

BCC

REVISTA
DEL BANCO CENTRAL
DE CUBA

2014/Año 17. N° 3



1959

26 de noviembre

Nombramiento del Che
como Presidente del
Banco Nacional de Cuba

1960

Nacionalización de
la banca extranjera

1960

Nacionalización de
la banca privada

1961

Ley orgánica del
Banco Nacional de Cuba

1961

Preparación
del canje de moneda

Le invitamos a colaborar

La Revista del Banco Central de Cuba tiene una tirada de 5 000 ejemplares. Se envía a todos los bancos e instituciones del Sistema Bancario y Financiero Nacional, y forma parte del sitio web del BCC en Internet.





BCC

REVISTA DEL BANCO
CENTRAL DE CUBA

2014/Año 17. Nº 3



Acontecer

Mucho más que un día de celebración y regocijo 2

MSc. María Isabel Morales Córdova

XV aniversario del BEC: una familia se viste de largo 6

MSc. María Isabel Morales Córdova

XXX Aniversario del Banco Financiero Internacional 4
CP. Eufemio Naranjo Torres

Evento de Eficiencia Bancaria 9
Lic. Carmen Alling García

Análisis

Un camino hacia la conformación de una nueva arquitectura financiera internacional 13

Lic. Yeny González Palomino

El debate del Che acerca de la banca en el socialismo 19
Dr. Ernesto Molina Molina

Jurídica

Sobre el texto de las disposiciones jurídicas 23

Dr. Diego Fernando Cañizares Obeledo

Comentarios sobre el truncamiento de cheques en Cuba 25
Lic. Vanía Yanet Acosta Alarcón

Técnica Bancaria

Reflexiones en torno a la comunicación institucional en las organizaciones cubanas 32

Lic. Reina Belkis Pérez Pérez

Breve reflexión acerca de los valores 34
MSc. Norka Chong Molleda y Lic. Ariel Pérez Pereda

Ese proceso llamado control interno 36

Lic. Lourdes Marín Mora

SUMARIO

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.

Comité Editorial: Ana Rosa Sardiñas, Yamile Berra, Arnaldo Alayón, Marlié León, Aracelis Cejas, Katerine Aliño, Marta Lussón, Adolfo Cossío, Gustavo Roca, Mercedes García, Benigno Regueira y Mario Hernández. **Coordinadores:** Margarita Serrano, Banco Popular de Ahorro; Jorge Luis Rey, Banco de Crédito y Comercio; Yelegni Fernández, Banco Metropolitano; Niurka Torriente, Banco Exterior de Cuba; Anisia Angarica, CADECA; Antonio Gutierrez Pérez, Banco de Inversiones, Ana Isbel Pérez, Banco Nacional de Cuba; Ileana González, Compañía Fiduciaria.

Editora: María Isabel Morales Córdova. maribel@bc.gob.cu

Corrección de estilo: Carmen Alling García. carmen@bc.gob.cu

Diseño: Ariel Rodríguez. **Distribución:** Yolanda Marrero yolanda2@bc.gob.cu

Impreso en: Geocuba

Encuéntrenos en Internet: www.bc.gob.cu.

Publicación a cargo del Centro de Información Bancaria y Económica (CIBE).



CENTRO DE INFORMACIÓN BANCARIA Y ECONÓMICA

Teléfono: 862-8318

Fax: (537) 866-6661

Correo electrónico: cibe@bc.gov.cu

13 DE OCTUBRE EN ARTEMISA

Mucho más que un día de celebración y regocijo

MSC. MARÍA ISABEL MORALES CÓRDOVA*

2

Artemisa está inmersa en su ajetreo diario, pero es 13 de octubre y los bancos modificaron su servicio a la población, lo que marca una pequeña diferencia. Habrá un acto y visitantes que harán un recorrido, dicen algunos en la calle, pues ya se sabe que esa provincia es sede del acto nacional por el "Día del Bancario". Las personas que cruzan por el parque miran curiosas al grupo que entra a la Sucursal 2281 de BANDEC. ¿Qué estará pasando?, seguramente se preguntarán otros, menos informados.

La celebración del "Día del Trabajador Bancario" ofrece cada año la oportunidad de hacer un pequeño alto en el bregar diario, no solo para organizar merecidas actividades recreativas, sino sobre todo, para destacar las mejores experiencias individuales y colectivas, a la vez que propicia que presidentes y vicepresidentes de las instituciones del sistema conozcan de primera mano cómo trabajan y qué problemas presentan los servicios bancarios en un determinado territorio.

Artemisa, provincia nuevecita, elegida como salón de ensayo para diversos proyectos, cuenta con representación del Banco Popular de Ahorro (BPA), Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) y de CADECA, y desde hace poco tiempo dispone también de cuatro



cajeros automáticos. Con motivo de la celebración bancaria, fueron visitadas varias oficinas de la ciudad, así como de los municipios Guanajay, Caimito y Bauta.

Al conversar en diferentes momentos con una representación de los casi 900 bancarios de ese territorio, Ernesto Medina Villaveirán, ministro presidente del Banco Central de Cuba, indagó qué hacen en cada lugar para estimular a los trabajadores por cuenta propia (TCP) a solicitar financiamiento, e insistió en que hace falta cambiar la forma de trabajar respecto a ese sector, hay que salir a la calle a conversar con ellos, ofrecerles toda la información necesaria y asesorarlos sobre lo que les conviene hacer.

Durante sus intercambios con directores de sucursales, el titular enfatizó en que si bien hay negocios en que el financiamiento inicial provino de otra fuente, la banca no debe quedarse de brazos cruzados, sino debe trabajar y abrir espacios.

Tenemos que darle respuesta a todo el desarrollo que va a experimentar esta joven provincia, pues aquí está enclavada la Zona Económica Especial Mariel, donde ya hay banca internacional interesada en estar presente al amparo de la Ley de Inversión



Extranjera, que lo permite porque es una necesidad de nuestra economía, comentó.

“Es indudable que el sistema bancario tiene que crear las condiciones para marchar a tono con las transformaciones económicas del país”, precisó Medina durante el acto central y, en ese sentido, agregó que, aunque se ha estado impulsando el financiamiento a los trabajadores agrícolas, a las cooperativas y a las personas naturales, queda pendiente estimular los créditos a los TCP, una fuerza laboral que ya supera las 400 000 licencias.

Asimismo, convocó a trabajar con fuerza en la recuperación de los créditos sociales que se comenzaron a otorgar como tarea de apoyo a la llamada

pueden estar tranquilos, porque ahora se estudian bien todas las inversiones y se elaboran los planes de acuerdo con las posibilidades reales de la economía. Estamos avanzando y nadie detendrá ese avance”, recalzó.

Medina alertó sobre el hecho de que la implementación de los Lineamientos está entrando ahora en su parte más compleja, y aseguró que todo ese trabajo “tiene que estar apoyado por la banca para lograr el socialismo sostenible y próspero que queremos legarles a nuestros hijos y nietos”.

Entre los dirigentes que recorrieron Artemisa durante el “Día del Bancario”, estuvieron Irma Martínez Castrillón vicepresidenta primera del BCC; Francisco Mayobre Lence y Arnaldo Alayón Bazo, vicepresidentes del BCC; Dulce María Iglesias, secretaria general del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Administración Pública; Ileana Estévez, presidenta de BANDEC; Gloria María Rojas, presidenta de CADECA; Horacio Navas, presidente del BPA; Orlando López, presidente del Banco Metropolitano, y Luis Mario Salces Molina, presidente del Banco Financiero Internacional.

El diálogo en las sucursales y oficinas de CADECA se centró en las condiciones de trabajo del personal, el estado constructivo de los locales y en la calidad del servicio. Entre las dificultades más evidentes, emergió la falta de terminales de puntos de venta (TPV) para realizar operaciones con tarjeta magnética, las afectaciones por demoras del gestor pagador en ventanilla e indisciplinas de clientes durante la liquidación de los créditos sociales, así como bajos niveles de préstamos colocados en negocios de trabajadores por cuenta propia.



Revolución Energética, en 2005; llamó a mejorar la atención para el cobro de los impuestos que los TCP realizan por medio de los bancos, pues ello asegura ingresos importantes para el Estado, y recabó el apoyo de todos en función de elevar la calidad de los servicios bancarios, en general.

El país requiere que prestemos un servicio bancario óptimo –afirmó–, y para ello hay que librar una gran batalla.

Recordó que la aplicación extraterritorial del bloqueo de Estados Unidos contra nuestro país se ha incrementado y ello tensa los esfuerzos que se hacen en el ámbito internacional, ya que todas las operaciones de comercio se realizan necesariamente con intermediación bancaria.

“Los bancos que tienen las relaciones internacionales se están esforzando, y esta situación nos obliga a ser más creativos. No será por la banca que se detenga la economía nacional”, aseguró.

“Somos parte de la gran familia de revolucionarios cubanos y trabajamos con firmeza para perfeccionar nuestro modelo económico. Los cubanos



XXX Aniversario del Banco Financiero Internacional

CP. EUFEMIO NARANJO TORRES*

4

El 5 de noviembre del presente año se cumplieron exactamente 30 años de que el Banco Financiero Internacional, S.A. (BFI) abrió sus puertas y comenzó a prestar servicios a empresas y población en general.

Este acontecimiento estuvo sustentado en la licencia otorgada el 17 de octubre de 1984 por el Banco Nacional de Cuba, suscrita por el entonces ministro presidente Raúl León Torras, quien fuera calificado como “Mártir de las Finanzas”, por nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro.

Esta licencia lo autorizó a realizar todo tipo de negocios y operaciones bancarias nacionales e internacionales en moneda libremente convertible.

Originalmente, la sede principal del BFI radicaba en la calle Línea, esquina O, Vedado, en el edificio Someillán, en el local que ocupara una sucursal del Banco Gelat en Cuba hasta que se nacionalizó la banca. Actualmente, el núcleo principal de dirección de esta institución reside en calle Quinta y 92, Miramar, Playa.

En su inauguración contaba con 12 trabajadores. En estos momentos, su plantilla a nivel nacional está conformada por 750 directivos y trabajadores.

A principios de 1991, con el auge que venía tomando el turismo, la entrada de la inversión extranjera en el país y el crecimiento normal de la economía, el Banco Financiero Internacional inició un proceso de apertura de sucursales, ubicándolas primeramente en las zonas de mayor desarrollo de los elementos mencionados. La primera fue inaugurada el 1º de abril de 1991 en Varadero, Matanzas. Este proceso continuó hasta 2011. La última sucursal abierta fue la de Cayo Santa María, provincia de Villa Clara, inaugurada el 15 de agosto de ese año.

En la actualidad, el banco cuenta con 29 sucursales distribuidas por provincias, como sigue: 1 en Pinar del Río; 7 en La Habana; 5 en Matanzas; 2 en Villa Clara; 1 en Cienfuegos; 2 en Sancti Spíritus; 3 en Ciego de Ávila; 1 en Camagüey; 1 en Las Tunas; 3 en Holguín; 1 en Granma; 1 en Santiago de Cuba,

y 1 en Guantánamo. Solo las nuevas provincias, Artemisa y Mayabeque, no poseen sucursales.

El banco cuenta con otras unidades esenciales vinculadas directamente a la Oficina Central, con las cuales se completan importantes servicios a entidades cubanas y extranjeras, así como también se cubren necesidades del propio banco, tales como: Dirección de Operaciones Internacionales, Dirección de Financiamientos, Dirección de Efectivo y Valores, y Dirección de Tesorería.

Asimismo, posee áreas de apoyo institucional y administrativo, sin las cuales las dependencias mencionadas no podrían desarrollar su trabajo adecuadamente, ni el BFI pudiera funcionar. Estas son: Presidencia, Secretaría, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Contabilidad, Dirección de Presupuestos, Dirección de Servicios Bancarios, Dirección de Servicios Informáticos, Dirección de Servicios Generales, Dirección de Desarrollo y Sistemas, Unidad Central de Auditoría, Dirección de Cumplimiento, y Dirección de Seguridad y Protección.

En sus primeros momentos, el sistema operacional de la institución bancaria fue manual; sus operaciones eran procesadas, registradas y contabilizadas manualmente, con la ayuda de máquinas calculadoras y de saldo directo. Poco tiempo después, especialistas de la propia institución desarrollaron y elaboraron un sistema automatizado que se denominó “Sistema BFI”, mediante el cual se procesaban, registraban y contabilizaban las operaciones. Desde el punto de vista operativo, este sistema funcionaba con gran eficiencia, siendo muy aceptado por su personal, al facilitar grandemente la realización del trabajo.

A mediados de la década de los 90, conscientes de la magnitud que iba tomando el banco en cuanto a la cantidad de clientes y las transacciones que iba adquiriendo, y con el desarrollo del país que se preveía, el BFI fue autorizado a adquirir un reconocido sistema automatizado extranjero, que, además de cubrir el proceso de todas las operaciones, ofrecía

una gran seguridad y protección desde el punto de vista del control interno.

Este sistema fue implementado en septiembre de 1996, y desde entonces ha venido funcionando satisfactoriamente, cumpliendo las expectativas. Brinda un alto grado de automatización en el procesamiento de las operaciones, en su registro, contabilización y control. La contabilidad es centralizada en tiempo real, lo que aporta un gran beneficio a la calidad del servicio a clientes, así como al registro y control de las operaciones. Posee mecanismos que permiten prestar servicios ininterrumpidamente a clientes, incluso cuando se producen interrupciones en las conexiones de red por distintas causas.

La plantilla del BFI se ha mantenido ajustada a sus reales necesidades, tomando en cuenta los principios siguientes: prestación de un buen servicio (con aspiración de excelencia), cantidad de operaciones a tramitar, y estricto cumplimiento de las medidas de control interno.

Como complemento, al seleccionar el personal, siempre se tuvo en cuenta que el mismo reuniera como mínimo las siguientes cualidades: preparación técnica acorde con las funciones a realizar, disposición para acometer el mayor esfuerzo por el banco, acogerse plenamente al régimen disciplinario de la entidad.

Desde su creación, ha sido un objetivo de la dirección del banco brindar buenos servicios a sus clientes en todos los sentidos, lo cual también ha sido siempre tradicional en la banca cubana, e incluso, luchar todo el tiempo por que este servicio

sea de excelencia, lo que, en buena medida, se ha logrado.

El mantenimiento de estos principios ha posibilitado que durante el período transcurrido el BFI haya cumplido, a nuestro juicio, satisfactoriamente la misión y los objetivos asignados en el momento de su apertura, tanto en el ámbito interno, como en el externo.

Puede afirmarse que durante todo este tiempo el banco ha proporcionado a las personas naturales y jurídicas cubanas y extranjeras, y a asociaciones económicas y empresas mixtas un servicio eficiente, seguridad, asesoramiento y rentabilidad en la gestión de sus recursos financieros. Para ello se ha apoyado en su red de sucursales y demás unidades especializadas y de apoyo, así como en la calificación, especialización y profesionalidad de sus directivos y trabajadores, así como en la aplicación de los avances tecnológicos aplicados en el banco.

Si bien es indudable que hasta ahora el BFI ha cosechado éxitos, tampoco existen dudas de que aún le queda mucho por hacer, principalmente en temas tales como: la unificación monetaria, la implementación de la rectificación del sistema económico establecido por los Lineamientos económicos del PCC, la adecuación total de sus procesos a lo establecido por los órganos rectores, la lucha contra la corrupción, el lavado de dinero y la proliferación de armas, entre otros.

Felicidades al Banco Financiero Internacional, S.A. en su XXX Aniversario y, por supuesto, al equipo que conforman sus directivos y trabajadores, sin los cuales sus éxitos no hubieran sido posibles.



*Director de la Unidad Central de Auditoría Interna del BFI

XV aniversario del BEC: una familia se viste de largo

MSc. MARÍA ISABEL MORALES CÓRDOVA*

Constituido el 8 de noviembre de 1999 por el Decreto Ley N° 198, el Banco Exterior de Cuba puede considerar que ha arribado a su mayoría de edad. Así lo demuestran durante la celebración de su XV aniversario, festejo en el que mezclan la recreación y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, en aras de elevar los niveles alcanzados en la obtención y otorgamiento de financiamientos con cobertura de seguro oficial de crédito a la exportación a las empresas cubanas que operan en el comercio exterior, así como al financiamiento a empresas de prácticamente todos los sectores de la economía nacional.

Desde su privilegiada ubicación, muy cerca del malecón habanero, y de acuerdo con la licencia universal que posee, esta institución puede desarrollar funciones inherentes a la banca comercial, ofrecer múltiples servicios y, en consecuencia, realizar todo tipo de operaciones y negocios de intermediación financiera en moneda nacional y divisas en el territorio nacional y en el extranjero.

En el presente es amplia la gama de empresas con las cuales negocia, fundamentalmente en los sectores de comercio, transporte, energía y minas, industria, informática y las telecomunicaciones, construcción, turismo, salud y financiero.

Entre sus principales productos y servicios, se encuentran los préstamos y líneas de crédito para capital de trabajo; el financiamiento para inversiones a corto, mediano y largo plazos; las líneas para emisión de cartas de crédito; los descuentos de efectos comerciales (letras de cambio y pagarés).

Asimismo, ofrecen el servicio de emisión y negociación de cartas de crédito; el otorgamiento del aval de efectos comerciales (letras de cambio y pagarés); ofrecen garantías bancarias y asesoría financiera.

Una de las actividades más importantes y singulares de esa institución financiera son las operaciones bajo Cobertura de Seguro Ofi-

cial de Crédito a la Exportación a corto, mediano y largo plazos, utilizando para ello las modalidades de crédito al suministrador y crédito al comprador. Para ello, el BEC mantiene relaciones con las aseguradoras HERMES (Alemania), KONTROLBANK (Austria), COFACE (Francia), K-SURE (Corea), SERV (Suiza) y EDC - *Export Development of Canada* (Canadá).

El honor de hablar por Cuba

Neysa Delgado Déniz, vicepresidenta del BEC, es una de las fundadoras que mantiene el "espíritu del primer día".

Cuenta que, cuando la eligieron para integrar el grupo encargado de comenzar a "construir" lo que es hoy este banco, junto a Jacobo Peison, su primer presidente, su hija apenas tenía cinco meses de vida y la traía con ella en el auto, donde a veces le daba el pecho. El BEC es, por tanto, su otro hijo, a quien mira como una madre, con ternura y sentido crítico.

