

BCC

REVISTA DEL BANCO
CENTRAL DE CUBA

2013/Año 16. N° 1

*“La calidad es el respeto
al pueblo.”*

Che



Balance del Trabajo del Sistema Bancario durante 2012

[María Isabel Morales Córdova*](#)

La reunión de balance del trabajo realizado por el Sistema Bancario Nacional (SBN) durante 2012, puso de manifiesto la necesidad de actuar con mayor diligencia y organización para vencer



las dificultades subjetivas y materiales que actualmente impiden la prestación del servicio de óptima calidad que demandan la población y las empresas.

En el encuentro, presidido por Ernesto Medina Villaveirán, ministro presidente del Banco Central de Cuba (BCC), Irma Martínez Castrillón, vicepresidenta primera, y Francisco Mayobre Lence, vicepresidente para la atención a los bancos, participaron representantes de las instituciones del Sistema Bancario Nacional, desde las oficinas centrales hasta las direcciones provinciales.

Al hacer la presentación de los asuntos que centrarían el análisis, Francisco Mayobre Lence indicó que muchos de los frentes en los cuales se laboró durante 2012 tienen una necesaria continuidad en 2013, entre ellos, el ordenamiento de las finanzas externas, el mejoramiento de los servicios bancarios y la aplicación de la Nueva Política Bancaria que ya transitó su primer año y constituye la piedra angular en la estrategia para impulsar el desarrollo económico del país. El análisis tomó como base el cumplimiento de los objetivos de trabajo de 2012. Se consideraron cumplidos el No 1, referido a dinamizar los procesos de reestructuración de la deuda externa para propiciar nuevas fuentes de financiamiento y el cumplimiento estricto de los compromisos contraídos; el No 2, que contempla proponer un procedimiento para la liquidación de las deudas

de las empresas de algunos organismos con los bancos comerciales; el No 5, referido a contribuir al logro de la estabilidad monetaria y cambiaria como parte del proceso de reordenamiento económico del entorno monetario de nuestra economía; el No 7, que indica garantizar la implementación de las normas prudenciales de supervisión bancaria y de control interno en los nuevos escenarios económicos y financieros del país, así como el No 8, sobre el trabajo de prevención de indisciplinas y ocurrencia de hechos delictivos y de corrupción. El tema de la calidad –contenido en el Objetivo No 3, el único considerado incumplido– resultó uno de los más debatidos por los asistentes al Balance, quienes pusieron de manifiesto la necesidad de adoptar medidas para impedir que el crecimiento notable de los servicios de la banca incida de forma negativa en los tiempos y en la calidad de la atención a los clientes. Se especificó que, a pesar del enorme esfuerzo realizado en muchos territorios, no se han logrado los avances esperados en la calidad de los servicios bancarios, sobre todo en La Habana y las capitales de provincia, donde se aprecian las situaciones más complejas, debido a que la demanda de servicios rebasa la capacidad de los bancos, evidenciando que las estructuras y la organización de las propias instituciones no resultan totalmente funcionales y en sintonía con los cambios que se están operando en la economía nacional. Esta realidad deberá ser tomada en cuenta durante los procesos de perfeccionamiento que comenzarán dentro del SBN, una vez concluido este proceso en el BCC.

Según fue posible apreciar, esta deficiencia está vinculada a diversos factores: insuficiente organización de los servicios en las sucursales, aplicación de procedimientos que no permiten hacer frente a la demanda actual de servicios, deficiente preparación del personal, prolongadas entrevistas a los clientes y dificultades con el intercambio de información entre los bancos. Además, trascendió que los cambios de sistema no se realizan con la previsión necesaria para que se reduzca el impacto en la prestación de los servicios, y que es preciso abrir nuevas sucursales o ampliar las ya existentes, a la vez que hace falta trabajar más para lograr estabilizar la fuerza laboral.

Otra arista del servicio que resultó muy debatida, fue la del funcionamiento de los cajeros automáticos, cuya red se ve perjudicada por problemas organizativos y estructurales de las instituciones bancarias que inciden en la atención a estos equipos, a lo que se suma el desconocimiento en la manipulación.

Han influido otros factores, como mala planificación y deficiencias en la compra de piezas de repuesto, mal funcionamiento de los sistemas de respaldo ante cortes de electricidad, demora en la atención a los reportes técnicos y presencia de cajeros obsoletos en la red.

De esta forma, quedó expuesta la necesidad de dar una respuesta más dinámica al tema de la baja eficiencia en el funcionamiento de esta importante red, que si bien ha crecido de 284 equipos en 2007 a 387 en 2012, se ha visto seriamente afectada, al punto de ver disminuida su disponibilidad de un 90,40% a un 80% en igual período.

Esta situación motivó que la dirección del sistema bancario adoptara un plan de medidas en el que está incluida la adquisición en el exterior de 250 cajeros automáticos, parte de los cuales ya se han recibido, destinados a sustituir la tecnología obsoleta y a reforzar el servicio en la capital del país. También se ha realizado una mejor gestión en la compra de piezas de repuesto y equipos de respaldo.

No obstante, el debate mostró que es necesario dar un mejor seguimiento y aumentar la responsabilidad de la atención a los cajeros por parte de la sucursal, en cuanto al abastecimiento con efectivo, y que es necesario reforzar la actividad de pagos mediante medios automatizados no solo a partir del crecimiento de la red, sino también ampliando el uso de terminales de puntos de venta en comercios y empresas de cobro de servicios, una línea en la que está trabajando el país.

Las insuficiencias del servicio se reflejan de forma particular en el incremento de las quejas presentadas por la población, tanto por el tema de los cajeros, como en relación con el trato recibido, las demoras e inconformidad con el horario de atención. Otras están motivadas por créditos no aprobados, o reflejan insatisfacciones con el cobro de comisiones e intereses, o

demoras en acreditaciones de cuentas y transferencias.

Esa imagen negativa sobre la banca se reflejó, además, en un ligero incremento de los planteamientos de los electores ante los delegados del Poder Popular en las asambleas de rendición de cuentas. En ese ámbito los temas más planteados se dirigen a la calidad del servicio que ofrece el banco, así como a la solicitud de instalación de nuevos cajeros automáticos y quejas sobre su funcionamiento.

Al respecto, en el Balance se indicó a los bancos comerciales hacer una revisión crítica de las encuestas aplicadas sobre el servicio, ya que sus resultados no se corresponden con la calidad percibida, reflejada por el crecimiento de las quejas y de los planteamientos. También se orientó establecer parámetros que permitan medir los tiempos de prestación de los servicios que brindan las sucursales.

“La principal divisa de los bancarios cubanos debe ser ofrecer un servicio excelente”, afirmó Francisco Mayobre Lence, vicepresidente del BCC, quien recordó que esta problemática tiene una estrecha relación con la implementación de los lineamientos 51, 52, 53 y 142.

Marina Torres García, vicepresidenta del Banco Metropolitano, explicó que su institución conoce que no puede satisfacer plenamente las necesidades de los capitalinos. Comentó que en los últimos 5 años se han incrementado en 20,2 millones las operaciones, sin que haya correspondencia con el crecimiento de número de oficinas y cajas, y ha crecido también el número de tarjetas sin un aumento sustancial de la red de cajeros automáticos. Por otra parte, el mal funcionamiento de los cajeros repercute en las sucursales, porque son operaciones que, al final, determinan que el cliente entre al banco a realizar el cobro que no pudo hacer.

Las sucursales también se ven perjudicadas por la concentración de los días de cobros de un



grupo de organismos, y por el cobro de los impuestos. El banco paga al 85% de los jubilados y pensionados, debido a la reducción de pagos por otras vías, agregó.

Lidia Marta Echemendía Arana, directora territorial norte de CADECA, reconoció que el servicio que se presta es todavía de mala calidad, debido a dificultades al inicio de la jornada laboral, asociadas a la dispersión de las oficinas, y a que el 85% de la fuerza laboral está

compuesto por mujeres, que se ausentan por problemas con los familiares y los hijos, sin que la administración pueda ubicar allí un relevante, como ocurre en el caso de las sucursales.

Indicó que también han afrontado dificultades para mejorar el servicio mediante la prolongación de los horarios en algunas oficinas, debido a que no han obtenido respuesta positiva por parte de la entidad encargada de la custodia.

Trascendió que para resolver estas situaciones se está trabajando en la unificación de los servicios de CADECA en locales más grandes, de mayor acceso de público, con horarios más amplios, todos los días de la semana.

Oscar Luis Hung Pentón, director provincial del Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus, consideró que el BPA tiene una alta responsabilidad en el cumplimiento del objetivo de brindar un servicio de calidad, y explicó que el crecimiento de las labores bancarias ha demandado un gran sacrificio por parte del capital humano, pero ha impactado inevitablemente en la calidad. En la provincia que él dirige, ya cuentan con más de 50 oficinas que prestan servicio durante 11 horas, se han ido separando las funciones de las áreas de negocios de las áreas comerciales, se han tomado medidas organizativas para mejorar la calidad en el pago a jubilados, se han establecido convenios con los cobradores-pagadores de los trabajadores por cuenta propia (TCP) y se han tratado de mantener en las sucursales los términos acordados para el análisis del otorgamiento de financiamientos. De forma adicional, se están creando más plazas de cajeros para cubrir las ventanillas durante el horario extendido, y se enfatiza en mejorar la capacitación del personal.

Asimismo, apuntó que la baja disponibilidad de algunos recursos materiales, como los UPS individuales, y el bajo plan energético que conspira contra el uso de los equipos de climatización atentan contra diversos proyectos de mejora del servicio.

Por otra parte, Jesús Agüero, director general de Servicios de Banco Metropolitano, expuso las iniciativas acometidas por esa entidad para enfrentar las dificultades que frenan la reparación y ampliación de sucursales, así como la colocación de cajeros automáticos. Abordó la necesidad de encontrar soluciones para el tema del transporte, en particular, de los camiones, y sugirió avanzar en la contratación de trabajadores por cuenta propia en las especialidades de jardinería, albañilería y reparaciones.

Alberto Quiñones, director de la Unidad Adscrita de Servicios Informáticos, informó que la red ha funcionado de forma crítica en 2012. Están identificados los problemas y se está trabajando para resolverlos, aseguró. Preciso que se ha hecho una fuerte inversión en tecnología. No obstante, en La Habana se concentra el 75% de la red y 1,2 millones de tarjetas, de modo que se requiere adoptar medidas de orden organizativo para mejorar el servicio.

Quiñones subrayó que los suministradores actuales están entre los primeros en el mundo en esta tecnología, y se ha logrado hacer contratos muy favorables que incluyen el aseguramiento de las piezas de repuesto.

Insistió en dos temas adicionales: en la seriedad con que se debe acometer la instalación de cada cajero, así como en la ampliación de los cobros y pagos mediante otros medios electrónicos, como las terminales de puntos de venta en el comercio, tanto en moneda nacional como en divisas. Aseguró que el sistema bancario está trabajando para lograr que las empresas y organismos que prestan servicios a la población, comprendan esta necesidad.

Esta ampliación del servicio deberá aplicarse a la banca telefónica, que actualmente solo funciona en la capital, y a la banca electrónica para el cliente empresarial, cuando las condiciones estén creadas.

Durante el debate sobre el tema de la calidad, el titular de la banca destacó la importancia de la preparación y la responsabilidad que toca a los cuadros intermedios de dirección, que son quienes deben cumplir y hacer cumplir las indicaciones y las políticas bancarias, y garantizar que el trabajo sea el mejor.

Al debatir sobre los objetivos cumplidos y parcialmente cumplidos, trascendió que se avanzó en

el trabajo de reestructuración de la deuda externa, y muchos países van mostrando una recuperación de su confianza en Cuba, a partir de las negociaciones realizadas y, en buena medida, debido a los pasos que de manera coordinada y paulatina se van dando en la actualización de nuestra economía.

De igual forma, se avanzó en la evaluación y presentación de propuestas de medidas financieras, dirigidas a liquidar las deudas que tienen con la banca comercial diversas empresas de un grupo de organismos. Aunque en 2013 debe concluir el proceso de renegociación de las deudas vencidas, quedó claro que este será un proceso continuo, y el cumplimiento de los plazos de amortización de los créditos debe ser objeto de la máxima atención por parte de las instituciones bancarias.

En materia de política monetaria, en 2012 se ejecutaron acciones que posibilitaron contribuir a la estabilidad monetaria y cambiaria: Se trabajó en las reglas para la emisión monetaria, en el monitoreo de variables para el análisis del equilibrio monetario y en la operación del presupuesto del Estado.

Yamile Berra Cires, vicepresidenta del BCC, explicó que durante 2012 el área de Política Monetaria continuó analizando sistemáticamente la coyuntura monetaria y dio seguimiento al equilibrio monetario en el sector de la población, que es el que más puede influir sobre los niveles de precios. Como parte de las acciones para dar cumplimiento a los Lineamientos desde la perspectiva de la política monetaria, continuamos perfeccionando herramientas e instrumentos de políticas para el control de la emisión monetaria; se ha seguido profundizando el análisis del Balance del BCC, en función del equilibrio de la emisión monetaria primaria, entre otras tareas que toman en consideración los cambios operados en la economía nacional y la presencia cada vez mayor del trabajo por cuenta propia.

Explicó que también se continúa trabajando en la operatividad de un mercado interbancario para lograr que funcione de manera eficiente, con la participación de todos los bancos comerciales.

El año pasado se aprobó el establecimiento de una ventanilla de descuento, que es un instrumento del BCC que utiliza la banca comercial para el financiamiento de inversiones de interés particular para el país, sobre todo si requieren financiamiento a largo plazo. Varios bancos comerciales están financiando inversiones a largo plazo, y el Banco Central está observando para decidir si utiliza esta ventanilla, de ser necesario.

En la actualidad, se están revisando todos los indicadores de circulación monetaria que se han estado utilizando hasta ahora.

Por último, se refirió al gran esfuerzo que ha realizado el BCC y parte de la banca comercial en función del experimento empresarial en la economía, dirigido a crear condiciones favorables y a eliminar todas las trabas para el funcionamiento de un grupo seleccionado de empresas estatales, que trabajarán con un esquema monetario diferente al que usa el resto de la economía. "Consideramos que se han encontrado soluciones operativas y macroeconómicas importantes", enfatizó.

Otra tarea revisada por los asistentes al Balance –calificada de esencial para el SBN– fue la de perfeccionar y controlar el cumplimiento de las medidas que garantizan el buen desempeño de las instituciones del sistema, para lo cual se efectuó durante 2012 la actualización del marco legal prudencial establecido y los procedimientos bancarios.

Adicionalmente, se elaboró una propuesta de normas legales sobre la prevención y enfrentamiento al lavado de activos y el financiamiento al terrorismo, a partir de las Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), tema que fue abordado en el Balance por Mercedes López, superintendente del BCC.

El pasado año la Superintendencia, de conjunto con el grupo de expertos designados por el Tribunal Supremo Popular, el Ministerio de Justicia, la Fiscalía General de la República y el Ministerio de Relaciones Exteriores, desplegó una intensa labor que permitió por unanimidad la aceptación de Cuba como miembro pleno del Grupo de Acción Financiera de América del Sur (GAFISUD).

El análisis de los asistentes sobre el tema de la lucha contra las indisciplinas, la comisión de

delitos y la corrupción, puso de manifiesto que en los casos detectados se puede apreciar como causas generales la falta de lectura y de consulta sistemática de los manuales de instrucciones y procedimientos, una débil revisión de las tareas diarias, baja contrapartida de los supervisores o jefes intermedios, falta de seguimiento al control interno por parte de los consejos de dirección, pérdida de valores éticos y morales, y una actuación deliberada por parte de los responsables directos de las acciones.

Ernesto Medina hizo énfasis en la necesidad de fortalecer el ambiente de control y hacer que todos conozcan, de forma ejemplarizante, las condenas a que se someten aquellos que incurrir en delitos con la meta de enriquecerse y alcanzar niveles de vida muy por encima de la población. Ese tipo de corrupción no puede tener cabida en el sistema bancario. La corrupción hace un gran daño y tira al piso el prestigio del sistema.

