ISSN 1560-795X

BCC

REVISTA DEL BANCO CENTRAL DE CUBA

2017/Año 20. N° 1

BANCO CENTRAL DE CUBA

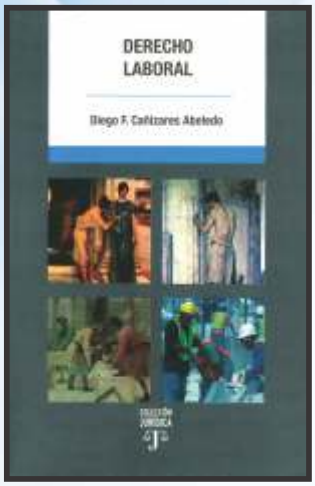
1997

XX ANIVERSARIO DE SU CREACIÓN

2017

Nuevas adquisiciones

DERECHO LABORAL
Autor: Diego F. Cañizares Abeledo

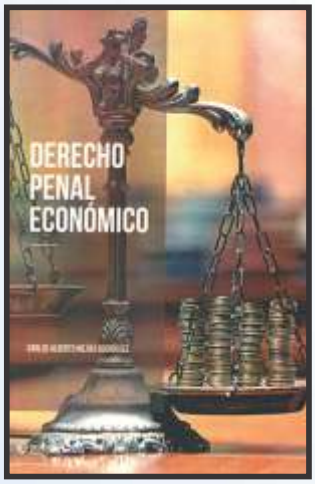


Las páginas de esta publicación recorren el azaroso camino del derecho laboral hasta llegar a la actualidad, dando a conocer los enfrentamientos entre la doctrina, el poder y la gente que trabaja. Se hace un análisis preciso, donde se ubican elementos de valor histórico-institucional que permiten comprender la legislación vigente a la luz de la historia de esas relaciones.

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL
Autor: Rolando Sanabria Corp

Esta publicación aborda un conjunto de temas relacionados con esta actividad, que debe conocer cualquier directivo de la empresa, en especial, su administrador financiero. Describe las posibles soluciones de un problema, incorporando las técnicas y conceptos de la materia en cuestión.

DERECHO PENAL ECONÓMICO
Autor: Carlos Alberto Mejías Rodríguez



En este libro se enuncian los antecedentes, principios y concepciones actuales del derecho penal económico, así como la problemática y las características de la criminalidad económica, y el papel de los agentes destinados al control y prevención de estos fenómenos.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
Autor: Sergio Pozo Ceballlos

Abarca un compendio de legislaciones reguladoras de esta temática, que sirven de apoyo para los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, formándolos como futuros profesionales garantes del funcionamiento eficiente y eficaz de las organizaciones económicas del país.

BCC
REVISTA DEL BANCO CENTRAL DE CUBA
2017/Año 20. Nº 1

SUMARIO

Acontecer

Efectuado Balance del Trabajo Bancario en 2016 2
MSc. María Isabel Morales Córdova

Análisis

5 **Educación financiera: importancia de la tecnología**
Ing. Lourdes Aintzane Delgado Corrons

La gestión de riesgos como principio del gobierno corporativo 10
Dr. Armando V. León Betancourt

Jurídica

14 **Cesión de ingresos futuros: garantía bancaria utilizada en los financiamientos a TCP**
MSc. Yanelis Rodríguez Hernández

Técnica Bancaria

Los financiamientos a TCP. Su evolución en el BPA en Sancti Spíritus a un lustro de su aplicación 19
MSc. Odalis J. Arcia Moles, MSc. José A. Couzo Villarreal y Dra. Zulma Ledezma Martínez

24 **Principales aspectos a considerar en la capacitación y la calificación de los trabajadores bancarios**
Lic. Lázaro Cué Luis

Detrás de la Moneda

El rapto de Europa a través de la numismática 30
Lic. Giselle Rodríguez Despaigne

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.

CIBE
CENTRO DE INFORMACIÓN BANCARIA Y ECONÓMICA
Teléfono: 862-8318
Fax: (537) 866-6661
Correo electrónico: cibe@bc.gov.cu

Comité Editorial: Ana Rosa Sardiñas, Marlié León, Katerine Aliño, Marta Lussón, Nelson Martínez, Gustavo Roca, Mercedes García, Benigno Regueira, Guillermo Gil.
Coordinadores: Guillermo Sirvent, Banco Popular de Ahorro; Jorge Luis Rey, Banco de Crédito y Comercio; Yelegni Fernández, Banco Metropolitano; Luis Ernesto Rosabal, Banco Exterior de Cuba; Wendy Luna, Banco de Inversiones; 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 Pérez. graphik.cu@gmail.com
Encuéntrenos en Internet: www.bc.gob.cu.
Publicación a cargo del Centro de Información Bancaria y Económica (CIBE).

Efectuado Balance del Trabajo Bancario en 2016

MSc. MARÍA ISABEL MORALES CÓRDOVA*

El Balance del Trabajo realizado en 2016 por las instituciones del Sistema Bancario Nacional se efectuó el 18 de marzo, presidido por Salvador Valdés Mesa, miembro del Buró Político y vicepresidente del Consejo de Estado, y por Ernesto Medina Villaveirán, ministro presidente del Banco Central de Cuba (BCC).

Al presentar el informe del trabajo realizado, Francisco Mayobre Lence, vicepresidente del BCC, informó que el año pasado se efectuaron 86,9 millones de operaciones por caja (3,8% más que en 2015), 89,8 millones de operaciones por cajeros automáticos (20.5 % más) y 93,1 millones transacciones con tarjetas, 20% más que el año pasado. Asimismo, llegaron a 3,3 millones las tarjetas magnéticas activas, gracias a las más de 600 mil emitidas en el lapso que se analiza.

En el alto nivel de actividad bancaria registrado, están incluidas también las 708,119 operaciones realizadas por la banca telefónica, el pago de las prestaciones de la seguridad social al 59% de los jubilados del país, y el cobro de impuestos al 100% de los trabajadores por cuenta propia (TCP).

Respecto a la política crediticia, se indicó que, desde el 20 de diciembre de 2011 hasta el cierre de diciembre de 2016, se han otorgado 10 772, 6 millones de pesos en financiamiento a las personas naturales, fundamentalmente para financiar la compra de materiales de construcción (92% de los créditos ejecutados). Solo en 2016 se ejecutaron 4 032,4 millones de pesos, lo que representa un crecimiento del 27.8%.

Al cierre de diciembre de 2016, el índice de morosidad de los créditos otorgados bajo la Nueva Política Bancaria fue de 1.6%, aseguró.

El informe precisa que los TCP se han beneficiado con financiamientos por 734, 3 millones de pesos (incremento del 77.5% con respecto a 2015) y por la apertura de 66 514 cuentas. Aunque se incrementa la cantidad de financiamientos y las cuentas operadas, se requiere continuar trabajando en la bancarización de estos actores económicos.

Mayobre agregó que las 390 cooperativas no agropecuarias (CNA) constituidas hasta el presente (213 de ellas en La Habana) operan cuentas corrientes en pesos, y 144 en CUC. Puntualizó que,

desde el inicio de la experiencia, en julio de 2013, hasta diciembre, las CNA realizaron 481 solicitudes de créditos por un valor total de 380.2 millones de pesos, de los cuales 352.2 millones fueron aprobados por los bancos. Solo en 2016 se ejecutaron créditos por 166.4 MMP, de los cuales 78.1 MMP fueron para inversiones.

Por otra parte, resulta significativo que los principales crecimientos de los financiamientos ejecutados en el sector estatal corresponden al Gobierno y al sector agroalimentario. Estos incrementos, dijo, se destinaron a cubrir necesidades temporales de liquidez del Presupuesto del Estado y a satisfacer nuevas facilidades de créditos por aplazamiento de la deuda de las empresas del MINAG, y nuevos tratamientos a las formas productivas, entre otros destinos.

El Balance, que se realizó en fecha cercana a la del XX aniversario del Banco Central de Cuba (el 28 de mayo), permitió pasar revista al cumplimiento de los 12 objetivos del trabajo del Sistema Bancario Nacional, en los que se sintetizan las acciones realizadas para gestionar la liquidez del sistema bancario de acuerdo con las necesidades de la economía; continuar las acciones relacionadas con el proceso de unificación monetaria y cambiaria; seguir aplicando la política crediticia aprobada; garantizar el cumplimiento de las acciones relacionadas con el Comité Coordinador para la prevención y el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva; aplicar la política aprobada para el reordenamiento de la deuda externa; implementar la política para desarrollar un sistema de pagos automatizado, seguro y eficiente; continuar implementando la estrategia de desarrollo acelerada de los canales de pagos por vías electrónicas y de automatización de los procesos de las instituciones financieras, así como el perfeccionamiento del BCC y de las instituciones financieras; actualizar las normas prudenciales y las regulaciones, y aplicar la supervisión bancaria basada en riesgos (SBR); fortalecer la estrategia de prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción en el Sistema Bancario Nacional, así como lo hecho para alcanzar niveles superiores en la Gestión de los Recursos Humanos.

Se pudo conocer que los consejos de dirección del Banco Metropolitano, Banco Popular de Ahorro, Banco de Crédito y Comercio, Banco Internacional de Comercio y Casas de Cambio S. A. evaluaron de Regular la calidad de sus servicios, debido a que, pese a los grandes esfuerzos realizados, persistieron dificultades que inciden en la satisfacción de los clientes.

Al respecto, el informe reconoce como principales causas de problemas en la prestación del servicio las aglomeraciones y las colas de personas que acuden a las oficinas, principalmente en determinados días y horarios pico; la necesidad de incrementar la preparación y la profesionalidad de los trabajadores que atienden directamente a los clientes; las dificultades con las existencias de moneda fraccionaria en las oficinas que atienden directamente al público; el lento avance de servicios asociados a la banca electrónica y los atrasos en la tramitación de las cartas de créditos.

Adicionalmente, persisten problemas tales como: oficinas con problemas de construcción, de climatización y el equipamiento informático incompleto; reducción del horario de servicio de algunas oficinas en los meses de julio y agosto, debido a las medidas de ahorro de energía y deficiencias en el servicio de cambio de monedas, a partir del incremento del turismo.

No obstante la calificación, en el Balance fueron destacadas las acciones de los bancos para mejorar el servicio:

- Incremento de 12 sucursales bancarias, 20 oficinas de trámites y 32 ventanillas de cajeros.
- Se remodelaron 20 sucursales de Banco Metropolitano y CADECA.
- Aplicación del horario extendido, que se realiza en 167 sucursales.
- Incremento de la conectividad en sucursales y cajas de ahorro.
- Conversión de cajas de ahorro en sucursales, lo que permite ampliar los servicios.
- CADECA extendió el servicio de pagos a jubilados a todas sus oficinas en el país.
- Empleo y mejor organización de los gestores cobradores para el pago a jubilados y cobro de créditos sociales.

- Ampliación de la red de cajeros automáticos con 98 cajeros; de ellos, 40 en La Habana, a pesar de no lograr el crecimiento proyectado.
- Incremento de tarjetas magnéticas y desarrollo de productos que implican su uso.

Acerca de la efectividad en el funcionamiento de la red de cajeros automáticos –aspecto en el que se centran numerosas quejas de la población– se pudo observar que en 2016 se registró una disponibilidad promedio de 93,7%, aunque el dispensado se comportó al 86,6%. Los principales problemas han estado concentrados en La Habana, donde ha influido negativamente, entre otros factores, el uso de billetes nuevos, principalmente en los cajeros más antiguos, y en meses donde el clima es más agresivo, con altos niveles de temperatura y humedad.

Según el análisis efectuado por las instituciones bancarias, las quejas de la población están dirigidas a los temas de créditos, cajeros automáticos, tarjetas magnéticas, manejo de cuentas, transferencias y servicios, en general.

Solo por la vía del Poder Popular, que canaliza las quejas y solicitudes de los electores, se recibieron 329 planteamientos, 34 más con respecto a 2015.

Tras la presentación del informe, los presidentes de los bancos comerciales, vicepresidentes y directores del BCC esclarecieron o profundizaron en algunos de los temas expuestos.

Al cierre, Salvador Valdés elogió los esfuerzos realizados y recomendó trabajar fuerte en 2017 para arribar al próximo balance con el objetivo de la calidad calificada de bien, toda vez que es lo que el pueblo necesita y aprecia.

* Periodista, editora de la Revista del BCC

Educación financiera: importancia de la tecnología

Ing. LOURDES AINTZANE DELGADO CORRONS*

Las investigaciones sobre educación financiera (EF) realizadas por la autora tienen como antecedentes: motivación individual a partir de la participación en un evento organizado en 2013 por el Banco Popular de Ahorro y el Instituto Mundial de Cajas de Ahorro, donde se trataron temas como la inclusión financiera, los microcréditos y la educación financiera; pasantía en Uruguay en septiembre de 2015 que permitió el estudio y observación práctica de la aplicación de programas nacionales de inclusión y educación financieras; necesidad de iniciar un proyecto investigativo asociado a la Maestría de Calidad del Software de la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI), que vincula el proceso de desarrollo de software a la construcción de las herramientas informáticas.

Para identificar el problema, se estudiaron trabajos publicados en la Revista del Banco Central de Cuba sobre los niveles de bancarización de los nuevos actores que surgen a partir de la Nueva Política Bancaria (NPB), así como también acerca de la evidente inexistencia de programas ordenados y de alcance nacional de EF, a pesar de la creación de productos nuevos y servicios para aumentar la bancarización, sin lograr los resultados esperados, y sobre la opinión recogida mediante la encuesta aplicada en el periodo de agosto y septiembre de 2016.

De la situación problemática anterior, se deriva la siguiente pregunta: ¿Cómo estructurar las acciones de EF para aumentar los conocimientos financieros y obtener las herramientas más eficientes? De ahí que el objetivo general de la investigación sea diseñar una estrategia de EF que permita estructurar las acciones encaminadas a aumentar los conocimientos financieros y obtener las herramientas más eficientes. Para realizar todo el proceso, se aplicaron diferentes métodos científicos que evaluaron la situación actual en el tema; se logró elaborar la fundamentación teórica y proponer las etapas y las actividades de la estrategia hasta un nivel general; se planteó su misión, visión, objetivos y destinatarios.

Uno de los aspectos más importantes es el vínculo que existe entre la estrategia propuesta y el uso de las tecnologías. Es por ello que el presente artículo pretende resaltar este vínculo y la importancia del desarrollo de herramientas informáticas como instrumentos para elevar los conocimientos financieros. Se realiza una explicación breve del motivo de la selección temprana de las herramientas y el análisis de las características que deben tener los proyectos informáticos que se inicien en la aplicación de la estrategia. El objetivo fundamental es brindar los elementos básicos para la selección y uso de las herramientas, aun cuando en etapas más avanzadas de la investigación puedan enriquecerse y modificarse, según se obtengan resultados de la aplicación de métodos para el diagnóstico.

