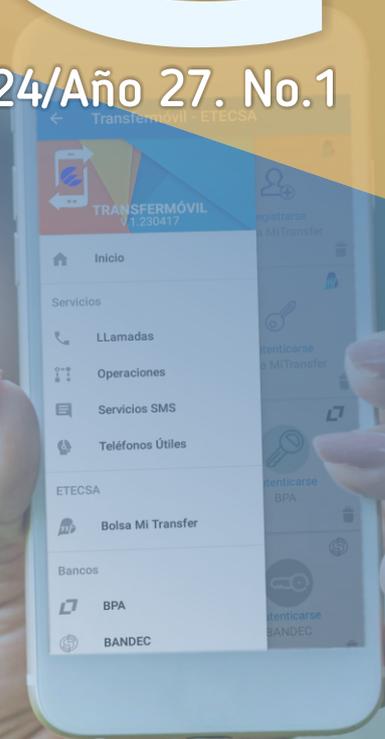


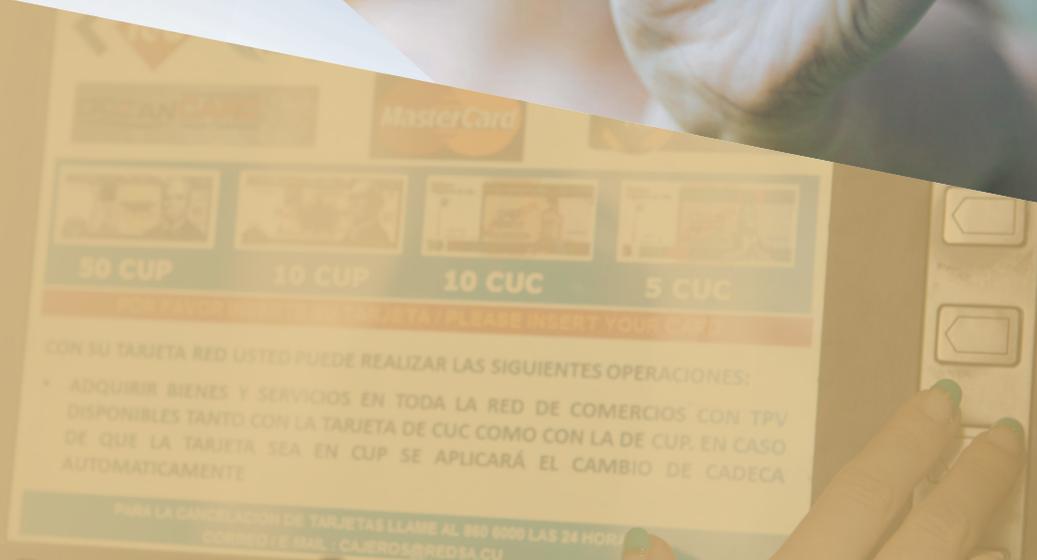
# BCC

REVISTA DEL BANCO CENTRAL DE CUBA | 2024/Año 27. No.1

ISSN 1560-795X



dec  
NCA



## Retos y logros de la **BANCARIZACIÓN**

# Le invitamos a colaborar

La revista del Banco Central de Cuba se envía a todos los bancos e instituciones del Sistema Bancario y Financiero Nacional, y forma parte del sitio web del BCC en Internet



# SUMARIO



## BCC

REVISTA DEL BANCO  
CENTRAL DE CUBA  
2024/Año 27. N° 1

## ACONTECER

**2** Banco Central de Cuba: Balance de un intenso quehacer durante el 2023

MSc. Ángel María del Toro Fonseca

**7** Banca cubana superó expectativas en Feria Internacional Informática 2024

MSc. Ángel María del Toro Fonseca

## ANÁLISIS

**10** Bancarización de las operaciones: logros y desafíos

MSc. Lourdes Aintzane Delgado Corrons,  
MSc. Roxana Teresita Montero Beltrán y MSc. Naiví Montané Marsal

## TÉCNICA BANCARIA

**21** Sistema de costeo basado en las actividades para entidades bancarias y financieras del BCC

Dra. C. Miriam Lucila López Rodríguez, MSc. Ángel Jean Hernández Núñez  
y Lic. Lídice Soto Fernández

**28** Hoja de Ruta para el desarrollo de la Banca Verde en Bandec

MSc. Osdais Israelio Zuleta Gavilanes, MSc. Judith Thomas Pérez  
y Dr.C. Happy Salas Fuente

## DETRÁS DE LA MONEDA

**34** “Andar La Habana” de la mano de sus monedas y billetes (Parte I)

Dr.C. Roberto Menchaca García

### COMITÉ EDITORIAL:

Rosa de la Caridad Castillo Campos  
Gretel Moya Trobajo,  
Mercedes García Armentero  
María Antonia Fernández  
Yanely Franqui López  
Yenet Arencibia  
Yasmary Rodríguez Alonso

### COORDINADORES:

**Banco Popular de Ahorro**  
Guillermo Sirvent

**Banco de Crédito y Comercio**  
Reina Belkis Pérez

**Banco Metropolitano**  
Elena Lima

**Banco Exterior de Cuba**  
Aniely Pérez Hernández

**CADECA**  
Jéssica Domínguez Fuster

**Banco de Inversiones**  
Wendy Luna Fierro

### EDICIÓN Y CORRECCIÓN:

Carmen Alling García.  
[caridad.carmen@bc.gob.cu](mailto:caridad.carmen@bc.gob.cu)

### DISEÑO:

[graphik.cu@gmail.com](mailto:graphik.cu@gmail.com)



Las opiniones expuestas en los artículos de esta revista son exclusiva responsabilidad de los especialistas que los firman.

El Banco Central de Cuba no se identifica necesariamente con el criterio de los autores. Los artículos pueden ser reproducidos, citando la fuente.

Encontrémos en Internet: [www.bc.gob.cu](http://www.bc.gob.cu).

Publicación a cargo de la Dirección de Información y Comunicación Institucional (DICI)

# Banco Central de Cuba: Balance de un intenso quehacer durante el 2023

MSc. Ángel María del Toro Fonseca \*

2

El 6 de abril de 2024 se efectuó la reunión de balance del trabajo desarrollado durante el 2023 por las instituciones que agrupa el Banco Central de Cuba, en el Palacio de la Revolución de La Habana.

Presidieron la reunión Miguel Díaz-Canel Bermúdez, Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y Presidente de la República; Ma-

nuel Marrero Cruz, miembro del Buró Político y Primer Ministro; Ricardo Cabrisas Ruiz, viceprimer ministro; Juana Lilia Delgado Portal, ministra presidenta del BCC; Joel Queipo Ruiz y Jorge Luis Broche Lorenzo, miembros del Secretariado del Comité Central del Partido.

Además participaron ministros y representantes de organismos e instituciones del estado cubano.





No importó que la nación caribeña esté incluida injustamente en la lista de países patrocinadores del terrorismo mundial, ni que la economía cubana se vio afectada con más de 280 millones de dólares hasta el mes de febrero de 2023, como consecuencia de más de 240 medidas de bloqueo, pero se demostró que el optimismo de los trabajadores bancarios sigue en alto.

No obstante, los daños de esta injusta política durante el 2023 fueron evidentes. Como consecuencia del contexto mencionado, se acentuaron los desequilibrios macroeconómicos, que afectan la posibilidad de que la economía nacional recupere los ritmos de crecimiento económico que demanda la población cubana.

### DESEQUILIBRIOS MACROECONÓMICOS DURANTE EL 2023 EN CUBA

- Escasez de divisas, lo que impidió cumplir un porcentaje de los pagos de las obligaciones contraídas y de las importaciones previstas en el plan nacional.
- Significativo proceso inflacionario determinado por el crecimiento de la cantidad de dinero en circulación.
- Deterioro de las condiciones monetarias del sector de la población: incremento de la cantidad de dinero en circulación; pérdida del poder adquisitivo de los ingresos e incremento del mercado informal de divisas.

La actividad bancaria correspondiente al año 2023 en la nación cubana, colocó especial acento en la valoración de la marcha del proceso de bancarización de operaciones. Durante la reunión de balance nacional trascendió que persisten factores negativos sobre la agilidad de la implementación de las medidas previstas en este programa, si bien no dependen todas las decisiones y facultades de la banca cubana.

A lo anterior se suma todo un banco de problemas, sobre los cuales se deben establecer las líneas de trabajo a desplegar en 2024.

### PRINCIPALES PROBLEMAS DIAGNOSTICADOS EN EL QUEHACER BANCARIO DURANTE EL 2023

- Persisten dificultades con la calidad del servicio en las instituciones bancarias, agravadas por el déficit de dinero en efectivo, la fluctuación de la fuerza de trabajo especializada, la demora en algunos trámites, la incorrecta o insuficiente explicación a los clientes y las fallas en las telecomunicaciones y sistemas tecnológicos en general.
- Como resultado, se recibieron más de 11 mil quejas de clientes en el año 2023, de las cuales fueron calificadas con razón, o con razón en parte el 26%.
- El déficit del dinero en efectivo se mantuvo durante todo el año 2023. En los últimos tres años, el efectivo fuera del Sistema Bancario ha crecido cuatro veces, lo que impactó en su baja

disponibilidad en la red de oficinas bancarias para responder a la demanda de los clientes.

- Disminución de los depósitos de efectivo en divisas, lo cual no permitió satisfacer la demanda de extracciones de los titulares de cuentas y el pago en efectivo de transferencias recibidas del exterior, así como la inoperancia del mercado cambiario de la población.
- La disminución de los ingresos externos del país afectó la disponibilidad de divisas en la economía, lo cual implicó incumplimientos en los pagos de operaciones con el exterior, acumulación de operaciones en los bancos, que no es posible ejecutar, todo lo cual incide negativamente en la credibilidad de los bancos y del país ante los organismos bancarios internacionales.
- La pérdida de la membresía del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, ante la imposibilidad de encontrar vías bancarias para ejecutar el pago de la cuota, limitó las posibilidades de participar en acciones de capacitación y en reuniones con bancos centrales y ministerios de hacienda de la región.

les. Entre estos, la morosidad o el incumplimiento de los actores económicos que no depositan las finanzas en los bancos y utilizan sus cuentas bancarias en función de negocios personales.

A lo anterior se suma el grado de deterioro de los 800 cajeros automáticos instalados en todo el país, fenómeno que se convierte en una interrogante difícil de responder ante la pregunta del pueblo sobre cómo proceder para extraer el efectivo que le pertenece, y que se encuentra acumulado en las tarjetas magnéticas que se entregan diariamente por parte de las instituciones financieras.

En los análisis realizados como parte del Balance del Trabajo Bancario, la ministra presidenta del BCC, Juana Lilia Delgado Portal, afirmó que sin dudas la atención a los fenómenos negativos e internos de esta institución estará en el centro de atención de las entidades bancarias y los colectivos que agrupan.

Con mirada optimista y sumamente objetiva, el Sistema Bancario Nacional asumió sus deficiencias durante el año 2023, pero también reconoció los resultados.

## PRINCIPALES RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD BANCARIA DURANTE EL 2023

- Se adoptaron acciones para implementar las Letras de Regulación Monetaria como un nuevo instrumento del BCC, que permite en-

# 4

Dificultades desde el exterior de las instituciones bancarias también afectaron sus resultados integra-



tre otros propósitos, ampliar las capacidades para ejercer la política monetaria.

- Se continuó la implementación de la estrategia de bancarización de las operaciones, para contribuir entre otros aspectos, a disminuir el uso intensivo del dinero en efectivo.
- Al cierre de 2023, las operaciones realizadas por los canales electrónicos de pago y pasarelas representaron el 80% del total de las operaciones y el 70% del monto, superior en 5 puntos porcentuales respecto al año anterior.
- Se incrementó el servicio de Caja Extra como alternativa para la extracción de dinero en efectivo, con más de 15 mil corresponsales no bancarios, tales como comercios, bodegas, farmacias, tiendas y oficinas de correo, entre otros.
- Se otorgaron financiamientos a la economía por más de 408 mil millones de pesos, lo que representó el 115% del importe financiado el año anterior. Las mayores colocaciones correspondieron a los sectores de comercio, industria manufacturera, agricultura y ganadería.
- Se continuó otorgando créditos a la población, fundamentalmente para acciones constructivas, por alrededor de mil 500 millones de pesos.
- Se concluyó la tercera actualización de la Evaluación Nacional de Riesgos del país. Por primera vez se emitió la Lista Nacional de Terroristas al amparo de lo dispuesto por las Naciones Unidas.
- Se avanzó en el reordenamiento de la deuda gubernamental y bancaria con la Federación de Rusia y con la República Popular China.
- Se introdujo el uso y se logró la aceptación de las tarjetas de pago MIR, tanto en los canales de pago, como en los cajeros automáticos.
- Se lanzó y promovió la Estrategia Nacional de Educación Financiera y se implementó en su primera etapa, en la que se establecieron alianzas entre las instituciones del ramo y otros actores de la economía para elevar la cultura financiera. Se ejecutaron numerosas acciones de comunicación y sensibilización sobre este tema.
- Se iniciaron los trabajos de diseño y organización para la creación del Banco Nacional de Desarrollo, institución que tendrá como

objetivo financiar obras de infraestructura y otras actividades priorizadas en los distintos sectores de la economía.

- El Banco Central de Cuba (BCC) mantuvo la condición de Vanguardia Nacional, lo que refleja un sostenido trabajo sindical.

Las instituciones bancarias darán continuidad a las acciones tecnológicas, de perfeccionamiento de procesos y de comunicación que le aporten energía a la bancarización de operaciones con la participación del resto de la sociedad cubana, fundamentalmente con los prestadores de bienes y servicios, las autoridades reguladoras, los gobiernos locales y las formas de gestión no estatal.

Al mismo tiempo, la mirada de optimismo, acompañado del potencial humano y profesional de jóvenes científicos apegados a las ciencias de la informática y las comunicaciones, abarcará acciones para uniformar los sistemas de pago electrónico con el empleo de todas las plataformas y códigos desplegados en la nación.

Los anteriores propósitos se transparentan en las principales proyecciones de trabajo para el año 2024.