Como un objetivo de trabajo cumplido parcialmente, fue analizada la implementación de la política crediticia asociada al sector estatal y no estatal en los nuevos escenarios económicos, a partir del Decreto Ley No 289.

El financiamiento destinado a la economía creció significativamente respecto al otorgado en 2011, con montos importantes destinados al sector agropecuario, en cumplimiento de la política estatal para estimular la producción de alimentos.

Según trascendió, al cierre de 2012, al amparo de la Nueva Política Bancaria fue analizado por BPA, BANDEC y Banco Metropolitano, un total de 120 236 solicitudes de créditos, de las cuales el 88,7% fue aprobado por un monto de 797 978 378, 60 pesos.

La revisión de las estadísticas evidenció que durante el primer año de ejecución de la nueva política, la mayor cantidad de las solicitudes de crédito fue para adquirir materiales de la construcción (90,8% del total), en tanto fueron presentadas muy pocas solicitudes por los TCP, pese a ser un sector en desarrollo.

Entre las medidas que se están adoptando para incentivar el acceso de ese sector a los financiamientos bancarios, figura la diferenciación del tratamiento del TCP según el tipo de actividad que realiza, y la búsqueda de mecanismos que den facilidades a los que se incorporan. Isabel Sanz Riera, vicepresidenta del Banco Metropolitano, expuso que es evidente la presencia de financiamientos ajenos al banco, y consideró que existe poco conocimiento sobre las posibilidades de acceder al crédito, a pesar de las acciones emprendidas por la banca, por ejemplo, la distribución gratuita de información impresa. También se aprecia una resistencia al control que, suponen, ejercerá el banco tanto sobre las cuentas corrientes, como sobre el financiamiento. De igual modo, se ha detectado que en la documentación que se entrega para la solicitud hay un exceso de terminología técnica, que no es necesaria en la relación con el cliente, y se solicitan datos que no son imprescindibles.

También se considera insuficiente la preparación de los trabajadores bancarios para que puedan actuar ante la diversidad de casos que se presentan, tomando en cuenta que cada uno requiere “un traje a la medida”.

Se han realizado diversas acciones de capacitación; se estudia la simplificación de los procedimientos y la disminución de los documentos a presentar, reduciéndola hasta el punto de equilibrio que permita realizar el análisis de las actividades a financiar con un nivel de riesgo razonable, a la par que se instrumentan herramientas informáticas que agilicen la labor.

De conjunto con la ANEC y la Dirección de Trabajo de la capital, se ha ideado implementar un seminario para las personas que se inician en esas actividades, a fin de aprovechar ese espacio para establecer una comunicación más directa, explicó.

Xiomara Leyva Pérez, directora provincial de BANDEC de Las Tunas, agregó que los TCP manifiestan inconformidad con la exigencia de la apertura de la cuenta corriente, porque plantean que no le ven ventajas, ya que deben tener un saldo mínimo, que es un dinero que deben inmovilizar. Estimó que el procedimiento de otorgamiento para este sector es muy lineal, y que no se tuvo en cuenta la diferenciación de ingresos por actividades y, por tanto, la desigualdad de las ganancias. Tampoco se consideró la necesidad de los llamados emprendedores, que no disponen de suficiente capital en la arrancada y a los cuales no se les ofrece un período de gracia,

ni se le reducen los intereses.

En este punto de los créditos a la población, se informó que, como parte de las medidas para enfrentar las afectaciones provocadas por el paso del huracán Sandy por las provincias de Santiago de Cuba, Holguín, y Guantánamo, en octubre de 2012, el Banco Popular de Ahorro y el Banco de Crédito y Comercio recibieron 94 284 solicitudes, principalmente para acciones constructivas en las viviendas, por un monto de 366, 7 millones. Fue aprobado el 97,6% de las solicitudes, por un total de 366,7 millones.

Francisco Mayobre, vicepresidente del BCC, explicó que lograr esos resultados exigió un gran esfuerzo de los bancarios de esas provincias afectadas y del personal que los apoyó, pues llegaron a analizar las solicitudes y a arribar a una conclusión, muchas veces en apenas 24 horas. Al respecto, el ministro presidente del BCC destacó que ese esfuerzo de los bancarios estuvo a la altura de la situación de emergencia que vivía la población. Aclaró que estos créditos cuentan con la garantía del presupuesto; no obstante, los bancos deberán trabajar para recuperarlos. Recordó que sin mucha publicidad, unos 200 bancarios laboraron en contingentes, movilizados desde las zonas orientales hasta Villa Clara, para trabajar en condiciones muy difíciles, prácticamente las mismas en que estaban viviendo los afectados por Sandy. “En las propias provincias golpeadas por el huracán, hubo mujeres que dejaron a sus hijos y familiares en casas de vecinos y parientes, y salieron a trabajar. Fueron momentos para no olvidar en la historia del sistema bancario”, comentó.

Finalmente, Medina señaló que el 2012 fue un año fuerte, debido a que la aplicación del Decreto Ley No 289 tensó mucho a la banca que opera en moneda nacional. Además, la cantidad de operaciones internacionales se multiplicó, gracias a que el comercio internacional del país ha aumentado y, con ello, la apertura de cartas de crédito y las transferencias. “Ya se están dando algunos pasos para el financiamiento en moneda convertible y en CUC a empresas cubanas, y se está engrasando otra vez el engranaje de la banca comercial para estos fines”, expresó.

Aunque el saldo de la labor bancaria durante 2012 fue calificada en general de positiva por el ministro presidente del Banco Central de Cuba, el titular insistió en que existe un nivel alto de complejidad en la labor bancaria actual, y por lo mismo los trabajadores de la banca debemos acudir a nuestras reservas de talento y profesionalidad para poder alcanzar los niveles de actividad a que estamos convocados para dar cumplimiento a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

***Periodista. Editora de la Revista del BCC**

Elevar la calidad del servicio: una meta del Banco Metropolitano

[María Isabel Morales Córdova*](#)

En el recién celebrado Balance del Banco Metropolitano (BanMet), al que concurrieron los directores de sucursales de esa institución en la capital y una nutrida representación del Partido y el sindicato de esos colectivos, quedó claro que es necesario actuar de forma más intensa para mejorar la calidad del servicio, poder dar respuesta a un justo reclamo de la población y cumplir

cabalmente con lo establecido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

El Balance, que estuvo presidido por Manuel Vale, presidente de Banco Metropolitano, y contó con la asistencia de Bárbara Águila, funcionaria del Comité Central del PCC, que atiende la esfera de la economía, pasó revista al trabajo en temas tales como funcionamiento de los cajeros automáticos, la calidad del servicio, la nueva política crediticia y la lucha contra el delito, entre otros.

A pesar de que en 2012 fueron muchas las acciones dirigidas al cumplimiento de ese objetivo, los bancarios comprenden que falta mucho por hacer, y exponen que con el apoyo del Estado y de las propias autoridades del Sistema Bancario Nacional se deberá trabajar para ir encontrando remedio a las reales dificultades materiales que hoy afectan la prestación del servicio, desde el déficit de insumos de oficina hasta la carencia de brigadas que remodelen o reparen los locales ya entregados para abrir nuevas sucursales.

No obstante, el debate evidenció que queda una reserva humana extra, a la que es preciso apelar para ofrecer un buen trato al cliente, ofrecerle toda la orientación que requiera cuando muestra interés por los créditos, o en cualquiera de las diversas circunstancias que cada día llevan a



decenas de miles de personas a la red bancaria capitalina.

Abelardo Mulet, vicepresidente de BanMet, dio inicio al encuentro haciendo un recuento del trabajo desplegado, en el que destaca el crecimiento significativo de la manipulación de efectivo, con un crecimiento mínimo del total de trabajadores, integrado fundamentalmente por mujeres. De acuerdo con las estadísticas presentadas, BanMet elevó en 2012 el total de pasivos, así como su capital y las utilidades, en tanto reporta una disminución del costo por peso de ingreso, que se

movió de 0,64 a 0,59.

En el período examinado, esta institución incrementó los pagos a jubilados y pensionados, que alcanzan ahora la cifra de 3 934 053, y crecieron también las operaciones con tarjetas magnéticas en línea, aspecto sobre el cual se enfatizó la necesidad de trabajar para que puedan ser usadas como medio de pago eficiente en establecimientos que vendan productos o servicios en cualquier parte del país, a partir del incremento de la instalación de las terminales de puntos de venta y el reforzamiento de la red de cajeros automáticos.

Otro tema que fue objeto de análisis es el de los cobros y pagos. En este punto fue analizado el comportamiento de los montos otorgados, que se enfocó desde la perspectiva del financiamiento otorgado al sector empresarial, fundamentalmente como capital de trabajo, y que luego fue revisado mediante el desglose de la cartera de créditos.

Entre los préstamos más significativos, figuran los otorgados a Unión de Empresas de Comercio y Gastronomía, Empresa Cárnica Tauro, Cuba Café, Empresa Provincial Mayorista de Productos Alimenticios, Empresa de Suministros Médicos, Empresa Cubana de Molinería y el Complejo Lácteo.

En el caso de las personas naturales, trascendió que los préstamos para la compra de materiales de construcción, iniciada en 2012, posibilitó un aumento sustantivo de los préstamos, aunque, como se evidenció durante el debate, persisten insatisfacciones vinculadas a la pobre respuesta de los trabajadores por cuenta propia ante la oferta de créditos destinados a mejorar su actividad productiva o de servicios.

Varias intervenciones atribuyeron esa conducta a la inseguridad que sienten esos productores individuales en relación con los insumos que requieren, así como al temor de quebrar y quedar con una deuda, y al miedo de muchos ante la posibilidad de que la revisión bancaria que conlleva el proceso de otorgamiento de los créditos saque a la luz irregularidades, y hasta ilegalidades que se puedan estar cometiendo. Como inquietud, también afloró el hecho de que el financiamiento externo –sobre todo el de familiares en el extranjero– pueda estar ocupando un espacio que los bancarios deben ganar mediante un mayor trabajo de captación, respuestas y procedimientos más ágiles, desde el mismo momento en que el posible beneficiario de préstamo entra a la sucursal, que es donde se gana la batalla.



A pesar del esfuerzo realizado por los trabajadores del Banco Metropolitano, las cifras reflejan que, si bien se redujo ligeramente la cifra de quejas y reclamaciones, también creció el porcentaje de los clientes que tenían la razón, lo cual evidencia lagunas en la calidad del servicio, muchas de las cuales están asociadas a una respuesta incompleta o errónea, y a dificultades en los procesos de atención durante la estancia en la sucursal.

Entre los principales logros del año pasado, se identificaron la conciliación y depuración de partidas pendientes por un valor de 16,8 millones de pesos; la manipulación récord de 20,5 miles de millones de pesos en efectivo, y el financiamiento a la economía interna por 4,7 miles de millones de pesos destinados fundamentalmente a los sectores de comercio, finanzas, industria y construcción.

Entre las principales deficiencias, fueron identificadas la prestación del servicio con una calidad todavía inferior a la que requieren los clientes; la alta fluctuación laboral que va en detrimento de la preparación profesional; insuficiencias en el control interno asociadas a la disciplina, al aprovechamiento de la jornada laboral y a la profesionalidad del personal.

También fue criticada la falta de capacitación del personal que labora en las sucursales para brindar asesorías profesionales a los clientes y, con ello, evitar quejas innecesarias.

Durante 2013 el Banco Metropolitano centrará su atención en acciones dirigidas a garantizar sistemas automatizados seguros y eficientes, y que integren la mensajería financiera. Además, trabajará para elevar la calidad de los servicios que se le brindan a las entidades estatales, así como a la población, incluyendo la Nueva Política Bancaria, y para verificar el cumplimiento de la estrategia de prevención y enfrentamiento a las indisciplinas y a presuntos hechos delictivos y de corrupción. Asimismo, estará inmerso en el proceso de perfeccionamiento institucional.

La reciente aprobación del uso de nuevas garantías constituye también un reto para los trabajadores del Metropolitano, debido a que estas llevan un proceso de valoración e, incluso, de certificación en algunos casos, que de cierta forma complejiza los trámites (el análisis de riesgo). Ante esta nueva circunstancia, los bancarios fueron llamados a incrementar la capacitación para poder servir de asesores y ofrecer siempre las respuestas más adecuadas en casos de dudas sobre los procedimientos.

El debate de todos estos temas también puso de manifiesto el crecimiento de los servicios que prestan los bancos, incluidos los cobros que otras instituciones pudieran efectuar en caso de disponer de mejores condiciones, como ocurre con el pago de los tributos.

Lo que más incide en la calidad del servicio de las oficinas bancarias capitalinas son las dificultades asociadas al interés y a la profesionalidad de los seres humanos, a su disposición para atender debidamente las solicitudes de los clientes, que son, en última instancia, la razón de ser de los bancarios, tanto de La Habana como del resto del país.

***Periodista. Editora de la Revista del BCC**

Banca cubana se prepara para el cumplimiento de las Recomendaciones del GAFI

María Isabel Morales Córdova*

La banca cubana, con una larga trayectoria de acciones para garantizar la transparencia de las operaciones financieras, detectar y combatir el lavado de dinero y de activos, la corrupción y el financiamiento al terrorismo, ha iniciado un proceso de perfeccionamiento de sus medidas en pos

de satisfacer completamente las recomendaciones internacionales formuladas por el Grupo de Acción Financiera (GAFI).

Así trascendió durante la última reunión del Comité de Prevención y Control del Sistema Bancario Nacional, presidido por la Superintendencia del Banco Central de Cuba, donde fue analizada la situación de nuestro país, así como el plan de acción aprobado por el gobierno cubano para implementar las 40 Recomendaciones de esa institución internacional. Además, se informó sobre la visita de funcionarios de GAFISUD, una agrupación regional a la que Cuba se incorporó recientemente.

Tal como se explica en el propio documento que recoge las Recomendaciones, el Grupo de Acción Financiera Internacional es un ente intergubernamental establecido en 1989. Su mandato es fijar estándares y promover la implementación efectiva de medidas legales, regulatorias y operativas para combatir el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación y otras amenazas a la integridad del sistema financiero internacional. En colaboración con otras partes involucradas a nivel internacional, trata de identificar vulnerabilidades a nivel nacional para proteger de usos indebidos el sistema financiero internacional.

También se indica que “las Recomendaciones del GAFI constituyen un esquema de medidas completo y consistente, que los países deben implementar para combatir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo, así como también el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva”. A partir del reconocimiento de que los países tienen diversos marcos legales, administrativos y operacionales y diferentes sistemas financieros, por lo cual no todos pueden tomar medidas idénticas contra estas amenazas, las Recomendaciones fijan un estándar internacional que los países deberían implementar por medio de medidas adaptadas a sus circunstancias particulares.

Las Recomendaciones del GAFI establecen medidas esenciales que los países deben implementar para:

- Identificar los riesgos y desarrollar políticas y coordinación local.
- Luchar contra el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y de la proliferación.
- Aplicar medidas preventivas para el sector financiero y otros sectores designados.
- Establecer poderes y responsabilidades (por ejemplo, autoridades investigativas, de orden público y de supervisión) y otras medidas institucionales.
- Mejorar la transparencia y la disponibilidad de la información de titularidad de beneficio de las personas y estructuras jurídicas.
- Facilitar la cooperación internacional.

