

BCC

REVISTA
DEL BANCO CENTRAL
DE CUBA

2016/Año 19. N° 1



**El pueblo
lo merece...**

**mayor
compromiso,
mayor abnegación**

Le invitamos a colaborar

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





BCC
REVISTA DEL BANCO
CENTRAL DE CUBA

2016/Año 19. Nº 1



Acontecer

**Realizan reunión de balance
del trabajo de la banca en 2015** 2
MSc. María Isabel Morales Córdova

Pasando revista al Proyecto del PNUD 12
Lic. Carmen Alling García

Premisas de un banco 16
Lic. Ernesto M. Sarduy Lorenzo

**Imparten seminario para fortalecer
lucha contra el lavado de activos** 10
MSc. María Isabel Morales Córdova

**Héroes más allá de una película
del sábado** 14
Lic. Lianet Leandro López

Análisis

**Identificar los riesgos... prevenir
los delitos** 18
Lic. Yudy Castro Morales

Técnica Bancaria

**Algunas sugerencias para la defensa del
informe de investigación** 22
Lic. Julio César Jiménez Rivero

**Plataforma de cambio para
implementar el enfoque de gestión
por competencias** 26
*Dra. Gislina Mesa Contreras,
Dra. María Sotolongo Sánchez y
MSc. Pável Bendoyro Durán*

Detrás de la Moneda

**Consideraciones sobre los billetes del
circulante cubano asociados al Che** 31
Lic. Daniel Vasconcellos Portuondo

SUMARIO

Las opiniones expuestas en los artículos de esta revista son exclusiva responsabilidad de los especialistas que los firman. El Banco Central de Cuba no se identifica necesariamente con el criterio de los autores. Los artículos pueden ser reproducidos, citando la fuente.

Comité Editorial: Ana Rosa Sardiñas, Marlié León, Aracelis Cejas, Katerine Aliño, Marta Lussón, Nelson Martínez, Gustavo Roca, Mercedes García, Benigno Regueira, Michelle Aldo, Guillermo Gil e Isaac Hernández. **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; Anisia Angarica, CADECA; Gretel de la Caridad Torrens, 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).

CIBE
CENTRO DE INFORMACIÓN BANCARIA Y ECONÓMICA

Teléfono: 862-8318

Fax: (537) 866-6661

Correo electrónico: cibe@bc.gov.cu

Realizan reunión de balance del trabajo de la banca en 2015

Lic. MARÍA ISABEL MORALES CÓRDOVA*

Enfatizan necesidad de mejorar la calidad del servicio a la población y las empresas

Los factores que continúan incidiendo negativamente en la calidad del servicio, así como el comportamiento de otras importantes tareas a cargo de la banca, fueron temas analizados por integrantes de los consejos de dirección y representantes de todas las instituciones del Sistema Bancario Nacional, durante la reunión de balance del trabajo realizado en 2015.

Presidida por Ernesto Medina Villaveirán, ministro presidente del Banco Central de Cuba (BCC), e Irma Martínez Castrillón, vicepresidenta primera, la cita contó con la participación de Bárbara Águila Reyes, funcionaria del Comité Central del Partido. El Balance se dedicó al 90 cumpleaños de nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro, como la primera de las actividades que estará desarrollando la banca en homenaje al incuestionable líder de la Revolución.

En relación con la calidad del servicio, Medina indicó que, aunque no debemos olvidar el rápido crecimiento de las actividades en que está involucrada la banca, sin que se haya podido contar hasta ahora con una aplicación de los avances tecnológicos de peso, es importante continuar trabajando para prestar el servicio que nuestra población demanda, y poner el énfasis en las reservas organizativas.

El titular sostuvo que, aunque 2015 fue, en general, un año de resultados y de gran esfuerzo, los bancarios no debemos sentirnos totalmente satisfechos. No obstante, apuntó que este fue un período interesantísimo, en que comenzaron a variar las condiciones internacionales en relación con nuestro país, a partir de nuestra resistencia, nuestra lealtad a los principios y, sobre todo, por mantener la conducción de los líderes históricos.

Señaló que tan importante es el proceso gradual de normalización de las relaciones de Cuba con EE.UU., como la creación de condiciones internacionales que permitirán en breve el acceso del país



Ernesto Medina, ministro presidente del BCC indicó que 2015 fue un año de gran esfuerzo.

a nuevos financiamientos, a partir del serio trabajo desarrollado para salir de listas discriminatorias y demostrar que se cumplen las medidas para combatir el lavado de activos, y el financiamiento al terrorismo.

Estamos en una coyuntura en la que nuestro espíritu debe ser de satisfacción y victoria, y estar dispuestos a enfrentar todos los escollos que se nos presenten, enfatizó.

En la cita, la vicepresidenta primera del BCC, Irma Martínez Castrillón, presentó un informe que recoge los principales resultados del año pasado, período en que el entorno internacional mantuvo una persistente inestabilidad, inducida por la crisis económica internacional que comenzó a finales de la pasada década, según afirmó.

La vicetitular indicó que, dada la gran dependencia de las relaciones económicas con el exterior,

la evolución de la economía cubana estuvo influida por la situación internacional, fundamentalmente por el comportamiento de los precios de los principales rubros de exportación e importación, las oscilaciones cambiarias y por las restricciones presentes en los flujos de financiamiento a escala internacional.

Recordó que el 17 de diciembre se cumplió el primer aniversario del inicio del nuevo capítulo en las relaciones entre Cuba y Estados Unidos, en el intento de transitar hacia la normalización de las relaciones que incuestionablemente debe considerar el fin del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto contra nuestro país. También enfatizó que, a pesar de los pronunciamientos del ejecutivo estadounidense, en 2015 se recrudeció el bloqueo en su dimensión financiera y extraterritorial, tal como evidenciaron las multas millonarias impuestas contra bancos e instituciones financieras, como resultado de la persecución de las transacciones financieras internacionales cubanas.

“Por otra parte, el país ha estado inmerso en la actualización del modelo económico-social y en la instrumentación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que fueron aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, un proceso de gran complejidad, al apuntar a transformaciones estructurales en la economía y la sociedad. A este proceso, de forma directa e indirecta, han contribuido nuestras instituciones financieras y el trabajo desplegado por sus colectivos”, enfatizó.

Según trascendió, el Sistema Bancario Nacional (SBN) concluyó el año con un total de 26,905 trabajadores. De ellos, el 70.8% son mujeres; 33.3% son de nivel superior y el 59.5% de nivel medio superior. El 22.0% de la fuerza laboral es menor de 30 años, el 45.7% tiene menos de 40, y el 25.8% más de 50 años. El 24.8% de los bancarios integran las filas del PCC o la UJC.

De los 12 objetivos de trabajo propuestos para el año 2015, se calificaron de Bien 11, y 1 de Regular. Durante 2016 los bancarios darán continuidad a estos objetivos, con los ajustes lógicos en los criterios de medida.

Calidad, una asignatura pendiente

De acuerdo con el informe presentado en los consejos de dirección de los bancos y Casas de Cambio S. A. (CADECA), se ha evaluado de forma sistemática la calidad de los servicios bancarios, generando la adopción de medidas y acuerdos.

El ligero avance experimentado con respecto a 2014 (cuando el objetivo fue evaluado de Mal) respondió a las decisiones tomadas por los bancos para mejorar el servicio, disminuir las colas y las aglomeraciones de público. Las mismas van dando resultados:

- Se ha consolidado la aplicación del calendario de pagos a jubilados de manera desconcentrada.
- En el BPA se realizan el servicio de pagos de jubilados y el cobro de créditos sociales a domicilio.
- Se ha ampliado la red de cajeros automáticos, sus prestaciones electrónicas y el número de clientes (aspecto que se desarrolla más adelante).
- Se ha incrementado la emisión de tarjetas magnéticas.
- Se han incrementado las transacciones de la Banca Telefónica.
- En el Banco Metropolitano funcionan 20 sucursales con horario extendido, y en BPA hay 68.
- Se ha avanzado en la instalación del Sistema de Conducción del Cliente (SISCO): en Banco Metropolitano se ha instalado en 3 sucursales y en 40 (de forma parcial); en BANDEC hay 179 sucursales con el sistema, y en BPA se ha instalado en las 25 principales sucursales.
- En el Banco Metropolitano existen las condiciones materiales para que funcione el 98% de los cubículos de caja.
- Se han incrementado los servicios de banca remota a los clientes jurídicos y el servicio de domiciliación de nóminas.
- Se han incrementado los puestos de trabajo comerciales, principalmente en el BPA.

En general, la Red de Cajeros Automáticos se comportó al 94.2% de disponibilidad, con el siguiente resultado por bancos: Banco Metropolitano (BANMET) 92.5%; CADECA 91.7%; Banco Popular de Ahorro (BPA) 96.4%, y Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) 96.6 %.

En 2015 se instalaron 193 cajeros automáticos y dos cajeros recicladores, por lo que al cierre de diciembre de 2015 existían 776 cajeros en funcionamiento en todo el país. De ese total, 211 son atendidos por SEPSA (cajeros desplazados), lo que incide en su abastecimiento y atención.



El informe central fue presentado por Irma Martínez, vicepresidenta primera del BCC.

No obstante el esfuerzo realizado por los bancarios, se mantuvo un nivel alto de quejas y reclamaciones. De las 637 recibidas, la mayoría estuvo asociada precisamente a deficiencias en la prestación del servicio, aspecto que debe ser motivo de vigilancia permanente en todas las instituciones.

Se prestó atención a la inversión, remodelación y acondicionamiento de sucursales y locales, aunque todavía no se alcanzan los resultados requeridos.

En Banco Metropolitano se pusieron en funcionamiento y se remodelaron 6 locales; de ellos, 3 sucursales, y se trabaja en acciones constructivas en 9 oficinas. Sin embargo no fue posible la apertura de 5 sucursales, como inicialmente se había previsto. El BPA trabaja para la apertura de sucursales en La Habana, en tanto las inversiones previstas por BANDEC y BPA en el Plan de la Economía avanzan, pero lentamente, pues el componente de construcción y montaje se cumplió al 58% de lo planificado.

En el documento leído se reconoció que en la calidad del servicio siguen pesando negativamente la insuficiente cantidad de sucursales para enfrentar

Al intervenir Gloria Rojas, presidenta de CADECA, afirmó que en 2015 esa institución tan demandada por la población efectuó más de 19 millones de operaciones, cifra superior a la del año anterior. Entre las acciones realizadas para mejorar el servicio, estuvieron: fortalecer la línea de cajas e incrementar la preparación de cajeros mediante cursos. Lo que queda por hacer, acotó, está vinculado a la elevación de la profesionalidad, en lo cual inciden negativamente las condiciones de los locales y la fluctuación de la fuerza de trabajo, motivada por solicitudes de bajas relacionadas fundamentalmente con el fortalecimiento de la supervisión y la disciplina, así como también por la aplicación de medidas disciplinarias.

En el caso del Banco Internacional de Comercio S. A. (BICSA), los plazos en la emisión y negociación de las cartas de crédito superaron los 5 días hábiles (límite establecido), lo que provocó quejas de los clientes. Ello se debió al notable crecimiento de las operaciones, que rebasó la capacidad de respuesta disponible, por lo que se están materializando diferentes acciones que deben propiciar la estabilidad de respuesta en el corto plazo.



En el Balance se analizó el alto nivel de quejas y reclamaciones registradas durante 2015.

el incremento de la demanda de operaciones, con énfasis en la capital; la elevada fluctuación laboral en especial de cajeros; la falta de preparación de directivos y trabajadores; la limitada utilización de la tarjeta magnética como medio de pago; la carencia de materiales de trabajo, y los problemas constructivos de algunas sucursales.

Se consideró que los problemas expuestos no impidieron que se alcanzaran ligeros progresos en la calidad del servicio, y se aseguró que continuará el trabajo en aras de alcanzar los estándares de eficiencia que demandan los clientes.

Al respecto, Talía Pérez Valdés, vicepresidenta de BICSA, explicó que los problemas presentados con las emisiones ya fueron resueltos, y las negociaciones son ágiles, aunque influye el desempeño de la compañía DHL, que se atrasa en las entregas y acumula solicitudes. Ante esta situación, se harán las reclamaciones legales pertinentes.

Expuso que el incremento en las operaciones del BICSA fue importante, prácticamente el 37%, pero es real que se tienen que adoptar medidas permanentes para evitar que se produzcan demoras en la respuesta bancaria.



Yamile Berra, vicepresidenta del BCC destacó el perfeccionamiento del modelo de equilibrio monetario.

“Ante todo, estamos trabajando en la puesta a punto de la banca remota especializada, o sea, para solicitudes de cartas de crédito; además, estamos tercerizando algunos servicios informáticos, se están revisando todos los procesos y estamos reestructurando el área de cartas de crédito, con una propuesta de jerarquización que le reconozca a esta actividad sustantiva la importancia que tiene para el BICSA. Además, estamos haciendo mucho hincapié en el tema de la capacitación”, refirió Talía.

Al respecto, Medina indicó tomar la mayor cantidad posible de medidas preventivas, debido al impacto que tiene en la economía nacional cualquier problema con las cartas de crédito. Orientó diseñar los correspondientes planes de contingencia y estrechar lazos de trabajo con otras instituciones como Banco Nacional de Cuba y Banco Exterior de Cuba, donde hay especialistas con los conocimientos requeridos en una actividad muy técnica y que requiere dominar el inglés.

Otros temas abordados

Entre las principales labores realizadas por la banca en 2015, que fueron analizadas durante el balance, figuraron las dirigidas a consolidar los mecanismos e instrumentos de la política monetaria para que regulen la cantidad de dinero en circulación y los niveles de crédito, de manera que contribuyan al equilibrio monetario y cambiario.

También trascendió que durante el periodo se continuó con el proceso de revisión de la nueva propuesta de los indicadores de circulación mone-

taria, se perfeccionó la metodología del modelo de equilibrio y se aprobó la propuesta de un nuevo modelo de equilibrio monetario.

Sobre este asunto intervino Yamile Berra, vicepresidenta del BCC, quien aseguró que el modelo de equilibrio monetario se ha ido perfeccionando y está ofreciendo los datos necesarios para trabajar en el sector de la población, pues da la idea de lo que está pasando en el movimiento de dinero entre el Estado y la población. Igualmente, solicitó el apoyo de las entidades bancarias para que sean informados con calidad los indicadores que se solicitan, y apuntó que es hora de incorporar los datos referidos a los CUC.

Asimismo, se informó que fueron realizados los cálculos sobre la cantidad necesaria de dinero en circulación y la evolución de otros indicadores macroeconómicos al cierre de 2015, y el estimado para 2016, los que fueron incluidos en el informe de la economía de 2015 que elabora el MEP y en el Modelo Global 2016. Se mantuvo un control estricto de la reglas de emisión monetaria y se aprobó en el Comité de Política Monetaria la propuesta de nuevos instrumentos de política para contribuir al cumplimiento de este objetivo.

En el primer año de creación del mercado interbancario, se mantuvo el monitoreo y análisis periódico de su operatoria desde el punto de vista macroeconómico, lo que determinó la utilización de los instrumentos de política monetaria, en los casos que fueron necesarios. Esta observación ofreció señales sobre los problemas de liquidez de algunos bancos, lo que contribuyó a la búsqueda de soluciones ante estas situaciones.



Se le da seguimiento a las deudas renegociadas del antiguo MINAZ, afirmó Ileana Estévez, presidenta de BANDEC.