#### **PRINCIPALES PROYECCIONES DE LA BANCA CUBANA PARA EL 2024**

- Identificar proyectos que generen ingresos externos y propicien el mejoramiento del flujo de divisas al país. El BCC trabaja en identificar modalidades para la entrada de Cuba en el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) y concretar mecanismos de acercamiento a otros organismos e instituciones financieras internacionales.
- Captar nuevos financiamientos externos con énfasis en potenciar la actividad del sector exportador.
- Implementar el nuevo mecanismo para la asignación y gestión de la liquidez para todos los actores económicos. Se trabaja con el MEP en la fase de diseño operativo, procedimientos y normas que permitan su implementación, sin obviar el contexto actual que marca el punto de partida de este nuevo mecanismo.
- Recuperar los flujos de remesas. Incentivar su captación y estudiar la factibilidad de nuevos canales, plataformas y el empleo de escenarios digitales para las remesas y operaciones de cobros y pagos desde el exterior.
- Redimensionar el mercado cambiario. Para ello, se avanza, de conjunto con el MEP, en una propues-



ta de transformación de este mercado, en el que participan otros actores económicos.

## 6

- Continuar el proceso de renegociación y reordenamiento de la deuda externa con países estratégicos.
  - Dar continuidad a las acciones para ampliar las relaciones internacionales del Sistema Bancario y Financiero cubano, incluidas las gestiones para incrementar la red de bancos corresponsales en el exterior, a fin de apoyar las relaciones económicas, comerciales, financieras y de cooperación del país.
  - Implementar el Mercado de Letras de Regulación Monetaria del BCC en las fases previstas para este año, con el objetivo de regular la cantidad de dinero en circulación y contribuir al desarrollo de los mercados financieros.
  - Consolidar el proceso de bancarización con la participación del resto de la sociedad, fundamentalmente con los prestadores de bienes y servicios, las autoridades reguladoras, los gobiernos locales y las formas de gestión no estatal.
  - Estandarizar los sistemas de pagos electrónicos con el empleo de todas las plataformas y códigos desplegados a nivel nacional.
  - Diseñar otras estrategias para disminuir el efectivo en las transacciones, para estimular los depósitos y disminuir las extracciones.
  - Adoptar medidas que permitan aumentar la disponibilidad de efectivo en el Sistema Bancario.
- Perfeccionar el trabajo del Sistema Bancario a partir de la actualización del diagnóstico integral, de manera que pueda responder con más efectividad a las transformaciones de la economía.
  - Mejorar la calidad del servicio con una revisión de los procesos en las oficinas bancarias, con vistas a su simplificación o sustitución gradual a través de los canales electrónicos.
  - Actualizar la estrategia trazada para la gestión del capital humano en las instituciones del Sistema Bancario. Avanzar en el completamiento de la plantilla de especialistas, cuadros y reservas, priorizando los cargos decisorios.
  - Implementar las medidas aprobadas para reducir los problemas de inestabilidad de la fuerza de trabajo que presentan las instituciones financieras.
  - Conducir desde el Comité Coordinador la preparación del país para la realización de la 5ta Ronda de Evaluación Mutua de GAFILAT y promover la presentación al Gobierno de la Evaluación de riesgos nacionales de lavado de activos, financiamiento al terrorismo y financiamiento a las armas de destrucción masiva y la estrategia para el escenario 2023-2025, de acuerdo con la estrategia nacional establecida.
  - Fortalecer las acciones que permitan incrementar la efectividad de la estrategia para el enfrentamiento al delito y la corrupción en el Sistema Bancario y Financiero.
  - Avanzar en el programa para la migración de los centros de datos de los bancos hacia REDSA. Continuar incrementando la capacidad de esta institución para convertirla en el centro tecnológico del Sistema Bancario.
  - Cumplimentar el cronograma de tareas asociadas a la Estrategia Nacional de Educación Financiera. Mantener las transmisiones del programa televisivo "Conecta tus finanzas" y el perfil de Facebook "Eduquemos nuestras finanzas", en los que se publiquen contenidos de interés en materia de bancarización y cultura general de las finanzas.
  - Perfeccionar los mecanismos de comunicación institucional dirigidas al público interno y externo en relación con los productos y servicios bancarios.
  - Mantener la condición de Vanguardia Nacional en las instituciones bancarias que lo ostentan.

# Banca cubana superó expectativas en Feria Internacional Informática 2024

MSc. Ángel María del Toro Fonseca \*

Las instituciones que integran el sistema de la banca cubana superaron las expectativas planteadas, previo a la XIX Convención y Feria Internacional Informática 2024, que se desarrolló con total éxito en el recinto ferial PABEXPO y el Palacio de las Convenciones de La Habana, Cuba, entre los días 18 y 22 de marzo del presente año.

Los reconocimientos de autoridades nacionales y extranjeras, así como de los jurados del evento ferial por el desempeño exitoso en la Convención Internacional, avalaron el hecho de que la banca cubana continúa incorporándose con éxito a las oportunidades de inspirar, conectar y transformar a Cuba en los marcos del horizonte digital en que se abre paso.

El factor de integración caracterizó a las instituciones bancarias: Banco Central de Cuba (BCC), Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), Banco Popular de Ahorro (BPA), Banco Metropolitano S.A. (BANMET), a la institución financiera no bancaria Servicio de Pago Red S.A. (REDSA) y a los actores del grupo que lleva adelante la Estrategia Nacional de Educación Financiera (ENEF) en el país. En estrecha unión, trabajadores, técnicos, especialistas y directivos se desdoblaron como gestores de información, marketing y en la prestación de servicios elementales en el espacio del stand designado al efecto dentro de recinto ferial de PABEXPO.

En favor de los propósitos del gobierno cubano, reafirmados en la XIX Feria y Convención Internacional de Informática 2014, los representantes de la banca cubana contribuyeron a la demostración positiva de cuánto se puede avanzar cuando se aprovecha oportunamente el potencial de la transformación digital, para modernizar los procesos de prestación de servicios bancarios a la población.





El sistema bancario cubano asistió a la reciente versión de la Feria de Informática 2024 en condición de expositor de proyectos y demostró ser capaz de sostener un stand de intercambios profesionales y de servicios, sobre la base de los resultados obtenidos durante los años que transcurren de incorporación a los pagos digitales, a la bancarización de las operaciones y a la ubicación de actividad bancaria en el centro de la economía nacional, con una estrategia bien definida para la Educación Financiera de la Población.

En este sentido, durante Informática 2024 se habilitaron concursos de conocimientos, sorteos con sus correspondientes premiaciones y se instaló in situ a modo de prueba, un nuevo servicio de notificaciones de alerta de la gestión bancaria, que permitirá a los clientes recibir información detallada sobre créditos, débitos, remesas y otras operaciones financieras.

### **Banco Popular de Ahorro: multiplicidad de servicios de frente a la familia cubana**

En el contexto del recinto ferial de PABEXPO, logró acaparar los servicios de personalización de tarjetas bancarias con 34, por encima del resto de las instituciones de su giro. Dentro de la multiplicidad de gestiones, este banco atendió clientes con necesidades modificar las claves de tarjetas, realizar pagos de trámites de viviendas y dificultades para el registro de la aplicación EN ZONA. La entidad estuvo representada en el evento teórico por 11 delegados, desarrolladores, informáticos, y directivos.

### Banco Metropolitano: Miradas de futuro hacia el perfeccionamiento digital

El colectivo del Banco Metropolitano S.A. aprovechó con creces la oportunidad de la 19na. Feria Informática 2024 y sostuvo un encuentro con la Empresa de Tecnologías de la Información para la Defensa (XETID), para solicitar la producción de una aplicación que permita a los usuarios hacer reservaciones en las sucursales bancarias, aliviando la permanencia en largas colas lo que se traduce e incrementando las posibilidades de servicios en línea.

Igualmente, esta entidad bancaria realizó, de conjunto con BPA y BANDEC, la versión a prueba del producto SERVICIO DE NOTIFICACIÓN, con origen en BANDEC. Esta aplicación por SMS notifica a los teléfonos móviles los débitos en las cuentas bancarias avaladas con tarjetas. También permite conocer cuándo y dónde se debita una tarjeta, lo que permite a los clientes tener un mejor control de las finanzas personales y, a la vez, protegerse ante posibles robos electrónicos. De este tipo de servicios se concretaron 169, participando en su lanzamiento la compañera Juana Lilia Delgado Portal, Ministra Presidente del Banco Central de Cuba.

Especialistas y directivos del Banco Metropolitano sostuvieron un encuentro de trabajo con sus similares de la Universidad de las Ciencias Informáticas la UCI, con el objetivo de concluir la APK BANMET en su segunda versión. Se estrecharon relaciones con REDSA y los bancos comerciales con potencial proveedor de medios técnicos, relacionados con los servicios de la banca electrónica.

El Banco de Crédito y Comercio, contribuyó al éxito de la presencia bancaria en Informática 2024, al lograr la entrega de 58 tarjetas multibancas, posibilitar la personalización de 59 tarjetas de débito y participar del lanzamiento de la opción de las notificaciones bancarias.

En el marco de la Feria se logró el Reconocimiento Especial al Proyecto Sistema Bancario Cubano: Bancarización de operaciones y educación financiera, la principal opción teórica presentado por la banca cubana y defendido por Lourdes Aintzane Delgado Corrons, Experta en Políticas de la Dirección General de Sistemas, Tecnología y Desarrollo (DGSTD), por su aporte a la promoción de una cultura digital como complemento al proceso de bancarización del país, pilar fundamental para el proceso de transformación digital.



# Bancarización de las operaciones: logros y desafíos

MSc. Lourdes Aintzane Delgado Corrons,  
MSc. Roxana Teresita Montero Beltrán  
y DrC. Naiví Montané Marsal \*

10

La banca cubana lleva décadas impulsando la bancarización a partir del incremento de los canales digitales de pago, facilitando el acceso a los servicios financieros y ofreciendo opciones para el manejo de las cuentas.

La continuidad del proceso de bancarización de las transacciones se inició en agosto de 2023, respondiendo al interés de acelerar el uso de los servicios financieros por las vías digitales, y de esta forma disminuir el uso del dinero en efectivo de manera gradual y paulatina. En estos momentos, el país se encuentra en mejores condiciones por el grado de informatización alcanzado y más participación de sectores en la transformación digital de la sociedad.

La bancarización de las operaciones por la cantidad de instituciones, procesos y áreas que abarca, resulta difícil de resumir. No obstante, es propósito del artículo relatar aquello que aconteció antes y durante la emisión de la Resolución No 111 de 2023 desde el Banco Central de Cuba.

En los últimos años han sucedido desequilibrios en la economía, caracterizados por existir un crecimiento económico bajo, aumento de las presiones inflacionarias, escasez de los bienes de consumo e insumos productivos en el sector estatal, más mercados informales, agravamiento de la inconvertibilidad y el poder adquisitivo de la moneda nacional. Todo ello se complejiza por el uso predominante del dinero efectivo. No se ha podido detener el crecimiento

del dinero en circulación, que supera los 70 mil millones de pesos como promedio anual, lo cual conlleva incurrir en el riesgo de reducir las coberturas de dinero para afrontar la demanda, llegando a niveles insostenibles.

El aseguramiento del dinero efectivo demandado implica mantener ciclos de producción continua de papel moneda, incrementando gastos en divisas por este concepto. Adicionalmente, genera costos en términos de transportación, procesamiento y almacenaje.

La norma asociada a la implementación del nuevo proceso de bancarización de las operaciones es la Resolución No 111 de 2023, emitida el 2 de agosto por el Banco Central de Cuba. Esta norma puede contribuir a reordenar los flujos financieros del país y las relaciones de cobros y pagos entre todos los actores de la economía, influyendo en la disminución de los niveles de informalidad existentes, un mayor control fiscal, y el uso de los canales electrónicos de pago para facilitar el pago de bienes y servicios de la población (Folleto Instructivo, 2023).

A propósito, Joaquín Alonso Vázquez, Ministro Presidente del BCC en su intervención en la "Mesa Redonda" del 7 de agosto de 2023: "se ha estimado un periodo de seis meses para su implementación, al que se espera que cada vez se sumen más personas. Se estimula el uso de los canales de pago electrónicos para obtener beneficios y descuentos. Es un proceso demandado por la población, como se pudo apreciar en

los debates de la reciente sesión ordinaria de la Asamblea Nacional del Poder Popular”.

Con el objetivo de reordenar los flujos financieros del país, se inició un proceso de trabajo para incrementar el uso de los canales electrónicos de pago, entre otras cuestiones. Las acciones permiten confeccionar los planes y establecer cronogramas de trabajo alineados entre todas las instituciones participantes.

Es propósito de las autoras describir los principales elementos que conformaron estos procesos de trabajo; así como las líneas estratégicas que aseguraban un buen desarrollo de tan importante proceso.

### Conceptualización

En el informe de diagnóstico sobre el comportamiento de la inclusión financiera en Cuba, elaborado por el Grupo de Trabajo del Proyecto Macroeconómico e Institucional del PNDES 2030 para Cuba “Inclusión, educación financiera y el desarrollo de los sistemas de pagos”, se conceptualizan los términos “inclusión financiera” y “bancarización”, y hay tendencia de ser utilizados indistintamente, aunque en realidad no constituyen exactamente lo mismo. La bancarización expresa el grado de utilización de los productos financieros para realizar transacciones económicas a través de intermediarios financieros formales y legales, los cuales están sometidos a una regulación y control exigente.

La inclusión financiera es un concepto más amplio, abarca todas las iniciativas, innovaciones y alternativas financieras propiciadas también por intermediarios no financieros (operadores y desarrolladores tecnológicos), y va dirigida fundamentalmente a los actores tradicionalmente excluidos del sector financiero formal, brindándoles acceso, uso y calidad al ahorro, los pagos, el crédito y los seguros, lo que les permitirá realizar un mejor manejo del riesgo de sus finanzas, cambiar su condición y acceder a una mejor calidad de vida. Además, para los que ya forman parte del sector financiero formal, contribuye a mejorar y perfeccionar el uso del sistema financiero.

### Objetivos del proceso de bancarización de las operaciones

Estar bancarizado mediante la posesión de una cuenta corriente es una condición necesaria, pero no suficiente para resolver las problemáticas en Cuba con la gestión del dinero en efectivo, la disminución de los depósitos, el aumento de las extracciones en efectivo, así como la existencia de un mercado informal de divisas. Por ello es necesario que las relaciones de cobros y pagos entre actores económicos se realicen a través de los instrumentos bancarios existentes y establecer reglas

que propicien ordenar los flujos monetarios por la vía formal. La bancarización de operaciones tiene por fin:

- Disminuir el uso creciente del dinero efectivo, en correspondencia con el cumplimiento de los Objetivos de Trabajo del Sistema Bancario y Financiero.
- Fortalecer la preparación del país y consolidar su actuación ante futuras evaluaciones sobre las actividades ilícitas, de lavado de activo y prevención al delito.
- Favorecer la restitución de la reserva de dinero efectivo e ir disminuyendo la impresión de billetes con el consiguiente ahorro de divisas para el país.

