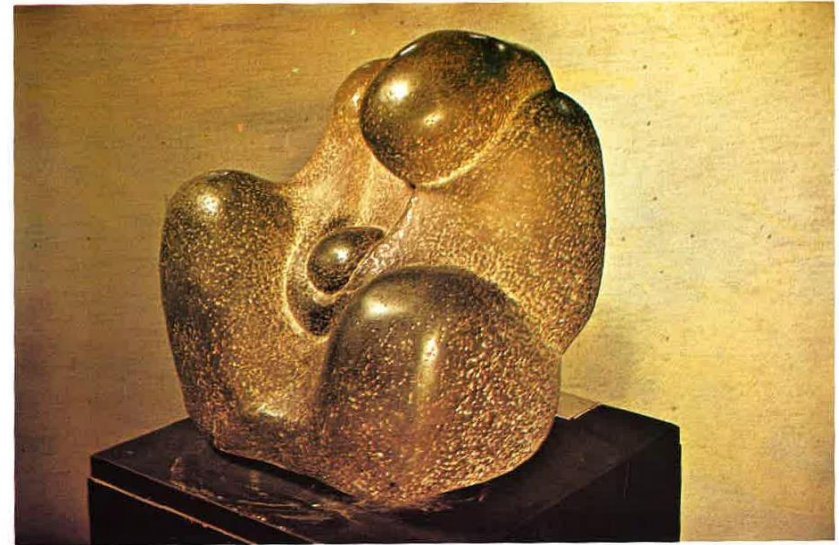
*Jefe de Redacción de *Banca Central*.

completar el enfoque de los artistas de la plástica que pertenecieron a aquella Generación y que crecieron cualitativamente hasta convertirse en valores fundamentales de la cultura nacional. Por lo tanto, en el presente número incluimos un homenaje al Maestro Guillermo Grajeda Mena, quien, juntamente con Dagoberto Vásquez, Roberto González Goyri, Juan Antonio Franco y Max Saravia Gual son considerados como máximos exponentes de la plástica producida por miembros de la Generación del 40.

Conviene recordar, en este sentido, algunas consideraciones que el Maestro Dagoberto Vásquez ha formulado acerca de la citada Generación.

Las representaciones son confinadas a lo aparente de la realidad, en función de las restricciones de orden socio-político que niegan derechos fundamentales humanos. En la plástica, esta situación conduce, temáticamente, a una expresión elusiva y formalmente, a soluciones organizativas dictadas por el orden de los objetos en su natural apariencia.

El condicionamiento individual determinado por la ideología imperante en ese momento tiene, en los maestros que saltan el muro de la limitación, un sentido de disciplina en el manejo de los elementos formales y técnicos, que salvan



*Maternidad Talla en piedra. 1946
Museo de Arte Moderno de Guatemala*

el valor de su obra.

Estas son las circunstancias en las que nosotros los del 40, comenzamos a trabajar, y ese es el legado que manejamos inicialmente, en un campo aparentemente falto de problemas.

Y de esa ilusoria aproblematicidad surgió la ruptura, porque en el fondo de esa sociedad vestida de paz y orden, crecía la tensión por la diferida solución de los problemas seculares, estado que hace crisis en el 44.

Esto hace que la generación del 40, además de los necesarios afanes culturales, tuviera en su formación, imperativos cívicos. Las expresiones correspondientes, publicadas en la revista *Acento*, contienen el concepto del grupo sobre la forma artística y su función social, cuestionando la vida guatemalteca del momento y participando en su revisión, con la palabra y la acción.

Esta actitud conduce en el campo de la plástica, mirando la realidad, a percibir modos y matices más intensos y diversos, con un sentido en la expresión de ello, más amplio que el de la mera representación. De allí, las ideologías artísticas se van definiendo con más rigor, acusándose paso a paso, aspectos formales y estilísticos que necesariamente son el correlato de la manera de ver y representar la realidad.

El homenaje al Maestro Grajeda Mena consta, en primer lugar, de un recuento cronológico que recoge, en forma resumida, las fechas fundamentales en la trayectoria artística del Maestro Grajeda Mena. Al repasar dicha cronología, aparecen algunos años que revisten especial significación. En primer lugar, 1941, cuando el Maestro Grajeda Mena expuso por primera vez sus dibujos, pinturas y esculturas, en el recinto de la Academia Nacional de Bellas Artes.

Otro año básico es 1945. Se publicaba por entonces en Guatemala el periódico *El Libertador*, órgano del



Tonatú Tinta 0.65 x 0.62 mts. 1958
Museo de Arte Moderno de Guatemala

Frente Popular Libertador, partido político nacido como parte fundamental del proceso de cambio político ocurrido en 1944. En ese medio de comunicación, don Guillermo Grajeda Mena se desempeñó como caricaturista; por cierto que esta faceta de la personalidad de nuestro artista merecería una consideración especial, dado que, por una parte, él ha diseñado caricaturas prácticamente durante toda su vida, y que, por otra parte, muchas de esas caricaturas son desconocidas para las nuevas generaciones de guatemaltecos.

Fue también en 1945 cuando, en compañía del Maestro Dagoberto Vásquez, el Maestro Grajeda Mena marchó hacia la República de Chile, becado por el Gobierno de Guatemala.

Habría que destacar ciertos años en que nuestro

personaje obtuvo premios de importancia. Por ejemplo, 1949, cuando fue galardonado con el primer premio del Certamen Nacional de Ciencias y Bellas Artes; 1951, cuando obtuvo el tercer premio en el citado certamen; 1961, cuando recibió el segundo premio, Rama de Escultura, en el Certamen de la Feria de Primavera.

Después de la cronología, se incluyen los conceptos más relevantes sustentados por el Maestro Grajeda Mena durante la conversación que sostuvimos con él, el martes 20 de agosto de 1991.

II

1918 Guillermo Grajeda Mena nació en la ciudad de Guatemala el 1o. de octubre.



La Usura Tinta 0.61 x 0.73 mts. 1958.
Museo de Arte Moderno de Guatemala

1936 Ingresó en la Academia Nacional de Bellas Artes.

1941 Ingresó en la Asociación de Artistas y Escritores Jóvenes de Guatemala; fundó la Asociación de Profesores y Estudiantes de Bellas Artes (APEBA), en compañía de Dagoberto Vásquez Castañeda y Mario Alvarado Rubio; en ese mismo año instaló la primera exposición de pinturas, dibujos y esculturas, en la Academia Nacional de Bellas Artes.

1942 Modeló el *Retrato de Yela Günther*.

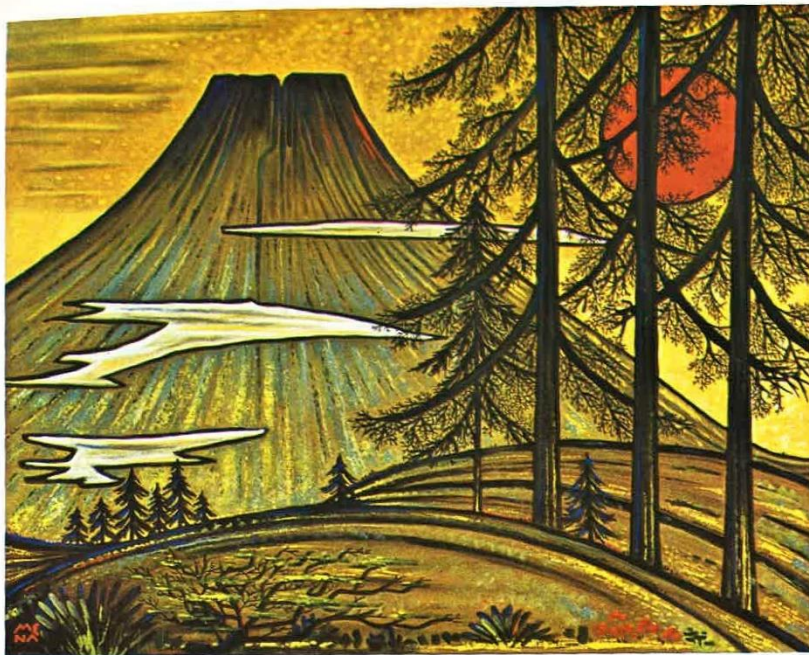
1944 Modeló la *Cabeza de José Batres Montúfar*. Escribió, en el periódico *El Imparcial*, un artículo sobre la situación de las artes plásticas y la Academia de Bellas Artes.

1945 Trabajó como caricaturista en el periódico *El Libertador*. En esa época obtuvo del gobierno de Guatemala una beca para hacer estudios en la República de Chile. Estudió durante tres años en la ciudad de Santiago.

1946 Talló en piedra dura sus esculturas *Maternidad* y *Cordillera*.

1947 Abrió una exposición de dibujos y esculturas, en la Sala de la Universidad de Chile, en Santiago, juntamente con Dagoberto Vásquez Castañeda.

1948 Regresó a Guatemala y expuso dibujos y proyectos en la Sala de la Oficina Nacional de Turismo. Trabajó como decorador de Museos Nacionales e ingresó en la Asociación Guatemalteca de Escritores y Artistas



Volcán de Agua Acrílico sobre cartón piedra 1985
Museo de Arte Moderno de Guatemala



Templo en el Bosque Acrílico sobre cartón piedra 1985
1.55 x 1.25 mts (Colección del artista)

Revolucionarios (AGEAR). Impartió la cátedra de escultura en la Escuela Nacional de Artes Plásticas.

1949 Recibió el Primer y el Tercer premios de los VI Juegos Olímpicos Centroamericanos y del Caribe, en la rama de Escultura; el Segundo Premio del Concurso APEBA y el Primer Premio del Certamen Nacional de Ciencias y Letras y Bellas Artes.

1951 Le fue otorgado el Tercer Premio en el Certamen Nacional de Ciencias, Letras y Bellas Artes; en ese año talló su obra titulada *Enigma*.

1952 Realizó la escultura *Cristo Arcaico*.

1953 Formó parte de la Corporación de Escultores y Pintores Plásticos de Guatemala.

1954 Exhibió una muestra de pinturas en la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos. Escribió, para la revista *Istmeña*, el trabajo titulado "Archipenko y el ambiente histórico de sus obras". Talló la *Cabeza de Marx*.