La inclusión financiera y la tecnología

La inclusión financiera es un factor esencial para garantizar un crecimiento económico sólido y un mayor bienestar social. La consecución de sistemas financieros inclusivos es un tema de interés recurrente en las agendas de investigadores, reguladores e instituciones financieras, especialmente en los países en desarrollo y mercados emergentes, donde las tasas de bancarización son especialmente bajas. Es realmente importante la demanda activa y consciente de los beneficios de contar con un sistema financiero inclusivo, para conseguir dicho objetivo (Cámara, 2013).

Se busca promover un sistema financiero que, además de solvente, sea incluyente, para lo cual resultó indispensable adoptar una definición de inclusión financiera que contemple, entre sus componentes, la educación financiera, y poder realizar la relación entre estos términos. Los componentes de la IF que se tendrán en cuenta en la aplicación de métodos y la valoración de resultados son: el acceso ligado a la penetración geográfica; su uso vinculado a la disponibilidad de mejores productos, en términos de calidad y mayor eficiencia; la calidad, y la educación financiera.

TABLA 1 Pilares de la inclusión financiera

Acceso	Está dado por el incremento de los puntos de atención financiera (sucursales, ATM*, gestores bancarios, etc.) y que exista interoperabilidad de todos esos puntos. Minimizar las brechas de infraestructura. Utilizar o fomentar canales de distribución alternativos (Banca Móvil, Banca Virtual, Dinero Electrónico).
Uso	Está dado por un mayor uso de los productos y servicios financieros. La estrategia también debe tener en cuenta este aspecto y diseñar las herramientas que estimulen este pilar, y debe lograrse todo un ambiente propicio de satisfacción de necesidades de clientes, teniendo en cuenta el segmento al que pertenecen; esto no es otra cosa que lograr un ecosistema de productos y servicios financieros. Por esta razón, en la implementación de la estrategia se considerarán objetivos orientados a mejorar la información disponible para conocer a mayor profundidad el comportamiento y preferencias de los diferentes segmentos de clientes.
Calidad	Se trata de medir constantemente el grado de satisfacción del cliente; de que cada producto o servicio esté realmente adecuado a la necesidad, además de la protección al cliente y de la constante educación financiera que debe recibir. Evaluar cada paso de la estrategia.
Educación financiera	Es el proceso educativo por medio del cual las personas toman conciencia de la importancia de desarrollar conocimientos, actitudes, destrezas, valores, hábitos y costumbres en el manejo de la economía personal y familiar, por medio del conocimiento y la utilización adecuada de las herramientas e instrumentos básicos de la vida financiera.

Fuente: Elaboración propia.

La tecnología se ha convertido en un instrumento vital para la inclusión financiera, debido a su potencial para agilizar y reducir el costo de realizar transacciones financieras, permitiendo a los intermediarios financieros brindar productos y servicios a sectores de la población, donde el establecimiento de canales tradicionales representa costos operativos muy altos (PTIF, 2013).

En el mundo moderno, el acceso a los servicios financieros ha dejado de ser una posibilidad para convertirse en una necesidad; ha pasado de una alternativa a un derecho de todos los individuos. De ahí que las herramientas tienen que tener todos los formatos posibles, aplicando las TIC. La tecnología ha transformado los procesos y, por ende, las propias necesidades de los individuos. Por eso favorece el acceso, permitiendo a la vez ofrecer operaciones viables, seguras y convenientes. El desarrollo tecnológico continúa su carrera, avanzando a ritmos desenfrenados y aplicándose en todos los sectores existentes, en pos de facilitar la vida de sus usuarios.

En materia de EF, la tecnología es indispensable, pues la mayoría de las iniciativas y herramientas están soportadas sobre las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC). Aplicar la tecnología en la educación apunta a desarrollar la capacidad del alumno de ser autodidacta, es decir, de aprender a aprender.

En el sector financiero, el empleo de nuevas tecnologías ha propiciado la aparición de nuevos métodos que, gracias a las ventajas y beneficios que ofrecen, se han expandido vertiginosamente, gozando de amplia aceptación y satisfaciendo las necesidades de un mundo cada vez más digitalizado, que requiere nuevas formas de pago para operaciones más convenientes, más seguras y viables desde cualquier lugar, y accesibles a la gran mayoría de las personas. Los avances tecnológicos asociados a los nuevos métodos de pago han demostrado que la inclusión financiera es una realidad. Los proveedores de servicios han visto el potencial de poder acceder al nicho escasamente explotado de los no bancarizados (GAFISUD, 2013).

Si bien la tecnología es indispensable para aplicar diferentes herramientas para promover la EF, esto demanda un cambio de mentalidad de la población, más educación financiera y fortalecer la credibilidad y la confianza en el sistema bancario, así como también crear una adecuada infraestructura de comunicaciones, elevar la capacidad de entender la información y la habilidad para evaluar, valorar y escoger los servicios financieros que mejor se adecuan a sus necesidades (ALIDE, 2014).

Desde la segunda mitad del siglo pasado, la tecnología ha impactado en todos los ámbitos de acción de la sociedad, incluyendo la educación. Las posturas pedagógicas sobre el uso de la tecnología en la educación se debaten entre considerarlo un paso en el proceso de eliminar la necesidad de los profesores y verlo como la panacea que solucionará añejos problemas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, posturas más objetivas plantean que aplicar la tecnología en la educación apunta a desarrollar la capacidad del alumno de ser autodidacta, es decir, de aprender a aprender.

¿En qué consiste *E-learning*? En educar mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y su principal característica es aplicar un conjunto de recursos virtuales en el proceso educativo. Utiliza componentes múltiples que propician la interacción y el intercambio de expe-

riencias de aprendizaje entre estudiantes, expertos e instructores, tales como: consultar información específica en distintas instituciones, asistir a aulas virtuales, intercambiar contenidos, reproducir audios y vídeos, y reunir participantes de distintas zonas geográficas (Condusef, 2016). Todo esto resulta muy útil para la educación financiera.

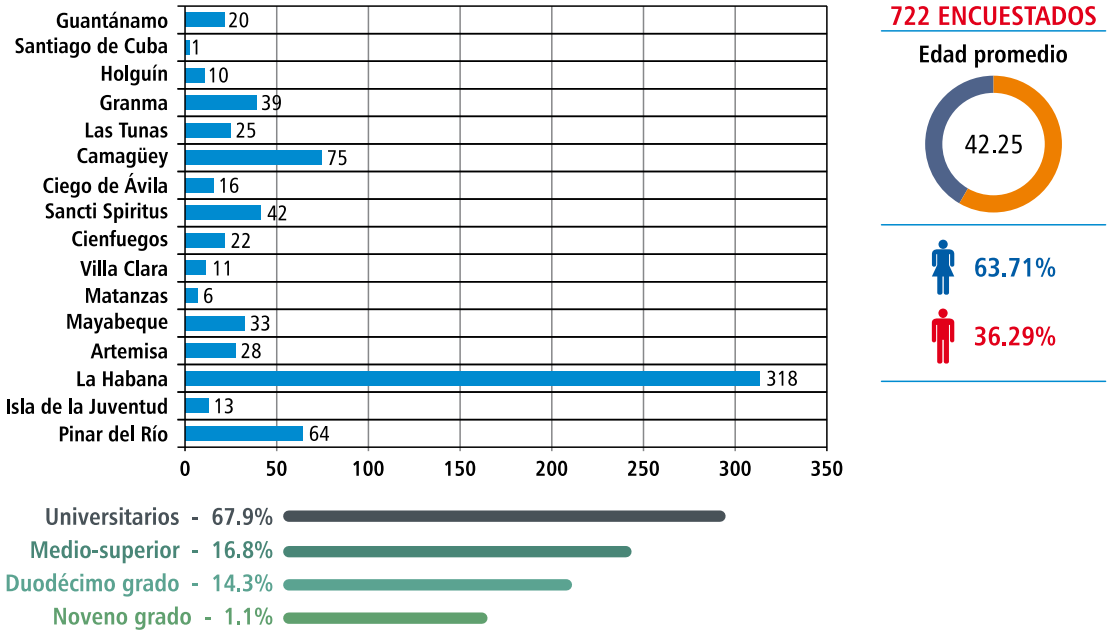
La situación actual

Como una de las cuestiones más importantes de las investigaciones asociadas al tema de estudio, se encuentra la forma de aplicar los métodos científicos; se considera utilizar un enfoque basado en múltiples encuestas encabezadas por un estudio transversal, nacional y repetido que abarque las capas de la inclusión financiera y esté soportado por preguntas adicionales. Las encuestas deben estar enfocadas en evaluar el contexto y las políticas en un momento específico, así como las mediciones del impacto. En este caso, en una única encuesta se diseñaron módulos de preguntas diferentes para abarcar los conocimientos financieros, los mecanismos de acceso y la opinión sobre los servicios financieros. A partir del estudio de la literatura internacional, otros trabajos investigativos y de experiencias de varios países, se confeccionó una encuesta de conocimientos financieros que no solo pretende analizar y justificar el problema, sino también obtener elementos de inclusión financiera y utilización de la tecnología. En este artículo se muestran aquellos resultados de interés para la idea central.

La muestra tuvo la siguiente composición:

Cualitativamente se concluye que la mayoría de los encuestados considera importante ampliar los conocimientos financieros de la población mediante el uso de la tecnología, y crear un sitio web para la EF. También les gustaría realizar transacciones financieras a través del celular e Internet; muchas personas marcaron no poder utilizar el servicio por no contar con ninguna de estas dos facilidades. La Tabla Nº 2 refleja la cantidad de personas que respondieron a las preguntas seleccionadas y su porcentaje.

GRÁFICO 1 Diagnóstico. Caracterización de la muestra



Fuente: Diplomado de Administración Pública. XV Edición. Noviembre 2016

TABLA 2 Resultados de la encuesta. Selección

ENCUESTA EDUCACIÓN FINANCIERA		Resultados por preguntas			
Parte I. Conocimiento general del tema		**Si**	**%**	**No**	**%**
9.	¿Le gustaría contar con herramientas informáticas que le ayudaran a estar más informado sobre temas financieros?	705	97.6	8	1.1
10.	¿Considera importante que exista un sitio web solo para la educación financiera, que le proporcione información y herramientas útiles?	695	96.3	8	1.1
Parte IV. Tecnología asociada a los servicios financieros					
10.	¿Le gustaría utilizar su celular para hacer transacciones financieras en Cuba?	520	72.0	188	26.0
14.	¿Le gustaría utilizar Internet para hacer transacciones financieras?	528	73.1	188	25.3

Fuente: Elaboración propia. Octubre 2016.

Herramientas de educación financiera

Para la selección preliminar de las herramientas informáticas, pueden utilizarse varios métodos; entre ellos, la revisión documental. En el caso específico de la investigación en curso del Banco Central de Cuba, fueron incluidos estudios e informes anuales de organizaciones internacionales, como el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericano (CEMLA), para ver la tendencia actual en la utilización de la tecnología, especialmente los estudios referenciados (Roa, 2014) y (OCDE/INFE, 2012). También se tomó en cuenta la observación dirigida al análisis de la situación actual y del cambio esperado.

No obstante, hablar de herramientas y de su divulgación es imposible sin mencionar que todas son confeccionadas mediante el uso de la tecnología. En los diseños y en la preparación de los proyectos, es importante considerar que todos deben ir dirigidos a incrementar el acceso, la calidad y el uso, y/o a disminuir el costo de los servicios financieros para la población no atendida mediante el uso de la tecnología.

Debe considerarse que todos los proyectos que se ejecuten deben tener cubierta alguna de estas cinco categorías (PTIF, 2013):

1. VIABILIDAD TÉCNICA del desarrollo tecnológico a aplicar, así como viabilidad financiera/comercial/institucional y regulatoria.
2. SOSTENIBILIDAD operativa y financiera de la solución tecnológica propuesta, teniendo en cuenta los presupuestos y la relación costo-beneficio.
3. INNOVACIÓN. La propuesta incluye productos y/o servicios innovadores que generan valor en su contexto local, entendiéndose como innovación la implementación de un producto, servicio y/o proceso nuevo; un nuevo método de comercialización cruzada; una nueva forma de ajustar productos y canales para la práctica del negocio.
4. NIVEL DE COBERTURA. Los clientes/beneficiarios del proyecto deben ser potencialmente suficientes para poder justificar el proyecto.
5. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD. El proyecto debe tener capacidad de generación de conocimiento que pueda ser replicable y escalable a otras organizaciones y países.

Con el avance de la investigación, se crearán grupos de trabajo y de proyectos informáticos para el desarrollo de varias herramientas, todo lo cual debe realizarse después de organizarlos y diseñarlos. Con los resultados obtenidos hasta ahora, vinculados a la tecnología, se propone el desarrollo de las siguientes herramientas:

- Portal Interbancario: publicación de carpeta informativa con estudios nacionales e internacionales. Crear un espacio en el portal para la EF de los trabajadores bancarios, y un foro de la educación financiera.
- Portal de la Educación Financiera de Cuba. El objetivo de los portales de educación financiera es convertirlos de referencia para los ciudadanos, en materia de educación financiera. Deben brindar formación e información a personas de todos los niveles culturales, sean cuales sean sus conocimientos sobre finanzas. En niveles más avanzados, responden a las necesidades formativas financieras en los distintos niveles de escolarización del sistema educativo. Como sitio web, el portal puede ser utilizado incluso por personas que no son clientes del banco, buscando educar a las familias sobre sus finanzas mediante cursos y otras herramientas (Finanzas para todos, 2015).
  - Aplicación para móviles para cálculo de interés y simulación de créditos. Potenciar la Banca Móvil en los bancos comerciales.
  - Potenciar el servicio de Banca Remota, Banca Virtual o Banco por Internet para brindar servicios a los clientes y, a su vez, la asesoría que requieren.

- Elaboración de infografías: guías didácticas, cartillas educativas.
- Utilización de las redes sociales.

Resultados y discusión

Los avances tecnológicos pueden ayudar al desarrollo de nuevos modelos de negocio como alternativas viables para promover la oferta de productos y servicios financieros acordes con los requerimientos establecidos, así como también para favorecer el acceso a dichos productos y servicios a la población que no utiliza el sistema financiero formal. Uno de los puntos prioritarios en los planes educativos en el tema es el desarrollo de portales de educación financiera, con diversas secciones dirigidas a un determinado público objetivo. En esta investigación se va a diseñar el Portal de la Educación Financiera del BCC, como eje del proyecto. Existen iniciativas de aplicaciones en la telefonía móvil, multimedias, cartillas electrónicas, presentaciones digitales, vídeos, entre otras muchas iniciativas que se confeccionan según las necesidades y posibilidades reales de cada país (FOMIN, 2009).