6

Sobre el mercado interbancario, que entró en funcionamiento en diciembre de 2014, la vicepresidenta Yamile Berra explicó que es el lugar al que acuden los bancos para ofrecer los recursos temporalmente libres y demandar los recursos que un banco requiere en un corto plazo. “Consideramos que este año sí ha cumplido su función, y se ha puesto de relieve la gestión de Tesorería. El mercado interbancario, una vez logrado el ordenamiento monetario del país, permitirá ofrecer la tasa de interés de referencia del sistema; de ahí su importancia”, enfatizó.

Sobre las acciones relacionadas con el proceso de unificación monetaria y cambiaria, Irma Martínez afirmó, en el informe presentado, que se cumplen las tareas del cronograma y que se presentaron para su análisis nuevos temas, que influyen fundamentalmente en los sistemas informáticos, las normas y en los procedimientos bancarios.

Sobre la política crediticia aprobada, tanto para la población como para el sistema empresarial, teniendo en cuenta la actualización del modelo económico en el país, intervinieron varios presidentes de bancos, toda vez que en esta tarea participan directamente BANDEC, BANMET, y BPA. En lo relacionado con el financiamiento a las inversiones, también participan BICSA y BDI.

El informe presentado en el balance indica que en mayo de 2014 se acordó entre BCC, BANDEC, Ministerio de Finanzas y Precios, y Ministerio de la Agricultura (MINAG) un tratamiento financiero transitorio para dar solución a las deudas que en

ese momento se encontraban fuera de término de las empresas del MINAG, con el objetivo de que estas pudieran contar con nuevos financiamientos que les permitan dar continuidad a sus procesos de producción y comercialización, mientras se implementa el proceso de perfeccionamiento de este organismo.

Este tratamiento consiste en la aprobación de un aplazamiento de hasta 360 días a las deudas bancarias fuera de término (renegociadas, reestructuradas y vencidas), al cierre de 30 de junio de 2014. El vencimiento de estas deudas se había prorrogado hasta diciembre de 2015, y recientemente se volvió a prorrogar hasta junio de 2016, fecha en la que deben estar determinadas las fuentes que permitirán la reestructuración de las deudas de estas entidades y su reembolso a futuro.

A estas renegociaciones se les han aplicado tasas de interés preferenciales, que han posibilitado el otorgamiento de nuevos financiamientos por períodos más largos. Algunas empresas han presentado nuevos incumplimientos en los plazos de amortización ya renegociados y reestructurados.

En el caso de BANDEC, se ha dado seguimiento a las deudas renegociadas del antiguo MINAZ (en proceso de cobro) y del Ministerio de la Agricultura.

Las deudas bancarias reestructuradas y renegociadas con AZCUBA, al cierre de diciembre de 2015, ascienden a 6 063,2 millones de pesos. De ellas, 2 122,5 millones serán pagaderas con fondos presupuestarios (fondo del azúcar y fondo del 5,0% de las ventas) y 355,7 millones de pesos a partir del 50,0% de las utilidades de cada entidad deudora, según cronograma de pago establecido.

En relación con ese punto, Ileana Estévez Bertematy, presidenta de BANDEC, informó que la situación de la zafra es compleja, y que las proyecciones no se van a cumplir por diferentes motivos, lo cual ocasionó una evaluación de la producción cañera. Por las afectaciones climáticas, dijo, la calidad de la materia prima no es la apropiada, y hay que moler más caña para producir la misma cantidad de azúcar, lo que lleva a pagarle más a los productores, pero como la calidad de esa azúcar tampoco es la esperada, los precios son menores y los ingresos son inferiores.

En el sector empresarial de la agricultura no se han definido las fuentes de amortización, y en el sector de las UBPC la situación se ha agudizado más, pero se están buscando alternativas porque estamos conscientes de la importancia que tiene la producción de alimentos para nuestro país, aclaró.

También explicó lo que hacen para apoyar el sector de los trabajadores por cuenta propia. BANDEC ha ido asumiendo este riesgo de una manera muy prudente, por lo que cerró 2015 con un financiamiento colocado en más de 7 mil trabajadores por cuenta propia (TCP), con un monto total que no es elevado, pero existen proyectos de trabajo conjunto para avanzar en el microcrédito, a partir de una

experiencia en Holguín, que calificó de muy interesante.

Horacio Navas, presidente del BPA, explicó que, a partir del año 2014, esa institución comenzó a trabajar con fuerza en el otorgamiento de créditos a personas jurídicas, y que, de una cartera aproximada de 500 millones de pesos, ya tienen otorgados financiamientos por más de 7 500 millones a personas jurídicas.

Agregó que, al amparo de la Nueva Política Bancaria, se han concedido más de 400 mil financiamientos por un monto superior a los 2 800 millones de pesos, y por más de 300 millones de pesos a 6 600 TCP. El BPA cuenta con 19 gestores de negocios, que están en la calle, tocando en la puerta de los negocios, destacó.

En su opinión, el gestor de negocios ayuda a descongestionar las sucursales, porque no solo ofrece beneficios sobre los financiamientos, sino ayuda en la tramitación de la documentación. Esto ha sido claramente demostrado en Holguín, donde es buena la experiencia de los gestores y se concentran la mayor parte de los 1 700 de los TCP financiados por BPA.

Además, se informó que BPA ha otorgado más de 30 millones de pesos a cooperativas no agropecuarias (CNA) y que cuenta con una cartera muy sana, pues el índice de créditos vencidos es de 0,01% en el caso de los TCP, igual en los créditos a personas naturales beneficiadas por la Nueva Política Bancaria, y de 0,25% en los otorgados a personas jurídicas. Asimismo, es satisfactoria la recuperación de los créditos sociales.

En general, la recuperación de los financiamientos otorgados por la banca cubana es la prevista. El informe de balance recoge que el saldo por concepto de principal de las deudas bancarias pagaderas con fondos presupuestarios disminuyó en 174,9 MMP, con respecto a diciembre de 2014, y las deudas por concepto de principal pagaderas a partir del 50% de las utilidades disminuyeron en 16,8 MMP, con respecto a diciembre de 2014. Las deudas bancarias sujetas a este tratamiento disminuyeron en 191,7 MMP, en relación con diciembre del año anterior.

En el caso de las UBPC, se han efectuado cobros por 171,4 millones. En relación con las empresas, se ha dado un seguimiento sistemático a la renegociación de la deuda, se ampliaron los plazos y se aplicaron distintos procesos con el objetivo de buscar fuentes para las futuras amortizaciones de estos préstamos.

En 2015 se efectuaron por el BANMET renegociaciones y reestructuraciones de deudas bancarias a 6 entidades del MINAGRI, MITRANS y Biocubafarma, por un importe ascendente a 25 745 000 de pesos, posibilitando el uso del financiamiento por periodos más largos.

El BPA da seguimiento permanente al cumplimiento de los pagos y a la evolución de las entidades con dificultades para prever la posibilidad de impagos. En los casos necesarios, se procedió a la

renegociación y/o reestructuración de las deudas, lo que ascendió a más de 352 millones de pesos.

De igual forma, el informe detalló la labor de BANMET, BANDEC, BPA, BICSA y del Banco de Inversiones en relación con el otorgamiento de créditos a las inversiones de las empresas estatales conciliadas con el Plan de la Economía.

En el caso de BANMET, el saldo de la cartera de préstamos fue de 5 557.2 millones de pesos; de ellos, 5 475.9 millones en CUP y 81.3 millones en CUC. Este incremento se produjo fundamentalmente en el sector estatal, por financiamientos otorgados al Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Economía y Planificación, y entidades pertenecientes al MINAL, MICONs, Grupo Biocubafarma, FINTUR y FIMELSA.

Por su parte, BANDEC ejecutó financiamientos para inversiones por 1,519,8 MMCUP, para un crecimiento del 21% con respecto al año anterior, en tanto BPA financió inversiones a los principales clientes de empresas estatales, por un importe de 2 128 millones de pesos.

En el caso de BICSA, se reportó la aprobación de solicitudes por concepto de inversiones por un monto ascendente a 11 751.3 MCUC. Ese banco concentra el peso fundamental en el apoyo financiero que el sistema bancario ofrece a la actividad orientada al mercado mayorista y a la concentración de compras. Al cierre del cuarto trimestre de 2015, se aprobaron solicitudes por 1 787.9 MM; de ellos, 728.4 MMCUC.

El Banco de Inversiones continuó la prestación de servicios en cuanto a las evaluaciones de las inversiones seleccionadas por el MEP, por su interés para el Plan de la Economía: control ingenieril bancario, cálculo de afectaciones a inversiones terminadas o con significativos atrasos (postinversión) y preinversión.

También resultó relevante que en 2015 se ejecutaron créditos para financiar las actividades de los TCP y otras formas de gestión no estatal por un valor de 413.8 MMCUP, lo cual representa un crecimiento de 382.3 MMCUP con relación al año anterior. Del total de créditos ejecutados, el 61.6% corresponde al BPA, el 35.3% a BANDEC y el 3.1% al Banco Metropolitano.

Durante la reunión se informó que la recuperación de los créditos sociales se comporta al 96.8%. Desde el año 2005 y hasta la fecha, de un plan de amortización de 14 714.1 MM CUP, se han cobrado 14 247.8 MM CUP. En estos momentos, hay 2 135 866 créditos sociales por un importe de 3 377.3 MM CUP. Por instituciones, la recuperación es de: BPA, 98.7%; BANDEC, 96.6%, y BANMET, 91.1%. Al cierre de diciembre, el índice de morosidad promedio de los tres bancos fue del 10.2%. En la cartera de préstamos de los bancos existen 384.9 MM CUP de créditos sociales vencidos.

Especial atención se dedicó también a la política de renegociación de deuda aprobada por la direc-

ción del país, a fin de propiciar que las acciones que se ejecutaran contribuyesen a la obtención de financiamientos externos en apoyo al Plan de la Economía Nacional, línea de trabajo que, como se explicó públicamente durante la última sesión de la Asamblea Nacional del Poder Popular, fue exitosa, pues permitió culminar 10 procesos de renegociación de deudas, algunos de ellos muy importantes para el país por su trascendencia y por la oportunidad que ofrecen de nuevas fuentes de financiamientos para la economía.

En este sentido, Arnaldo Alayón, vicepresidente del BCC, comentó que las renegociaciones de la deuda externa realizadas en el período que cubre el balance fueron exitosas, en particular, la ejecutada con el Club de París, catalogada por los propios acreedores como histórica, no solo por el contexto en que tuvo lugar, sino porque se lograron términos y condiciones sumamente favorables para nuestro país, que incluyen altos montos de contratación, largos plazos de amortización y tasas de interés que rompen con la práctica de ese grupo.

El informe de balance recoge que quedan pendientes algunos procesos en varias fases de análisis y discusión, que se espera se materialicen en 2016, y precisa que se continuó llevando un control sobre los compromisos derivados de los procesos de renegociación de deuda con instrumentos bancarios que se han materializado.

En el Balance se ofrecieron datos sobre el desarrollo de la infraestructura para un sistema de pagos eficiente y automatizado, que responda a las necesidades y transformaciones del modelo económico.

A partir de las propuestas de perfeccionamiento del Sistema Bancario y Financiero Nacional, en su II etapa, se elaboró la propuesta de Política para el Desarrollo del Sistema de Pagos en Cuba. Se inició un estudio, haciendo un diagnóstico de la situación actual del sistema de pagos y se realizaron propuestas de desarrollo a corto, mediano y largo plazos, identificando sus funciones. Se elevó a consulta dicha propuesta en el mes de septiembre, con su cronograma de implementación, a la Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo, a fin de su evaluación y aprobación, según los procedimientos vigentes.

Según trascendió, la ampliación de la red de TPV no marcha según lo previsto en los comercios del MINCIN, UNE y ETECSA, pues solo se han ampliado los equipos instalados en sucursales y comercios de TRD y CIMEX. Por cada operación de Tarjeta Red en TPV, se hacen como promedio 6 operaciones de extracción en cajero.

Se cumplen los cronogramas de implementación de la Banca Telefónica. En 2015 BANMET realizó por ese canal más de 693 mil operaciones, lo que representó un crecimiento del 7.5%, en comparación con el año 2014. También se trabajó en la implementación de nuevos servicios como, por ejemplo, se culminó el desarrollo del pago por amortización de

deudas. BANDEC realizó las pruebas piloto del sistema en el mes de diciembre y entregó 566 tarjetas magnéticas en La Habana, principalmente a clientes de su oficina central en esta fase experimental.

Al cierre de 2015, se emitieron 604,141 nuevas tarjetas magnéticas, lo que representa un sobrecumplimiento del 21%. El total de tarjetas activas por bancos es el siguiente:

BPA	454,593
BANDEC	670,801
BANMET	1,557,526
BICSA	154
TOTAL	2,683,074

Respecto al cumplimiento del objetivo referido a la actualización tecnológica de sistemas automatizados certificados y robustos, basados en una infraestructura informática eficiente, segura y con planes de contingencias actualizado, se supo que en 2015 se cumplió el cronograma de informatización de la Dirección General de Investigaciones de Operaciones Financieras; se avanzó en la integración y modernización de las aplicaciones informáticas y en los procesos de certificación de las aplicaciones contables. Se implementaron medidas para aumentar la seguridad de nuestras redes y se avanzó en el cronograma con ETECSA para aumentar los niveles de conectividad y la calidad de las comunicaciones.

No obstante, el informe recoge que se debe seguir trabajando para mejorar la infraestructura tecnológica instalada, que nos permita contar con centros de datos robustos, confiables y de alta disponibilidad, así como avanzar en la implementación de los planes de continuidad de los servicios.

Acerca del objetivo que orienta actualizar las normas prudenciales, las regulaciones y la supervisión bancaria basada en riesgos (SBR), de acuerdo con los nuevos escenarios económicos y financieros del país, trascendió que fueron emitidas 14 normas para su implementación a las instituciones financieras; de ellas, tres instrucciones y once circulares.

Con la emisión de la norma de capital se cierra el ciclo de modernización de las regulaciones y supervisión con enfoque a riesgos iniciado en años anteriores, lo cual habilita a las instituciones financieras para gestionar sus riesgos de crédito, de liquidez y operacional, inherentes a la actividad bancaria, así como la efectividad de sus sistemas de control interno y la suficiencia de capital.

La actualización de las normativas prudenciales y de la supervisión basada en los riesgos de las instituciones financieras se ajusta, en lo que a Cuba corresponde, con los estándares emitidos por el Banco Internacional de Pagos (Basilea II y elementos de Basilea III).

Paralelamente, se continúa la actualización de las regulaciones relativas al sistema de control in-

terno y a la prevención del uso indebido de los servicios bancarios.

Once normas están en fase final de elaboración, de acuerdo con el cronograma previsto.

Se mantienen avances en la aplicación del modelo supervisor con enfoque a riesgos, en correspondencia con la regulación prudencial vigente y las prioridades establecidas para la solución de problemáticas existentes en áreas y procesos de mayor riesgo, y con vulnerabilidades no resueltas en las instituciones financieras. En el año se efectuaron 22 visitas *in situ* y 38 análisis a distancia.

En junio de 2015, la Junta Directiva de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA) aprobó la incorporación de Cuba como país miembro. De esta forma, Cuba quedó insertada en la plataforma de instituciones de regulación y supervisión, y relacionada con las organizaciones que emiten los estándares internacionales para incentivar mejores prácticas bancarias.

El informe recoge también las acciones acometidas para fortalecer la prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción en el Sistema Bancario Nacional, y para alcanzar niveles superiores en la gestión de los recursos humanos.

Un momento especialmente emotivo fue cuando el ministro presidente Ernesto Medina entregó a los jóvenes que impidieron el robo del dinero de la Sucursal 0918 de CADECA –en el municipio Carlos Manuel de Céspedes, en Camagüey– un diploma de reconocimiento en el que se lee la siguiente frase del Che: *“Todos los días hay que luchar por que ese amor a la humanidad viviente se transforme en hechos concretos, en actos que sirvan de ejemplo”*.