1955 Pintó el cuadro *Cain y Abel*.

1956 Trabajó el bajorrelieve del muro occidental del edificio municipal de la ciudad de Guatemala.

1958 Fue nombrado catedrático del curso de modelado, en la Facultad de Arquitectura de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

1959 Instaló una exposición de pinturas en la Facultad de Arquitectura de la citada Universidad. De esta fecha data su cuadro *Fusión de Culturas*. Fue nombrado miembro del Consejo Directivo del Instituto de Antropología e Historia de Guatemala.

1961 Obtuvo el Segundo Premio de escultura en el Certamen de la Feria de Primavera. Escribió "Cincuenta años de escultura en Guatemala", en la *Revista del Instituto de Antropología e Historia de Guatemala*.

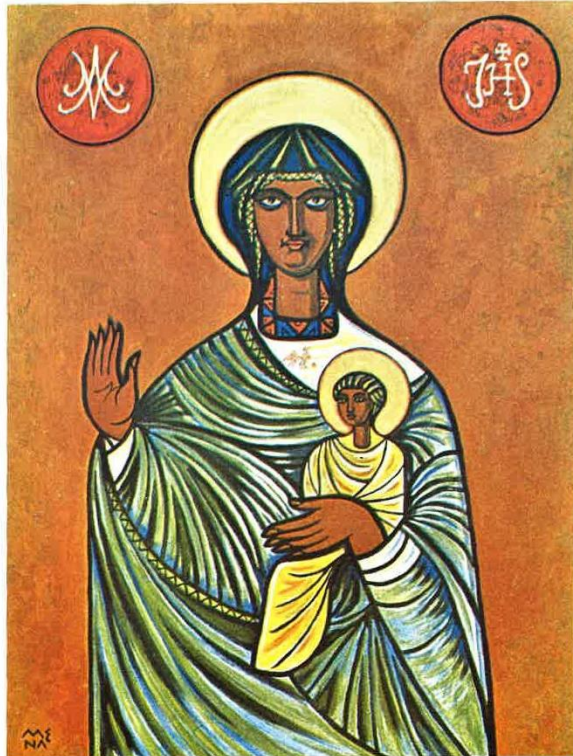
1962 Realizó el Monumento al Acta de la Independencia en el Archivo Nacional.

Escribió "Vida y obra de Aleijadinho" en la *Revista del Instituto de Antropología e Historia de Guatemala*.

1963 Ejecutó el bajorrelieve *El minotauro*. Escribió "Kaminal Juyú y su pequeña escultura comparada con la del Petén", y el artículo "Los símbolos de maíz", en la *Revista del Instituto de Antropología e Historia de Guatemala*.

1965 Puso una exposición de caricaturas en la Escuela Nacional de Artes Plásticas. Editó el folleto "20 dibujos mayas".

1966 Fue nombrado Director del Museo de Arqueología de Guatemala.



Virgen Madona 0.92 x 1.23 mts Acrílico sobre cartón piedra 1986,
Colección particular

1967 Recibió la Dirección del Museo Nacional de Historia y Bellas Artes de Guatemala. Ingresó en la Sociedad de Geografía e Historia de Guatemala, como miembro activo, con el trabajo "Los Cristos Tratados por los escultores de Guatemala". Instaló su exposición *25 años de labor*, en la Escuela de Artes Plásticas. Publicó, en el *Diario El Gráfico*, su trabajo titulado "La pintura de Arturo Martínez".

1968 Puso una exposición de dibujos, pinturas y esculturas en la Biblioteca Nacional; para esta muestra pintó el cuadro *San Bartolomé*. Ingresó, como miembro correspondiente, en la Academia de Historia de Costa Rica, en la Academia de Historia de España y en la Academia de Geografía e Historia de Hon-

duras. Envió a la Revista *El Maestro* su escrito "La mujer en el arte precolombino", el cual fue publicado en el número 14.

1969 Expuso varias obras de pintura, escultura y dibujo en la Escuela de Artes Plásticas.

1970 Publicó su escrito "La historia de un Museo de Historia" en la revista *Artes Plásticas*.

1971 Publicó los escritos "El pintor dorador Enrique Acuña Orantes", "Juan Bautista Frenes Henseler y la Revolución del 71" y "La evolución del arte plástico en Guatemala", en la revista *Artes Plásticas*.

1972 Publicó en la revista *Artes Plásticas* los escritos "El Miniaturista Don Francisco

Mariano Cabrera Escobar". "La Caricatura en Guatemala" y "Rafael Rodríguez Padilla". Pintó el mural *La Cultura Olmeca*, en el Museo de La Democracia, Escuintla.

1973 Fue publicado en el suplemento *Mosaico Cultural*, del diario *La Nación*, el escrito "El arte moderno y Henry Moore". Juntamente con Max Saravia, Dagoberto Vásquez, Roberto González Goyri, Juan Antonio Franco y Rolando Palma, puso la exposición *Homenaje a Picasso* y preparó el escrito para el catálogo.

1974 Modeló, en estuco, otro retrato del escultor Yela Günther.

1981 Realizó los murales para la Academia de Geografía e Historia de Guatemala, Ciudad de Guatemala.

1983 Visitas a Turquía y Grecia, Egipto, Jordania, Israel y España.

1984 Realizó los murales para la Municipalidad de La Democracia, Escuintla. Participó en la exposición *Arte Contemporáneo de Guatemala*, Museo Nacional de Historia de Taipei, Taiwan, República de China.

1985 Realizó la escultura *India*, cartón piedra (para bronce). Realizó la escultura *Pez*, cartón piedra (para bronce).

1986 Realizó la escultura *Maternidad*, estuco directo.

En seguida, se incluye el resultado de una entrevista sostenida con nuestro gran artista. Hay que advertir que se recogen únicamente los conceptos más relevantes sustentados por don Guillermo.

III

La conversación con el Maestro Grajeda Mena no se ciñó a un temario estricto. Preferimos ir situando ciertas incitaciones que pudieran dar lugar a que el

Maestro se expresara con la mayor libertad posible.

La estancia en Santiago de Chile fue un tema central en nuestra conversación. Para el Maestro Grajeda Mena, los tres años pasados en aquella nación sureña configuran una experiencia fundamental. En primer lugar, nos dice el Maestro, me encontré frente a otro paisaje urbano, una ciudad muy distinta de la nuestra, y frente a otro paisaje natural, con la Cordillera de los Andes como fondo.

El Maestro Grajeda Mena rememora gratamente la vida libre y democrática que encontró en el Chile de aquellos años, así como la oportunidad que tuvo de ponerse en contacto con prominentes artistas de la plástica y de conversar con otros compatriotas que se dedicaban a actividades de estudios distantes de las Bellas Artes.

Concretamente, nos cuenta don Guillermo, durante los tres años chilenos, él se especializó en la talla directa en la piedra dura y en la fundición artística del bronce.

Tanto él como el Maestro Dagoberto Vásquez produjeron en Chile un buen número de obras, no solo para evitar quedarse en el terreno teórico, sino también para demostrar el fruto de la beca que les fue concedida. Con esas obras montaron una exposición en la Universidad Nacional de Chile, con favorable acogida de la crítica especializada.

Retorna el Maestro Grajeda Mena a Guatemala cargado de inquietudes y a la espera de una buena parte de sus obras que venía en barco de Chile.

Es interesante registrar aquí lo que expone el Maestro Grajeda Mena acerca de la razón por la cual se resistió a marchar a México, para realizar allí sus estudios de especialización. En este sentido, el Maestro considera que México, en cuanto a pintura y escultura, había resuelto ya, a la altura de 1945, problemas de expresión estética y de relación entre arte y realidad que eran semejantes a los nuestros. Esa resolución, concretada en figuras tan célebres como Diego Rivera, Alfaro Siqueiros o Tamayo, era tan vigorosa y tan eficaz que, afirma el Maestro Grajeda Mena, "podía devorarnos, podía asimilarlos, en perjuicio de lo que

buscábamos, que era nuestra identidad”.

De las experiencias vividas al retornar de Chile, nuestro artista recuerda como muy importante la exposición de obras elaboradas en Chile, que montó en la Oficina Nacional de Turismo y en la Escuela Nacional de Artes Plásticas.

Asimismo, concede especial importancia al encargo que se le hizo de montar el Museo de Arqueología y Etnología. Respecto de esta actividad, el Maestro Grajeda Mena recuerda la significación especial que para él tuvo el hecho de tener en sus manos las grandes obras de nuestra herencia cultural, así como la oportunidad de cambiar impresiones con diversos expertos de la arqueología y de la etnología.

En nuestra conversación, el Maestro se retrotrae a los años 40. Recuerda como hecho singular el surgimiento de la Generación del 40, que apareció, en palabras de nuestro interlocutor, “bajo el toldo pesado de las dictaduras, en el clima de la II Guerra Mundial”. Aquella generación buscaba poner al día el arte guatemalteco, borrar la escuela vieja, aunque sin negar lo valioso del pasado. Nos cuenta don Guillermo que, en unión de Mario Alvarado Rubio, fue expulsado de la Academia de Bellas Artes, justamente a inicios de la década del 40, a causa de haber manifestado por escrito su inconformidad con los planes de estudio de aquella institución.

Conforme el Maestro Grajeda Mena avanza en su exposición, va expresando algunos postulados básicos que sustentan su quehacer. Por una parte, manifiesta que se siente cómodo tanto en el grabado como en la pintura, en la escultura, en la caricatura, porque considera que hay una relación necesaria entre la concepción y el medio que se escoge para expresarla. Por otra parte, el Maestro Grajeda Mena concede un sitio prioritario a la disciplina y a la síntesis. Dice: “Mi línea es severa pero precisa”. Se autoconsidera como un artista que, en el terreno de la pintura, ejecuta lo opuesto de lo que haría un artista barroco, por cuanto nuestro pintor va quitando de la obra todo aquello que no considera necesario.