Tal vez por ese motivo resulta especialmente importante para ella la organización de las actividades para celebrar este aniversario, y disfruta con picardía los resultados de concursos entre los trabajadores para reconocer a sus compañeros de trabajo en



El BEC no solo se mantiene vital, sino también logra superarse, como lo demuestra el hecho de que mantenemos el sistema de calidad certificada, sostiene Neysa Delgado Déniz, vicepresidenta.

fotos que los muestran jóvenes, o niños. Asimismo se entusiasma con los trabajos enviados por los hijos de quienes, como ella, entregan diariamente a este banco muchas horas de su vida y lo mejor de su talento.

Al mostrar los resultados de un reciente seminario impartido a clientes actuales y potenciales, señala que la labor de esa institución es muy amplia, y de gran importancia para la economía nacional.

En su criterio, el BEC no solo se mantiene vital, sino también logra superarse, como lo demuestra el hecho de que mantienen el sistema de calidad certificada. Recientemente, fueron visitados por el agente internacional Buró VERITAS y la Oficina Nacional de Normalización para ejecutar el quinto seguimiento a la certificación, y los resultados fueron muy satisfactorios, por lo que están listos para la recertificación en 2015.

Hijo de gato...

No quiere que le retrate la mesa cubierta de papeles, pero reconoce... "así trabajo, los necesito y tengo que tenerlos a mano". De inmediato, se



Fiel a la tradición: Lázaro Peña Amat, joven director de Operaciones.

aprecia que ama lo que hace y posiblemente sea de los que hay que forzar a dejar la oficina cada tarde. Lázaro Peña Amat, de 30 años, es el director de Operaciones. Cuando lo abordamos, laboraba en la forma de controlar una nueva operación: un financiamiento recibido del exterior para rehabilitar redes hidráulicas de La Habana.

"En esta área damos continuidad al trabajo de los comerciales; nos encargamos de dar seguimiento y recuperar los créditos que se conceden. Nuestro banco gestiona la obtención de financiamiento exterior que se emplea en un fondo para créditos, dirigido al desarrollo de diversas actividades de la economía nacional".

Su trayectoria evidencia las potencialidades de esta actividad para los jóvenes: Se incorporó a la Dirección de operaciones del BEC hace 10 años,

recién graduado de técnico medio. Comenzó por cuentas corrientes durante su servicio social, y al año inició sus estudios de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas mediante el curso para trabajadores, y cursa ahora la Maestría en Finanzas. Antes de ocupar el cargo actual, fue gerente de Cartas de Crédito. Su más reciente conquista fue un premio en el V Evento Nacional de Eficiencia Bancaria.

"Excepto la contabilidad y la gestión comercial, creo que lo conozco todo aquí", sostiene con legítima satisfacción de pertenecer a la familia bancaria, como lo fue antes su abuelo en el Banco de Crédito y Comercio, y como lo son sus tías, una en el Banco Central de Cuba y otra en Banco Nacional de Cuba.

En su criterio, el crecimiento y consolidación de este banco están directamente relacionados con el fortalecimiento de la economía de nuestro país, dada la particularidad de que se otorgan financiamientos a largo plazo.

De los conquistadores y los conquistados

El personal del área comercial es estratégico en cualquier negocio bancario. Son ellos los que exploran, conquistan, convencen... De la calidad de su trabajo, y hasta de su carisma, depende que alguien, a nombre de una empresa, decida solicitar aquí algún tipo de financiamiento. Esta parte del trabajo demanda no solo muchos conocimientos de la actividad bancaria y del funcionamiento de la economía del país, sino también cierta dosis de carisma.

En el equipo de conquistadores del BEC, uno de los más jóvenes es Ernesto Medina, quien bajo la condición de doble militancia fue elegido secretario general del núcleo del Partido. Graduado de Derecho, encuentra que la actividad comercial es muy dinámica y siente que sus conocimientos son útiles, pues, como afirma, "no hay ninguna escuela que egrese bancarios; esta especialidad se aprende en la práctica".

Los comerciales literalmente "casan" las líneas de financiamientos con las empresas y actividades productivas o de servicios que ellos atienden. Ernesto, por ejemplo, atiende energía y minas, industria y Alimport.

Desde su incorporación al sistema bancario, el 1º de noviembre de 2007, captó el impacto del trabajo de esta institución, que ha sido sostén de muchas tareas nacionales, como la Revolución Energética, y más recientemente, las compras concen



“Somos una familia”, afirma Hernán Hernández González, director general de Administración y fundador del BEC.

tradas que realiza el Ministerio de Comercio Exterior y para la Inversión Extranjera.

En cambio, Hernán Hernández González, director general de Administración y fundador del BEC, figura en la nómina de los conquistados por el trabajo bancario, al cual se incorporó en enero de 2000, luego de varios años como profesor del Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”.

“La creación del BEC me abrió la posibilidad de pasar a atender la capacitación y las relaciones públicas, junto con Marisol Chávez Iglesias. Comenzamos desde abajo, con 30 personas, sin muchas condiciones, con oficinas en el edificio donde radica la presidencia del Banco Central de Cuba. Luego buscamos un lugar propio y nos trasladamos para acá, al inicio de la calle 23, en el Vedado, muy cerca del mar. También trabajé en tareas administrativas y de gestión de los recursos humanos, y a partir de 2007, me promovieron al cargo actual, que atiende todo eso y también la seguridad y protección de la institución”.

Hernán es de los que confían en los jóvenes, como fueron casi todos los fundadores, y considera que el personal actual es muy competente, en lo que ha influido no solo el trabajo de captación, sino también la política de capacitación aplicada a lo largo de estos años, lo que incide en la baja fluctuación laboral. Explica que, entre los 127 trabajadores, figuran 21 de los fundadores.

“La mayoría de nuestros cuadros se ha formado aquí. Por ejemplo, Yuri Corona, director Comercial que entró como adiestrado, y Raisal Pérez, directora de Riesgo, quien comenzó como secretaria de la Dirección Administrativa en 2000. La mayoría de los dirigentes fueron antes especialistas o técnicos, como es el caso de quienes encabezan las direcciones de Sistema, Capital Humano, Contabilidad, Operaciones, Cobros y Créditos Documentarios, Protocolo y otras. Tenemos trabajadores estudiando

idiomas, terminando la licenciatura en Contabilidad, maestrías, así como el diplomado de Dirección y Gestión empresarial. Toda la superación vinculada directamente a las funciones del BEC la respaldamos”.

A la pregunta de qué haría de forma diferente si tuviera en sus manos la máquina del tiempo, responde que muy pocas cosas, pues el hecho de “nacer” bajo el esquema del perfeccionamiento empresarial le permitió al BEC librarse de muchos vicios y malas prácticas, aunque lógicamente reconoce que los errores cometidos enseñan y han ayudado a ese colectivo humano a crear y mantener la institución prestigiosa que se puede apreciar hoy.

Para la aplicación de la Resolución N° 17 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, por ejemplo, toman en consideración indicadores como el cumplimiento de las normas de seguridad y salud, y hasta el gasto de materia prima y de energía.

“Insistimos en el cuidado del medio ambiente y en la responsabilidad social de nuestra institución, y aunque no son todos los trabajadores los que muestran hoy una actitud de convencimiento y verdaderamente ahorran, ya se van viendo algunos resultados en ese esfuerzo”, comenta con sinceridad.

“Nosotros somos hoy una familia, en la que hay desacuerdos, en la que se discuten los problemas, en la que a veces la gente se puede disgustar, pero que al final se une en función de un asunto, y todos sabemos que para nosotros lo más importante son los resultados del banco y luchar para que los indicadores de nuestra gestión sean positivos, con buenos márgenes de ganancias porque, al final, eso es lo mejor para nosotros como personas y para nuestro país”.



En la sala de los comerciales se une la experiencia con el vigor de una nueva generación de bancarios.

Evento de Eficiencia Bancaria

CARMEN ALLIG GARCÍA*

“Prácticamente nos vemos obligados ya a afirmar que los eventos de eficiencia constituyen un espacio imprescindible para el sistema bancario, toda vez que están dirigidos a promover el intercambio de experiencias y a potenciar la creatividad de nuestros trabajadores, en beneficio directo del aumento de la calidad del servicio a los clientes, y el incremento de la eficiencia de la labor bancaria, tal como están demandando de nosotros el Partido y el Gobierno de nuestro país”, expresó Irma Martínez Castrillón, vicepresidenta primera del Banco Central de Cuba, con motivo del V Evento sobre Eficiencia Bancaria, celebrado del 29 al 31 de octubre en el Centro Nacional de Superación Bancaria (CNSB) y auspiciado por el Banco Central de Cuba, marco propicio para enriquecer los conocimientos entre los profesionales del sistema.

Al respecto, la titular afirmó que una de las políticas que se llevan adelante como parte de la implementación de los Lineamientos, es posibilitar que la ciencia, en todas sus manifestaciones, impacte en el desarrollo del país, utilizar al máximo el potencial científico desarrollado por la Revolución y alcanzar en todos los sectores una gestión más integral y económicamente sostenible, estable y permanente, y añadió que, sin dudas, este evento puede enmarcarse en esa política.

En las palabras de apertura, en el hotel “Am-bos Mundos”, la vicepresidenta del BCC, Ana Rosa Sardiñas Jarel, resaltó la importancia de este encuentro, teniendo en cuenta también que se realiza en saludo al 55 aniversario del nombramiento del comandante Ernesto Che Guevara como ministro presidente del Banco Nacional de Cuba.

Asimismo, subrayó el meritorio trabajo de las instituciones financieras para cumplir los objetivos propuestos en el presente año, en particular, el “Nº 1. Continuar la implantación satisfactoria de la propuesta aprobada del perfeccionamiento institucional del BCC, así como la aprobación e implementación de lo relacionado con el sistema bancario”.

Al mismo tiempo, señaló que el 24 de octubre del presente año el Grupo de Acción Financiera In-

ternacional (GAFI) decidió excluir a Cuba de sus mecanismos de monitoreo, en reconocimiento de la labor de nuestro país para prevenir el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo, lo cual constituye una demostración de la confianza internacional en el sistema financiero cubano.

El Dr. Alejandro Bermúdez Rivacoba, presidente del Comité Técnico, explicó que al evento se presentaron 55 ponencias: 16 de Banco Central; 16 de BANDEC; 9 de BPA; 8 de BANMET; 3 de CADECA; 1 de BICSA, y 2 del BEC. De esta forma, su evaluación se realizó sobre la base de la presentación, el contenido y la exposición.

Fueron presentados ocho trabajos más que en la edición anterior. No obstante, se considera que aún hay reservas para presentar investigaciones en estos eventos, teniendo en cuenta las nuevas actividades que se llevan a cabo en las instituciones financieras y los resultados alcanzados por miembros del sistema en cursos de pre y posgrado.

Laboraron cinco comisiones, cuyos temas centrales fueron: I. Política monetaria y mercados financieros; II. Crédito bancario y gestión de riesgos; III. Calidad de los servicios bancarios; IV. Normas del Sistema de Control Interno, y V. Sistemas automatizados de gestión.

Bermúdez subrayó la notable participación de jóvenes bancarios, lo cual establece el reto de dar



seguimiento a sus investigaciones y a la implementación de sus resultados. Igualmente, destacó la relevante participación de dirigentes del primer nivel del sistema bancario en el debate.

Luego de tres jornadas de trabajo sumamente interesantes, fueron otorgados trece premios y once menciones.

Con respecto a la labor de la Comisión Técnica, mencionó el meritorio trabajo desempeñado por el MSc. Carlos Lage Codorníu en el desarrollo de las tareas previas al evento. De igual forma, expresó su agradecimiento a los premiados, ponentes y a todos los que participaron en debates, así como a los miembros de esta comisión, a los coordinadores de banco y a las comisiones o tribunales por la labor desplegada y el rigor en los análisis de cada ponencia.

También resaltó que "en el mundo moderno no hay desarrollo económico sin un sistema bancario sólido y un banco central capaz de conducir efi-

da el sistema presupuestario financiero, la empresa y el modelo económico socialista cubano, entre otros aspectos.

La conferencia magistral "*El capital intelectual, factor de éxito de las instituciones financieras*" estuvo a cargo del Dr. Francisco Borrás Atiénzar, profesor titular de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de La Universidad de La Habana, quien hizo una reflexión sobre el papel del capital intelectual en el desarrollo sostenible de las organizaciones y sus particularidades en las instituciones financieras.

Destacó que, en la actualidad, la administración del capital intelectual representa, como nunca antes en la historia, un factor decisivo para el éxito de las organizaciones, lo que requiere modelos que midan la eficiencia de su gestión y faciliten la divulgación.

Al respecto, Irma Martínez señaló que en la banca es significativo el número de graduados de nivel superior y que, actualmente, de los más de



cientemente el cumplimiento de los objetivos propuestos, en particular, el relacionado con la política monetaria"; y que "este reto es imposible de asumir sin un alto nivel científico-técnico de especialistas y directivos, y un estructurado sistema de conocimientos sobre las transformaciones en curso", para lo cual es indispensable la organización y dirección de un efectivo proceso de innovación tecnológica-financiera en el Sistema Bancario Nacional.

En el marco del evento, el Dr. Ernesto Molina Molina, miembro de la Asociación de Economistas y Contadores y presidente de la Sociedad Científica de Pensamiento Económico de la ANEC, ofreció una conferencia sobre el tema "*La idea económica del Che a la luz del modelo económico*", en la que abor-

26 000 trabajadores con que contamos en todos los bancos e instituciones financieras, 8 349 son universitarios, o sea, el 31,5% de la fuerza laboral. "También se aprecia una presencia importante de graduados de nivel medio superior, y aspiramos a que cada vez sean más los que entren a laborar en nuestras instituciones con conocimientos sólidos de economía, contabilidad e informática, así como con conocimientos profundos en otras actividades como las ingenierías, que resultan de gran utilidad para analizar y dar seguimiento a los créditos, por solo citar un ejemplo".

A su vez, consideró que las ponencias presentadas están vinculadas de un modo u otro al mejor cumplimiento de esa encomienda social, para lo

cual es necesario que los bancarios eleven su capacitación, su preparación profesional general e incrementen su entrega al trabajo.

En su criterio, la V edición de estos encuentros puede calificarse de muy fructífera, por la calidad de los trabajos presentados y la amplia participación de bancarios.

Asimismo, la titular subrayó la responsabilidad que tiene el sistema bancario y el apoyo que debe darle a las medidas que se vienen adoptando, y consideró que las ponencias presentadas están vinculadas de un modo u otro al mejor cumplimiento de esa encomienda social, para lo cual es necesario que los bancarios eleven su capacitación, su preparación profesional general e incrementen su entrega al trabajo.

En este sentido, afirmó que son muchas las misiones que estamos asumiendo, y son muchas más las que se aproximan, por lo que la autopreparación, la investigación, el estudio constante, constituyen herramientas indispensables.

“Por otra parte, el nivel de automatización que va alcanzando el sistema bancario y la necesidad de automatizar una mayor cantidad de procesos y



servicios, nos permite apreciar que posiblemente tendremos que auspiciar encuentros dedicados exclusivamente a la informática, base de una banca moderna, rápida y eficiente en sentido general”, puntualizó.

“Estamos seguros de que los bancarios sabremos honrar nuestros compromisos, nacionales e internacionales; de que haremos todo cuanto esté a nuestro alcance para mostrar que contamos con un sistema confiable, seguro, y trabajaremos para impedir que nuestros enemigos dispongan de argumento alguno para incluirnos o mantenernos en alguna lista discriminatoria.

“Debemos pensar que todo cuanto hacemos es y será para nuestro pueblo, pues como ha dicho el General de Ejército Raúl Castro, nuestro único compromiso es con el pueblo. Ese es el mayor homenaje que podemos rendirle al Che en el 55 aniversario de su nombramiento como presidente del Banco Nacional de Cuba”.

Finalmente, felicitó a los premiados y exhortó a todos los ponentes a mantener ese espíritu de trabajo que –como ha dicho Miguel Díaz-Canel, vicepresidente primero del Consejo de Estado – es lo que contribuirá a construir al ciudadano que queremos: patriota, humano, disciplinado, decente, trabajador, activo, solidario y pensador.



PONENCIAS PREMIADAS en el V EVENTO NACIONAL sobre la EFICIENCIA del SISTEMA BANCARIO

PREMIOS

Comisión I:

1. Selección del tipo de interés en las operaciones del Banco Exterior de Cuba. *Lázaro Peña Amat (BEC)*.
2. ¿Es bueno monetizar el déficit fiscal en Cuba? *Carlos Enrique González García y Carlos Lage Codorniu (BCC)*.

Comisión II:

1. Insuficiente utilización de las nuevas posibilidades de garantías en financiamientos bancarios a personas naturales. *Nelson García Navia y Yamelín Lozano Castellanos (BPA)*.
2. Procedimiento para el otorgamiento de créditos de producción a las CCS para cubrir las necesidades de financiamiento de sus asociados. *María del Carmen Silva Medina y Marianelys Caridad Martínez Concepción (BANDEC)*.

Comisión III:

1. Procedimiento holístico para el tratamiento de las competencias laborales en el proceso de organización del trabajo en la Sucursal 8351 del BANDEC de Santiago de Cuba. *Yunil Aguilar Cadórniga (BANDEC)*.
2. Centro Informativo del SisCo. *Héctor Galán Álvarez y Delmis Harris Saunders (BANDEC)*.

Comisión I:

1. Hacia la determinación de los niveles necesarios de reservas internacionales. Lecciones para Cuba. *Lester Ung Torrens (BCC)*.
2. Desarrollo de los mercados financieros. Lecciones para Cuba. *Yaliana Calzado Torres y Diana Roselló Arencibia (BCC)*.

Comisión II:

1. Herramientas para el análisis, aprobación y seguimiento al crédito bancario en el sector agropecuario. *Yandi H. Estévez Martín, Julio C. Del Pozo, Odalys Gómez Duque (BANDEC), Maritza Yera Cano, Yoandy Moreno Imeno (BANDEC)*.

Comisión III:

1. Procedimiento para determinar el costo de los servicios bancarios en la Sucursal 4442, del Banco Popular de Ahorro. *Ivis Navarro Díaz (BPA)*.
2. Reglamento interno del sistema de pago a destajo individual para los cajeros bancarios

Comisión IV:

1. Propuesta de procesos que deben ser monitoreados mediante "auditorías a distancia" y priorizados en el Plan Anual de Auditoría en el Banco Central de Cuba. *Amarilis Engracia Hernández Trujillo y Liset García Madiedo (BCC)*.