Conclusiones

Desde la perspectiva de los pilares de la inclusión financiera para la selección de las herramientas informáticas más eficientes, la elaboración de la estrategia para estructurar las acciones de educación financiera del BCC incluirá las herramientas adecuadas a la situación del país. Cada proyecto se incluirá en la estrategia y se establecerán sus respectivos cronogramas. Las etapas se validarán al igual que las herramientas, según avance la investigación.

Bibliografía

- *Alide. La banca de desarrollo y la creación de productos para la inclusión financiera. Disponible en www.alide.org*
- *Cámara, N. (*et al.*) (2013). Determinantes de la inclusión financiera en Perú. Documento de trabajo, Nº 13/31. Madrid, noviembre de 2013.*
- *Condusef (2016). Presentación del Diplomado de Educación Financiera mexicano. Consejo Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de los Servicios Financieros.*
- *Finanzas para todos (2015). Portal de la Educación Financiera del Banco de España. www.finanzasparatodos.es*
- *FOMIN (2009). M-Banking, oportunidades y barreras para el desarrollo de servicios financieros a través de tecnologías móviles en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. Nueva York, abril de 2009, p. 8.*
- *GAFISUD (2013). Informe sobre nuevos métodos de pago: tarjetas prepagas, pagos por telefonía móvil y pagos por Internet. 2013.*
- *OCDE/INFE (2012). Principios de alto nivel sobre estrategias nacionales de educación. Red Internacional de Educación Financiera de la OCDE (OCDE/INFE). Sección I.*
- *PTIF (2013). Equipo del Programa Tecnologías para la Inclusión Financiera (FOMIN + BID + CAF). 7 ideas para la inclusión financiera.*
- *Roa, M. J. (2014). Inclusión y estabilidad financiera. Documento de investigación, CEMLA, abril.*

* Gerente de la Dirección de Sistemas de la UASI del BCC

La gestión de riesgos como principio del gobierno corporativo

Dr. ARMANDO V. LEÓN BETANCOURT *

La presente exposición tiene como propósito compilar y divulgar conceptos, métodos y elementos recientes y actuales relacionados con el gobierno corporativo y la gestión de riesgos (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015), de manera sencilla, simplificada y sintetizada, que permitan favorecer la definición y diseño adecuado de la unidad organizativa responsable de la gestión de riesgos, así como el cometido, enfoque y perspectivas y objetivos estratégicos a desarrollar por esta en las instituciones bancarias.

El gobierno corporativo

Desarrollar un buen gobierno corporativo, determina el correcto funcionamiento de una institución bancaria.

Por gobierno corporativo se entiende el conjunto de relaciones entre la dirección o gerencia de una entidad o sociedad bancaria, su Consejo de Dirección o Administración o de Accionistas, accionistas u otros dueños y otras partes interesadas, que conforman la estructura mediante la cual se establecen los objetivos de la entidad, los medios para alcanzarlos y su control y seguimiento.

Un buen gobierno corporativo contribuye a definir y determinar cómo asignar adecuadamente potestades y responsabilidades, y cómo tomar mejor las decisiones corporativas requeridas, relacionadas con el trazado de la estrategia y objetivos de la institución, la coherencia entre la cultura, actividades y comportamiento corporativo; establecer funciones de control que garanticen una operación segura e íntegra, en conformidad con la legislación y reglamentación vigente, que a la vez proteja los intereses de los depositantes, de los demás clientes y accionistas, u otros dueños.

Los principios de gobierno corporativo para los bancos comprenden las responsabilidades generales del Consejo, sus aptitudes, la composición, la estructura y las prácticas, el desempeño del grupo central de personas responsables de la gestión del banco ante el Consejo, o Alta Dirección (o gerencia o Consejo Ejecutivo, en caso de que exista), así como el gobierno de las estructuras de grupo (en caso de constituir un grupo de entidades), la gestión de riesgo, su identificación, seguimiento, control, administración y comunicación. Asimismo, incluyen principios relacionados con la actividad de cumplimiento, la auditoría interna, las políticas y prácticas de retribución que respalden el gobierno corporativo y una adecuada gestión de riesgos, así como guardar la debida divulgación y transparencia de los resultados y las relaciones con los supervisores de la actividad.

Como indica el título del presente artículo, solo se hará referencia a los principios relacionados con la gestión de riesgos.

Un aspecto importante en la acción del gobierno corporativo con relación a la gestión de riesgos es identificar las responsabilidades de las diferentes partes de la organización para tratar y gestionar el riesgo. El asunto medular consiste en asignar roles determinados que permitan coordinar con eficacia y eficiencia estas partes o grupos, u órganos, de manera que no se dupliquen innecesariamente las actividades de gestión de riesgos, ni que a la vez existan brechas en determinadas actividades por falta del control requerido, o que determinadas partes o grupos, u órganos desarrollen inadecuadamente sus tareas, por no entender adecuadamente sus campos y límites de sus responsabilidades, y cómo se imbrican estas dentro de la estructura general de la gestión de riesgos de la institución.

Entre las buenas prácticas más aceptadas para asignar, delegar y coordinar las tareas esenciales de la gestión de riesgos, está la utilización del *Modelo de las tres líneas de defensa*.

Modelo de las tres líneas de defensa

El Modelo de las tres líneas de defensa (3) define con precisión el lugar de cada parte de las instituciones en la gestión de riesgos y le asigna funciones y responsabilidades, con el objetivo de mejorar la gestión del riesgo en el ámbito de cada parte y de toda la institución.

En esta segunda línea de defensa, se encuentran básicamente las áreas o direcciones de riesgo, cumplimiento, contabilidad y finanzas y seguridad o protección. La misma garantiza que los requerimientos de control preventivo y de detección formen parte de las políticas y procedimientos de la primera línea; debe ser independiente de esta y aplicar controles de manera continua con un criterio preciso de evaluación.

FIGURA 1 Modelo de las tres líneas de defensa

Adaptado de la Guía emitida por ECIIA/FERMA sobre la 8va Directiva de Derecho de Sociedades de la Unión Europea, Artículo 41.

Modelo presentado en el documento "Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control". Instituto de Auditores Internos. Enero de 2013.

La primera línea de defensa se corresponde básicamente con las gerencias operativas, las líneas o áreas comerciales, las unidades de negocios que generan ingresos, en las que se gestiona directamente el riesgo en las operaciones con los clientes, y se identifican y gestionan en las operaciones diarias.

En la primera línea de defensa se mantiene un control interno efectivo y se ejecutan los procesos de control sobre los riesgos en todo momento. Aquí se identifican, evalúan, controlan y mitigan los riesgos, con el propósito de garantizar que las actividades que desarrollan se correspondan con los objetivos y propósitos de la institución.

Por lo general, en esta línea los controles se diseñan como parte de los procesos y sistemas, formando parte de la administración operativa.

En la segunda línea de defensa se gestiona el riesgo de forma más general, de alguna manera indirecta y global, a nivel de la institución bancaria, al no estar vinculadas las áreas o partes que la componen directamente con los clientes y operaciones. Asimismo, desempeña funciones metodológicas y de control sobre la gestión del riesgo en la primera línea de defensa, al estar compuesta de cierta manera por áreas que supervisan riesgos.

La tercera línea de defensa está constituida por la auditoría interna, la cual, como parte de su actividad, valora la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de riesgo y el control interno, sobre la base del más alto nivel de independencia y objetividad dentro de la institución, por lo cual se dice que proporciona una seguridad independiente. Además, controla y supervisa las dos líneas anteriores, al desarrollar una auditoría sobre la base de riesgos, en la que se determina también la manera en que las dos líneas de defensa anteriores alcanzan sus objetivos de gestión de riesgos y control.

Recientemente se ha desarrollado un nuevo enfoque, al considerar la auditoría externa y la supervisión bancaria como una cuarta línea de defensa. Estas instituciones controlan el cumplimiento de lo reglamentado para las entidades bancarias en cuanto a fidelidad de la posición y los resultados mostrados en los estados financieros, su conformidad con los principios contables establecidos y la supervisión y cumplimiento de las regulaciones prudenciales, entre otros aspectos.

En la medida en que estas entidades e instituciones de control externo reciban información con mayor oportunidad y transparencia por parte de las instituciones bancarias, y las primeras intercambien evaluaciones y hallazgos entre sí y con las segun-

das, de forma constructiva y proactiva, constituirán una línea de defensa adicional más efectiva.

Existen también objeciones y variantes a este Modelo de las tres líneas de defensa, desde cinco líneas de defensa hasta cinco líneas de seguridad, al considerar las tres líneas antes mencionadas, más la Gerencia Ejecutiva, o Alta Dirección y el Consejo, pero considerando que todas ellas sean líneas de seguridad y no de defensa.

Esta diferenciación entre líneas de defensa o seguridad está basada en considerar que la gestión de riesgos en las instituciones no consiste en defenderse de los riesgos como amenazas, sino apreciarlos también como oportunidades que pueden y deben aprovecharse.

En opinión del autor, el Modelo de las tres líneas de defensa pudiera considerarse, en las condiciones de nuestro país, como cinco líneas de defensa, si se adicionan a las tres mencionadas inicialmente, el Consejo y la Alta Dirección, de existir esta como una más, y a la auditoría externa y la supervisión bancaria como otra. Asimismo, este enfoque de las líneas de defensa no excluye apreciar el riesgo también como oportunidad, pero la institución no debe dejar de defenderse de los riesgos con oportunidades, por los peligros de los excesos sobre el apetito de riesgo y límites fijados, como se verá a continuación.

La gestión de riesgos[1]

La gestión del riesgo como una función independiente, su identificación, seguimiento, control, administración y comunicación constituyen principios del gobierno corporativo.

La función de gestión de riesgos es vigilar las actividades que comprenden riesgos en toda la institución; es una función independiente, que debe contar con la requerida autonomía y recursos suficientes para desarrollar sus tareas básicas.

Entre las acciones fundamentales que se desarrollan en el cumplimiento de esta función, se encuentran la identificación y la evaluación de los riesgos fundamentales, tanto particulares como agregados y la exposición del banco ante ellos, así como el desarrollo e implementación del marco de gobierno de riesgos, que comprende la cultura de riesgo, el apetito y los límites de riesgo.

El marco de gobierno de riesgos forma parte del marco de gobierno general, mediante el cual el Consejo establece y toma decisiones sobre la estrategia y la metodología de riesgo y supervisa el cumplimiento del apetito por el riesgo y los límites de riesgo, en correspondencia con la estrategia establecida, a la vez que se evalúa la eficacia y eficiencia en la gestión de los riesgos.

La cultura de riesgos comprende las normas, actitud y comportamiento del banco en cuanto a su comprensión, asunción y gestión del riesgo y el control de las decisiones sobre este.

El apetito por el riesgo está referido al nivel agregado y tipos de riesgo que el banco está dispuesto a asumir, de forma que no exceden su capacidad de asunción de riesgos sobre un nivel que ponga en peligro el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y su plan de negocios.

La realización de un seguimiento permanente de las actividades con riesgos y la exposición, la correspondencia entre estas y el apetito y los límites fijados, así como las necesidades de capital y liquidez en consonancia con aquellas, forman parte también de las tareas básicas de esta función.

Asimismo, la función de gestión de riesgos consiste en establecer un sistema de alerta temprana de las infracciones del apetito de riesgo y de los límites, cuestionar las decisiones que motivan riesgos sustanciales, así como informar al Consejo o al Comité de Créditos o de Riesgos, u otros órganos colegiados sobre los riesgos fundamentales identificados y evaluados, con propuestas de medidas para su mitigación.

La función de gestión del riesgo debe ser suficientemente independiente de las unidades o áreas de negocios, y no debe estar vinculada a la obtención de ingresos, ni subordinada a las áreas o estructuras de negocios; tener acceso a cualquier información necesaria para sus funciones y al Consejo y Comité de Créditos o de Riesgos, en caso de existir.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea recomienda que los grandes bancos deben contar con un área encargada de esta función, que sea dirigida por un director, y que se responsabilice del desarrollo e implementación de la función de gestión de riesgos.

El director de Riesgos debe participar en los procesos claves de adopción de decisiones para la institución, como son la planificación estratégica, la planificación del capital y de la liquidez, las decisiones sobre nuevos productos y negocios más significativos, así como también en el diseño y aplicación de la política retributiva del personal y directivos, atendiendo a los resultados y la gestión del riesgo.

La capacidad de identificación, evaluación, control, mitigación, seguimiento e información del riesgo por el área responsable, debe estar en correspondencia con el tamaño y complejidad del banco y de su perfil de riesgos.

En cumplimiento de la función de gestión del riesgo, todos los riesgos fundamentales del banco deben ser identificados, tanto dentro como fuera del balance, cartera y líneas de negocios, así como evaluar periódicamente los riesgos a que se enfrenta el banco, su perfil general de riesgos, la con-

[1] Por su estrecha vinculación, bajo este título se tratan aquí realmente tres principios del gobierno corporativo: función de gestión de riesgos; identificación, seguimiento y control de riesgos, y comunicación de riesgos.

centración de los mismos y la detección de nuevos riesgos.

En la identificación y medición o evaluación del riesgo, se utilizan elementos tanto cuantitativos, como cualitativos; se considera el entorno o contexto externo en que se desempeña la organización. No obstante, algunos riesgos –el legal, el estratégico o de negocios y, en particular, el reputacional, entre otros– son de difícil cuantificación y evaluación.

En el cumplimiento de la función de gestión de riesgos, el control interno desempeña un rol fundamental, al garantizar que cada riesgo fundamental tenga una política definida, un proceso diseñado y un control para determinar que estos se aplican y funcionan de la manera esperada.

La aplicación de pruebas de tensión y análisis de escenarios permiten evaluar con más precisión las exposiciones y los riesgos a que está sujeta una institución.

El cumplimiento de la función de gestión de riesgo comprende, además de la identificación, evaluación y control, la mitigación del riesgo, con el establecimiento de controles que reduzcan su probabilidad de ocurrencia e impacto, así como también con la adopción de decisiones que disminuyan la exposición, o determinar la adopción de coberturas naturales o financieras que reduzcan o limiten la exposición. En los casos en que se decide asumir parcial o totalmente el riesgo, se informa al Consejo y se le da seguimiento para garantizar que se mantiene dentro de los límites autorizados.

La comunicación de los riesgos al Consejo y otros órganos colegiados y altos directivos, e incluso al personal implicado, de forma oportuna, exacta, comprensible y mesurada, forma parte también del marco eficaz de gobierno del riesgo.