El pueblo lo merece: mayor compromiso, mayor abnegación y entrega

Al hacer las conclusiones del Balance, Bárbara Águila Reyes, funcionaria del CC, enfatizó que el servicio que se presta es la razón de ser de los bancos comerciales y, por ello, ofrecerlo con calidad tiene que ser el primer objetivo de su trabajo. Hay una voluntad del gobierno de ayudar para ampliar la red de oficinas, pero existen limitaciones reales, a lo que se suman las demoras en los trámites de traspaso de locales, sobre las cuales es necesario alertar, reconoció.

Sobre la calidad de los servicios, indicó que existen reservas en el trabajo que deben aprovecharse. Sobre las necesidades del sector de gestión no es-



Bárbara Águila, funcionaria del Comité Central, llamó a incrementar la creatividad y el dinamismo de los bancarios.

tatal, comentó que muchos necesitan más conocimientos acerca de los servicios bancarios y demandan más asesoramiento. “Y aunque la empresa tiene más experiencia de vínculo con la banca, también necesita adquirir más conocimientos, ser más llevada de la mano respecto a los servicios bancarios”, agregó.

La funcionaria llamó a incrementar la creatividad, ser más dinámicos y salir a buscar el mercado que falta por explotar. “Es preciso hacer en la calle todo lo que se pueda sacar de las oficinas”, dijo.

Bárbara recordó el impacto negativo que tienen las colas, las operaciones que no se pueden realizar por falta de conexión y otros muchos problemas que, al final, atentan contra la imagen de la banca y restan brillantez a todo lo que se viene haciendo a lo largo de varios años.

También comentó que los bancarios han tenido una participación importante de cara al VII Congreso del Partido, y no solo los principales cuadros de las oficinas centrales –advirtió–, sino también de las provincias, pues son varios los delegados procedentes de este sector.

“Ustedes son fundamentales para garantizar que se mantenga la confianza en la seriedad de nuestro país para honrar sus compromisos financieros. Eso nos debe servir de mayor compromiso, mayor abnegación y entrega”, concluyó.

Imparten seminario para fortalecer la lucha contra el lavado de activos

MSc. MARÍA ISABEL MORALES CÓRDOVA*

Representantes de la banca cubana participaron en un seminario impartido como parte del programa de asistencia técnica que ofrece a nuestro país el *International Governance and Risk Institute (GovRisk)*, de conjunto con el Banco Central de Cuba (BCC) y la Embajada del Reino Unido, con el propósito de avanzar en el cumplimiento de los lineamientos internacionales establecidos por el Grupo de Acción Financiera (GAFI) para la lucha contra el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y la proliferación de las armas de destrucción masiva.

En esta oportunidad, el seminario centró la atención en el fortalecimiento del sistema de prevención en las actividades y profesiones no financieras designadas (APNFD), por lo que fueron abordadas las obligaciones que estas deben cumplir, según las 40 Recomendaciones del GAFI. En este sentido, se hizo énfasis en aspectos tales como la debida diligencia, las peculiaridades que presentan las categorías de actividades no financieras, la existencia y el mantenimiento de registros, el reporte de operaciones sospechosas y otros informes, así como también en la necesidad y conveniencia de que se proporcione la información requerida por la Unidad de Inteligencia Financiera del país, sin oponer disposiciones vinculadas a secreto o reserva.

En el encuentro, al que también asistieron representantes de todos los organismos que integran el Comité Nacional de Coordinación, fueron analizados exhaustivamente los riesgos presentes en la labor cotidiana de las APNFD y las formas de mitigarlos.

De la mano de dos expertos latinoamericanos, Alejandro Montesdeoca, de Govrisk, y Ricardo Germán Gil Iribarne, funcionario de la Secretaría de GAFISUD a cargo del programa de la Unión Europea con dicha institución, los participantes también pasaron revista a las tipologías de lavado de activos y financiamiento del terrorismo a través de las actividades y profesiones no financieras objeto de estudio, tomando en consideración las particularidades cubanas y los sectores regulados.

En la última jornada fueron abordadas las pautas para la implementación de un sistema de prevención adecuado, que tome en cuenta las peculiarida-

des de cada sector; se conversó sobre los principios generales y las particularidades de la supervisión para estas actividades y profesiones, y se avanzó en la confección colectiva de matrices de riesgo en función de la realidad cubana.

Durante el seminario emergió una y otra vez la convicción de que –aunque por las características del régimen social cubano y las regulaciones de su economía, Cuba está muy distante de los riesgos que se presentan en otras partes del mundo– sí existe la conciencia de que el lavado de activos y el financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masivas constituyen intereses del crimen organizado a nivel internacional, que busca brechas y oportunidades, lo cual es necesario prevenir y cerrar con inteligencia.

Por otra parte, los asistentes coincidieron en que la coyuntura de actualización del modelo económico cubano demanda una mirada coordinada y crítica para que no pasen por alto prácticas que puedan servir para canalizar, por ejemplo, intentos de lavado de dinero.

En una de sus primeras intervenciones, Ricardo Gil comentó que los delitos se incrementan por todo el mundo, de forma más profesional, de la mano de delitos como el narcotráfico y otros como la trata de personas, las mafias, etcétera.

Asimismo, hizo un amplio bosquejo de los motivos por los cuales se comienzan a adoptar decisiones internacionales que se concretaron en las convenciones de Viena (1988) y de Palermo (2000). Recordó también cómo nace el GAFI y cuáles son sus misiones, qué son las Recomendaciones y cómo ha ido evolucionando la definición de los estándares, incorporando el reconocimiento a las particularidades nacionales.

El experto comentó que el lavado de activos es una figura que se define en cada país. En general, –expresó– antes del lavado existe un delito precedente o subyacente, como es el caso de la evasión fiscal, que se incluye como delito precedente después de 2012 en muchas legislaciones. El lavado propiamente se realiza mediante una segunda actividad que no es ilegal en sí misma, sino que se

constituye en delito por el origen de los fondos; se lava para disimular el origen del dinero o los activos (entre ellos, bienes inmuebles), de ahí que combatir el lavado de activos sea una forma significativa de combatir el crimen organizado.

Entre los efectos económicos del lavado de activos, mencionó que se distorsionan las variables económicas nacionales e, incluso, las desestabiliza, generando la competencia desleal, a lo que es necesario sumar el efecto social de la delincuencia y la corrupción, así como los riesgos para el país y sus agentes económicos en términos de reputación.

Alejandro Montesdeoca, por su parte, explicó que las llamadas 40 Recomendaciones son, en realidad, 240 indicaciones contenidas en los requisitos que aparecen con claridad en la metodología de evaluación.

En su criterio, más allá de los resultados en las evaluaciones de las instituciones internacionales, los cuales importan y mucho, los países deben enfatizar en la efectividad de las medidas que van adoptando paulatinamente. Se aprecia, dijo, un avance mundial en el componente formal de esta lucha, pero todavía no se siente a nivel internacional la efectividad que cabría esperar, traducida en casos detectados, sentencias aplicadas y activos recuperados.

Las Recomendaciones del GAFI aportan puntos de vista que deben ser aprovechados, porque resumen las mejores prácticas y proveen de un sistema de evaluaciones para detectar debilidades en los sistemas de prevención y trabajar sobre ellas. Permiten confrontar el diagnóstico, trazar estrategias, fortalecer el trabajo interno potenciando las acciones en equipos, evaluar los avances y concertar la cooperación internacional en este campo.

Las evaluaciones son fotos de lo que está pasando en un momento determinado, indicó, pero no se puede confundir con lo que esté ocurriendo en un país realmente. La evaluación no debe ser un fin en sí mismo, y las naciones no deben conformarse con obtener buenos resultados, advirtió.

Montesdeoca expresó que este es un delito distinto y requiere acciones preventivas diferentes, porque se esconde en actividades que por sí mismas no son ilegales, como es el caso de las compras de casas, la apertura de cuentas bancarias, las donaciones, etc., y los recursos ilícitos se mueven a través de estructuras complejas. Es por eso que conviene implicar en esta lucha y en los planes de prevención a los llamados sujetos obligados, que en los momentos oportunos pueden suministrar la información, encender las alertas necesarias para que las unidades de inteligencia financiera actúen.

Durante el seminario se efectuaron talleres e intercambios de experiencias, que de diversos modos abordaron cuánto se hace y debiera hacerse en Cuba en actividades como las de las notarías y bufetes colectivos, y otras que tengan participación en transferencias de dinero, compraventas, inversiones, etcétera. Igualmente, se apreció el interés por profundizar más en el tema de la debida diligencia y el reporte de la operación sospechosa, desde la posición de las instituciones no financieras ni bancarias.

En la ceremonia de inauguración del seminario, presidida por Mercedes López Marrero y Ana Rosa Sardiñas Jarel, superintendente y vicepresidenta del Banco Central de Cuba, respectivamente, participaron Tim Cole, embajador del Reino Unido; Dominic Le Moignan, director de GovRisk, y Armando Torres Aguirre, director de la Dirección de Inteligencia y Operaciones Financieras del BCC.



Pasando revista al Proyecto del PNUD

Lic. CARMEN ALLING GARCÍA*

El Comité Directivo del Proyecto de Colaboración "Apoyo a la Modernización del Sistema Bancario Cubano" del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) realizó su primera reunión de 2016, en el Centro Nacional de Superación Bancaria, para revisar dicho proyecto, cuyo objetivo general es fortalecer el Sistema Bancario Nacional, mediante la transferencia de tecnologías, la formación del capital humano y la informatización de los sistemas y procesos financieros.

Presidió el encuentro Ana Rosa Sardiñas Jarel, vicepresidenta del Banco Central de Cuba (BCC), con la presencia de Orlando López Garcés, presidente del Banco Metropolitano (BanMet); Edith Felipe Dullos, coordinadora de programas-PNUD; Ángel Ricardo Núñez Fernández, oficial nacional de Desarrollo Humano Local-PNUD; Carlos Fidel Martín Rodríguez, subdirector de la Dirección de Organismos Económicos Internacionales (DOEI) del MINCEX, y Yeniséi Ramírez, especialista de la DOEI.

También participaron directivos del BCC, BANDEC, BPA y BanMet, que son entidades de implementación y responsables del proyecto.

Ana Rosa Sardiñas hizo un breve recuento del desarrollo del proyecto en el último trimestre de 2014 y el año 2015. Seguidamente, expuso el informe de su cumplimiento en 2015, haciendo énfasis en los avances sustantivos/técnicos por cada producto: **Producto N° 1** –Formación o profundización en los conocimientos de la gestión de riesgos macroeconómicos y control de la inflación, política monetaria, organización y gobierno de los bancos centrales, entre otros temas. **Producto N° 2** –Contribuir a ampliar la experiencia en microfinanzas y capacidad institucional para asumir un incremento significativo de la demanda de créditos en términos de recursos, logística y personal capacitado en las nuevas modalidades de gestión bancaria. Introducción de la figura de los gestores de microcrédito. **Producto N° 3** –Introducción de modernas tecnologías y plataformas financieras.

Un espacio importante ocupó el tema sobre el presupuesto ejecutado en 2015 y el previsto para

2016. Al respecto, Ángel Ricardo Núñez expresó que está previsto hacer una revisión de conjunto MINCEX-PNUD para ver cómo van a distribuir el fondo con que cuenta el PNUD, teniendo en cuenta que es para todos los proyecto, y no solo para el banco. También, se revisará la extensión de este proyecto y, posteriormente, se podrá planificar el 2016, sobre la base de los recursos disponibles.

La coordinadora de Programas-PNUD, Edith Felipe Dullos, subrayó que la intención es continuar apoyando el proyecto, y que todo lo expuesto sobre los resultados alcanzados en el tema de los gestores de microcrédito se puede utilizar para mostrarlo en las negociaciones que se realicen.

Con relación al Producto 1, Dayamis Muñoz Riverón, directora de Política Monetaria del BCC, expuso los resultados de los entrenamientos vinculados con el BCC. Enfatiza que, según lo orientado por el Ministro Presidente, se realizó gran parte de estos entrenamientos en Cuba, permitiendo una mayor participación de especialistas, incluyendo incluso otros organismos. Destaca que del área de Macroeconomía del BCC, se capacitó el 90% de los especialistas, además de otros especialistas del sistema bancario. Con respecto al software EvIEWS, considera que su adquisición ha sido muy provechosa para el área que dirige, pues les ha permitido agilizar el trabajo con la generación de informes en mucho menos tiempo que antes.

Entre las necesidades identificadas para la extensión del proyecto, están las capacitaciones en temas de sistemas de pago, pasarela de pago, deudas, uso del modelo de equilibrio general, análisis macroeconómicos, contabilidad de banca central, entre otros.

Se puntualiza la necesidad de herramientas y la adquisición de experiencias en temas de banca central, teniendo en cuenta que actualmente el personal con que se cuenta es muy joven, con poca experiencia y conocimientos.

La directora de Banca Empresa de BANDEC, Vivian Sorolla Fernández, refiriéndose al Producto 2,

expuso los principales logros alcanzados en 2015. En este sentido, explicó que, cuando se empezó a trabajar en el proyecto, se inició con una idea, pero en el trayecto se han abierto nuevos caminos y han surgido nuevas propuestas. También hizo referencia a los conocimientos obtenidos de las experiencias internacionales innovadoras en el microcrédito. Destacó el desarrollo experimental de la figura del gestor de microcrédito en Holguín y la exitosa capacitación de los gestores, realizada con el apoyo del Banco Central de Cuba.

Asimismo, subrayó la necesidad de extender esta experiencia a nuevos territorios y de adquirir el equipamiento asociado a los gestores de microcrédito, así como los conocimientos sobre las experiencias internacionales sobre el tema.

Por otra parte, Oreste Perdomo Santana, director de la Dirección Técnica del BCC, se refirió a la propuesta del Producto 3. Expuso los resultados alcanzados y la factibilidad de extensión del proyecto en el tiempo, y explicó el diseño e implementación de la sucursal bancaria de nuevo tipo.

Con relación a la sucursal de nuevo tipo, Alberto Quiñones, director general de la UASI, señaló que va a tener un gran impacto y explicó que se piensa hacer por etapas, comenzando con equipos menos costosos y menos sofisticados. Además, subrayó todo este proyecto parte de la Estrategia de Automatización del Sistema Bancario, que, de conjunto con otros proyectos, pretende lograr mayor inclusión financiera y mejorar los servicios.

Nelson Pérez López, profesor titular del CNSB, acotó que, si se logran más financiamientos, hay que pensar en la extensión del proyecto para los años 2017 y 2018, pues todo lo que se quiere hacer no se va a poder ejecutar en un solo año.

Al respecto, Sardiñas enfatizó la importancia que tienen las propuestas para el desarrollo de los servicios que brinda la banca, ya que, aunque tienen costos muy altos, contribuyen a la inclusión financiera de la población.

Núñez se refirió a dos momentos: uno es utilizar lo que no se ejecutó en 2015, con la ampliación del proyecto un año más; y otro es la proyección de las nuevas propuestas que habría que analizar independientemente y a más largo plazo. Al mismo tiempo,

propuso que se le dé publicidad a todas las cosas que se hagan, más con los resultados alcanzados.

En este sentido, Edith Felipe reafirmó la propuesta de Núñez de hacer más visible hasta donde se ha llegado, lo cual ayudaría en las negociaciones de nuevos fondos.

Como resultado, se espera fortalecer la capacidad institucional y tecnológica de parte del sistema bancario para garantizar una mayor eficiencia financiera y responder con efectividad a las exigencias de las nuevas medidas y políticas que se están implementando en el país.