Comisión V- A:

1. Herramienta de Consulta del Sistema de Comunicaciones SWIFT. *Liset Martínez Calixto y Denisse González Herrera (BCC)*.
2. Dos variantes de sistemas de liquidación bruta en tiempo real. *Betty Lezcano Roque (BCC)*.
3. Sistema de monitoreo y control del cumplimiento normativo. *Luis García Solís (BICSA)*.

Comisión V – B:

1. Sistema de monitoreo de canales de distribución. *Ernesto Rodríguez García (METRO)*.
2. Sistema informático para la gestión de cobros de impuestos a los trabajadores por cuenta propia. *Alexis Acosta Fonfría (BANDEC)*.
3. Centro Informativo Online. *Hector Gibson Andino, Enier González Sosa y Raydel Muñoz Vidal (BANDEC)*.

MENCIONES

del Banco Metropolitano S.A. *Liudmila Romero Jordán y Rocío Hernández Rodríguez (BANMET)*.

Comisión IV:

1. Las normas de capital humano y el control interno. La experiencia de su implementación en el BPA. *Hugo García Isla (BPA)*.

Comisión V- A:

1. Sistema de Análisis de Información (SAI). *Yisel Valdés Linares (BCC)*.
2. La virtualización no es una moda, sino una necesidad. *Loana Alfaro Herrera y Maykel Suárez Rosabal (BCC)*.
3. Implantación de ordenadores sin disco duro en el BANDEC. *Yacnier Peláez Cáceres (BANDEC)*.

Comisión V – B:

1. Sistema informático de auditorías para el Banco Metropolitano. *Lilibet Cruz Llerena (BANMET)*.
2. Sistema operativo BANDEC. *Alexeis González Ricardo, Isidro A. Domínguez Anido y Leandro Rosales Rodés (BANDEC)*.

Un camino hacia la conformación de una nueva arquitectura financiera internacional

LIC. YENY GONZÁLEZ PALOMINO*

A 70 años de creadas las denominadas instituciones de *Bretton Woods* –el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM)– las posiciones en relación con determinadas cuestiones medulares son diversas y hasta el momento no se han logrado adoptar acciones concluyentes en los foros globales, aunque hay consenso en torno a la pertinencia de cambios y muchos abogan por una “nueva arquitectura financiera internacional”.

Estos organismos internacionales han tenido serios problemas en cuanto a la coherencia de las políticas macroeconómicas que promueven sobre el control de la liquidez y la regulación financiera. Actualmente, no solo resultan insuficientes e ineficientes para encarar la globalización y el acceso de todos los países a los recursos financieros para el desarrollo, sino que se han convertido en instrumentos de dominación solapada, entre otros elementos, por el carácter recesivo e impacto social de los programas de ajuste que promueven y la condicionalidad que han mantenido más allá de la estabilidad macroeconómica, interviniendo deliberadamente en asuntos de competencia estrictamente domésticos.

La necesidad impostergable de reformar la gobernanza de estas instituciones se evidenció con la crisis financiera mundial que tuvo sus inicios en 2008. No obstante, las medidas adoptadas en los últimos años para reformar las estructuras, cuotas y derechos de votos de las mismas han constituido meros paliativos a los problemas que afronta el sistema financiero y monetario internacional. Estas instituciones no garantizan una representatividad de sus miembros, tomando en consideración su importancia en la economía mundial e inclusión en igualdad de condiciones, de forma que sustenten la legitimidad de dichos organismos aún subordinados a los intereses de Europa occidental y Estados Unidos.

Al respecto, Estados Unidos continúa siendo la nación con mayor poder en el FMI y el único con capacidad de veto, condición que le permitió rechazar y no ratificar hasta el momento el proyecto de

reforma del Fondo acordado en 2010, encaminado a reforzar los recursos del organismo y a aumentar la participación de las naciones emergentes en consonancia con su mayor peso en la economía global.

Igualmente, los países en desarrollo enfrentan significativas limitaciones de financiamiento para abordar carencias de infraestructura y necesidades de desarrollo sustentable, así como para enfrentar posibles desequilibrios de balanza de pagos.

En consecuencia, se han desarrollado diversas iniciativas a nivel regional y bilateral, entre las cuales cobra especial relevancia el denominado Nuevo Banco de Desarrollo (NBD) y un fondo de reservas nombrado Acuerdo de Reservas de Contingencia (ARC), ambos creados recientemente por el BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), en la VI Cumbre del bloque económico celebrada en julio de 2014, como alternativa a las instituciones financieras internacionales.

Dada la importancia estratégica que pudieran alcanzar el NBD y el ARC de los BRICS para los países en desarrollo, en el contexto de la crisis global y de un sistema financiero internacional decadente e incapaz de satisfacer las necesidades de movilización de recursos para el desarrollo, resulta muy importante analizar el impacto de ambos mecanismos en la conformación de una “nueva arquitectura financiera internacional” y su papel en el financiamiento para el desarrollo.

Antecedentes

El término BRICS se utiliza para referirse conjuntamente a un grupo de naciones emergentes que desde hace unos años han comenzado a desempeñar un importante papel en la economía global; estas son Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.

El origen del acrónimo BRIC data de 2001¹ y se debe al economista Jim O’Neill²; sin embargo, dichos países no asumieron la idea oficialmente hasta

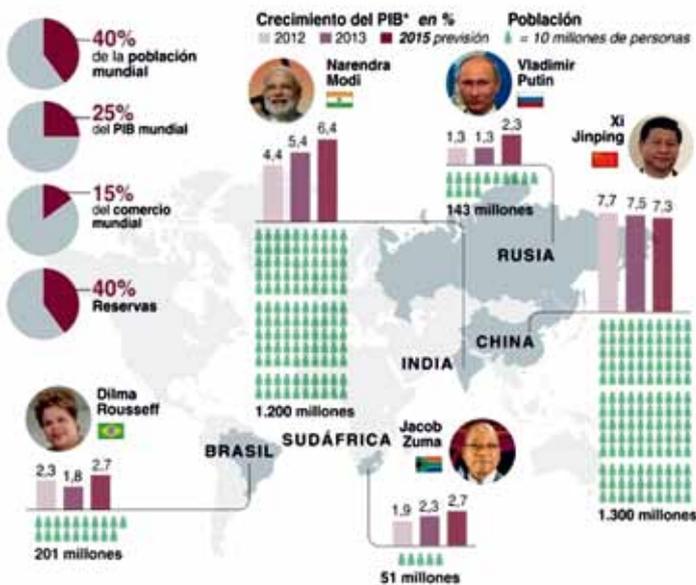
¹ El término se aborda por primera vez en el informe *Building Better Global Economic BRIC* (2001) de *Goldman Sachs*.

² Jim O’Neill era en esos momentos analista jefe de *Goldman Sachs*.

2008, y en 2011 pasaron a denominarse BRICS, con la adición de Sudáfrica al grupo.

Aunque con el epíteto de emergentes, en total sus miembros cuentan con el 25% del Producto Interno Bruto (PIB) global, el 40% de la población del planeta, el 30% de la superficie terrestre y el 40% de las reservas de divisas (ver figura 1).

FIGURA 1 Datos de los BRICS



Fuente: FMI y Banco Mundial, 2014.

Todas estas naciones tienen elementos comunes, y lo más importante son las cifras que han presentado de crecimiento de su PIB y de participación en el comercio mundial durante los últimos años, que las hace atractivas como destino de inversiones.

Asimismo, cuentan con una gran población (tanto China como India cuentan con más de mil millones, mientras que Brasil y Rusia registran una cifra superior a 140 millones), así como con una enorme superficie geográfica (casi 38,5 millones de km²), que les proporciona dimensiones estratégicas continentales y una gigantesca cantidad de recursos naturales, los cuales abarcan desde petróleo y gas (sobre todo Rusia y Brasil) hasta bauxita, oro, plata, manganeso, níquel, fosfato, platino, tungsteno, plomo, zinc, estaño, uranio, carbón y diamantes. Además, producen una gran diversidad de alimentos. Por tanto, pueden considerarse al mismo tiempo compatibles y complementarios.

El BRICS ha ganado un espacio importante en el escenario internacional y ha celebrado hasta ahora las siguientes cumbres: el 16 de junio de 2009 en Yekaterimburgo (Rusia), el 15 de abril de 2010 en Brasilia (Brasil), el 14 de abril de 2011 en Sanya (China), el 29 de marzo de 2012 en Nueva Delhi (India), el 26 de marzo de 2013 en Durban (Sudáfrica) y el 15 de julio de 2014 en Fortaleza (Brasil).

Un elemento relevante resulta el hecho de que sus representantes suelen votar de forma unánime y presentar soluciones conjuntas en las Naciones Unidas (ONU) y en otros foros mundiales, pues mantienen posturas afines respecto a asuntos políticos y económicos claves a nivel mundial, tales como: un nuevo enfoque del comercio global, reglas más transparentes y cambios en las instituciones financieras internacionales, con el fin de aumentar la participación de los países emergentes.

Dado su papel creciente en la economía mundial, el grupo demanda una mayor participación en el sistema financiero y monetario internacional. En este sentido, ha abogado por una reforma rápida y por aumentar su representación en el FMI. Además, ha pedido al Banco Mundial que “promueva relaciones de igualdad” entre países, en lugar de “mediar entre el Norte y el Sur”.

Según datos del propio Fondo, actualmente el PIB de Estados Unidos representa el 19,2% del PIB mundial y ostenta un aplastante 16,75% del poder de voto. La economía China en cambio, constituye el 16,1% de la economía mundial y apenas posee el 3,81% en términos de representación, por debajo de Japón (6,23%), Alemania (5,81%), Francia (4,29%) y Gran Bretaña (4,29%). En el nivel de grupos, el G-7³ concentra actualmente el 43,09% del poder de voto y el BRICS apenas el 11,03%.

En consecuencia, ante las fallidas e insuficientes medidas para reformar el orden financiero vigente, y en virtud de que el Congreso de Estados Unidos nunca ratificó el nuevo sistema de cuotas del Fondo, el BRICS decidió pasar de la inercia a la acción. Así, en la IV Cumbre BRICS 2012, el primer ministro indio propuso la creación de un banco de desarrollo del grupo, para reafirmar su poder y, de esta forma, aumentar su influencia en la toma de decisiones internacionales.

Posteriormente, durante la V Cumbre BRICS 2013, los líderes del grupo convinieron la creación de un banco de desarrollo, se enfocaron en su rol y alcance específico como una alternativa a los organismos financieros internacionales tradicionales; el principal objetivo sería disponer de un fondo común que financie inversiones recíprocas para favorecer el desarrollo.

Finalmente, en la VI Cumbre BRICS 2014 se concertó la creación del Nuevo Banco de Desarrollo y un Acuerdo de Reservas de Contingencia del grupo de naciones emergentes.

Nuevos mecanismos e instrumentos de financiación multilateral: NBD y ARC del BRICS

El Nuevo Banco de Desarrollo del BRICS se propone movilizar recursos para financiar proyectos de infraestructura y desarrollo sostenible de sus miembros y de otras economías emergentes y en desarrollo. Con este fin iniciará sus operaciones con un capital autorizado inicial de 100 000 millones de

³ Grupo de países constituido por Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y Gran Bretaña.

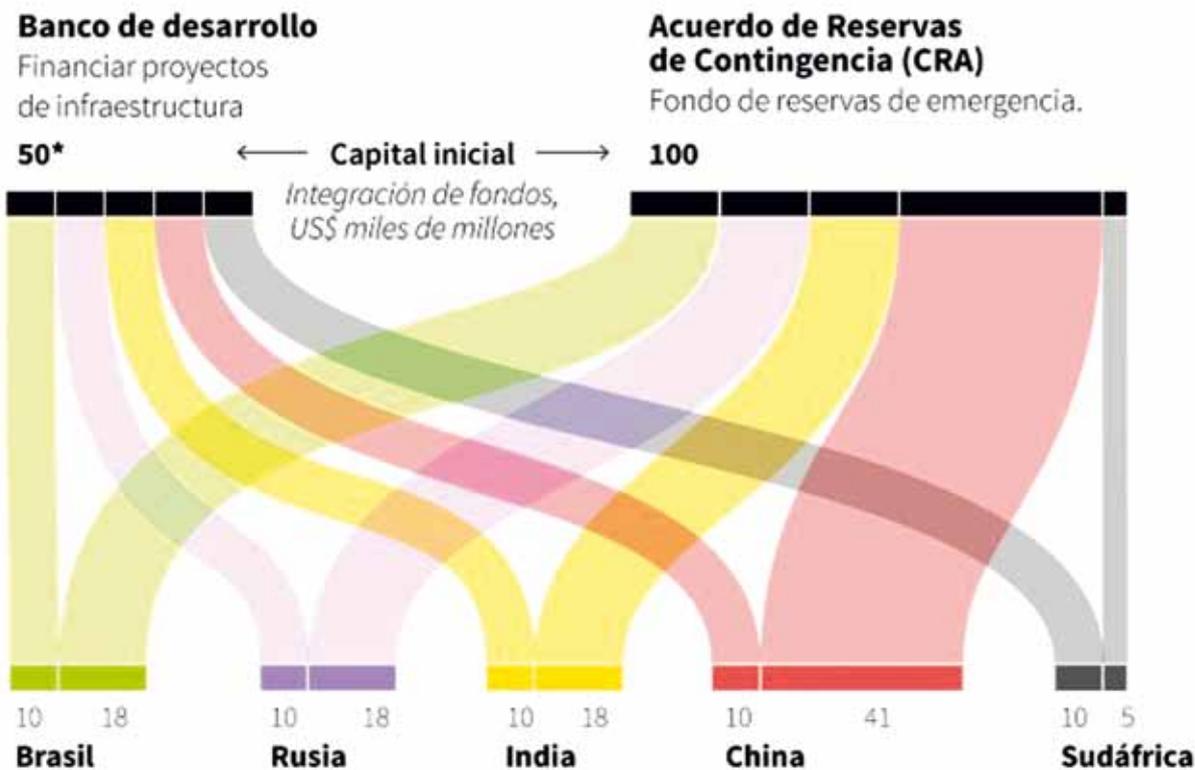
dólares y un capital inicial suscrito de 50 000 millones de dólares aportados de forma equitativa por los estados fundadores (ver figura 2).

Por otro lado, el Acuerdo de Reservas de Contingencia estará dotado con un fondo de 100 000 millones de dólares, cuya finalidad será evitar presiones de liquidez a corto plazo, promover la cooperación entre los países del BRICS, fortalecer la red de seguridad financiera global y complementar los arreglos internacionales existentes. El mismo será constituido de la siguiente forma: China entregará 41 000 millones; Brasil, Rusia e India aportarán 18 000 millones cada uno y Sudáfrica, 5 000 millones. El ARC del BRICS podrá prescindir del aval del FMI para realizar sus préstamos, con lo cual garantiza una mayor autonomía política frente a Washington (ver figura 2).

carácter rotativo entre sus miembros, respondiendo al siguiente orden: India, Brasil, Rusia, Sudáfrica y China. Asimismo, con su principal sede en Shanghai, principal centro financiero de China, la institución tendrá como primeros directivos un presidente indio, un director general brasileño y un gobernador de origen ruso. La primera sede subregional se establecerá en Johannesburgo y será lanzada al mismo tiempo que la sede principal, mientras que la segunda estará ubicada en Brasil. Se contempla la creación de nuevas sedes subregionales en Brasil, Rusia e India.

En cuanto al perfil del personal reclutado, será requisito indispensable cumplir con los méritos solicitados por el Consejo de Administración. Finalmente, para iniciar operaciones el acta fundacional del banco BRICS demanda la aprobación por las le-

FIGURA 2 Las nuevas instituciones del BRICS



* Podrá elevarse hasta US\$ 100.000 millones

Fuente: Portal del Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil sobre la VI Cumbre del Grupo BRICS.

Respecto al poder de voto de cada miembro en el NBD, se propone que se comparta en partes iguales, rompiendo con la estructura vertical del FMI y el Banco Mundial. En este sentido, las decisiones se aprobarán por mayoría especial, es decir, con el apoyo de cuatro de los cinco representantes del grupo o con dos tercios de los votos. La membresía estará abierta a países integrantes de la ONU, aunque los miembros del BRICS mantendrán el control sobre el 55% de las acciones del banco.

En cuanto a la operatividad, el bloque acordó que la presidencia del organismo multilateral tendrá

gislaturas nacionales de sus cinco miembros; con ello podría iniciar el otorgamiento de préstamos a más tardar en dos años.

Se prevé que en el futuro se adhieran al organismo financiero otros países y organizaciones. Una vez analizadas las nuevas solicitudes, y con previa aprobación de una comisión, los interesados deberán entregar una cuota de 100 000 dólares.

Los directivos del banco evaluarán las finanzas de los deudores, pero nunca intervendrán en sus asuntos económicos. El fin es proporcionar préstamos a un costo más bajo del que se obtiene en los

mercados o en las instituciones financieras internacionales.

Algunos analistas estiman que en un lapso de dos décadas el Nuevo Banco de Desarrollo logrará alcanzar un *stock* de préstamos de hasta 350 000 millones de dólares, con lo cual podría superar los fondos disponibles del Banco Mundial.

La presidenta brasileña Dilma Rousseff afirmó que “el banco representará una alternativa para las necesidades de financiación de los países en desarrollo” y “compensará las deficiencias de crédito que existen actualmente en las instituciones financieras multinacionales”.

En tanto, aunque el Nuevo Banco de Desarrollo estará abierto a otras naciones fuera del grupo, su punto de partida son los miembros del BRICS que, con excepción de China, deberán suplir las enormes necesidades de infraestructura que presentan.

Al respecto, en Sudáfrica el gobierno calcula que en las próximas dos décadas se requerirán unos 200 000 millones de dólares. Por su parte, Brasil aparece en la posición 114 de un ranking de 148 países del Foro Económico Mundial⁴, por su pobre inversión en infraestructura y, según la consultora *Mackenzie Global*⁵, tendrá que triplicarla durante los próximos 20 años para llegar al desembolso promedio mundial en este sector. Asimismo, dada la falta de inversión durante décadas, India ocupa el lugar 85 del ranking del Foro Económico Mundial y sufre una escasez crónica en sectores claves como el suministro eléctrico. La situación de Rusia es similar, mientras Estados Unidos y muchos países europeos invierten un 6% de su PIB en infraestructura, Rusia solo desembolsa un 2,5%.