Conclusiones y consideraciones

1. El desarrollo adecuado de la función de gestión de riesgos es un componente clave de un buen gobierno corporativo en una institución bancaria.
2. La correcta distribución de las funciones y tareas de la gestión de riesgos entre las partes o áreas de una institución se beneficia significativamente con la aplicación del enfoque de las líneas de defensa.
3. La función de gestión de riesgo debe ser independiente, con una dirección con suficiente autoridad, autonomía, recursos y acceso al Consejo y a otros órganos colegiados.
4. Es necesario definir, diseñar y desarrollar la unidad organizativa, el cometido, el enfoque y las perspectivas y los objetivos estratégicos a desarrollar con respecto a la gestión del riesgo en las instituciones bancarias, a partir de los principios y métodos recogidos en el presente trabajo y su correcta adecuación a nuestra realidad.
5. Los principios, conceptos, modelos y conclusiones anteriores también pueden encontrar aplicación en las instituciones financieras no bancarias, con su debida adecuación, según su naturaleza, dimensión, complejidad y perfil de riesgos de las mismas.

Bibliografía

- *Principios de gobierno corporativo para bancos. Orientaciones. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, bcbs – 238. Julio de 2015.*
- *Principios de gobierno corporativo. Informe de la OCDE a los ministros de Finanzas del G-20 y gobernadores de bancos centrales. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Septiembre de 2015.*
- *Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control. Instituto de Auditores Internos. Enero 2013.*
- *Governance and Risk Management. Isabella Arndorfer. Seminar on Applied Risk Management – Credit Risk and Asset Securitization. Financial Stability Institute. Beatenberg, Switzerland, 14-18, September 2015.*
- *The "four lines of defense model" for financial institutions. Isabella Arndorfer and Andrea Minto. Financial Stability Institute. FSI Ocasional Paper. December 2015.*
- *Three Lines of Defense* vs *Five Lines of Assurance: Elevating de role of the Board and CEO in Risk Governance. Tim J. Leech, Managing Director, Risk Oversight Solutions Inc., and Lauren C. Hanlon. Senior Associate, Risk Oversight Solutions Inc. Risk Oversight Solutions. Draft. Three Lines of Defense* vs *Five Lines of Assurance. Jan 18 2016.*

*** Especialista en Banca de la Vicepresidencia Financiera de la Oficina Central de BanMet**

Cesión de ingresos futuros: garantía bancaria utilizada en los financiamientos a TCP

MSc. YANELIS RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ*

El VI Congreso del PCC aprobó los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, para la actualización del modelo económico cubano. Su implementación ha dado lugar a desplegar en el país una política crediticia bancaria encaminada a posibilitar el respaldo económico necesario para la puesta en marcha de los proyectos individuales y colectivos, que tengan como propósito contribuir al desarrollo económico y social del país.

Sin dudas, esta implementación es una guía de trabajo para todo el Sistema Bancario Nacional, involucrado directamente en la política monetaria y cambiaria, en correspondencia con los lineamientos 50 y 51, referidos a la potenciación de otras formas de gestión no estatal y a las posibilidades de créditos a las personas naturales.

Como parte del balance realizado sobre el comportamiento de la implementación de los lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC, se valora el incremento de los niveles de créditos otorgados, aunque no se logra una utilización efectiva de las nuevas posibilidades de las garantías.

Por tal motivo, resulta conveniente evaluar esa política para actualizarla, de forma que estos créditos lleguen a todos los sectores de la población, logrando una real efectividad en la ejecución de las garantías que se utilicen, constituyendo la base para realizar este trabajo que tiene como objetivo realizar un análisis de la cesión de ingresos futuros como garantía aprobada para los financiamientos a los trabajadores por cuenta propia, que permita reflexionar sobre su operatividad en la práctica bancaria y, a su vez, proponer una alternativa que aminore el riesgo que hoy tienen los financiamientos aprobados con este tipo de garantía.

En cumplimiento del Decreto-Ley Nº 289 de 16 de noviembre de 2011 "De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios", el Banco Popular de Ahorro concederá financiamientos a las personas naturales autorizadas, a las que exigirá las garantías previstas en la legislación vigente o conforme a la práctica bancaria, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las obligaciones. En correspondencia, el Banco Central de Cuba estableció a través de la Resolución Nº 99/2011, de fecha 18 de noviembre de 2011, las normas para el otorgamiento de créditos en pesos cubanos a las personas naturales definidas en el Decreto-Ley Nº 289 por el Banco de Crédito y Comercio, Banco Popular de Ahorro, Banco Metropolitano o cualquier otra institución financiera que se autorice expresamente por este organismo. Asimismo, la normativa civil Ley Nº 59 Código Civil Cubano de 1987 regula taxativamente en su Capítulo III las garantías para el cumplimiento de la obligación, aunque no se prohíbe la constitución de figuras atípicas. De esta forma las garantías son mecanismos jurídicos que permiten asegurar a los bancos el reembolso de los financiamientos otorgados en caso de incumplimientos del deudor. Estas constituyen una fuente alternativa de pago cuando el deudor se vea imposibilitado de asumir la cancelación de la obligación contraída.

Las garantías pueden ser:

- **Personales:** son aquellas en que se confiere al acreedor un derecho de naturaleza personal, que no se dirige a un bien concreto y determinado, sino hacia la misma persona del deudor o hacia un tercero. Estas no ofrecen titularidad, sino confianza en el patrimonio, en la situación financiera, del garante (fianza y autorización de descuentos). Se ejecutan extrajudicialmente.
- **Reales:** son aquellas que confieren al acreedor frente al deudor, o un tercero, un derecho sobre bienes concretos y determinados. Estas le otor-

gan al acreedor una seguridad completa, ya que al ser titular de un derecho, podrá embargar el bien afectado y quedar satisfecho en su crédito, siempre que el valor de dicho bien sea al menos igual al crédito (Ej. prenda).

Es actuar prudente al asegurar el financiamiento a través de garantías concretas. De incumplir el deudor alguna de sus obligaciones, el acreedor puede ver satisfecho o exigir la satisfacción del crédito mediante las garantías.

Características más generales de las garantías:

- Accesoriedad: la vigencia de la garantía subsiste mientras exista la obligación principal garantizada.
- Subsidiariedad: es imprescindible el incumplimiento de la obligación principal, como condición previa para que se ejecuten las garantías.
- Adicionalidad: aparición de una relación jurídica nueva (contrato de garantía), dependiente de la que se garantiza (contrato de financiamiento), aportándole a esta última un incremento en su efectividad, un valor agregado al crédito.

Aspectos fundamentales en el texto de las garantías bancarias

Es necesario darle importancia a una adecuada negociación del texto de las garantías bancarias para lograr el objetivo de llevar a feliz término la negociación comercial.

Particularmente deberá especificarse en las garantías:

- Límite máximo de responsabilidad que asume el garante.
- Validez de la garantía.
- Plazo límite para la ejecución.
- Devolución del documento de garantía.
- Reducción del valor de la garantía.

Límite máximo de responsabilidad que asume el garante (en contratos de garantía, cláusula de constitución de la garantía)

La obligación quedará expresada en un importe fijo de dinero, el porcentaje de un determinado precio o valor, en el alcance de las mismas, es decir, principal, intereses y otros gastos. Cuando el límite no queda expresamente reflejado en importe, el acreedor está en la obligación de comunicarlo con antelación al garante.

Validez de la garantía (en contratos de garantía, cláusula de condiciones de la garantía)

La garantía bien puede ser válida desde la fecha de su emisión, o fijarse en el documento a partir del momento en que se considerará válida.

Cuando en el texto de la garantía se omite especificación alguna relativa a la entrada en vigor, la práctica bancaria considera que la garantía es válida desde el momento en que se emite.

El término o plazo por el que la obligación del garante estará vigente, se encuentra estrechamente relacionado con la obligación principal que se garantiza, concediéndose usualmente máximo treinta (30) días posteriores a la fecha en que debe cumplimentarse la obligación por el deudor principal, a tenor del contrato de financiamiento, para ejercer cualquier reclamación.

Los incisos 3.1 y 3.2 reafirman que todos los financiamientos aprobados por el Comité de Créditos deberán contar con las garantías que respalden la totalidad de la operación en tiempo e importe (principal, intereses, mora y otros gastos).

Plazo límite para la ejecución (en contratos de garantía, cláusula de compensación y pago)

Como observamos, anteriormente todas o casi todas las garantías están sujetas a un plazo de caducidad convencional para evitar que el garante quede ilimitadamente sujeto a una reclamación. (Ej. Tres meses para el caso de los fiadores).

La reclamación, por tanto, debe realizarse durante el plazo de vigencia de la garantía expresamente indicado en su texto.

Devolución del documento de garantía (en contratos de financiamiento, cláusula quinta: garantías; en contratos de garantía, cláusula de liberación de la garantía)

En el documento debe especificarse cuándo cesa la responsabilidad del garante bajo los términos y condiciones establecidos en la garantía y, en ese momento, la garantía deberá considerarse nula, sin efecto legal alguno, debiendo cancelarse y devolverse al emisor de la misma.

Reducción o liberación del valor de la garantía (en contratos de garantía, cláusula de liberación de la garantía)

Esta cláusula debe estar presente en toda garantía bancaria. De esta manera, la responsabilidad asumida por el garante en el momento en que emite dicho documento se reducirá automáticamente en correspondencia con el cumplimiento de las obligaciones por el deudor y, por tanto, podrá irse liberando el precio o valor satisfecho de la garantía.

Revisión y aplicación de garantías

El gerente que atiende el área comercial o el jefe del área comercial es quien autoriza el otorgamiento o salidas de dinero de los financiamientos aprobados, asegurándose de que las garantías estén correctamente cumplimentadas en correspondencia con lo aprobado, según dictamen del Comité de Créditos.

Una vez otorgado el financiamiento, las garantías deben ser revisadas periódicamente para verificar que no hayan perdido su vigencia y su valor para la operación.

Esta revisión debe hacerse en todas las etapas del proceso de análisis del financiamiento; o sea, cuando se propone la garantía por parte del área comercial, debe tenerse en cuenta que la misma sea factible. Luego, una vez aprobado el financiamiento, deben verificarse los plazos e importe y que los mismos coincidan con lo establecido en el contrato.

Ejecución de las garantías

En las obligaciones de garantía, sean de cualquier naturaleza, hay que distinguir dos fases: una potencial, anterior al vencimiento de la obligación garantizada, que consiste en asumir el riesgo del posible incumplimiento del deudor, y otra actual, que se inicia con la presencia objetiva del comportamiento incumplidor del mismo. Es en este preciso momento en que la función de la garantía se convierte en obligación de pago, en una obligación de ejecución de la prestación debida.

El Comité de Créditos tiene la potestad de determinar la ejecución de las garantías por el total de la deuda ante el incumplimiento de pago del deudor. Cuando existan dos incumplimientos en las amortizaciones, consecutivos o no, en el término de 180 días contados a partir del primero, será causa de vencimiento anticipado. Otras causas de vencimiento son las recogidas en la cláusula octava del contrato de financiamiento, las que provocan la ejecución de las garantías.

Acordada la ejecución de las garantías, el especialista las aplicará de las más líquidas a las menos, por tanto, de existir saldos pignorados, estos serán los primeros en cobrarse a favor del banco; si no resultaran suficientes, entonces se procederá a ejecutar las restantes por el orden ya referido.

Cesión de derechos de cobros de ingresos presentes y futuros

Concebida en la Circular Nº 1/11 de fecha 15 de diciembre de 2011, de Banco Central de Cuba, Guía sobre las garantías adecuadas que pueden ser exigidas y aceptadas por las instituciones financieras en las operaciones de crédito con las personas naturales, consiste en la cesión de derechos de cobros de cualquier ingreso presente y futuro que adquiera el deudor en la vigencia del financiamiento otorgado, que pueden ser acreditados o no en una cuenta plica, autorizando incondicional e irrevocablemente a debitar de forma automática los montos de la deuda hasta el pago total.

Se ratifica en la Circular 709 con la Instrucción Nº 4/16 del 4 de febrero de 2016, puesta en vigor el 3 de mayo de 2016, al plantear en el Capítulo III, punto 2, Artículo 9 y cito.... "*Las instituciones financieras para otorgar los financiamientos solicitados exigen garantías de las establecidas en la legislación vigente o conforme a la práctica bancaria, las que se conciertan mediante el contrato correspondiente, según el análisis de riesgo que se realice en cada caso*".

En aquellas operaciones en que sea posible, se pacta la pignoración de bienes muebles, cuentas y depósitos bancarios, así como la cesión de los derechos de cobro de determinados ingresos presentes y futuros, y el 10, cito.... "*las garantías aceptadas por las instituciones financieras, en los casos que se requiera, se comprueban periódicamente para verificar que mantienen su valor para la operación*".

En correspondencia, el Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Popular de Ahorro detalla en Créditos Corporativos un subgrupo destinado a trabajadores por cuenta propia, donde se expone que se podrá aceptar la cesión de ingresos futuros del negocio como única garantía o de conjunto con otras de las establecidas en la legislación vigente, en aquellos casos donde el análisis de riesgo lo permita.

Cabe destacar que este tipo de garantía no tiene diseñado un contrato por su naturaleza jurídica, quedando la responsabilidad en poder únicamente del deudor, quien respalda el crédito otorgado con

la cesión del derecho de cobro de cualquier ingreso futuro (salvo las limitaciones establecidas en la Ley), que deberá ser reservado en algún momento de vigencia del financiamiento; de lo contrario, de ser necesaria su ejecución, se imposibilitaría la misma. En la operatividad de los créditos aprobados con este tipo de garantía, se demuestra hasta la fecha que son escasos los ingresos que entran a la cuenta corriente como ingreso adicional al que por cobro de la mensualidad se realiza periódicamente. En la práctica bancaria existe la denominada cuenta *scrow* o plica, mediante la cual el titular de la cuenta corriente concede autorización al banco para que, asociada al crédito que de este recibe y a partir de los recursos que por aquella circulen, pueda abrir una cuenta que se nutra temporalmente de esos recursos, con el fin de conformar un fondo que le permita asegurar el cumplimiento de la obligación contraída en la fecha de su vencimiento, condiciones que se plasman en su correspondiente contrato y que proporcionan fuerza legal ante cualquier caso de incumplimiento.

La cuenta plica es otra forma de pignoración de dinero, pero por plazos, es decir, no conlleva la inmovilización de los recursos del deudor por la totalidad del financiamiento recibido, sino que es una conformación por las obligaciones de pagos que este asuma hasta el vencimiento del crédito; de ahí cada vez que el deudor satisfaga sus obligaciones de pago, el banco libera los fondos retenidos e inicia un nuevo ciclo en su conformación hasta la fecha de cumplimiento de las obligaciones futuras, funcionando cíclicamente hasta el vencimiento del crédito.

Si el deudor cumple con su obligación de pago, el banco libera los fondos retenidos en la cuenta plica hacia la cuenta corriente de la cual fueron recibidos. De igual manera, actuará con los fondos resultantes de existir un cumplimiento parcial de la obligación.