El subdirector de la Dirección de Organismos Económicos Internacionales (DOEI) del MINCEX,



Dayamis Muñoz, directora de Política Monetaria del BCC, destacó que los entrenamientos realizados en Cuba permitieron una mayor participación de especialistas.

Carlos Fidel Martín Rodríguez, agradeció la invitación a esta reunión, porque le ha permitido conocer más en la práctica los proyectos del banco y sus potencialidades a futuro. De esta forma, señaló que la continuidad de este proyecto debe responder a los intereses globales de la economía nacional, lo cual está vinculado con la movilización de recursos. A su vez, resaltó la madurez, la integralidad y el optimismo de este encuentro.

Héroes más allá de una película del sábado

Lic. LIANET LEANDRO LÓPEZ*

Fotos: RODOLFO BLANCO CUÉ (Servicio Especial de la ACN)

14

El 14 de enero transcurría como una jornada cualquiera para Manuel, Yoander y Juan en la pequeña CADECA del municipio Carlos Manuel de Céspedes, en la provincia de Camagüey. Sin mucho ajetreo, por ser un día entre semana; la calle principal del pueblo lucía tranquila y con pocos paseantes.

Nada presagiaba que ese jueves marcaría un antes y un después para sus vidas, que experimentarían quizás el mayor susto de sus jóvenes existencias, quienes protagonizarían, como víctimas y rehenes, el primer asalto a una entidad bancaria del que se tenga noticia en el territorio camagüeyano.

Como en una película del sábado –una mala película, según Yoander Betancourt, el cajero de 29 años–, a las 4:01 PM comenzó la pesadilla, justo cuando culminaban el horario de servicio al público para pasar a cerrar las cuentas de la jornada y regresar a casa con la familia.

Un individuo vestido con uniforme verde olivo del Ministerio del Interior llegó con el pretexto de realizar una inspección a los extintores del centro, pero, al solicitarle su identificación, Juan Muñiz, el guardia de Seguridad y Protección, de solo 25 años, recibió por respuesta el frío desafiante de una pistola apuntándole y conminándolo a echarse al suelo.

“Es algo que nadie se espera e, incluso, al inicio se piensa que es una broma o hasta un control sorpresa, pero inmediatamente caes en la cuenta de que alguien te ha encañonado con una pistola y te obliga a obedecer, porque, según decía, no le importaba quitarnos la vida o incluso matarse él”, contó Juan.

“Por fracciones de segundos no sabes qué pensar, pero inmediatamente reaccionamos y empezamos a actuar como indican los protocolos de seguridad establecidos por el Banco Central de Cuba”, explicó Manuel Zamora Mollinedo, supervisor de 38 años.

Eso significa, en primer lugar, tratar de persuadir al agresor y ganar tiempo para que llegue la ayuda, luego de presionar el botón de pánico conectado a la central de alarmas de la Agencia de Seguridad y Protección, que ofrece servicios a CADECA, y la cual se encarga de notificar a la policía.

“Yo, que estaba dentro de la caja todavía, presioné el botón situado allí, pero el asaltante se percató y eso lo descontroló, me apuntó y me amenazó con matarme si llegaba la policía antes de él marcharse con el dinero. Me tiró al suelo y me ató manos y pies”, relató Yoander, el más visiblemente afectado de los tres.

La tensión en ese momento ya era máxima. Al atracador, un joven delgado de solo 22 años, parecía no importarle nada, ni siquiera su propia vida, pues se apuntaba a sí mismo e indistintamente a los trabajadores.

Por suerte, la adrenalina disparó en cada uno de ellos el instinto de supervivencia y la responsabilidad por la vida de sus otros compañeros, y en vez de la temeridad que erróneamente sugieren algunos desconocedores de los protocolos de seguridad,



CADECA de la comunidad Carlos Manuel de Céspedes, perteneciente al municipio de Florida, asaltada a mano armada en el mes de febrero de 2016.

optaron por cumplir las medidas para preservar su integridad física.

“Ahora muchas personas opinan: ¡Ah, pero a ese flaco yo le hubiera dado un piñazo y le hubiera quitado la pistola! Evidentemente, desconocen que esa decisión pudiera haber sido el detonante de una desgracia, pues con un arma de fuego no se juega”, expusieron Manuel y Yoander, quienes, además, tienen experiencia como agentes de protección.

Luego de amarrar a los otros dos, el delincuente encañonó al supervisor para que le echara en un saco el dinero de la caja y también exigió el de la bóveda, y aunque se mostraba muy nervioso y alterado, poseía el dominio de la situación, pues nunca entró a esos espacios, donde lo hubieran podido encerrar y reducir.

“Traté de persuadirlo de que yo no tenía la llave de la bóveda, pero insistió con las amenazas con el revólver, pues no me creía. Entonces desató a Yoander que es quien tenía la combinación, y optamos por obedecerlo, pero solo le dimos una parte del dinero, la cual él ni llegó a saber cuánto era”, rememoró Manuel.

A la captura por cuenta propia

Al concluir el robo, el asaltante los dejó atados de pies y manos con tiras de satín y gasa, y amordazados con esparadrapo, pero apenas escapó, los tres jóvenes ratificaron que, en ocasiones, puede ser cierto el mito filmico de los hombres sencillos, actores de la cotidianidad, convertidos en superhéroes, cuando las circunstancias los obligan.

Sabían que si hasta ese momento no había llegado la ayuda policial, ellos debían salir a buscarla y, a su vez, impedir la fuga, pues aún cuando su vida ya no corría peligro, sí hubiese podido ser cuestionada su integridad moral y honestidad.

Con la celeridad de un escuadrón militar, se desataron las ligaduras y distribuyeron las tareas prácticamente por instinto.

Manuel se encargó de preservar la escena del crimen para el futuro peritaje policial, Yoander se apuró en su bicicleta por llegar a la estación a denunciar, y Juan siguió al ladrón a discreción, quitándose la camisa del uniforme para no alertarlo si se volteaba.

Finalmente, los agentes lo capturaron en una maleza cercana a la vía férrea, a unos escasos 600 o 700 metros de la CADECA, quizás a la búsqueda de su posible plan de escape: el tren con destino a Morón, en la vecina provincia de Ciego de Ávila.

Y aunque hasta ahora la crónica de este inusual asalto parece larga, como eterna se les antojó a Manuel, Yoander y Juan la tarde del 14 de enero de 2016, entre el inicio del ataque y su frustración apenas pasaron unos 30 minutos.



Jóvenes trabajadores de la CADECA que sufrieron un asalto a mano armada en el mes de febrero de 2016, de izquierda a derecha Manuel Zamora, Yoander Betancourt, y Juan Muñiz.

15

El susto en primera persona

Existen momentos en la vida de las personas que las marcan para siempre, sobre todo, cuando se deben sobreponer a temores ancestrales y pensar con cabeza fría para tomar una decisión, luego de la cual no podrán dar vuelta atrás.

A Manuel, Yoander y Juan les ayudó mucho en ese momento toda la preparación que en cuanto a acciones extremas reciben los trabajadores de CADECA en Camagüey. Sin dudas, se necesita mucha valentía también para hacer lo correcto y convertir esa mala película en una con final feliz.

Sin embargo, no pudieron fanfarronear y decir que no sintieron miedo, pues luego de que bajó la adrenalina, desde el día del asalto y hasta hoy, el desasosiego, el nerviosismo y la incertidumbre sobre la posibilidad de haber muerto los acompañan hasta en sus sueños.

Pero también les acompañará para siempre el orgullo de saber que con su actuar salvaron casi 20 mil pesos en cada una de las monedas circulantes en Cuba, y que la crónica del primer asalto en Camagüey a una Casa de Cambio no será más que un caso cerrado, en el cual la justicia colgará los créditos.

Premisas de un banco

Lic. ERNESTO M. SARDUY LORENZO*

Para el resguardo y la circulación financiera debidamente regulada, existen los bancos. Son ellos bases de operaciones que atañen a la economía de un país y al progreso económico de sus habitantes y clientes, toda vez que se encargan de concentrar y regular dichas operaciones. Por otra parte, los bancos siempre han sido centro de atracción, generalmente, por esa "majestuosidad" que proyectan sus edificaciones ubicadas en los centros urbanos, por ser a veces el blanco de atracos y asaltos en la vida real o en películas famosas. Sin embargo, en nuestro país, más allá de su imagen basada en las riquezas financieras que resguardan, subyace con mayor connotación ese cúmulo de valores humanos que son, en síntesis, su principal recurso: sus colectivos de trabajadores, personas cuyos principios, niveles de responsabilidad y capacidades profesionales son puestos a prueba en cada jornada.

En Güines, muy próximo a su Parque Central, se halla una singular edificación establecida como banco desde la época neocolonial. Desde 1997 es el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) en este municipio, con una fuerza laboral de 42 trabajadores; de ellos, 10 cajeros, para quienes el mérito esencial descansa en el alto grado de seguridad que manifiestan durante el complicado proceso diario de todo tipo de operaciones bancarias. La mejor recompensa está en esa calidad humana, fruto de exigencias, de absoluta concentración y compromiso moral que impide, al final del día, una suma equivocada.

Un poco de historia

Cuatro instituciones bancarias marcarían con sabor agrídulce el contexto económico de Güines antes del triunfo de la Revolución; cuatro oficinas que surgieron a raíz del crecimiento económico evidente por el alza del azúcar y por los progresos comerciales que caracterizaron a este y otros municipios: Banco Español, Banco de Comercio, Banco Agrícola y *The Royal Bank Of Canadá*. Los años de crisis, hipotecas, quiebras y declaraciones en bancarrotas propiciaron irregularidades que fueron determinantes para que desaparecieran por un tiempo. Luego, en 1944 se instala el Banco Agrícola e industrial bajo influencias de la Cámara de Comercio de esta localidad. Pero su fama hizo que el 16 de mayo de 1950 fuera atracado, sustrayéndole los asaltantes \$22.000.00 pesos. La

rapidez y pericia de las autoridades y empleados hizo posible, no obstante, la captura de los malhechores con el botín, horas después, en Batabanó.

En 1945 se fundaba otra sucursal del Banco Nacional de Cuba en Güines liderada por el banquero y el entonces presidente de esa institución a nivel nacional, Carlos Núñez Pérez. La primera filial de este banco en esta localidad se remonta hacia 1921. Sin embargo, debido al auge y crecimiento de sus funciones, se hizo necesario emplazarlo hacia una nueva edificación años después. Así, el 17 de octubre de 1954, con una sobria arquitectura quedaba reinaugurado el conocido "Banco Núñez", justo donde hoy se encuentra BANDEC, respondiendo su diseño al estilo europeo de algunos bancos de la época, similares por lo general. Anteriormente, el inmueble había sido una estación de radio. Hay quienes plantean que es idéntico en su fachada a uno situado en Suiza, por sus ventanas laterales muy auténticas. La edificación, levantada en mampostería, consistía en un amplio salón segmentado en su interior por pequeñas casillas departamentales para la atención a los clientes, un área de espera y una Bóveda Central suficientemente asegurada por dispositivo eléctrico y codificación manual, con cubierta gruesa y blindada, además de una verja protectora doble de acero.

En 1959 sus empleados, en una huelga para exigir aumento de salarios, deciden asistir a trabajar mal vestidos en señal de protesta. Al año siguiente, recién triunfada la Revolución y nacionalizada la banca en Cuba, fue intervenido el Banco Núñez, que pasó a ser la Agencia Bancaria Nacionalizada 5-18.

Fieles exponentes del Código de Ética

Próxima a jubilarse tras cinco décadas laborando en este banco, Denia Fiallo Curbelo es su trabajadora más longeva. A sus 76 años comparte experiencias de las distintas etapas por las que ha transitado la entidad. En 2012, en el Memorial José Martí de la Plaza de la Revolución, Denia recibió de manos del ministro presidente del Banco Nacional de Cuba el Sello de Oro, por sus 50 años de servicios ininterrumpidos desde el 16 de junio de 1962. Tanto ella como su directora Marta Palenzuela Páez, al evocar el pasado, coinciden en que la calidad humana de sus trabajadores siempre ha sido el mérito esencial de este banco, su principal rubro; un recurso que vale más que cualquier otro, pues sobran las pue-

bas de honradez, sacrificios y abnegación. Rememora los años difíciles del Periodo Especial, cuando a diario, en medio de apagones y con la escasa luz de mecheros, se debía proceder al arqueo, peso a peso, con sumas en papel o con calculadoras, pues aún no estaban completamente aventajados con la automatización.

“Las nuevas tecnologías hoy día han favorecido en parte la agilidad y eficiencia en los servicios bancarios”, asegura Palenzuelas. “Nuestro colectivo sabe que más allá de las ventajas de la infraestructura tecnológica, la comprobación visual y el conteo al tacto garantizan un menor margen de error para detectar falsificaciones de cheques o de billetes circulantes, o sumas incorrectas. El conteo manual debe ser una operación inviolable. El principal detector de un contador bancario yace en sus ojos y sus dedos: Ellos saben que las máquinas son solo para recontar”.

Por su parte, Denia recuerda los dos años en que se instauró la modalidad conocida como “Depósito en confianza”, servicio implantado el 1º de diciembre de 1985, donde la honestidad y transparencia de los depositarios y contadores se ponían a prueba: El cliente, a nombre de una entidad, traía una bolsa con el efectivo a depositar. El banco le suministraba los sacos, el plomo y las mordazas para el sellado de las bolsas, y el cliente detallaba en un modelo el efectivo total de su depósito, en original y copia. Uno de los modelos se introducía en la bolsa sellada y esta era introducida por un espacio donde, una vez internada, no podía ser sacada. Al día siguiente, la bolsa se sacaba por una puerta trasera asegurada con dos candados. En una mesa de conteo, con varios cajeros responsables como testigos, se procedía a abrir los empaques y contar el efectivo de cada bolsa, sin ellos dominar el monto; al culminar, los contadores debían decir la cifra exacta, y entonces era el momento crucial de confrontarla con el total registrado en los modelos. Si existía alguna diferencia (excedente o faltante), se debía recontar para posteriormente notificar el error a la entidad depositaria.

“El capital humano y la honestidad como premisa son los valores más importantes para este colectivo. Cajeros y contadores están conscientes también de que el crecimiento profesional se logra a diario, y dentro de la institución bancaria”, añade su directora.

Amarilis Rodríguez Linares, otra de las fundadoras de BANDEC, ratifica que los sacrificios durante los años noventa estuvieron permeados de seguridad y firmeza en las labores, pues, a diferencia del presente, los depósitos de las unidades estatales se realizaban uno a uno, algo realmente complicado si se tiene en cuenta, por ejemplo, que se trataba de depósitos diarios de unas 7 cafeterías, 64 bodegas, 32 carnicerías y las entregas inmensas de la antigua Ronera Nucay, todo lo cual hacía casi interminable la jornada laboral. “Un simple error de suma, un solo y único error matemático, representaba volver a realizar las sumas, contarlo todo de nuevo, y hasta tanto no se detectara el error,

ningún trabajador podía abandonar su puesto. El balance diario hoy ya no es agotador como antes”.

Bancarización de la sociedad: hacia un futuro mejor...

En 1997, mediante Acuerdo 3215 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, fue constituido el Banco de Crédito y Comercio. En ese mismo año se instalaba el correo electrónico, y esta fue la primera sucursal de la provincia con este servicio.