“No trabajo al gusto del cliente”, es una frase que

el Maestro Grajeda Mena expresa de manera directa y rotunda. Nos manifiesta que él no se acomoda a los gustos cambiantes, a la “moda”. Crea una obra porque siente la necesidad de esa creación, de manera análoga a como una mujer preñada siente la necesidad de dar a luz. Es lo que nuestro compatriota llama: “la necesidad de producir”. Y añade: “No me interesa la obra de arte como medio de ingresos, sino como expresión; no creo en el arte como máquina de hacer dinero. No trabajo para poner exposiciones. He querido aportar, divulgar valores humanos, no solo consumir, no solo llevar. No trabajo solo por el aplauso, por el dinero, sino por demostrar la validez de lo espiritual”.

El Maestro Grajeda Mena se explaya sobre el valor de la obra en sí misma: “Desaparece el artista y queda la obra, que debe valer “per se”. Ocupo un lugar como el maíz en la mazorca; si hay alguna resonancia, la obra la debe revelar”.

Se traslada entonces el pensamiento de nuestro artista a estos últimos años del Siglo XX, en Guatemala. Afirma: “Nos toca luchar contra viento y marea en un terreno árido, pero las nuevas generaciones no deben perder su confianza en sí mismas ni en el hombre. Quedamos algunos tercios que hacemos obras de arte, pese al pragmatismo, la ordinariez y el egoísmo que predominan en nuestro medio”.

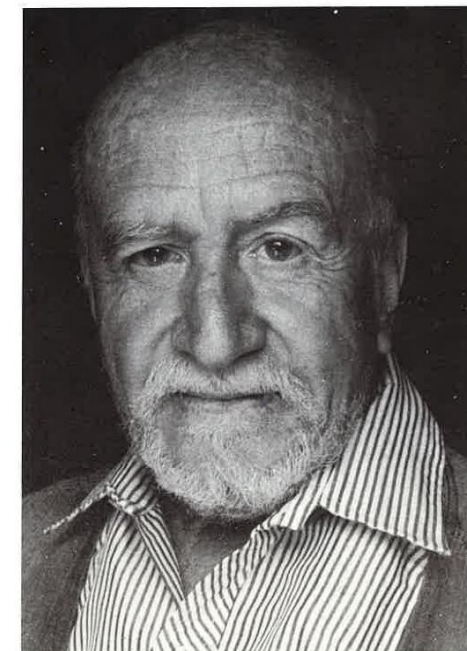
Llegados al punto de conversar, en perspectiva histórica, sobre la índole de su obra, el Maestro Grajeda Mena califica a esta como “expresionista”. Cree que el expresionismo tiene como base el sentimiento humano: el hombre expresa sus problemas. Considera don Guillermo que la influencia del expresionismo le llegó desde que él era joven, pero que se afianzó en la década de los años 50. En cuanto al arte abstracto, enuncia una frase lapidaria: “No me gusta”.

Desde otro punto de vista, el Maestro Grajeda Mena expone algunas de sus ideas sobre el proceso creador del artista. Considera que este nace, que trae una especie de don natural, por el cual va experimentando, ya desde niño, un gozo especial con actividades como el dibujo. Más tarde, si de veras tiene vocación artística, no abandona aquellas

actividades escolares de expresión estética, sino que prosigue su camino, bien sea bajo la guía de un maestro, bien sea como autodidacta que abre sus propios caminos.

Conviene consignar el recuerdo especial que nuestro artista hace de don Enrique Acuña, a quien considera como un maestro severo pero muy capaz y con gran sensibilidad artística, de quien cree haber recibido enseñanzas básicas en la antigua Academia Nacional de Bellas Artes.

La conversación se desgrana gratamente, rodeados de obras suyas que el Maestro conserva en la sala de su casa de habitación. El Maestro Grajeda Mena, cercano ya a los 72 años de edad, se expresa con admirable lucidez, con gran rigor autocrítico y con una fina sensibilidad, respecto de las circunstancias históricas en que el artista desarrolla hoy su labor. Puedo decir que esta reunión con el Maestro ha sido un privilegio para mí, y espero que lo sea para los lectores de nuestra Revista.



Acontecer Económico

SIGNOS VITALES DE LA ECONOMIA
 Centro de Cálculo Cuentas Nacionales
 Segundo Trimestre 1991

- Moneda y Banca
- Finanzas Públicas
- Sector Externo
 - Balanza Comercial
 - Saldos Acumulados de la Balanza Cambiaria
 - Ingreso Mensual de Divisas por Exportaciones
 - Egreso Mensual de Divisas por Importaciones
- Evolución del Tipo de Cambio
- Producto Interno Bruto
 - Por Ramas de Actividad
 - A Precios Constantes
- Empleo
- Salarios
- Indice de precios al consumidor
- Construcción
- Electricidad
- Productos derivados del petróleo
- Café
- Azúcar
- Algodón
- Banano
- Carne

GUATEMALA: INDICADORES DE CORTO PLAZO
 SEGUNDO TRIMESTRE 1991

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR ABS. DEL INDICADOR EN EL TRIMESTRE	TOTAL ACUM. AL TRIMESTRE DE EXAMEN	VARIACION PORCENTUAL RESPECTO AL PERIODO ANUAL ANTERIOR		TOTAL ACUMULADO
				MISMO TRIMESTRE	TRIMESTRE ANTERIOR	
I MONEDA Y BANCA						
1. Medios de pago del sector privado (1)			8100.7	8482.0	32.8	28.9
1.1 Medio circulante			2890.3	2930.9	17.4	24.9
1.1.1 Numerario	Millones de Q.		1818.1	1777.9	19.7	28.5
1.1.2 Depósitos monetarios	Millones de Q.		1172.2	1153.0	14.0	19.6
1.2 Cuasidinero	Millones de Q.		5110.4	5551.1	42.7	31.5
1.3 Crédito al sector privado	Millones de Q.		4169.2	4192.8	10.1	10.3
II FINANZAS PÚBLICAS						
1. Impuesto recaudados			1942347.4	1033497.0	99.4	82.9
1.1 Directos	Miles de Q.		488472.4	291125.9	129.6	115.0
1.2 Indirectos	Miles de Q.		1116272.2	581368.7	40.6	33.6
3. Gastos causados	Miles de Q.		1522334.9	890337.1	16.5	15.0
2.1 Funcionamiento	Miles de Q.		1316440.0	755454.9	22.2	15.8
2.2 Capital	Miles de Q.		206494.6	125882.2	-9.1	10.7
4. Endeudamiento neto	Miles de Q.		-116058.8	-111503.8	-3100.6	-232.5
III SECTOR EXTERNO						
1. Movimiento de divisas (saldo)			377230.0	165951.9	-1720.6	-625.2
1.1 Comercio	MILES DE U.S.\$		85218.2	3974.4	-105.4	-161.4
Importaciones	MILES DE U.S.\$		59440.1	28775.2	-15.4	-28.8
Exportaciones	MILES DE U.S.\$		59469.3	26279.6	13.3	3.1
1.2 Capital privado	MILES DE U.S.\$		109274.9	71411.4	804.9	-5696.7
Ingresos	MILES DE U.S.\$		111041.6	71826.3	447.3	77.2
Egresos	MILES DE U.S.\$		1766.7	414.9	-98.2	-97.3
1.3 Capital oficial y bancario	MILES DE U.S.\$		-7251.7	-34554.1	-343.0	-336.5
Ingresos	MILES DE U.S.\$		264690.5	111339.0	31.6	76.5
Egresos	MILES DE U.S.\$		261961.2	145933.1	107.4	85.4
1.4 Turismo	MILES DE U.S.\$		59870.9	43763.5	955.7	-1878.3
Ingresos	MILES DE U.S.\$		94579.0	60439.3	130.9	52.8
Egresos	MILES DE U.S.\$		84708.1	16574.8	-24.3	-46.8
1.5 Otros	MILES DE U.S.\$		130117.7	81386.7	40.2	80.6
Ingresos	MILES DE U.S.\$		223363.8	129236.6	20.3	-0.3
Egresos	MILES DE U.S.\$		93236.1	47965.9	-3.1	38.6
2. Tipo de cambio	QUET.XU.S\$ 1.00		5.0	4.9	15.5	23.7
2.1 Mercado bancario	QUET.XU.S\$ 1.00		5.0	4.9	15.3	24.5
2.2 Mercado extrabancario						
3. Precios de los principales productos de exportación						
3.1 Café	US\$ POR QUINTAL		78.5	78.2	0.2	6.3
3.2 Azúcar*	US\$ POR QUINTAL		22.0	22.0	0.0	0.0
3.3 Algodón*	US\$ POR QUINTAL		79.9	84.3	12.0	14.9

BANCO DE GUATEMALA
CENTRO DE CALCULO DE CUENTAS NACIONALES
GUATEMALA: INDICADORES DE CORTO PLAZO
SEGUNDO TRIMESTRE 1991

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR ABS. DEL INDICADOR EN EL TRIMESTRE	TOTAL ACUM. AL TRIMESTRE DE EXAMEN	VARIACION PORCENTUAL RESPECTO AL PERIODO ANUAL ANTERIOR	
				MISMO TRIMESTRE	ACUMULADO
3.4 Banano*	US\$ CAJA 40 LBS	116	115	36.0	23.4
3.5 Cardamomo*	US\$ POR LIBRAS	1.3	1.3	-50.0	-44.9
3.6 Carne*	US\$ POR QUINTAL	134.9	131.9	2.7	0.7
IV PRECIOS (variación porcentual)					
Al Consumidor, área urbana					
República					
Capital					
V CONSTRUCCION					
1. Construcción Autorizada Area Metropol.					
1.1 Vivienda	MILES DE M2	281.2	444.7	64.2	61.7
1.2 Industria	MILES DE M2	146.4	238.1	60.7	61.2
1.3 Comercio	MILES DE M2	4.0	13.2	-68.8	-18.5
2. Indice promedio ventas físicas cemento					
	MILES DE M2	72.5	103.6	93.9	72.4
	INDICE BASE 1972	383.2	366.8	6.1	-4.3
VI ELECTRICIDAD (Area Central)					
1. Consumo de Energia Electrica (volumen)					
1.1 Residencial	MILES DE K H	400515.0	787342.0	10.6	5.6
1.2 Comercial	MILES DE K H	123751.0	246518.0	20.5	10.8
1.3 Industrial	MILES DE K H	98303.0	194512.0	9.1	2.6
	MILES DE K H	138816.0	271486.0	14.1	8.6
VII TRANSPORTE					
1. Pasajeros por vía aérea					
1.1 Entradas	MILES PERSONAS	100.1	200.0	6.4	-3.5
1.2 Salidas	MILES PERSONAS	108.2	210.5	-0.9	-2.5
2. Número de boletos comprados por las empresas de transporte urbano					
3. Ferroviario- Carga transporte	MILLONES MILES TONELADAS	84.4	179.4	-13.8	-13.3
		115.5	213.2	-25.3	-21.7
VIII CONSUMO FISICO DE ALGUNOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL PETROLEO					
1. Gasolina Super	MILES BARRILES	230.6	460.4	-11.5	-11.4
2. Gasolina Regular	MILES BARRILES	403.0	782.8	-9.9	-12.2
3. Kerosina	MILES BARRILES	28.4	57.5	42.2	-47.3
4. Diesel	MILES BARRILES	1159.5	2171.1	12.7	1.6