En la conformación de este tipo de garantía, deberá tenerse muy presente la titularidad de los depósitos (individuales o conjuntos), por tanto, es válido observar lo referido en nuestras normas sobre este particular en la pignoración.

A continuación, reflejamos una muestra de sucursales bancarias que han otorgado financiamiento a este sector, utilizando como respaldo exclusivamente este tipo de garantía, comprobándose que constituye casi la mitad de los créditos otorgados bajo esta modalidad, y los que no, se acercan a considerarse en una cifra significativa, por lo cual es deducible el riesgo existente, pues en ningún caso se asoció a la firma de un contrato cuenta plica, ni se ha domiciliado ningún ingreso en la vigencia de estos financiamientos, que ya cuentan con dos años de existencia.

Es importante observar que no hay incidencia directa con la cartera de morosidad de los trabajadores por cuenta propia, debido fundamentalmente al trabajo serio de nuestras dependencias y al tiempo de vida de los créditos, comparado con el tiempo total de aprobación de los mismos.

TABLA 1

SUCURSAL	Créditos a TCP	Con garantía Cesión de ingresos futuros	%
A	10	9	90,0
B	5	3	60,0
C	7	3	42,9
D	5	4	80,0
E	22	11	50,0
F	11	8	72,7
G	9	2	22,2
TOTAL	**69**	**40**	**58,0**

Hoy el escenario ya no es el mismo, pues como los créditos son evaluados y verificados según cronograma establecido en el plan de comprobaciones periódicas, esto ha permitido que se negocien las condiciones inicialmente pactadas y se modifiquen o adecuen las garantías presentadas, tomando como base que las mismas mantengan su valor para la operación, condición que siempre ha caracterizado el procedimiento, lo cual ha facilitado la firma del contrato de cuenta plica para la domiciliación de ingresos que de futuros se convierten en presentes.

Igualmente, existe la posibilidad de utilizar los modelos Aviso y Conocimiento de Cesión, pues del análisis sintáctico de esta garantía se desprende que ceder derechos de cobro significa ceder los derechos nacidos de una obligación contractual anteriormente establecida o prevista, donde se generan derechos y obligaciones, y que la Ley perfectamente ampara en un contrato, que puede estar ya firmado o, de no estarlo, estaría en proceso de negociación a través de las modalidades autorizadas (oferta comercial, prefactura, licitación etcétera), de lo cual se deduce que sí puedas entonces cederlos a favor de un tercero que sería hoy el banco, con la firma de todas las partes implicadas (deudor, cliente y banco).

Hoy el escenario de las actividades aprobadas a los trabajadores por cuenta propia no es el mismo de hace algunos años atrás. Solamente en Villa Clara, al cierre de agosto de 2016, se encuentran inscritos 39 067 trabajadores por cuenta propia; en 10 actividades de las previstas por ley, se concentra el 69.7 de los trabajadores y, por citar solamente un ejemplo, una de esas actividades es la de *elaborador vendedor de alimento*, actividad que el banco, en estadística con cierre en igual periodo, ha otorgado 196 financiamientos sustentados en contratos firmados con personas jurídicas, constituyéndose como ingresos futuros que perfectamente pueden cederse. Cabe resaltar que tampoco estaríamos hablando de cualquier ingreso presente y futuro, sino como bien se describe, de determinados ingresos, que serían los factibles a respaldar el crédito otorgado, pues estarían asociados a lo que el banco financió mediante la firma de los modelos Aviso y Conocimiento de Cesión, y no solo quedarse como forma de pago, al contemplarse como flujo de ingresos que pasaran por la cuenta corriente del deudor. De esta manera, el banco queda protegido ante posibles procesos que tuvieran que presentarse al tribunal por incumplimiento contractual de los clientes, ya que se aportarían garantías que están sustentadas con la firma del titular del crédito.

Conclusiones

- La cesión de ingresos futuros es un tipo de garantía bancaria aprobada solo para los financiamientos a trabajadores por cuenta propia.
- Este tipo de garantía no tiene diseñado un contrato por su naturaleza jurídica, quedando la responsabilidad en poder únicamente del deudor, quien respalda el crédito otorgado con la cesión del derecho de cobro de cualquier ingreso futuro que deberá ser reservado en algún momento de vigencia del financiamiento. De lo contrario, de ser necesaria su ejecución, se imposibilitaría la misma.
- La posibilidad de usar como alternativa el Contrato Cuenta Scrow o la firma de los modelos Aviso y Conocimiento de Cesión para aminorar el riesgo en este tipo de garantía.

Bibliografía

- *Albaladejo, Manuel (1991). Derecho Civil, Tomo III, Vol. II. 7ma edición, Barcelona.*
- *Ley Nº 59 Código Civil (1988). Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana, 1988.*
- *Montes, Cristóbal (1994). Derechos de obligaciones y contratos. Valencia.*
- *Diez-Picazo, y Gullón: Sistema de Derecho Civil (1990). Volumen III, Madrid, 5ta edición, Editorial TECNOS, S. A.*
- *Diez-Picazo, L. y Ballesteros, A. (1999). Sistema de Derecho Civil, Volumen I, 8va edición, Madrid. Editorial TECNOS.*
- *Garrigues, Joaquín (1958). Contratos bancarios. Madrid.*
- *Rodríguez, Ojeda y Vergara, Delgado (2001). Teoría general de las obligaciones. Comentarios al Código Civil Cubano, Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.*
- *Rapa Álvarez, V. (1991). Manual de Obligaciones y Contratos, I Parte, La Habana, pp. 63-75.*
- *Manual de Procedimientos e Instrucciones del Banco Popular de Ahorro.*
- *Circulares e instrucciones del Banco Central de Cuba.*
- *DL Nº 289 "De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios". 16 de noviembre de 2011.*

* Asesora jurídica del Banco Popular de Ahorro, Villa Clara

Los financiamientos a TCP. Su evolución en el BPA en Sancti Spíritus a un lustro de su aplicación

MSc. ODALIS J. ARCIA MOLES,
MSc. JOSÉ A. COUZO VILLARREAL y
Dra. ZULMA LEDEZMA MARTÍNEZ*

Como parte de la implementación en el Sistema Bancario Nacional de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del Partido, se puso en práctica la denominada "Nueva Política Bancaria". Como basamento legal de esta nueva política, en diciembre de 2011 se promulgó el Decreto Ley Nº 289 y la Resolución Nº99/11 del BCC que pusieron en vigor los financiamientos a personas naturales, entre los cuales se encuentran los financiamientos a trabajadores por cuenta propia (TCP), lo que propició la apertura al sector no estatal de pequeña escala a nuevas variantes de financiamiento y puso a los TCP prácticamente en igualdad de condiciones en relación con los servicios bancarios que pueden recibir las empresas, lo cual ha significado una apertura al microcrédito y las microfinanzas, permitiendo sumar nuevos recursos a disposición de los emprendedores privados, y se crearon canales financieros institucionalizados que, además de evitar la proliferación de finanzas informales, promueven una mayor eficiencia en la asignación de los recursos, al ser los bancos instituciones capacitadas para seleccionar los proyectos de mayor rentabilidad y menor riesgo.

Gran parte de los TCP recurre a ahorros propios, de familia o amigos para iniciar sus pequeños negocios o dar continuidad o ampliar los ya existentes, siendo esta una fuente fundamental de recursos financieros para este sector. En cuanto a financiamiento externo, el crédito comercial no ha tenido ninguna significación como fuente de financiamiento, en lo cual influye decisivamente la inexistencia de un mercado mayorista. Con relación al crédito bancario, ahora es que comienza a tener alguna significación, luego de más de veinte años de la reapertura a este sector, a mediados de los noventa.

Estos créditos se conceden a las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia para financiar la compra de bienes, insumos y equipos, y para cualquier otro fin que contribuya al adecuado funcionamiento de la actividad que desarrolle el cuentapropista; se pueden solicitar en las sucursales bancarias de las instituciones financieras para financiar las actividades autorizadas, previa presentación de los documentos requeridos.

Estos financiamientos se clasifican, según su destino, en créditos para capital de trabajo y créditos para inversiones. Se conceden a partir de un importe mínimo de mil pesos cubanos (1 000 CUP) y no existe un límite máximo del importe a solicitar; este depende de los ingresos que tenga el TCP en su negocio, además de otros ingresos lícitos y la capacidad de pago que pueda demostrar. En cuanto al límite de tiempo, los créditos para capital de trabajo (o sea para compra de materias primas, materiales o insumos para el negocio) se otorgan como máximo hasta 18 meses. En los casos de créditos para inversiones, que incluyen construcción, remodelación de locales y compra de equipos y otros, se otorgan hasta 10 años.

Los plazos de amortización de los financiamientos se negocian con el cliente, teniendo en cuenta la propuesta del solicitante y atendiendo a los flujos de ingresos que se esperan del negocio. Las tasas de interés que se aplican son las establecidas mediante la Circular Nº2/2012 del Comité de Política Monetaria del BCC, y están en dependencia del tiempo de vigencia del financiamiento. El cálculo de los intereses se realiza aplicando la fórmula de interés simple y considerando el año comercial de 360 días.

Para la concesión de los créditos se exige a los solicitantes las garantías previstas en la legislación vigente o conforme a la práctica bancaria, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las obligaciones.

De producirse algún incumplimiento en la fecha de los pagos pactados, se aplicará al deudor la tasa de interés por mora sobre el importe de cada plazo

pendiente, según lo estipulado en el contrato, hasta que se regularice el pago de los adeudos.

En el análisis de riesgo que se realiza para la concesión de financiamientos a TCP, se tiene en cuenta un conjunto de factores; los fundamentales que analiza el banco para decidir si se aprueba o no una solicitud de crédito son: los antecedentes de la disciplina crediticia del solicitante, la factibilidad y mérito del negocio, la capacidad de pago calculada desde los ingresos y gastos del solicitante y las garantías que ofrecen.

Los antecedentes de la disciplina crediticia del solicitante se obtienen mediante una consulta en la Base de Datos, donde está almacenada toda la información de los financiamientos bancarios concedidos por el BPA en la provincia desde 1995 hasta la fecha, y se obtiene un reporte que muestra el historial crediticio del solicitante, si tiene o tuvo algún financiamiento, si estuvo moroso o inmovilizado, y los meses de atraso. En este reporte también se relacionan las cuentas de activos que posee el solicitante, por tipos de cuentas, moneda, saldos y fecha de apertura. Además, se solicitan las referencias bancarias para conocer si el solicitante tiene deudas con otros bancos o con otras sucursales del BPA en otras provincias.

El análisis de la factibilidad y mérito del negocio es más bien una valoración de tipo cualitativa que debe realizar el analista sobre las características del negocio en cuanto a la demanda del producto o servicio, la ubicación y competencia, la garantía y estabilidad de suministros e insumos, los años de experiencia en la actividad para la que se solicita el financiamiento, la calidad del producto o servicio que presta, las condiciones técnicas del negocio y otros aspectos.

Para calcular la capacidad de pago, se consideran los ingresos y gastos de los últimos seis meses, tomados del modelo Registro de Ingresos y Gastos del TCP, establecido por la ONAT, a partir de lo cual se calcula de la siguiente forma:

TABLA 1

Fila	Conceptos	Promedio mensual (Pesos)
1	Ingresos brutos	$ 15 000.00
2	Gastos	7 500.00
2.1	Gastos propios de la actividad	7 290.00
2.2	Gastos por tributos	210.00
3	Ingresos netos (1 - 2)	7 500.00
4	Ingresos libres (3 x 50%)	3 750.00
5	Otros gastos no relacionados con la deuda	0.00
6	Pensiones alimenticias	0.00
7	Deudas de Ley General de la Vivienda	0.00
8	Otras deudas con el Sistema Bancario	369.00
9	Deuda como fiador solidario	250.00
10	Capacidad de pago (4 - 5 - 6 - 7- 8 - 9)	3 131.00

Al analizar las garantías que aporta el solicitante, se tiene en cuenta si son reales o personales, en qué porcentaje cubren la deuda de principal e intereses, y si son de fácil ejecución.

Una vez aprobada la solicitud, la institución financiera firma un contrato con el solicitante del crédito. Los créditos son puestos a disposición de los prestatarios en efectivo o mediante la emisión de instrumentos de pago, y devengarán intereses desde el momento en que se haga efectiva la disposición. De solicitarse el crédito para la adquisición de bienes comercializados en pesos convertibles, su otorgamiento se hará considerando la tasa de cambio vigente de compra de pesos convertibles para la población.

Evolución en el BPA de Sancti Spíritus

Durante los tres primeros años de puesta en vigor de esta política, fue muy limitada la concesión de créditos a trabajadores por cuenta propia. Hasta junio de 2014, el BPA en Sancti Spíritus solo había concedido 24 financiamientos por un monto de 300.0 MP. Ello estuvo motivado fundamentalmente por las siguientes causas: insuficiente divulgación

del servicio por parte del sistema bancario, poca experiencia de los trabajadores bancarios en los microcréditos, baja cultura financiera de la población, cuellos de botella en la provisión de los servicios financieros, la subdeclaración de ingresos por la mayoría de los TCP, dificultades para aportar las garantías que se exigen y la existencia de otras fuentes de financiamiento.

Ante esta situación de muy bajo acceso de los cuentapropistas a las posibilidades de créditos que concedían los bancos, en junio de 2014 se aplicó una encuesta y se realizaron intercambios con integrantes de este sector para conocer sus dudas, inquietudes, preocupaciones y criterios que permitieran adecuar las políticas a sus necesidades.

Los criterios más generalizados fueron: elevadas tasas de interés, se exige mucha documentación, trámites muy demorados, no les gusta ofrecer información sobre su negocio, no cuentan con las garantías y otros.