En enero de 2013 quedaba completada la instalación del *SABIC. NEF* o *Sistema Automatizado para la Banca Internacional de Comercio de Nueva Estructura Funcional*, un novedoso sistema automatizado certificado para la realización de operaciones bancarias, que permite el Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real, cuya ventaja esencial radica en la inmediatez en los servicios facilitados por el uso de redes electrónicas, los cajeros automáticos, las máquinas de saldo directo, las máquinas contadoras de billetes, sustentado, en parte, por la dinámica del proceso de bancarización de la sociedad, un proceso nacional que debuta en eficiencia, toda vez que servicios públicos como pago a jubilados, de electricidad, teléfono, etc. se realizan con tarjeta magnética.

En la actualidad, BANDEC de Güines, gracias a la automatización, a su excelencia en el Sistema de Control Interno, a la fidelidad al Manual de Instrucciones y Procedimientos y a la calidad humana de su colectivo, presta servicios a empresas, cooperativas, cuentapropistas, campesinos y población, en general; sobre todo, juega un rol importante en el control estadístico de la circulación monetaria mediante la recepción e ingreso de cheques, el otorgamiento de créditos y la capacitación de su colectivo de trabajadores ante cada nueva transformación del Sistema Bancario Nacional.

Publicado en el sitio digital: www.diariomayabeque.cu

* Periodista

BCC

Identificar los riesgos... prevenir los delitos

Lic. YUDY CASTRO MORALES*

Aunque la ocurrencia de delitos de lavado de activos, financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva es escasa en Cuba, cumplir con las Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional y participar en sus evaluaciones resulta prioritario en pos de prevenir la comisión de hechos de esta naturaleza.

Los delitos de lavado de activos, financiamiento al terrorismo o evasión fiscal resultan tan improbables en Cuba que, cuando escuchamos sobre estos temas, apenas logramos, en la mayoría de los casos, asociarlos con la historia de algún futbolista famoso que pretendió burlar al fisco, o con alguna millonaria, heredera incluso de una corona, que intentó "blanquear" su capital.

Pero las posibilidades, si bien escasas, existen. Y el contexto internacional cada vez más complejo, así como el entorno geográfico de Cuba, potencian los riesgos y amenazas respecto a la ocurrencia de estos delitos, que se han convertido en verdaderos flagelos mundiales.

Conocer las amenazas... previene

Según funcionarios del Banco Central de Cuba, las acciones nacionales para el combate a estos delitos incluyen: garantizar que las instituciones cuenten con el marco legal adecuado y que la población conozca sobre lo hecho en este sentido, así como cuáles actos pueden constituir manifestaciones de esta índole.

Pero no basta con lo que podamos lograr desde dentro, sino que es preciso la coordinación de acciones a través de organismos intergubernamentales a los cuales también Cuba se ha incorporado, y que supone, entre otros aspectos, el cumplimiento de las Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) y la participación en evaluaciones.

Creado en 1989 por el Grupo de los Siete (G-7), el GAFI es un organismo intergubernamental destinado al desarrollo y la promoción, en forma de "recomendaciones", de políticas de protección al

sistema financiero mundial, a fin de combatir los delitos mencionados.

Con su Secretaría en París, actualmente está integrado por 36 miembros, 34 países industrializados y ocho grupos regionales tipo GAFI, varias organizaciones internacionales, como Interpol, mientras que son observadores el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, la Organización de Estados Americanos, el Comité Interamericano contra el Terrorismo, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización de Naciones Unidas. Vale destacar que más de 180 países están comprometidos hoy con sus políticas.

El GAFI, de manera general, fija estándares internacionales y promueve la implementación de medidas legales, regulatorias y operativas para prevenir las amenazas a la integridad del sistema financiero internacional.

Y una vez que un Estado se compromete con sus postulados, asume obligaciones de cumplimiento y debe aceptar ser evaluado por su grupo regional, el cual verifica si los estándares agrupados en las actuales 40 Recomendaciones están implementados en su legislación nacional.

Se trata entonces de estandarizar la forma en que las naciones previenen el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva. De ese modo, pueden identificar sus propios riesgos y vulnerabilidades y evitar que sus territorios sean utilizados para la comisión de esos delitos.

Con este enfoque, el GAFI actualizó sus recomendaciones en 2012, las que son evaluadas a cada país desde el cumplimiento técnico y la efectividad en la implementación.

Las disposiciones esenciales están agrupadas en más de 240 aspectos, relacionados con las convenciones de las Naciones Unidas: de Viena (1988) contra el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas; de Palermo (2000) contra la delincuencia organizada, y de Mérida (2003) contra la corrupción.

De igual forma, guardan relación con las resoluciones relevantes del Consejo de Seguridad de las

Naciones Unidas, que los países deben implementar para la aplicación de medidas preventivas en el sector financiero y en otros que intervienen en movimientos de fondos. Además, deben encaminarse al establecimiento de las funciones de cada autoridad como, por ejemplo, las investigativas, de orden público y de supervisión, unidas a otras medidas institucionales.

También deben ocuparse de la disponibilidad de información sobre las personas y estructuras jurídicas devenidas beneficiarias de las transacciones financieras y de traspaso de titularidad. Y como es lógico, participar de manera activa en la cooperación internacional.

Cuba y sus nexos con GAFI y GAFILAT

Cuba comienza a intercambiar con el GAFI a mediados del año 2012, aunque sus recomendaciones estaban implementadas desde 1997 en las regulaciones del Sistema Bancario Nacional.

Justo en febrero de 2013 se inicia la evaluación del país con el propósito de normalizar nuestra integración a ese mecanismo. En solo 18 meses quedó actualizada toda la normativa legal en materia de prevención y enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y a la proliferación de las armas de destrucción masiva. Ello derivó en reconocimiento al compromiso de Cuba y a su inserción en la red global de estados que combaten estos flagelos.

Aunque, paradójicamente, solo los países más industrializados tienen derecho a solicitar ser miembros de GAFI. El resto de las naciones debe cumplir sus recomendaciones a través de su participación en el grupo regional.

Es por eso que en diciembre de 2012 Cuba se integra al Grupo de Acción Financiera para Suda-

mérica (GAFISUD), el mismo que en julio de 2014 adopta el nombre de Grupo de Acción Financiera para Latinoamérica (GAFILAT), al ampliarse su membresía a otros países de Centroamérica y del Caribe.

Este grupo regional intergubernamental, que se crea en diciembre del año 2000, en Cartagena de Indias, Colombia, busca la mejora continua de las políticas nacionales contra dichos flagelos y la profundización en los distintos mecanismos de cooperación entre los países miembros.

Actualmente, 16 naciones de América Latina lo conforman, y su Secretaría radica en la ciudad argentina de Buenos Aires. Promover la implementación de medidas legales para prevenir amenazas a la integridad de los sistemas financieros de los países miembros constituye su divisa fundamental, o lo que es lo mismo: promocionar en la región los mecanismos del GAFI.

Además, es responsable de llevar a cabo las evaluaciones mutuas. Ello significa que los integrantes se evalúan entre sí, para lo cual proponen expertos en las diferentes materias de estudio y se designan países revisores y observadores del examen.

Resulta oportuno reconocer que desde la integración a GAFILAT, en diciembre de 2012, Cuba obtuvo un nuevo espacio de intercambio para mostrar sus realidades y contribuir a articular los esfuerzos de los pueblos latinoamericanos en el enfrentamiento a estos delitos, sin dejar a un lado la participación en las acciones de capacitación de los recursos humanos y en los beneficios de la cooperación internacional que brindan las naciones en esta lucha.

Cuando un Estado se compromete con las Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), asume obligaciones de cumplimiento y debe aceptar ser evaluado por su grupo regional, el cual verifica si los estándares agrupados



en las actuales 40 Recomendaciones están implementados en su legislación nacional.

Cuba, como miembro del Grupo de Acción Financiera para Latinoamérica (GAFILAT), aceptó ser el primer país en evaluarse bajo la conducción de Argentina, Brasil, Ecuador y México, con la coordinación de la Secretaría Ejecutiva de GAFILAT y el apoyo de las presidencias pro t mpore de Uruguay, Colombia y México.

Del examen trascendió, según funcionarios del Banco Central de Cuba (BCC), el reconocimiento por la existencia en el país de un sistema legal y una estructura de órganos del Estado, que en estrecha coordinación y cooperación implementan las políticas para la prevención del lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y de cualquier conducta nociva para la sociedad.

Esas políticas, refirió el informe de evaluación, est n respaldadas por la dirección del país y han sido ratificadas mediante la actualización sistemática de las normativas que posibilitan el enfrentamiento a estos flagelos.

Tales valoraciones consolidan la posición cubana ratificada por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, durante la I Cumbre de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) en Santiago de Chile, el 28 de enero de 2013, cuando dijo:

“Debemos ser capaces de promover una arquitectura regional propia, adecuada a las particularidades y necesidades de América Latina y el Caribe. Podemos también conjugar nuestros esfuerzos contra la drogadicción, como se ha planteado en estos dos últimos días de la reunión, y el tráfico ilícito de estupefacientes”.

En cuanto al terrorismo, valdría tener en cuenta, en primerísimo lugar, la definición en el Derecho cubano, que lo cataloga como “cualquier acto o sucesión de actos que, por su naturaleza o contexto, tenga entre sus propósitos fundamentales intimidar, infundir terror a una población u obligar a un gobierno o a una organización internacional a realizar un acto o a abstenerse de hacerlo”.

De acuerdo con ello, precisó el informe, Cuba ha puesto en vigor medidas legislativas y de diversa índole, con el objetivo de prevenir y reprimir todos los actos y actividades terroristas relacionadas, directa o indirectamente con ellas, incluidas aquellas vinculadas con su financiamiento, protección y vigilancia de las fronteras, la cooperación judicial, así como la adhesión a instrumentos jurídicos internacionales en materia de prevención y detención de estos delitos.

Tales acciones confirman el compromiso de Cuba en la lucha contra el terrorismo, lo cual constituye tema prioritario para el país, tomando en consideración que hemos sido víctimas, por más de 50 años, de innumerables actividades terroristas alentadas desde el exterior, y que han causado cuantiosas pérdidas humanas y materiales, y han provocado incalculables sufrimientos y daños a los cubanos.

El informe de evaluación mutua de GAFILAT expresó, además, que son reducidos los riesgos para la ocurrencia de lavado de activos, financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva.

También reconoció la existencia, desde hace años, de una legislación en materia de auditoría y anticorrupción, y destacó el papel de la Contraloría General de la República, la Fiscalía General de la República, el Ministerio del Interior, el BCC y la Aduana General de la República en el desarrollo de sus propias estrategias institucionales para combatir la criminalidad.

De igual forma, resaltó la preparación del sistema financiero cubano para enfrentar estos flagelos y el movimiento de capitales ilícitos.

No obstante, mencionó algunas dificultades y la necesidad de continuar actualizando las normativas, si bien el gobierno cubano ha incluido las acciones necesarias en su estrategia nacional de riesgos para mitigar las vulnerabilidades en los diversos sectores de la sociedad.

A juicio de los funcionarios del BCC, los resultados obtenidos durante la evaluación evidencian que el trabajo del país es sustancialmente efectivo en las esferas de supervisión financiera, personas y estructuras jurídicas, decomiso, investigación y procesamiento de financiación del terrorismo, sanciones financieras dirigidas a personas y entidades designadas como terroristas por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y medidas preventivas de financiamiento al terrorismo.

Tales méritos fueron reconocidos en la plenaria de GAFILAT, en julio de 2015, donde se constató que, hasta la fecha, Cuba se encuentra entre los países que han obtenido mejores resultados a escala global.

Lo hecho... y los retos

Los buenos resultados, de cualquier forma, no fueron fortuitos, pues se actualizaron las normas legales y procedimientos contra el lavado de activos y el financiamiento al terrorismo, implementados en Cuba desde los años 90 del siglo pasado, y unido a ello, entraron en vigor importantes disposiciones.

Entre ellas figuraron, con ánimo de mencionar, tal vez, las de mayor jerarquía, el Decreto Ley N  316 “Modificativo del Código Penal” y de la Ley “Contra Actos de Terrorismo”, que transforma la tipificación del lavado de activos para ampliar la gama de delitos determinantes del mismo, y precisa varios aspectos en la definición del hecho de financiamiento al terrorismo.

Vale destacar también el Decreto Ley N  317 “De la prevención y detección de operaciones en el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo, a la proliferación de armas y al movimiento de capitales ilícitos”, mediante el cual se creó el Comité Coordinador para la prevención y



La labor de prevención y enfrentamiento a estos delitos, demanda el estudio constante e implica a todas las instituciones del Sistema Bancario Nacional.

enfrentamiento a estos flagelos, el cual funge como órgano consultivo para identificar y examinar dichos riesgos, así como elaborar su evaluación nacional y proponer la estrategia para evitarlos y combatirlos.

Con esta normativa se creó, además, la Dirección General de Investigaciones y Operaciones Financieras que actúa como Unidad Nacional de Inteligencia para proponer y controlar el cumplimiento de las estrategias del país, a fin de evitar la utilización del Sistema Bancario y Financiero cubano como vía para la legitimación de activos provenientes de actividades ilícitas.

Ese nuevo decreto ley definió otros sujetos obligados a reportar las operaciones sospechosas de estos delitos a la Dirección General de Investigaciones y Operaciones Financieras, y a congelar, sin dilación, los activos de las personas y entidades identificadas como terroristas por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

Teniendo en cuenta la práctica del GAFI que exige a los países su definición, en Cuba son las instituciones financieras y las personas que desempeñan actividades de derecho, notaría, consultoría, teneduría de libros, entre otras, quienes deben reportar aquellas operaciones sospechosas identificadas en actividades relacionadas con la compraventa de inmuebles, así como en la creación, operación o administración de sociedades, compañías u otras formas de gestión que autoriza la Ley.

Y si bien los buenos resultados propician elogios, también suponen compromisos que, en el caso de Cuba, comienzan por solucionar las dificultades identificadas por los evaluadores de GAFILAT.

Tampoco resulta ocioso mantener y mejorar lo logrado hasta el momento y mitigar los riesgos que

puedan comprometer al país con el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva.

También cobra singular importancia la atención de las nuevas formas que adoptan esos delitos, en correspondencia con las tendencias internacionales y las disposiciones de las Naciones Unidas, sin obviar la adecuación de estos objetivos al proceso de actualización del modelo económico que tiene lugar en el país.

Ante estas circunstancias y a pesar del éxito alcanzado dentro del mecanismo internacional del GAFI, los especialistas del BCC insistieron en mantener actualizadas las estrategias para prevenir los riesgos y amenazas que puedan impactar al país, teniendo en cuenta que el lavado de activos es un delito de connotaciones muy amplias, que busca dar apariencia de legalidad a ingresos de origen ilícito.

Esta modalidad delictiva puede manifestarse, entre otros ejemplos, en acciones de prestación de cuentas bancarias a terceros para ingresar o transferir recursos financieros sin conocer la génesis de los fondos, así como en compraventa de viviendas, bienes duraderos e inversiones con dinero de origen ilícito; en la custodia de inmuebles u otra propiedad sin la constancia de su licitud, y en la subdeclaración de ingresos para evadir obligaciones fiscales.

Por ello –subrayaron– la labor de prevención y enfrentamiento a estos hechos involucra a todas las instituciones y a los ciudadanos, en cuya comisión podrían implicarse de modo inconsciente o por desconocimiento. Otorguémosle, una vez más, toda la razón al Apóstol cuando afirmó que “en prever está todo el arte de salvar”.

Publicado en el diario Granma, los días 23 y 24 de febrero de 2016

Algunas sugerencias para la defensa del informe de investigación

Lic. JULIO CÉSAR JIMÉNEZ RIVERO*

22

Todo investigador tiene por objetivo estudiar hechos y fenómenos concretos de la realidad, de un campo de estudio determinado, para llegar a conocer su comportamiento y extraer regularidades con las cuales sea posible caracterizar y describir el objeto de investigación, así como hacer inferencias sobre el universo o población de que se trate, para arribar a determinados resultados que permitan: comprobar o refutar una hipótesis previamente concebida, responder a un grupo de preguntas científicas, tomar elementos para defender una idea, o seguir una guía temática; todo ello en dependencia del tipo de investigación de que se trate, para partir de los resultados alcanzados y obtener nuevos conocimientos.