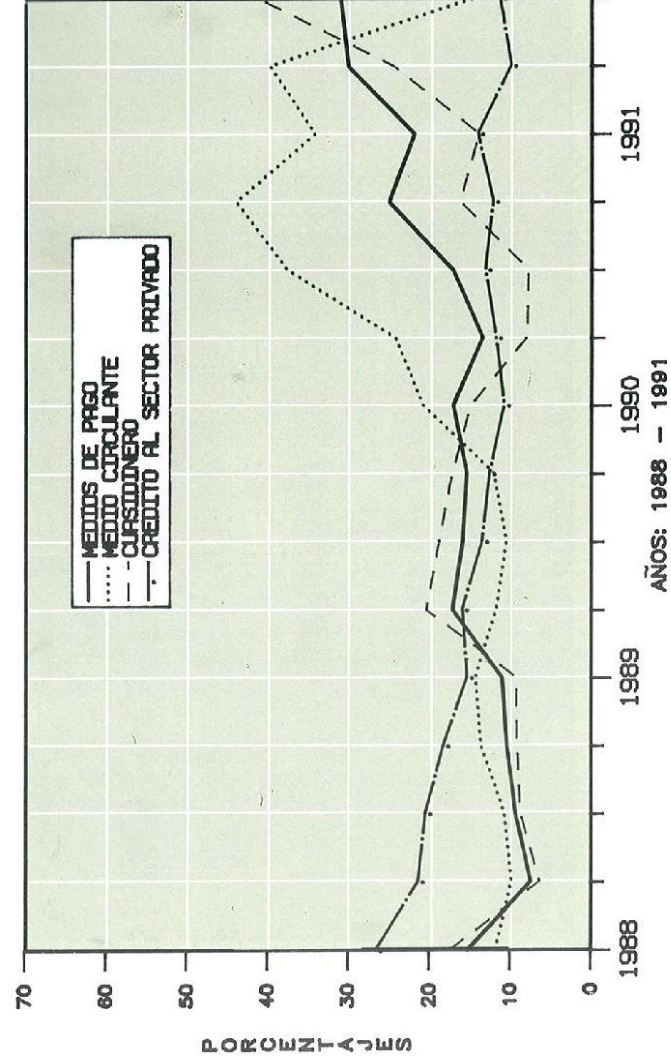
* Precios SPOT

1/ Saldos a fin de mes

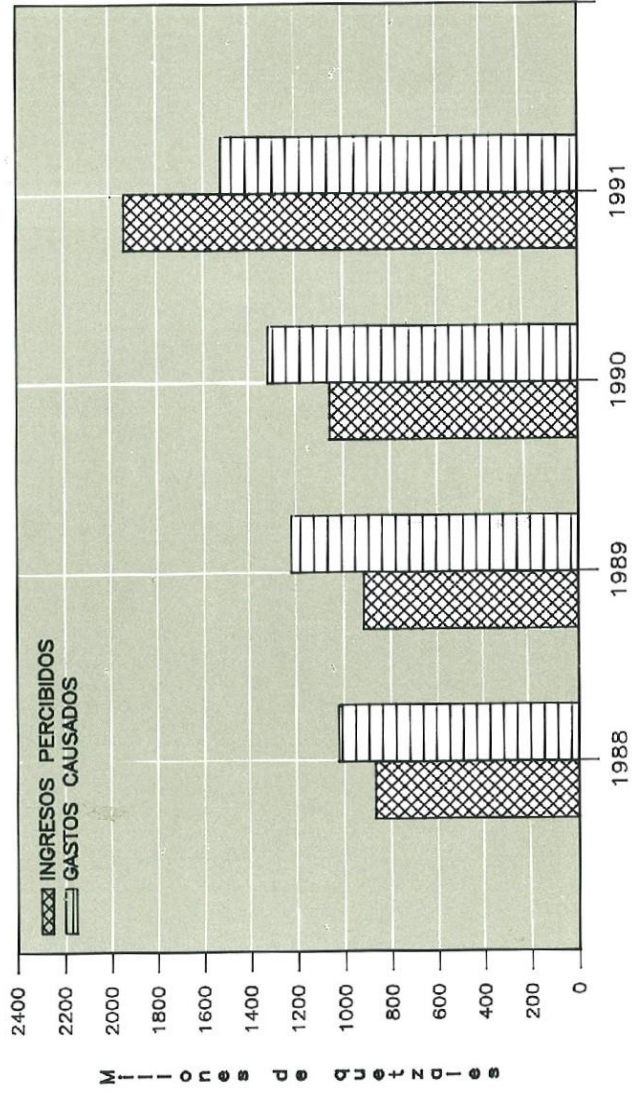
2/ Cálculos del I.N.E.