Reducir el uso de efectivo sigue representando uno de los mayores desafíos. Las acciones de la bancarización de las operaciones se deben dirigir no sólo al desarrollo, promoción y modernización de medios de pago electrónicos, sino también a las mejoras en infraestructura tecnológica y de comunicaciones, el diseño de productos de ahorro e inversión el desarrollo de incentivos bancarios y fiscales, todo lo cual contribuirá a la reducción paulatina del uso de dinero efectivo en el corto y mediano plazo.

Marco de trabajo y principales acciones para asegurar el proceso

La bancarización de los actores económicos parte de dos principios fundamentales:

1. Realizarse en similitud de condiciones, de forma gradual, y en correspondencia con las condiciones económicas y tecnológicas que se creen en cada territorio (provincia, municipio).
2. Toda medida que se implemente debe representar una mayor ventaja que el uso del efectivo.

Lo anterior precisa de un trabajo ordenado que ha consistido en dirigir el proceso desde el Banco Central de Cuba, a quien corresponde liderar, dado por facultad en el Decreto Ley 361/2018, así como por su nivel de experticia en estos temas. Para ello, se establecieron reuniones operativas con la alta dirección del banco y encuentros técnicos de trabajo con las entidades implicadas semanalmente. En estos grupos se definen las medidas para asegurar la actividad y definir cuáles líneas estratégicas deberían crearse paralelamente para apoyar el buen desarrollo de las acciones. Este mecanismo semanal de monitoreo y evaluación se mantiene durante todo el proceso.

En este sentido se determinan elementos de aseguramiento entre los que destacaron:

1. Diseñar un programa que garantice la selección y capacitación del personal que participará en la implementación de estas acciones, para lograr que su instrumentación sea efectiva.

2. Diseñar un programa divulgativo que garantice una buena comunicación, transmitiendo mensajes en positivo de las ventajas para la mejor comprensión de todos los actores económicos y población.
3. Implementar acciones diseñadas en la Estrategia Nacional de Educación Financiera que permita a la población y a los actores económicos conocer todas las alternativas y ventajas de los distintos medios electrónicos de pago a su disposición.
4. Identificar las potencialidades para la bancarización en todos los territorios (trabajadores estatales y de las formas de gestión no estatal, jubilados, pensionados y beneficiarios de la asistencia social), a partir de las facilidades y condiciones tecnológicas reales que permitan establecer prioridades y proyecciones.

A partir de estas acciones se identificaron alianzas necesarias para trazar líneas estratégicas y llevar a cabo las acciones. Las líneas estratégicas son: capacitación y comunicación. Las alianzas identificadas con la Estrategia Nacional de Educación Financiera (ENEF), las escuelas ramales de todos los sectores y con la prensa, garantizaron que el proceso tuviera un amplio alcance y un diseño sólido, coherente y sostenible.

### Comunicación

Desde el inicio de los trabajos descritos en epígrafes anteriores, se concibe la comunicación como una línea transversal de todo el proceso de bancarización. Se crea un equipo con los comunicadores de todos los bancos y se convoca a todos los organismos a participar y colaborar con este desafío de comunicar acciones que aporten conocimientos, que cambien comportamientos y contribuyan a una percepción positiva del acceso y uso de los servicios financieros por los canales digitales. Por tanto se crea una campaña de comunicación con el fin de:

- Impulsar el empleo de los canales de pago electrónico.
- Sensibilizar a los órganos, instituciones, organismos de la Administración del Estado, entidades, en las posibilidades y ventajas que ofrece el uso de los canales de pago electrónico en la actividad económica.
- Instruir a la población en el uso de los canales de pago electrónicos actuales y los que se implementen a futuro.





### Capacitación antes y durante el proceso

La capacitación se ha venido desarrollando antes de la emisión de la Resolución No 111 de 2023, por la necesidad de contar con un personal bancario preparado para enfrentar todo el proceso. En este caso, se crea un equipo multidisciplinario con representación de varias instituciones para diseñar los planes y desplegar los cronogramas de trabajo.

Este equipo trabajó unido en todas las acciones realizadas y estuvo integrado por los directores o secretarios docentes de los centros nacionales de capacitación de BANDEC, BPA y BANMET, así como también miembros del grupo líder para la ENEF, la directora y secretaria docente del Centro Nacional de Superación Bancaria (CNSB) y directivos y especialistas que participaron como instructores por su experiencia en los temas.

Se inicia con el diseño de un programa de capacitación, priorizando la creación de temáticas y contenidos para la elaboración de un Taller de Facilitadores de Bancarización. El trabajo se mantuvo en equipo cohesionado no sólo en los talleres desarrollados, sino también en las visitas de sensibilización e intercambio que se efectuaron a los organismos implicados en las medidas, organizaciones políticas y de masas, así como empresas de diversos sectores.

### Programa de Capacitación

El Programa de Capacitación estuvo alineado con la Estrategia Nacional de Educación Financiera (ENEF) y se potenciará en el marco de su implementación. Estas acciones de capacitación y medidas para la bancarización de transacciones, fueron un catalizador de la implementación de la ENEF. Además, permitió incrementar la capacidad de respuesta de los trabajadores y destinatarios en general, para enfrentar el proceso de bancarización de operaciones realizado, garantizando más eficiencia en los equipos de trabajo y el cumplimiento de los objetivos planteados. La capacitación se concibió

integral y que abarcara tanto las propuestas, como las medidas específicas a aplicar para lograr la bancarización de operaciones.

El Programa de Capacitación tiene alcance nacional e incluye las instituciones bancarias, financieras y entidades que participan en el proceso de implementación de las medidas de bancarización de operaciones, así como gobiernos provinciales y organizaciones políticas y de masas que sean convocadas.

Para diseñar el Programa de Capacitación para el Taller de Facilitadores, se aplicaron técnicas necesarias para elaborar un plan analítico. En estos casos, los encuentros técnicos previos se desarrollaron como grupo focal.

#### *Objetivos del Programa de Capacitación:*

1. Lograr la sensibilización general sobre bancarización de transacciones, que permita una mayor efectividad en la implementación de las medidas en todas las entidades participantes y su clientela.
2. Alcanzar una preparación general en los trabajadores bancarios, que permita un mejor desempeño en la implementación de las medidas de bancarización de transacciones.
3. Fortalecer la capacidad de respuesta de los organismos, gobierno y autoridades de los territorios con respecto a las medidas de bancarización de transacciones a través de la internalización de conocimiento.
4. Lograr el desarrollo de una percepción y aceptación favorable de las medidas de bancarización de transacciones en los segmentos seleccionados.

En el Programa de Capacitación se diseña un plan temático y un plan analítico, así como las técnicas de enseñanza; se asocian las principales medidas con el diseño del contenido, pues era el documento base de trabajo del equipo creado. Se incluye el cronograma de ejecución de todas las tareas.

#### *Plan temático:*

- I. Bancarización de transacciones (todas las medidas)
- II. Canales digitales de pago (medidas 2,5,8,11,9)

- III. Medios de pago, instrumentos y títulos de crédito (medidas 1,2,3,4,9)
- IV. Infraestructura de pagos (medidas 7, 11)
- V. Caja Extra (medidas 6, 10)
- VI. Comercio electrónico: pasarelas de pago y uso del código QR en las transacciones económicas (medidas 7, 2)
- VII. Banca Remota (medidas 8,9)

#### Plan analítico:

- I. Bancarización de transacciones
  - a. Conceptualización
  - b. Necesidad e importancia
  - c. Ventajas para el país
  - d. Ventajas para el ciudadano
  - e. Medidas para su implementación (después de publicación oficial)
  - f. Principales propuestas a implementar
- II. Canales digitales de pago
  - a. Conceptualización
  - b. Descripción de los puntos de acceso existente en el país
  - c. Estadísticas de acceso y uso
  - d. Estadísticas de uso en negocios privados: TPV, QR, comercio electrónico
  - e. Ventajas de la banca digital
- III. Medios de pago
  - a. Tarjetas
  - b. Cheques
  - c. Transferencias
  - d. Cartas de crédito
- IV. Infraestructura de pagos
  - a. Conceptualización
  - b. Flujos de pago a través de sistemas
- V. Caja Extra
  - a. Conceptualización
  - b. Funcionamiento y uso
  - c. Ventajas
- VI. Comercio electrónico: pasarelas de pago
  - a. Conceptualización
  - b. Enzona
    - i. Formas de contratar el servicio para pagos y para el comercio
    - ii. Usabilidad de la aplicación para este fin
    - iii. Uso del código QR en las transacciones económicas
    - iv. Ventajas
  - c. Transfermóvil
    - i. Formas de contratar el servicio para pagos y para el comercio
    - ii. Usabilidad de la aplicación para este fin
    - iii. Uso del código QR en las transacciones económicas
    - iv. Ventajas
- VII. Banca Remota

- a. Conceptualización
- b. Opciones comunes
- c. Especificaciones de funcionamiento por bancos e instituciones financieras

#### Principales técnicas de formación:

- Técnicas orientadas al contenido.- Son aquellas que tratan de transmitir un conocimiento o información principalmente de nivel cognitivo.
- Técnicas orientadas al proceso.- Son las que intentan cambiar actitudes, modificar habilidades o desarrollar experiencia. Ejemplo de estas: seminario-taller.
- Técnicas mixtas.- Combinan las dos anteriores, transmisión de conocimientos y cambios actitudinales.

#### Monitoreo y evaluación de la capacitación

Para la evaluación de impacto del Programa de Capacitación impartido a los facilitadores, se utilizó el método de Donal Kirkpatrick, que establece cuatro dimensiones para evaluar el impacto de los programas de formación, es decir: criterios internos, el nivel de reacción y el de aprendizaje. Se previó para la segunda etapa evaluar el criterio externo, que contiene los niveles de conducta y resultados. La muestra seleccionada para evaluar el Programa de Capacitación diseñado para la bancarización de operaciones estuvo integrada por 73 facilitadores de BANDEC, BPA, BANMET, BCC y REDSA.

**Nivel 1: Reacción:** la evaluación en este nivel mide cómo los participantes reaccionan frente al programa (satisfacción).

**Nivel 2: Aprendizaje:** evidencia si los conocimientos son aplicados en la labor diaria, si ha mejorado el rendimiento laboral, si ha perfeccionado destrezas y actitudes, si resuelve problemas de manera eficaz, si ha aumentado la productividad laboral y si su gestión diaria está alineada con los objetivos de trabajo.

**Nivel 3: Comportamiento:** se debe comparar el costo de evaluar cambios, con los beneficios que podrían resultar de la evaluación. Se analizará la evaluación del desempeño de los trabajadores capacitados, dado que los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias adquiridas deberán reflejarse en un incremento en los resultados totales de la evaluación.

**Nivel 4: Resultados:** se mide evaluando tres factores fundamentales: institución, talento humano, así como productos y servicios.

Los aspectos generales constatados en la acción formativa del asunto mediante el modelo de Donald Kirkpatrick, demostró que el personal evaluado está calificado, es productivo y se orienta hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes a partir del pro-

grama recibido. La acción formativa de forma general fue evaluada de Bien, alcanzando adecuados grados de satisfacción tanto la evaluación de los profesores, como de los organizadores del taller (Ver Tabla 1).

Donde:

IP = Índice de participación

TTC = Total de trabajadores capacitados

TTP = Total de trabajadores planificados

**TABLA 1 | RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO**

<b>Resultados de la evaluación de impacto del primer taller nacional de facilitadores en bancarización de las operaciones</b>	
Promedio de evaluación al profesor	4,96
Promedio de evaluación al organizador	4,76
Promedio de la acción formativa	4,86
Total de puntos que obtuvo la acción formativa	1655
Total de puntos posibles a alcanzar	1700
Total de puntos de la acción formativa	97
Parámetro de resultado	Bien

Se utilizó el análisis documental de los informes emitidos por las instituciones financieras, para determinar el avance del Programa de Capacitación aplicado.

Adicionalmente, con el avance de la tarea y ya emitida la Resolución No111, se aplican exámenes de conocimientos a los trabajadores bancarios capacitados. Para determinar el nivel de aprendizaje de los participantes en el Programa de Capacitación de Bancarización de Operaciones se utilizaron el índice de aprendizaje y el índice de participación.

En una muestra el índice de aprendizaje permite determinar si los contenidos del Programa de Capacitación fueron internalizados por los estudiantes. Determina, además, el papel de la capacitación en el mejor desempeño individual mediante el incremento de los resultados de la evaluación. En este caso se aplica el cálculo del porcentaje para su determinación como sigue:

$$IA = (GNS/TG) * 100$$

Donde:

GNS = Graduados con notas satisfactorias

TG = Total de graduados

El índice de participación se determina según el porcentaje de especialistas que se han logrado capacitar con relación a lo planificado. Este tipo de índice se suele utilizar para calcular el porcentaje de cuadros y trabajadores capacitados. La determinación de estos índices permite en la práctica eliminar las brechas de capacitación reflejadas en el diagnóstico con las acciones proyectadas.

$$IP = \frac{TTC}{TTP} * 100$$

La determinación de estos índices en la práctica permite verificar que las acciones de capacitación proyectadas contribuyen a eliminar las insuficiencias o brechas de capacitación reflejadas en el diagnóstico de necesidades de capacitación.

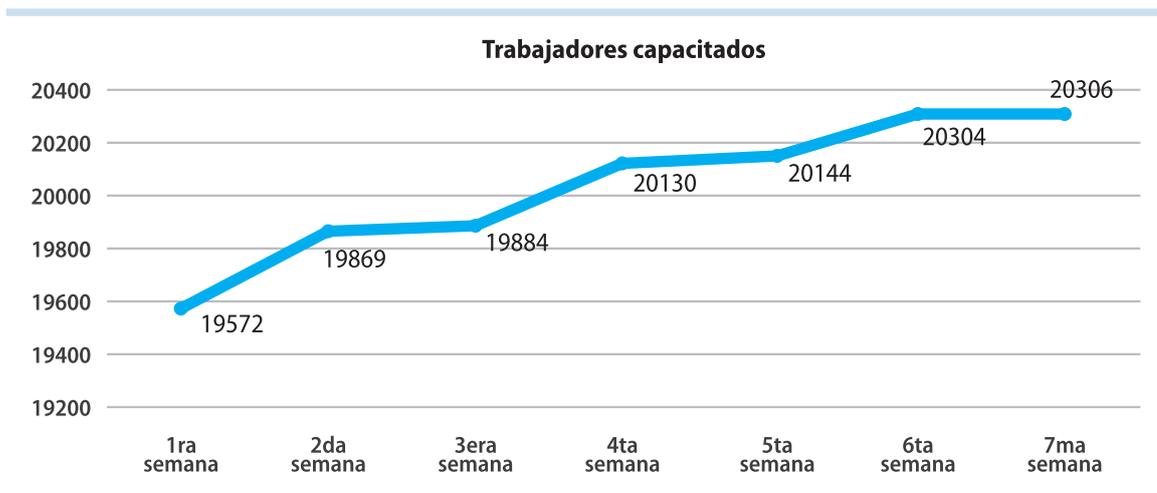
El Índice de participación en el programa alcanzó un valor del 97.89 %. Lo anterior muestra un resultado favorable en la aplicación del programa, que fue posible por el esfuerzo mancomunado de los centros de capacitación de Banco Metropolitano, Banco de Crédito y Comercio y Banco Popular de Ahorro, con la rectoría del CNSB.