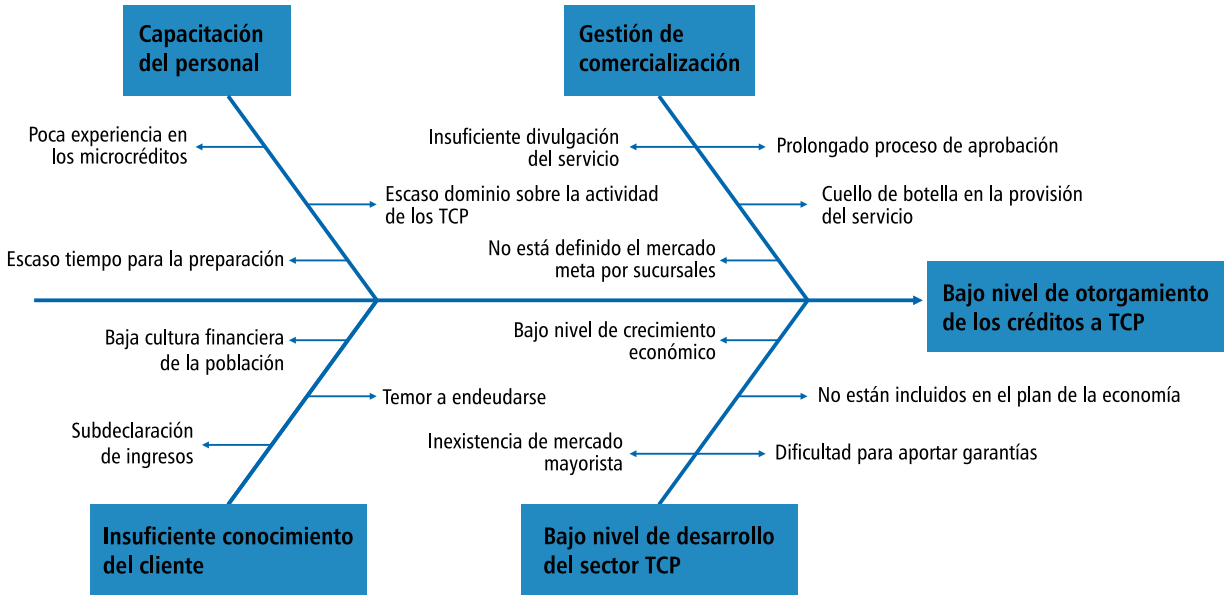
Se realizó un análisis de causa-efecto y se obtuvieron los siguientes resultados:

to; se podrá aceptar la cesión de los ingresos futuros del negocio como única garantía o de conjunto con otras de las establecidas en la legislación vigente, en aquellos casos donde el análisis de riesgos lo permita.

Además de las medidas de flexibilización anteriormente expresadas, se adoptaron medidas organizativas y de gestión como las siguientes: creación de cinco áreas de negocios para la atención diferenciada a este segmento de clientes en las principales sucursales de la provincia; creación de plazas de gestores de créditos en Trinidad y Sancti Spíritus, quienes tienen como función visitar a los TCP para ofrecerles los servicios y tramitarles la solicitud en su propio domicilio; intensificación de las acciones de capacitación; incremento de las facultades a los comités de crédito a nivel de sucursal y de provincia, lo que propicia acortar el tiempo de respuesta a las solicitudes; intensificación de las labores de divulgación en la prensa radial y escrita, y distribución de plegables y sueltos promocionales.

Como resultado de la aplicación de las anteriores medidas, a partir de finales de 2014 se inició un

GRÁFICO 1

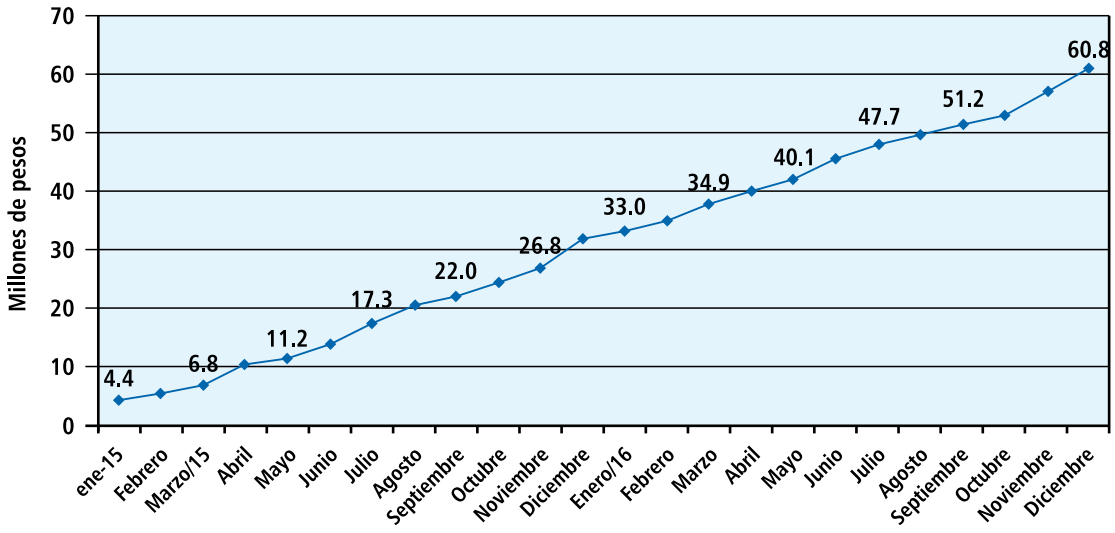


Con estos resultados, el Banco Popular de Ahorro inició un proceso de flexibilización de las exigencias para acceder a los créditos, y se tomaron medidas organizativas y de gestión para acercar y mejorar el acceso de los TCP a los servicios bancarios. Entre las medidas de flexibilización aplicadas, están las siguientes: se simplificaron los documentos a presentar; se amplió el periodo de gracia para principal e intereses hasta 12 meses; aplicar la tasa de interés mínima dentro del rango permisible; en los créditos hasta 25 mil pesos solo se exige que las garantías cubran el 60% del monto solicitado; se eliminó la obligatoriedad de la apertura de cuenta corriente para acceder al financiamiento; se podrá aceptar la cesión de los ingresos futuros del negocio como única garantía o de conjunto con otras de las establecidas en la legislación vigente, en aquellos casos donde el análisis de riesgos lo permita.

despegue en la concesión de créditos, con un ritmo creciente en la cartera de financiamientos de más de dos millones de pesos mensuales. Al cierre de 2016, se alcanzó un total de 1348 financiamientos otorgados, con un saldo de la cartera vigente de 60.8 MMP. La evolución del saldo vigente de los financiamientos otorgados se muestra en el siguiente gráfico.

El impulso que se ha obtenido en la concesión de créditos a los TCP tiene una mayor significación, por cuanto más del 98% de estos se ha concedido para inversiones a mediano y largo plazo, con periodos de vencimiento entre cinco y diez años.

GRÁFICO 2 Financiamientos a TCP. Saldo vigente



El porcentaje que representa el saldo de los financiamientos vigentes por tipo de actividades se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 2

Actividades	% del saldo
Arrendador de viviendas y habitaciones	28.5
Elaborador vendedor de alimentos y bebidas	19.2
Transporte de carga y pasajeros	14.3
Productor vendedor de figuras de yeso	2.9
Reparador de equipos eléctricos y electrónicos	2.5
Carpintero	2.3
Productor vendedor de artículos varios de uso en el hogar	2.1
Prod. vendedor de artículos de alfarería u otros mat. con fines construct.	2.0
Reparador de equipos mecánicos y de combustión	2.0
Fotógrafo	1.3
Productor vendedor de calzado	1.3
Comprador vendedor de discos	1.3
Herrero	1.1
Modista o sastre	1.0
Otras actividades	18.2

Por sucursales, la cantidad e importe de los créditos aprobados, así como el saldo de la cartera vigente, hasta diciembre de 2016, son los siguientes:

TABLA 3

Sucursal	Cantidad	Importe aprobado	Saldo vigente (Pesos)
Mayajigua	20	367,300	278,164
Yaguajay	102	5,365,450	4,464,746
Jatibonico	82	1,761,410	1,159,805
Taguasco	46	2,424,000	1,823,672
Zaza	55	2,501,500	1,818,123
Guayos	112	6,152,345	5,219,283
Cabaiguán	169	10,457,950	8,243,583
Fomento	120	3,821,650	2,893,621
Trinidad	373	27,975,500	23,495,102
Colón	53	3,322,800	2,340,650
M. Gómez	66	3,686,650	2,642,252
Doce Plantas	4	210,000	208,281
S. Spíritus	146	8,108,500	6,270,891
Total	**1348**	**76,155,055**	**60,858,172**

Las garantías aportadas para respaldar los financiamientos que se han otorgado hasta la fecha son las siguientes:

- Fiadores solidarios ----------495
- Pignoración de saldos de ahorro ----------455
- Prenda de vehículos de motor ----------273
- Prenda de ganado mayor ----------27
- Hipotecas de casas de descanso o veraneo -----6

Hasta la fecha, el índice de morosidad de la cartera se comporta de manera favorable. El objetivo previsto es que este índice no supere el 1%. Durante los últimos seis meses de 2016, se logró un real del 0.009%.

Se puede concluir que, con la aplicación de las medidas de flexibilización, organizativas y de gestión adoptadas, se ha logrado un ritmo creciente de captación de clientes para la concesión de financiamientos en este segmento de mercado. Pero a cinco años de aplicación del Decreto-Ley Nº 289, aún resulta insuficiente la cantidad e importe de los financiamientos otorgados, al haberse financiado solo al 6.7% de los más de 20 mil trabajadores inscriptos en la provincia. No todas las sucursales han desarrollado una adecuada labor de captación de clientes, existiendo potencialidades para lograr mayores niveles de otorgamiento, aun cuando existen limitaciones en los procedimientos vigentes que impiden lograr un mayor ritmo de crecimiento.

Esas limitaciones están dadas por la forma rígida en que se establece el cálculo de la capacidad de pago, a partir de los ingresos y gastos registrados, lo cual influye decisivamente en el monto de financiamiento a aprobar, teniendo en cuenta la reconocida tendencia a la subdeclaración de los ingresos, que restringe el monto a financiar.

Otra limitación consiste en la nula utilización del tipo de garantías referidas a la prenda de joyas, alhajas o cualquier otro bien de metal o piedras preciosas y la prenda de bienes patrimoniales categorizados de valor uno en el Registro Nacional de Bienes Culturales de la República de Cuba, lo cual obedece, a nuestro juicio, al poco práctico y muy engorroso procedimiento establecido para la aplicación de estas garantías.

En resumen, a cinco años de haberse iniciado la concesión de financiamientos a los TCP, se han logrado avances, pero los resultados aún distan de lo esperado, en comparación con las necesidades financieras de este sector y también con el capital prestable de que dispone el BPA, por lo que constituye un reto lograr mayores niveles de otorgamiento de créditos a TCP que permita considerar que los créditos bancarios están desempeñando un papel importante en el crecimiento de este sector económico en la provincia y, con ello, contribuir al desarrollo de la economía y de la sociedad.

*** Jefa del Departamento de Contabilidad de la Dirección Provincial del BPA de Sancti Spíritus, Jefe del Departamento Banca Negocio de la Dirección Provincial del BPA de Sancti Spíritus y Profesora de la Universidad "Martha Abreu" de Villa Clara**

Principales aspectos a considerar en la capacitación y la calificación de los trabajadores bancarios

Lic. LÁZARO CUÉ LUIS*

Aspiramos a que este trabajo sea de utilidad y contribuya a lograr los objetivos de trabajo de nuestra institución con eficiencia, y que cada día los trabajadores de BANDEC estén a la vanguardia en el cumplimiento de los lineamientos económicos y sociales, y de las metas del Sistema Bancario Nacional.

Para trabajar en un banco, que guarda y custodia el dinero y los valores de la población y de las entidades; que realiza la función de intermediación financiera; que tiene personalidad jurídica independiente por sus funciones de trabajo, y que ejerce el control monetario del país, es necesario tener conocimientos específicos que no se aprenden en la secundaria ni la universidad, sino con la experiencia, la exigencia de los jefes, la profesionalidad y la capacitación específica que imparten los bancos en distintas materias que, en su mayoría, aparecen en el Manual de Instrucciones y Procedimientos, normas, resoluciones, directivas y en otros documentos de la entidad bancaria, que emanan de la práctica diaria de trabajo. Los hechos delictivos y de corrupción, las violaciones y los resultados negativos de las auditorías dejan evidencias que se pueden recopilar en un documento específico que permita su estudio, para aplicar las medidas correspondientes, de forma que no se repitan en la institución, e incorporarlas al Manual de Instrucciones y Procedimientos como nuevos aspectos para garantizar el control y el siguiente lema:

"EN EL BANCO NO SON PERMISIBLES LOS ERRORES NI LOS ATRASOS".

Raúl León Torras

Ser extremadamente profesional, serio, honrado y tener experiencia y dominio integral de la actividad, estar dispuesto a ocupar cualquier plaza y estar preparado para hacerlo, siendo leal a la institución y defendiéndola en todos los escenarios. También es vital tener una presencia adecuada, buen porte, estilo que irradie personalidad, seriedad, confianza y, sobre todo, un exquisito trato y atención al cliente.

Un banco debe ser un lugar donde se respire un adecuado ambiente de control, orden, limpieza, pulcritud, buen gusto, exquisito comportamiento, presencia, organización, confianza y tranquilidad, para que el cliente se sienta a su gusto, mucha privacidad, profesionalidad, discreción, conservación del secreto bancario, ya que el cliente tiene que tener confianza en la institución, sentirse confiado de que las operaciones que haga sean fieles y exactas, y que su dinero esté bien resguardado y seguro. Esto solo se logra si el personal cumple con todos los requisitos establecidos en la funcionalidad y operatividad de un banco, desde su horario de apertura y cierre; evitar la demora en la atención al cliente, saber orientar, asesorar y aconsejar.

El banco es una institución especializada; su papel clave en el desarrollo económico, financiero y político del país exige de sus empleados máxima disciplina en el cumplimiento de las normas establecidas por la nación y las propias de la institución, encaminadas a resguardar y proteger los bienes y la legalidad del gobierno revolucionario. También exige lealtad, dedicación, conocimientos muy específicos, profesionalidad e integralidad para garantizar el correcto control de los recursos financieros que guarda y protege, así como también para financiar los entes económicos que conforman la estructura productiva-económica-financiera dentro de parámetros bien calculados que no causen inflación, y para que no se desvíen los recursos, sino que se inviertan con eficiencia, y se logre una sólida economía,

incluidas las relaciones financieras internacionales, proyectando hacia el exterior una imagen de seguridad y confianza a sus clientes, y sobre todo, controlar sistemáticamente el dinero en circulación para evitar procesos inflacionarios que tanto daño ocasionan a la economía y a la población.

Cuando estas obligaciones no se cumplen cabalmente, se crean dificultades, hay ineficiencia, se perjudica la economía, y a corto o largo plazo se afectan las finanzas internas y externas.

Un banco débil, que brinda un inadecuado servicio a sus clientes; que emite dinero sin respaldo productivo, que aplica incorrectas políticas crediticias y financieras, tasas de interés fuera de lo normal; que otorga préstamos sin respaldo, sin recuperarlos, con carteras plagadas de estos préstamos, renegociados o reestructurados y, lo peor, con altas carteras en vencido, emitiendo dinero a la circulación indebidamente, le hace mucho daño a la economía del país. Por eso es importante que sus empleados conozcan esto; que sean profesionales y apliquen correctamente la política monetaria, crediticia y de control, defendiendo su razón de ser ante solicitudes de financiamientos a clientes cuando no se puedan recuperar, o haciendo funciones de presupuesto otorgando subsidios indirectos, a través de préstamos otorgados, con conocimiento de que no proceden por la situación financiera que presente el sujeto y porque no existen garantías o ingresos que lo respalde para garantizar su recuperación. Esta práctica se ha utilizado; por tanto, no es ocioso recordarlo y trabajar incansablemente para eliminarla.