NOTA GENERAL: CUANDO EL INDICADOR SE REFIERE A SALDOS O INDICES, EL TOTAL ACUMULADO CORRESPONDE A SU PROMEDIO MENSUAL

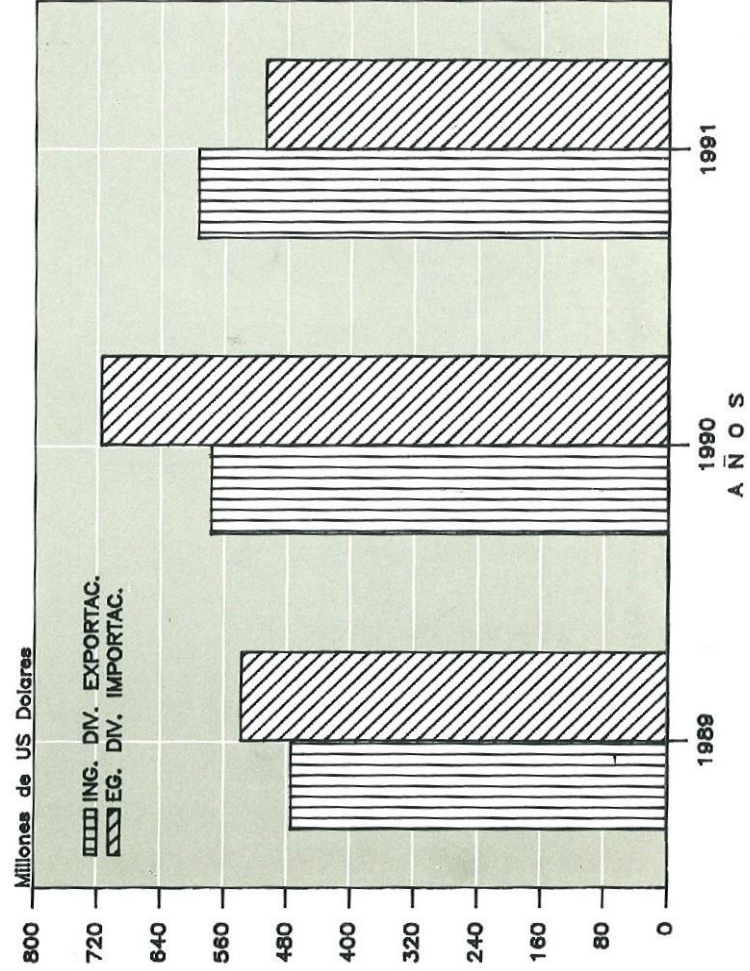
MONEDA Y BANCA
SALDOS A FIN DE TRIMESTRE
VARIACION INTERANUAL



FINANZAS PUBLICAS
INGRESOS Y GASTOS DEL GOBIERNO CENTRAL
AL SEGUNDO TRIMESTRE

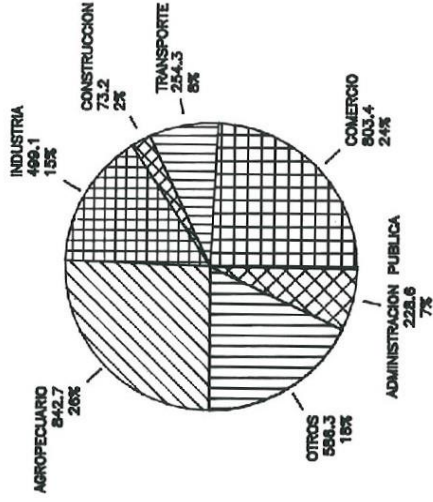


SECTOR EXTERNO
BALANZA COMERCIAL
ENERO - JUNIO DE CADA AÑO

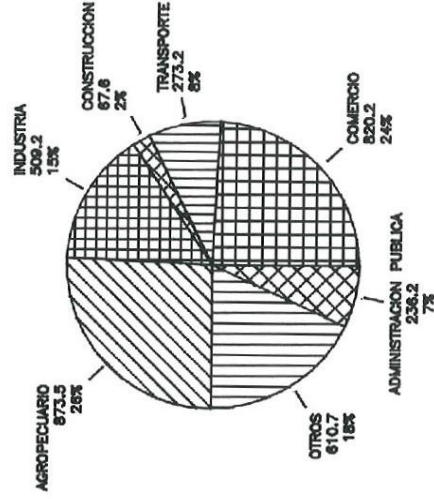


**PRODUCTO INTERNO BRUTO
POR RAMAS DE ACTIVIDAD**
EN MILLONES DE QUETZALES DE 1958
Y EN PORCENTAJES

AÑO 1989
3,287,593.7 = 100.0

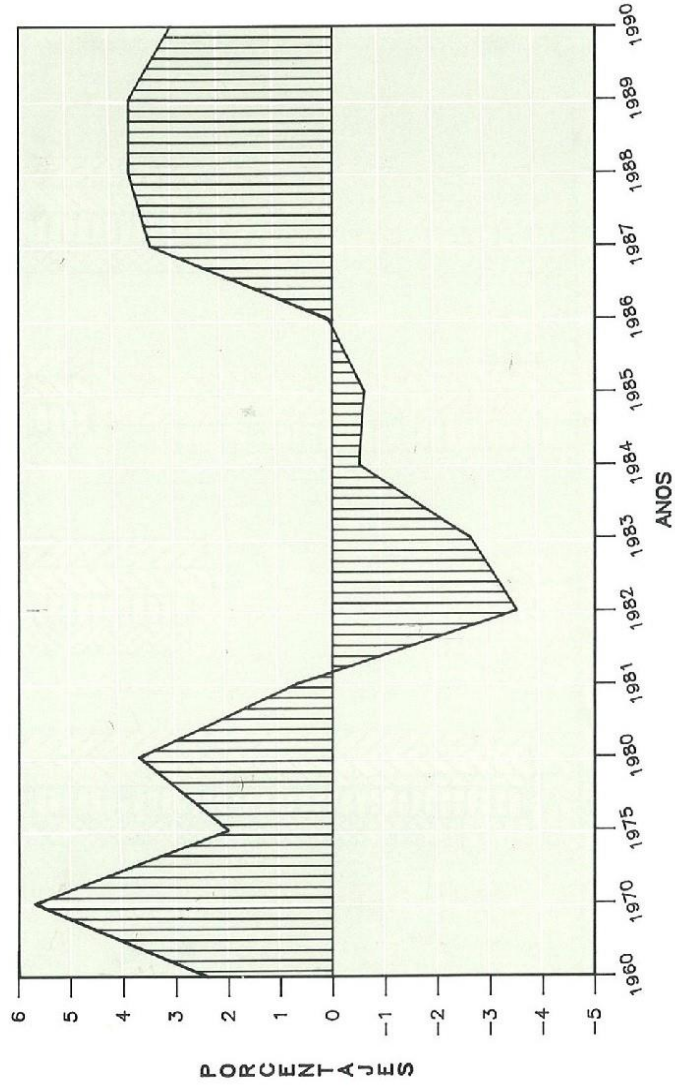


AÑO 1990
3,390,526.8 = 100.0

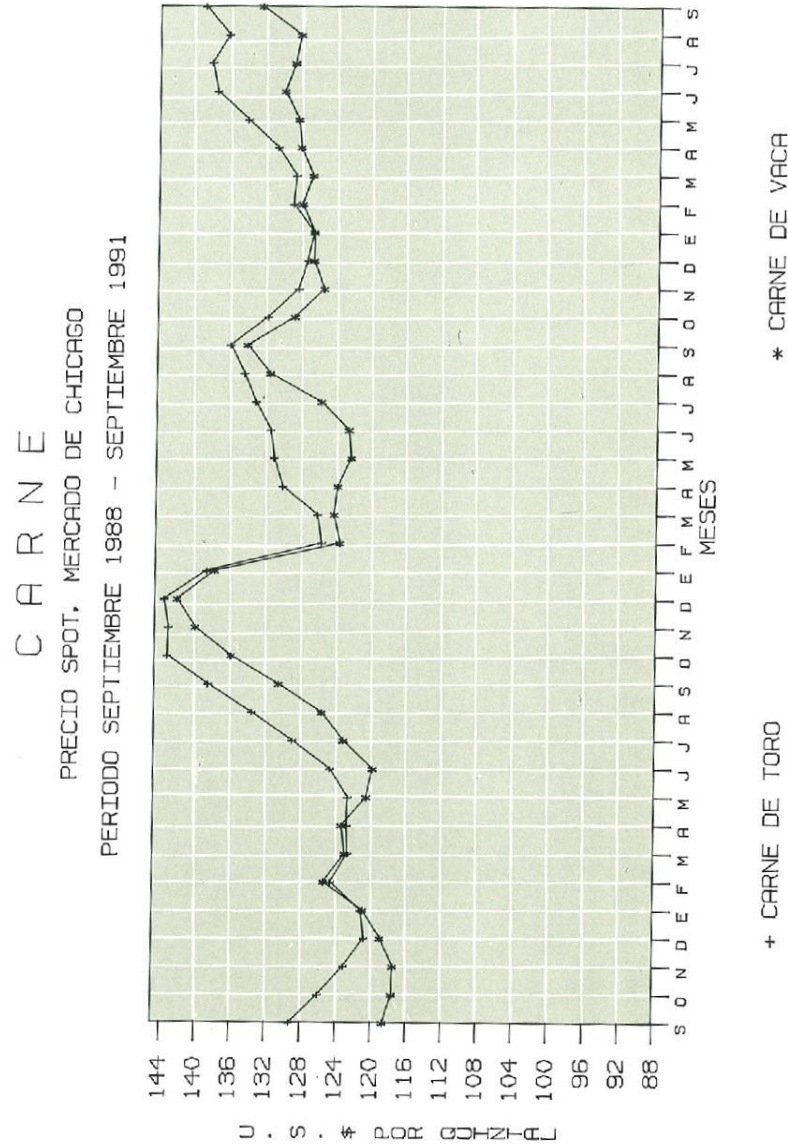


**PRODUCTO INTERNO BRUTO
A PRECIOS CONSTANTES**

PERIODO 1960 -1990
Tasas Anuales de Variación



□ □ □ BASE: 1958 = 100.0



LEGISLACION ECONOMICA Y FINANCIERA

Principales Decretos del Congreso de la República, Acuerdos Gubernativos, Resoluciones de la Junta Monetaria y otras publicaciones, correspondientes al periodo comprendido del 1 de abril al 30 de junio de 1991

DECRETOS DEL CONGRESO DE LA REPUBLICA

DECRETO	ASUNTO	PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL
No. 27-91	Reforma el artículo 10 del Decreto No.46-90 relacionado con el problema del transporte urbano de pasajeros, en la forma que se indica.	No. 3 del 03-04-91 Tomo: CCXLI
No. 29-91	Se aprueba la Convención Interamericana sobre el Domicilio de las Personas Físicas en el Derecho Internacional Privado, suscrita en Montevideo, Uruguay, el 8 de mayo de 1979.	No. 3 del 03-04-91 Tomo: CCXLI
No. 6-91	Código Tributario.	No. 3 del 03-04-91 Tomo: CCXLI
No. 33-91	Aprueba el proyecto de Convenio de Préstamo a suscribirse entre la República de Guatemala y el Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento -BIRF-, destinado exclusivamente al financiamiento parcial del proyecto "Rehabilitación de Caminos Secundarios y Regionales", a ejecutarse por la Dirección General de Caminos del Ministerio de Comunicaciones, Transporte y Obras Públicas.	No. 18 del 24-04-91 Tomo: CCXLI

DECRETO	ASUNTO	PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL
No. 28-91	Aprueba el Proyecto de Contrato de Préstamo a suscribirse entre la República de Guatemala, por medio del Ministerio de Finanzas Públicas, y el Fondo OPEP, para el financiamiento parcial del Proyecto "Desarrollo Rural para Pequeños Productores de los Departamentos de Zacapa y Chiquimula", con destino exclusivo para financiar el componente de Caminos Rurales, que será ejecutado por el Ministerio de Comunicaciones, Transporte y Obras Públicas.	No. 19 de 25-04-91 Tomo: CCXLI
No. 35-91	Se aprueba el Contrato de Préstamo a suscribirse entre la República de Guatemala, por medio del Ministerio de Finanzas Públicas, y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para el financiamiento parcial del "Programa de Acueductos Rurales V Etapa", que será ejecutado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social mediante la Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales - UNEPAR -.	No. 19 del 25-04-91 Tomo: CCXLI
No. 37-91	Aprueba el Tratado Antártico creado el 1o. de diciembre de 1959 y se autoriza al Gobierno de la República para adherirse al mismo, en nombre del Estado de Guatemala.	No. 19 del 25-04-91 Tomo: CCXLI
No. 39-91	Ley de Especies Monetarias Conmemorativas.	No. 36 del 21-05-91 Tomo: CCXLI
No. 45-91	Se prorroga, por el plazo de un año, el contenido de todas y cada una de las normas establecidas en el Decreto No. 57-87 del Congreso de la República, Ley de Congelamiento de Alquileres, prorrogado por los Decretos Nos. 54-88, 1-89, 26-89, y 28-90.	No. 38 del 23-05-91 Tomo: CCXLI
No. 44-91	Aprueba el Protocolo de Reformas al Convenio Constitutivo del Banco Centroamericano de Integración Económica -BCIE-, aprobadas en la Reunión Extraordinaria de la Asamblea de Gobernadores del Banco, celebrada en la ciudad de Managua, República de Nicaragua, el 2 de septiembre de 1989.	No. 48 del 06-06-91 Tomo: CCXLI

DECRETO	ASUNTO	PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL
No. 51-91	Prorroga por ocho meses la vigencia de todas y cada una de las disposiciones contenidas en el Decreto No. 46-90 del Congreso de la República, mediante el cual se faculta al Organismo Ejecutivo para que, por conducto del Ministerio de Finanzas Públicas, conceda subsidio temporal a los propietarios de los vehículos del servicio del transporte público urbano por autobuses y microbuses que prestan el servicio tanto en la ciudad de Guatemala como en las cabeceras departamentales que este Decreto contempla.	No. 64 del 28-06-91 Tomo: CCXLI
No. 52-91	Se suspende el inicio de la vigencia del Decreto No. 16-91, Ley del Cable, por un plazo de 90 días a partir de la vigencia del presente Decreto.	No. 64 del 28-06-91 Tomo: CCXLI