Las 40 Recomendaciones originales, del año 1990 fueron una iniciativa para combatir los usos indebidos de los sistemas financieros por parte de personas que lavaban el dinero del tráfico ilícito de drogas. “En 1996 –enfatisa el documento oficial– se revisaron las Recomendaciones por primera vez para reflejar las crecientes tendencias y técnicas de lavado de activos, y ampliar su campo más allá del lavado de activos provenientes de las drogas. En octubre de 2001, el GAFI expandió su mandato e incluyó el financiamiento de actos y organizaciones terroristas, y creó las importantes Ocho Recomendaciones Especiales (luego ampliadas a nueve) sobre el financiamiento del terrorismo. En 2003 las Recomendaciones del GAFI se revisaron por segunda vez y, junto con las Recomendaciones Especiales, fueron avaladas por más de 180 países, y son reconocidas universalmente como el estándar internacional contra el lavado de activos y el financiamiento al terrorismo.”

El GAFI también produce guías, mejores prácticas, y brinda otros consejos para ayudar a los países con la implementación de normas. Estos otros documentos no son obligatorios para evaluar el cumplimiento con los estándares. Su página de Internet incluye, como anexo a las Recomendaciones, una lista actualizada de las guías y mejores prácticas.

Cuba en buenas condiciones para la aplicación de las Recomendaciones

Durante la reunión del Comité de Prevención y Control, en la que participaron los presidentes de todos los bancos cubanos, así como los funcionarios que tienen que ver con la actividad de supervisión, se hizo evidente que, desde más de 15 años, la banca cubana ha estado trabajando en materia de lucha contra las mismas ilegalidades que centran la labor del GAFI, tomando en consideración, como es natural, las características de nuestro sistema social y, por supuesto, los fenómenos que más nos impactan.

Mercedes López Marrero, superintendente, recordó que, aunque hasta el momento la isla ha logrado mantenerse libre del flagelo del tráfico de drogas –como reconoció el presidente Raúl Castro Ruz en su discurso del 24 de febrero último–, y a pesar de que tampoco están en nuestro entorno nacional delitos tales como el financiamiento al terrorismo ni a la proliferación de armas nucleares, se están tomando medidas para cerrar cualquier brecha jurídica, así como enfatizar a nivel de sucursales en el conocimiento de las listas de terroristas reconocidos internacionalmente y alertar sobre entidades que puedan haber sido identificadas en el mundo como involucradas. La funcionaria comentó que se logró entregar evidencias suficientes de cuánto se había venido haciendo, y quedó mostrada la voluntad política del país y de sus instituciones financieras de trabajar en las normativas e instrucciones que se correspondan con los estándares internacionales.

Para ello, precisó, es importante reforzar el conocimiento del inglés por los funcionarios principales del sistema bancario, y se requiere una gran meticulosidad para dejar debidamente plasmadas en los documentos todas las acciones que forman parte del enfrentamiento a las ilegalidades y la corrupción, en especial, las referidas a los temas priorizados por Naciones Unidas y en consecuencia, supervisadas por el GAFI.

Explicó que una fortaleza que nos acompaña en esta tarea es el paulatino cambio de enfoque que ya se venía operando respecto a la supervisión en nuestro país, que transitó hacia la Supervisión Basada en el Riesgo, tal como se demanda actualmente a nivel mundial. Es por ello que, desde hace años, las instituciones financieras identifican sus principales riesgos y adoptan las medidas que corresponden ante cada uno, ya sea neutralizarlo, mitigarlo o minimizarlo.

Asimismo, precisó que otra ventaja cubana es la existencia de tres direcciones regionales que están en condiciones de efectuar cada año entre 300 y 400 revisiones a entidades bancarias, lo que redundará en una mayor efectividad y sistematicidad de los controles sobre las buenas prácticas de los bancos.

No obstante, la superintendente hizo un llamado a reforzar todo el trabajo de prevención y control, debido a que las nuevas circunstancias de la economía cubana, en particular, la aparición y crecimiento de nuevos actores económicos, demandan una mayor atención por parte de los bancarios, quienes deben dar un seguimiento más de cerca y actuar con mayor prontitud ante la aparición de actividades sospechosas.

En el debate que tuvo lugar durante el encuentro, se enfatizó en el tema de la debida diligencia, una herramienta eficaz contra situaciones riesgosas y para impedir, en sentido general, que los cambios operados en la economía cubana al amparo de los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución y el Partido, sean aprovechados por personas inescrupulosas, dentro o fuera del país, para corromper y violar la Ley.

Por último, comentó que, aunque los bancarios de nuestro país se caracterizan por su responsabilidad y por ser conscientes de su deber, es necesario incrementar la vigilancia del día a día, aguzar los sentidos y evitar a toda costa que transcurra un tiempo injustificado entre el momento en que se detecte un hecho sospechoso y el de su detección e información, lo que exige un constante seguimiento de las operaciones históricas de cada cliente.

***Periodista. Editora de la Revista del BCC**

Audidores: La vocación de cumplir con el deber

[María Isabel Morales Córdova*](#)

El 28 de enero, en ocasión de conmemorarse el 160 aniversario del natalicio de José Martí, los auditores del Banco Central de Cuba (BCC) firmaron su Código de Ética en ceremonia solemne, precedida por una ofrenda floral ante la efigie del Apóstol. Nada más adecuado para rendir tributo al más grande de los cubanos, que reafirmar en ese día una vocación de honestidad y lealtad a la Patria que él mismo defendiera sostenidamente a lo largo de su vida.

Por lo general, los auditores no suelen ser los protagonistas de las historias, ni siquiera las bancarias, debido a su trabajo silente y lleno de paciencia, no siempre comprendido, y que con frecuencia despierta un innecesario temor en las personas que los reciben en las diferentes áreas de trabajo, en cualquier institución cubana o del mundo.

Jorge Torres Sanabria, actual auditor general del Banco Central de Cuba, comenta que la auditoría como función de control, se aplica desde hace algunos siglos. Explica que se trata de un proceso en el cual se van haciendo revisiones, fundamentalmente relacionadas con los elementos contables, o sea, los elementos de registros y la construcción de la contabilidad, para revisar si fueron aplicadas todas las normas establecidas para el registro contable.

“El área de auditoría interna está establecida en el Decreto Ley No 172, mediante el cual se crea el Banco Central de Cuba, y está considerada dentro del rango mayor de gobierno del banco central. En la Sección Séptima, artículos 42, 43 y 44, se establecen los elementos fundamentales sobre los que tiene que actuar.

“Auditoría es un ente vigilante de que lo establecido se cumpla. Esa es nuestra función, y la estamos desarrollando actualmente con una plantilla de 15 auditores. Lógicamente, en un banco central esta labor asume características muy específicas, porque incluye la auditoría en el proceso de destrucción de billetes, en el cual se encuentran 5 auditores permanentes.

“En nuestro país el trabajo de auditoría tiene una singularidad respecto a otros países: Está conformado como un sistema nacional. Independientemente de que cada entidad tenga auditores en empresas y unidades básicas, de una forma u otra, todos están relacionados dentro del sistema que dirige la Contraloría General de la República, a la que le rendimos cuenta y enviamos informaciones periódicas.

“La Contraloría hizo una evaluación de las nuevas normas cubanas a lo largo de todo el país, en el sistema nacional de auditoría. Esa misma metodología que está planteada, permite que exista todo un modelaje común, en el que figura el plan de acciones del año, que debe ser aprobado por nuestro ministro presidente, y que luego se somete a la aprobación de la Contralora General de la República. Al trabajar en sistema, es posible que los planes de los organismos sean



Jorge Torres confía en que el papel de la Auditoría sea plenamente comprendido.

conciliados por la Contraloría, y evitar que haya cruces, o que en un momento determinado existan dos procesos de control que estén ocurriendo en un mismo lugar.”

Con respecto a la importancia de que los auditores presten atención a los procesos no contables, Torres refiere que es tan relevante como cualquier otra revisión.

Sobre los controles que a su vez recibe la actividad de auditoría, Torres precisa que la Contraloría tiene establecida la supervisión y el control, mediante los cuales revisa los componentes del sistema de auditoría.

“En el intento de que el control interno se implemente de manera completa en nuestro país, ya desde hace algunos años se hacen comprobaciones nacionales, en las que, como parte del sistema y por intereses de esa comprobación nacional, el BCC puede ser revisado, aunque todavía no ha sido así. En cambio, el Sistema Bancario Nacional (SBN) sí fue revisado. La más reciente revisión se hizo en 2012, cuando fueron visitadas 17 sucursales bancarias, de las cuales ninguna fue calificada como deficiente o mala.

“Debo especificar que el SBN es independiente del banco central. La relación consiste en que los bancos comerciales deben dar cumplimiento a las regulaciones financieras que apruebe el BCC, pero cada institución bancaria tiene su propio sistema de auditoría.

“En 2010 recibimos una visita en la que había un objetivo de revisión de préstamos, que tenía que ver con entidades nacionales, y recibimos una comprobación que no tuvo dificultad en lo que a auditoría corresponde.”

Torres considera que el actual equipo de auditores del BCC está bastante balanceado. Lo integran Amarilis E. Hernández Trujillo, auditora principal, y Clara Yenices Abreu Pedroso, auditora adjunta, cuya vida laboral respectivamente, se ha desarrollado completamente en el sistema bancario. Ambas son graduadas de Contabilidad y Finanzas. Además, lo integran Martha Quindelán Bellma, también auditora con experiencia; las auditoras Liset García Madiedo y Aramoys Aleaga Rodríguez, recién graduadas de Contabilidad; Raúl Villanueva Sotolongo, recién graduado en Informática, así como Mabel Martínez Miller y Amanda Sánchez Rojo, que cursan el último y segundo año de Contabilidad, respectivamente. Existen otros auditores que brindan sus servicios en la Dirección de Emisión y Valores; ellos son: Rosario Tocabens Leal, quien realiza la función de jefa de grupo, Suset Abat Rodríguez, Kevin Martorell Diéguez, Anaylis Llenderroz Vergara y Eilian Echevarría Portal, los cuales participan fundamentalmente en el proceso de control de la destrucción de los billetes inservibles retirados de la circulación.

Para realizar una actividad de auditoría —explica Torres—, se conforma una estructura de acción en la que alguien tiene que asumir la supervisión, otro tiene que ser jefe de grupo, y el resto pueden ser auditores actuantes. El supervisor y el jefe de grupo deben ser graduados de nivel superior. En Cuba, para ser auditor hay que estar inscripto en el Registro Nacional de Contralores y Auditores de la República de Cuba.

“La auditoría, como la contabilidad, se basa en normas que cada país define, tomando en consideración las normas internacionales, pero ajustadas a las características e intereses de cada nación. Por tanto, existen las Normas Cubanas de Auditoría puestas en vigor el 1ro de enero de 2013. Por eso, además de los conocimientos técnicos que pueda tener el auditor, dada su formación académica, se requiere otro proceso de formación adicional, que incluye especializarse en esas normas, de obligatorio cumplimiento. Lo otro lo adquieren mediante la actividad práctica, que los nutre de conocimientos y los llena de experiencia.”

Cuando se le pregunta cómo es visto el auditor en las instituciones, y si en el banco central aprecia alguna diferencia, comenta que en ninguna parte el auditor es visto con el ánimo con que se miran otras especialidades.

“Auditoría señala lo mal hecho y es difícil aceptarlo, pero es nuestra tarea. Antes de jubilarme, tengo la esperanza de lograr que todos los trabajadores entiendan que Auditoría revisa lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, según los procedimientos. Si estos se aplican, no hay motivo para hacer señalamientos”, comenta.

También espera que todos entiendan que la actividad que él dirige tributa al cumplimiento de los

objetivos de la institución, y por tanto, a que el trabajo de cada uno esté bien hecho. Es una herramienta de ayuda, no un castigo, como algunos pretenden.

Interrogado sobre sus mayores disgustos, indica que los recibe cuando los auditores no son totalmente comprendidos y aprecian un estado de defensa que hay que vencer. Las alegrías: “cuando encontramos las cosas bien hechas y recibimos la comprensión de los auditados; cuando vemos que somos entendidos y que el trabajo va a cumplir su función”, concluye.

Sobre el Código de Ética de los auditores

Amarilis Hernández Trujillo, auditora principal, considera de gran importancia el hecho de contar con un Código de Ética para ejercer la actividad de auditoría en el país.

Es una dicha contar con un documento de esa naturaleza y es muy bueno que lo hayamos podido firmar el pasado 28 de enero, como evidencia de nuestro compromiso cotidiano con la actividad que hacemos, sobre todo para los jóvenes auditores, los que necesitan de una guía para sus primeros pasos en su labor cotidiana. Este documento facilita también la labor de formación de la nueva generación de auditores y nos obliga a desempeñarnos bajo un modelo de actuación”, enfatiza.



Para Amarilis Hernández, auditora principal del Banco Central de Cuba, el Código de Ética es un cercano aliado del auditor.

“Al formar a un auditor, es importante inculcar que los intereses personales, si los hubo, quedaron atrás; que en la personalidad de quien realiza la función de auditoría no pueden existir intereses que desvíen la atención del objetivo, que realmente es el que debe guiar nuestra actuación cotidiana: el interés de defender el correcto uso de los recursos que el Estado socialista

ha puesto en las manos de los individuos que trabajan en las entidades. Ahí está la figura del auditor en sentido general, y me refiero muy especialmente al auditor interno, que es la actividad que realiza el grupo al que pertenezco en el Banco Central de Cuba.

“Para poder educar a la administración y trabajadores en los principios y valores que deben regir como conducta cotidiana, no cabe otra forma que no sea predicar con el ejemplo. La actividad de auditoría presupone independencia, objetividad, honestidad y austeridad, entre otros, así como la obediencia únicamente a la legislación vigente, a la legalidad socialista y a los principios que rigen nuestra sociedad.”

Sobre el actuar cotidiano en las auditorías

Para ella ya pasó la etapa del auditor que viene detrás de los problemas, diciendo solamente lo que ha sido incumplido. “El auditor interno es el que tiene que ser capaz de ‘tocar fondo’ y llegar a todo, incluso a lo que pudiera parecer ‘menos importante’; debe razonar sobre qué más puede ser mejorado en la institución, qué más merece ser observado e incluido en el Plan de Prevención de Riesgos, y qué actividades de control correspondería incluir en los procedimientos, complementando la labor de los sistematizadores para lograr finalmente el esperado valor agregado de nuestra actividad. El auditor es un especialista en control interno, que tiene que ser capaz de conocer muy bien la legislación vigente para proponer mejoras continuas a cada proceso respecto al sistema de control interno de la entidad donde brinda sus servicios.”

“Identificar las causas y condiciones que dieron origen a los hallazgos, y así ayudar a que los planes de medidas vayan encaminados a erradicar causas, no así a erradicar hallazgos, es otra tarea ardua. De la misma manera, los auditores deben exponer los riesgos no cubiertos que encuentran a su paso en el proceso auditado; de esa manera, ayudan a la institución a identificar algunas de las posibles consecuencias de la situación que está siendo reportada por auditoría. También es importante ayudar a los trabajadores y a los directivos a mantener el orden en todo sentido, para no dar espacio al desorden que generalmente traen consigo los incumplimientos y, en no pocos casos, espacio para el delito y las manifestaciones de corrupción.”

Dialogando sobre los riesgos que afronta un auditor, Amarilis explica que existe el riesgo inherente de control y de detección, todo lo cual se encuentra perfectamente identificado en las Normas Cubanas de Auditoría, y que la respectiva relación entre ellos será elemento a tomar en cuenta por el auditor para determinar el alcance de su auditoría.

“Los principios de control interno y las normas establecidas por la Resolución No 60/2011 de la Contraloría General de la República, se cumplen tanto para una empresa, como para un banco; no hay diferencias. Internamente, cada entidad tiene que hacer las adecuaciones que correspondan en sus instrucciones y procedimientos por procesos, de forma que los mismos lleven implícitos los Principios de Control Interno y que queden concebidos todos los componentes del Sistema de Control Interno.”

Indica además, que considera muy buena práctica la ejecución de auditorías por procesos, porque de ese modo se evalúa la participación de varias áreas a la misma vez.