La tasa de crecimiento promedio de 0.61 indicó el ritmo de crecimientos de los participantes en todo el país en el Programa de Capacitación en las instituciones financieras (Ver Gráfico 1). El reto de capacitar a la mayor cantidad de trabajadores en el menor período de tiempo, implicó encomiables acciones de organización y planificación de la capacitación en los territorios.

Las comprobaciones del conocimiento fueron realizadas mediante tres baterías de pruebas, que fueron aplicadas a los trabajadores de las instituciones de referencia. En total fueron examinados 18203 trabajadores en todo el país. El índice de aprendizaje calculado para comprobar el nivel de aprendizaje de los trabajadores, a partir del Programa de Capacitación aplicado, fue del 90.35 %.

En los resultados obtenidos en los exámenes sobresalen Holguín, Santi Espíritus y Cienfuegos con más del 98%, les siguen Matanzas, Guantánamo y Las Tunas por encima del 95%; Granma y Villa Clara por encima del 94%. En todos los casos, los resultados del índice de Aprendizaje se evalúan de Bien.

**GRÁFICO 1 | CRECIMIENTO DE LOS TRABAJADORES CAPACITADOS CON FRECUENCIA SEMANAL.**



En resumen, se aplicaron 143936 acciones de capacitación en todo el país, en materia de bancarización de operaciones a los trabajadores bancarios. Las principales acciones realizadas fueron talleres, conferencias, charlas y videoconferencias.

Al cierre del período se logró un índice de cumplimiento de las acciones de capacitación del 100%. Las acciones previstas se realizaron y se incrementaron otras por la necesidad específica en cada localidad (Ver Tabla 2).

Simultáneamente con el proceso de capacitación de los trabajadores bancarios, se desarrolló la capacitación a los actores económicos de los territorios. Se capacitaron 256,320 actores económicos y se realizaron 141838 acciones de capacitación en todo el país, charlas, seminarios sobre las principales medidas del proceso de bancarización de las operaciones, recogidas en la Resolución No111/2023 del BCC y las preguntas y respuestas frecuentes de la población (ver Gráfico 2).

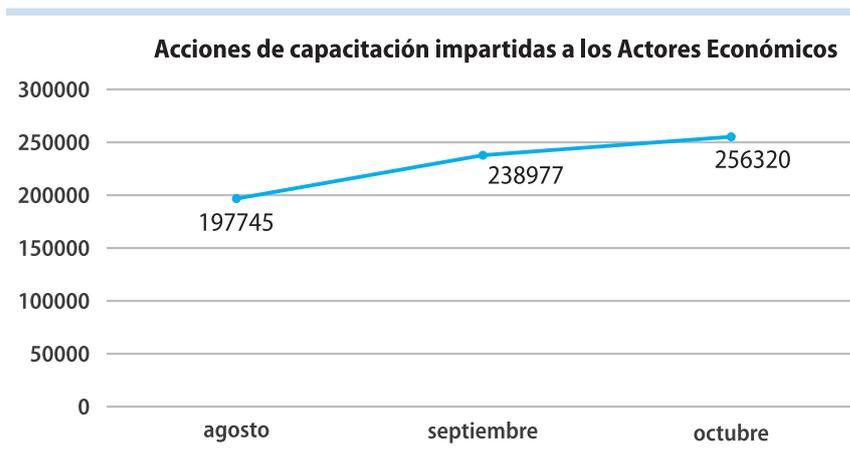
El Programa de Capacitación aplicado colocó en mejores condiciones adaptativas a los trabajadores bancarios con respeto al reto de llevar a cabo el proceso de bancarización de operaciones en el país. En un período corto de tiempo, asimilaron contenidos de alta complejidad y se generalizó a todos los trabajadores de todas las categorías ocupacionales.

16

**TABLA 2 | Cumplimiento de las acciones de capacitación**

Acciones de capacitación	Plan	Real	% ICC
BPA	16722	17374	103.9
BANDEC	125148	125304	100.1
BANMET	1243	1258	101.2
<b>Total general</b>	<b>143113</b>	<b>143936</b>	<b>100.6</b>

**GRÁFICO 2 | Comportamiento de las acciones de capacitación impartidas a los actores económicos.**



En resumen, el proceso de capacitación desarrollado en Banco de Crédito y Comercio, Banco Metropolitano y Banco Popular de Ahorro, mediante el Programa de Capacitación en Bancarización de las Operaciones, se considera de alto impacto y responde a la implementación de la Resolución No 111/2023 del BCC.

El seguimiento a los resultados de la implementación del Programa de Capacitación en Bancarización de Operaciones en las instituciones seleccionadas permite realizar una planificación y evaluación efectiva de la capacitación. La evaluación realizada en los distintos momentos del proceso de capacitación, específicamente en el transcurso de las acciones, permitió conocer el grado de asimilación de conocimientos, la satisfacción de necesidades y el cambio por aplicar el Programa de Capacitación en Bancarización de Operaciones.

La evaluación realizada para validar el programa aplicado a los facilitadores en el primer Taller Nacional de Facilitadores, permitió determinar la reacción del participante en el programa. Se valoró la impresión y sentimientos acerca del programa, si fue de utilidad y si brindó nuevos conocimientos.

- Matriz Gerencial consolidada:
  - Objetivo – Meta
    - Depósito efectivo
    - Pagos a comercio
    - Ecosistemas digitales
    - Capacitación
    - Comunicación
    - Eficiencia de la bancarización
    - Tributos desde cuentas bancarias con propósitos fiscales
  - Indicadores que permiten medir cada objetivo – meta.
  - Mes base: se toma de referencia para comparar.
  - Meses del trimestre del año que se informa.
  - Porcentaje de crecimiento.
- Comportamiento de cada indicador desglosado por provincia.

La tabla resumen es una selección de los indicadores que reflejan avance de los procesos. Formato de la Hoja resumen propuesta.

**TABLA 3 |** Hoja resumen de bancarización

RESULTADOS BANCARIZACIÓN			
Eficiencia de la bancarización	%	Nivel de acceso	%
<b>MEJORES INDICADORES</b>		<b>PEORES INDICADORES</b>	
Ind. 1	Incremento x %	Ind. 4	Decrece en y %
Ind. 2	Incremento x %	Ind. 5	Decrece en y %
Ind. 3	Incremento x %	Ind. 6	Decrece en y %
Capacitación	TRABAJADORES BANCARIOS	%	Área para poner elementos importantes extraídos de las quejas y atención a la población.
	ACTORES ECONÓMICOS		

Fuente: Matriz Gerencial de Bancarización de la DSP.

**Diseño de indicadores específicos**

Se crea la Matriz Gerencial de Bancarización con los datos captados en los diferentes territorios por cada mes. Esta matriz permite medir el grado de avance de las acciones de bancarización de operaciones para tomar medidas de acuerdo con las condiciones económicas y tecnológicas existentes.

La estructura de la Matriz Gerencial de Bancarización contiene:

- Tabla resumen: Permite una rápida visualización del estado del proceso de bancarización de operaciones.

Un indicador de proceso para poder medir el avance en los cronogramas establecidos CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA BANCARIZACIÓN (CCB):

$$CCB = (\text{Cantidades de actividades cumplidas} / \text{total de actividades del período}) * 100 \%$$

Un indicador de resultado.- Se basa en la evaluación final, según la cantidad de indicadores favorables en proporción con los definidos, EFICIENCIA DE LA BANCARIZACIÓN (EB):

$$EB = (\text{cantidad de indicadores que cumplen con las metas establecidas} / \text{cantidad total de indicadores del sistema de gestión}) * 100 \%$$

Indicadores de impacto:  
NIVEL DE ACCESO (NA)

NA = PROMEDIO (Índice\_ATM + Índice\_TPV + Índice\_CAJ + Índice\_CE + Índice\_QR)

- Índice\_ATM (efectividad del dispensado) = cantidad ATM dispensando efectivo / cantidad de ATM en servicio
- Índice\_TPV = cantidad de TPV instalados/total de establecimientos
- Índice\_CAJ (Cubículos de caja en sucursales) = cantidad de cubículos completados/ cantidad de cubículos totales
- Índice\_CE = cantidad establecimientos prestando servicio de caja extra /total de establecimientos
- Índice\_QR (pago comercio) = cantidad de establecimientos con plataforma (EnZona o Transfermóvil) contratada/total de establecimientos

**18** CORRELACIÓN TARJETAS CON PUNTOS DE ACCESO (TXPA) – Es un indicador que toma como mes base agosto y no debe existir un deterioro del indicador de más de 2%. Para poder elevar la emisión de tarjetas, se debe incrementar los puntos de acceso para garantizar la estabilidad.

TXPA = Cantidad de tarjetas/(ATM + TPV + CAJ + CE + QR)

- Tarjetas – cantidad de tarjetas activas en CUP
- ATM – cantidad de cajeros automáticos
- TPV – cantidad de TPV en establecimientos en CUP
- Cajas en sucursales – cantidad de cajas en sucursales (y CADECA)
- Caja Extra – cantidad establecimientos corresponsales no bancarios
- Pago comercio – cantidad de establecimientos con plataforma (EnZona o Transfermóvil) contratada

Otros indicadores:

ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN (ICC)

ICC = (Acciones realizadas / total de acciones a realizar) \* 100

APRENDIZAJE DE LOS TRABAJADORES BANCARIOS (IA)

IA = (Total de graduados con notas satisfactorias / total de graduados) \* 100

CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN (CAC)

CAC = (Acciones realizadas / total de acciones a realizar) \* 100

### Principales resultados del proceso de bancarización de operaciones

Los resultados del proceso no se limitan a los de relación directa al cumplimiento de los objetivos, sino a logros derivados de este marco de trabajo y cooperación creados sin precedentes.

#### Productos y servicios bancarios y financieros:

- Se realizó levantamiento a nivel de cada territorio, que permitió identificar a las personas naturales que realizan actividades económicas y que no están registradas como contribuyentes. Esto permitirá avanzar en abrir las cuentas bancarias con propósitos fiscales (CBPF), y por consiguiente, incrementar la actividad tributaria en el país.
- Se están identificando aquellos servicios en que se pueden ejecutar los pagos electrónicos y que se continúan cobrando en efectivo, iniciando por los estatales.
- Se aprecia un incremento discreto en el uso de los canales de pago electrónicos por parte de las personas naturales, jurídicas y los nuevos actores económicos.
- Se ha observado una ligera mejora en el servicio de la red de cajeros automáticos, pero sigue siendo insuficiente.
- Se han incrementado de manera significativa los corresponsales no bancarios como puntos de acceso para realizar los servicios de Caja Extra y los pagos de bienes y servicios mediante el código QR.

#### Marco Legal:

- Fueron publicadas las resoluciones 93/2023 por el MINCIN y 245/2023 por el MFP, las cuales constituyen normas jurídicas complementarias a la Resolución No111, que establecen la obligatoriedad de garantizar los canales electrónicos de pago por los proveedores de bienes y servicios, así como se extiende la obligatoriedad de abrir y operar una cuenta corriente con propósitos fiscales a la totalidad de los contribuyentes que sean personas naturales.

#### Protección al consumidor:

- Se trabaja en la implementación del mecanismo para el registro de las opiniones de la población. Se trabaja con XETID en la actua-

lización de la Plataforma Bienestar, para incorporar nuevas facilidades para el control y seguimiento de los planteamientos del consumidor financiero.

#### **Educación Financiera:**

- Se ha logrado sensibilizar a los órganos, instituciones, organismos de la Administración del Estado y entidades sobre las posibilidades y ventajas que ofrece el uso de los canales de pago electrónico en la actividad económica.
- Ha incrementado la visualidad de la ENEF hacia la sociedad y se ha incrementado la participación de los miembros del Comité Técnico de la ENEF en la bancarización de las operaciones, así como la adición de los capacitadores de los bancos e instituciones financieras al trabajo de la ENEF.
- Se avanza favorablemente en las acciones de sensibilización, capacitación e intercambios con funcionarios de entidades estatales y actores económicos no estatales y población.

#### **Comunicación:**

- Se desarrolla una campaña de comunicación SEA, con acciones acordadas con los medios de comunicación: radio, TV, prensa e institucionales (perfiles en redes sociales, Sitio Web).
- Se participó en dos ocasiones en el programa "Mesa Redonda", tres veces en "Cuadrando la Caja" y también en el programa "Aló cubano". En casi todos los canales de las provincias han participado trabajadores bancarios y de otras entidades para explicar detalladamente este proceso.

#### **Capacitación:**

- Para comprender y aplicar la Resolución N°111/2023, así como también para conocer los medios de pago electrónicos, se han capacitado 20,306 trabajadores bancarios en diferentes modalidades para un 97.89% de cumplimiento del potencial previsto a capacitar 20,743.
- En el mes de junio fueron instruidos 80 facilitadores de los bancos con mayor presencia (BANMET, BPA y BANDEC), los cuales tuvieron como misión la formación en las direcciones provinciales y sucursales bancarias de todo el país.
- Se capacita en temas de bancarización al personal de las áreas de atención a la población del Centro de Llamadas de ETECSA.
- Con respecto a los actores económicos, se han capacitado 48.06% (256,320) de los que se identifican como posibles a capacitar (533,303).