ACUERDOS GUBERNATIVOS

ACUERDO	ASUNTO	PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL
OM-041-91	Acuerda ajustar provisionalmente el precio de mercado del petróleo crudo nacional para el mes de diciembre de 1990, contenido en el Acuerdo No. 0M-203 -90 del 13 de diciembre de 1990, en la forma que se indica.	No. 6 del 08-04-91 Tomo: CCXLI
OM-042-91	Se fija provisionalmente el precio de mercado del petróleo crudo nacional para el mes de marzo de 1991, en la forma que se indica.	No. 6 del 08-04-91 Tomo: CCXLI
No. 88-91	Modifica, en la forma que se indica, los acuerdos de fecha 1 de agosto de 1956 y 22 de septiembre de 1976, relativos a las tarifas de almacenaje del Departamento de Almacenes de Depósito del Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala.	No. 8 del 10-04-91 Tomo: CCXLI

ACUERDO	ASUNTO	PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL
OM-048-91	Ajusta el precio de mercado del petróleo crudo nacional determinado provisionalmente para el mes de enero de 1991, contenido en el Acuerdo de este Ministerio No. OM-001-91 del 4-04-91, fijándolo en forma definitiva, como se indica.	No. 13 del 17-04-91 Tomo: CCXLI
OM -062-91	Establece nuevos precios máximos para los productos petroleros, de acuerdo con la medida de galón americano (3.785 dm).	No.27 del 08-05-91 Tomo: CCXLI
198-91	Faculta a los Ministros de Finanzas Públicas y de Agricultura, Ganadería y Alimentación a suscribir con el representante del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola- BANDESA -, la correspondiente escritura pública de fideicomiso por el monto que se indica. Los fondos fideicometidos se destinarán para otorgar asistencia crediticia a los pequeños productores, a fin de incrementar la autosuficiencia alimentaria y los ingresos reales de los campesinos del área del proyecto, aumentar la productividad y producción de alimentos y cultivos comerciales y diversificar las actividades económicas familiares.	No. 30 del 13-05-91 Tomo: CCXLI
OM-070-91	Fija provisionalmente el precio de mercado del petróleo crudo nacional y de los petróleos crudos producidos en las áreas de explotación para el mes de abril de 1991.	No. 31 del 14-05-91 Tomo: CCXLI
Ac. Min.85-91	Establece nuevos precios máximos para los productos petroleros, de acuerdo con la medida de galón americano (3.785 dm.3).	No.34 del 17-05-91 Tomo: CCXLI

ACUERDO	ASUNTO	PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL
Ac. Gub. 243-91	Deroga el Acuerdo Gubernativo No. 465-89 del 29 de junio de 1989, que contiene el Reglamento General de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -GUATEL-.	No. 36 del 21-05-91 Tomo: CCXLI
Ac. Min. 7-91	Modifica en la forma que se indica el color del rayado de todas las denominaciones del papel sellado y del papel especial del protocolo.	No.37 del 22-05-91 Tomo: CCXLI
Ac. Min. 6-91	Reglamento para la Prestación del Servicio de Custodia y Contról de Tránsito de Furgones, Contenedores y Cualquier Transporte de Mercancías en el Régimen Aduanero.	No.39 del 24-05-91 Tomo: CCXLI
No. 242-91	Faculta a los Ministros de Finanzas Públicas, de Agricultura, Ganadería y Alimentación y de Desarrollo Urbano y Rural, para que comparezcan ante el Escribano de Gobierno a suscribir los contratos de los Fideicomisos que se indican, con el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola(BANDESA).	No.50 del 10-06-91 Tomo: CCXLI
OM-110-91	Se modifica el artículo 2o. del Acuerdo Ministerial No. OM-082-91 del 15-05-91, relacionado con la prohibición de la producción e importación de gasolina y cualquier tipo de combustible con cantidades mayores de 0.013 gramos/litro de plomo.	No.53 del 13-06-91 Tomo: CCXLI
OM-108-91	Ajusta el precio de mercado del petróleo crudo nacional, determinado provisionalmente para el mes de febrero de 1991.	No. 61 del 25-06-91 Tomo: CCXLI
OM-109-91	Fija provisionalmente el precio de mercado del petróleo crudo nacional y de los petróleos crudos producidos en las áreas de explotación para el mes de mayo de 1991, en la forma que se indica.	No.61 del 25-06-91 Tomo: CCXLI

RESOLUCIONES DE LA JUNTA MONETARIA

RESOLUCION	FECHA	ASUNTO	PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL
Anexo JM-81-91	13-03-91	Aprueba el Reglamento de Depósitos de Ahorro del Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala -CHIN-	No. 19 del 25-05-91 Tomo: CCXLI
JM-92-91	03-04-91	Se da por enterada de lo actuado por Autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, en la reunión de urgencia celebrada el 26 de marzo de 1991, relacionada con licitación de CENIVACUS.	
JM-93-91	10-04-91	Se da por enterada de lo actuado por Autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, en la reunión de urgencia celebrada el 4 de abril de 1991, relacionada con licitación de CENIVACUS.	
JM-103-91	10-04-91	Autoriza al Gerente del Banco de Guatemala o a los funcionarios en quienes éste delegue dicha función, para que pueda negociar por la vía directa con el Sindicato de Trabajadores del Banco de Guatemala, de conformidad con lo establecido en el artículo 12 de Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo entre el Banco de Guatemala y el Sindicato de Trabajadores del Banco de Guatemala, otorgándoles la autoridad necesaria para realizar, ad referendum, la discusión y negociación, debiendo mantener informada a la Junta Monetaria.	
JM-105-91	17-04-91	Se da por enterada de lo actuado por Autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, en la reunión de urgencia celebrada el 16 de abril de 1991. (Licitación de CENIVACUS).	
JM-109-91	17-04-91	Expresa opinión favorable sobre la emisión de los Bonos del Tesoro Emergencia Económica 1991, hasta por la cantidad de Q.700.0 millones.	

RESOLUCION	FECHA	ASUNTO	PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL
JM-110-91	24-04-91	Se da por enterada de lo actuado por Autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, en la reunión de urgencia celebrada el 18 de abril de 1991. (Licitación de CENIVACUS).	
JM-111-91	24-04-91	Autoriza al Banco de Guatemala para que efectúe una reasignación de la cobertura de seguro de la línea de crédito, hasta por US\$8.0 millones, asignada originalmente al Manufactures Hanover Trust Company bajo la garantía del Programa de Seguro de Crédito para Comercio (EXIMBANK/ AID) entre los bancos corresponsales y por los montos que se indican.	
JM-112-91	24-04-91	Autoriza al Banco de Guatemala para que formalice con el Fondo Centroamericano de Estabilización Monetaria (FOCEM), el refinanciamiento por US\$27.0 millones contenido en la Resolución CMCA -R2/182/91 del Consejo Monetario Centroamericano.	
JM-119-91	24-04-91	Deroga la resolución JM-264-89 de la Junta Monetaria, de fecha 27 de diciembre de 1989, relacionada con la contratación de servicios de consultoría técnico-profesional.	
JM-120-91	30-04-91	Se da por enterada de lo actuado por autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, en la reunión de urgencia celebrada el 25 de abril de 1991. (Licitación de CENIVACUS).	
JM-121-91	30-04-91	Se da por enterada de lo actuado por Autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, en la reunión de urgencia celebrada el 29 de abril de 1991. (Licitación de CENIVACUS).	

RESOLUCION	FECHA	ASUNTO	PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL
JM-125-91	30-04-91	Modifica el numeral 1) apartado B del punto I de la Resolución JM-65-91, Propuesta de Medidas de Política Monetaria y Crediticia, relacionado con la inversión obligatoria que deberán mantener los bancos del sistema en Certificados Representativos de Valores de la Cartera del Banco de Guatemala.	
JM-126-91	30-04-91	Modifica el numeral 1 de la Resolución JM-160-90 de la Junta Monetaria, que a su vez fue modificado por Resolución JM-196-90 de la Junta Monetaria, relacionada con operaciones de mercado abierto.	
JM-127-91	03-05-91	Se da por enterada de lo actuado por Autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, en la reunión de urgencia celebrada el 2 de mayo de 1991, relacionada con licitación de CENIVACUS.	
JM-128-91	03-05-91	Autoriza al Banco de Guatemala para que, de conformidad con el reglamento respectivo, reciba depósitos a plazo del público y de los bancos del sistema, hasta por Q.500.0 millones; aprueba el Reglamento para la Constitución de Depósitos a Plazo en el Banco de Guatemala.	
JM-129-91	03-05-91	Autoriza a la Gerencia del Banco de Guatemala para que, de conformidad con la disponibilidad de valores de la cartera del Banco, pueda realizar cada semana el número de licitaciones que estime conveniente en la Bolsa de Valores Nacional, S. A., y destinar para la atención diaria en el Banco de Guatemala de demandas individuales de inversiones en valores de la cartera del banco, no mayores de Q.10.000.00, sobre los cuales no pagará comisiones a los Agentes de Bolsa.	

RESOLUCION	FECHA	ASUNTO	PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL
JM-130-91	03-05-91	Modifica el inciso c) del numeral 3 (OPERACIONES DE MERCADO ABIERTO) del Apartado A (MEDIDAS DE POLITICA MONETARIA), Punto I de la Resolución JM-51-89, modificado a su vez por el inciso 1 de la Resolución JM-219-90, el cual queda en la forma que se indica. (Relacionada con los Agentes de Valores para que participen en las operaciones de mercado abierto del Banco de Guatemala).	
JM-131-91	03-05-91	Modifica el numeral 2 de la Resolución JM-218-90 de la Junta Monetaria, adicionado por la reunión de urgencia 7-91 de Autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, quedando en la forma que se indica (Relacionada con las comisiones que el Banco de Guatemala reconocerá a los Agentes de Bolsa por colocación de los CENIVACUS).	
JM-132-91	03-05-91	Modifica el numeral 3 de las Reglas Generales contenidas en el Anexo de la Resolución JM-122-90 de la Junta Monetaria, que a su vez fue modificado por Resolución JM-303-90, el cual queda en la forma que se indica (relacionada con solicitudes de demandas de divisas).	
JM-134-91	03-05-91	Se da por enterada de lo actuado por Autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, en la reunión de urgencia celebrada el 8 de mayo de 1991, relacionada con licitación de CENIVACUS.	
JM-136-91	08-05-91	Contrata y habilita al Banco Reformador, S. A., para que, por cuenta del Banco de Guatemala, reciba depósitos a plazo del público, de conformidad con la Resolución JM-128-91 y el Reglamento para la Constitución de Depósitos a Plazo en el Banco de Guatemala.	