Sobre el riesgo de ser sobornado

“El riesgo de que el auditor sea sobornado para lograr que no sea publicado en el informe de la auditoría algún hallazgo, es una posibilidad que existe. De ahí que el auditor tiene que trabajar desde su integridad moral, desde su ética profesional y tener bien claro, insisto, que no pueden existir intereses que no sean los que nos corresponden defender.”

“El hallazgo que represente un incumplimiento de principios o de la legislación y procedimientos vigentes, es algo que tiene que ser informado. Si el auditado demuestra que ha tomado medidas encaminadas a erradicar la causa del hallazgo, está bien que se le reconozca, lo cual no es lo mismo que no reflejar el hallazgo.”

“Al redactar el acta de notificación de la auditoría, documento que precede al informe, el auditor

se enfrenta a la realidad de expresar con justeza lo que comprobó en sus revisiones o por observación, confirmación u otra técnica aplicada; y cuando son situaciones muy relevantes, sabe que ello tendrá un costo para los trabajadores y directivos involucrados, pero también sabe que es imprescindible decirlo en el momento y con la precisión que corresponda, pues está cumpliendo con su deber y, con ello, poniendo fin a algo que, de no haber sido detectado e informado hoy, pudiera constituir un hecho de mayor envergadura y con peores consecuencias en un corto plazo.”

¿Cuál es su principal reto como auditor de un banco central? Dos jóvenes responden

Raúl Villanueva Sotolongo, auditor informático: “El principal reto es lograr que los auditados comprendan la importancia de una auditoría a la actividad que ellos desarrollan. El ser humano, como lo describen los grandes filósofos, es complejo, imperfecto, propenso a cometer errores. Por tal motivo, es muy bueno que todo trabajador pueda sentir que el trabajo que realiza será objeto de revisión y crítica constructiva; que su actuar puede ser asesorado en busca de una buena práctica del control interno para el beneficio de la entidad. Como auditor informático del BCC, mi principal reto es lograr desarrollar una revisión sistemática a los sistemas que se encuentran en explotación, y participar en la revisión para dar criterios a los sistemas en desarrollo, lo cual considero de gran importancia para reducir el impacto de los riesgos, estimular el buen diseño y la buena práctica de trabajar por roles, y lograr un buen desempeño del ciclo de vida de una aplicación informática.”

Liset García Madiedo, graduada del grupo de auditores emergentes incorporados al BCC en el año 2006: “El auditor interno tiene entre sus retos el de agregar valor a la institución, contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas, aportando un enfoque sistémico y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección. Además, debe lograr que exista un sólido Sistema de Control Interno que asegure razonablemente el cumplimiento de las leyes y regulaciones, y que disminuya el riesgo de pérdidas y daños en la imagen de la entidad.”

“La auditoría interna se emplea con el objetivo de contribuir a prevenir y detectar las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pudieran afectar el control de los recursos materiales, humanos y financieros de que disponen las instituciones. En la actualidad, es importante que el control interno no se enfoque solamente en aspectos contables y financieros, sino que también permita la identificación y medición de los riesgos existentes en una institución, los cuales pudieran afectar el logro de sus objetivos y metas. Para que un Sistema de Control Interno sea efectivo, no basta con la existencia de los procedimientos que lo establecen, sino que es necesario que los mismos sean cumplidos. Para lograr que dicho sistema funcione adecuadamente, son sumamente importantes las personas. El individuo es el actor fundamental de este sistema; por esta razón es indispensable fomentar una cultura institucional impregnada de preceptos elementales referidos al control interno.”

“El Sistema de Control Interno no se mejora por sí solo; por tanto, los auditores internos tienen la misión de evaluarlo permanentemente, utilizando diversas herramientas como, por ejemplo, la denominada ‘Matriz de Riesgos’, mediante la cual se visualizan los riesgos que más urgen neutralizar, desarrollando también la auditoría a distancia y la auditoría informática, que consisten en el monitoreo lo más cercano posible al tiempo real de los movimientos de las cuentas y procesos claves, y de la revisión sistemática del funcionamiento de los sistemas automatizados en la institución.”

“En nuestra área de trabajo tenemos creadas las condiciones para poder desarrollar estas líneas de trabajo.”

***Periodista. Editora de la Revista del BCC**

La magia de ser mujer, bancaria y diputada

[María Isabel Morales Córdova*](#)

“A las mujeres de Cuba hay que ponerles en el pecho una medalla del tamaño del sol”, he escuchado decir con frecuencia a mucha gente sencilla, desde que tengo uso de razón. Esa frase popular es acertadísima y sirve para premiar el batallar cotidiano, no solo contra la escasez, que el bloqueo norteamericano agudiza y cada año recrudece, sino también contra los rezagos de una sociedad patriarcal y machista que desde 1959 se está tratando de modificar, pero que de vez en vez asoma su oreja peluda, sobre todo cuando se valora a una fémina para ocupar cargos de dirección.

La vida de Gricel Castro Alfonso, nacida el 10 de abril de 1963 en Jobabo, Las Tunas, es un ejemplo de que, gracias a la Revolución, en nuestro país cada día se avanza un poquito más hacia la equidad de género, y de que, como ella, se puede ser mujer, bancaria y diputada a la Asamblea Nacional del Poder Popular, aunque ello implique un esfuerzo descomunal. Hija de Heriberto Castro Fonseca y Elida Alfonso Milanés, ambos de procedencia campesina humilde, cursó sus estudios universitarios en el Instituto Técnico “Oscar Lucero Moya, en Holguín, y se licenció en Economía de la Industria. Según cuenta, decidió optar por esa especialidad “inspirada por la importancia que el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz le otorgó a los economistas en unos de sus discursos, cuando era aún una niña.” Esa vocación de cumplir se manifestó también en las responsabilidades y tareas que asumió dentro de la Federación Estudiantil Universitaria y la UJC, además de otras docentes, y su participación en eventos científicos.

“Al culminar los estudios, solicité trabajar en Banco Nacional de Cuba. Ese intento no resultó fácil, y debí realizar trámites interminables para lograr que me cambiaran la ubicación, hasta que al fin logré ser atendida por la máxima dirección del Banco Nacional de Cuba en Holguín, donde llegaron al consenso de recibirme. En ese momento prometí satisfacer sus expectativas y cumplir cuantas tareas me dieran, compromiso que espero haber honrado a través de mis 25 años dedicados al sistema bancario; años entregados con gozo, pues he logrado consolidar mis conocimientos, gracias a las innumerables fortalezas de la banca cubana, que brinda las mayores y mejores oportunidades para aprender, porque ofrece a sus trabajadores la posibilidad de capacitarse por todas las vías, sin costo alguno para el estudiante.” Desde 1987 hasta hoy, Gricel ha laborado en la banca, primero como adiestrada, en la Sucursal 6921 del BNC, donde luego pasó a ser analizadora de banca de empresas, y más tarde analizadora económica global y subgerente. Más adelante, en 1997, fue nombrada directora de la Oficina 6961 del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), y en el año 2000 regresó a la Sucursal 6921, esta vez como directora. Esta trayectoria le permitió asumir, desde 2004 hasta la fecha, la responsabilidad de dirigir la labor de BANDEC en la provincia de Holguín.

“Todo cuanto he alcanzado en la vida me ha costado mucho esfuerzo y he contado con la inspiración misma de la meta o la necesidad, baste decir que a la edad más o menos de 10 años, casi alfabetiqué a mi mamá; además, empecé a asistir con mi papá a una escuela de obrero calificado para que pudiera ejercer como mecánico de molino en el central ‘Perú’ del municipio donde nací, pues empíricamente era muy bueno, pero ni él mismo podía descifrar lo que escribía. Fue así como me aprendí todo el proceso de la producción de azúcar. Ya en la universidad me resultó muy fácil comprender y hacer trabajos prácticos con cosas novedosas para los estudiantes a esa edad, porque era la práctica misma.”

“De mayor a menor soy la tercera de 8 hijos. Por ser la primera hembra, me convertí en el bastón de mis padres y empecé a ayudar a mi mamá con los otros cinco hermanitos menores; también pude ayudar a repasarlos para la escuela, porque realmente, con tantos hijos pequeños y semianalfabeta, envuelta entre tantas ocupaciones hogareñas, ¿cómo ella podría lograr hacer eso?

Como era imposible, esa tarea la asumí hasta lograr que los que me seguían, me vieran como su otra mamá. De esta forma, ayudé al resto en los estudios, en la toma de decisiones, lo cual sigue hasta hoy, con el manejo de mis sobrinos. Por eso todos en la familia dicen que a todo le encuentro solución, o me ven como la tía “maga”, aunque no pueda hacer milagros. He lidiado con tantas y tantas situaciones familiares diferentes, con tantas circunstancias de las que envuelven normalmente la vida de los adolescentes, los jóvenes y los adultos de la tercera edad... “Nuestra familia es muy grande, pero me las arreglo para paliar situaciones, sobre todo si se enferman. Entonces no les falta mi mano, ni la ayuda de mis hijos y mi esposo, que también son extremadamente comprensivos con mi trabajo.



Con sus dos hijos y esposo: La familia es un tesoro que el trabajo cotidiano no nos puede robar.

“Es cierto que la labor bancaria, sumada al necesario apoyo que debemos brindar a la familia, me carga mucho, pero confieso que, al final, salgo de todo aceptablemente bien y aunque no siempre los puedo complacer, los convierto en mis aliados en las tareas.

“El final del año 2012 y el inicio de 2013 han sido periodos complicados en el orden de trabajo, aspiraciones y metas. La Escuela de Cuadros del PCC, en la provincia, me planificó el curso de posgrado La Economía, Asignatura Básica, contemplado en el actual ciclo de preparación de los cuadros. Además, cursé el Diplomado de Gestión Empresarial y realicé la defensa de la tesis de Maestría en Administración de Negocios, que coincidió con la constitución de la octava legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular.

“Para hacer la predefensa de la tesis de maestría, tuve que salir directo del aeropuerto para el aula, y al siguiente día presenté la defensa definitiva.

“A todo esto tengo que sumarle el trabajo complicado que se deriva de los cambios en la política

crediticia, un asunto que ha demandado incontables horas de estudio y preparación.”

Justamente la tesis presentada por Gricel en opción al título de Máster, está relacionada con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, pues toma en consideración la necesidad de atemperar la nueva política financiera del país a los cambios que se van sucediendo en la gestión de la economía, entre ellos, el fomento de formas de gestión no estatal, que demandan servicios financieros eficientes y hechos a la medida.

La tesis se titula “Procedimiento para el control de la gestión de los créditos personales en BANDEC, Holguín”, y explica que, aunque la Dirección Provincial de BANDEC ha valorado la necesidad de incentivar el nivel de actividad en el servicio financiero de créditos personales, de modo que en su cartera de préstamos crezca la proporción de ese tipo de financiamiento en relación con el mercado de clientes potenciales, el enfoque funcional del control del servicio, al no seguir la lógica de la cadena de valor, es decir, la lógica de los procesos, ocasiona insuficiencias en la identificación, evaluación y prevención de los riesgos que potencialmente afectarían tanto la rentabilidad bancaria, como la satisfacción de las necesidades de los clientes u otros actores interesados en el estímulo de la actividad económica local.

Para solucionar este problema, se ofrece un procedimiento que permite mejorar la gestión de los créditos personales a través de un sistema de control basado en riesgos, soportado en la tecnología de la gestión por procesos. La tesis presenta este procedimiento y muestra su aplicación como una contribución al tránsito hacia una administración más centrada en resultados que en tareas.

“A pesar de las limitaciones reales que he padecido para poder atender a mis hijos, parece que la semillita sembrada ha germinado, pues el varón –que estudia medicina– fue premiado por trabajos que presentó, y la hembra, que cursa el 11no grado, va bien en sus estudios.

“También ha sido relevante en esta etapa haber sido elegida diputada a la octava legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, instancia que, como se ha hecho público, tiene el encargo mayor de trabajar junto a todo el sistema del Poder Popular, en función de la aplicación de los Lineamientos y propiciar, a través de las instancias provinciales y municipales, la labor para lograr el mejoramiento de la economía, así como también perfeccionar la participación consciente de la población e implicar a toda la ciudadanía en la toma de decisiones, el control y fiscalización del cumplimiento de las políticas.”

Gricel es una de los tres bancarios electos diputados y una de las 299 mujeres integrantes del Parlamento cubano (ellas representan el 48,86% de la Asamblea). Esa cifra, según ha expresado Ana María Mari Machado, vicepresidenta de la ANPP, coloca a Cuba entre los tres primeros países del mundo con mayor número de mujeres en escaños parlamentarios.

Sobre ese momento histórico confiesa: “Haber participado en la Asamblea Nacional con los líderes históricos de la Revolución, ha sido un premio que nunca aspiré tener.”

***Periodista. Editora de la Revista del BCC**

Nuevas páginas en la historia del Banco Popular de Ahorro

Lic. Guillermo Sirvent Morales e Ing. Isabel Rosales Herrero*

Ni uno solo de los bancarios santiagueros –incluidos los 180 que sufrieron afectaciones parciales o totales de sus viviendas por el siniestro huracán Sandy–, ni los 174 cooperantes que prestos

acudieron desde otras provincias se amedrentaron ante la inmensa y urgente tarea de recuperación que requería la población de Santiago de Cuba. Haciendo alusión a ese pensamiento visionario martiano, podemos decir que la desgracia sufrida por estos cubanos, “despierta en los corazones que la presencia, nobles impulsos de aliviarlas”.

Queremos referirnos especialmente a las hermosas páginas que ya enriquecen la memorable historia del Banco Popular de Ahorro, que el 18 de mayo cumple su XXX aniversario; páginas que fueron escritas por los dirigentes y trabajadores de la provincia más afectada, y por los valiosos e imprescindibles cooperantes de otros territorios, que solidariamente intervinieron en las labores de recuperación desde mediados de noviembre de 2012.

Bancarios y bancarias de Camagüey, Villa Clara, Granma, Las Tunas y La Habana dejaron provisionalmente sus labores habituales, la comodidad de su hogar y el calor de su familia para compartir las tensiones y las angustias de sus colegas santiagueros, para entre todos paliar, en la medida de sus esfuerzos, las necesidades financieras de tantos y tantos miles de damnificados en esta golpeada provincia. Asumieron arduas jornadas sin límites de horario, sin contar con las condiciones habituales de trabajo, ni las mejores facilidades de alojamiento, y lo hicieron sin vacilar ni un solo instante.

Los bancarios cooperantes, como los consideró Lázaro Expósito Canto, primer secretario del Partido de Santiago de Cuba, dieron toda su energía, compartieron sus conocimientos, animaron y entusiasmaron a sus colegas, demostrando constantemente su vocación de servir, haciendo realidad ese pensamiento de José Martí: “Servir es nuestra gloria, y no servirnos”.



Cooperantes de Villa Clara, Camagüey, Las Tunas, Granma y La Habana, aportaron sus valiosas experiencias y contribuyeron al éxito de la tarea.

Actuando de conjunto, los cooperantes fueron de gran utilidad para enfrentar la avalancha de solicitudes de créditos que los santiagueros afectados presentaban en los puntos de créditos, así como también en la difícil y apremiante tarea que suponen los análisis de riesgo bancario, y en la elaboración de los documentos de otorgamientos, que con extrema agilidad se confeccionaban para cumplir con el compromiso gubernamental de dar respuesta a los damnificados en 24 horas. Y qué decir de las explicaciones detalladas, exhaustivas y convincentes a aquellos damnificados a los que se les recomendaba otra vía de financiamiento para los materiales que necesitaban comprar, pues no contaban con capacidad de pago para asumir una deuda con nuestra institución. Los cooperantes también fueron capaces de organizar, “despalillar”, revisar, registrar, contabilizar y archivar esas decenas de miles de expedientes que avalan la integridad de este proceso, hoy atesorados en las sucursales santiagueras.