Para lograrlo, el futuro investigador debe disponer de materiales actualizados, orientadores, que satisfagan suficientemente sus necesidades investigativas y que le permitan contar con un conocimiento preciso de la ciencia de estudio en particular, de las técnicas y procedimientos que debe seguir para encauzar su investigación, desde los primeros momentos en que empieza a cuestionarse el problema, a proyectar el diseño de la investigación, hasta el análisis de los resultados y la información de estos últimos.

Como toda actividad, el proceso de investigación científica transita al menos por tres etapas esenciales: la de su concepción y planificación; la de su desarrollo o ejecución, y la evaluación e información de los resultados. En esta última están implícitos tres momentos que, a criterio de este autor, son: la escritura del informe final, la preparación para la exposición y el acto de la defensa.

La defensa se considera el momento más difícil de la última etapa, ya que el investigador, después de meses de arduo trabajo, cuenta con escasos minutos para exponer sus argumentos con elocuencia y lograr convencer al tribunal.

Este material tiene el propósito de brindar al investigador algunas sugerencias, técnicas y reglas para las exposiciones orales que le permitan enfrentar con seguridad este decisivo momento.

El acto de la defensa del informe de investigación

Al llegar este momento, el investigador se encuentra en el final de la última etapa (evaluación e información de los resultados). Debe prepararse para el acto de la defensa. A partir de este instante, se convierte en el ponente de su trabajo.

En el acto de defensa el ponente dispondrá de un tiempo muy breve para exponer libremente su trabajo. Además de la exposición del ponente, el proceso incluye la presentación de los criterios e interrogantes del o los oponentes y los miembros del tribunal, así como la valoración del tutor.

La exposición se centrará inicialmente en la presentación del problema, los resultados del diagnóstico, la hipótesis o idea a defender, el objetivo y la metodología investigativa seguida.

Luego de realizar una clara fundamentación teórico-conceptual de la propuesta, la misma se presenta de la manera más concreta posible, preferentemente apoyándose de algún esquema o forma de modelación, para que puedan evidenciarse objetivamente sus partes o componentes, su interrelación y, en especial, lo que pueda considerarse como el núcleo de su contenido transformador. Se establecerán sus valores teóricos y/o prácticos, su novedad, valor científico, actualidad y utilidad social, destacando el grado de aplicabilidad. La exposición se cierra mediante la presentación de las conclusiones y recomendaciones.

El acto de defensa es irrefutable y la decisión del jurado es inapelable, el cual está facultado para aprobar o desaprobar la presentación o la obra. Como se explicó anteriormente, el ponente debe exponer sus argumentos con elocuencia para convencer al tribunal en un tiempo bastante breve, por lo que la exposición debe ser de forma sintética, con coherencia y organicidad. Se alcanzará ese objetivo si le presta mucha atención a la preparación previa, para lograr una exposición fluida y dinámica.

No obstante, con frecuencia se observan trabajos en los que se denotan una ardua investigación

y resultados con una gran repercusión y aporte a la ciencia. Sin embargo, la defensa no se realiza de forma elocuente, no logra convencer, a pesar de haberle prestado una atención especial a la preparación previa a su exposición.

Lo que sucede es que el nivel de ansiedad acumulada durante todo el trabajo de investigación llega a su momento cumbre el día de la exposición, logrando afectar en ocasiones el equilibrio psicológico del ponente y perturbando severamente su capacidad de concentración, tan necesaria en ese momento.

La técnica para la exposición oral

Una exposición oral, además de las dificultades normales para memorizar los conceptos y razonar sobre ellos, presenta el inconveniente de tener que hablar en público. En casos extremos, esta situación llega a convertirse en un balbuceo incomprensible.

Aunque se haya intentado prevenir todas las posibles dificultades para el momento de la exposición, este es el más complejo, puesto que durante una exposición oral se tiene que responder como un actor, poniendo a prueba la habilidad oratoria junto con la validez de nuestras afirmaciones y la capacidad para persuadir al tribunal.

¿Qué se entiende por elocuencia y persuasión?

La elocuencia es la capacidad de expresarse en público de forma fluida, elegante, mientras que la persuasión es una manera de expresar emociones que produzcan convicción o persuasión en el oyente, mediante la legua hablada o escrita de forma llamativa y apropiada.

Resumiendo, una persona elocuente es aquella que tiene la capacidad de comprender y ordenar el idioma de una forma agradable y con gran poder de convencimiento.

Por otra parte, se entiende por persuasión aquellas situaciones comunicativas en que una parte trata conscientemente de influir sobre otra, a través de algún mensaje, para propiciar un cambio en esta.

La persuasión logra que el informado haga conclusiones por sí mismo y, finalmente, llegue a estar de acuerdo con la persona de la cual recibe dicha información. Cuando se trata de persuadir a alguien de una idea, se debe presentar hechos, argumentos que conduzcan a formular cierto juicio y determinada conclusión.

Para la elaboración de un mensaje consistente, hay que contar, entre otras cosas, con el nivel de motivación de la otra persona. Cuando esta se siente motivada, el orden del argumento debe ser ascendente en dirección al clímax, es decir, ir presentando razones y argumentos que poco a poco pudieran convencer, y una vez lograda cierta tendencia al acuerdo, manejar finalmente aquellos elementos más elocuentes que, al razonar, esa persona no puede menos que admitirlos como válidos.

Por el contrario, cuando la otra parte está poco motivada, se sigue un orden diferente. Se debe comenzar por el argumento más convincente y atractivo que atrape su atención, y después de lograr cierta actitud de aceptación, ir aportando otras razones que le vayan completando la idea. Esta estrategia es la primera fase del proceso persuasivo, la cual consiste en reducir la supuesta hostilidad hacia nuestra posición, neutralizar la posición abierta y lograr que nos escuchen, recurriendo a una estrategia de impacto inicial.

Se trata entonces de que el ponente logre elaborar un mensaje lo suficientemente comunicativo y persuasivo para lograr convencer, con argumentos sólidos, a un tribunal que puede estar integrado por tres o más personas, a partir del conocimiento de sus habilidades comunicativas.

Aprender a hablar en público es una cuestión de seguridad y aprendizaje, pero tener conocimiento previo también ayuda a hacer frente, de forma positiva, a las circunstancias adversas.

Por ejemplo, es útil conocer con antelación el lugar donde se va a hablar, saber si será el primero o si le tocará al final de la sesión, detalles que seguidamente se comentan con mayor precisión.

Antes de la exposición, conviene conocer a los integrantes del tribunal, aunque sea de forma superficial, lo cual servirá para saber sus características y forma de abordar al ponente; además, restará tirantez al encuentro posterior.

También conviene familiarizarse con el ambiente general en el que se va a desarrollar la exposición: el local, la luz, probar los medios que se van a utilizar en la exposición (el orden a seguir para poder calcular cuándo le va a tocar) e, incluso, la presencia de conocidos o familiares (que pueden ayudar a sentirse relajado, dándole seguridad, o todo lo contrario). Así será más fácil concentrarse única y



La dicción y la expresión deben ser las más correctas posibles durante la presentación de cualquier trabajo.

exclusivamente en la exposición y no distraerse por ruidos o situaciones que, al ser desconocidas, le llamará la atención.

Para hablar en público hay que ser aseverativo, dominar la expresividad del rostro y los gestos del cuerpo, aprender a modular la voz y cuidar el aspecto personal. Ser aseverativo significa dominar la situación en la que se ha de hablar en público, así como también saber expresarse con seguridad, hacerse escuchar y convertir en ventaja las posibles reacciones del auditorio.

Dominar los gestos es también una forma de mantener el control sobre uno mismo. No hay que presentarse ante el tribunal con cara de víctima, ni tampoco con demasiados aires jactanciosos, ni mover en exceso las manos.

Aprender a modular la voz es imprescindible, pero requiere realizar ejercicios prácticos y de aprendizaje. Para ello, se puede repasar diariamente y en voz alta frente a alguien que pueda corregirle.

La voz en una exposición oral es importante, por tanto, conviene mostrar especial firmeza, sosiego, respeto a las pausas y flexibilidad. La autoridad hay que mostrarla con lo que se dice, no con una agresividad formal ni gestual.

Hay que perder el miedo a las pausas y a los silencios. En cambio, hay que aprovecharlos para respirar y ordenar las ideas. Mantener el tono durante toda la exposición requiere también un esfuerzo; la sensación que se transmite es mucho mejor que, cuando se empieza con un tono alto. En cuanto al aspecto externo, basta con llevar ropa cómoda, en la que nos sintamos a gusto, evitando excesos y estridencias.

Reglas para la exposición oral

Las reglas fundamentales que deben seguirse ante cualquier exposición oral son las siguientes:

- Antes de comenzar la exposición, hablar de cualquier cosa, menos sobre algo relacionado con la exposición. Se puede pasear, contar chistes, cualquier cosa es más conveniente que permanecer de forma permanente en el local. En definitiva, no dramatizar el momento.
- No conviene presentarse a la exposición agotado, sin haber dormido lo suficiente y con los nervios a flor de piel. Los ejercicios de relajación son muy convenientes para afrontar una situación de tensión. Si es posible, conviene ser de los primeros en realizar la exposición, pues así disminuye la tensión y los nervios.
- En el caso de tener que hacer largas esperas para exponer, lo más indicado es mantener la calma.
- No conviene dejarse influenciar. Lo mejor es intentar relacionarse con los compañeros y hablar de temas banales; pero si esto no fuera posible, es mejor aislarse y repetirnos que estamos preparados, y que el miedo es una ilusión pasajera

que desaparecerá en cuanto se comience a exponer.

- La relajación es básica. Se puede practicar varios ejercicios, inclinando la nuca, que generalmente es la zona donde se concentra toda o gran parte de la tensión; para ello se puede hacer ejercicios de rotación de cabeza, hacia uno y otro lado, hacia delante y atrás, girando en sentido de las agujas del reloj, y viceversa.

Cómo responder a las preguntas del tribunal

Para responder las preguntas, hay que tener en cuenta una serie de factores esenciales. Si se siguen con atención las siguientes instrucciones junto con todos los consejos anteriores, el éxito está asegurado:

- Escuchar la pregunta con atención, y si por algún motivo no se ha entendido, pedir con corrección que le repita. Si no se ha entendido bien y se responde otra cosa, además del fallo, el tribunal puede empezar a formarse una idea errónea de nuestros conocimientos, y ello puede repercutir negativamente en el desarrollo del examen.
- Hablar con la velocidad adecuada, no corriendo demasiado, ni haciéndolo en cámara lenta. Unos segundos después de la pregunta, se puede empezar a hablar, una vez estructurada previamente la respuesta en el cerebro.
- Ampliar en cuanto se pueda la respuesta, con márgenes para que se pueda acotar. Si el planteamiento de la respuesta es más amplio que la respuesta esperada por los miembros del tribunal, esto se pone a nuestro favor. Después hay que empezar a responder la cuestión inicial y, al acabar, ir ampliándola. Si el tribunal no desea ampliaciones, ya lo comunicará.
- Mantener la atención del tribunal es fundamental. Se pueden destacar los detalles, ejemplos y contraposiciones mediante inflexiones de voz. Eso hará que el tribunal escuche con atención y muestre interés por nuestra exposición. Hay que evitar ser monótonos.
- Prestar atención a las sugerencias de algún miembro del tribunal, cuando interviene en nuestro discurso, es también importante, puesto que puede darnos una idea sobre el aspecto a profundizar. No se puede ampliar e, incluso, rectificar afirmaciones y reflexionar sobre ello mientras dure la intervención del interlocutor.
- Intentar llevar la argumentación a nuestro terreno favorito es una de las mejores tácticas, aunque solo se aprende con la práctica. Es un signo de seguridad en uno mismo y una muestra de madurez.
- Las críticas a determinadas cuestiones hay que prepararlas con fundamentos y razonamientos profundos, puesto que, de otra manera, parece

presuntuoso no explicar el motivo de nuestras exposiciones.

- La exposición del tema ha de ser concreta, ilustrada con uno o dos ejemplos que sean correctamente aplicados. Si no se está seguro de ello, es mejor no dar ejemplos.
- La dicción y la expresión deben ser las más correctas posibles, usando el lenguaje con precisión, a base de frases cortas para acabar el discurso con una frase que lo redondee, sin utilizar construcciones complejas, ni palabras cuyo significado no se conoce perfectamente.

Después de analizar y aplicar las sugerencias expuestas anteriormente, se recomienda un último ejercicio, que consiste en dar los siguientes pasos:

- Hacer un listado con todos los elementos de la exposición, tanto los ambientales (lugar donde se va a desarrollar la exposición y su entorno) como humanos (visualizando el rostro de los miembros del tribunal, compañeros de clase), los temporales (midiendo el tiempo que falta, en una cuenta atrás hasta el día de la exposición) e, incluso, otros detalles como nuestro propio tono de voz.
- Concentrarse sobre el primer punto de la lista. Repasar mentalmente esta situación como si fuera real, escenificándola en la mente para acostumbrarse a ella; pensar seguidamente en el tiempo que falta hasta llegar ese momento,

para situar la escenificación en unas coordenadas espacio-temporales.

- Concentrarse sobre varios puntos de la lista a la vez. Así, poco a poco acabará abarcando toda la situación. Se observará la escena como si se tratara de una película, en la que el ponente es el protagonista, pero no la única estrella.
- Variar la situación e intentar situarse en la peor circunstancia que podría ocurrir. Prever incluso las situaciones más negativas ayuda a estar preparado, por si ocurre algo fuera de lo previsto.
- Concentrarse en cada uno de los puntos y repetirse que no hay motivo para estar asustado. La situación se puede y se debe afrontar sin miedo; esta mentalización es muy positiva.

Para terminar y sin pretender agotar el tema, se propone compartir con los investigadores que se inician en la investigación científica una reflexión de Marcos Tulio Cicerón, considerado el más grande orador de Roma.

“No hay nada tan increíble que la oratoria no pueda volverlo aceptable”.

Conclusiones

Este trabajo aborda elementos teóricos y prácticos sobre el acto de la defensa del informe de investigación con una óptica actualizada, con dominio de la temática, lo que permite su aplicación con independencia y creatividad.

Bibliografía

- Cerezal, Julio y Fiallo, Jorge. *¿Cómo investigar en psicología?* ICCP, 2005.
- Colectivo de autores. *¿Cómo aprender más con menos esfuerzo?* Editorial de Vecchi S.A., 1995.
- Eco, Humberto. *¿Cómo se hace una tesis?* Editorial Gedesa, Barcelona, 1991.
- Hernández, E. *Tesis de Maestría: ¿Cómo escribir una tesis?* ENSAP, 2005.
- Jiménez, Julio César. *Algunas sugerencias para realizar la investigación. Tesis de pregrado 2008. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Héctor Pineda Zaldívar”.* La Habana.
- Martín, Libertad. *Formación de habilidades investigativas mediante el Programa de Maestría en Psicología de la Salud,* ENSAP, 2006.
- Pérez, Carlos A. *Las habilidades investigativas en psicología.* ICCP, 2006.
- Ruiz, Ariel. *Introducción a la investigación en la educación.* ICCP, 2007.
- Torres, Paul. *¿Por qué tantas anotaciones sobre mi borrador?* ICCP. *Revista Digital de la APC* Nº 3, La Habana, 2004.
- Torres, Paul. *¿Puedo finalmente escribir?* ICCP, 2005.