***Incremento en la banca en línea, incorporándose muchos actores económicos a este canal de pago***

#### **¿Retos u oportunidades?**

La participación activa de todos los actores económicos en el uso de los pagos en línea requiere la solución de múltiples problemas. Es importante reconocer las ventajas que tienen estos pagos para los clientes, para los ciudadanos, y también pensar en la responsabilidad social que puede tener cualquier emprendimiento en el entorno donde esté enclavado, que puede ser una oportunidad para mejorar como persona. Lograr esto es uno de los desafíos más interesantes y con más aristas.

En Cuba es importante crear en cada comunidad un ecosistema digital, donde los cajeros automáticos no sean solo utilizados para la extracción del efectivo, sino también para realizar otras operaciones y que se utilicen otros medios digitales de pagos, expresó Alberto Quiñones, vicepresidente del BCC en la "Mesa Redonda" del 7 de agosto de 2023. De ahí se deriva que en cada territorio las condiciones pueden ser diferentes, pero las ideas innovadoras y creativas pueden mejorar el bienestar de sus ciudadanos.

Los problemas que inciden en la exclusión financiera de determinados actores de la sociedad cuba-

na, no se pueden solucionar exclusivamente dentro y desde el Sistema Bancario y Financiero en Cuba. Para ello, se requiere un programa de gobierno en que se integren de forma coordinada y articulada las acciones y esfuerzos interinstitucionales: trazar una estrategia de inclusión financiera a nivel de país, meta más abarcadora y dentro de la cual se integrará la bancarización de las operaciones. Como elemento imprescindible debe implementarse al unísono las acciones contenidas en la Estrategia de Educación Financiera (ENEF), que contribuirán a elevar la cultura financiera de todos los ciudadanos en Cuba. La voluntad y concientización política de gobierno constituirán un elemento determinante.

### Conclusiones

- Al explicar el esquema de trabajo utilizado, la normativa asociada al proceso y la implementación desde líneas transversales como la capacitación y la comunicación permiten una comprensión integral y visualizar la perspectiva de evolución de los pagos digitales y el uso de los canales digitales.
- Para alcanzar plenamente los objetivos, disminuir el uso del efectivo y lograr que los flu-

jos monetarios tomen el camino del sistema financiero, no basta con lo ejecutado hasta ahora. Se trata de solucionar los desequilibrios macroeconómicos para lograr una mayor formalización de la economía; así como también reducir los fuertes incentivos que conducen a que la población y determinados actores económicos prefieran hacer uso de canales informales por encima de otros medios de pago y continuar haciendo un uso del dinero efectivo para realizar sus transacciones económicas y financieras.

- Aunque aún no es posible evaluar los niveles de impacto en los criterios: comportamiento y resultados, debido al corto periodo de tiempo transcurrido desde su aplicación, se espera que se eleve el nivel de eficacia de la atención de los trabajadores bancarios a los clientes sujetos de la Resolución No111/2023 del BCC.
- Al propio tiempo, las capacitaciones impartidas a los actores económicos permitirán más comprensión sobre el proceso de bancarización de operaciones y la necesidad de ordenar los flujos financieros, las operaciones de cobros y pagos y transparentar las operaciones financieras en el país.

20

## BIBLIOGRAFÍA

- Delgado, L.A.; Montero, R. (2022). Modernización tecnológica de la banca: tendencias internacionales y enfoque para su implementación en Cuba. pp. 26-40. En Borrás Atiénzar, F. Co
- Delgado, L. A.; Montero, R. (2022a). Elementos de base para la ejecución de la modernización tecnológica del Sistema Bancario Nacional, pp. 14-25. En Borrás Atiénzar, F. Coordinador Estudios sobre la banca cubana. La Habana: Editorial de ciencias económicas.
- Folleto Instructivo. (2023). Documento elaborado durante el proceso de bancarización de operaciones para facilitar la comprensión de la Resolución No111 de 2023. Elaborado por el grupo de trabajo de capacitación y miembros de la ENEF.
- Informe de Capacitación. (2023). Informe presentado al grupo directivo del BCC por la directora del CNSB.
- Informe IF en Cuba. (2022). Preparado por el Grupo de Trabajo del Proyecto Macroeconómico e Institucional "Inclusión, educación financiera y el desarrollo de los sistemas de pagos" del PNDES 2030 para Cuba.
- Manual de contenidos del facilitador. (2023). Documento detallado de las temáticas desarrolladas como plan analítico del Programa de Capacitación.
- Matriz Gerencial de Bancarización. (2023). Documento Excel de trabajo de la Dirección de Sistemas de Pagos del BCC.

\* Experta en Políticas del BCC, Experta en Políticas del BCC y Directora del CNSB del BCC

# Sistema de costeo basado en las actividades para entidades bancarias y financieras del BCC

Dra. C. Miriam Lucila López Rodríguez,  
MSc. Ángel Jean Hernández Núñez  
y Lic. Lídice Soto Fernández \*

La Contabilidad de Gestión forma parte del sistema informativo que constituye la Contabilidad, siendo la encargada de facilitar información, fundamentalmente a los usuarios internos de las organizaciones, y complementar la que brinda la Contabilidad Financiera, constituyendo un eficaz instrumento de control y para la toma de decisiones, mediante sus sistemas de costeo. Tradicionalmente se ha identificado con la gestión empresarial, pero es aplicable a cualquier tipo de organización, como es el caso particular de las asociadas al sector financiero–bancario.

En el caso de Cuba, las Normas Cubanas de Información Financiera orientan la adecuada aplicación de los aspectos vinculados a la Contabilidad, y desde el año 2018 incluyen la Norma Específica de Contabilidad de Gestión N°12 (NEC 12), promulgada mediante la Resolución N° 935 de 2018 del Ministerio de Finanzas y Precios, cuyo objetivo es establecer los principios y métodos de costeo, para la planificación y control de los gastos que constituyen costos, mediante un adecuado registro, cálculo y análisis de los mismos, a partir de la elaboración de los correspondientes sistemas de costo para las entidades.

En esta norma se amplía el alcance al plantear que es de aplicación a todas las organizaciones que desarrollan actividades productivas y de servicios, incluyendo las entidades que realizan la comercialización mayorista y minorista de bienes y las instituciones financieras bancarias y no bancarias, entre otras (NEC 12, 2018).

Precisamente esta norma, así como el papel que juegan los costos para cualquier organización, han sido los detonantes para que el Banco Central de Cuba pensara en la necesidad de implementar en sus instituciones un sistema de costeo que por sus particularidades está basado en las actividades (ABC).

## **Sistema de costeo basado en las actividades (ABC)**

La contabilidad es la base del registro y recolección primaria de las operaciones económicas de una empresa. Nobles, Mattison y Matsumura (2015) resumen que la contabilidad es el sistema de información que mide las actividades de una empresa, presenta la información en reportes y comunica los resultados a quienes toman decisiones. Además, como sistema informativo, genera datos para ser utilizados por diferentes usuarios, por eso se clasifica en Contabilidad Financiera y Contabilidad de Gestión.

En particular, “la Contabilidad de Gestión capta, mide y valora la circulación interna de la empresa, racionalizando y controlando los recursos de la misma para suministrar a sus directivos la información necesaria y suficiente que permite a estos adoptar decisiones en el ámbito interno y a corto plazo en función de la organización, de acuerdo con las metas propuestas. Es la contabilidad dedicada a la información con fines internos, ha sido uno de los instrumentos más utilizados como sistema informativo para la dirección, ya que permite conocer el resultado de la empresa y de cada

una de sus áreas, contribuyendo decisivamente al proceso de toma de decisiones (Chezpik García, A. 2007).

La Contabilidad de Gestión se expresa a través del sistema de costo, que según lo expuesto en la Resolución N° 935 de 2018 del MFP por la Norma N° 12 "Contabilidad de Gestión" (NEC N° 12), se define como el conjunto de métodos, normas y procedimientos que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso del registro de los gastos de una o varias actividades productivas en una entidad, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y de los recursos materiales, laborales y financieros.

Existen diferentes sistemas de costo, pero en las últimas décadas uno de los más utilizados ha sido el sistema de costeo basado en las actividades (ABC por sus siglas en inglés).

La NEC N° 12 (2018) señala que este sistema "determina el costo final de un producto o servicio, a través del flujo de las actividades realizadas y los recursos que se consumen en las mismas, incorporando costos a los procesos. Esta característica le permite dar una visión integradora al conocer todas las actividades que

re que el sistema ABC necesita del cumplimiento de requisitos que deben reunir las entidades para utilizarlo, como son:

- a) Los costos asociados a la producción y los servicios (costos indirectos) representan un alto porcentaje del costo total de producción.
- b) Una apreciable diversidad en las actividades realizadas por la entidad.
- c) Una notoria variedad de productos o servicios, que se obtengan además en cantidades apreciablemente distintas.
- d) Existencia de una gestión por actividades, que garantice el adecuado control de los recursos a este nivel.

Considerando lo antes expuesto y a partir de las exigencias reflejadas en la NEC N° 12, se está trabajando en el diseño e implementación de un sistema de costeo para las instituciones financieras bancarias y no bancarias del Banco Central de Cuba (BCC), para lo cual se han realizado una serie de tareas para desarrollar ese proceso, considerándose que el sistema de costeo ABC es el más adecuado para estas instituciones.

# 22



se realizan en una organización para obtener un producto / servicio, permitiendo determinar las que agregan o no valor al mismo".

En la propia norma y coincidiendo con diversos autores consultados (Guerra, 2019; Manchay, 2019; Benavides, 2019; Escobar, 2021, López, 2021), se refie-

Esto se corrobora en el estudio bibliográfico realizado donde autores como Cooper y Kaplan (1992), Tarapuez (2012); Guerra (2019), Manchay et. al (2019), Pérez et. al (2020), Cuba y López (2021), Maura y Suárez (2023) coinciden en afirmar que ese es el sistema de costeo más adecuado, por ser una actividad económica, don-

de la mayor parte de los costos son indirectos; existe variedad de productos financieros con gran incertidumbre sobre la capacidad operativa y necesita que se brinde un enfoque de eficiencia.

### Sistema ABC en las entidades bancarias y financieras

El Banco Central de Cuba, entidad rectora de la banca cubana, fue creado en 1997, encargado del perfeccionamiento del sistema monetario, de la medición de la actividad económica-financiera, así como de estimular la eficacia de la economía en general, normalizar las relaciones financieras externas del país y apoyar las gestiones de crédito de las empresas cubanas y de los bancos integrantes del sistema financiero cubano, entre otras tareas.

Están establecidos 10 bancos comerciales, 14 instituciones financieras no bancarias, 9 oficinas de representación de bancos extranjeros en Cuba y 4 oficinas de representación de instituciones financieras no bancarias. (Banco Central de Cuba 2023)

Todas las instituciones financieras bancarias y no bancarias del sistema, tienen un cierto grado de especialización en sus actividades, delimitado desde su creación, en dependencia de su cartera de clientes, que puede estar determinada por su objeto social, su encargo estatal o por la asignación de un segmento de mercado, lo cual queda establecido por el Banco Central de Cuba.

Para realizar el diseño del sistema de costo, en primer lugar ha sido necesario conocer las particularidades de estas instituciones, sus procesos, sus productos y servicios, lo cual ha sido considerado en las etapas, fases y tareas que han conformado el procedimiento.

Para desarrollar el trabajo, se utilizaron métodos y técnicas de investigación científica. Se desarrolló una revisión documental para la búsqueda y análisis de la información bibliográfica y práctica vinculada al tema, fundamentalmente con especialistas en la materia y de experiencias en aplicaciones realizadas en algunas entidades, así como también en lo relacionado con las instituciones objeto de estudio. Asimismo se utilizaron las entrevistas realizadas a especialistas en contabilidad, a directivos y a profesores del área de costos, que facilitaron listar los aspectos positivos y negativos vinculados al conocimiento sobre el tema, la necesidad de poder calcular los costos en estas instituciones, las condiciones existentes para lograrlo, entre otros aspectos. El trabajo en equipo permitió alcanzar el consenso necesario para definir el método de trabajo a seguir, la organización de la información disponible, definir el sistema de costo a utilizar, así como las tareas a desarrollar.

Este trabajo de investigación ha permitido concebir la necesidad de proponer a la Dirección del BCC la elab-

boración de una normativa de Contabilidad de Gestión para el sector bancario financiero, debido a sus particularidades, a las características de sus procesos, productos y servicios, que lo diferencian del sistema empresarial y que se ha considerado el más representado en la NEC N° 12. Esta propuesta está en proceso de elaboración y consulta para la aprobación correspondiente.

Por tanto, para ello ha sido necesario, a través del estudio de esas particularidades, considerar las experiencias de sus especialistas, realizar consultas bibliográficas sobre el tema, revisar la NEC N°12, entre otros aspectos, determinar los principales conceptos, métodos y procedimientos que deben ser considerados para la planeación, cálculo y análisis de los costos y el registro de los gastos en el sector bancario y financiero cubano, teniendo en cuenta además el sistema de costo seleccionado.

En función del estudio bibliográfico realizado y las particularidades observadas en este sector, fueron definidos los conceptos y algunos se muestran a continuación:

**Contabilidad de Gestión Bancaria:** es el sistema que se ocupa de los costos del proceso de transformación bancaria y las interrelaciones con los objetivos y la plani-



ficación, por lo que está involucrada en la captación, medición y valoración de la circulación interna de la empresa financiera, así como de su racionalización y control, para suministrar a los diferentes directivos de la organización la información suficiente y relevante para la toma de decisiones. Tiene su expresión en los sistemas de costeo.

**Costo de la producción o servicio:** está constituido por el conjunto de los gastos relacionados con el empleo de los activos fijos tangibles, las materias primas y materiales, el combustible, la energía, la fuerza de trabajo, gastos financieros permisibles y de administración en el proceso de realización de los servicios, así como otros gastos relacionados con el proceso de gestión bancaria-financiera, expresados todos en términos monetarios.

Las finalidades del cálculo del costo en la actividad financiera son:

- Garantizar el análisis de la eficiencia de la producción y los servicios, facilitando la adopción de medidas oportunas para corregir las desviaciones del costo planificado e incrementar la eficiencia de las entidades.
- Contribuir a la correcta fundamentación de los indicadores del plan.
- Facilitar el análisis de las tarifas, comisiones e intereses.

**Gastos:** expresan el monto total, en términos monetarios, de los recursos materiales, laborales y financieros obtenidos durante un período en la organización. Son los que se confrontan con los ingresos para determinar la utilidad o pérdida de un período.

El concepto de gastos tiene un contenido amplio, incluyendo además de los recursos gastados durante un período en la producción o los servicios, los gastos que se aplican al costo de períodos futuros dentro del año (gastos diferidos), los gastos vinculados a la producción y los gastos de las actividades ajenas a la producción.