Solidaridad en todas direcciones

Contingentes de bancarios tuneros y granmenses trabajaron en los municipios de Palma Soriano, Segundo Frente, San Luis y Songo La Maya, y muchos de ellos estuvieron alojados en casas de vecinos de esas localidades, los que generosamente se brindaron para acogerlos, mientras otros cooperantes lo hicieron en viviendas de colegas bancarios, lo que demuestra una vez más el alto sentido de pertenencia que caracteriza a los trabajadores y dirigentes del Banco Popular de Ahorro, así como su consagración, abnegación, disciplina y preparación profesional para concluir exitosamente con las tareas requeridas. Uno de los bancarios que puso su casa a disposición de los cooperantes, fue Lauren Montaner, gerente de la sucursal de San Luis.

Pudieran mencionarse muchos nombres de compañeros cooperantes; de hecho, todos lo merecen, pero quiero destacar algunos de ellos, por lo mucho que encierran sus acciones y actitud.

Yania Haymé Figueredo Arias, con apenas 20 años de edad, se hizo bancaria en Santiago, en el fuego, en la línea de acción con nuestro quehacer; solo llevaba 4 días como trabajadora de la Sucursal



Uno de los puntos móviles, atendiendo damnificados del Consejo popular Haydeé Santamaría, en la ciudad de Santiago de Cuba.

7462 de Bayamo, cuando aceptó el reto de irse a apoyar a los bancarios y a la población afectada de Santiago. Ella prestó servicios y mucho aprendió en la Sucursal 8032 del santiaguero municipio de San Luis, procesando solicitudes, registrándolas, archivando, organizando expedientes.

Héctor Raúl Rodríguez Cabrera, de 47 años, director de la Sucursal 5772 de Nuevitas en Camagüey, fue otro de los cooperantes destacados. Cumplió dos misiones consecutivas: realizó análisis de riesgo en la Dirección Provincial del BPA de Santiago de Cuba, y asumió la función de jefe de un grupo de bancarios agramontinos. Confiesa que extrañaba a su familia y a sus hijos, pero comprendió que la magnitud de la tarea requería de esos sacrificios, y estaba dispuesto a permanecer en la heroica ciudad, de ser necesario.

Entre los cooperantes, habían bancarios de todas las edades: el más joven fue el tunero Sergio Alejandro Estrada González, de 19 años, trabajador de la Sucursal 6402; y el de más juventud acumulada fue Oscar Cepero López, de 64 años, dirigente de la Oficina Central.

Estrategias de movilidad y experiencias anteriores

Para facilitar el acceso a los puntos de crédito de los damnificados, se habilitó la modalidad de puntos móviles, cuyos integrantes se desplazaban hacia las distintas comunidades afectadas. Así sucedió también en los Consejos Populares de Sigua, Abel Santamaría, y Sevilla por solo mencionar unos pocos.

Bancarias como la villaclareña Kelly Hernández Borges, de la Sucursal 3962 de Corrarillo, fueron muy útiles por las experiencias que aportaron, al asumir procesos similares tras el paso de eventos meteorológicos como el Lily, Michelle y Kate en esa zona central del país. Las vivencias de los más experimentados contribuyeron al logro de una mejor organización y a un mayor rendimiento en cada uno de los distintos pasos del procedimiento bancario.

Mejores seres humanos

Lázaro Expósito, al despedir a uno de los grupos de cooperantes bancarios, señaló: “La ayuda de ustedes ha sido valiosísima, inestimable; por encima de inestimable y valiosa, ha sido imprescindible; sin la ayuda de ustedes nosotros estuviéramos muy complicados, y ustedes, con su labor, de manera colateral han logrado transmitir también tranquilidad, transmitir confianza a nuestra población, que tiene la convicción, como la tengo yo, de que este huracán nos va a fortalecer en muchos sentidos”. Y añadió: “...nos va a fortalecer en el orden espiritual también, nos va a ser mejores seres humanos, pues pasamos momentos duros y en esos momentos duros se fortalece la solidaridad, se fortalece la amistad, se fortalecen los valores de los seres humanos, y ¿no se sienten más útiles ahora?, ¿no se sienten mejores seres humanos por haber ayudado al pueblo santiaguero?, ¿no han compartido las penas con nosotros? Todo eso va a contribuir a la unidad nacional”.



Concluyó sus palabras garantizándoles a los bancarios que “...se pueden ir seguros de que su contribución, su apoyo, cimentó también el triunfo de todos los santiagueros. Gracias a nombre de este pueblo que les estará siempre muy agradecido a ustedes y a tantos cubanos que han estado con nosotros en estas jornadas”.

*** Gestor en Comunicación de la Oficina Central del BPA y especialista de la Dirección Provincial del BPA de Granma, respectivamente**

Cuadros bancarios actualizados para enfrentar los nuevos retos

Concluye 4To Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial

[Lic. Guillermo Sirvent Morales*](#)

El Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial para cuadros, concebido para desarrollar competencias y habilidades que les permitan instrumentar los cambios necesarios en el sistema empresarial cubano, acorde con lo dispuesto en los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobada por el VI Congreso del PCC, ha graduado ya a 117 alumnos, entre ellos, 24 del Sistema Bancario Nacional.

La IV edición, desarrollada satisfactoriamente en la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, proyectó entre los cursistas una concepción-visión integradora que entrelaza armónicamente los distintos procesos (módulos) que resultan imprescindibles para desarrollar una labor de dirección moderna y eficiente.



Los egresados de la IV edición del Diplomado, el día de su graduación.

Los módulos impartidos abordaron los siguientes temas: gestión económica y financiera, calidad y medio ambiente, logística, capital humano, innovación y mantenimiento. En esta ocasión, se dedicaron más horas-clases a las materias de gestión económica, contabilidad, control interno, planificación financiera, costos y análisis económico financiero, según explicó José Iglesias, coordinador del diplomado.

El claustro estuvo conformado por 22 profesores, que impartieron las diferentes asignaturas, perfiladas por conferencistas de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información, el Tribunal Supremo Popular, el Centro de Estudios de la Economía Cubana, la Contraloría General de la República, el Banco Central de Cuba y el Centro de Estudios Demográficos, entre otras instituciones.

El plan de estudio contempla normalmente la realización de visitas profesionales por lo que los alumnos accedieron al GET (Grupo de Electrónica para el Turismo), la fábrica de helados Alondra, los hoteles “Nacional” y “Presidente”, y al Centro Histórico de la Habana Vieja. Como valioso mecanismo de retroalimentación, los organizadores del diplomado aplicaron encuestas anónimas para medir el grado de satisfacción de los alumnos, la utilidad práctica de los

contenidos, la vinculación con la actualidad/realidad nacional, el carácter interdisciplinario, así como el grado de organización del curso. En esta edición la evaluación promedió 4,72 sobre 5 puntos posibles, y el desempeño general del proceso de enseñanza-aprendizaje fue calificado con 9,71 sobre 10, altas notas que dicen mucho a favor del empeño y la dedicación de los docentes. Para concluir, los diplomantes, integrados desde el inicio en varios equipos de estudios, presentaron sus ejercicios conclusivos de evaluación. En total, los 117 egresados plantearon 25 propuestas de innovaciones; 5 de ellas correspondientes al sistema bancario.

Pero si meritorios y dignos de mención son los éxitos educativos, no lo son menos los extradocentes, entre los que destacan la calidad y la buena disposición de los alumnos-dirigentes, lo cual permitió una excelente comunicación e integración con el profesorado, así como una armónica combinación, identificación y colaboración con sus entidades y entre sí, que se están convirtiendo ya en valiosas y prometedoras alianzas estratégicas.

Gracias a las técnicas y herramientas asimiladas en estos diplomados por cuadros del Banco Populare de Ahorro, Banco de Crédito y Comercio, REDSA, Banco de Inersiones, Banco Internacinal de Comercio, Banco Metropolitano, Banco Nacional de Cuba, Banco Exterior de Cuba, CADECA y Banco Financiero Internacional, hoy ellos están en mejores condiciones para enfrentar exitosamente la batalla económica de la que depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social, tal y como ha puntualizado reiteradamente el General de Ejército Raúl Castro, Presidente de los Consejos de Estados y Ministros y Primer Secretario del Partido Comunista de Cuba.

*** Gestor en Comunicación de la Oficina Central del BPA**

Falleció Otilia J. Meilán, destacada trabajadora del BFI

La Dra. Otilia José Meilán de la Fuente, trabajadora del Banco Financiero Internacional (BFI), considerada una institución del Derecho Comercial Internacional, falleció el pasado miércoles 20 de febrero.

Nacida el 13 de diciembre de 1924 en La Habana, la Dra. Otilia ostentaba la categoría de Profesora Titular Adjunta, y laboró siempre de forma relevante en la Cámara de Comercio, la Corporación Cubanacán, el Banco Nacional de Cuba y, por último, en el Banco Financiero Internacional S.A., donde se desempeñaba como la máxima autoridad jurídica.



Otilia J. Meilán, a la izquierda, durante una reunión de la banca en 2012.

Ingresa al Banco Nacional de Cuba en febrero de 1960, mediante concurso de oposición, siendo asignada inicialmente al Fondo de Estabilización de la Moneda (FEM), institución anexa al Banco Nacional de Cuba. Al nacionalizarse la banca, se unificaron el FEM y el Banco Nacional de Cuba, y pasaron a este último las actividades de control de cambios.

A partir de 1961 laboró en distintas direcciones técnico-jurídicas del Banco Nacional de Cuba, donde integró las comisiones que analizaron, evaluaron y negociaron las indemnizaciones a ciudadanos extranjeros afectados económicamente por las leyes revolucionarias, las que fueron tramitadas de forma intergubernamental. Asimismo, trabajó conjuntamente con especialistas del Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX) en los contratos globales de indemnización (1963-1981).

Integró la comisión que realizó los estudios previos de la renegociación de la deuda externa (1982); participó en las negociaciones con el Estering Committee, en París, y en ocasiones en el Club de París (1982-1985), hasta la firma de los Refinancig Agreement, (1983, 1984 y 1985).

Adicionalmente, entre 1975 y 1987, tomó parte en las negociaciones financieras del Banco Nacional de Cuba en distintos países de Europa y América.

Entre las tareas más destacadas que desarrolló figuran las siguientes: Participó en las sesiones del Banco Internacional de Colaboración Económica (BICE) para la modificación de sus Estatutos, en Moscú, 1974; integró la delegación cubana a las sesiones de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (UNCITRAL), en Nueva York, 1977; fungió como jefa del Departamento Legal Internacional del Banco Nacional de Cuba entre 1976 y 1982; actuó como asesora para los asuntos de la renegociación de la deuda externa; fue designada especialista en Finanzas Externas y como asesora del Banco Financiero Internacional, S.A., desde su constitución. Estos méritos la hicieron merecedora de la Distinción “Enrique Hart” por 25 años de servicio sobresalientes.

Aunque en 1987 se acogió a la jubilación, por sus amplios conocimientos y experiencia continuó trabajando en el Banco Financiero Internacional, S.A., simultaneando durante años esta labor con la de asesoría en Cubanacán S.A.

Su experiencia y amplios conocimientos hicieron necesaria su participación en todas las negociaciones sobre inversiones extranjeras de Cubanacán, y en la creación de la red de compañías de esta entidad en el exterior. Durante ese tiempo, integró numerosas delegaciones de negociación sobre turismo y asuntos comerciales, como asesora de Cubanacán en Europa y América.

Cursó estudios de Derecho Diplomático y Derecho Consular en la Universidad de La Habana; de Bolsa de Valores (curso impartido por un corredor colegiado de la Bolsa de Valores de New York), de Banca y Finanzas Socialistas (curso impartido por funcionarios del Statni Bank de Checoslovaquia), de idioma francés, y tomó diversos cursos de postgrado de Derecho Internacional Privado, Derecho Marítimo y Derecho del Mar, en la Universidad de La Habana, así como de Contratos Internacionales, Comerciales y Financieros, en Holanda. Desde 1980 ostentaba la condición de Árbitro de la Corte de Arbitraje de Cámara de Comercio Exterior de la República de Cuba.

A la par con sus responsabilidades laborales, la Dra. Otilia se destacó también por su integración a las organizaciones revolucionarias. Integró las filas del Partido Comunista de Cuba desde 1998, y fue responsable de Vigilancia de su CDR y a nivel de zona, por lo que se le otorgó el sello “28 de Septiembre”, y los sellos por 15 y 30 años de Vigilancia. Entre los años 1961 y 1963 descolló también por su actividad dentro de la Federación de Mujeres Cubanas y fue miembro del Secretariado de la Delegación de la Oficina Central del Banco Nacional de Cuba.

Su hermosa trayectoria incluye haber sido instructora de círculos de estudio en el BNC, maestra de sexto grado de la escuela para trabajadores de esa institución y haber impartido clases a las ex domésticas que se incorporaron a la banca.

Otilia, además de una gran abogada, fue miliciana, miembro de la Corte Disciplinaria de la Guarnición del BNC, jefa de la defensa del edificio de la Guarnición del Banco Nacional de Cuba, jefa de Pelotón y jefa del Batallón Femenino de un área de Habana Vieja hasta su desactivación; llegó a ostentar el grado de teniente. Obtuvo la Distinción “Destacado en la Preparación para la Defensa”, y en 2001 pasó a ser trabajadora imprescindible del BFI.

A la par con el trabajo bancario, desplegó una intensa actividad docente y durante varios años impartió clases de Derecho Mercantil en el Instituto Técnico de Finanzas “Raúl Cepero Bonilla”, actual Centro Nacional de Superación Bancaria. También ejerció la docencia en temas como títulos-valores y asociación económica internacional, banca internacional, control de cambios, y formó parte del grupo de abogados cubanos seleccionados para impartir el Seminario de Derecho Cubano, organizado por el Centro de Estudios Cubanos de New York, en 1982, correspondiéndole la conferencia sobre el comercio internacional en Cuba, antes y después del triunfo de la Revolución, así como acerca de las organizaciones de masas en Cuba, y sobre la forma de aprobación de las leyes en la etapa en que estas eran explicadas al pueblo en asambleas. Como parte del seminario, dictó una conferencia en la Universidad de Harvard y otra en Northeaster, ambas en la ciudad de Boston, y también en la Universidad de Columbia, en New York, en 1982.

Al establecerse por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros la utilización de la letra de cambio en las operaciones comerciales cubanas, impartió varios seminarios sobre este tema a los funcionarios del Banco Financiero Internacional y de otras instituciones que lo solicitaron.

La impronta de la Dra. Otilia, cuya pérdida lamentamos profundamente, quedó para siempre en los textos de normas jurídicas tan importantes como la Legislación Mercantil; el Decreto-Ley 50 de 1982 sobre empresas mixtas; el Decreto-Ley 84 de 1984 sobre el Sistema Bancario Nacional y los documentos constitutivos de las empresas mixtas.

En el ámbito internacional su nombre está asociado también a las delegaciones de asesoramiento sobre temas bancarios en Jamaica, Granada y Vietnam, y a la Comisión Coordinadora de Tratados del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Otilia será recordada para siempre por los bancarios cubanos por su amor al trabajo y su entrega a importantes tareas revolucionarias.

El techo de la deuda pública en Estados Unidos: ¿regulación o rejuego de intereses?

Lic. Anabel Barceló Pérez y Lic. Yaliana Calzado Torres*

El debate internacional actual se ha centrado nuevamente en el análisis de la situación de las finanzas públicas en Estados Unidos. Las principales preocupaciones están dirigidas hacia la magnitud del déficit fiscal, las vías para su financiamiento y la incertidumbre en torno a las negociaciones bipartidistas en el Congreso, para lograr una extensión del límite de endeudamiento.

La razón fundamental de estos temores es el peso de la economía norteamericana a nivel mundial, porque, entre otros elementos, su deuda constituye un activo de referencia y de refugio para los capitales, y su moneda es utilizada por excelencia como unidad de cuenta y reserva de valor. Por tanto, un escenario de crisis fiscal en ese país constituye un riesgo latente para el desempeño económico global.