Cuando se produzcan desastres naturales de cualquier tipo y se afecten los cultivos y las producciones, no renunciar al cobro de los préstamos; resarcirse con el seguro, dar tratamientos, pero con la condición de cobrarlos; garantizar siempre que haya un garante que responda, incluyendo los organismos y el Presupuesto del Estado. No diferenciar la aplicación de los principios del crédito en algunos clientes ocasiona problemas a la economía y lastra la moral del bancario, que no entiende por qué se plantea por orientaciones superiores otorgar crédito a algún sector o sujeto, violando esos principios, lo que no quiere decir que mediante los mecanismos bancarios tradicionales se le pueda prestar al sujeto de crédito alguna ayuda, pero sí dentro de los principios de financiamiento y contando con la seriedad del cliente y su trayectoria futura, con estrategias que garanticen la recuperación financiera productiva del sujeto de crédito en un determinado plazo. Somos un banco estatal socialista, pero es ineludible para el bien de todos cumplir estrictamente los principios del crédito; de esa forma ayudamos al progreso económico de la nación y al bien de las entidades y del país.

Quien no reúna esos requisitos o esté dispuesto a hacerlos suyos en el corto plazo, no merece trabajar en una institución bancaria. Por tanto, aunque se considere discriminatorio, la regla de juego para entrar y permanecer en el banco debe ser diferente a la de los demás centros de trabajo; en todo caso, por concurso de oposición o por riguroso examen de conocimientos demostrados antes de entrar; y durante su permanencia, se pueden hacer evaluaciones periódicas, o considerar el simple criterio del jefe inmediato superior sobre su resultado integral en un determinado periodo de tiempo.

Por eso es necesario –más en estos tiempos en que, en general, se han deteriorado los valores cívicos, morales y éticos de la población– prestar especial importancia a la capacitación como una de las vías para lograr el correcto funcionamiento de una institución bancaria, con contenidos concretos y sistemáticos, erradicando la práctica de cursos generales que no tocan los aspectos esenciales. Se puede tener muchos títulos universitarios, pero si no se conoce la materia bancaria específica y no se aplica con todo rigor, jamás la persona será un profesional apto para trabajar en un banco.

El trabajador bancario que se inicia, debe comenzar por el puesto de menor categoría e ir rotando por las distintas áreas, recibir los conocimientos prácticos de la persona que se desempeña en ese puesto, de manera que se transmitan los conocimientos de una generación a otra y se garantice la prestación del servicio en todo momento, desde luego, garantizando la compartimentación establecida. Un cajero no puede trabajar en el área donde se tramitan los instrumentos que él recibió en el día; eso sería un grave error. Debe tener los conocimientos mínimos de lo que es un banco, sus operaciones y sus mecanismos, para poder ascender en la cadena laboral hasta ocupar máximas responsabilidades, siempre de acuerdo con sus aptitudes, conocimientos, profesionalidad e integralidad. Además de la experiencia práctica, la capacitación aporta un considerable apoyo, pero reiteramos una capacitación práctica dirigida a lo específico, a lo vital, utilizando la mecánica bancaria de que todo en el banco se concatena, se interrelaciona y se tiene que hacer con máxima eficiencia y seriedad, manteniendo la compartimentación, la correcta distribución de funciones y con el personal exacto, ni más ni menos de lo que se necesita, porque es perjudicial para la institución tener más personal que el que necesita.

En todo curso, una materia que debe estar presente –consejos para no confrontar dificultades– es la experiencia adquirida por años en la banca.

Los tiempos actuales, donde tiene cabida en nuestra economía el sector no estatal, los tra-

bajadores por cuenta propia, las cooperativas no agropecuarias, la ampliación de las facultades empresariales, el fisco, la inversión extranjera, en fin, todas las adecuaciones que se aplican en el modelo económico, exigen que el sistema bancario se fortalezca en materia jurídica, en su conocimiento, aplicación y con la presencia de asesores jurídicos en todos los niveles, desde la sucursal, la provincia, hasta la Oficina Central, pero no solo para despejar dudas jurídicas y participar en litigio, sino actuando en el desarrollo práctico del trabajo; elaborando contratos de crédito y contratos de garantías, e incluyendo en los contratos cláusulas que garanticen la recuperación de los préstamos; y de acuerdo con las características del sujeto de crédito, sobre todo, algo que no ha sido práctica últimamente en los bancos, presentar en los tribunales reclamaciones judiciales cuando no nos pagan los créditos, se violan las garantías o se le da mal uso a los financiamientos que otorgamos.

La presencia del asesor jurídico a nivel de sucursal garantizará también el control y uso de la documentación legal que presenten los clientes, pues solo habrá un expediente por cliente, que dará servicio a todos los frentes de trabajo, área comercial, cuentas corrientes, *Conozca su cliente*, con el fin de evitar pedir dos veces el mismo documento, o tener el mismo documento archivado en tres lugares distintos. Además, esto garantizará tener una documentación legal más precisa, confiable y detectar alteraciones o errores que después en litigios legales pueden perjudicar al banco.

Esta materia dentro de la capacitación, es decir, lo jurídico, tiene que tomar preponderancia e impartirse con sentido práctico y con ejemplos verídicos por asesores jurídicos del sistema, con amplio conocimiento en la materia, desde luego, incluyendo la correspondiente bibliografía en esta primera etapa, que será imprescindible para formar un binomio gestor-jurista que permita estar preparado para enfrentar en esta materia los nuevos cambios que se avecinan.

A continuación se exponen algunos temas a incluir en la formación de los trabajadores bancarios para impartirlos en las propias sucursales, concretamente, valorando su aplicación con todo rigor y explicados por el personal de mayor experiencia, en colectivo y en horarios que faciliten la captación de lo que se imparte, con métodos prácticos, concretos y específicos de la materia bancaria, vista con ejemplos de casos sucedidos dentro de la propia sucursal, con exposiciones y contenidos propios de las tareas y funciones que ejecutan los trabajadores de la sucursal, utilizando también experiencias de otros bancos, orientaciones, normas y procedimientos de los niveles superiores.

Toda capacitación que se organice debe partir de los siguientes principios:

1. La clase debe impartirse por el trabajador que más domine el tema.
2. Las explicaciones deben partir de los propios modelos, normas, mecanismos de control, y con hechos reales ocurridos en la propia sucursal.
3. El área comercial incluirá ejemplos prácticos: verificación de respaldo, análisis de balance, análisis de una solicitud de crédito, etcétera.
4. Su programación debe elaborarse por la propia sucursal.
5. Dejar evidencia, por parte del ponente o profesor, de la clase impartida, los asistentes, los trabajos de clases, las prácticas, etcétera.
6. Los exámenes de evaluación los elaborará el profesor y serán aprobados por el director de la sucursal.
7. Cada sucursal programará las actividades de acuerdo con sus necesidades y características, dándoles el orden que entienda, partiendo de los resultados del trabajo, las deficiencias más comunes que le reportan y de la propia experiencia del trabajo diario.
8. Se emitirá un breve resumen trimestral de las actividades realizadas y los resultados obtenidos.
9. El tiempo dedicado a la capacitación será definido por cada sucursal, y se considerará como tiempo de trabajo.

Los principales temas se abordarían según las necesidades reales de la sucursal y las características de su personal, aunque cada sucursal o nivel de dirección decidirían los temas a realizar.

En determinados temas se puede solicitar apoyo a otra sucursal o a la Dirección Provincial, e incluso, a organismos externos, cuando se trate de verificaciones físicas, costos, gastos, rendimientos, etcétera.

I. Otorgamiento, control y recuperación del crédito

- Generalidades.
- Clasificación.
- Modalidades.
- Tasas de interés activas y por mora.
- Comisiones.
- Garantías.
- Expediente de crédito.
- Documentación legal, contratos de crédito, contratos de garantía, expedientes legales, control integral de la documentación legal.
- Organización, funcionamiento y facultades de los comités de crédito.
- Solicitud del crédito, formas de presentación contenido calidad, agilidad en su tramitación.

- Evaluación de la solicitud del crédito, análisis de su calidad y veracidad.
- Aprobación y formalización del crédito.
- Seguimiento y vencimiento de los préstamos otorgados.
- Renegociación.
- Reestructuración.
- Contabilización.
- Explicación de las cuentas y subcuentas que se utilizan y los códigos.
- Formalización de los créditos.
- El riesgo crediticio.

Para los créditos al sector campesino y cooperativo:

- Sujetos de crédito, estatus legal, historial, productivo y financiero.
- Objetos y límites.
- Solicitudes de los créditos, modelos y proformas a utilizar, información mínima que debe contener, evitando solicitar información que no se use o no sea indispensable.
- Recepción de las solicitudes de crédito, definir bien la fecha y el tiempo en que se tramitó, evitando demoras innecesarias.
- Análisis de las solicitudes de los créditos, para evitar aprobaciones inadecuadas que generen créditos vencidos o no recuperación de los importe prestados.
- Crédito forestal.
- Vencimientos.
- Cobros.
- Control y restricciones.
- Verificación del respaldo material.
- Crédito a usufructuarios de tierras ociosas.
- Crédito para compra de suministros de insumos en las tiendas del MINCIN.
- Tipos de garantías a solicitar a los clientes, teniendo en cuenta las características del sujeto de crédito, cómo se debe actuar en lo jurídico y lo legal para lograr que todos los préstamos que se otorguen tengan la garantía real garantizada.

I. Materia jurídica
- Ejemplo práctico de cómo debe confeccionarse un contrato de crédito, teniendo en cuenta las características del sujeto.
- Ejemplo práctico de cómo confeccionar contratos de renegociación, reestructuración de deudas a los clientes.
- Ejemplo práctico de la firma de contratos de garantías.
- Documentación legal a exigir a los clientes, su archivo y control.
- Análisis y valoración de la documentación legal que deben presentar los clientes al banco, su periodicidad, contenido y uso.
- Relaciones de trabajo entre los asesores jurídicos, los analizadores y los operativos.
- Estudio y análisis de la documentación jurídica por todo el personal de la sucursal.
- Presentar a los tribunales reclamaciones por impago de los préstamos otorgados, violación de las garantías o cualquier demanda que surja del comportamiento de los clientes.
- Cómo se ejerce en la práctica las demandas de las garantías.

II. Las cuentas corrientes, incluyendo su documentación legal, inactividad, su peso en los pasivos del banco, su uso adecuado evitando violaciones, las sanciones a aplicar, incluyendo la de los agricultores y usufructuarios.

III. Análisis y aprobación de los fondos fijos a las entidades, riesgos que se corren, responsabilidad que asumimos.

IV. Pago por factura modalidad operatividad riesgos, complicaciones operativas, volumen de trabajo que genera, aplicación de las medidas de control para evitar errores, deficiencias y delitos.

V. Manejo, control y otorgamiento de los fondos rotatorios.

VI. Manejo, control y otorgamiento de los fondos emergentes.

VII. Proceso de reestructuración de deudas en el MINAG y AZCUBA.

VIII. Financiamiento al programa de frutales.

IX. Análisis integral y elaboración de informes.
Esta materia es de suma importancia, sobre todo para los gestores de negocios, tanto en la elaboración de un informe de visita a los productores y usufructuarios que se inician en las relaciones con la sucursal bancaria, como del informe de un organismo de una campaña, etcétera. El análisis de las carteras, fundamentalmente de los préstamos vencidos, juega un papel muy importante en la formación integral del especialista y de los dirigentes del área comercial. Por eso a esta materia se le prestará especial interés en su enseñanza, y las clases se impartirán por personas con experiencias y conocimientos suficientes. Un especialista de la provincia o de una sucursal puede trasladarse a otras sucursales cuyo personal es de nuevo ingreso.
En este capítulo se explica la forma en que se deben hacer las valoraciones y análisis de los resultados alcanzados, y los informes –sobre todo del área comercial– de un sujeto de crédito de un organismo, de un cultivo, etcétera, expresando de forma resumida las principales deficiencias y las sugerencias para su erradicación.

La efectividad con que se realice el análisis en la sucursal bancaria posibilita conocer los problemas y dificultades existentes en general, sobre todo en el financiamiento crediticio, donde es determinante analizar la situación de las carteras por sujeto, por organismo, de manera que se pueda identificar problemas como la insuficiencia de respaldo material, mal uso del crédito, la existencia de préstamos vencidos. Hay que saber cómo practicarlo y la forma en que se deben presentar los informes.

Por tanto, esta materia será impartida presentando casos específicos de sujetos de crédito o de cualquier otra cuestión.

Igualmente sucede en la parte contable, operativa, etc. donde el análisis también tiene vital importancia.

X. Otras materias que se consideren necesarias incluir de acuerdo con las características de la sucursal y su personal.

En el área operativa:

1. Efectivo

- Contenido de trabajo del cajero bancario, operatividad, funcionabilidad, ejercicios prácticos.
- Custodio de las reservas de efectivo, operatividad, control, ejercicios prácticos.
- Remesas de efectivo, su elaboración trámite y control.

2. En la bóveda de valores

- Acceso del personal, seguridad, operatividad, cómo evitar las deficiencias.
- Apertura y cierre de bóvedas, experiencia acumulada, ejercicios prácticos.
- Medidas de seguridad y control general del efectivo, pruebas por sorpresa.
- Formación y preparación práctica del personal del área de efectivo y sus relaciones con las demás áreas.
- Comportamiento del personal de esta área dentro y fuera del banco, relaciones humanas, nivel de vida, profesionalidad.

3. Combinaciones y llaves

- Instrucciones y procedimientos que las regulan. Historial de la sucursal en este sentido.

4. Cuentas de depósitos

- Definición de cuentas y su operatividad.
- Reglamentos de cuentas de depósitos, contratos, legalidad.

5. Títulos de crédito

- El cheque, su uso, mayores riesgos que se corren.
- La tarjeta electrónica, su uso, riesgos que se corren.
- La letra de cambio, operatividad de la misma.
- El pagaré, operatividad y uso.
- La carta de crédito, conveniencia de su utilización.

6. Cuentas de tránsito

- Conciliación, control y chequeo.

7. Apoderamiento de firmas

- Contenido, alcance.

8. Archivo

- Destrucción de los documentos.
- Conservación, mantenimiento y uso.

9. Contabilidad

- Principios básicos de la contabilidad bancaria.
- Clasificación de cuentas.
- Plan de cuentas.
- Cuentas de activo.
- Cuentas de pasivo.
- Cuentas de capital.
- Cuentas nominales.
- Cuentas contingentes y de orden.
- Estados financieros.
- Balance general.
- Estado de pérdidas y ganancias.
- Balance de comprobación de saldos.
- Indicadores financieros.
- Explicación del contenido de las cuentas, cómo operan, cómo se debitan y acreditan y el porqué.
- Cuadre diario de las cuentas, verificaciones y comprobaciones.
- Cierre contable, estricto y revisado para evitar descuadres.
- Seguimiento y control de las cuentas de cartera; evitar su uso para casos excepcionales y garantizar que se elimine de inmediato.