**Objeto de costo:** es lo que se va a costear, ya sea el producto, el servicio, un departamento, un área de responsabilidad, una actividad, etc. Es vital tener claro el objetivo del costeo. Ejemplo: la tarjeta magnética, préstamos bancarios, entre otros son objetos de costo.

Se define en función del objetivo perseguido con el cálculo del costo, si es determinar el resultado de la producción/servicio, si es el control de un recurso o un área, la determinación de la eficiencia, entre otros.

**Centro de Costo:** es la unidad mínima de recopilación de gastos, establecida de acuerdo con las áreas de responsabilidad definidas o las fases del proceso productivo.

**Actividades:** son el menor objeto de trabajo identificado en un proceso. Es un acontecimiento, tarea o unidad de trabajo con un propósito específico, por ejemplo, diseñar nuevos productos/servicios, elaborar un procedimiento, atender clientes, facturar; cobrar, entre otros. El nivel de desagregación en actividades dependerá de la información disponible y del control que se quiera tener sobre las mismas.



**Generadores de costo:** Son aquellos factores que en cada actividad causan, generan o inducen el costo. Los generadores causan cambios en el costo de una actividad, o sea, si aumenta la cantidad que se origina de alguno de los generadores de costos, quiere decir que esa actividad se ha realizado con más esfuerzo productivo, siempre que se mantenga en los límites de la calidad predeterminada. Por ejemplo, es el caso del número de clientes atendidos, la cantidad de tarjetas magnéticas emitidas, créditos otorgados, horas trabajadas, entre otros.

**Sistema de costo:** es el conjunto de métodos, normas y procedimientos que rigen la planificación, la determinación y análisis de los costos y el registro de los gastos en una organización. Ante todo, el sistema debe ser flexible y dinámico para que las entidades permitan establecer las exigencias informativas y hacer un análisis que asegure correctas decisiones. Por eso estas entidades son las que deben elaborarlo y adecuarlo a sus necesidades, tomando en cuenta los aspectos organizativos y procesos específicos de cada una.

Es importante para las entidades bancarias disponer de un sistema de costeo adecuado, ya que permite entre otros aspectos:

- Enfrentar los riesgos de solvencia y operacionales.
- Controlar los márgenes bancarios.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de los activos y la adaptación al entorno actual.
- Controlar los costos administrativos asociados a la estructura del banco e instituciones financieras.

**Presupuesto de gastos:** es un estado que muestra una información estimada de los resultados de un programa o un plan de operación, y representa una proyección de condiciones y sucesos futuros, expresados desde un punto de vista monetario y constituye el pronóstico, objetivos y metas a alcanzar por los jefes y trabajadores de un colectivo laboral. Se elabora por elementos de gastos y por actividades.

#### **Gastos que se incluyen en el costo bancario/financiero**

Serán incluidos en el costo todos los gastos vinculados con la utilización de activos fijos tangibles, materia prima, materiales, combustibles, energía, gasto de personal y otros gastos monetarios empleados en el proceso.

Deberán ser parte del costo fundamentalmente los gastos operacionales en que se incurre, y que se recuperan a partir de las tasas y comisiones que se cobran por los servicios que se prestan.

Teniendo en cuenta las particularidades de las actividades que se desarrollan en el sector bancario-financiero, donde los gastos generales y administrativos tienen un peso importante, se considera que deben formar parte del costo, lo cual avala también el sistema de costeo seleccionado (ABC).

#### **Gastos que no se incluyen en el costo bancario / financiero**

Los gastos financieros por conceptos de intereses y provisiones, ya que deben cubrirse con los ingresos por intereses, dependerán de las necesidades y particularidades de cada institución financiera.

**Costos directos:** comprenden los gastos que son identificables directamente con el objeto de costo. Es el caso de las materias primas y del salario de los especialistas que ejecutan el servicio. Pueden ser normales y variables.

**Gastos asociados a la producción y los servicios. (Costos indirectos):** La característica de estos gastos está dada por la imposibilidad de relacionarlos con un servicio prestado, o sea, con un objeto de costo, ya que son gastos generales que se relacionan con todos los servicios. Deben distinguirse aquellos que se generan a partir del propio proceso tecnológico del servicio, de otros que resultan necesarios para la buena marcha del proceso, fundamentalmente asociados a su dirección y control. Por ejemplo, son los salarios no asociados al servicio, la energía, la depreciación de equipos, agua, seguros, impuestos, combustible, entre otros. En este concepto se incluyen los gastos administrativos porque, según el sistema de costeo ABC, todos van al costo y también tienen un peso importante en este sector.

Estos gastos son prorrateados a las actividades y luego a cada servicio, formando parte del costo, con el fin de facilitar el análisis a nivel de sucursal o unidad organizativa.

En el caso del sector bancario y financiero también se puede utilizar la siguiente clasificación que recoge los elementos anteriores:

**Costos de transformación:** son los generados por los centros de gestión y centros de apoyo y que por tanto están relacionados o son consecuencia de las operaciones realizadas con los clientes. Están conformados por las actividades principales del producto o servicio financiero.

**Costos de estructura:** son propios de los denominados centros de estructura de la entidad, que son necesarios para realizar su actividad, para su organización, no existiendo una relación directa con el nivel de actividad. Según el modelo de costos que se aplique (completo o variable), su imputación será mediante reparto o directo a resultados. Están conformados por las actividades secundarias del producto o servicio financiero.

**Elementos:** Concepto económico asociado al gasto que permite la cuantificación de los recursos materiales, laborales y monetarios para un período en el conjunto de la actividad empresarial. Los elementos indican los conceptos de los gastos según su naturaleza, siguen como criterio reunir los gastos en diferentes grupos de acuerdo con su homogeneidad económica.

Su finalidad es ser un nivel de análisis para el registro de los gastos y se utiliza para elaborar presupuestos por actividades y el Estado de gastos por elementos.

#### **Elementos obligatorios definidos en la Instrucción N° 2 de 2016 del BCC**

- Materias primas y materiales
- Combustibles y lubricantes
- Energía
- Salarios (salario escala, pagos adicionales por perfeccionamiento empresarial y otros conceptos, pago por resultados, acumulación de vacaciones (9,09%) ).
- Depreciación y amortización
- Gastos por servicios (servicios comprados entre entidades, servicios de mantenimiento y reparación constructivos, otros servicios de mantenimiento y reparaciones corrientes)
- Gastos por importación de servicios
- Viáticos
- Otros gastos

**Partidas:** concepto económico asociado al costo del servicio, empleado para agrupar los gastos, identificar el lugar donde éstos se originan y la forma directa o indirecta en que inciden en el costo. Entre sus finalidades básicas, se encuentra la conformación del costo total, según la unidad convencionalmente elegida de una producción o servicio, planificado o real y análisis de sus variaciones. Es la base para la formación de precios.



26

Las partidas y subpartidas que cada entidad determine incluir en su sistema de costo, deben permitir la agregación de las mismas en los siguientes conceptos:

- Materias primas y materiales
- Gastos de personal
- Otros gastos directos
- Gastos indirectos de producción

Estos conceptos podrán tener variaciones es sus contenidos a partir de la revisión que se realice en su proceso de consulta. De ser aprobados, deberán considerarse por las instituciones para elaborar sus procedimientos relacionados con el costo.

Además, en esta investigación se ha definido que el procedimiento para la implementación del sistema ABC en las entidades bancarias y financieras, en función del cálculo del costo, considere como base los aspectos que caracterizan a este sistema y que se reúnen en las siguientes etapas (2), fases (5) y pasos a seguir.

### **Etapas 1. Diagnóstico en la institución financiera**

#### ***Fase 1. Estudio de la organización objeto de estudio***

Para desarrollar el diagnóstico de una entidad, se definieron los siguientes pasos:

- Caracterización y particularidades de la entidad.
- Identificación de los productos y servicios que ofertan.
- Determinación de los procesos que se realizan, elaborando el Mapa de Procesos.
- Identificación de las actividades asociadas a los procesos.

### **Etapas 2. Implementación**

Para esta etapa se concibieron 4 fases encargadas de desarrollar el procedimiento a través de sus pasos.

#### ***Fase 2. Clasificación de los costos en directos e indirectos***

- Identificación de los gastos que se generan en cada proceso y definición de cuáles serán parte del costo de los productos/servicios financieros. Teniendo en cuenta las particularidades de las actividades que se desarrollan en el sector bancario/financiero, donde los gastos generales y administrativos tienen un peso importante, se considera que deben formar parte del costo, lo cual avala también el sistema de costeo seleccionado (ABC) como se planteó anteriormente.
- Clasificación de los gastos, que será a partir de lo definido en la normativa que se apruebe.

#### ***Fase 3. Acumulación de los gastos indirectos en las actividades***

En esta fase, en primer lugar, hay que desarrollar un estudio de los gastos indirectos en que se incurre, para poder identificar cuáles se producen en cada actividad y son directos a estas, y cuáles son comunes, por lo que hay que distribuirlos mediante una base que caracterice ese gasto, calculando un coeficiente de distribución.

#### ***Fase 4. Distribución de los gastos indirectos a productos y servicios***

En esta fase hay que realizar los pasos siguientes:

- Identificar los generadores de costo de cada actividad.
- Determinar el importe de costos indirectos que corresponde a cada producto/servicio.

#### ***Fase 5. Determinación del costo del producto/servicio***

- Una vez acumulados todos los gastos de las actividades en los productos/servicios, se suman y se obtiene el total del gasto indirecto.
- Este gasto indirecto se suma a los costos directos de cada producto/servicio y se obtiene su costo total.

Como resultado de la utilización de un sistema de costo por primera vez, se recomienda la adecuación necesaria al registro de los gastos, que se realiza mediante las cuentas y subcuentas establecidas en el nomenclador de cuentas y se analizan por centros de costo y elementos, por lo que se recomienda realizar las siguientes tareas:

- Actualizar el nomenclador de cuentas, acondicionándolo a las necesidades del sistema de costeo ABC.
- Definir o reelaborar el uso y contenido de las cuentas y su procedimiento para el registro de los gastos.
- Preparación de los documentos primarios para que sirvan de elementos informativos y como elemento de control, en función del sistema de costeo ABC.

A partir de la implementación de este procedimiento y una vez que se obtengan los primeros resultados, deberá pensarse en completar el sistema con el proceso de planeación, mediante el cual se calculan los costos con anterioridad al inicio del proceso productivo, tomando como base condiciones futuras específicas, estableciéndose un compromiso planificado sobre el límite de recursos humanos, materiales y financieros a emplear en un volumen de actividad dado y ante determinadas condiciones operacionales que sirvieron de base para su formulación. El mismo debe partir de un minucioso análisis técnico a nivel de cada unidad organizativa de la entidad, de las capacidades utilizadas y gastos incurridos en el período base y la influencia que puedan haber ejercido los distintos factores técnico-económicos que inciden en ellos.

La planificación del costo requiere un ordenamiento por área de los gastos por su naturaleza, el cual se muestra en un presupuesto de gastos por actividades.

Será fundamental analizar la ejecución del presupuesto, comparando el comportamiento real y el predeterminado, así como determinar las desviaciones y sus causas, análisis que contribuye a la toma de decisiones.

Desde este punto de vista, también podrán realizarse otros análisis vinculados, por ejemplo, al cálculo de indicadores, al comportamiento de los resultados, entre otros, que brindaran información importante para contribuir al proceso de toma de decisiones.

Es oportuno señalar que desde el año 2021 se ha iniciado el trabajo, comenzando por la capacita-

ción de los especialistas implicados en el tema y la creación de un Grupo Central y en cada institución para acometer esta tarea. Posteriormente se ha iniciado de forma paralela el diseño e implementación del sistema, cumplimentándose la primera etapa y la segunda hasta la fase 3. Acumulación de los gastos indirectos en las actividades, en el Banco Popular de Ahorro (BPA), Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), Banco Metropolitano (BANMET), BICSA y CADECA, estas dos últimas con un grado de avance mayor.

El Banco Exterior de Cuba (BEC), Banco de Comercio S.A. (BANCOI) y la financiera no bancaria FINATUR S.A. se encuentran aplicando el Sistema de Costo ABC. Estas instituciones deberán realizar los ajustes que sean pertinentes, en correspondencia con la actividad que realizan y/o las indicaciones del Grupo Central, en la medida que se vaya avanzando en el resto del sistema.

### Conclusiones

La investigación desarrollada ha permitido profundizar en las particularidades de la Contabilidad de Gestión para el sector bancario y financiero. Con diferentes métodos y técnicas de investigación, así como también con el trabajo en grupo, se ha permitido iniciar un trabajo para implementar un sistema de costeo basado en las actividades (ABC) en todas las instituciones bancarias.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cuba, Y.; López, M. L. (2021). Elaboración de un sistema de costeo basado en actividades en el Banco Popular de Ahorro. Revista del Banco Central de Cuba.
- Ministerio de Finanzas y Precios (2018). Norma Especifica de Contabilidad de Gestión No12 (NEC 12). La Habana, <https://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Lizcano, J. (1994). La mejora de las entidades bancarias a través de su Contabilidad de Gestión, Observatorio Iberoamericano. <http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain>
- Maura, A. V. y Suarez, A. (2023), La gestión estratégica del costo en la administración pública: sistema de costeo basado en actividades (ABC), COFIN Habana.
- Ortiz, Y.; Quintana A. (2021). El sistema de costo por actividades y su posible empleo en las sucursales del Banco de Crédito y Comercio. Revista del Banco Central de Cuba, 2021.

\* Profesora Titular de la ESCEG, Auditor General de Finatur y Supervisora Financiera de la Superintendencia del BCC

# Hoja de Ruta para el desarrollo de la Banca Verde en Bandec

MSc. Osdais Iraelio Zuleta Gavilanes

MSc. Judith Thomas Pérez y Dr.C. Happy Salas Fuente \*

28

En Cuba las instituciones financieras constituyen uno de los principales catalizadores de desarrollo del país. No están exentas de la realidad internacional relacionada con el progresivo deterioro de las condiciones medioambientales, que ha conducido a que todos los sectores de la sociedad se sensibilicen con la conservación del medio ambiente como alternativa de supervivencia.

Esta investigación tiene como objetivo fundamental Diseñar la Hoja de Ruta para el desarrollo de la Banca Verde y Responsable en Bandec. Para alcanzar este objetivo, hemos utilizado como método teórico el enfoque sistémico (revisión bibliográfica) y como método empírico estudio documental y vivencial.