Aparentemente, el epicentro de los problemas se asocia a la necesidad de financiamiento fiscal y al intento de evitar la cesación de pagos; sin embargo, en esencia, detrás del conflicto entre las representaciones demócratas y republicanas en el Congreso, se esconden fuertes intereses políticos.

En consecuencia, el presente artículo pretende ofrecer una panorámica general sobre la temática y realizar un análisis crítico, a la luz de las actuales circunstancias. Con este propósito, se abordan aspectos conceptuales y de la historia del manejo de la deuda pública en Estados Unidos, elementos cardinales para lograr el entendimiento real y objetivo de esta problemática.

Aspectos conceptuales

La deuda pública se relaciona con todos los compromisos de pago que son contraídos por el gobierno de un país, incluidos los préstamos adquiridos por las administraciones regionales o municipales y entidades que son propiedades del Estado, los cuales son originados fundamentalmente por la necesidad de financiar el déficit fiscal.

El déficit fiscal o presupuestario es el resultado de un desbalance negativo entre los ingresos y los gastos del gobierno. Los ingresos fiscales dependen de los impuestos que se aplican a los diferentes agentes o actores de la economía. A su vez, los egresos o gastos fiscales surgen como consecuencia de los procesos de inversión pública, las transferencias hacia el sector privado, los gastos corrientes y de capital y el pago de intereses de la deuda pública acumulada desde años anteriores.

La literatura y la experiencia económica reconocen varias vías⁽¹⁾ para obtener el financiamiento del déficit presupuestario, pero la más común es la adquisición de préstamos, respaldados por el compromiso estatal del pago periódico de intereses y la devolución del principal, con lo cual el gobierno emite títulos de deuda (letras, pagarés, bonos, obligaciones, etc.) que son vendidos al público o a las entidades bancarias y, en ocasiones, al banco central.

Aspectos legales de la deuda pública en Estados Unidos

Desde el punto de vista legal, el endeudamiento público en Estados Unidos está sustentado en el Artículo 2, Sección 8 de la Constitución, que faculta al Congreso para pedir prestado dinero sobre el crédito de ese país.

Inicialmente, cuando el Departamento del Tesoro anunciaba un déficit del presupuesto federal, debía ser autorizado por el Congreso para endeudarse. A partir de 1917 se establecieron reglas de control fiscal, mediante la aprobación, por el Congreso, de la Segunda Ley de los Bonos por la Libertad, como parte de las negociaciones para aumentar el poder de la Reserva Federal y permitir la financiación de la emisión de bonos estadounidenses para afrontar los costos de la Primera Guerra Mundial.

Esta ley define el concepto del “techo de la deuda”, con lo cual se fijó por primera vez un límite máximo para la deuda del gobierno federal, con el objetivo de regular la cantidad de dinero que este asume en calidad de préstamo, es decir, la capacidad de endeudamiento gubernamental.

Luego, en 1939 estas regulaciones se hicieron extensivas para el total de la deuda pública.

Desde entonces, el Tesoro puede tomar prestado el monto que requiera, hasta una cantidad fija previamente aprobada, y el límite es aplicable a las obligaciones contraídas con el público y la deuda que el Tesoro debe a los fondos fiduciarios del gobierno, como los de Seguridad Social y Medicare.

En caso de que la deuda del Tesoro alcance el techo, el gobierno no puede pedir prestado dinero nuevo en los mercados, aunque tiene permitido renovar la deuda existente. Por tanto, debe utilizar “medidas extraordinarias” para evitar temporalmente el riesgo de que el país deje de pagar sus obligaciones (suspensión de pagos).

Para modificar esa cifra máxima de endeudamiento, el Departamento del Tesoro tiene que solicitar al Congreso un cambio de legislación, lo cual se traduce en un acuerdo bipartidista que el presidente tiene que ratificar y convertir en ley.

Al contrario, si al final de las negociaciones entre ambos partidos no se logra ampliar el techo de la deuda, por una parte, el Tesoro debe definir cuáles serían los conceptos prioritarios que no pueden ser abandonados y declararse parcialmente en suspensión de pagos; por otra, el país podría caer en un temido “abismo fiscal”.

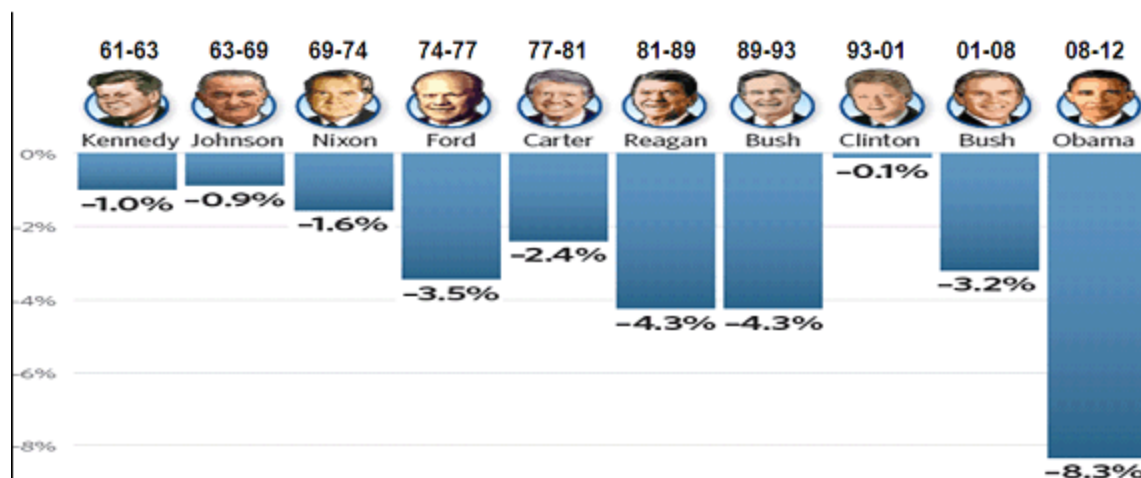
El precipicio o abismo fiscal está asociado a la combinación de aumentos de impuestos y recortes del gasto público, que traería como consecuencia un fuerte impacto sobre los ciclos productivos, lo que derivaría en una contracción del crecimiento económico y los niveles de empleo. Además, cuando existe un deterioro macroeconómico previo al inicio del precipicio fiscal, los efectos son agravados y es posible que el mismo conduzca a una recesión.

Resulta relevante aclarar que el ajuste del techo de la deuda es independiente y diferente de los procesos convencionales de financiación gubernamental, y aumentar este techo no implica necesariamente un incremento del déficit presupuestario, ya que el gobierno aprueba un presupuesto federal cada año y, en consecuencia, estima la cantidad de dinero que será necesario pedir en calidad de préstamo durante ese ejercicio fiscal.

Reseña histórica del manejo de la deuda pública

Estados Unidos ha registrado deuda pública desde su creación; esta apareció durante la Guerra de Independencia, y ya en los primeros artículos de la Confederación aparecen informes del resultado total de la deuda. En este sentido, se contabilizaron 75 millones de dólares el 1ro de enero de 1791.

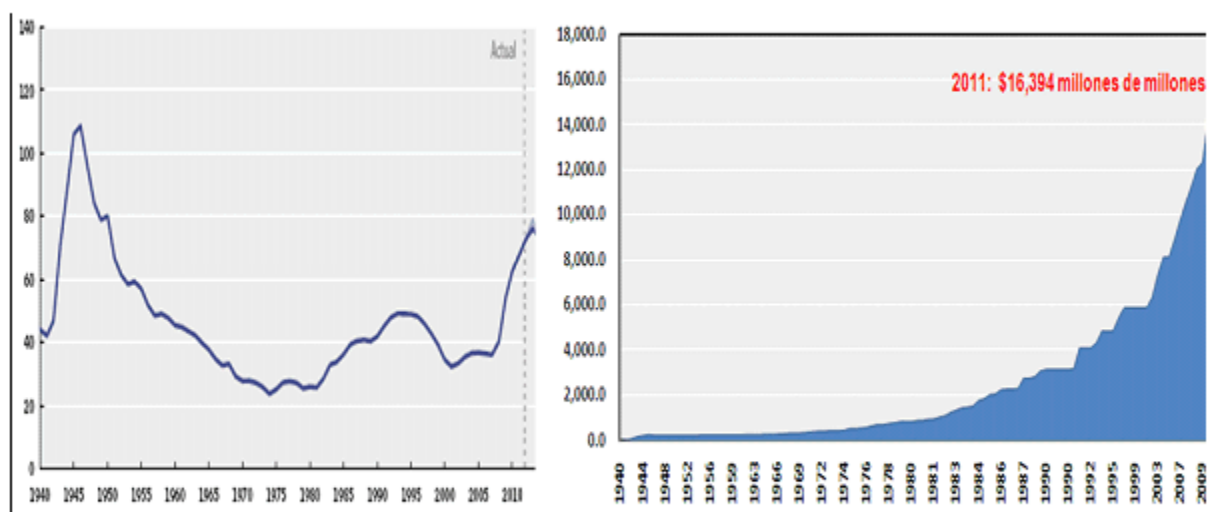
Gráfico 1. Déficit presupuestarios por administración (% del PIB)



Fuente: Oficina de Gestión y Presupuesto de Estados Unidos.

Durante el siglo XX, la existencia de recurrentes déficits fiscales (ver Gráfico 1) amplió las necesidades futuras de endeudamiento del país, sobre todo en períodos de crisis y durante las campañas electorales, que se han traducido en elevados niveles de deuda pública, lo cual ha derivado en sucesivos incrementos del techo de la deuda (ver Gráfico 2). Según las estadísticas del Departamento del Tesoro norteamericano, desde la década del 40 y hasta la actualidad se han producido más de 70 extensiones del límite de la deuda soberana.

Gráfico 2. Panel izquierdo: deuda pública (% del PIB)* y panel derecho: techo de la deuda pública (en miles de millones de dólares)**



Fuente:

* Elaborado por la Oficina de Presupuesto del Congreso de Estados Unidos.

**Elaboración propia, a partir de datos de la Oficina de Gestión y Presupuesto de Estados Unidos.

Los altos montos de endeudamiento público contraídos por el gobierno estadounidense durante la Segunda Guerra Mundial, que alcanzaron un máximo de 120% del PIB en 1945, provocaron que el techo de la deuda se ampliara sucesivamente en la década del 40 (en seis ocasiones) hasta los 275 miles de millones de dólares.

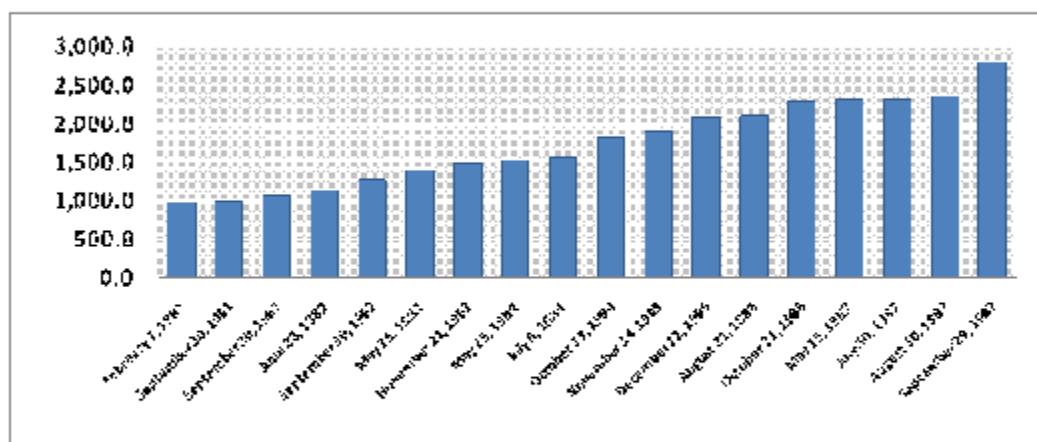
Desde ese momento, y a lo largo de 35 años, la deuda disminuyó progresivamente hasta situarse en el 34% del PIB en 1980, momento en que se regresa a la tendencia al alza en el

endeudamiento público. A inicios de los 80, toma posesión Ronald Reagan, quien asume un país que se encontraba en una situación macroeconómica compleja, con elevadas e inusuales tasas de desempleo e inflación.

La lucha contra el alza de los precios durante los primeros años de la década condujo a una recesión económica, que fue enfrentada por la administración Reagan con una política fiscal basada en dos grandes puntales: por un lado, reducción de impuestos; y por otro, contracción del gasto público. No obstante, las partidas de defensa se incrementaron notablemente, apoyadas en drásticos recortes del resto de los componentes del gasto público.

Todo ello provocó considerables desequilibrios fiscales, que se tradujeron en notables y consecutivos incrementos exponenciales de la deuda pública, los cuales convirtieron a Estados Unidos en el mayor deudor neto del mundo. Asimismo, sobresale el mandato de Reagan como el de mayor frecuencia de extensiones del techo de la deuda, con 17 ampliaciones (ver Gráfico 3), hasta fijar el límite máximo en 2,8 millones de millones de dólares en septiembre de 1987.

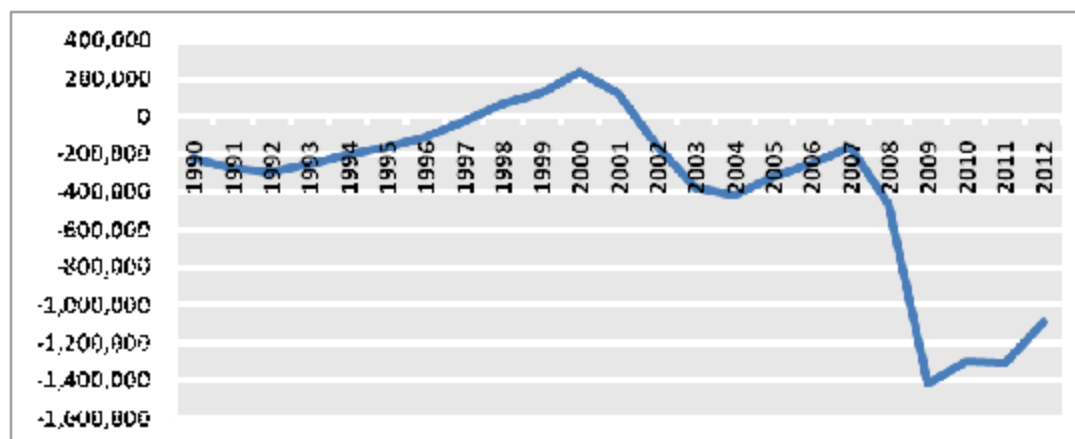
Gráfico 3. Techo de la deuda pública 1981-1987 (en miles de millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la Oficina de Gestión y Presupuesto de Estados Unidos.

Luego, en la década de los 90 se produjo un cambio en el panorama fiscal, con la aplicación de medidas para la “disciplina fiscal”: Se redujeron los gastos en defensa (basados en la desaparición del campo socialista y el fin de la Guerra Fría) y se ampliaron los impuestos. De esta manera, se logró cerrar la brecha fiscal y transitar a un superávit a partir de la segunda mitad del decenio (ver Gráfico 4). Por ello, en esta última etapa solo se realizaron ligeros incrementos en el techo de la deuda en 1996 y 1997, para mantenerse estable durante los cuatro años posteriores, en 5,9 millones de millones de dólares.

Gráfico 4. Déficit fiscal 1990-2012 (en millones de dólares)

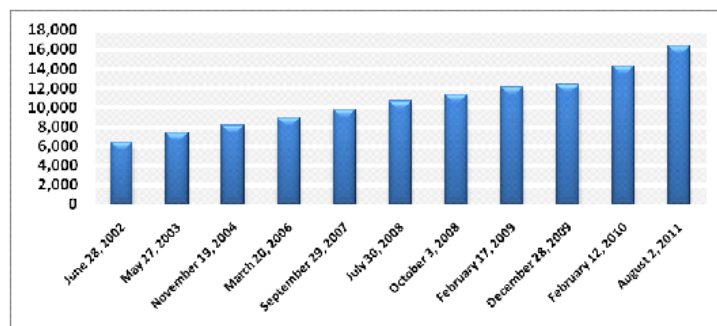


Fuente: Elaboración propia, a partir de estadísticas del Departamento del Tesoro de Estados Unidos.