10. Operaciones de cobros y pagos

- Resolución sobre la materia.
- Operatividad.
- Aplicación de lo instruido.
- Forma de verificar su autenticidad.

11. Procesamiento de operaciones por los gestores de negocios y los llamados operativos.

- Distribución de funciones.
- Compartimentación.
- Que el analizador no ejecute actividades operativas que anulen o limiten su trabajo de análisis y las visitas de comprobación a los clientes.

- Contabilización de las operaciones, revisión y aprobación de las mismas.

12. Prevención, autocontrol, capitales ilícitos, lucha contra el delito y la corrupción, con estilo bancario.

- Estudio integral de la materia y explicaciones prácticas de cómo aplicarlo en el banco, que tiene sus características propias, y es necesario adecuar las metodologías existentes a la práctica bancaria.

13. Clases prácticas de análisis de hechos ocurridos en la sucursal, como son: los delitos, la corrupción, los malos resultados de las auditorías, violaciones en el efectivo, otorgamiento de préstamos incorrectamente, etc. recopilados de cada hecho para que el personal analice causas, condiciones y violaciones que se cometieron. Se deben priorizar las verificaciones físicas, el análisis de respaldo material, el análisis de balance, la confección de una ficha de costo, el análisis de una solicitud de crédito, entre otros análisis.

14. Impartir clases prácticas por parte de los analizadores o ingenieros sobre temas específicos, respaldo material, verificaciones físicas, visitas de control a los sujetos de crédito, normas técnicas, de los cultivos, fichas de costo, cartas tecnológicas, presupuesto de gastos, etcétera.

15. Comportamiento, ética y profesionalidad del trabajador bancario.

16. Importancia y contenido de las medidas específicas de control a aplicar en los bancos.

17. Uso, estudio y dominio del Manual de Instrucciones y Procedimientos, resoluciones, circulares, leyes, decretos leyes y otros documentos relacionados con la banca. Tratar de crear bibliotecas que contengan toda esta información, así como las que emiten los organismos vinculados con la actividad bancaria.

18. Temas de tesorería

- Principios de la tesorería.
- Funciones de la tesorería.
- Tipo de cambio.
- Interrelación entre las tesorerías y mercados interbancarios.

19. Forma de captación de nuevos clientes.

20. Evaluación del servicio que se presta.

Se reitera el criterio de que la capacitación debe ser una práctica adecuada a las características de la sucursal, impartida por su personal de más experiencia y conocimiento, y en el momento oportuno, con ejemplos concretos; no teorizar para que no se pierda el interés, y garantizar los medios mínimos a utilizar: un pizarrón, una tiza y un borrador.

En este empeño, es fundamental el papel de los directivos a todos los niveles y el entusiasmo que se le dedique a esta tarea, así como también la propia exigencia de los trabajadores, sobre todo los de nuevo ingreso, para aprender y prepararse integralmente. De aplicarse sistemáticamente, se logrará, junto con los estímulos salariales y otras estrategias, despertar y acrecentar el sentido de pertenencia al Banco de Crédito y Comercio en todos los niveles, y eliminar el éxodo de personal que tanto daño nos hace.

Es por ello que todos debemos trabajar para implementar, desarrollar y mantener la capacitación en las sucursales, direcciones provinciales y Oficina Central, y en todas las áreas, especialmente en las comerciales, que son el centro de la captación de ingreso para la institución.

El país demanda de los bancos excelencia y eficiencia en todos los sentidos, y es nuestro deber responder a la altura de la vergüenza, responsabilidad y carácter revolucionario de los bancarios.

Los éxitos futuros de nuestra institución estarán muy vinculados a la eficiencia con que apliquemos estas ideas, logrando así que cada trabajador bancario se convierta en corto plazo en un profesional de la banca de primer orden.

*** Especialista de la Dirección de Banca Empresa (sector agropecuario). Oficina Central de BANDEC**

El rapto de Europa a través de la numismática

Lic. GISELLE RODRÍGUEZ DESPAIGNE *

La mitología griega aparece en una extensa colección de relatos y en artes figurativas como la cerámica, la escultura y la numismática. Para los griegos de la antigüedad, la religión estaba muy vinculada a sus vidas, puesto que los dioses que adoraban, antropomorfos como ellos, estaban muy lejos de la perfección: hacían básicamente lo mismo que los humanos, pero con diferentes poderes sobrenaturales, según la deidad.

Disímiles son las piezas numismáticas que hacen alusión a la mitología griega. En algunas se representa a sus dioses, y en otras, momentos cumbres de algunos de sus mitos. Reconocer uno de estos en el arte griego no siempre es fácil, se debe estudiar fehacientemente la mitología para poder reconocerlos, ya que está permeada de símbolos, y en muchas ocasiones la escena aparece implícita.

El rapto de Europa es uno de los mitos más conocidos, el mismo ha sido reproducido en diferentes manifestaciones del arte. Tiziano, Rembrandt y Gustave Moreau han sido de los tantos pintores que han inmortalizado esta escena con su lienzo. Por otra parte, el colombiano Fernando Botero la llevó a la escultura, y en las letras el poeta Ovidio relató los hechos en su afamada "Metamorfosis". La numismática también ha plasmado este relato en sus monedas.

Poseemos en la colección del Museo Nacional Numismático dos piezas que, a pesar de los siglos que los separan, los materiales de elaboración y la calidad del diseño representan el mismo mito. La primera, una estátera eginética de 430-300 a.C., representaba en aquel momento la religión que regía la vida de los antiguos; la segunda, dos euros de 2004 representa la cultura griega, esa mitología que hoy no es más religión, sino patrimonio, o sea, se pretendió dar una vuelta atrás hacia el pasado clásico.

El Mito

Disímiles formas de seducir tenía el dios Zeus, cuando se enamoraba de alguien no dudaba en poseerla y utilizaba para ello las más increíbles artimañas. Para tener relaciones con Sémele, madre de Dionisio, la fulminó con un rayo; para estar con Dánae, madre de Perseo, se convirtió en una lluvia de oro y para poseer a Leto, madre de Apolo y Artemis, se convirtió en un hermoso cisne[1], pero de todos los romances que el dios Rey tuvo con diosas, semidiosas y mortales, uno de los más reconocidos y reproducidos en el arte es el que supuso el rapto de la bella Europa.

La mitología cuenta que Zeus se enamoró perdidamente de Europa, hija del rey Agenor y Telefasa[2]. Ella jugaba con sus compañeras en la playa de Sidón o a veces Tiro, según la bibliografía, donde reinaba su padre, cuando Zeus la divisó y quedó maravillado por su belleza, por lo que se prendó de ella.

Como el más grande del Olimpo sabía que Europa podía rechazarlo si se le presentaba naturalmente, se transformó en un hermoso toro blanco, y fue a rendirse a los pies de la bellísima doncella.

Primero, la joven se asustó, pero luego fue tomando confianza. En un primer momento, optó por acariciar el lomo del maravilloso animal y decidió por último montar en su espalda. Zeus, que esperaba esta acción de Europa, inmediatamente se levantó y partió hacia el mar.

Europa gritaba y se aferraba con fuerza a los curvados cuernos, pero Zeus no se detuvo, se adentró en las olas y se alejó de la tierra, hasta llegar a Creta. En Gortina, Zeus logra su cometido y se une con la joven cerca de una fuente y unos plátanos, que bendecidos por haber presenciado el divino acto de amor, nunca más volvieron a perder sus hojas.[3]

Cuando Europa murió le fueron concedidos los honores divinos y el toro que había sido la forma en que Zeus había amado a Europa fue convertido en constelación e incluido en los signos del zodíaco, lo que conocemos hoy como Tauro.

[1] Pausanias, Descripción de Grecia. Libro IX.
[2] Idem.
[3] Cayón, Juan R. Las monedas de los griegos y sus enemigos, Orfila 10, 2013, Madrid, p. 708.

Representación del mito en las piezas

Denominación: estátera eginética.
Metal: plata, en griego antiguo argento.
Peso: 11,61 gramos
Año: 430-300 a.C.
Valor: 2.200 euros.
Estado de conservación: V. F. (muy buena).
Técnica: a martillo.
Dimensiones: 22mm

Anverso. Joven, que supone ser Europa semidesnuda con peplos en las piernas, sentada sobre las ramas de un plátano; su mano derecha apoyada en una de las ramas, y la izquierda soportando su mentón en actitud reflexiva.

Reverso. Toro marchando a la derecha con cabeza erguida y vuelta hacia la izquierda.

Teniendo en cuenta que en una moneda el espacio es muy reducido para recrear completamente un mito o un pasaje de la naturaleza que sea, en esta pieza se evidencia claramente que estamos hablando de "El rapto de Europa". El toro blanco es uno de los símbolos de este mito, símbolo de Zeus y, por tanto, protagonista de esta leyenda. El toro es un animal que representa virilidad y fuerza, y este dios es conocido precisamente por su masculinidad y fertilidad. No sería posible representar tan afamada historia, una de las más reconocidas hazañas del amor del mítico dios padre, sin escenificar el toro.

En el anverso se observa a una Europa tranquila, semidesnuda, pensativa, lo que supone que el artista trató de plasmar el momento después del acto de amor; las hojas de plátano nos permiten constatarlo; estas son otro de los símbolos que nos permite identificar el mito, ya que, cuando Zeus atravesó el mar y la llevó consigo a Creta, específicamente a Gortina o Gortia, los arbustos de plátano jugaron un papel fundamental, ya que, según la mitología, al presenciar el acto de amor, el dios permitió que sus hojas se volvieran perennes, mientras que en otras obras se representa el rapto en sí. En esta estátera se plasma el momento después de la tempestad.

La plata, permite mostrar un toro blanquecino como nos narra el mito, a diferencia de algunas obras plásticas, donde el toro tiene un color carmelita o rojizo; esto nos permite afirmar que el artista fue más fiel a la historia.

Denominación: 2 euros

Los anversos nacionales de las monedas del euro de la Grecia actual presentan un recorrido a lo largo de su historia, su identidad política y su marina de todos los tiempos. Esta moneda es la de más alto valor facial y, junto al euro metálico, el cual es representado por un búho, símbolo de la inmortal Atenea, recuerda los tiempos de esplendor de la Grecia antigua, como parte de la cultura clásica que perdura a lo largo del tiempo[4].

Metal: moneda bimetálica:
cobre-níquel (interior), níquel-latón (exterior).
Peso: 8,50 g
Año: 2002
Valor: 7 euros
Estado de conservación: E. F. (excelente)
Técnica: prensa acuñadora, troqueles.
Dimensiones: 25,75 mm

Anverso: La imagen acuñada en la moneda es un mosaico espartano del siglo III. En el mismo, a diferencia de la estátera, está representado el rapto en sí, con Europa montada encima del flamante toro, dígase Zeus en su metamorfosis, un toro carmelita, lo que difiere del mito; el color cobrizo de la moneda no permite evidenciar ese detalle.

La joven aparece semidesnuda, con unos peplos que caen por sus muslos, lo que da la sensación de que se encontraba plácida en su entorno, como cuenta el mito antes de ser raptada por el dios.

[4] Kreutzer. Las monedas del euro. Conocer y coleccionar las monedas de la Unión Europea, p. 36.

Reverso: La unión europea representada sin fronteras políticas para simbolizar la cohesión, sobre un fondo de seis líneas verticales, limitadas cada una por dos de las doce estrellas de la Unión, en primer plano "2 euros".

Conclusiones

La mitología griega ha ejercido una amplia influencia sobre la cultura, el arte y la literatura universal y sigue siendo parte del patrimonio de la humanidad. La numismática, ciencia que estudia el dinero, ha formado parte de esta legitimación, plasmando en monedas u otras formas de cambio elementos mitológicos que han representado esta cultura durante siglos.

En la actualidad, el rapto de Europa no es la única escena mitológica que se representa en la numismática griega; también se recurrió a una moneda muy antigua, cuyo anverso es la lechuza, símbolo que representa a Atenea, y que hoy es una moneda de un euro.

Bibliografía

- *Cayón, R. Juan. Las monedas de los griegos y sus enemigos, Editorial Orfila 10. Madrid, 2013.*
- *Hesíodo. La teogonía. Bibliografía digital.*
- *Kreutzer. Las monedas del euro. Conocer y coleccionar las monedas de la Unión Europea.*
- *Murray, Alexander. Quién es quién en la mitología. Bibliografía digital.*
- *Ovidio. Metamorfosis. Bibliografía digital.*
- *Pausanias. Descripción de Grecia. Editorial Gredos. Bibliografía digital.*
- *Walter, Otto. Los dioses de Grecia. Bibliografía digital.*

* Museóloga del Museo Numismático

AUDITORÍA FINANCIERA
Autor: Sergio Pozo Ceballos y Ángel Jean Hernández Núñez

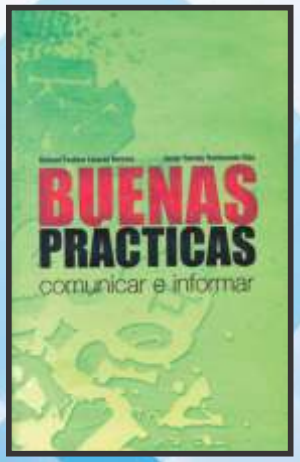
Brinda a los auditores las herramientas necesarias para comprobar la razonabilidad de los saldos de las cuentas y de la información contable financiera de las empresas para tomar mejor las decisiones.

CAMBIANDO LA MENTALIDAD...EMPEZANDO POR LOS JEFES
Autor: Manuel Calviño

La presente obra muestra una versión escrita de un ciclo de conferencias organizado por Gecyt, dedicado a construir una mirada reflexiva, operativa, cuestionadora y propositiva de las prácticas de dirección.

CORTESÍA Y COMPORTAMIENTO
Autor: Cecilia Osorio Guerra

La publicación contiene una suma considerable de ideas, normas y preceptos generales que abarcan desde la cortesía hasta las relaciones interpersonales, y que sirven de guía para mantener una conducta correcta. Es un importante instrumento que se inserta en la batalla por alcanzar una educación general integral.



BUENAS PRÁCTICAS: COMUNICAR E INFORMAR
Autores: Manuel Paulino Linares Herrera y Javier Ramón Santovenia Díaz

Presenta un texto orientador para proyectos de investigación. Se informan los métodos y medios que deben emplearse, y los elementos básicos de redacción y estilo para los textos de ciencia y tecnología.

BANCO CENTRAL DE CUBA