China es el único país del BRICS que ha realizado masivas inversiones en este sector en los últimos 15 años, y el que menos recursos necesita de un banco de desarrollo. Según Ismail Erturk, especialista financiero de *Manchester Business School*⁶, el interés chino se centra en la creciente relación económica que tiene con los otros países y en la necesidad de expandir sus relaciones comerciales con estos para reducir su dependencia de EE.UU.; para lo cual resulta imprescindible desarrollar estas economías.

Por otra parte, sobre el fondo de contingencias, la presidenta brasileña aseguró que “contribuirá a la estabilidad financiera global” y, a su vez, que “complementará a los mecanismos existentes”.

Finalmente, si bien las negociaciones para crear el banco se dilataron por más de dos años, debido a la diferencia de criterios en cuanto a la participación de los miembros en la gestión y representatividad en los mecanismos, el grupo de naciones que conforman el BRICS demostró en Fortaleza su voluntad para trabajar en la mejora de la gobernanza económica a nivel global y aumentar la participación de las economías en desarrollo.

Impacto de las nuevas instituciones del BRICS en el sistema monetario y financiero internacional

En la Declaración de Fortaleza, que constituye el documento histórico de la VI Cumbre del bloque, las naciones del BRICS expresaron su desacuerdo con el funcionamiento del actual sistema financiero internacional.

En este sentido, manifestaron su preocupación por el hecho de que el FMI no ha implementado las reformas acordadas en 2010, lo que impacta negativamente en su legitimidad, credibilidad y eficacia.

Con relación al Banco Mundial, el documento suscrito por el grupo plantea que el objetivo universal de acabar con la pobreza extrema “solo será posible si la institución y sus miembros caminan efectivamente en dirección a estructuras de gobierno más democráticas, fortalecen la capacidad financiera del banco y exploran formas innovadoras de ampliar la financiación para el desarrollo de cada país, reconociendo sus necesidades”.

A su vez, estos países refirieron que están a favor de una arquitectura financiera internacional que conduzca a la superación de los desafíos del desarrollo. Al respecto, explicaron que tratarán de aumentar la diversidad y la disponibilidad de recursos para promover el desarrollo y asegurar la estabilidad en la economía global, con su coordinación multilateral y sus iniciativas de cooperación financiera de manera complementaria.

Con la creación del Nuevo Banco de Desarrollo y del Acuerdo de Reservas de Contingencia, Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica han decidido comenzar a cambiar el orden existente y reivindicar su papel creciente en la economía internacional.

Estas iniciativas del BRICS constituyen una nueva opción para acceder a recursos financieros, dotando al sistema financiero y monetario internacional de nuevos instrumentos que pudieran alcanzar un rol muy importante en la canalización de flujos monetarios para el desarrollo, si al mismo tiempo logran su propósito de cubrir gran parte de la creciente demanda de financiamiento, sin exigir condiciones que atenten contra la soberanía y la independencia económica de los deudores.

Por otra parte, estas instituciones podrían ganar relevancia ante los problemas de volatilidad cambiaria que ha generado la flexibilización monetaria de las economías centro, aunque no van a transfor-

⁴ El Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) es una fundación sin fines de lucro, con sede en Ginebra, conocida por su asamblea anual en Davos, Suiza. Elabora una serie de informes de investigación vinculados a diferentes sectores.

⁵ *Mackenzie Global* es una consultora estratégica global que se focaliza en resolver problemas concernientes a la administración estratégica. Trabaja prestando sus servicios a las mayores empresas de negocios del mundo, gobiernos e instituciones. Es globalmente reconocida como la empresa de consultoría más prestigiosa del mundo.

⁶ *Manchester Business School* (MBS) es la escuela de negocios de la Universidad de Manchester, en Inglaterra.

mar automáticamente el disfuncional sistema financiero global.

Al respecto, el economista argentino Andrés Asiaín, del Centro de Estudios Económicos y Sociales “Scalabrini Ortiz”, considera que “para las economías del mundo, sobre todo para las no desarrolladas, es importante que las posibilidades de acceso a financiamiento internacional no estén monopolizadas por organismos internacionales hegemónicos por una única potencia como Estados Unidos, y que aparezcan posibilidades alternativas de otros bloques geopolíticos”.

Por su parte, el presidente boliviano Evo Morales, quien participó en la reunión BRICS-Unasur en el marco de la VI Cumbre BRICS 2014, destacó que la creación del Banco de Desarrollo podría ayudar a países de América Latina y del mundo en general, a librarse de la especulación y extorsiones financieras, así como “del neoliberalismo y del neocolonialismo” que los ha sometido durante décadas.

Acorde con lo planteado anteriormente, la declaración de Fortaleza afirma que “con fundamentos basados en principios bancarios sólidos, el banco fortalecerá la cooperación entre los países en desarrollo y complementará los esfuerzos de las instituciones financieras multilaterales y regionales para el desarrollo global, contribuyendo así a nuestros compromisos colectivos en la consecución de la meta de crecimiento fuerte, sostenible y equilibrado”.

Al mismo tiempo, el documento manifiesta que “el acuerdo de reservas de contingencia tendrá un efecto positivo de precaución, ayudará a los países a evitar problemas de presión de liquidez a corto plazo, promoverá una mayor cooperación del BRICS, fortalecerá la seguridad en las finanzas globales y complementará los acuerdos internacionales existentes”.

Por tanto, la creación de estos nuevos mecanismos de cooperación constituye la semilla de una arquitectura financiera que intentará, por un lado, avanzar en la construcción de un nuevo orden económico mundial, con el propósito de ampliar la representación de las naciones en desarrollo en la toma de decisiones globales, y por otro, contrarrestar la unipolaridad del dólar en los mercados financieros internacionales.

De manera preliminar para las economías en desarrollo, específicamente para la nación cubana, el NBD y el ARC podrían representar alternativas para disponer de nuevos recursos financieros y hacer frente a desequilibrios de balanza de pagos de forma sostenible. Es decir, podrían constituir opciones viables, dados sus propósitos, las excelentes relaciones bilaterales que mantiene el país con la mayoría de los miembros del BRICS y la necesidad de contar con otras fuentes de financiamiento multilateral. Cuba no forma parte del FMI ni del BM, por lo que no puede acceder a sus condicionados y limitados recursos. Al mismo tiempo, se encuentra

expuesta a un férreo bloqueo económico, comercial y financiero, que restringe su participación en los mercados financieros internacionales.

De igual forma, la creación de estas instituciones podrían impulsar la cooperación Sur-Sur y la creación de alianzas estratégicas para la movilización de recursos financieros para el desarrollo, lo cual se evidenció con el avance logrado en otros proyectos regionales de financiamiento unos días más tarde, como el Banco del Sur y el Foro China-CELAC.

A diferencia de las iniciativas de regionalización financiera asiática y sudamericana, los países del BRICS, al no conformar un espacio geográfico común, se encuentran menos expuestos a sufrir turbulencias financieras simultáneamente e incrementan la efectividad de sus instrumentos defensivos. No obstante, su prevalencia dependerá de la voluntad política de sus gobiernos para establecer una agenda e intereses comunes y mantener una participación democrática que respalde su legitimidad.

Finalmente, el reto principal consistirá en responder de manera oportuna a las necesidades de financiamiento de sus prestatarios y lograr superar las grandes diferencias existentes al interior del grupo. A excepción de China, que crece anualmente a tasas superiores a 7%, el resto de los miembros del BRICS enfrenta dificultades económicas, como consecuencia de la dependencia estructural de las economías desarrolladas.

En este sentido, la construcción de mecanismos de cooperación financiera de carácter multilateral, particularmente el BRICS, debe avanzar en la agenda para garantizar un auténtico orden mundial multipolar que no se reduzca, en palabras de Samir Amín, a “reequilibrar el atlantismo”. El rechazo del proyecto imperial impulsado por Washington a escala planetaria y la exigencia de la autodeterminación de las soberanías nacionales, deberán acompañarse de un cuestionamiento radical de las relaciones Norte-Sur en todas sus dimensiones.

Conclusiones

Tomando en consideración los aspectos relacionados con anterioridad, a continuación se enuncian los elementos más relevantes:

1. Resulta innegable la creciente influencia de las economías emergentes en el escenario financiero global, que desde *Bretton Woods* ha estado dominado por Estados Unidos y Europa Occidental mediante el FMI y el BM.
2. Con el progresivo desarrollo económico que están teniendo estos países, el BRICS pudiera convertirse en un grupo que lleve al mundo a un sistema multipolar en contraposición a la unipolaridad actual.
3. El NBD y el ARC ejercerán funciones de fondo de financiamiento a la inversión y mecanismo multilateral de apoyo a las balanzas de pago

para sus miembros y otras naciones, por lo cual constituyen una opción para movilizar recursos financieros para el desarrollo sostenible de las economías subdesarrolladas y hacer frente a los desequilibrios financieros.

4. Ambas iniciativas, en el marco de la crisis, abren espacios de cooperación financiera frente a la volatilidad del dólar, además de constituirse en alternativas de financiamiento para países que se encuentren en una situación crítica, sin que

tengan que someterse a condicionalidades mediante programas de ajuste estructural y reconversión económica.

5. Más allá de la consolidación de un mundo multipolar, el NBD y el ARC representan las semillas de una arquitectura financiera que emerge en una etapa de la crisis marcada por múltiples contradicciones, caracterizada tanto por la cooperación, como por la rivalidad financiera.

Bibliografía

- Bárcenas, Alicia. *Acuerdo financiero de BRICS, lo más importante desde Bretton Woods*, CEPAL. 2014.
- CEPRID. *Declaración de Fortaleza*. 2014.
- Colectivo de autores. *El creciente peso de las economías emergentes en la economía y gobernanza mundiales. Los países BRIC*, Banco de España. 2011.
- FMI. *Global Financial Stability Report: Moving from liquidity-to growth-driven markets*. 2014.
- FMI. *World Economic Outlook Databasa*. 2014.
- Herrera, Yaisilemy. *¿Propuesta para un nuevo sistema monetario y financiero diferente?*, *Revista del Banco Central de Cuba*. 2011.
- López Hedelberto. *BRICS por un mejor financiamiento*, *Rebelión*. 2014.
- Noyola, Ariel. *Geopolítica del Banco BRICS*, *Red Voltaire*. 2014.
- Noyola, Ariel. *Las semillas de una nueva arquitectura financiera internacional*. *Rebelión*. 2014
- Noyola, Ariel. *VI Cumbre del BRICS*, *Rebelión*. 2014.
- O'Neill, J. *Building Better Global Economic BRIC*, *Goldman Sachs*. 2001.
- Ocampo, José A. *Después del dólar*, *Project-syndicate*. 2014.
- OMC. *Estadísticas del comercio internacional*. 2014.
- Peña, Lázaro. *El BRIC y el desafío de la identidad*, *CIEI, Universidad de La Habana*. 2011.
- *Portal del Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil sobre la VI Cumbre del Grupo BRICS*.
- UNCTAD. *World Trade Developments*. (2013, 2014).
- *Noticias de la VI Cumbre del BRICS*.

El debate del Che acerca de la banca en el socialismo¹

DR. ERNESTO MOLINA MOLINA^{2*}

En los primeros años de iniciada la construcción del socialismo en Cuba, coexistieron dos sistemas de dirección económica: el financiamiento presupuestario que abarcaba la mayor parte de la industria, y el cálculo económico que parcialmente se implantó en la agricultura, en el comercio exterior y en una parte menor de la industria.

Las concepciones de ambos sistemas de dirección eran esencialmente diferentes. Sin embargo, operacionalmente, no resultaba absurda la decisión de utilizar un método de dirección más centralizado, por ejemplo, en la mayor parte de la industria, y un método más descentralizado en la agricultura, por otra parte. No obstante, este hecho tan particular, quizás único en un país que iniciaba la construcción del socialismo, algo así como un gran experimento a escala nacional, dio origen a lo que después se llamó el Gran Debate.

En el sistema del cálculo económico, la empresa tiene personalidad propia, debiendo cubrir sus gastos con sus ingresos y obtener utilidades, que se aportan al Presupuesto del Estado. Las empresas socialistas, en este sistema, intercambian entre sí los artículos producidos y los servicios prestados sobre la base de la compraventa de los mismos. Para ello, cada una abre una cuenta de operaciones en la agencia bancaria correspondiente, en la que deposita todos sus ingresos y contra la cual realiza todos sus pagos; contra esta cuenta también se realizan los ingresos al Presupuesto nacional por concepto de utilidades. Las empresas utilizan el crédito bancario para complementar sus necesidades financieras, y el banco ejerce un control financiero sobre ellas. También pueden realizarse inversiones descentralizadas.

En estos mismos años, principios de la década de los 60, comienzan las nacionalizaciones de las industrias del país, y su administración pasa al Departamento de Industrialización del Instituto Nacional de la Reforma Agraria (INRA), del cual era jefe el comandante Ernesto Guevara. Este departamento fue el embrión del Ministerio de Industrias,

creado en 1961, al frente del cual se designó al Che, que debía dirigir todo el aparato industrial del país.

El Che valoró como lo más avanzado en experiencia de dirección y control en Cuba las grandes empresas y consorcios norteamericanos. Ello le permitía manejar un conglomerado disímil de empresas como si fuera una sola entidad. Así se concibió el Sistema Presupuestario de Financiamiento, según el cual no había fondos particulares de las empresas y, por consiguiente, se implanta un fondo centralizado y común para todas las finanzas del conjunto económico empresarial.

En las empresas del Ministerio de Industrias se centralizaron sus cuentas bancarias, creándose un fondo centralizado que, posteriormente, fue incorporado al Presupuesto estatal. Todos los ingresos de estas empresas iban al Presupuesto y todos sus gastos se cubrían con cargo a este. Al estar vinculadas las empresas al Presupuesto estatal por el total de sus ingresos y gastos, no hacían uso nunca del crédito bancario.³

El Che y la banca

Luego de iniciada la polémica del Che con Alberto Mora, Marcelo Fernández Font, presidente del Banco Nacional de Cuba, publica un extenso artículo⁴ de carácter divulgativo en el plano histórico, pero también de carácter teórico y polémico, al fun-

¹ Ciertamente, en el llamado "Gran Debate" participó un número considerable de autores. Nos referimos aquí solamente a la polémica entre Marcelo Fernández Font y Ernesto Che Guevara, el primero, presidente del Banco Nacional de Cuba en el momento de la polémica, mientras el Che había ocupado antes la presidencia del banco desde el 26 de noviembre de 1959 hasta el 23 de febrero de 1961.

² Miembro titular de la Academia de Ciencias de Cuba, profesor titular del Instituto Superior de Relaciones Internacionales "Raúl Roa García" y presidente de la Sociedad Científica de Pensamiento Económico y Economía Política de la ANEC.

³ La caracterización como tal del funcionamiento de ambos sistemas es objeto también del debate.

⁴ Ver: Marcelo Fernández Font. Desarrollo y funciones de la banca socialista en Cuba. Revista Cuba Socialista, febrero de 1964. Y en: Ernesto Che Guevara. Gran Debate sobre la economía en Cuba 1963-1964. Ocean Press, 2003.

damentar las funciones que debe cumplimentar la banca socialista. No era posible no tomar partido en el debate ya iniciado, sobre todo porque la banca encontraba dos sistemas de dirección y planificación en la economía con concepciones y formas de funcionamiento diferentes, que obligaban al Banco Nacional a operar acorde con esta dualidad de operatividad en una misma economía nacional; y todo ello avalado por la legalidad establecida.

Marcelo Fernández Font se pronuncia abiertamente a favor del cálculo económico y en contra del Sistema Presupuestario de Financiamiento y fundamenta por qué considera superior el cálculo económico al Sistema Presupuestario de Financiamiento:

“En cuanto a la disciplina financiera, hay que señalar las relaciones de cobros y pagos que se originan en las empresas presupuestarias. Algunas de estas empresas no parecen estimuladas a cobrar sus mercancías y servicios, por cuanto tienen sus gastos cubiertos y para ellas solo representa dejar de aportar al Presupuesto; si para pagar sus salarios tuvieran que presionar el cobro de sus cuentas, la situación sería otra.

“Lo mismo puede decirse en cuanto a sus pagos.

“Esta apreciación está basada en el registro que lleva el banco sobre los incumplimientos de los cobros y pagos entre las empresas (Ley 1007).

*“Los incumplimientos en este campo, de las empresas presupuestarias, se cuentan por miles de infracciones con un valor de millones de pesos semanalmente (un promedio de 20 000 infracciones semanales por valor de 20 millones de pesos). Puede argumentarse que las empresas de autonomía económica también cometen estas infracciones, incluso debemos señalar que desde que se implantó la Ley 1007 las empresas del INRA han mantenido un penoso primer lugar en cuanto al número y valor de las infracciones. Pero a ello habría que responder que las empresas del INRA nunca han operado realmente como empresas de autonomía económica”.*⁵

En cuanto al control económico, Marcelo Fernández Font también presenta comparativamente los dos sistemas de forma más favorable para el cálculo económico:

“En cuanto al control económico, debe decirse que en el sistema de control de empresas presu-

puestarias, el ‘control por los costos’ es necesario y útil; pero este es un control a posteriori de los hechos, que requiere todo un trabajo administrativo de consolidación y estudio de los balances. Este ‘control por los costos’, que debe mantenerse, no puede sustituir al control económico general. Primero, no puede sustituir el autocontrol de la empresa misma, ‘por el peso’ en el Sistema de Autonomía Económica. Esta forma de control económico se basa en la obligación de la empresa de cubrir sus gastos con sus ingresos y en el aprovechamiento del interés material de los trabajadores de la empresa como conjunto. Segundo, el ‘control por los costos’ no puede sustituir el ‘control por el peso’ de los compradores sobre la actuación de proveedores. Tercero, el ‘control por los costos’ no puede sustituir el control económico bancario, una forma específica del ‘control por el peso’, persigue los resultados financieros totales de la empresa, no solo los costos, y vigila el ingreso neto de las mismas, que constituye el principal recurso financiero en una economía socialista.