En la revisión efectuada no hubo resultados que se ajusten al trabajo bancario y su relación con el cuidado del medio ambiente.

Las normas jurídicas vigentes sobre el tema reflejan la preocupación del Gobierno en este sentido. Sin embargo, no siempre son tenidas en cuenta, ni adecuadamente aplicadas por parte de las instituciones involucradas, en particular las empresas, lo que limita la capacidad del banco para exigir las. En estos momentos, como parte de la institucionalización del país, todas se encuentran en proceso de revisión completamiento.

Con la elaboración de la Hoja de Ruta, su aprobación y su puesta en marcha, Bandec ha comenzado a transitar un camino desde el estado actual hasta el estado deseado, con resultados favorables en las acciones que hasta hoy ha sido posible concluir.

La banca comercial ha marcado una creciente influencia en el proceso de crecimiento y desarrollo económico de los países y en especial del sector empresarial.

Las exigencias del entorno, tanto nacional como internacional, actualmente hacen que las empresas estén obligadas a estar más preparadas y a desarrollar su actividad de manera eficiente y eficaz. El negocio bancario no queda exento de esta premisa. En este sentido, es conveniente desarrollar estrategias destinadas a una transformación, potenciando la acción para una gestión sostenible del medio ambiente, tales como: la conservación de la biodiversidad, la reducción de la contaminación y del uso de recursos naturales como el agua, la disminución de la degradación de tierras y desertificación. Fortalecer los sistemas agrícolas para contribuir a la seguridad alimentaria y la financiación a proyectos de energías renovables impulsados por la lucha contra el cambio climático.

Las buenas prácticas mejoran la calidad y la productividad a través del financiamiento verde, abriendo oportunidades a nuevos mercados y mejores precios.

Las prácticas de la agricultura, climáticamente inteligentes, mejoran la calidad de los suelos y el agua; contribuyen a conservar la biodiversidad y los ecosistemas, y sobre todo aumentan la captura de carbono.

Una política corporativa de protección del medio ambiente incrementa la productividad de los clientes, atenúa los factores de riesgo crediticio del portafolio de colocaciones, por tanto mejora la reputación e imagen de la institución en relación a su compromiso social.

En Cuba, la banca comercial se encuentra realizando cambios que ayuden al fortalecimiento del cuidado del medio ambiente, insertándose en diferentes procesos como la creación de la Banca Verde y Responsable.

Como parte del sistema, el Banco de Crédito y Comercio ha estado incursionando ya en su transformación hacia Banco Verde y Responsable.

Entre las principales dificultades que tenemos para llegar a acreditarnos como Banco Verde y Responsable, están:

- Déficit de infraestructura.
- Déficit de personal especializado. Necesidad de capacitación.
- Carencias de metodologías para evaluación de riesgos ambientales y sociales.
- Baja incidencia en diseño de mecanismos de incentivos asociados a indicadores ambientales y de sostenibilidad.
- Limitación en mecanismos para penalizar proyectos que incumplan los criterios de elegibilidad por los que fueron aprobados.
- Ausencia de cláusulas ambientales verificables sujetas a penalizaciones pecuniarias.
- Deficiencia en el seguimiento y monitoreo de los proyectos.

El problema científico que hemos considerado es: ¿Cuáles serían las acciones a realizar para lograr que Bandec transite de forma eficiente hasta alcanzar los cuatro pilares de la Banca Verde?

para que Bandec pueda convertirse en Banco Verde y Responsable?

Las interrogantes se responden una vez que se cumplan las tareas científicas determinadas por:

- Sistematizar aspectos teóricos relacionados con el papel de la Banca Verde en el desarrollo de la economía.
- Proponer el diseño de una Hoja de Ruta que permita organizar las acciones para lograr la acreditación de Bandec como Banco Verde y Responsable.

Para alcanzar este objetivo, hemos utilizado como método teórico el enfoque sistémico (revisión bibliográfica) y como método empírico estudio documental y vivencial.

### Consideraciones teóricas acerca de Banca Verde

#### Definición y pilares de la Banca Verde

##### *Definición Técnica*

En la bibliografía consultada se han encontrado varios conceptos sobre lo que se conoce como Banca Verde. Los más completos son los siguientes:



El principal objetivo que se persigue con la investigación es diseñar la Hoja de Ruta para el desarrollo de la Banca Verde y Responsable en Bandec.

Como interrogantes científicas definidas en el proceso se encuentran:

- ¿Cuáles son los referentes teóricos que sustentan la Banca Verde a nivel internacional?
- ¿Cuál es el estado actual de la Banca Verde en Cuba y en Bandec?
- ¿Qué acciones deben tenerse en cuenta para el diseño en implementación de la Hoja de Ruta

Se conoce como Banca Verde aquellas entidades financieras que ofrecen financiación a proyectos de energías renovables impulsadas por la lucha contra el cambio climático.

Banca Verde (a veces referido como banco verde de inversión, autoridad que financia energía limpia, o empresa que financia energía limpia) es una institución financiera, típicamente pública o quasi-pública, que utiliza técnicas de financiación innovadoras y herramientas de desarrollo del mercado, en asociación con el sector privado, para acelerar despliegue de tecnología de energía limpia.

Banca Verde es que ofrece financiamiento a inversiones nobles con el que mantiene misiones específicas, como puede ser la reducción de emisiones de gases de efecto invernaderos o invertir en proyectos verdes que contribuyan a la generación de empleos, teniendo en cuenta que la Banca Verde constituye una solución al financiamiento de proyectos ambientales, los cuales se canalizan a través de entidades especializadas en reducir las barreras y brechas existentes en los mercados para el financiamiento de inversiones con impacto social (López, 2020).

La Banca Verde está sustentada en cuatro pilares:

1. Productos financieros verdes.
2. Regulaciones y normas de referencia.
3. Ecoeficiencia bancaria.
4. Administración de riesgos ambientales y sociales.

### **Consideraciones y estándares a nivel internacional sobre la Banca Verde.**

#### **Países que lo aplican**

A nivel internacional existen acuerdos como el de París sobre cambio climático, que representa un hito histórico por ser el primer acuerdo global para combatir el cambio climático.

En el marco de este acuerdo, más de 190 países se comprometieron a tomar acción para mantener el aumento de la temperatura media global por debajo de los 2° C y promover la resiliencia de los países a los efectos del cambio climático.

Una de las definiciones más asumidas por investigadores y académicos, con la cual concuerdan la autora del artículo por su carácter integrador, es la propuesta por la CEMDS en el año 2000: proporcionar bienes y servicios a un precio competitivo que satisfagan las necesidades humanas y aporten calidad de vida, mientras reducen progresivamente el impacto ecológico y la intensidad de recursos a lo largo del ciclo de vida, hasta un nivel acorde con la capacidad de carga estimada del planeta.

### **Estado de las relaciones de la banca-medio ambiente en Cuba**

En Cuba, las instituciones financieras bancarias han incorporado la dimensión medioambiental como variable estratégica en su proceso de gestión, con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible en correspondencia con la actualización del modelo económico y social que desarrolla el país. Aun así, el conocimiento es escaso, sin llevar a la práctica en ocasiones dichos objetivos.

Hoy en día, el sistema bancario no ofrece productos financieros de Banca Verde, sin embargo existen inversores preocupados por los problemas sociales y medioambientales, que desean efectuar actividades que influyan en comportamientos corporativos responsables, y que están siendo financiadas con su propio dinero.

### **Hoja de Ruta de Bandec**

La Hoja de Ruta diseñada por Bandec consta de 16 tareas o hitos. Es flexible y tiene como antecedente un levantamiento de las principales dificultades detectadas en la realización de la ficha de evaluación, que fue confeccionada por nuestro nivel superior (BCC), lo cual dio lugar a la utilización de la Hoja de Ruta como herramienta para organizar las actividades referentes a la implementación de la Banca Verde.

### **Resumen de las tareas concluidas de la Hoja de Ruta**

#### **Tarea 1**

##### ***Presentación de la Hoja de Ruta***

Esta primera presentación se realizó en el Consejo de Dirección del mes de agosto de 2022 y quedó aprobada su estructura. Hasta ese momento se habían revisado nuevos proyectos implementados en la Oficina Central. Para el cierre del III trimestre de 2023, se volvió a traer el tema al Comité Técnico Asesor para revisar el avance y el cumplimiento del cronograma acordado de las demás tareas que se encuentran en la Hoja de Ruta.

# 30





## Tarea 2

### *Diseño de ecoeficiencia*

Las primeras referencias del término ecoeficiencia están citadas por el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (CEMDS) en la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro en 1992, y el concepto que allí se manejó la define como ...“la manera de proporcionar bienes y servicios a un precio competitivo que satisfagan las necesidades humanas y aporten calidad de reducir progresivamente el impacto ecológico y la intensidad de recursos a lo largo del ciclo de vida, mientras vida, hasta un nivel acorde con la capacidad de carga estimada del planeta..”

Los pilares fundamentales de la ecoeficiencia son:

I) Reducir la sobreexplotación de los recursos naturales (logrando un uso más sostenible).

II) Disminuir la contaminación asociada a los procesos productivos.

Indicadores absolutos y específicos relacionados que se han determinado en Bandec:

- a) Energía
- b) Agua
- c) Combustible
- d) Emisiones de  $CO_2$
- e) Consumo de materiales

En Bandec hemos dando pasos importantes de avance, ya que desde el 2016 se viene trabajando en los fundamentos teóricos que facilitan la comprensión del concepto y también en su aplicación real, evalua-

dos desde el punto de vista contable. Se incluye el cálculo de indicadores económicos y otros que permiten tener un basamento sobre las acciones que se deben acometer para mejorar desde esta perspectiva y convertirnos no solo en Banco Verde y Responsable de cara a los clientes, sino también a lo interno, revisando las cuestiones que están incidiendo negativamente en la gestión bancaria.

Esta metodología para implementarla en el sector financiero y actualizar la práctica contable, permitiendo cuantificar los beneficios de las acciones implementadas en lo referido a los indicadores medioambientales definidos como relevantes en los procesos bancarios, se ha ido combinando con el diseño y la ejecución del proyecto de transformación de estructura energética en sucursales bancarias por medio de la instalación de paneles fotovoltaicos. Esto permitirá un ahorro efectivo de combustible al país y el incremento de los ingresos a la institución, garantizando la operatividad de los servicios bancarios y la disminución neta de emisiones de carbono al medio ambiente y el aporte a la matriz energética del país (teniendo en cuenta lo establecido en la Ley 345/2017 del MINEM y lo estipulado en la Resolución No1238/2021 del MEP).

## Tarea 3

### *Búsqueda de proyectos elegibles para los financiamientos externos*

En la transformación progresiva de Bandec hacia Banco Verde y Responsable, ha sido otorgada línea de crédito verde a largo plazo de la Agencia Francesa de

Desarrollo (AFD) de 25 millones de euros, a favor de la República de Cuba, para la financiación de una cartera de proyectos climáticamente inteligentes. De igual modo y aparejada a esta línea de crédito, se aprobó una subvención de 2.5 millones de euros de la Unión Europea para el fortalecimiento de Bandec, dirigida a obtener una asistencia técnica para apoyar la estrategia de transformación del banco hacia el modelo deseado.

Los objetivos de la asistencia técnica que se recibe a partir del mes de marzo/2023 son fundamentalmente:

1. Apoyar y capacitar a Bandec en el análisis, financiamiento y seguimiento de proyectos sostenibles (climáticamente inteligentes y de bajo contenido de carbono) en el sector agropecuario, en colaboración con MINAG y el CITMA.
2. Definir la política ambiental y social del banco, con el diseño, desarrollo y la implementación del Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS).

Actualmente Bandec tiene identificados potencialmente tres proyectos. En uno ya se han generado emisiones de cartas de crédito con respaldo de esta línea aprobada. Este es el proyecto de la miel que abarca una parte de productores de las provincias Sancti Spiritus y Villa Clara que se agrupan en la empresa Apícola "Apisun". También se trabaja en la revisión y perfeccionamiento de los proyectos de la piña en Ciego de Ávila y los granos en la provincia de Matanzas.

Debemos continuar trabajando en el levantamiento de proyectos con este tipo de características para hacer efectiva la distribución de los fondos puestos por AFD a nuestra disposición.

#### Tarea 4

##### *Seminarios de sensibilización del personal interno de Bandec*

Estas acciones se vienen realizando de manera exponencial entre nuestros trabajadores y directivos. Se comenzó a trabajar en un grupo líder en la Oficina Central, quienes han dado los primeros pasos para la sensibilización del personal a todos los niveles, se han propiciado intercambios desde el Consejo de Dirección Ampliado, momento en que se socializó con todas las provincias los avances y acciones que se han venido acometiendo. Todos los directores provinciales fueron orientados de la necesidad de generalizar todos los conceptos explicados y de incluirlos como puntos en los Consejos de Dirección a ese nivel.

En los talleres de capacitación que se han propiciado a través de Biofin, el PNUD y el BCC, se aprovechan las capacidades que se otorgan a los bancos para que se preparen nuevos facilitadores que sean capaces de replicar la información que allí se brinda y las experiencias que transmiten las instituciones en general sobre

el avance de este tema. A pesar de que estas tareas se planificaron hasta diciembre del pasado año, se mantienen las capacitaciones, ya que en Bandec el número de trabajadores sobrepasan los 9000 y en esta tarea debemos involucrarlos a todos.



#### Tarea 5

##### *Levantamiento de brechas y plan de acción para Acreditación Fondos Verdes del Clima (Asistencia Técnica SURECO).*

Como parte del Programa de Preparación (Readiness Programme) implementado por la Asociación Latinoamérica de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) para impulsar el financiamiento climático en seis países de América Latina, con el apoyo a posibles entidades de acceso directo para cumplir con los estándares del proceso de acreditación al Green Climate Fund (GCF). También se moviliza la participación de las instituciones financieras para materializar oportunidades de financiamiento climático, fortalecer su rol como agentes claves en el compromiso ante el cambio climático e incentivar el interés de las instituciones financieras de colaborar con las autoridades nacionales designadas (AND) del GCF en los países originarios del presente programa.

ALIDE contrató a la consultora SURECO & Partners para que acompañe y guíe al Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) en Cuba para entender su nivel de preparación en cada una de estas áreas, a través de

una evaluación de brechas de las capacidades de la institución.

De este proceso es importante resaltar que se inició con la recolección preliminar de información relacionada con:

- Antecedentes y datos de contacto de Bandec.
- Información sobre las formas en que la institución y las actividades previstas contribuirán a promover los objetivos del Green Climate Fund.
- Alcance previsto de los proyectos/programas y contribución estimada solicitada.
- Criterios fiduciarios básicos.
- Criterios fiduciarios especializados.
- Salvaguardas ambientales y sociales.
- Política de género.