A inicios del nuevo siglo, el saneamiento de las finanzas públicas no pudo ser sostenido, como consecuencia de la caída de la actividad económica a partir del año 2000, relacionada con la crisis puntocom, y también debido a la combinación de reducciones impositivas del presidente Bush hijo y el aumento de los gastos en seguridad nacional, y la ampliación de beneficios de algunos programas como Medicare.

Ante este escenario, vuelven a elevarse sostenidamente los niveles de deuda pública, pasando de 5,8 millones de millones de dólares en 2001 a 10 millones de millones en 2008. Esta situación se agravó ante la crisis económico-financiera iniciada en el verano de 2007 y los millonarios estímulos monetarios realizados por el gobierno, con el objetivo de rescatar el sector financiero. Todo ello contribuyó a que, en lo que va de siglo, el techo de la deuda se expandiera en 11 ocasiones (ver Gráfico 5), acumulando una variación por un monto total de 10,4 millones de millones de dólares. En agosto de 2011 se produjo la última extensión del límite de endeudamiento (efectiva a partir de enero de 2012(2)) y se estableció en 16,4 millones de millones, con lo cual se evidenció la mayor ampliación de un período a otro (2,1 millones de millones).

Gráfico 5. Techo de la deuda pública 2002-2011 (en miles de millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia, a partir de estadísticas de la Oficina de Gestión y Presupuesto de los Estados Unidos.

Panorama actual de la deuda pública y consideraciones finales

Durante 2012 continuaron los problemas de deuda pública en Estados Unidos, luego de cuatro ejercicios fiscales con un déficit que supera el millón de millones de dólares, de una campaña electoral que se considera la más costosa de la historia y de la incertidumbre que se generó en torno al “abismo fiscal”, a lo que se adiciona la enorme deuda fiscal heredada de ejercicios anteriores.

En este sentido, el secretario del Tesoro anunció que, al cierre de diciembre, el país alcanzó el límite máximo del endeudamiento público. Por tanto, firmó una orden para la extensión temporal del techo de la deuda (hasta mediados de mayo), con el objetivo de evitar un default o moratoria de pagos a muy corto plazo.

Esta problemática, como en períodos anteriores, ha generado propuestas diametralmente opuestas en el seno del Congreso estadounidense. Por una parte, el Partido Republicano aboga por una reducción de los gastos(3), principalmente los asociados a los fines sociales como la salud y seguridad social. En tanto, los demócratas defienden las ampliaciones de impuestos, sobre todo a las clases más altas de la sociedad.

En medio de tales circunstancias, se generó un entorno de incertidumbre y tensión internacional, ante el temor a la ausencia de un acuerdo que evite la cesación de pagos, lo cual conduciría a una reactivación de la crisis en Estados Unidos, con fuertes implicaciones tanto para las finanzas, como para la economía mundial.

Al respecto, el presidente de ese país advirtió que la nación podría entrar nuevamente en recesión, con un consecuente deterioro de los mercados y un repunte de las tasas de interés, mientras que el Fondo Monetario Internacional (FMI) reconoció que la solución de las negociaciones sobre el límite de endeudamiento norteamericano constituye uno de los mayores desafíos económicos globales para 2013.

A su vez, las principales agencias calificadoras de riesgos (Fitch, Moody's y Standard and Poor's) amenazaron con devaluar la nota crediticia de Estados Unidos, con expectativa negativa, de no concertarse a tiempo un acuerdo bipartidista.

No obstante, en los mercados financieros los bonos del Tesoro conservan su carácter de activo de refugio, y potencias como China y Japón mantienen altas tenencias de dichos títulos(4). Además, el peligro de la cesación de pagos no es tan inminente como se dramatiza en los medios de comunicación. De no firmarse un acuerdo (elemento poco probable), aún resta la posibilidad de recurrir a las reservas de oro del país para obtener, al menos, un financiamiento en el corto plazo. Presumiblemente, la historia se repetirá una vez más; el acuerdo entre ambos partidos será aplazado hasta el último momento, creando un clímax de incertidumbre y tensiones, pero al final, se elevará el límite de endeudamiento, debido a que un posible escenario de bancarrota constituiría un elevadísimo costo político y económico para Estados Unidos.

A pesar de los amplios debates y expectativas negativas sobre la sostenibilidad de las finanzas públicas estadounidenses, solo se trata de un show político, donde el partido que está en la oposición (en esta ocasión el Republicano) aprovecha la oportunidad para obtener concesiones antes de permitir que el endeudamiento normal continúe. A través de este andamiaje, los republicanos pretenden vincular el problema de la deuda pública con el elevado monto del déficit fiscal, con el objetivo de presionar para reducir la participación del Estado en la economía y mantener los dogmas neoliberales en detrimento de los beneficios sociales.

En rigor, el techo de la deuda pública no ha representado un mecanismo eficiente para controlar o regular la capacidad de endeudamiento gubernamental. Por el contrario, ha sido empleado como instrumento de manipulación de intereses políticos y económicos, apoyado en el protagonismo de ese país en las finanzas internacionales, en la credibilidad y confianza que mantienen sus bonos soberanos y en su poder monopólico para imprimir dólares de acuerdo con sus requerimientos de liquidez.

Después de un largo historial de ampliaciones del techo de la deuda, en función de las necesidades de financiamiento gubernamental y, sobre todo, de rejuegos políticos y mediáticos asociados a este proceso, con tendencia a resucitar en próximos años, resulta altamente cuestionable la permanencia y el objetivo que cumple semejante “regulación”.

Notas:

- 1 Entre ellas, la monetización y la utilización de las reservas internacionales disponibles.
- 2 Aunque en agosto de 2011 se aprobó la ampliación del techo de la deuda hasta 16,4 millones de millones de dólares, esta medida se efectuó en dos tramos; en septiembre se expandió hasta 15,2 millones de millones, y en enero se alcanzó la cifra definitiva.
- 3 Esta propuesta implicaría a mediano plazo una fuerte contracción del PIB, lo cual pondría en peligro el débil dinamismo económico que experimenta actualmente la economía estadounidense y agravaría aún más las condiciones de su mercado laboral.
- 4 Según el Departamento del Tesoro, al cierre de 2012 los mayores tenedores de bonos a nivel internacional fueron: China con 1,2 millones de millones de dólares y el 21,7% del total, y Japón con 1,1 millones de millones (20,2%).

Bibliografía

1. Aguado Sebastián, Saturnino (2008): *La economía de Estados Unidos: el retorno a los déficits*. *Revista de Economía Mundial*, No 019, Universidad de Huelva, España. En <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/866/86601910.pdf>
2. Austin, Andrew (2008): *The Debt Limit: History and Recent Increases*. En <http://fpc.state.gov/documents/organization/105193.pdf>
3. Herrera Lazo, Yaisilemy (2010): *Deuda pública de Estados Unidos: uno de los principales riesgos para la economía mundial*. *Revista del Banco Central de Cuba*, No 2, 2010.
4. Moreno Pinedo, Manuel (2005): *La economía de Estados Unidos. El sector exterior y las relaciones comerciales bilaterales*. *Boletín Económico de ICE* No 2839. En <http://www.revistasice.com>
5. Munevar, Daniel: *Apuntes sobre el déficit fiscal de los Estados Unidos y el futuro del dólar (partes 1 y 2)*. En <http://www.cadtm.org>
6. *Constitución de Estados Unidos de América 1787*. En <http://www.archives.org>
7. *Segunda Ley de los Bonos por la Libertad 1917*. En <http://www.loc.gov/index.html>
8. <http://www.cbo.gov>
9. <http://www.whitehouse.gov/omb>
10. <http://www.bea.gov>
11. <http://www.treas.gov>
12. www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/tic/Pages/index.aspx
13. <http://www.cnnexpansion.com/economia/2013/01/01/estados-unidos-abismo-fiscal-obama-cnn>
14. <http://www.libertad.org/presupuesto-federal>

*** Especialista de la Dirección de Estudios Económicos y Financieros, y adiestrada de la Dirección de Política Monetaria del BCC, respectivamente**

Seguridad informática: un reto

[Lic. Lilliam Rodés Pomar*](#)

“...la Seguridad no es un producto, es un proceso...”

Bruce Scheier

La actividad del Banco Nacional de Cuba (BNC) se distingue de otras entidades de nuestro sistema por mantener en sus registros contables la deuda externa del país e instrumentar las transacciones que se

deriven de la renegociación de las mismas, así como otras tareas específicas asignadas a la institución.

De ello se deriva que en su red circule información sensible y de suma importancia, por lo que nuestro objetivo principal, como máximos exponentes de la actividad de la seguridad informática, se resume en mantener los tres principios básicos de la información:

disponibilidad,
confidencialidad e integridad.

Para dar cumplimiento a lo establecido en la Base Legal vigente, se disponen todas las políticas, sistemas de seguridad, medidas y procedimientos, técnicas o lógicas, protección física y de recuperación ante contingencias en el Plan de Seguridad Informática. A continuación se relacionan las actividades principales de la especialidad:



Actividad viral

El Banco Nacional de Cuba cuenta con dos redes: una para el servicio de correo electrónico y trabajo en sentido general, y la otra para el servicio de Internet; ambas son totalmente independientes. De esta forma, para dar cumplimiento a lo establecido en la Resolución 127/07 del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, en su Artículo 50, la aplicación que se utiliza es el Kaspersky 6.0, que ofrece una gama de servicios en su Kit de administración, que contribuye a mantener un estricto control sobre todas las estaciones de trabajo y servidores, previo convenio con la empresa Segurmática, y a su vez se reciben de la misma otros servicios de soporte técnico. Mediante la actualización frecuente y los diferentes reportes que genera el sistema, se obtiene un control más confiable del estado de seguridad de cada computadora. Aunque existen otros, los reportes más importantes son:

- Computadoras más infectadas.
- Estatus de protección.
- Listado de PC por fecha de actualización.
- Reporte por tipo de virus.

Inventario y sellaje

Según establece la Resolución 127/07, Artículo 14, los bienes informáticos deben estar identificados y controlados. De esta manera, mantenemos un estricto control de cada usuario, cuenta de correo, de Internet si la posee, y de otros aspectos, como se muestra más adelante **en la figura**.

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Personal del BNC											
2												
3												
4	Nombre y Apellidos	Cargo	correo	Correo Nacional		Correo Internacional		Internet	Internet Nacional	Direcciones IP	Inventario	SELLO
5				Enviar	Recibir	Enviar	Recibir					
6	0001 PRESIDENCIA											
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13	otras cuentas	correo	Correo Nacional		Correo Internacional							
14			Enviar	Recibir	Enviar	Recibir						
15	Presidencia	presbnc	x		x		x					
16	Presidencia	bancuba	x		x		x					
17	Puesto de Mando	pm	x		x							
18		nomina	x									
19	SPD	spd			x							
20	servidor	Mdaemon	x		x							
21	administrador	admin	x		x							
22	Quarzo	slbtr	x		x							
23												
24												
25												
26												

Esta tabla se actualiza con la colaboración de la Gerencia de Sistemas Automatizados. De forma similar se controlan a otros usuarios que, aunque no pertenecen a la institución, utilizan el servicio de Internet por razones de trabajo y en colaboración con el propio banco. En este documento también se registra cada PC portátil, al usuario y el sello de protección.

Control a las áreas de trabajo

El control a las áreas de trabajo es fundamental para detectar infracciones y prevenir incidentes, debido a que las estaciones de trabajo representan el mayor volumen de equipos dentro de las TIC, cuyos usuarios tienen una gran diversidad de pensamiento, nivel de preparación y disposición de hacer lo correcto. En todos los reglamentos para el uso de las TIC, están establecidos manuales, y en la Resolución 127/07, en sus artículos 11 y 12, están claramente definidas las obligaciones de los usuarios. Por ello, en el tipo de control que nos ocupa se verifica que:

- Las computadoras tengan instalados los software autorizados por la máxima dirección de la entidad y que se encuentran en un listado adjunto al Plan de Seguridad Informática. Cualquier usuario que requiera instalar alguna aplicación extra, deberá canalizar esta solicitud y documentarla de la manera establecida en la institución.
- La información que contenga esté acorde con los intereses de la entidad.
- Los discos duros no estén demasiado llenos.
- No contengan Información Clasificada.
- El estado de seguridad del sistema se encuentre en los niveles requeridos.
- Los recursos compartidos estén siendo utilizados correctamente y con los privilegios necesarios.
- No exista variación en las propiedades de la Placa Base, el CPU, la BIOS.
- Estén conectados y compartidos los equipos que estén autorizados.

Estos análisis responden a las aplicaciones Total Network Inventory y Tree Size Portable.

Control de las computadoras fuera de la institución

El Banco Nacional de Cuba cuenta con computadoras portátiles fuera de las instalaciones para estudios de postgrados, maestrías, viajes al exterior, reuniones y otras tareas. En todos los casos, conforme a lo establecido en la Resolución 127/07 del MIC en los artículos 39, 40 y 41, se controla que la documentación para el movimiento de los equipos esté correctamente elaborada y amparada por la autorización de la máxima dirección. Durante la revisión de los mismos ante la salida, entrada o durante un largo período fuera del banco, se verifica:

- El estado general del equipo.
- La integridad del o los sellos de protección.
- Todo lo analizado anteriormente con respecto al software y el hardware.
- Si contiene Información Clasificada o sensible para los intereses de la entidad.
- Si contiene conexiones de acceso remoto.

Para esta tarea se utilizan las aplicaciones antes mencionadas.

Análisis de las trazas

El BNC cuenta con los servicios de correo electrónico nacional e internacional, y para algunos usuarios, Internet. Las trazas se archivan semanalmente por un período no menor de un año en una computadora, y son descargadas directamente de los servidores:

Internet

- Se verifica que la documentación de la autorización para el uso de este servicio sea correcta.
- Se controla que todos los usuarios estén navegando por la dirección IP que les corresponde.
- Se muestrean los sitios más visitados y los usuarios que los solicitan.
- Se muestrean los proxys con el objetivo de detectar el uso de proxys anónimos. Si esto ocurriera, se le informa a la administradora de red para que se bloquee su acceso desde el servidor.
- Se controla que los usuarios no naveguen por sitios no acordes con el interés social de la entidad.
- Se verifican las diferentes reglas y restricciones del servidor.

Correo

- Se realiza la salva de cada correo que entra y sale diariamente a la red en la computadora que contiene la salva de los logs, y se conserva por un espacio de seis meses.
- Se verifica que los usuarios no envíen correos en cadena.
- Se controla el uso apropiado del lenguaje y que el contenido esté acorde con los intereses de la institución.
- Que no se envíe y reenvíe Información Clasificada.

Computadoras con Información Clasificada

La manipulación de la Información Clasificada está recogida en el Decreto Ley 199/99. Específicamente el Capítulo VII define las regulaciones para el manejo de este tipo de información en las TIC, de manera que el control a las computadoras donde se manipula Información Oficial Clasificada se realiza de conjunto con la persona que atiende la OCIC, y se verifican los mismos aspectos del control a las áreas de trabajo. Además, se comprueba que:

- Estén instaladas solo las aplicaciones necesarias para el trabajo con este tipo de información.
- No exista otro tipo de información en la máquina, que no sea la que nos atañe.

En estas computadoras el antivirus se actualiza manualmente por la persona designada para ello. En caso de mantenimiento o reparación, el responsable de la seguridad informática debe estar presente durante la manipulación del equipo.