*“El banco es el organismo idóneo para realizar ‘el control por el peso’. El banco es un órgano ajeno a los intereses particulares de empresas, ramificado en todo el país, con conocimiento del manejo de las empresas que operan sus cuentas en las agencias. El Banco Nacional de Cuba ya dispone de un cierto número de trabajadores técnicos capaces de realizar este tipo de control económico y está organizando la superación de los economistas de su oficina central, de sus oficinas regionales y de sus agencias, para asegurar el nivel debido de su trabajo. No utilizar este ‘aparato del Estado que necesitamos para realizar el socialismo que tomamos ya formado del capitalismo’ sería, a nuestro juicio, un error”.*⁶

En respuesta al compañero Marcelo Fernández Font, el Che manifiesta su desacuerdo con algunas de las funciones apuntadas en el artículo del autor mencionado, como propias del banco, particularmente, en el periodo de transición, y sobre todo, en relación con su enjuiciamiento del Sistema Presupuestario de Financiamiento.

El Che somete a juicio el artículo completo; y por tanto, hace precisiones sobre el origen de los bancos y las funciones económicas de la banca socialista. Pero sobre todo, rebate los planteamientos críticos acerca del Sistema Presupuestario de Financiamiento.

Apoyándose en Marx y Lenin, el Che, sin desconocer el papel de los bancos, distingue su función diferente en el capitalismo y en el socialismo:

“De hecho, el banco de los monopolios es su propio Ministerio de Finanzas, en la dualidad de un

⁵ Marcelo Fernández Font. Desarrollo y funciones de la banca socialista en Cuba. En: Ernesto Che Guevara. Gran Debate sobre la economía en Cuba 1963-1964, p. 319. Ocean Press, 2003.

⁶ Ibidem, p.p. 319-320.



*Estado dentro de otro Estado que se opera en esta etapa. En los periodos de la construcción de la sociedad socialista cambian todos los conceptos que amparan la vida política del banco y debe buscarse otro camino para utilizar su experiencia. La centralización que busca Marcelo puede obtenerse dando todas las responsabilidades al Ministerio de Hacienda, que sería el supremo aparato de contabilidad y control de todo el Estado”.*⁷

En otras palabras, el Che es renuente a depositar en los bancos funciones que deben corresponder al Ministerio de Hacienda en una sociedad socialista.

Es sabido cómo Marx consideró muy peligrosas las ideas de Proudhon sobre el “crédito gratuito” como vía para desarrollar un socialismo pequeño burgués. No solo respondió Marx a estas ideas de Proudhon en *Miseria de la filosofía*, sino que en *El capital* dedica especial atención a criticar el sistema teórico de Proudhon:

“Finalmente, no cabe la menor duda de que el sistema de crédito actuará como un poderoso resorte en la época de transición del régimen capitalista de producción al régimen de producción del trabajo asociado, pero solamente como un elemento en relación con otras grandes conmociones orgánicas del mismo régimen de producción. En cambio, las ilusiones que algunos se hacen acerca del poder milagroso del sistema de crédito y del sistema bancario como un sentido socialista, nacen de la ignorancia total de lo que es el régimen capitalista de producción y del régimen

*de crédito como una de sus formas. Tan pronto como los medios de producción dejen de convertirse en capital (lo que implica también la abolición de la propiedad privada sobre el suelo), el crédito como tal no tendrá ningún sentido, cosa que, por lo demás, han visto incluso los sansimonianos. Y, por el contrario, mientras perdure el régimen capitalista de producción, perdurará como una de sus formas el capital a interés y seguirá formando, de hecho, la base de su sistema de crédito. Solo ese mismo escritor sensacionalista, Proudhon, que pretende dejar en pie la producción de mercancías y al mismo tiempo abolir el dinero, era capaz de soñar ese dislate del “credit gratuit”, pretendida realización de los buenos deseos del pequeño burgués”.*⁸

En fin, si el interés es una forma transfigurada de la plusvalía, técnicamente no es un elemento del costo de las empresas, sino una deducción del plus trabajo del obrero para la sociedad, que debe constituir un ingreso del Presupuesto nacional, ¿no es este en realidad el que está financiando los gastos de operaciones del aparato bancario en forma sustancial?

Por tanto, para el Che como para Marx, el banco es financiado por el plus trabajo del obrero, como lo es también el Presupuesto nacional. Y al rebatir el artículo de Marcelo Fernández, el Che agrega el mismo concepto con respecto al financiamiento de las inversiones:

“En lo que se refiere al (...) financiamiento de las inversiones, consideramos que cae en aspectos formales y ficticios, o lo que es lo mismo, en el fetichismo que encubre las verdaderas relaciones de producción.

“Esta función sería real solamente si el banco las financiara con sus propios recursos, lo que sería a su vez un absurdo en una economía socialista. El banco lo que hace es distribuir los recursos del Presupuesto nacional asignados por el plan de inversiones y situarlos a disposición de los aparatos inversionistas correspondientes”.

Para el Che, el financiamiento de las inversiones, en todo caso, corresponde al organismo responsable del Presupuesto nacional:

“En un régimen de Presupuesto, con los controles funcionando adecuadamente, el banco no tiene por qué tener participación en la decisión de la inversión, que es una tarea económico-política (JUCEPLAN). En

⁷ Ernesto Che Guevara. La banca, el crédito y el socialismo. En: Ernesto Che Guevara. Gran Debate sobre la economía en Cuba, 1963-1964, p. 327, Ocean Press, 2003.

⁸ El capital, t. III, Editorial Nacional de Cuba, 1963. (Véase edición del siglo XXI, t. III, v. 7, libro tercero, pp. 781-3).



22

*el control físico de la inversión el banco no debe participar –esto obligaría a crear un aparato enorme y sin sentido– y sí el organismo inversionista directamente interesado, en tanto que el control financiero lo puede llevar Hacienda, que es responsable del Presupuesto estatal, único lugar donde se debe recoger el plusproducto para darle la utilización adecuada. El banco debiera ocuparse, en buena ley, de cuidar del cumplimiento de la metodología de la extracción de los fondos, que es su función específica”.*⁹

Como quiera que en el artículo de Marcelo Fernández Font se afirma que algunas de las empresas presupuestarias no parecen estimuladas a cobrar sus mercancías y servicios, por cuanto tienen sus gastos cubiertos y para estas solo representa dejar de aportar al Presupuesto, el Che responde:

“Esta es una expresión tan carente de fundamento que solo sería comparable con otra que dijera que el mismo efecto produciría una empresa autofinanciada, ya que para ella solo representaría dejar de pagar un préstamo bancario, un aporte al Presupuesto o impuestos retenidos, lo cual, incidentalmente, no ha constituido ninguna excepción”.

⁹ Ernesto Che Guevara. La banca, el crédito y el socialismo. En: Ernesto Che Guevara. Gran Debate sobre la economía en Cuba, 1963-1964, p.p. 332-333. Ocean Press, 2003.

¹⁰ Ibidem, p. 340.

¹¹ Ernesto Che Guevara. Gran Debate sobre la economía en Cuba, 1963-1964. Ocean Press, 2003.

¹² Ibidem, p. 16.

Y el propio Marcelo Fernández admite que las empresas de autonomía económica también cometen estas infracciones; entre ellas, las empresas del INRA, que nunca han operado realmente como empresas de autonomía económica.

De allí que el Che, como sorprendido, le responda:

*“¿Por qué el INRA nunca ha operado realmente dentro de ese sistema? ¿Es que los demás organismos han tratado de impedirlo? ¿Es que no se le ha brindado toda la cooperación por parte de Hacienda y el banco? ¿Es que la enseñanza y divulgación de este sistema en todos los cursos y en todos los niveles no ha sido suficiente? ¿Es que los buenos deseos del banco, plasmados en una ley, son los que nominalmente producen el resultado? O ¿será que la medida primera es la organización del aparato administrativo y que sin ella no se puede aspirar a ningún resultado concreto?”*¹⁰

El Che insiste en la importancia de que el sistema de financiamiento, el que sea, antes de funcionar, ha de estar bien organizado; y sobre todo, que sea congruente con el periodo de transición del capitalismo al socialismo.

Resulta especialmente significativo el prólogo escrito por Marcelo Fernández Font en octubre de 2002 al libro *El Gran Debate sobre la economía en Cuba*¹¹. Vale la pena citar en extenso lo referente a las relaciones personales entre nuestros dos ministros revolucionarios con relación al debate:

*“Recuerdo que en febrero de 1964 publiqué en la revista del Partido Cuba Socialista, un artículo divulgativo sobre el desarrollo y las funciones de la banca socialista en Cuba, en que criticaba el Sistema Presupuestario de Financiamiento, que no hacía uso del crédito bancario e impedía el control financiero del banco sobre las empresas que operaban en ese sistema. El Che me respondió en el número de junio de 1964 de la propia revista, haciéndome fuertes críticas. Lo llamé por teléfono para protestar de algunas de estas críticas, y me dijo que debíamos reunirnos para conversar. Esa misma tarde me visitó en la Oficina de la Presidencia del Banco Nacional (yo era entonces presidente del Banco Nacional y él, ministro de Industrias) y hablamos larga y cordialmente sobre estos temas. Llegamos a la conclusión de que lo correcto era continuar avanzando en ambos sistemas y ver en la práctica cuál resultaría más beneficioso al país”.*¹²

Sobre el texto de las disposiciones jurídicas¹

DR. DIEGO FERNANDO CAÑIZARES OBELEDO*

El Derecho se expresa fundamentalmente en forma escrita. Los tiempos del “*ius non scriptum*” ya pasaron.

El carácter escrito del Derecho conlleva el estudio de los textos jurídicos, en los que se advierten formas propias de expresión que caracterizan la técnica jurisprudencial, registral, notarial, legislativa y procesal.

Las disposiciones jurídicas, normativas o no, constituyen textos jurídicos esencialmente importantes por su papel regulativo o resolutorio en la vida social.

Por esta razón, el texto de las disposiciones jurídicas, es decir, su expresión escrita, requiere la observancia de ciertos requisitos en su redacción, que constituye parte del aspecto técnico de la elaboración de aquellas.

el rigor técnico que la redacción jurídica necesariamente exige.

El orden es lo opuesto al caos, que es el desorden; la concisión es lo opuesto a lo extenso; la precisión, lo opuesto a lo inexacto; la coherencia, lo opuesto a lo disperso, y la consecuencia, lo opuesto a la falta de inferencia de unas ideas a partir de otras.

Imaginemos una disposición jurídica en su expresión escrita desordenada, innecesariamente extensa, inexacta en sus datos, dispersa en los asuntos de que trata, y sin que sus ideas hayan sido inferidas de otras de la misma disposición.

En el orden práctico es recomendable que las disposiciones jurídicas se redacten en hojas de tamaño legal y por una sola cara, para la confección uniforme de los legajos que faciliten el archivo de sus originales.

También es recomendable que dichas disposiciones se redacten en un tipo de letra que facilite su rápida lectura.

Debe evitarse que cada hoja de las mismas termine en párrafo acabado. Así, el último párrafo de cada hoja debe continuar en la hoja siguiente.

Las hojas deben de estar numeradas. Los espacios entre los distintos elementos de la estructura normativa deben ser adecuados para facilitar su consulta o estudio; los márgenes de las hojas deben ser lo suficientemente amplios para su encuadernación: el superior y los restantes, para la protección del texto en caso de desgastes o daños laterales, al ser manipuladas.

En las disposiciones jurídicas mayores de una hoja, debe estamparse la media firma del que la suscriba en el margen izquierdo de cada una, salvo en la última, en que se estampará la firma completa, y se agregará la fecha en que se firma. Las firmas deberán ser “matadas” con el cuño que corresponda. Si es posible, deberá usarse papel timbrado y tinta negra. Todas estas previsiones disminuyen la posibilidad de alteraciones falsificadoras de la disposición.

Primero que todo, las disposiciones jurídicas, en general, deberán tener los requisitos de orden, concisión, precisión, coherencia y consecuencia lógica, debiendo ser redactadas en lenguaje comprensible, sin que ello afecte, desde luego, en manera alguna,



ciones de los que se asientan definitivamente del territorio nacional, en virtud de que sus regulaciones se encuentran incorporadas a la legislación especial correspondiente.

POR TANTO: El Consejo de Estado, en ejercicio de las atribuciones que le están conferidas en el inciso c) del artículo 90 de la Constitución de la República, resuelve dictar el siguiente:

DECRETO-LEY No. 202
MODIFICATIVO DE LA LEY No. 1312,
"LEY DE MIGRACION"
DE 20 DE SEPTIEMBRE DE 1976

ARTÍCULO 1.- Se modifican los artículos 1, 2, 3, 9, 13, 14 y 15 de la Ley No. 1312 "Ley de Migración", de 20 de septiembre de 1976, los que quedan redactados de la manera siguiente:

"Artículo 1: Los ciudadanos cubanos, para salir o entrar al territorio nacional, deben poseer expedido a su nombre un pasaporte de la República de Cuba, de alguno de los tipos siguientes:

- Diplomático;
- De Servicio;
- Oficial;
- Comuneño;
- De Marítimo.

Artículo 2: Los extranjeros o personas sin ciudadanía, para entrar o salir del territorio nacional, deben poseer un pasaporte vigente o documento equivalente expedido a su nombre y el cual de identidad o tarjeta de menor como residente temporal, permanente o de inestabilidad, o una visa de entrada, salvo que se trate de ciudadanos de un país que, en virtud de un convenio suscrito por Cuba, estén exentos de cumplir con ese requisito, amoldándose a los términos del expresado convenio.

¹Este artículo forma parte de la primera edición del primer Manual Cubano de Técnica Legislativa, de su autoría, aún sin publicar.

En la redacción del texto de las disposiciones jurídicas se evitará la utilización de construcciones gramaticales extensas, y sobre todo complejas, así como las expresiones ambiguas o utilización de palabras con varios significados (polisemia) que puedan llevar a confusión.

La palabra “Constitución”, si es referida al texto fundamental del Estado, deberá siempre escribirse con mayúscula inicial, para eliminar de ella su significado de “algo que se crea”. En la Constitución de 1940 existió un artículo redactado con ese tipo de error, que trajo muchos inconvenientes sobre interpretación del precepto. La palabra “Estado” debe ir con mayúscula siempre, aun en el plural (Estados), para evitar confundirla con “situación de algo o de alguien”.

Los vocablos o expresiones correspondientes a otros idiomas se utilizarán solo en los casos que resulten imprescindibles.

Deben evitarse las expresiones en latín, tan vinculadas a lo jurídico, por la fuerte influencia del Derecho Romano, salvo en los casos en que aquellas ayuden a fundamentar o hacer comprender mejor el sentido y finalidad de la disposición jurídica.

Las palabras o expresiones técnicas deben definirse cuando ostensiblemente pudieran dar lugar a dudas respecto a su entendimiento, y solo deberán usarse si resultan necesarias a la disposición.

Por ejemplo, los vocablos “bromatológico” o “crematístico” no parecen tener nada que ver con alimentos y monedas. Si por necesidad tienen que usarse en una disposición jurídica, deben definirse en ella, o señalarse en glosario anexo.

A propósito de los glosarios, debe decirse que, por su utilización frecuente en las disposiciones jurídicas normativas generales, para explicar el significado de términos utilizados en el texto de aquellos, deben ubicarse como anexos de dichas disposiciones, ya que no es correcto introducirlos en el cuerpo normativo de la disposición que tiene carácter regulativo, dispositivo y no expositivo.

Una disposición jurídica normativa no es un diccionario. Los diccionarios no tienen carácter normativo, sino expositivo del significado etimológico de los vocablos de un idioma determinado.

Las definiciones pueden utilizarse dentro de la preceptiva de una disposición jurídica, por excepción, cuando deban emplearse palabras cuyo sentido jurídico no es el que comúnmente tienen.

Asimismo, los códigos civiles y de familia, al utilizar la palabra “alimentos” en la regulación de las relaciones entre pacientes, la definen en su sentido jurídico, por comprender prestaciones que van más

allá de la que corresponde a su significado común de conjunto de bienes consumibles necesarios para la mantención de la vida biológica.

Los nombres y denominaciones de las personas, tanto de las llamadas naturales como de las jurídicas, se consignarán en el texto de las disposiciones jurídicas de modo completo, pudiendo añadirse en letras mayúsculas, y entre paréntesis y al final de las jurídicas las siglas en que se abrevian o simbolizan.

Los números deben consignarse en forma literal, con excepción de los correspondientes a los artículos de los que numeren otras divisiones de la disposición jurídica o de aquellas no consignadas literalmente en otra disposición legal, que sean objeto de cita.

Después de la expresión literal del número, se puede señalar entre paréntesis el número de cifras para evitar confusiones.

La referencia en una disposición jurídica de otras disposiciones legales debe hacerse para facilitar el conocimiento y aplicación de la primera que, como toda disposición jurídica, debe ser fundamentada en otras superiores ya vigentes.

De hacerse la referencia u otra disposición jurídica en todo o en parte se indicará su denominación, el número que la identifique, su fecha y la autoridad que la dictó. En la referencia de una disposición jurídica citada en otra, solo se consignarán los datos correspondientes a la primera.

No deben establecerse iguales regulaciones jurídicas para distintos tipos de relación social, ni diferentes regulaciones jurídicas para iguales tipos de relaciones sociales, en una misma disposición jurídica. La razón es obvia: evitar seguras confusiones y quizás contradicciones.

Si ello se hiciera en disposiciones jurídicas diferentes, también traería confusiones dentro del sistema jurídico.

Hacemos referencias a estas posibles formas de abordar la regulación, con el objeto de que inconscientemente se puedan hacer, pues el error nos acecha a todos constantemente.

Las disposiciones jurídicas pueden tener documentos anexos, cuando estos resulten imprescindibles a los objetivos perseguidos por aquellas.

Los anexos, siempre numerados, podrán contener glosarios, tarifas, listados de precio y de mercancías, normas de calidad, etcétera, pero en ningún caso regulaciones jurídicas de tipo alguno, práctica nociva violatoria de la legalidad.

En la disposición jurídica debe consignarse que lleve anexos que formarán parte integrante de esta para dar carácter vinculante a los mismos a la disposición normativa a la cual se agregan.

Comentarios sobre el truncamiento de cheques en Cuba

LIC. VANIA YANET ACOSTA ALARCÓN*

Durante el periodo de cambios y transformaciones económicas en que nuestro país se ha visto inmerso en las últimas décadas, la tendencia siempre se ha caracterizado por la búsqueda de mecanismos y herramientas capaces de evolucionar de manera flexible y rápida, cuya inversión sea gradualmente costeable, y también en el presente, donde el avance tecnológico sea la plataforma ideal para lograr estos resultados.

En este sentido, se destaca el TRUNCAMIENTO DE CHEQUES, proceso que se ha estado explotando en la práctica bancaria cubana y que resulta de interés, al permitir que se brinde un servicio con mayor celeridad y a un bajo costo, lo que conduce a una gestión eficiente y eficaz, y al desarrollo de los sistemas de pagos del país.