De forma paralela, se revisó la documentación inicial de la institución financiera como políticas, procedimientos, estructura de gobierno e información pública relevante que permita constatar la experiencia de la entidad ante requisitos de la acreditación, con el fin de determi-

nar el criterio fiduciario, monto de proyecto y riesgo A&S a emplear.

Las principales dificultades que se determinaron están focalizadas en materia de salvaguardas sociales y ambientales y en materia de género.

### Conclusiones

- Las instituciones bancarias cubanas deben introducir en su gestión interna y externa los fundamentos teóricos y metodológicos de las finanzas verdes para responder a las demandas del entorno actual.
- El diagnóstico realizado revela las potencialidades y debilidades de la institución para la inclusión de los aspectos sociales y ambientales.
- El diseño y aplicación de propuestas de productos y servicios verdes constituyen alternativas viables que favorecen las prácticas sostenibles y las oportunidades de nuevos negocios en las instituciones bancarias cubanas.

## BIBLIOGRAFÍA

33

- Arias y Ramos, (2019). La banca y el desarrollo sostenible: una perspectiva cubana. Primera parte.
- Consejo de Estado (1981). Ley No 81 del Medio Ambiente. Compendio de Legislación Ambiental. La Habana, Cuba.
- Estrategia Nacional de Educación Ambiental. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (Citma). República de Cuba, 1997.
- Garayburu, de la F. N. (2006). Libro Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Particularidades en el sector bancario. Imprentas Gráficas Aseguramiento. La Habana, Cuba.
- Llull G. A, (2010). Las empresas socialmente responsables en sectores priorizados en la economía española”, Revista Economía y Financiación. España, 120-138, 2010.
- López, G. M. G. y López, G. J. F. (2012). Responsabilidad medioambiental e información financiera. Especial referencia al caso español. Cuadernos de Contabilidad, 13 (32), 159-173.
- Partido Comunista de Cuba. (2016). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021 aprobados en el 7mo Congreso del Partido y la Asamblea Nacional. La Habana: Editora Política.
- Rosaura Salter, vicegerente de Programas Ambientales y Sociales en LAFISE Bancentro (Nicaragua) (Cumbre Banca de Inversiones, 2018).
- Salas, F. H. (2016). Índices ponderados de ecoeficiencia y ecoeficacia desde la Contabilidad de Dirección Estratégica Medioambiental. Universidad de Camagüey. Camagüey, Cuba.
- Salas, F. H. y De la Cruz, D. A. (2019). Procedimiento para la identificación de los gastos medioambientales en la Sucursal Cimex Guantánamo. Revista Cubana de Finanzas y Precios, 3 (4), 98-113. ISSN-e 2523-2967, RNPS-e 2.

# “Andar La Habana” de la mano de sus monedas y billetes (Parte I)

Dr.C. Roberto Menchaca García \*

34

El presente trabajo pretende rendir un modesto homenaje a un gran hombre que nos dejó hace cuatro años. Eusebio Leal Spengler (1942-2020) sucedió al también ilustre Emilio Roig de Leuchsenring como Historiador de la Ciudad de la Habana en 1967.

La encomiable labor de Eusebio Leal se vio premiada con la declaración del centro histórico habanero y sus fortificaciones defensivas como Patrimonio de la Humanidad por parte de la UNESCO en 1982. Es también recordado por su programa

televisivo “Andar la Habana”, que se comenzó a emitir en los años ochenta del siglo pasado, donde el historiador realizó una impresionante labor de concienciación del pueblo cubano sobre su patrimonio cultural e histórico.

Una faceta poco conocida de Eusebio Leal es su pasión por la numismática que le llevó a ser miembro fundador de la Asociación de Numismáticos de Cuba (ANC) con el carnet de socio No 7 y Premio Nacional de esta especialidad en 2019 por la obra de



toda una vida. Por ello que desde estas páginas hacemos un recorrido por la presencia del patrimonio habanero en las monedas y billetes cubanos. La lista completa de las piezas a las que se hace referencia en este trabajo se puede consultar en el anexo ubicado al final del mismo.

No es de extrañar que uno de los temas relativos al patrimonio más representados en la numismática cubana sea precisamente el de las fortificaciones que rodean la ciudad. La Villa de San Cristobal de La Habana, que es el nombre original de la ciudad, fue fundada el 16 de noviembre de 1519 y, dada su posición estratégi-



Anverso de los cuatro “lingotes” de diez pesos de 1998 que a modo de rompecabezas ilustran la ciudad y la entrada del puerto.



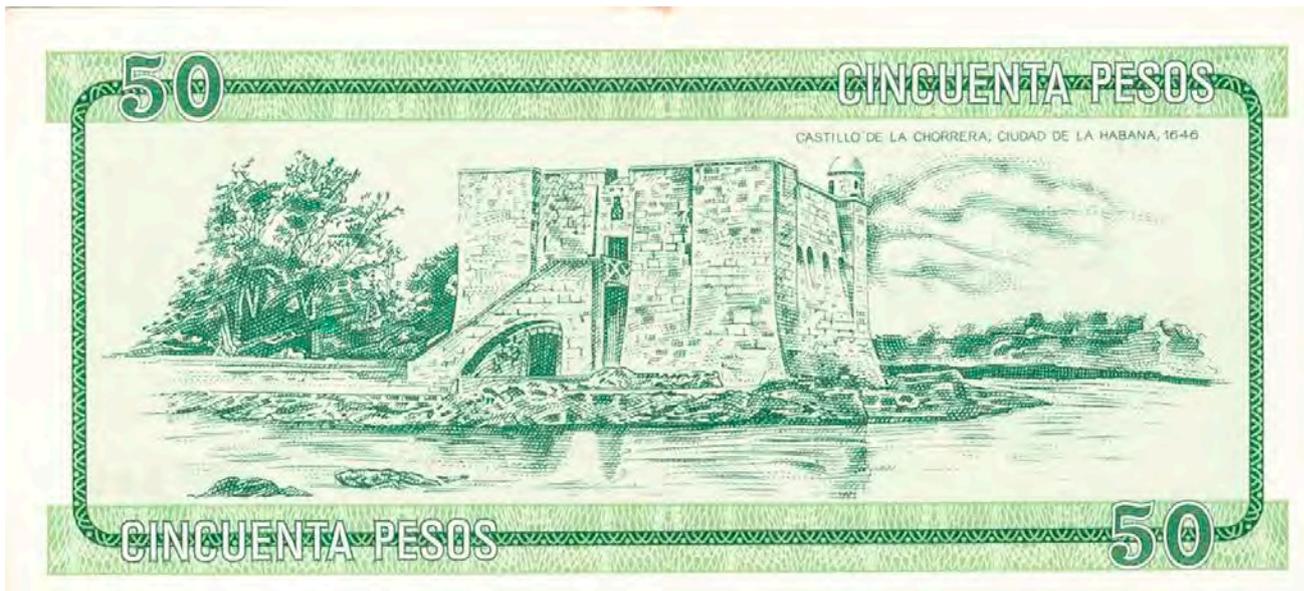
Anverso respectivo de las monedas de diez pesos de 2007 de la serie “Fortalezas de La Habana” ilustrando los Castillos de La Fuerza, La Punta y el Morro (de izquierda a derecha).

ca a la entrada del Golfo de México, pronto se convirtió en el punto de reunión de los galeones españoles que cargados de tesoros zarpaban hacia España.

El saqueo y destrucción de la ciudad protagonizado por el Corsario Francés Jacques de Sores en 1555 evidenció la necesidad de protegerla de estos ataques con un sistema de fortalezas. Este colosal proyecto defensivo se sufragó con los "situados", que era el nombre con el cual se conocieron las remesas periódicas de dinero enviadas a la isla desde finales del siglo XVI,

provenientes de los caudales de México. Los trabajos comenzaron con la construcción del Castillo de la Real Fuerza iniciada en 1558. Poco después se comenzó a construir el Castillo de los Tres Reyes del Morro (1589) y el de San Salvador de la Punta (1590). Estas tres fortificaciones conformaron el eje defensivo principal de la ciudad y corresponden a los tres castillos que aparecen reflejados en el escudo de la misma. Todos estos baluartes militares han sido extensivamente representados en diversas monedas y billetes cubanos.

# 36



Reverso de un certificado de divisas tipo "B" de cincuenta pesos mostrando el Castillo de la Chorrera.



Anverso de la moneda de diez pesos de 2005 perteneciente a la VI Serie Iberoamericana.

Anverso respectivo de las monedas de diez pesos de la serie "Monumentos de Cuba" mostrando la Catedral (2001) y la Plaza Vieja de la Habana (2004).



Reverso del billete de 500 pesos emitido en 2019 para conmemorar el 500 aniversario de la fundación de la ciudad, mostrando una imagen del Templete.

Otros símbolos icónicos de La Habana, como la Giralda y el Faro, también han sido grabados en signos monetarios cubanos. A imitación de aquella ubicada en la Catedral de Sevilla ("La Giralda"), la Giralda fue la primera escultura fundida en bronce en la isla y sirvió desde 1634 como veleta de viento, siendo ubicada en lo

alto de un torreón del Castillo de la Real Fuerza. El Faro fue construido en 1845 y emplazado dentro del recinto amurallado del Castillo del Morro. Una representación temprana del Faro del Morro en nuestro circulante monetario apareció grabada en el reverso de los billetes cubanos correspondientes a la fallida emisión de 1905.

37



Reverso del billete de cinco pesos de 1905, mostrando el Castillo y Faro del Morro.



Prueba del reverso del billete de cincuenta centavos de 1889.

### Relación de las monedas y billetes que incluyen elementos del patrimonio de la ciudad de La Habana (época colonial)

- Serie de billetes emitidos por el Banco Español de La Habana, emisión de 1869, distintos valores (Castillo del Morro, alegoría de la ciudad)
- Serie de billetes emitidos por el Banco Español de La Habana, 1872-1883, uno y tres pesos (Castillo del Morro, alegoría de la ciudad)
- Billeto de 50 centavos, 1889, Banco Español de La Habana (Fuente de la India)
- Serie de billetes de 1905, uno, dos, cinco y diez pesos (El Morro)
- Billeto "Certificado plata" de cien pesos, 1936-1948 (Plaza de la Catedral)
- Moneda de un peso del INTUR, 1981, 1989 (El Morro)
- Serie de monedas "Castillos de Cuba", 1984, uno y cinco pesos (La Fuerza, El Morro)
- Certificados de divisas de un peso, tipos A y B, 1985 (La Punta)
- Certificados de divisas de cinco pesos, tipos A y B, 1985 (El Morro)
- Certificados de divisas de veinte pesos, tipos A y B, 1985 (La Fuerza)
- Certificados de divisas de cincuenta pesos, tipo B, 1985 (La Chorrera)
- Moneda de diez centavos convertibles, 1994-2018 (La Fuerza)
- Moneda de cincuenta centavos convertibles, 1994-2018 (Catedral de la Habana)
- Serie "rompecabezas" de lingotes, diez pesos, 1998 (Vista de la ciudad colonial y entrada al puerto)
- Serie de monedas "Visita de su Santidad Juan Pablo II", 1998, uno, diez y cien pesos (Catedral)
- Serie de monedas "Visita de los Reyes de España a Cuba", 1999, 10 pesos (Morro)
- Serie de monedas "Monumentos de Cuba-I", 2001, uno y diez pesos (Catedral, Templete)
- Billeto de un peso, 2003 (Casa Natal de José Martí)
- Serie de monedas "Monumentos de Cuba-II", 2004, uno y diez pesos (Fuente de la India, Plaza Vieja)
- Serie de monedas "VI Serie Iberoamericana", 2005, 10 pesos (Muralla)
- Serie de monedas "Fortalezas de La Habana", 2007, uno y diez pesos (El Morro, La Fuerza, La Punta)
- Billeto de 500 pesos conmemorativo del quinientos aniversario de la ciudad, 2019 (Templete)

38

## BIBLIOGRAFÍA

- Aledón, José María (1999). "La Moneda de Cuba", Ed. Dobler Difusiones, España.
- Menchaca, Roberto (2023). "Apuntes históricos sobre la circulación de la moneda en Cuba", Ed. Punto Rojo Libros, España.
- Michael, T. et al (2020). "Standard Catalog of World Coins 2001-date", 14th edition, Krause Publications, USA.
- Michael, T. et al (2020). "Standard Catalog of World Coins 1901-2000", 47th edition, Krause Publications, USA.
- Pérez, Yanosky (2020). "Eusebio Leal", Boletín Electrum (ANC), julio-septiembre, No 51, p.8.

# Dirección de Información y Comunicación Institucional

La **Dirección de Información y Comunicación Institucional (DICI)** posee un variado y rico fondo bibliográfico, noticioso y factográfico en diferentes soportes (papel, CDROM, entre otros), que sirve de apoyo para la toma de decisiones, investigaciones y la superación técnico-profesional de los especialistas del Sistema Bancario Nacional en los campos de la economía, las finanzas, las estadísticas y la informática.

Brinda especial atención a la selección y adquisición de nuevas publicaciones, con el afán de que estas estén estrechamente vinculadas con los problemas y tareas que tiene ante sí un sistema bancario moderno y eficiente.

Desde 1999, la **DICI** es responsable de la revisión y actualización del sitio web del Banco Central de Cuba (**BCC**). Asimismo, prioriza la distribución de toda la información y servicios en la Intranet de esta institución, y está responsabilizada con la edición de la Revista del BCC, que se publica desde 1998, la cual contiene artículos de análisis financieros, bancarios y legislativos, así como también refleja el acontecer de las técnicas bancarias.

## SERVICIOS MÁS IMPORTANTES QUE OFRECE EL DICI:

- Revista del BCC
- Boletines electrónicos
  - Resumen Informativo
  - Noticias
  - Desarrollo Organizacional
  - Archivos
  - Información Económica
  - Marketing
  - Iconos
  - Antilavado de Activos
  - Banca Internacional
- Traducción e interpretación (ESTI)
- Localización de informaciones
- Sala de Lectura
- Servicio de préstamos
- Servicio de referencias
- Digitalización de documentos
- Mochila
- Tiempo de máquina



Si usted está conectado a la Red del BCC, puede acceder a nuestra información a través del Portal Interbancario: [www.interbancario.cu](http://www.interbancario.cu)



BANCO  
CENTRAL DE  
CUBA