Otras actividades

Para cumplir todo lo que establece la base legal vigente, es necesario realizar las siguientes tareas:

- Participar en la capacitación y superación de los usuarios, teniendo en cuenta el tema que se aborda en las clases a los trabajadores, planificadas por la Gerencia de Seguridad, Protección y Defensa. Recientemente finalizó el Curso de Habilitación para Cuadros y Dirigentes, y se espera dar cumplimiento al mismo en el transcurso del año 2013.
- Elaborar un informe mensual con el resultado de todas las tareas antes descritas y otras incidencias para el Consejo de Dirección Ordinario.
- Verificar y asesorar al Departamento de Procesos Automatizados sobre los aspectos técnicos vinculados con la seguridad de las redes.
- Actualizar el Plan de Seguridad Informática.
- Participar en la comisión ante la investigación de cualquier violación o incidente de la seguridad informática.

Conclusiones

La actividad de la seguridad informática abarca un campo sumamente amplio, en el cual se encuentra inmerso un grupo de factores, como la máxima dirección de la institución, los directores, los gerentes y jefes de departamentos, los especialistas informáticos en sus diferentes funciones y el usuario final. Incluye también requisitos técnicos indispensables, inherentes a cada sistema, y particularidades de la entidad. De ello se deriva la necesidad de realizar un trabajo común que persiga el mismo objetivo: proteger la información y obtener el mismo resultado desde el rol de cada individuo, un trabajo de concientización de la importancia de cumplir con las medidas, en estrecha colaboración entre el área de Informática y el área de Seguridad, Protección y Defensa. Nos queda mucho camino por recorrer. A tono con el vertiginoso desarrollo de las TIC y la informatización de los procesos, mayores serán los desafíos de la seguridad informática, para lo cual no solo se necesita la profesionalidad de los especialistas, sino también la conciencia y la comprensión por parte de los usuarios.

*** Especialista en Seguridad Técnica de la Información en Soportes Informáticos, BNC**

Objetivo de la banca central

COLECTIVO DE AUTORES*

En la edición anterior estudiamos el control de los precios como uno de los objetivos fundamentales de la política monetaria. También hacíamos referencia a otros objetivos que revisten una gran importancia, como el tipo de cambio. Este objetivo, en el caso de Cuba, muestra elementos particulares relacionados

con las características especiales del entorno monetario cubano, que le atribuyen a los temas de tipo de cambio una importancia y magnitud diferentes, y solo concebibles en nuestro país.

La política monetaria y el mercado cambiario

De manera general, el control de los precios siempre ha estado en el centro de los objetivos monetarios de los bancos centrales. Sin embargo, la tasa de cambio es reconocida como uno de los precios más importantes de una economía, especialmente por su influencia en los precios de todos los demás productos, debido a sus componentes importados. Asimismo, en muchos esquemas de política monetaria se le confiere gran relevancia al control de la tasa de cambio, que llega a ser uno de los objetivos fundamentales de la política monetaria, junto a la inflación. En países subdesarrollados de economías abiertas y que dependen de la entrada de capitales, es casi imposible lograr una estabilidad de precios, si a la misma vez no se garantiza la estabilidad cambiaria.

La tasa de cambio muestra el precio de una moneda en función de otra, y permite evaluar cuanto se necesita de la moneda nacional para comprar productos expresados en la divisa extranjera. Dada la gran atención que prestan los gobiernos al control de los tipos de cambio, así como su accionar para lograr lo que consideran movimientos deseables del mismo, también son muy importantes los esquemas con los que funcionan estos mercados cambiarios, denominados regímenes cambiarios, los cuales son esencialmente de tres tipos y van desde los más flexibles, donde se deja fluctuar libremente la tasa de cambio, hasta los ultra fijos, donde esta es totalmente controlada por el banco central, pasando por toda una serie de regímenes intermedios.

En los primeros, se deja fluctuar la tasa de cambio, cuyo valor está determinado por el mercado. Se parte del principio de que cualquier intervención para controlarla, solo enviaría señales falsas a los agentes económicos, por lo que el mercado termina estabilizando la tasa de cambio a los niveles más adecuados. En momentos de crisis pueden ocurrir fuertes devaluaciones de las monedas nacionales, arrojando consecuencias negativas para la economía, debido a un encarecimiento excesivo de los productos importados, con las consecuentes afectaciones del consumo y de las capacidades productivas, por el aumento de los costos. Sin embargo, si en una depreciación se logra controlar el efecto al alza sobre los precios domésticos, el resultado puede ser positivo, pues estimula las exportaciones y, con ello, el producto.

Los movimientos de los tipos de cambio, producto del mercado, reciben el nombre de depreciaciones y apreciaciones. Si el tipo de cambio sube, quiere decir que se necesita mayor cantidad de moneda nacional para obtener una unidad de divisa extranjera, y se dice que la moneda nacional se depreció, y lo contrario cuando se aprecia.

Los tipos de cambio fijos tienen su expresión más ortodoxa en la dolarización, donde se adopta una moneda extranjera, normalmente el dólar estadounidense, como medio de circulación dentro del país, renunciando por completo a la posibilidad de hacer política monetaria. Sin embargo, existen otros esquemas de tipo de cambio fijo, donde los bancos centrales se comprometen con una determinada tasa de cambio entre la moneda nacional y la moneda extranjera, o sea, el tipo de cambio es fijado y mantenido por el banco central, y no se permite que fluctúe según el mercado. De esta forma, se logra eliminar los movimientos violentos de la tasa de cambio; sin embargo, se corre el riesgo de pérdida de reservas internacionales.

En el caso de que se produzca un aumento en la demanda de divisas, debido a una subida de los precios internacionales de productos como el petróleo o los alimentos, el banco central se ve obligado a vender las mismas a costa de sus reservas y al tipo de cambio fijado con anterioridad. En condiciones de tipo de cambio flexible, este se hubiera ajustado, depreciándose la moneda nacional. Pero con tipo de cambio fijo, esta situación puede volverse insostenible en el tiempo, pues el banco central debe cubrir la creciente demanda de divisas,

perdiendo reservas internacionales, lo que puede obligar al banco central a terminar subiendo el tipo de cambio. En los casos en que la tasa de cambio está fijada por el banco central, cuando este aumenta el tipo de cambio, se habla de una devaluación; en caso contrario, de una revaluación.

Debido a lo anterior, han surgido los regímenes cambiarios intermedios, donde se permite que la tasa de cambio fluctúe con el mercado, pero combinado con cierto nivel de intervención del banco central. Estos son los llamados regímenes de flotación sucia; generalmente se permite que la tasa de cambio se mueva libremente solo dentro de determinadas bandas, y la intervención de los bancos centrales es mucho más flexible y sostenible en el tiempo. Esta flexibilidad ha provocado que dichos regímenes sean cada vez más utilizados, especialmente en aquellos países subdesarrollados donde las fluctuaciones del tipo de cambio pueden ser demasiado violentas como para que el gobierno se desentienda de ellas, pero sus reservas no son lo suficientemente altas como para mantener una tasa de cambio fija sostenidamente en el tiempo.

El mercado cambiario en Cuba

Las particularidades *sui generis* de la economía cubana, a las que ya se ha hecho referencia en anteriores en especial, la presencia de doble circulación monetaria (pesos cubanos y pesos convertibles), y la segmentación de mercados (estatal y población), influyen en la expresión del mercado cambiario.

Por un lado, tenemos el mercado cambiario entre las monedas nacionales y las divisas extranjeras, que funciona de la misma forma en que hemos explicado anteriormente. Por otro, existe un mercado cambiario interno entre los dos signos monetarios nacionales, con tipos de cambio diferenciados, según se trate del segmento población o estatal.

La situación del mercado cambiario cubano puede ser dividida en dos etapas. La primera, que abarca de 1994 a 2003, llamada etapa de dolarización parcial, donde junto al peso cubano se legalizó la circulación del dólar. Durante estos años se permitió a una serie de entidades funcionar directamente en dólares, logrando un mayor dinamismo y convirtiéndose en un sector emergente. Mientras, en el sector de la población se recaudaban los dólares que entraban por concepto de remesas a través de la red de ventas minoristas en dólares. En todo este período se mantuvo una dualidad cambiaria, pues el segmento estatal funcionaba a un tipo de cambio fijo uno por uno entre la moneda nacional y la unidad de divisa extranjera expresada en dólares; en el segmento de la población este tipo de cambio era el de CADECA, producto de una combinación de relaciones de mercado e intervención estatal.

A partir de 2003 comenzó el proceso de desdolarización institucional, mediante el cual se sustituyó la circulación del dólar por un nuevo signo monetario nacional, el peso convertible. De esta forma, se entra en un esquema donde se mantiene la doble circulación monetaria, pero esta vez basada en dos signos monetarios nacionales, manteniéndose la segmentación entre población y sector estatal, principalmente por la diferenciación de tasa de cambio.

Por una parte, está el sector estatal, donde las operaciones cambiarias con las divisas se realizan a través del peso convertible a un tipo de cambio uno a uno, y paralelamente, existen operaciones cambiarias también uno a uno entre las dos monedas nacionales. Debido a la existencia de controles cambiarios, el acceso a las divisas se da de manera centralizada a través de las asignaciones planificadas.

En el sector de la población existen, por un lado, las operaciones que se hacen con el peso convertible uno a uno con respecto al dólar, y por otro, están las operaciones entre el peso cubano y el peso convertible 24 a 1. Asimismo, la población hace uso de las dos monedas nacionales para acceder a los dos circuitos de circulación mercantil establecidos.

Estas características hacen del entorno monetario un elemento sumamente particular de la economía cubana, el cual juega un papel fundamental no solo como elemento de equilibrio monetario, sino también redistributivo a lo interno de la población. Un movimiento de la tasa de cambio entre el peso cubano y el peso convertible representa en la práctica una variación del poder adquisitivo de la población; de ahí la importancia que se le ha dado durante estos últimos años, y que sea uno de los objetivos fundamentales de la política monetaria cubana.

El mercado cambiario como objetivo de la política monetaria del BCC

Cuba fue transitando de una política monetaria enfocada en el control de la liquidez en manos de la población correspondiente al período anterior a la crisis de la década de los 90 hacia un esquema con posterioridad a la crisis enfocado en el control de la inflación agro informal y el mercado cambiario de la población.

En el período de dolarización parcial de la economía (1994-2003), el objetivo principal radicaba en la captación de divisas, y en el control y estabilización del tipo de cambio, el cual llegó a ubicarse a 140 pesos cubanos por dólar. En este contexto, la volatilidad del tipo de cambio afectaba negativamente la estabilidad de precios. De esta forma, se utilizó el control de tipo de cambio como un ancla para detener el aumento de los precios en la etapa más dura de la crisis. Ya para finales de la década de los 90, la tasa de cambio había logrado estabilizarse en torno a los 20 pesos cubanos por dólar.

Durante toda esta etapa el régimen cambiario presente en el mercado cambiario era de *flotación sucia*, pues se dejaba fluctuar relativamente el tipo de cambio, pero sin permitir que se saliera de determinadas bandas, las cuales dependían de la situación de la economía y no eran definidas explícitamente. La fluctuación de la tasa de cambio era una valiosa información, pues daba muestras del equilibrio monetario de la economía cubana. Cada vez que la tasa tendía a subir, era muestra de que se necesitaba retirar dinero de la circulación para evitar esta tendencia o aumentar la venta de productos en moneda nacional, para lo cual era utilizado el MINCIN.

A partir de 2003, con el proceso de desdolarización institucional, y hasta la actualidad, con la introducción del peso convertible, las operaciones cambiarias de la población se dividieron en los dos grupos a los que ya hicimos referencia. Por un lado, tenemos las operaciones entre el peso convertible y las divisas, con tipo de cambio fijo y una libre convertibilidad, mientras que por el otro están las operaciones entre ambas monedas nacionales, que en el caso de la población, ocupan ahora el papel que tenían las operaciones entre los pesos cubanos y los dólares de la etapa anterior. En este último caso, el régimen cambiario fue adquiriendo un carácter cada vez más fijo.

Es importante señalar, que en las condiciones actuales, este tipo de cambio entre el peso cubano y el peso convertible actúa en la práctica como un precio más de la economía, ya que regula el acceso desde el peso cubano, (moneda en la cual se realiza la gran mayoría de pagos de salarios, seguridad social y préstamos bancarios) al circuito mercantil en pesos convertibles. Así, un movimiento de esta tasa de cambio actúa en la práctica como un aumento o disminución de los precios de estos productos; de ahí la importancia que se le ha dado y que se haya decidido pasar a un régimen cambiario fijo.

Sin embargo, los desequilibrios monetarios que se puedan producir, ya no se hacen evidentes en el movimiento del tipo de cambio (como sí pasa en el caso de los precios), debido a que este ha pasado a ser controlado por el BCC. En las condiciones actuales, el BCC debe intervenir en el mercado cambiario, vendiendo o comprando a CADECA los pesos convertibles que faltan o sobran al final de sus operaciones. Ello es lo que garantiza que el tipo de cambio se mantenga fijo. De no hacerse la intervención, el tipo de cambio se ajustaría como cualquier precio de oferta y demanda.

Este nuevo esquema tiene como ventaja que se logra una determinada estabilidad de la tasa de cambio, protegiendo a la población de las fluctuaciones que pudiera tener esta. Sin embargo, en casos de desequilibrio monetario, el BCC debe estar dispuesto a vender todos los pesos convertibles que la población está dispuesta a comprar, con la consecuente erogación en divisas del Estado que significa el aumento de la demanda en las tiendas que venden en pesos convertibles, y cuyo surtido tiene un alto componente importado.

Por otra parte, en casos de un aumento en la entrada de remesas, el BCC debe comprar los pesos convertibles sobrantes en manos de la población, lo que significa una emisión de pesos cubanos, y puede traer una presión inflacionaria, si no se aumenta la oferta mercantil en moneda nacional. De esta forma, el país se ve obligado a usar una parte de esa entrada de divisas para aumentar la oferta mercantil o estimular el sector productivo para buscar el mismo efecto.

Es importante señalar que el hecho de que el tipo de cambio sea fijo, no quiere decir que no cambie, sino que solo lo hace bajo la decisión del banco central. En esta nueva situación, el objetivo de política deja de ser la tasa de cambio, y pasa a ser el monto de la intervención del banco central en el mercado cambiario, que es necesaria para lograr mantenerla fija. Según vaya aumentando o disminuyendo el monto de esta intervención, se pueden sacar conclusiones y recomendar determinada política monetaria. Asimismo, dar seguimiento al monto de esta intervención y lograr que se ubique en determinado rango, se ha convertido en uno de los objetivos fundamentales del Banco Central de Cuba.

La operatoria del mercado cambiario de la población durante estos años, ha desempeñado un papel fundamental en la estabilidad y credibilidad tanto del peso cubano, como del peso convertible. La oferta de pesos convertibles y dólares a la población por parte de CADECA no se ha interrumpido, y las casas de cambio se han mantenido prestando sus servicios, aun en los períodos de mayor incertidumbre.

Bibliografía

1. *Hidalgo de los Santos, Vilma y Pérez, Carlos: Estabilidad y política monetaria en la economía cubana. Revista del Banco Central de Cuba, N° 1, 2010.*
2. *Pérez, Carlos: Esquema de política monetaria para el segmento de la población de la economía cubana. Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana, 2011.*
3. *Lage, Carlos: Principios para la medición de la emisión monetaria en Cuba. Tesis de Maestría, Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, 2011.*
4. *Sachs, Jeffrey y Larraín, Felipe: Macroeconomía. Editorial Mc Graw Hill, 1999.*
5. *Krugman, Paul: Economía Internacional. Teoría y Política. Editorial Pearson Educación; 5ª edición. Madrid, 2001.*
6. *Mishkin, Frederic: Moneda, banco y mercados financieros. Pearson Educación de México, S.A., 2008. VIII edición.*
7. *Vidal, Pavel: Nuevo esquema de la política monetaria en Cuba: análisis macroeconómico y estimación con un modelo VAR. Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas, CEEC. La Habana, 2007.*

*** Dirección de Política Monetaria del Banco Central de Cuba**