El cheque y su truncamiento

El CHEQUE es un instrumento de pago, que por sus orígenes se ubica entre los más antiguos¹ y que en suma, es un título de crédito constitutivo, probatorio y dispositivo que permite liquidar compromisos de pago, al ser utilizado por un deudor (librador) para entregar a su acreedor (tomador) el importe de su deuda, girado sobre el banco (librado), en el que debe poseer con antelación la provisión de fondos.

Para que tenga validez, tiene que reunir determinados requisitos formales y legales, cuya omisión le impediría alcanzar sus efectos como título valor. En lo regulado en materia de cheques se establece que, al momento de su emisión, debe consignar la fecha de su creación, el nombre del beneficiario y el importe del pago en números y letras.

Asimismo, la normativa que regula los títulos valores, especialmente los cheques, parte de la condición de la presentación física del cheque para ejercitar su derecho, en este caso al cobro, ante el banco librado, según lo regulado en el articulado del Código de Comercio vigente.

El vocablo TRUNCAR, según el Diccionario de Lengua Española, tiene varias acepciones; la más afín es la de interrumpir una acción. Adicionalmente, varios autores consultados definen como trun-

camiento de documentos la inmovilización física de los documentos originales por parte de la entidad tomadora, y como documentos que pueden ser truncados, todo documento que se libra por importe igual o inferior al denominado "límite de truncamiento"², por el cual la entidad tomadora lo retiene en su poder, tras capturar sus datos representativos³. Vinculando estas definiciones, desde el punto de vista económico y financiero con un título valor como el cheque, instrumento de pago que representa un importante porcentaje en el volumen de transacciones llevadas a cabo por la mayoría de los clientes o usuarios de los servicios bancarios en nuestro país, nos encontramos frente al truncamiento de cheques.

EL TRUNCAMIENTO DE CHEQUES⁴ es un conjunto de actos: inmovilizar, capturar y enviar datos del cheque, que en sus inicios se concibió como aquel en que los bancos tomadores conservan en su poder el instrumento físico durante el término que se acuerde con los otros bancos a nivel multilateral o bilateral, enviando solamente a los bancos librados, en forma digital y por intermedio de la entidad que funcione como administrador del sistema, la información o datos que estos requieren para decidir sobre el pago o devolución de los mismos (tales como valor, nombre del girador, número de su cuenta). Con esta variante, la decisión de pago de los cheques por parte de los bancos librados debe basarse exclusivamente en la información que se les remite electrónicamente, por permanecer los documentos físicos en poder de la entidad tomadora, impidiendo la verificación de la firma y las facultades. En la actualidad, según fuentes de Internet, para eliminar este riesgo, lo idóneo es el empleo de un lector de cheques con capacidad de digitalización, que permi-

¹ Cédulas de cartulario del Banco San Ambrosio de Milán (Siglo XVI) o el papel de caja, regulado por el Código de Comercio Holandés en 1839.

² Se denomina "límite de truncamiento" a una cantidad expresada en su valor monetario, que se establece por acuerdo entre las entidades firmantes del acuerdo o convenio. Por encima de dicho límite, será necesaria la entrega posterior de los documentos originales a la entidad librada.

³ Estos datos constituyen toda la información que la entidad tomadora hace llegar a la entidad librada, y sobre esta base se lleva a cabo toda la operatoria del sistema, sin que sea preciso en ningún momento recurrir al documento original.

⁴ De forma abreviada es la transformación del cheque en dato informatizado.

te el envío de la imagen digitalizada del cheque objeto de truncamiento para que sea autorizado o no su pago, una vez comprobada la legitimidad de la firma.

Con cualquiera de estas opciones, la finalidad perseguida es la misma: eliminar el traslado físico del cheque, paso que retrasa y encarece el servicio prestado, pues aunque las instituciones se encuentren en la misma zona geográfica, para la aceptación y compensación del cheque, en ocasiones, se envían los datos conjuntamente con el documento, lo que, al tratarse de grandes distancias, resulta mucho mayor el plazo y más costoso por su transportación y otros factores.

Su aplicación presenta ventajas y desventajas:

Ventajas:

1. Reduce tiempo y gastos en el procesamiento de los cheques.
2. Establece una estrecha cooperación entre los firmantes del acuerdo o convenio.
3. Se reduce la posibilidad de errores en los procesamientos de cheques.
4. Permite una notable agilización en el proceso de liquidación y compensación.
5. Permite a los bancos un manejo más adecuado de su tesorería.
6. Elimina el transporte físico de una elevada cantidad de valores.
7. Posibilita la acreditación y disponibilidad de fondos en plazos menores.
8. El Banco Central actúa como administrador y gestor del sistema de compensación.
9. No se entrega el cheque al cliente, sino que se incluye en el estado de cuenta el número del cheque que se está debitando.
10. Da paso a la estandarización del cheque físico, lo que resulta ideal para reconocer las características de este instrumento.
11. Crea las condiciones para entregar copias mediante el pago de una comisión a los clientes que deseen conservar evidencias de su cheque.
12. El cliente puede comprobar lo antes posible con la emisión de los estados de cuenta, si los cheques que se le cargan son los emitidos.
13. Delimita la responsabilidad entre las instituciones por defectos o error en la comunicación.
14. Permite responsabilizar al cliente con la revisión de su estado de cuenta y la correspondiente reclamación en un plazo razonable si el cheque que se está cargando no es correcto o tiene alterado su valor.
15. Permite fijar límites de truncamiento para contrarrestar los riesgos que deben ser absorbidos por la falta de control de la firma y las facultades.

Desventajas:

1. Las inversiones iniciales.
2. Las solicitudes de copias de los cheques, para los clientes que los solicitan.
3. La responsabilidad en que incurre el banco por daños y perjuicios ocasionados al cliente por ejecutar el pago sobre la base de la información recibida de ordenes falsificadas o no autorizadas, aunque a veces es considerado más económicamente ventajoso la pérdida por la indemnización, que por la que representa el NO truncamiento. Es un riesgo asumible (falsificación y autenticidad de firmas⁵), al ser menos costoso las pérdidas por compensaciones al cliente que el gasto por tramitación de cheques y la pérdida de tiempo.

Además, este proceso implica un otorgamiento recíproco de mandatos o agencias (como se le denomina en algunos países) entre las entidades participantes, con el objetivo de que las entidades tomadoras puedan, en nombre y por cuenta de las libradas, adoptar decisiones que originariamente competirían a aquellas, como lo es lo relativo a la conservación de los cheques o su envío a los respectivos clientes, la devolución de estos en determinados casos o las responsabilidades por el pago indebido de los instrumentos, perfeccionándose para ello un convenio o acuerdo suscrito entre sus participantes.

Por lo general, el convenio invocado es un instrumento que tendrá la fuerza legal para lograr que sus firmantes se ajusten y adapten a las condiciones en él recogidas en relación con el truncamiento y la conservación de los cheques. Puede ser bilateral o multilateral y, en esencia, expresa los sujetos, el soporte legal, el soporte técnico, la delimitación de sus responsabilidades, la reclamación de reembolsos a terceros, las especificaciones técnicas y operativas que se adjuntarán y que serán susceptibles de modificaciones durante su aplicación. Del mismo modo, contendrá las bases del sistema que permita la interconexión de ordenamientos, apoyándose en el intercambio en soportes magnéticos; se definirán las características del cheque estandarizado, el procedimiento (sistema informático de compensación), el límite de truncamiento, los plazos para la devolución, la conservación de los documentos físicos, los tipos de documentos que podrán ser truncados, el plazo que tiene el cliente para revisar su estado de cuenta y reclamar, en caso de inconformidad, el traspaso de responsabilidad entre el banco tomador y el librado, la conservación de la información de documentos truncados, entre otros aspectos.

Como antecedentes de una regulación legal sobre el cheque truncado en nuestro entorno, podemos citar la Resolución N° 48/09 del ministro presidente del BCC, disposición emitida por la necesidad de promulgar una norma

⁵ Cheque falso: si se altera o se imita la firma del librador. Cheque falsificado: si se altera el resto de las características obligatorias que han de constar en el cheque, haber sido correctamente firmado por el librador.

que unificara los resultados obtenidos a partir de la experiencia acumulada hasta ese momento en el uso del Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (SLBTR), donde se dispuso, sus objetivos, participantes y la indicación de firmar un convenio que recoja las bases de la compensación bancaria de cheques truncados y que fuera complementada con la Instrucción N° 2 del 10 de junio de 2009 del vicepresidente primero del BCC, que a su vez fue derogada por la actual Instrucción N° 7/2012 de la vicepresidenta primera del BCC. Igual sucede con la Resolución N° 248/2008 del ministro presidente del BCC, que establece las normas y requisitos mínimos a incluir en los reglamentos de cuentas corrientes de los bancos, donde ya se apreciaba la puesta en práctica de este mecanismo, al instituir en su apartado DÉCIMOQUINTO que “en los casos de órdenes de pago realizadas vía electrónica, el titular acepta de forma expresa la aprobación para que su cuenta sea debitada automáticamente sin la presentación física del cheque...”.

El truncamiento de cheque en otros países

Su empleo en otros países ha demostrado su efectividad; en España la Ley Cambiaria y del Cheque, de 19/16 de julio de 1985, fue el primer paso que dio al truncamiento los elementos que le otorgan validez y eficacia. Este proceso se lleva a cabo a través del Sistema Nacional de Compensación Electrónica (SNCE), el cual es utilizado para la compensación interbancaria de medios de pago. Las entidades que participan en el SNCE tienen establecido un esquema de reparto de responsabilidades a través del Convenio de Truncamiento. Desde el año 2000, ya el 98% de los cheques se trunca. En Francia se inició el truncamiento de cheque sin captura de imagen en 1990 y se mantuvo hasta 2001. Desde 2006 se implementaron escáneres conectados directamente a la red, y a partir de 2011 los cheques de alto valor (+ 10000 EUR) son procesados en los lecto-clasificadores, medio que escanea el cheque, frente y dorso, digitalizando su imagen para su posterior envío por la red.

Argentina empezó a planificar su implementación desde los 90, y ya en 2011 el truncamiento era total y el envío de imagen es solamente para cheques superiores a \$5000.00. A finales de 2002, México inició la construcción del camino que los llevaría a cumplir con la segunda fase del truncamiento del cheque y el fortalecimiento de la infraestructura de sistemas y telecomunicaciones, para dar paso a la Cámara de Intercambio de Imágenes. Actualmente, el truncamiento de los cheques que se emiten se aplica al 100%.

Un estudio realizado sobre este perfil por FELABAN⁶ en 2011, arrojó lo siguiente:

- Brasil: Trunca el 100% de los cheques presentados al servicio de compensación.
- En Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Perú: No existe.
- Costa Rica: Consiste en la compensación y liquidación de cheques. Opera con la regla “90% de riesgo”, la cual determina el monto del truncamiento como el valor donde el acumulado de los cheques ordenados por su importe de mayor a menor represente un 90% del monto total de los cheques liquidados.
- En Chile, Guatemala, Paraguay, Panamá, República Dominicana: Está en proceso.

Últimamente, en Uruguay ha salido a la luz un acuerdo de truncamiento de cheques entre Banco Central de Uruguay, Bancos de Plaza y Bolsa Electrónica de Valores (BEVSA), en su calidad de Cámara de Compensación. Esto sería un primer paso, que continúa con la digitalización de cheques y el intercambio de imágenes.

La automatización en el Sistema Bancario Nacional y el truncamiento de cheques

En la década de los 90, la banca comercial poseía una tecnología de comunicación arcaica que le impedía acoplarse con las transformaciones económicas que se estaban introduciendo en ese momento en el país. A partir de la necesidad inminente de llevar a cabo su renovación, se inició la automatización en las sucursales de BPA y BANDEC, que eran los bancos más atrasados en este campo.

Su implantación requería de equipos centrales donde se registrarán todas las cuentas conectadas a través de redes computarizadas con las sucursales bancarias, que es donde se realiza la captación de la información primaria. Este objetivo no pudo materializarse en ese momento debido al injusto bloqueo norteamericano que impedía realizar la compra directamente al fabricante; y emplear intermediarios ponderaba extraordinariamente su consumación. Asimismo, se carecía de una infraestructura para la transmisión de datos.

Sin embargo, esta situación, lejos de constituir un reverso, impulsó a tomar la decisión de aprovechar microcomputadoras ensambladas en nuestro territorio conjuntamente con la explotación de diferentes softwares cubanos, y el resultado fue que más del 50% de las transacciones fueron tratadas en tiempo real en cada sucursal, quedando pendiente el resto, debido a que una de las partes involucradas no tenía su cuenta en el banco donde se originaba, y los tiempos de procesamiento dependían de la velocidad del traslado de los documentos a través del correo ordinario.

⁶ Federación Latinoamericana de Bancos.

Por otro lado, al ser el cheque el instrumento más utilizado en la actividad empresarial, cuyo soporte es el papel, fue necesario su conversión a un formato electrónico para que pudiera ser procesado por un sistema de liquidación automatizado, lo que estimuló a que se adaptara entre las sucursales de BANDEC un esquema similar al truncamiento de cheques que se estaba aplicando en otras partes del mundo.

Simultáneamente, con la creación del Banco Central de Cuba en 1997, concentrando las funciones propias de banca central y con el objetivo de fortalecer la estructura del Sistema Bancario y Financiero Nacional, se logra la implantación de la Red Pública de Transmisión de Datos, partiendo de que los bancos ya contaban con sus sistemas automatizados.⁷

Otras dos variables que influyeron en este periodo, fueron que los bancos cubanos que realizaban operaciones internacionales se suscribieron al *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications* (SWIFT), constituyendo una garantía para la transmisión de mensajes financieros y que se crearon las condiciones para que los bancos comerciales ejecutaran sus operaciones entre ellos, a través del Banco Central de Cuba, con el fin de facilitar la gestión de las operaciones interbancarias, mediante la utilización de la compensación bruta de las operaciones bancarias, requiriéndose para ello una de las estrategias más usadas por los bancos centrales para desarrollar sus sistemas de pagos y liquidación, el SISTEMA DE LIQUIDACIÓN BRUTA EN TIEMPO REAL, en el cual se liquidan los pagos de forma inmediata e individual, operación por operación y en tiempo real.

Con este paso, se logró la liquidación y la compensación bruta de todas las operaciones realizadas (incluyendo las remesas de cheques truncados⁸) entre los bancos comerciales y otras entidades financieras no bancarias autorizadas, y que el riesgo de crédito interbancario se redujera mediante el monitoreo, por el Banco Central de Cuba, de los flujos

interbancarios y la toma de medidas para contrarrestar los riesgos de liquidez que surgieran en el sistema.

A su vez, la COMPENSACIÓN⁹ como parte del SLBTR, que "...básicamente encuentra su fundamento en la conveniencia de abreviar la operación de cumplimiento, sustituyendo dos o más pagos con efectiva transferencia de fondos o por una simple operación matemática"¹⁰, dirige su propósito para las remesas de cheques truncados¹¹ "... a debitar la cuenta de un participante y acreditar la del ordenante, producto de una remesa de cheques truncados detallados en el propio mensaje... se deberán incluir todos los datos del cheque que le permitan al receptor de la remesa debitar, si procede, las cuentas de sus clientes"¹².

Durante esta operación, el cheque se convierte en formato electrónico para su transmisión, identificando de forma unívoca los datos del ordenante, donde el Banco Central de Cuba, al custodiar y administrar las cuentas corrientes para cada institución financiera, funge como Cámara de Compensación. Con ello y actuando como el último liquidador en el proceso, garantiza el éxito de las operaciones a través de sus subrogaciones y administra todo el proceso, para así conseguir la efectividad de las liquidaciones, al minimizar los riesgos de liquidez y de crédito y al controlar los fondos interbancarios.

En la actualidad, hay un incremento de la operatividad en relación con la compensación de los cheques truncados, lo que se evidencia con el elevado número de mensajes y el efectivo que se mueve por estas transacciones.

Conservación y destrucción en el cheque truncado

La utilización de medios electrónicos en su constante evolución también constituye una herramienta para que las instituciones financieras puedan reducir su capacidad de almacenaje durante la conservación de los documentos vinculados con sus operaciones activas, pasivas y de servicios.

Para fijar el período de conservación de los cheques truncados, se tienen en cuenta dos posiciones: una para los casos en que se ha cumplido la obligación de pago (este período se debe decidir en dependencia de la confirmación de los saldos), y otra para la imagen digitalizada del cheque truncado, una vez que se haya dispuesto su destrucción.

Comúnmente, en otros países se conservan físicamente por el periodo de 6 a 12 meses, quedando a disposición del librado, y una vez decursado el plazo fijado sin que haya sido reclamado, se podrá disponer su destrucción, siguiendo las instrucciones que para tal efecto se elaboren y previa grabación frente y dorso, cuya copia digital se conservará por el tiempo que se regule en la normativa especializada. De igual forma, conjuntamente con el cheque truncado o su copia digital, se conserva tanto por el banco

⁷ Desde 1994 el Banco Popular de Ahorro (BPA) aplicaba un sistema denominado SISTEMA INTEGRADO DEL BPA (SIBPA). Para el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), que no poseía un sistema definido, se le adaptó uno que inicialmente fue concebido para el Banco Internacional de Comercio (BICSA) y que lleva el nombre de SISTEMA AUTOMATIZADO PARA BANCA INTERNACIONAL DE COMERCIO (SABIC).

⁸ En el SLBTR la transacción financiera para el truncamiento de los cheques es la denominada DÉBITO EN CUENTA POR TOTAL DE REMESA DE CHEQUES TRUNCADOS. Instrucción No 7/2012 del Banco Central de Cuba.

⁹ "Modo de extinguir las obligaciones entre dos personas que son recíprocamente acreedores y deudores". Artículo 301. CC cubano.

¹⁰ TEORÍA GENERAL DE LAS OBLIGACIONES: COMENTARIOS AL CÓDIGO CIVIL CUBANO. Profesoras del Departamento de Derecho Civil y de Familia. Facultad de Derecho Universidad de La Habana.

¹¹ En el SLBTR la transacción financiera para los cheques truncados es la denominada DÉBITO EN CUENTA POR TOTAL DE REMESA DE CHEQUES TRUNCADOS. Instrucción No 7/2012 del Banco Central de Cuba.