RESOLUCION	FECHA	ASUNTO	PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL
JM-139-91	08-05-91	Modifica el artículo 12 del Reglamento para la Constitución de Depósitos a Plazo en el Banco de Guatemala, contenido en el Anexo de la Resolución JM-128-91 de la Junta Monetaria.	No. 29 del 10-05-91 Tomó: CCXLI
JM-140-91	15-05-91	Se da por enterada de lo actuado por Autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, en la reunión de urgencia celebrada el 13 de mayo de 1991, relacionada con licitación de CENIVACUS.	
JM-141-91	15-05-91	Se da por enterada de lo actuado por Autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, en la reunión de urgencia celebrada el 15 de mayo de 1991, relacionada con licitación de CENIVACUS.	
JM-142-91	15-05-91	Expresa opinión favorable al Préstamo No. PL-480-91, por un monto de hasta US\$18.0 millones, a suscribirse entre los Gobiernos de los Estados Unidos de América y de Guatemala, destinado a financiar importaciones de trigo y arroz.	
JM-148-91	15-05-91	Contratar y habilitar al Banco Continental, S. A., para que, por cuenta del Banco de Guatemala, reciba depósitos a plazo del público, de conformidad con la Resolución JM-128-91 y el Reglamento para la Constitución de Depósitos a Plazo en el Banco de Guatemala.	
JM-149-91	15-05-91	Contratar y habilitar al Banco del Quetzal, S. A. para que, por cuenta del Banco de Guatemala, reciba depósitos a plazo del público, de conformidad con la Resolución JM-128-91 y el Reglamento para la Constitución de Depósitos a Plazo en el Banco de Guatemala.	

RESOLUCION	FECHA	ASUNTO	PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL
JM-150-91	15-05-91	Contratar y habilitar al Banco de Exportación, S. A., (BANEX), para que, por cuenta del Banco de Guatemala, reciba depósitos a plazo del público, de conformidad con la Resolución JM-128-91 y el Reglamento para la Constitución de Depósitos a Plazo en el Banco de Guatemala.	
JM-151-91	15-05-91	Contratar y habilitar a la Financiera Industrial y Agropecuaria, S. A. (FIASA), para que, por cuenta del Banco de Guatemala, reciba depósitos a plazo del público, de conformidad con la Resolución JM-128-91 y el reglamento para la Constitución de Depósitos a Plazo en el Banco de Guatemala.	
JM-161-91	25-05-91	Se da por enterada de lo actuado por Autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, en la reunión de urgencia celebrada el 16 de mayo de 1991.	
JM-162-91	22-05-91	Se da por enterada de lo actuado por Autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, en la reunión de urgencia celebrada el 20 de mayo de 1991.	
JM-163-91	22-05-91	Se da por enterada de lo actuado por Autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, en la reunión de urgencia celebrada el 22 de mayo de 1991.	
JM-166-91	22-05-91	Autoriza al Banco de Exportación, S. A., (BANEX) por el plazo de un año, un cupo global con carácter revolvente, hasta por US\$60.0 miles, para que, de conformidad con las disposiciones de la resolución 6616 de esta Junta, avale títulos de crédito (Pagarés y Letras de Cambio) emitidos por exportadores guatemaltecos a favor del Universal National Bank, de Miami, Florida, para garantizar el pago de los anticipos proporcionados por aquella institución bancaria para operaciones de pre-exportación, con las características que se indican.	

RESOLUCION	FECHA	ASUNTO	PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL
JM-180-91	29-05-91	Se da por enterada de lo actuado por Autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, en la reunión de urgencia celebrada el 27 de mayo de 1991.	
JM-181-91	29-05-91	Se da por enterada de lo actuado por Autoridades del Banco de Guatemala y el Superintendente de Bancos, en la reunión de urgencia celebrada el 29 de mayo de 1991.	
JM-182-91	29-05-91	Expresa opinión favorable a los planes de inversión global de las reservas técnicas y matemáticas, acumuladas al 31 de diciembre de 1990, de las Compañías de Seguros y Fianzas que operan en el país.	
JM-184-91	29-05-91	Aprueba el Capítulo de la Memoria de Labores del Banco de Guatemala, correspondiente al año 1990, denominado " Operaciones y Cuentas del Banco de Guatemala durante 1990 ", y autoriza su publicación.	No.44 del 31-05-91 Tomo: CCXLI
JM-188-91	05-06-91	Autoriza a la Financiera de Inversión, S.A., un cupo de hasta Q.300.0 millones, para emitir Pagarés Financieros V y aprueba el Reglamento para la Emisión, Negociación, Amortización y Servicio de Pagarés Financieros V de Financiera de Inversión, S. A.	
JM-189-91	05-06-91	Aprueba, conforme el texto adjunto a la presente Resolución, el Reglamento para Depósitos de Ahorro con Premios por Sorteo del Banco de la Construcción, S. A.	
JM-197-91	12-06-91	Aprueba las modificaciones al inciso d), Artículo 4o., de los Reglamentos para la Emisión, Negociación, Amortización y Servicio de los Bonos Financieros FIPASA I y de los Pagarés Financieros FIPASA I, aprobados mediante Resolución JM-38-90, de conformidad con el texto adjunto a la presente Resolución.	

RESOLUCION	FECHA	ASUNTO	PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL
JM-204-91		Deroga la Resolución JM-83-90 de esta Junta, en la cual se estableció el tipo de cambio de referencia para venta de divisas en el mercado bancario aplicable a la venta de divisas destinadas a la importación de combustibles.	No. 59 del 21-06-91 Tomo: CCXLI
JM-205-91		Autoriza al Banco del Quetzal, S. A., un cupo global para avalar Letras de Cambio emitidas por exportadores guatemaltecos, por el plazo de un año, a favor del Ibero-Amerika Bank, Bremen, República Federal de Alemania, en los términos y condiciones que se indican.	
JM-206-91		Autoriza al Banco de la Construcción, S. A., un cupo global, para avalar Letras de Cambio emitidas por exportadores guatemaltecos, por el plazo de un año, a favor del Ibero-Amerika Bank, Bremen, República Federal de Alemania, en los términos y condiciones que se indican.	
JM-207-91		Autoriza al Banco Metropolitano, S. A., un cupo global para avalar Letras de Cambio emitidas por exportadores guatemaltecos, por el plazo de un año, a favor del Ibero-Amerika Bank, Bremen, República Federal de Alemania, en los términos y condiciones que se indican.	
JM-208-91		Autoriza al Banco Metropolitano, S. A., para que contrate una línea de crédito, por el plazo de un año, con el Capital Bank, N. A., de Miami, Florida, Estados Unidos de América, según los términos y condiciones que se indican.	
JM-209-91		Autoriza al Banco Inmobiliario, S.A., para que contrate una línea de crédito, por el plazo de un año con el Capital Bank, N. A., de Miami, Florida, Estados Unidos de América, según los términos y condiciones que se indican.	

RESOLUCION	FECHA	ASUNTO	PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL
JM-210-91		Autoriza al Banco de Exportación, S. A., para que contrate una línea de crédito, por el plazo de un año, con el Capital Bank, N. A., de Miami, Florida, Estados Unidos de América, según los términos y condiciones que se indican.	
JM-211-91		Autoriza al Banco de Exportación, S. A., para que contrate una línea de crédito por el plazo de un año, con el First American International Bank, de Miami, Florida, Estados Unidos de América, según los términos y condiciones que se indican.	
JM-212-91		Autoriza al Banco de Exportación, S. A., para que contrate una línea de crédito por el plazo de un año, con el Banco Internacional de Costa Rica, de Miami, Florida, Estados Unidos de América, según los términos y condiciones que se indican.	
JM-213-91		Autoriza al Banco de Exportación, S. A., un cupo global para avalar Letras de Cambio emitidas por exportadores guatemaltecos a favor del Ibero-America Bank, Bremen, República Federal de Alemania, por el plazo de un año, en los términos y condiciones que se indican.	
JM-214-91		Modifica el numeral 1 de la Resolución JM-170-89, en la que se le autorizó al Banco de Exportación para contratar una línea de crédito hasta por US\$500.0 miles con el Deutsch Sudamerikanische Bank, de Hamburgo, República Federal de Alemania.	
JM-218-91		Aprueba el convenio de ajuste salarial negociado, con fecha 19 de junio de 1991, entre el Banco de Guatemala y el Sindicato de Trabajadores de la Institución.	

RESOLUCION	FECHA	ASUNTO	PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL
JM-226-91		Prorroga, hasta el 26 de junio de 1992, el plazo para la aceptación de la Oferta de Intercambio de los Bonos de Estabilización 1983/84, por Bonos de Estabilización 1988, tanto expresados en quetzales como en dólares de los Estados Unidos de América, previsto en el numeral 3 de la Resolución JM-118-88 de la Junta Monetaria y sus modificaciones.	

OTRAS PUBLICACIONES

INSTITUCION	ASUNTO	PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL
Ministerio de Finanzas Públicas	Fija en un 28% la tasa de interés por mora en el pago de los tributos.	No.6 del 08-04-91
Ministerio de Finanzas Públicas	Fija en un 25% anual la tasa de interés por mora en el pago de los tributos.	No.27 del 08-05-91
Ministerio de Finanzas Públicas	Fija en un 29% anual la tasa de interés por mora en el pago de los tributos.	No. 48 del 06-06-91

JUNTA MONETARIA

José Federico Linares Martínez
Presidente

Edín Homero Velásquez Escobedo
Vicepresidente

MIEMBROS TITULARES

Richard Attkinhead Castillo
Ministro de Finanzas Públicas

Juan Luis Mirón Aguilar
Ministro de Economía

Adolfo Boppel Carrera
Ministro de Agricultura, Ganadería
y Alimentación

Alfonso A. Perillo C.
Designado por el Congreso de la República

José Rabón Zamora
Designado por las Asociaciones Empresariales
de Comercio, Industria y Agricultura

Mario Asturias Arévalo
Designado por los Bancos Privados

Edgar A. Perillo Recinos
Designado por la Universidad de
San Carlos de Guatemala

MIEMBROS SUPLENTE

Héctor José Luna Tróccoli
Por el Congreso de la República

Luis Enrique González H.
Por las Asociaciones Empresariales de
Comercio, Industria y Agricultura

Manuel Angel Pérez Lara
Por los Bancos Privados

Elmen Vosbeif Mérida Méndez
Por la Universidad de
San Carlos de Guatemala

ASESORES

Fabián Bernardo Pira Arrivillaga

Gustavo Ayestas Escobar

Julio Noriega Herrarte

Roberto Elpidio Córdón

Roberto Valladares Cerezo

José Alejandro Arévalo

Salvador Pallarés B.