Plataforma de cambio para implementar el enfoque de gestión por competencias

Dra. GISLENA MESA CONTRERAS, Dra. MARÍA SOTOLONGO SÁNCHEZ y MSc. PÁVEL BENDOYRO DURÁN*

26

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que a diario se producen en el mundo influyen notoriamente en el accionar de la misma; por tanto, cada uno de sus componentes debe ajustarse de manera ágil y óptima. Cada actor productivo debe trabajar con eficacia para lograr los objetivos que estas modificaciones conllevan.

Tres aspectos mueven a las organizaciones a alcanzar sus metas propuestas: tecnología, flexibilidad y adaptación. La correcta conjugación de estos aspectos redundará en las ventajas competitivas que permiten a las empresas cumplir sus objetivos. Las empresas competitivas han aplicado estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento y simplificación; han introducido mejoras tecnológicas y han reconocido la importancia de disponer de personal preparado para enfrentar los retos del entorno y lograr sus objetivos (Franco, 2000).

Una empresa competitiva, con trabajadores competentes, es ante todo un equipo competente, por lo que se desprende que la gestión por competencias es una cualidad nueva, en la cual el enfoque sistémico supera la típica parcelación de inicios y mediados del siglo pasado, y coexisten también el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y la previsión, siempre coherentes con la cultura y la filosofía organizacional. Es el resultado de la necesidad de generar ventajas competitivas, relacionadas con las transformaciones productivas propias de la globalización, la exposición a la competencia y la presión por el mejoramiento de la calidad (Ibídem, 2000).

La concepción moderna de la gestión de recursos humanos (GRH) asume que los empleados son inversiones, no costos; en tanto, son ellos los encargados de lograr la eficacia y la eficiencia en las organizaciones. Esto exige que la gestión se conciba con carácter técnico especializado,

teniendo sus bases en los análisis de puestos y en la determinación de las competencias (Franco, 2000).

En el contexto empresarial cubano, las instituciones se han visto precisadas de elevar su competitividad, específicamente mediante sus recursos humanos, para incentivar la mejora continua hacia su interior. El proceso de perfeccionamiento empresarial y la modificación de las bases de este proceso, así como la aparición de la familia de normas cubanas 3000-3002: 2007, constituyen obligado punto de partida para todas las entidades nacionales que apunten hacia un desarrollo sostenido.

BANDEC no está ajeno a esto; todo lo contrario, realiza permanentes esfuerzos para profundizar la actuación estratégica y mejorar la efectividad interna de la gestión administrativa, consciente de la importancia de su desempeño en la nueva política socioeconómica del país. Sin embargo, aún enfrenta varias problemáticas que atentan contra la implementación de la gestión por competencia, entre las que se encuentran:

- El sistema de GRH que se emplea actualmente en BANDEC, al orientarse sobre los calificadores de cargos del MTSS y del propio sector, no satisface las exigencias del entorno en cuanto a las competencias que debe poseer actualmente el trabajador bancario.
- La institución carece de procedimientos o herramientas metodológicas para determinar las competencias de los cargos.
- El personal directivo, máximo responsable de la implementación del enfoque de gestión de la entidad, no cuenta con preparación teórico-metodológica suficiente para enfrentar este cambio.
- Aún subsisten actitudes resistentes y poca motivación para acometer el proceso de cambio hacia la gestión por competencia.

A partir de estos antecedentes, se llevó a cabo una investigación orientada a cómo facilitar el proceso de cambio hacia la gestión por competencias en BANDEC Villa Clara.

La intención de dar respuesta al problema científico anterior llevó a definir el objetivo general de la investigación: diseñar una plataforma de cambio para facilitar la implementación de la gestión por competencias en BANDEC Villa Clara. Para ello, se resumieron los referentes teóricos nacionales e internacionales que sustentan la elaboración de una plataforma de cambio hacia la gestión por competencia, y se diagnosticó la situación actual que enfrentamos para implementar la gestión por competencia, con énfasis en el análisis de factores a favor y en contra. Además, se establecieron los elementos centrales de una plataforma de cambio para facilitar la implementación de la gestión por competencias.

El principal aporte teórico-metodológico de la investigación realizada se vincula con la estructuración de una plataforma de cambio para guiar el proceso de tránsito de la organización hacia la implementación de la gestión por competencias. Por otra parte, la puesta en marcha de esta plataforma contribuiría a lograr la eficacia en la implementación de este enfoque de gestión, como respuesta a la necesidad de transformar la GRH hacia un mejor aprovechamiento del talento y las potencialidades de las personas en el trabajo, lo cual señala el valor práctico del proceso investigativo.

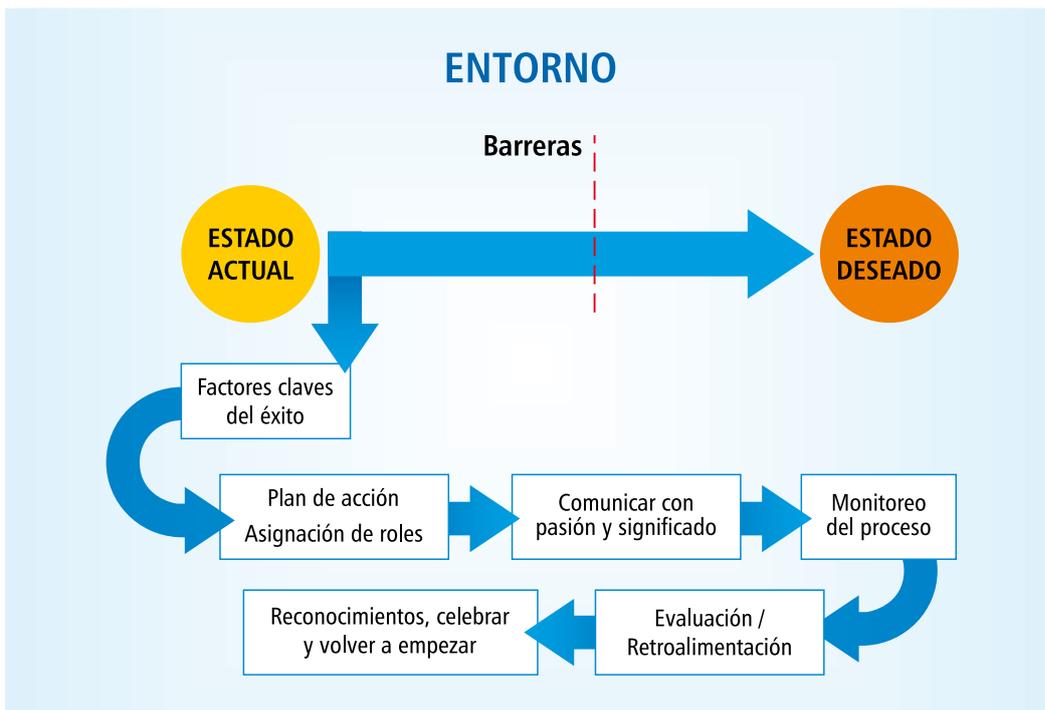
**Los procesos de cambio:
alternativas para su implementación**

Tal y como se ha venido abordando, en nuestros días cada vez son más las organizaciones que se enfrentan a ambientes dinámicos y cambiantes que las compelen a adaptarse. Las organizaciones exitosas serán las que puedan cambiar en respuesta a la competencia, serán las más flexibles. Por ende, requerirán una fuerza de trabajo igualmente flexible y sensible que pueda adaptarse en forma expedita y radical a las condiciones cambiantes (Robbin, 2007).

Al intentar definir lo que es un cambio, puede encontrarse en la literatura diversidad de definiciones. Sin embargo, en el contexto empresarial resulta importante asumir el cambio como una actividad intencional y orientada a las metas. A tales efectos, según Stoner (citado por De Souza, 1998), el cambio planeado constituye un proyecto implementado de forma deliberativa, visando una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar. Envuelve “toda” la organización o una parte significativa de la misma, siendo una respuesta adaptativa al medio en que está insertada.

Generalmente, se reconoce que cambiar no es muy fácil; primeramente, porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas, es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento.

FIGURA 1 Modelo de Cambio



Fuente: (Codina, citado por Mesa, 2014).

Aunque cada autor que se refiere al tema del cambio en la literatura empresarial imprime su sello personal al modelo de cambio adoptado, el que se presenta a continuación reúne los elementos generales, en los cuales hay coincidencia de opinión (Mesa, 2014).

Sin embargo, pocas veces los cambios están completamente pensados y estudiados, y los efectos positivos esperados no se ven de inmediato. Para ello, es necesario elaborar un mapa de ruta del cambio, que constituye una herramienta que describe el destino del cambio, los caminos posibles a seguir y los potenciales compañeros de viaje que acompañarán el cambio. Adicionalmente, será necesario crear un mapeo de actores que permita visualizar nuestra situación ante el cambio propuesto (Calves, 2011).

En el Diplomado de Administración Pública para cuadros del Estado y el Gobierno en Villa Clara, el Centro de Estudios de Dirección Empresarial (2012) desarrolla un procedimiento para elaborar la ruta de cambio, que consta de los siguientes pasos:

1. Identificación de un problema a resolver y visualización creativa del estado deseado.
2. Identificación de actores involucrados en el proceso y entorno sobre el que se quiere influir.
3. Reflexión sobre los supuestos a asumir para acometer el cambio.
 - Proyección de la ruta (selección de áreas estratégicas y diseño y agrupación de acciones para el cambio).
4. Definición de indicadores de cambio a monitorear.

Diseño de la plataforma de cambio para facilitar la implementación de la gestión por competencias en BANDEC Villa Clara

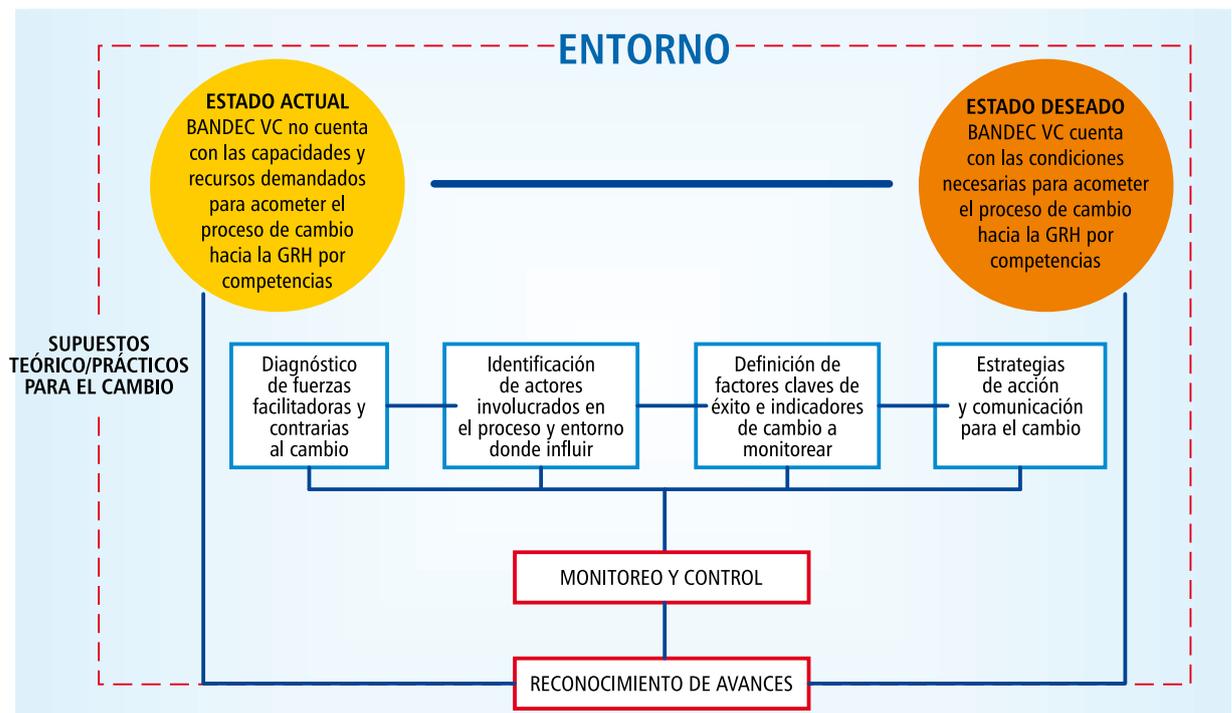
Considerando las ideas antes abordadas, los autores proponen la estructuración de una plataforma de cambio que combine los fundamentos del modelo propuesto por Codina y citado por Mesa (2002) y el procedimiento para elaborar la ruta de cambio (CEDE, 2012). En tanto, este último le aporta al primero una base metodológica para definir los actores, concretar acciones y establecer indicadores para medir el avance del proceso de cambio.

Muñiz, citado por Enríquez y Mesa (1996), expresa que una plataforma estratégica constituye un plan que incluye los elementos básicos para el posterior proceso de implementación, y que debe ser realizada por un conjunto de especialistas, en estrecha integración como equipo.

En el campo de las ciencias económicas y empresariales, el término se asocia a la presentación de políticas, estrategias, ideas innovadoras o lanzamiento de nuevos productos. Sobre esa base, los autores proponen una plataforma de cambio como herramienta metodológica, que incluye las dimensiones gráfico-conceptuales de un modelo y el carácter orientador de un programa.

En la Figura 2 se muestra gráficamente la propuesta que parte de la definición de las condiciones actuales de la organización y la visualización del estado deseado. Además, se propone la conside-

FIGURA 2 Propuesta de plataforma para el cambio



Fuente: Elaboración propia.

ración de los supuestos teórico-metodológicos del cambio como condición primaria a considerar para desarrollar la plataforma.

Las condiciones de estado actual y deseado existentes en BANDEC Villa Clara, así como el diagnóstico de campo de fuerzas, se incluyen en el modelo de plataforma, considerando que el cambio es un proceso iterativo que debe evaluarse sistemáticamente, por lo que estas condiciones pueden ser variables a medida que el proceso de cambio avance, y deben ser reconsideradas.

Se propone el Mapeo de Actores para identificar aquellos actores que están involucrados en el proceso y entorno sobre el que se quiere influir activamente. Estos, de una manera u otra, se verán afectados o, de hecho, ya están involucrados en el campo de realidad sobre el que se quiere influir.

Al proponer un cambio hacia dentro de la organización, resulta indispensable hacer un mapeo más preciso del público interno, considerando los directivos, por ser los agentes de cambio más inmediatos con que se puede iniciar el proceso.

Los factores claves de éxito (FCE) pueden ser entendidos como puntos de apoyo para el éxito empresarial, factores críticos que llevan al éxito o fracaso de una estrategia (Machado Noa, 2009). Sobre la base de esta conceptualización, se seleccionan como FCE para el cambio hacia la implementación del enfoque de competencias en BANDEC Villa Clara los siguientes:

Capacitación. El activo fundamental del cambio en una organización es el propio actor del cambio. En el diagnóstico realizado para definir esta plataforma de cambio se detecta desconocimiento y deficiente preparación del personal vinculado con la actividad de la GRH por competencia; por tanto, la definición de acciones tendientes a la preparación del personal para el cambio es una necesidad.

Documentación. La no existencia de la documentación necesaria para emprender la gestión por competencias, dígame incluso procedimientos para elaborar los manuales de competencia de los puestos, constituye una limitación de recursos para implementar el enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos; de ahí que este factor clave se refiera a la existencia de dicha documentación.

Posteriormente, para cada uno de los FCE, se diseñan indicadores de cambio, los cuales, según Retolaza (2010), no tienen que guardar relación con los indicadores de ejecución de actividades, sino que permiten entender mejor cómo leer el contexto para ver cuáles son los efectos que facilitan percibir cómo se está dando realmente el cambio.