¹² Manual del SLBTR.

tomador, como por el librado, la información de los datos del cheque que se intercambia. En este caso se utiliza un procedimiento de custodia y seguridad.

Como el principio del truncamiento es otorgar valor al documento truncado equiparándolo con el físico, cuando el cliente o el beneficiario hace una solicitud durante el período de conservación física, este no se devuelve, sino que se le emiten fotocopias debidamente certificadas mediante el cobro de una comisión que cubre los costos y el tiempo empleado.

Por último, en este epígrafe vale destacar que en nuestro país el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) como organismo encargado de proponer y dirigir la política en materia de archivos y conservación de la documentación de valor permanente, dictó la Resolución N° 41/2009 sobre los lineamientos para la conservación de las fuentes documentales, precisando en unos de sus apartados las recomendaciones a seguir para la conservación de documentos en otros soportes distintos al papel, como los digitales.

Indistintamente, el Ministerio de Finanzas y Precios, OACE¹³ facultado para proponer la legislación y los sistemas que aseguren la integridad y el control financiero de los intereses del Estado cubano, incluyendo los principios, normas y procedimientos de contabilidad, estableció que “el plazo de retención en los archivos de gestión de los libros, registros y submayores relacionados con la contabilidad y demás documentos que amparan los asientos en los referidos libros, registros y submayores..., será por un término de cinco años, a partir del cierre del ejercicio contable.”¹⁴, aspecto que hay que tener en cuenta o revisar a la hora de fijar un periodo para la conservación del cheque truncado.

La fuerza probatoria del cheque truncado

Con el desarrollo tecnológico, un tema polémico ha sido, sin dudas, el reconocimiento de la validez legal de los documentos cuyos soportes difieren del papel, y automáticamente nos cuestionamos si puede ser considerado un cheque truncado como una prueba en un proceso contencioso.

Las normas procesales se diferencian atendiendo a la rama del ordenamiento jurídico en que se funda la pretensión (civil, penal, laboral, económica, etc.) y todas están regidas por principios, entre ellos, los de carácter técnico, como el dispositivo donde se recoge la práctica de pruebas (ej. la documental¹⁵), tanto por las partes como por el tribunal.

Para el “documento” como tal, existe un sinnúmero de axiomas en la literatura consultada para definirlo; entre estas, la que más nos acerca al tema es la que nos plantea el procesalista cubano Dr. Rafael Grillo Longoria, al definirlo, en un sentido amplio, como toda incorporación o signo material de un pensamiento, lo cual no se limita solamente a los escritos y nos inclina a estimar, como bien

asevera el Dr. Longoria, que la prueba documental en sí no es el documento, sino su contenido.

Por su parte, el Decreto Ley N° 265/2009 del Sistema Nacional de Archivos de la República de Cuba define el “documento” como un medio en el que se registra o por el que se transmite información en cualquier soporte y que, en sentido general, contiene la expresión del trabajo de creación humana en formato impreso o no impreso.

Ahora bien, en la práctica procesal, al tratar de categorizar los documentos como pruebas, se incurre en el error de confundirlos. Por ello, para el procedimiento penal fue necesario emitir la Instrucción N° 108/83 del Consejo de Gobierno del Tribunal Supremo Popular, que esboza en uno de sus *Por cuantos* que en nuestra tradición legislativa la regulación de los medios de pruebas corresponde a la legislación sustantiva (civil y mercantil) y casi exclusivamente a la procesal civil, con valor extensivo a las demás ramas del derecho. Además, esta instrucción recoge una distinción sobre las definiciones de los documentos y señala que los documentos bancarios o de comercio son “...aquellos que proceden de operaciones de comercio, incorporan un derecho patrimonial transmisible por simple entrega o endoso, como los cheques y mandatos de pago a la orden librados entre entidades relativas a operaciones de comercio...”, lo que los independiza de alguna forma del resto de los documentos.

La Ley de Procedimiento Civil, Administrativo, Laboral y Económico (LPCALE) instituye, entre los medios de pruebas, que se puede hacer uso de los documentos en el proceso, señalando cuáles pueden ser públicos y cuáles privados¹⁶; más adelante, en el Artículo N° 299 regula que también podrán utilizarse fotografías, películas cinematográficas, fotocopias, así como grabaciones mediante discos, cintas magnetofónicas o por cualquier otro procedimiento y, desde luego, los originales y las copias autorizadas de mapas, telegramas, cablegramas y radiogramas cifrados o no; en general, cualquier otro medio de comprobación o verificación de algún hecho o circunstancia de importancia en la decisión del proceso.

Al mismo tiempo, en su cuarta parte denominada “Del Procedimiento de lo Económico”, reconoce literalmente como medio de prueba los documentos electrónicos o digitales que, según el concepto de “documento electrónico” planteado por la magistrada María Teresa Olmos Jasso, en su artículo *Valor probatorio de los documentos electrónicos*, son un “con-

¹³ Organismo de la Administración del Estado.

¹⁴ Apartado octavo de la Resolución No 54 del 24 de marzo de 2005 del MFP.

¹⁵ Para este caso tiene que ser una prueba real, palpable y que se puede trasladar ante el tribunal, como un “documento”.

¹⁶ Todos los documentos son impugnables o por falta de legitimidad (por incluir hechos falsos), o de autenticidad (por no coincidir el autor supuesto con el autor real), o de exactitud (por no coincidir el contenido o parte con el documento original).

junto de impulsos eléctricos que recaen en un soporte de computadora y que permiten su traducción natural a través de una pantalla o una impresora”, incorporándose en esta clasificación el cheque truncado, una vez que ha sido convertido a dato informatizado, o cuya imagen ha sido grabada en formato digital y la transmisión es a través de mensajes electrónicos o de datos¹⁷, los cuales, según instrucción del BCC, al establecer las normas de organización y funcionamiento del SLBTR, son estandarizados y se protegen y autentican usando firmas electrónicas, lo que permite identificar a su autor.

Centrándonos en el artículo, el análisis debe partir de la explicación sencilla de la prueba como la demostración de la verdad de un hecho, mediante los distintos medios que se establecen en la ley. Para el Dr. Juan Mendoza Díaz, profesor titular de Derecho Procesal, de la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana, en su escrito *La prueba en el proceso civil*, el término “prueba” puede ser utilizado para identificar válidamente un medio, un procedimiento y un resultado, tales como: un documento, un examen o un experimento.

Desde el punto de vista procesal civil, la prueba sería “aquella actividad de los sujetos que intervienen en el proceso civil, dirigida a la comprobación objetiva de los hechos que han de servir de base al órgano jurisdiccional para resolver, con arreglo a derecho, el asunto sometido a su jurisdicción y decisión¹⁸”. Para el orden penal¹⁹ y su proceder, está establecido que el tribunal debe examinar por sí mismo los libros, los documentos, los papeles y demás piezas de convicción que puedan contribuir al esclarecimiento de los hechos y a la más segura determinación de la verdad.

Finalmente, este previo análisis nos permite asumir la posición de aceptar que tanto las imágenes grabadas de los cheques truncados, como la información que se intercambia de los datos del cheque son “documentos” y sirven como “medios de pruebas”, al cumplir con igual función que los documentos en soporte de papel: probar o demostrar

algo, teniendo en juicio el mismo valor probatorio que el resto de los documentos que identifica la ley, lógicamente, siempre que reúnan los requisitos de confiabilidad en la forma en que se hayan archivado, en que se haya conservado la integridad de la información, en que se identifique a su autor, u otro factor que resulte conveniente.

Recomendaciones

Para que en nuestro ámbito se complete la efectividad del truncamiento de cheques, se requiere:

1. Establecer los procedimientos que forman parte de la implementación del proceso del truncamiento de cheque.
2. Reconocimiento por las autoridades facultadas correspondientes de la validez legal de la imagen digitalizada del cheque truncado o de sus datos informatizados.
3. Elaborar instrucciones para llevar a cabo el proceso de filmación o grabación digital del cheque truncado, así como de su custodia, seguridad y posterior destrucción.
4. Los bancos deben estar adheridos a convenio o acuerdo interbancario bilateral o multilateral, basándose en el principio de la libertad contractual, o lo que es igual decir, en la autonomía de la voluntad de las partes en una relación contractual pecuniaria, lo que permite la libertad de establecer cláusulas y condiciones que la rijan, siempre que no contradigan principios de derecho inderogables.

Conclusión

El desarrollo de la tecnología ha permitido el empleo de técnicas y herramientas que permiten lograr una gestión eficiente y eficaz en cualquier tipo de proceso. De esta forma, el truncamiento de cheques es un proceso cuya importancia radica fundamentalmente en que aquellos bancos que son grandes emisores de cheques se benefician en cuanto a materia de ahorro, reducción de papel y tiempo, así como a la guarda, custodia y procesamiento de los cheques que anualmente representan un elevado número y que deben conservarse por un tiempo determinado. Mientras, los clientes se favorecen, al contar con mecanismos de pagos más adecuados y eficientes para cada transacción; disminuyen los costos al desaparecer paulatinamente el traslado físico y el soporte de papel que encarece las operaciones y, por ende, se presta un servicio con la calidad requerida, lo cual coadyuvará a lograr un sistema de pagos nacional óptimo, moderno, seguro y confiable.

¹⁷ La Ley Modelo de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) sobre Comercio Electrónico define que por “mensaje de datos” se entenderá la información generada, enviada, recibida o archivada o comunicada por medios electrónicos, ópticos o similares, como pudieran ser, entre otros, el intercambio electrónico de datos (EDI), el correo electrónico, el telegrama, el télex o el telefax; y por “intercambio electrónico de datos (EDI)” se entenderá la transmisión electrónica de información de una computadora a otra, estando estructurada la información conforme a alguna norma técnica convenida al efecto.

¹⁸ Derecho procesal civil II. Proceso de conocimiento y proceso de ejecución. Dr. Rafael Grillo Longoria.

¹⁹ Nuestro Código Penal no recoge en su parte especial una figura o tipología delictiva que tipifique aquellas acciones antijurídicas o conductas ilícitas en las que se emplean las técnicas informáticas, pero sí están previstos los actos punibles o condenables relacionados con el cheque y su realización, por ser una conducta socialmente peligrosa.

Bibliografía

- Consejo de Estado, Decreto Ley N° 172 “Del Banco Central de Cuba”, de 28 de mayo de 1997.
- Consejo de Estado, Decreto Ley N° 173 “De Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias”.
- Ley N° 7 “Ley de Procedimiento Civil, Administrativo, Laboral y Económico”, modificada por Decreto Ley N° 241/06.
- Código Penal.
- Código de Comercio.
- LPP.
- Resolución 48/2009 y 101/11, ambas del ministro presidente del BCC.
- Instrucción N° 7/2012 de la vicepresidenta primera del BCC.
- Manual del SLBTR (2009, actualizado en 2012).
- Instrucción N° 10/83 del TSP.
- Circular 11/1990, de 6 de noviembre, del Banco de España, a entidades miembros del Sistema Nacional de Compensación Electrónica - Sistema Nacional de Intercambios. Norma SNCE-004-Subsistema general de cheques, pagarés de cuentas corrientes y pagos domiciliados.
- Circular 8/1998, del Banco de España, Reglamento del Sistema Nacional de Compensación Electrónica.
- Real Decreto N° 1369/1987, de 18 de septiembre, por el que se crea el Sistema Nacional de Compensación Electrónica, Madrid, España.
- Abdo Cuza, Michelle. Creando la base legal necesaria para un sistema de pago seguro y eficiente. *Revista del Banco Central de Cuba*, octubre/diciembre, 2002.
- Uría, Rodrigo. *Derecho Mercantil*.
- Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA). *Foro de Liquidación de Pagos y Valores del Hemisferio Occidental. Sistema de Compensación y Liquidación de Pagos y Valores en Bolivia*. Diciembre, 2004.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Estados Unidos mexicanos. *Disposiciones para la microfilmación o grabación de libros, registros y documentos relativos a las operaciones activas, pasivas y de servicios, así como a la contabilidad de las instituciones de crédito*.
- *La automatización del sistema bancario cubano*.
- Caballero Pulido, Margarita; Simón Melgarejo, Elizabeth. *Sistema de liquidación interbancaria del sistema bancario cubano*.
- León Simón, Marlié. *La otra cara de los sistemas de pagos*.
- *Teoría General de las Obligaciones: comentarios al Código Civil cubano*. Profesoras del Departamento de Derecho Civil y de Familia. Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana.
- Olmos Jasso, María Teresa. *Valor probatorio de los documentos electrónicos*. Noviembre de 2009.
- *Ley Modelo de la CNUDMI sobre comercio electrónico*.
- *Fuentes de Internet*.
- Resolución N° 248/2008 del BCC, La Res. N° 41/2009 del CITMA y la Res. N° 54/2005 de MFP.

Reflexiones en torno a la comunicación institucional en las organizaciones cubanas

LIC. REINA BELKIS PÉREZ PÉREZ*

“Sin comunicación empresarial es imposible el desarrollo del sistema empresarial. La comunicación es imprescindible para la dirección”.

Che Guevara

32

Después de muchos años y muchos cursos, y también de muchos tropiezos, finalmente se abrió la verdad a la luz: La comunicación juega un papel importantísimo en la vida de las organizaciones, en su desarrollo, en la eficacia y eficiencia de sus procesos. Tiene una enorme importancia en el fortalecimiento de su identidad y en la imagen que de ella poseen sus públicos, incluyendo el interno. Comienza a quedar atrás la época de la improvisación, de la espontaneidad, de la fragmentación, de la ineficiencia en la comunicación empresarial. Lógicamente, en estos procesos los comunicadores estamos de cuerpo presente.

Aunque están sentadas las bases legales para la implantación del Sistema de Gestión de la Comunicación en nuestras organizaciones, hay directivos que no han despertado a la realidad y ven todavía la comunicación como transmisora de mensajes. Este sistema está dirigido al fortalecimiento de la cultura de la organización, a la mejora continua del sistema de dirección y gestión empresarial, así como de la eficiencia y eficacia de las mismas.

En la comunicación institucional existen tres principios fundamentales: su carácter integrador, su transversalidad y su multidisciplinariedad. Integra y coordina todos los procesos de comunicación que ocurren en una organización. La comunicación organizacional es un vector transversal que atraviesa toda la organización: los procesos de prestación de servicios, la construcción de la identidad, la cohesión y la coordinación de las acciones de dirección, el desarrollo de los valores y del conocimiento, a la construcción de consensos.

Para estudiar los procesos comunicativos debemos emplear herramientas de otras disciplinas como la filosofía, la psicología y la sociología, entre otras.

Los principios generales del Sistema de Gestión de la Comunicación son los siguientes (Trelles, 2004):

- Establecimiento de políticas de comunicación, en muchos casos como vector transversal al resto de las políticas.
 - Atención al enfoque sinérgico y a la integralidad y coherencia de la comunicación en las organizaciones.
 - La gestión de la comunicación en las organizaciones forma parte del Sistema de Gestión Empresarial.
 - Diseño de la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto de la estrategia y objetivos de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación.
 - Conocimiento de los públicos más importantes, considerando entre ellos tanto los internos como los externos.
 - Planificación de las actividades de comunicación en función de lograr los objetivos por tipo de públicos.
 - Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas.
 - Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación.
- Es importante plantear que la finalidad de este Sistema de Gestión de la Comunicación es la integración de los procesos comunicativos de las organizaciones, a partir de su coordinación y la eliminación de la aleatoriedad, la improvisación y la espontaneidad en la realización de las actividades comunicativas (Trelles, 2004). Existen varios modelos de gestión de la comunicación, como, por ejemplo, los de Joan Costa, Muriel y Rota y Justo Villafañe. Pero este sistema de gestión se sustenta en un modelo cubano elaborado para nuestras empresas por la doctora Trelles, estudiosa de la comunicación institucional. Este modelo se basa en el estudio, la planificación, la implantación y

la evaluación y el control de los procesos comunicativos.

Sistema, no receta...

Estoy de acuerdo con los que identifican este Sistema de Gestión de la Comunicación con la comunicación institucional, partiendo de que esta, como fenómeno social, es el proceso de construcción de significados compartidos mediante la interacción que se lleva a cabo en organizaciones sociales, y posibilita la coordinación de acciones para el logro de la razón de ser de las entidades, es expresión de subjetividades y vínculo con el entorno externo (Trelles, 2009). Los ámbitos de actuación de la comunicación institucional están ubicados al interior de las organizaciones, y el externo en la relación de estos con su entorno.

Otro aspecto importante que se desprende de lo anterior es la existencia de la figura del comunicador institucional, del profesional encargado de esta actividad en las organizaciones. Teniendo en cuenta que la comunicación institucional ejerce una función globalizadora y, al mismo tiempo, diversificada porque abarca otras áreas de la comunicación empresarial, este profesional cumple distintas funciones, sobre todo, coordinar la interdependencia.

Luego de estas aclaraciones, hablemos del Sistema de Gestión de la Comunicación, en el cual no encontraremos una receta; nos orienta, nos aclara, incluso, nos puede ilustrar, pero nos toca a todos en nuestras organizaciones hacer nuestro traje a la medida.

El sistema como parte de las políticas y estrategias de la organización

Es importante dejar sentado un principio básico del sistema: La política de comunicación y la planificación estratégica de la comunicación tienen que formar parte de las políticas y estrategias de la organización, pues no pueden estar divorciadas.

Una vez concluido y aprobado el informe del diagnóstico, definida la política y aprobada por la máxima dirección de la organización, hay que pasar a la planificación estratégica, que posibilita una gestión exitosa, evita improvisaciones y permite un mejor empleo de los recursos. La estrategia de comunicación, en estrecha relación con otras estrategias funcionales (recursos humanos, marketing), tributará, mediante su plan de acciones, al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales e incidirá directamente en los procesos de cambio en los que se adentre la entidad.

La determinación de los objetivos estratégicos y los específicos constituyen un paso decisivo en la planificación. En este proceso es importante la identificación de los públicos priorizados, tanto internos como externos, los cuales están delimitados por la importancia que tienen para la organización

y el presupuesto del que se dispone para el acápite de comunicación.

Primero se trazan los objetivos estratégicos de comunicación, que responden a los resultados del diagnóstico y a la política de comunicación definida. Estos deben contribuir a los objetivos estratégicos de la organización. Luego se sugiere elaborar un inventario por público de los problemas detectados en el diagnóstico, lo cual facilitará precisar los objetivos específicos o de apoyo y las acciones que se derivan de ellos.