Willy W. Zapata S.

Rodolfo Molina Segura

Carlos Enrique Echeverría Salas

Luis Humberto Soria B.

Ricardo Morales Taracena

BANCO DE GUATEMALA AUTORIDADES

José Federico Linares Martínez
Presidente

Edín Homero Velásquez Escobedo
Vicepresidente

Fabián Bernardo Pira Arrivillaga
Gerente

Roberto Valladares Cerezo
Subgerente Administrativo

Roberto Elpidio Córdón
Subgerente Económico

Julio Noriega Herrarte
Subgerente Financiero

José Alejandro Arévalo A.
Subgerente Operativo

FUNCIONARIOS SUPERIORES

Carlos Vargas Vásquez
Asesor III
Presidencia

Luis Fernando de León
Asesor III
Gerencia

Juan José Escobar Cambranes
Asesor III
Gerencia

Shiomara Bennett de Trujillo
Asesor III
Gerencia

Justo Román Ugarte Escobar
Asesor III
Gerencia

Roberto Alirio Gutiérrez
Asesor III
Gerencia

Giovanni Verbena de León
Asesor III
Gerencia

Josefina Martínez de Prera
Asesor III
Gerencia

César Vásquez Becker
Asesor III
Gerencia

Salvador Pallarés B.
Director II
Secretaría de la Junta
Monetaria

Willy Waldemar Zapata S.
Director II
Departamento de Estudios
Económicos

Rodolfo Molina Segura
Director II
Departamento de Cambios

Luis Humberto Soria B.
Director II
Departamento Internacional

Ricardo Morales Taracena
Director II
Departamento Jurídico

Byron Ismar Morales López
Director II
Secretaría del Consejo Técnico

Carlos Enrique Echeverría Salas
Director II
Departamento de Crédito

Luis Humberto Martínez Romero
Director II
Departamento de Auditoría Interna

Victorino Véliz Herrera
Director II
Depto. de Servicios Administrativos

Aram Sergei Walter Garcia
Director II
Depto. de Organización y Métodos

Carlos Enrique Nájera Martínez
Director II
Departamento de Emisión y Tesorería

Ricardo de León Mazariegos
Director II
Departamento Operativo

Eduardo P. Villatoro
Director II
Departamento de Relaciones
Públicas

DATOS SOBRE EL BANCO Y SUS AGENCIAS

7a. Avenida 22-01, Zona 11, Guatemala, C. A.

Teléfono: (502-2) 534053

Télex: 5231/5461

Fax: (502-2) 534035

Telegramas: GUATEBANCO

Unidad Monetaria: Quetzal

Tasa de cambio en relación al US\$:

Mercado bancario: Fluctuante

a partir del 6-11-89

Idioma: Español

Horario de atención:

Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas

AGENCIAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Aeropuerto La Aurora, Edificio Terminal

Aérea. Caja No. 1, Caja No. 2

Aduana Central: 10a. Calle 13-46, Zona 1

Aduana Express Aéreo: Edificio Aduana E. A.

Ventanilla Unica Exportaciones: Edificio del

Ministerio de Finanzas

Ventanilla Especial Correos: Edificio de la Dirección

General de Correos

AGENCIAS EN EL INTERIOR DE LA REPUBLICA

9a. Calle final, Puerto Barrios, Izabal

2a. Av. 2-20, Zona 3, Chimaltenango, Chimaltenango

3a. Calle 5-91, Zona 1, Chiquimula, Chiquimula

1a. Calle 5-24, Zona 2, Cobán, Alta Verapaz

4a. Calle 6-98, Zona 1, Escuintla, Escuintla

Calle Rosario y Av. Santa Ana, Flores, Petén

4a. Calle 5-07, Zona 1, Huehuetenango,
Huehuetenango

Calle Tránsito Rojas, 5-46, Zona 6, Jalapa, Jalapa

4a. Av. y 7a. Calle, Zona 1, Jutiapa, Jutiapa

7a. Calle 3-18, Zona 1, Mazatenango, Suchitepéquez

12 Av. 5-12, Zona 1, Quetzaltenango,
Quetzaltenango

2a. Av. y 3a. Calle, Zona 1, Santa Cruz del Quiché,
Quiché

6a. Av. 6-18, Zona 1, Retalhuleu, Retalhuleu

9a. Calle 7-54, Zona 1, San Marcos, San Marcos

7a. Av. y 9a. Calle, Zona 2, Sololá, Sololá

2a. Av. entre 4a. y 5a. Calle, Zona 1, Totonicapán,
Totonicapán

4a. Calle 14-21, Zona 1, Zacapa, Zacapa

Edificio de la Aduana, Melchor de Mencos, Petén

BIBLIOTECAS DEL BANCO DE GUATEMALA

Banco de Guatemala
7a. Ave. 22-01, Zona 1, Guatemala

" José Batres Montúfar "
Av. del Cementerio, 15-28, Zona 3

" Alberto Velásquez "
Centro de Usos Múltiples - CUM-
9a. Avenida 7-57, Zona 7
Colonia Montserrat, Guatemala

Banco de Guatemala
5a. Avenida 2-03, Zona 1, Malacatan,
San Marcos

Banco de Guatemala
5a. Calle y 4a. Avenida, Amatitlán

Banco de Guatemala
Escuela Comunal " San Bernardino "
Patzún, Chimaltenango

Banco de Guatemala
Centro Recreativo " Helen Lossi de
Laugerud", Cobán, Alta Verapaz

Banco de Guatemala
Edificio Municipal, Chiquimulilla,
Santa Rosa

Banco de Guatemala
Centro de Capacitación
" Isaura Esquivel", Gualán, Zacapa

Banco de Guatemala
San Martín Jilotepeque,
Chimaltenango

Banco de Guatemala
Escuela Nacional Mixta No. 132
34 Avenida 9-30, Zona 21, Colonia
" Justo Rufino Barrios ", Guatemala

Banco de Guatemala
Instituto " Dr. José Matos Pacheco "
42 Avenida 21-00, Zona 5, Guatemala

Banco de Guatemala
Instituto " Enrique Gómez Carrillo "
13 Avenida y 15 Calle, Zona 6,
Guatemala

Banco de Guatemala
Instituto " Dr. Carlos Federico Mora "
Calzada San Juan, 32 Avenida, Zona 7,
Guatemala

Banco de Guatemala
Instituto " Dr. Carlos Martínez Durán "
Avenida Petapa, 32 Calle, Zona 12
Guatemala

Banco de Guatemala
Instituto Nacional Mixto de Educación
Básica " Miguel García Granados "
Colonia Bethania, Zona 7, Guatemala

Banco de Guatemala
Agencia en Antigua,
Sacatepéquez

Banco de Guatemala
Agencia en Chiquimula,
Chiquimula

Banco de Guatemala
Agencia en Escuintla,
Escuintla

Banco de Guatemala
Agencia en Puerto Barrios,
Puerto Barrios

Banco de Guatemala
Agencia en Cobán,
Cobán, Alta Verapaz

Banco de Guatemala
Agencia en Champerico,
Retalhuleu

Banco de Guatemala
Agencia en Chimaltenango,
Chimaltenango

Banco de Guatemala
Agencia en Huehuetenango,
Huehuetenango

Banco de Guatemala
Agencia en Jalapa,
Jalapa

Banco de Guatemala
Agencia en Jutiapa,
Jutiapa

Banco de Guatemala
Agencia en Mazatenango,
Suchitepéquez

Banco de Guatemala
Agencia en Guastatoya,
El Progreso

Banco de Guatemala
Agencia en Quetzaltenango,
Quetzaltenango

Banco de Guatemala
Agencia en Santa Cruz
del Quiché, El Quiché

Banco de Guatemala
Agencia en Retalhuleu,
Retalhuleu

Banco de Guatemala
Agencia en Ipala,
Chiquimula

Banco de Guatemala
Agencia en Sololá,
Sololá

Banco de Guatemala
Agencia en Salamá,
Baja Verapaz

Banco de Guatemala
Agencia en San Marcos,
San Marcos

Banco de Guatemala
Agencia en Tecún Umán,
San Marcos

Banco de Guatemala
Agencia en Totonicapán,
Totonicapán

Banco de Guatemala
Agencia en Zacapa,
Zacapa



OBJETIVO Y DEBERES FUNDAMENTALES

El Banco de Guatemala fue creado en 1945, como ente autónomo encargado de todas las funciones que corresponden a un banco central, con el propósito de establecer las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias que más favorezcan el desarrollo ordenado de la economía nacional y de promover la estabilidad de la moneda, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, previniendo las tendencias inflacionarias y especulativas. Sus principales instrumentos legales son, su propia ley Orgánica, la Ley Monetaria y la Ley de Bancos.

Aparte de su responsabilidad para adecuar los medios de pago y la política de crédito a las legítimas necesidades de la economía nacional, le corresponde al Banco, promover la liquidez, solvencia y buen funcionamiento de las instituciones bancarias y financieras, así como una adecuada distribución de los créditos, mantener la coordinación entre las actividades económicas y financieras del Estado con la política monetaria y crediticia especialmente en su función de banquero, agente fiscal y consejero del Estado.

Para asegurar las transacciones y transferencias monetarias internacionales, el Banco debe salvaguardar el equilibrio económico del país en las relaciones internacionales, asegurando la posición competitiva de los productos nacionales, tanto en el mercado interno como en el internacional. Con esa finalidad debe administrar adecuadamente las reservas monetarias internacionales, evitando las presiones y los efectos perjudiciales sobre el medio circulante, el crédito, los precios y las diversas actividades económicas.



BANCO DE GUATEMALA