Luego se definen las estrategias de acción para el cambio, que constituyen acciones de tipo general, referidas a cada uno de los FCE y tienen como salidas o resultados esperados los aspectos contemplados como indicadores de cambio. Se presentan en orden de prioridad, es decir, estructuradas de acuerdo con un orden lógico de continuidad y consecutividad que permite avanzar hacia la obtención de las condiciones deseadas para implementar el enfoque de gestión por competencias a la gestión de recursos humanos (Bendoyro D., 2015).

Una vez establecidas estas estrategias de acción y comunicación, debe dárseles seguimiento y controlar los indicadores de cambio mediante los instrumentos ya antes definidos, comunicando los éxitos, según se ha indicado. También se propone el control administrativo de los avances, con frecuencia semestral por parte de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad, y anualmente en el Consejo de Dirección.

Conclusiones

La GRH basada en competencias se reconoce como una poderosa herramienta para asegurar que los sistemas de recursos humanos faciliten y apoyen los objetivos estratégicos de la organización, así como para alinear los desempeños individuales a los desafíos organizacionales, todo lo cual resulta un objetivo pendiente de cumplirse por el Banco de Crédito y Comercio, donde la inclinación hacia tradicionales sistemas de trabajo y la creencia de que constituye garantía de éxito en la labor bancaria pueden limitar la implementación de procesos de cambio organizacional.

En la investigación realizada, el diagnóstico permite constatar las debilidades de la institución objeto de estudio, concluyéndose que no cuenta con las capacidades y recursos necesarios para acometer el proceso de cambio hacia la GRH por competencias, lo cual esclarece la necesidad de estructurar un proceso de cambio que acompañe el tránsito hacia este enfoque de gestión.

Como resultado, se propone una plataforma de cambio para facilitar la implementación de la gestión por competencias, donde la consideración de los supuestos teórico-metodológicos del cambio, las condiciones de estado actual y deseado en la organización y el diagnóstico de campo de fuerzas constituyen puntos de partida, así como también aportan una base metodológica para definir los actores, concretar acciones y establecer indicadores para medir el avance del proceso de cambio.

Bibliografía

- Aguilera, A (2012). *La gestión del cambio en el proceso de transformación de la educación superior. Conferencia. Maestría en Dirección. Curso de Gestión de los Recursos Humanos. Universidad Central de las Villas, Santa Clara, Villa Clara.*
- Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.*
- Báez A. E. (2008). *Diseño del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, según las nc 3000 – 3002: 2007 en la Dirección Provincial de BANDEC Villa Clara. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad Central de las Villas, Santa Clara.*
- Bendoyro D. P. (2015). *Plataforma de cambio para la implementación del enfoque de gestión por competencias en el Banco de Crédito y Comercio de Villa Clara. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección, Universidad Central de las Villas, Santa Clara.*
- Calves, S. (2011). *La gestión del cambio en la administración pública. En Problemas de la gestión en la administración pública. Material docente elaborado para el desarrollo del Diplomado de Administración Pública en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.*
- Centro de Estudios de Dirección Empresarial (2012). *Cambio organizacional. Presentación en diapositivas para el Diplomado de Administración Pública para cuadros del Estado y el Gobierno en Villa Clara.*
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano. Mc Graw Hill. Bogotá.*
- De Souza A. (1998). *Cambio organizacional. Editorial P.A. & Partners.*
- Enríquez, A. y Mesa, G. (1996). *Estrategia de comunicación comercial para la Empresa Fénix Confecciones. Trabajo de Diploma. UCLV. Santa Clara.*
- Franco, M. G. (2000). *Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista Universidad EAFIT.*
- Gilbreath, R D. (1989). *La estrategia del cambio. Editorial. McGraw-Hill. Bogotá.*
- Machado, N. (2009). *Control de gestión. Apuntes para su aplicación en las organizaciones. Material de apoyo, elaborado para el Curso de Control de Gestión de la Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.*
- Mesa Contreras, G. (2014). *La gestión del cambio en el proceso de transformación de la educación superior. Conferencia magistral en el Instituto Superior Pedagógico Félix Varela, Santa Clara, Villa Clara. 24 abril de 2014.*
- Retolaza, I. (2010). *Teoría de cambio: un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la incertidumbre y la complejidad. Material digital. PNUD-PRDD.*
- Robbin, S. (2007). *Fundamentos de comportamiento organizacional. Editorial Félix Varela. La Habana.*

* Profesoras del Centro de Estudios de Dirección Empresarial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y gestor de Comunicación y Marketing de Dirección Provincial de BANDEC de Villa Clara, respectivamente

Consideraciones sobre los billetes del circulante cubano asociados al Che

Lic. DANIEL VASCONCELLOS PORTUONDO*

“... Todo lo que creaste fue perfecto, pero hiciste una creación única, te hiciste a ti mismo, demostraste cómo es posible ese hombre nuevo, todos veíamos así que ese hombre nuevo es realidad, porque existe, eres tú...” Haydeé Santamaría.¹

El comandante Ernesto Guevara de la Serna, por Decreto N° 2261 del Consejo de Ministros, fue nombrado presidente del Banco Nacional de Cuba el 26 de noviembre² de 1959, cargo que ocupó hasta el 23 de febrero de 1961. Cuatro días después firmó juramento como ministro de Industrias.

Emisiones de 1960

Los billetes de la primera emisión con los valores de 1, 5 y 10 pesos, ostentan en el anverso las efigies de José Martí, Máximo Gómez y Carlos Manuel de Céspedes, respectivamente, reservando para los reversos el Escudo de la República de Cuba. Esta emisión fue firmada por el anterior presidente del Banco Nacional de Cuba, Felipe Pazos Roque y el ministro de Hacienda Rufo López Fresquet.

La segunda, al igual que la anterior, se imprimió en la *American Bank Note Company*. Esta fue firmada por el Che³ como presidente del Banco Nacional de Cuba, y Rolando Díaz Astaráin como ministro de Hacienda. Se imprimieron los valores de 5, 10, 20, 50 y 100 pesos con los rostros de Máximo Gómez, Carlos Manuel de Céspedes, Antonio Maceo, Calixto García y Francisco Vicente Aguilera. Obsérvese que no apareció el valor de 1 peso destinado a la figura de Martí en esta segunda emisión.

Emisión de 1961

Firmada por el Che y Díaz Astaráin, al igual que la anterior, se imprimió en la Imprenta Nacional de Valores de Praga, República Socialista de Checoslovaquia. Es la emisión que más estrechamente asocia la figura del Guerrillero Heroico con la numismática cubana, pues intervino directamente en su realización y es muy probable que estuviera al tanto de la emisión hasta la promulgación de la Ley de Canje N° 963 de 4 de agosto de 1961. Es considerada la primera emisión de billetes netamente revolucionaria, tanto por la causa que

la originó, como por los motivos expresados en los reversos acerca de acontecimientos históricos de inicios de la Revolución. Aquí se reordenan las personalidades históricas, se excluye a Francisco Vicente Aguilera y se incluye a Camilo Cienfuegos.

El billete de 1 peso con la imagen de José Martí presenta en el reverso una vista del Ejército Rebelde, entrando a La Habana el 8 de enero de 1959. El valor de 5 pesos muestra a Antonio Maceo y en el reverso, la Invasión de Oriente a Occidente, comandada por el Che y Camilo, entre septiembre y octubre de 1958, rememorando la de Gómez y Maceo de 1895. El valor de 10 pesos resalta la figura de Máximo Gómez y en el reverso, a los cubanos presentes el 2 de septiembre de 1960 en la Plaza de la Revolución José Martí, adoptando la Primera Declaración de La Habana. El valor de 20 pesos se reservó a Camilo Cienfuegos y en el reverso aparece la imagen del desembarco del yate Granma; el de 50 pesos presenta a Calixto García y en el reverso, la nacionalización de las empresas extranjeras el 6 de octubre de 1960. Finalmente, el valor de 100 pesos destaca el rostro de Carlos Manuel de Céspedes y muestra en el reverso el asalto al cuartel Moncada, haciendo alusión a una continuidad histórica entre 1868 y 1953. Los bocetos de los reversos de los billetes son de la autoría de Hernando López Martínez.

A partir de 1966 se decreta que en los billetes cubanos de curso legal solamente aparezca la firma del presidente del Banco Nacional de Cuba.

*“Quien ayer había tomado parte activa en decisiones sobre la moneda nacional, en 1983 pasaba a engrosar la galería de patriotas cubanos representados en nuestro circulante. El Acuerdo N° 1351 del Consejo Ministros, de 28 de enero de 1982, dispone la impresión de billetes de 3 pesos con su efigie, y en octubre de 1983 se produciría una emisión simbólica de los mismos, coincidente con un aniversario más de la caída del Che”.*⁴

¹ Ariet, María del Carmen. Che. Pensamiento político. Colección Curtujey, La Habana, Editora Política, 1988, p. 19.

² Se refiere a la creación en Cuba del Día del Economista en su honor, a partir de 1979.

³ Significa amigo, en lengua indígena guaraní, de uso coloquial en Argentina.

⁴ Morales García, Inés. Un convencido. En Revista del Banco Central de Cuba, oct. - dic. 1999, año 2, N° 4, pp. 28-32.



Emisión de 1983

Entre el 15 de junio de 1872 y el 6 de agosto de 1883, el Banco Español de La Habana puso en circulación seis emisiones de billetes de 3 pesos, color negro y negro-naranja oscuro.

Un siglo después de la emisión colonial, en octubre de 1983, se produjo una emisión simbólica de un millón de billetes, desaparecidos rápidamente de la circulación, pues la población los adquirió como un recuerdo numismático del insigne héroe.

Las tres primeras emisiones, entre 1983-85, aparecen firmadas por el presidente del Banco Nacional de Cuba, Raúl León Torras, quien durante su primer año en el cargo (1975) había fundado en el edificio del antiguo Banco Gelats el Museo Numismático del Banco Nacional de Cuba. Varios años después de su desaparición física, a la biblioteca del actual Museo Nacional Numismático de Cuba le fue dado su nombre.

El anverso del billete de tres pesos antes referido, ostenta el busto del Che, reproducción de la foto de Alberto Díaz Gutiérrez (Korda, La Habana, 1928-2001), captada el 5 de marzo de 1960 por el lente de su cámara Leica M-2, con objetivo 90 mm y película Kodak Plus-X Pan, en la Plaza de la Revolución "José Martí", en La Habana, durante la despedida de duelo en el sepelio de las víctimas del atentado al vapor francés *Le Couvre*⁵. En el reverso aparece el Che internado en un cañaveral, derribando caña, como habitualmente hacía los domingos de jornada de trabajo voluntario. Esta foto fue tomada por Ernesto Fernández Noguera (La Habana, 1939), Premio Nacional de Artes Plásticas

⁵ Gallo Martínez, Gilberto. Ernesto Che Guevara y el coleccionismo. Artículo La foto de Korda, edición 3, junio de 2015, pp. 140-141.

⁶ Gallo Martínez, Gilberto. Op. Cit. Artículo Che y los fotógrafos, pp. 142-143.

⁷ Fernández de Cossío Rodríguez, Julio C. El Che y la legislación bancaria. En Revista del Banco Central de Cuba, oct. - dic. 1999, año 2, N° 4, pp. 25-27.

⁸ Pasajes de la guerra revolucionaria. Ernesto Che Guevara. Cuba 1959-1969. Editora Política, La Habana, 2000.

2011⁶, durante la segunda zafra del pueblo en 1962, con la cámara alemana *Leica*, en su faceta de fotopertero político.

Emisión de 1995

En esta ocasión, el busto del Che aparece a la izquierda, reservando el centro para la denominación del billete. Segundo impreso en Cuba por Impresos de Seguridad. Obra del diseñador gráfico Andrés Iser Alfonso, quien resalta los colores rojo vino y verde en el dibujo. El reverso presenta la misma foto de la emisión anterior, pero en color verde, y es firmado por el presidente del banco, Francisco Soberón Valdés, quien dos años después durante su mandato fuera partícipe de la reorganización del sistema bancario y de la creación del actual Banco Central de Cuba, el 28 de mayo de 1997, como organismo emisor de la moneda nacional y rector del sistema de instituciones financieras y económicas.⁷

Emisión de 2004 del Banco Central de Cuba

En esta puesta en circulación se mantienen el mismo diseñador y presidente del BCC, de la emisión de 1995. El anverso del billete presenta el rostro del Che a la derecha, sobresaliendo el color rojo semejante a la emisión de 1983, en el centro el valor facial y a la izquierda la marca de agua con la efigie de Celia Sánchez Manduley.

Emisión en pesos convertibles de 1994 del Banco Nacional de Cuba

En 1994 comenzó a circular en el país el peso convertible paralelamente al peso cubano. Sus diferentes valores faciales reflejan monumentos erigidos a las mismas personalidades que aparecen en las denominaciones en pesos. A la izquierda, en todos los valores faciales, puede verse la marca de agua con la efigie de José Martí. El de 3 pesos muestra el monumento escultórico erigido al Che en su Memorial en Santa Clara, inaugurado el 28 de diciembre de 1988, obra del artista y Héroe de la República de Cuba, José Ramón de Lázaro Bencomo (José Delarra, 1938-2003). El reverso ostenta el Escudo Nacional de la República de Cuba.

Emisión de 3 pesos convertibles de 2006 del Banco Central de Cuba

Presenta el mismo anverso que el anterior de 1994 e igual marca de agua, pero el reverso, en lugar del Escudo Nacional de la República de Cuba, muestra soldados del Ejército Rebelde armados, miembros del Movimiento 26 de Julio, un tanque de guerra y vagones del tren blindado descarrilado durante la Batalla de Santa Clara, entre el 27 y el 31 de diciembre de 1958, acciones dirigidas por el Guerrillero Heroico.⁸

ARTE BANCARIO



Daynier Bernal Calvo

La Habana. Cuba. 21 de enero de 1985.

Ingeniero en Ciencias Informáticas, graduado en 2008 de la UCI (Universidad de las Ciencias Informáticas de La Habana) y artista aficionado a la Plástica y la Literatura. Bajo el seudónimo *Fino* ha realizado caricaturas, historietas y dibujos.

Trabajador del Banco Metropolitano.

Lázaro Alfonso Díaz Cala

La Habana. Cuba. 11 de enero de 1970.

Graduado de Técnico Medio Contador en julio de 1987. Comenzó a trabajar en el Banco Popular de Ahorro (sucursal 2682, Regla). En junio de 2005 ingresó al Banco Financiero Internacional, donde labora hasta la fecha. En la actualidad se desempeña como Gerente de Oficina Central. Autor de los libros "En cada tiempo y en este lugar", (Novela Juvenil) Premio DAVID 2011, publicado por Ediciones Unión, 2011; "El acoso de mis fantasmas", (Poesía) Primer Premio Concurso Nacional de Poesía "Rafaela Chacón Nardi 2009", publicado por Ediciones Extramuros, 2012, y "¿Quién dijo que los hombres no lloran?" (Novela Juvenil) Casa Editora Abril, 2015.



Los mendigos
...los mendigos de mi ciudad
son casi felices:
se echan en parques y portales
encima de periódicos viejos;
colocan una jícara
una lata redonda
o una caja de cartón;
miran con lástima
y tragamos el anzuelo;
visten prendas de saco
se acompañan de una estatuilla
coleccionan revistas
fingen leer la prensa
eligen lugar fijo para la faena
cual comunes jornaleros.
Al concluir sus labores
comen/ beben/ van de juerga;
si tuviesen techo/ cama/ auto
y empleada doméstica
quizás fuesen infelices.