El Manual de Gestión de la Comunicación

Concluida esta etapa, se elabora el Manual de Gestión de la Comunicación, herramienta fundamental del Sistema de Gestión de la Comunicación. Permite que sea coherente y armónico, que posibilite una mayor integración y que se fortalezcan los valores, la cultura, la identidad y la imagen.

A continuación mostraremos la estructura del manual:

- Introducción.
- Glosario de términos.
- Política de comunicación.
- Dirección de comunicación. Misión, funciones y facultades.
- Identificación de los públicos priorizados de la entidad.
- Objetivos estratégicos de comunicación.
- Comunicación interna.
 - Caracterización de los públicos, canales y mensajes.
 - Plan anual de comunicación: objetivos de apoyo, criterios de medidas, cumplimiento de los objetivos, tareas (incluye fecha de cumplimiento, responsable de la tarea y presupuesto).
- Comunicación externa.
 - Caracterización de los públicos priorizados, canales y mensajes.
 - Plan anual de comunicación por público: objetivos de apoyo, criterios de medidas, cumplimiento de los objetivos, tareas (incluye fecha de cumplimiento, responsable de la tarea y presupuesto).
- Anexos: Informe del Diagnóstico de Comunicación, entre otros.

Cada vez que hagamos un diagnóstico, debe realizarse la correspondiente planificación estratégica y, por ende, el manual debe revisarse periódicamente para evaluar y controlar el cumplimiento de las acciones. Para ello es necesario que se establezca un procedimiento. Tanto el manual como las modificaciones deben estar avalados por acuerdo del Consejo de Dirección y aprobados por resolución del director general de la organización.

Breve reflexión acerca de los valores

MSC. NORKA CHONG MOLLEDA Y LIC. ARIEL PÉREZ PEREDA*

34

El hegemonismo de las principales potencias y el mundo globalizado y unipolar en que se inserta nuestra sociedad, amenazan con acabar con la identidad nacional de nuestros países. Por esta razón debemos asumir estrategias que nos permitan fortalecernos ante la ruptura de las concepciones tradicionales y los nuevos retos que enfrenta nuestro país.

Referirse a los valores es una tarea compleja, pero sin dudas constituye la base de la construcción de proyectos de vida y realización personal. El término valor se relaciona con la propia existencia de la persona y su conducta; forma sus ideas y condiciona sus sentimientos.

Al personalizar los valores como elemento esencial del desarrollo moral, debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- Los valores no se agotan en las conductas.
- Los valores se forman en la comunicación interpersonal.
- Debe existir coherencia entre los valores existentes y los que se deseen inculcar.

Si tuviéramos que definir los valores, diríamos que son conceptos, reflexiones y valoraciones que integran la personalidad y designan la significación positiva de las cosas, hechos, fenómenos y relaciones entre los sujetos; definen a un individuo, un grupo, una clase social o la sociedad en su conjunto.

Las instituciones deben incentivar la formación y desarrollo de las cualidades que deben tener sus directivos y trabajadores, de modo que las mismas formen parte de su identidad, cultura e imagen. Para ello no solo es necesario que sepan su significado, sino que estos valores despierten sus sentimientos, se pongan en práctica en su conducta y se asuma un compromiso, incorporándolos al actuar cotidiano y a la cultura organizacional.

Los directivos y trabajadores del sistema bancario deben mostrar en su actuar cotidiano los siguientes valores:

- *Patriotismo*. Definido como forma de actuar relacionada con los valores patrios, propios de nuestra identidad nacional, nuestra historia y



La conmemoración de fechas históricas contribuye a reforzar el valor Patriotismo. En la foto, una actividad de la UJC del Banco Central por el 55 Aniversario del nombramiento del Che como presidente del BNC.



La Honestidad es uno de los valores más importantes para los bancarios.

nuestra Revolución. Al respecto, nuestro Apóstol expresó: *“El patriotismo no es más que amor”*.

- *Profesionalidad.* Debe poseerse un dominio de la actividad que se realiza, conjugando el saber con el saber hacer y saber ser, demostrando capacidades, habilidades y conductas que nos permitan desarrollar con calidad nuestra labor.

- *Responsabilidad.* Implica el cumplimiento de nuestras funciones y obligaciones, así como de leyes y reglamentaciones, con exigencia y apego al compromiso contraído con la entidad y consigo mismo.

- *Honestidad.* Es expresada con un actuar sincero, intransigente, firme, combativo ante lo mal hecho. Es el respeto a la verdad; supone anteponer los intereses sociales por encima de los personales, logrando una línea continua entre el pensar, el decir y el hacer.

- *Discreción.* Actuar siempre con sensatez y prudencia ante los temas abordados en la organización y aquellos que se tienen en cuenta en el ejercicio de sus funciones, siempre regulados por el secreto bancario. *“La discreción es el pasaporte de la honradez”*, decía José Martí.

- *Integridad personal.* Exhibir un comportamiento social y profesional basado en la ética, la disciplina, la educación formal, el respeto absoluto a sí mismo y a los demás. Se corresponde con un actuar leal, comprometido con el bien.

- *Respeto.* Se basa en el respeto a la dignidad e integridad de los demás, se debe ser imparcial y

deferente con los otros. El respeto se irradia a los clientes, compañeros de trabajo, superiores y a todas las personas con las que nos relacionamos profesionalmente. *“El respeto a lo que lo merece, honra al que sabe respetar”*, escribió José Martí.

- *Eficiencia.* Cumplir las funciones de forma rápida, satisfactoria, con acierto, obteniendo los mejores resultados, con el menor costo posible. Debemos caracterizarnos por la agilidad y la diligencia, garantizando la competencia en cada actividad que realicemos.

- *Solidaridad.* Es el apoyo incondicional a otras personas en el cumplimiento de nuestra actividad laboral. Supone mantener una conducta colaborativa, de cooperación y compañerismo.

Además, los bancarios deben mostrar conductas que revelen:

- *Sentido de pertenencia.* Es la forma coherente de pensar y actuar ante los objetivos, metas y resultados de la organización.



La consagración al trabajo impacta en la calidad del servicio que los bancos ofrecen a sus clientes.

- *Consagración al trabajo.* Entregarse responsablemente a la ejecución de las tareas encomendadas.

- *Fidelidad.* Lealtad a la organización y observancia estricta de los intereses de la misma.

De esta forma, debemos trazarnos estrategias para fortalecer los valores que deseamos en nuestra institución, con el fin de que los trabajadores del sector brinden un servicio con calidad y profesionalidad, sobre la base de una participación activa y comprometida de todo el colectivo.

Ese proceso llamado control interno

LIC. LOURDES MARÍN MORA*

Hemos querido comenzar nuestro trabajo con un fragmento del diálogo con periodistas del periódico *Juventud Rebelde*, ofrecido por Gladys Bejerano, contralora general de la República:

"...para la Revolución es un problema de vida o muerte luchar contra la corrupción, velar por los recursos del Estado y, además, trabajar por una mayor eficiencia..."

"No trabajamos solamente para el hoy. Lo hacemos con una estrategia de futuro, para prevenir, para detectar las irregularidades a tiempo. Y esa prevención tiene que ver con la creación de un ambiente de orden, de disciplina, de control, de ética. Porque siempre ha habido personas, las hay y las puede haber, que se traicionan a sí mismas. El que acepte una comisión, le está poniendo precio a su persona, y eso es desmoralizante. El primero que se tiene que estimar y valorar es uno mismo. Si a uno lo compran por un aire acondicionado, es como si lo canjearan por cualquier cosa. Estás aceptando tu inmoralidad y tu indignidad. Y además, siempre hay personas que quieren vivir por encima de lo que les corresponde, con respecto a su aporte."

"Ahora, si ejercemos un control real, diario, sistemático, sobre lo que hacen esas personas, para no dejarlas a su libre albedrío, primero, ese comportamiento indigno y los daños que ocasiona se pueden minimizar. Y si alguien se equivoca, se detecta..."

Buscando los orígenes:

"Por nuestra experiencia, las causas de la corrupción van desde el hecho de que no había control de los contratos, porque el que tenía que hacerlo no lo hizo, y el que tenía que revisarlo tampoco lo revisó, o si lo revisó no lo hizo con profundidad."

"Si el jefe revisa el cheque antes de firmar, como debe ser, se daría cuenta de que si el mes pasado se pagaron 500 000 pesos, cómo es posible que este mes, sin haber crecimiento de plantilla ni incremento de salario, va a pagar un millón de pesos. Eso sucede. Cualquier persona responsable se daría cuenta lo dañino que resulta tener a una sola especialista con todas las funciones."

"Lo mismo sucede cuando te enfrentas a un hecho asociado a la facturación, incluso en el tema de las comisiones, que yo te diría que es el más complejo; la búsqueda de los orígenes indica que si los negocios los hace quien corresponde, y no se involucran otros, y si además no lo hace uno solo; si las conversaciones en vez de tener lugar en un restaurante, en un hotel, se realizan en lugares oficiales, en las oficinas, con los documentos oficiales, esas violaciones se disminuyen y se evitan no pocos problemas."

"Estoy convencida de que cuando hay control, el que tiene en la mente esa maldad de hacer lo negativo, lo tiene que pensar; por lo menos dice: ¿Y si me cogen?, y se contiene. Pero cuando él sabe que allí nadie pregunta por nada ni hace nada, y todo es un desorden, y es como si la gente estuviera en la orilla de un precipicio y viene uno y lo empuja, y no hay que justificar a nadie por lo que está mal, el enfrentamiento será más difícil, pero nunca imposible..."

Con los fragmentos que nos han parecido más ilustrativos, damos la introducción a este tema de importancia vital para el sostenimiento de nuestra economía.

¿Qué es control interno?

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

En las normas cubanas de auditoría se plantea que el Sistema de Control Interno está relacionado con los riesgos internos y externos que se generan en las entidades por incumplimientos en las normas, procedimientos, leyes, políticas establecidas y errores en interpretaciones legales que generan el descontrol de los recursos, lo que propicia la no confiabilidad de la información, que incide de forma

negativa en la toma de decisiones, así como en el logro de sus objetivos.

Para la evaluación del Sistema de Control Interno, se debe considerar:

- a) El dominio que posee la máxima dirección y el resto del colectivo de los documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos que están a su alcance, cumpliendo con los principios básicos del Sistema de Control Interno y con el ordenamiento jurídico y técnico establecido por los organismos rectores para la realización de los distintos procesos.
- b) Si están establecidas las bases para la identificación y el análisis de los riesgos, su clasificación, vulnerabilidades, y si están determinados los objetivos de control, así como la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos.
- c) Las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, y si brindan una seguridad razonable en cuanto a los requerimientos institucionales para el cumplimiento de los objetivos y su misión.
- d) Si la información de que se dispone es oportuna y fiable; si está definido el sistema de información de acuerdo con sus características, mecanismos de retroalimentación y de rendición transparente de cuentas, así como su debida protección y conservación.

- e) Si utilizan las actividades continuas y las evaluaciones puntuales como modalidades de supervisión que permiten detectar errores e irregularidades que no fueron determinados por las actividades de control, lo que facilita realizar las correcciones y modificaciones necesarias.
- f) Los resultados obtenidos en el control y administración de los recursos financieros, materiales y humanos vinculados con su actividad principal y las de apoyo.
- g) Si están creadas las condiciones para la comisión de presuntos hechos delictivos y de corrupción administrativa, así como las causas y condiciones que propiciaron las mismas.

El auditor debe estar al tanto de los asuntos relacionados con el Sistema de Control Interno que puedan ser de interés para el auditado, los cuales se identifican como elementos a informar. Estos elementos son asuntos que llaman la atención del auditor y que, en su opinión, deben comunicarse al auditado, ya que representan deficiencias importantes en el diseño u operación del Sistema de Control Interno, que podrían afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera coherente con las afirmaciones de la muestra auditada, y los hallazgos detectados deben estar en correspondencia.

El auditor puede emitir una opinión sobre los objetivos propuestos en la auditoría, a través de la evaluación de los componentes del Sistema del Control Interno.



Para que el auditado comprenda con claridad y pueda ayudar a mantener el ambiente de control, debe conocer:

- *Resolución N° 60/11 "Normas del Sistema de Control Interno", de la Contraloría General de la República*

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión y efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos; proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

- *LEY N°107 /Asamblea Nacional del Poder Popular (Gaceta Oficial Extraordinaria N° 029, del 14 de agosto de 2009)*

El Sistema de Control Interno en cada órgano, organismo, organización y entidad es responsabilidad de su máxima autoridad y de los dirigentes a él subordinados, quienes están obligados a establecer y actualizar, en el marco de su competencia, las normas y otras disposiciones requeridas al efecto, con el fin de mantener, controlar y evaluar la efectividad del sistema implementado en las instancias de dirección que les competen. La máxima autoridad tiene la facultad de aprobar el Sistema de Control Interno que se diseñe y se decida implementar.

Cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones en correspondencia con lo establecido en la Ley N°107, y valida el Sistema de Control Interno de

las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.

Principios básicos para la implementación del Sistema de Control Interno

- **Legalidad** (organizar funcionamiento de los diferentes procesos y actividades, atendiendo a la legislación aplicable).
- **Objetividad** (se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cualitativa y cuantitativa con parámetros y normas establecidas).
- **Probidad administrativa** (acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público y, en consecuencia, exigir, cuando proceda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, ilegalidad, irregularidades o acto ilícito).
- **División de funciones** (garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su ejecución).
- **Autocontrol** (capacidad de detección interna para velar por el cumplimiento de la legalidad).
- **Cargo y descargo** (debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale, cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza; la entrega de recursos –descargo– debe tener una contrapartida o recepción –cargo–, y cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe firma el documento, asumiendo la custodia de lo recibido).

Características generales del Sistema de Control Interno

- **Integral**
Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer sus necesidades con la calidad requerida.
- **Flexible**
Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actuación periódica. En entidades que cuentan con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por esta se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.
- **Razonable**
Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.



Limitaciones

El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades, operaciones, originados por errores en interpretaciones de las normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo-beneficio.

Componentes del control interno

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, así como la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera en que la administración asigna autoridad y responsabilidad, y de cómo organiza y desarrolla a su gente, y la atención y dirección proporcionada por el Consejo de Dirección.

Componente Ambiente de Control

- Sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, así como para el desarrollo de las acciones.
- Refleja la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno.
- Es la base de los demás componentes.
- Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos, lo cual tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

Normas:

- Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.
- Integridad y valores éticos.
- Idoneidad demostrada.
- Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos.

Componente Gestión y Prevención de Riesgos

- El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos,

organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos.

- Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.

Normas:

- Identificación de riesgos y detección del cambio.
- Determinación de los objetivos de control.
- Prevención de riesgos.

Componente Actividades de Control

- El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.
- Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo; tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales acordes con el marco de desarrollo de la actividad, así como también a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable, conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

Normas:

- Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.
- Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- Rotación del personal en las tareas claves.
- Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Indicadores de rendimiento y de desempeño.

Componente Información y Comunicación

- El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable, y definir el sistema de información adecuado a sus características, que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas

- y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas.
- La información debe protegerse y conservarse, según las disposiciones legales vigentes.

Normas:

- Sistema de información, flujo y canales de comunicación.
- Contenido, calidad y responsabilidad.
- Rendición de cuentas.

Controles asociados a las tecnologías de la información y las comunicaciones

Controles generales

Para el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que poseen tecnologías de la información y las comunicaciones, garantizan la seguridad de la información durante el proceso, intercambio, reproducción y conservación de la misma, adoptando las medidas que permitan la integridad, confidencialidad, oportunidad y disponibilidad de datos y recursos, mediante la aplicación efectiva de los controles generales de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

- Controles de seguridad lógica.
- Controles de seguridad física.
- Controles y adquisición y desarrollo de programas.
- Controles de garantía de la continuidad del proceso de información.
- Controles de organización, etcétera.

Controles a los sistemas de aplicación

- Los controles a los sistemas de aplicación soportados sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones garantizan la seguridad del procesamiento de las transacciones u operaciones.

- Incluyen los procedimientos manuales asociados, requiriéndose una combinación con los controles generales para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la información en correspondencia con los principios básicos del Sistema de Control Interno.

Certificación de los sistemas contable-financieros soportados sobre las tecnologías de la información

Para mantener de forma razonable la efectividad del Sistema de Control Interno, los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades están obligados a utilizar sistemas contable-financieros, certificados por el Ministerio de Finanzas y Precios y el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, de forma que se garantice la seguridad y protección de los sistemas automatizados expuestos en el Plan de Seguridad Informática.

Conclusiones

El Sistema de Control Interno en cada órgano, organismo y entidad es responsabilidad de su máxima autoridad y de los dirigentes a él subordinados, quienes están obligados a establecer y actualizar, en el marco de su competencia, las normas y otras disposiciones requeridas al efecto, con el fin de mantener, controlar y evaluar la efectividad del sistema implementado en las instancias de dirección que les competen. La máxima autoridad tiene la facultad de aprobar el Sistema de Control Interno que se diseñe y se decida implementar.

Cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley N°107, y valida el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.

Bibliografía

- *Preparación económica para cuadros. Módulo Control Interno. Prof. Mayra Estrada Sevilla.*
- *Diario Juventud Rebelde. 2012.*
- *Control interno. Estructura Conceptual Integrada (COSO). ECOE Ediciones.*

Servicios del CIBE



El Centro de Información Bancaria y Económica (CIBE) trabaja para usuarios internos (alta dirección, cuadros, especialistas, directores, gerentes, trabajadores del Banco Central de Cuba y del Sistema Bancario Nacional), usuarios externos (organismos de la Administración Central del Estado, Facultad de Contabilidad y Finanzas y Economía, ministerios, organizaciones y otros centros vinculados o no a la temática financiera), así como profesionales y estudiantes de la banca, finanzas y economía, población en general, extranjeros y organismos internacionales.

Los servicios más importantes que ofrece el CIBE son:

- Sala de lectura
- Préstamo de documentos
- Servicio de referencia
- Digitalización de documentos
- Fotocopia de documentos
- Atención a solicitudes de información
- Sala "Raúl León Torras"
- Biblioteca por correo
- Traducción e interpretación
- Estaciones de trabajo para los usuarios
- Sitio del BCC en Internet
- Portal Interbancario
- Diseminación selectiva de la información por perfil temático
- Boletines electrónicos
- Revista del BCC
- Salón de Reuniones
- Internet
- Acceso a bases de datos





55 ANIVERSARIO

del nombramiento
del Che como
Presidente
del Banco Nacional
de Cuba

