ISSN 1560-795X

BCC

REVISTA DEL BANCO CENTRAL DE CUBA

2016/Año 19. N° 4

¡Hasta Siempre COMANDANTE!

¿Cuál es el motivo de esta asamblea convocada un poco apresuradamente? Desde luego, en primer lugar, que nosotros estamos en el deber de todos los problemas siempre tratar de resolverlos rápidamente. Es decir, no dejarlos para el mes que viene o para el otro mes. Creo que no es ese un método revolucionario. El método que deben tener todos los revolucionarios es resolver los problemas, y resolverlos, además, con toda la prontitud posible.

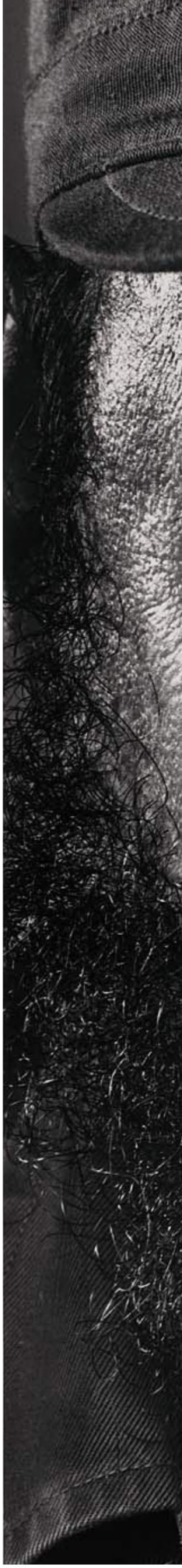
¿Por qué en las revoluciones hay que resolver los problemas con prontitud? Porque la revolución es un acontecimiento que no tiene esa cachaza que tienen… Los acontecimientos revolucionarios son acontecimientos donde todos los cambios ocurren vertiginosamente, y requieren, pues una actitud de rapidez también en el trabajo. ¿Y quién va a saber eso mejor que el sector bancario?

Nosotros creemos que el sector bancario es uno de los sectores que sabe mejor, por experiencia propia, lo que es la vertiginosidad de los cambios revolucionarios. Pero además el sector bancario es uno de los sectores que conoce mejor que nadie la cantidad de disparates que muchas veces ocurren también dentro de un proceso revolucionario.

Es decir que ustedes saben muy bien -posiblemente mejor que ningún otro sector, por la función que ustedes desempeñan dentro de la economía nacional- de cómo la Revolución, en medio de todos sus cambios, que se producen de manera vertiginosa, que muchas veces improvisa, se cometen muchos errores, una serie de errores; errores de los cuales lo que debemos hacer todos los revolucionarios es sacar experiencias, sacar experiencias y aprovechar las lecciones que de ellas deben derivarse.

Este sector, es un sector que ha estado en el centro, se puede decir, de toda una serie de transformaciones de carácter económico y de carácter financiero. Cada una de esas transformaciones ha afectado, de alguna manera, al sector; ha implicado trabajos para el sector, ha requerido la participación del sector bancario. Cada una de las leyes revolucionarias importantes, de transformación económica y financiera, ha significado también cambios en las condiciones de trabajo del sector bancario. Y los errores de tipo administrativo que se cometen, o los apresuramientos en ese orden, han significado también cambios en la condiciones de trabajo del sector, y ha significado trabajo para los compañeros del sector.

Y el bancario, por ejemplo, ha sido uno de los sectores que se ha tenido que sacrificar por la Revolución; ha sido uno de los sectores que, con motivo de los cambios revolucionarios, ha tenido que trabajar más arduamente.



Fragmento del discurso pronunciado por el Comandante Fidel Castro Ruz en la reunión con los bancarios. Teatro Payret, 2 de octubre de 1961.

BCC
REVISTA DEL BANCO CENTRAL DE CUBA
2016/Año 19. Nº 4

SUMARIO

Acontecer

Homenaje de los bancarios a Fidel 2
MSc. María Isabel Morales Córdova

Exitosa primera edición del Evento Científico "Raúl León Torras" 3
MSc. María Isabel Morales Córdova

Palabras sobre Raúl León Torras 7
Lic. Osvaldo Fuentes Torres

Análisis

El "Brexit". Principales implicaciones 11
Lic. Anabel Barceló Pérez

Participación de Cuba en los mecanismos del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) 16
Colectivo de autores

Técnica Bancaria

Impacto de los financiamientos otorgados al sector no estatal, en la gestión financiera 20
Ing. Yunier Caballero Moya

El empleado bancario. Características que debe poseer 27
CP. Eufemio Naranjo Torres

Recomendaciones para lograr un clima organizacional efectivo 32
MSc. Norka Chong Molleda

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

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

Comité Editorial: Ana Rosa Sardiñas, Marlié León, Katerine Aliño, Marta Lussón, Nelson Martínez, Gustavo Roca, Mercedes García, Benigno Regueira, Guillermo Gil 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; Wendy Luna, Banco de Inversiones; Ileana González, Compañía Fiduciaria.
Editora: María Isabel Morales Córdova. maribel@bc.gob.cu
Corrección de estilo: Carmen Alling García. carmen@bc.gob.cu
Diseño: Ariel Rodríguez Pérez. graphik.cu@gmail.com
Encuéntrenos en Internet: www.bc.gob.cu.
Publicación a cargo del Centro de Información Bancaria y Económica (CIBE).

Homenaje de los bancarios a Fidel

MSc. MARÍA ISABEL MORALES CÓRDOVA*

La muerte de Fidel, sobrecogedora noticia del final del viernes 25 de noviembre, nos sorprendió a todos. El lunes, a primera hora, todos los colectivos bancarios se reunieron para expresar de una forma sencilla su afecto por el Comandante, como siempre le continuamos llamando, a pesar de haberse alejado de sus funciones políticas y gubernamentales desde hacía varios años.

En el Banco Central de Cuba los trabajadores acudieron en masa al llamado de participar en un acto improvisado para compartir entre todos el dolor de haberlo perdido y para, de alguna manera, arrebatárselo a la muerte, al evocar su pensamiento y contemplar de nuevo imágenes que nos lo devolvían al frente del pueblo, liderando más de una batalla.

Con palabras muy sencillas y sentidas, Irma Martínez Castrillón, vicepresidenta primera del BCC, destacó la estatura moral del líder y lo que su ejemplo significa para todos nosotros, en una constante permanencia inspiradora. Otros trabajadores, a nombre del Partido y en representación del sentir de los bancarios, comentaron emocionados la trascendencia de su legado.

Como se dijo allí, este fue el acto que nunca habríamos querido hacer, y es, tal vez, el más importante de todos. Se imponen en esta hora la reflexión y el compromiso de cada cubano con la Patria, la decisión personal de hacer cumplir el concepto fidelista de Revolución y de aportar cada uno el granito de arena que conforma esta gigantesca obra de amor que él comenzó. Ese será nuestro mejor homenaje, hoy y siempre.

Los bancarios también estuvimos presentes días después en todas las actividades de homenaje que se hicieron a lo largo del país, en el Memorial "José Martí", para rendirle tributo; en la Plaza de la Revolución, para escuchar los discursos de los mandatarios extranjeros amigos; en el paso de la caravana con sus cenizas desde la capital hasta su destino final en el cementerio de Santa Ifigenia, en Santiago de Cuba.

Más que para el adiós, para decir ¡Hasta Siempre Comandante! estuvimos allí los bancarios.

Padre nuestro que estás presente,
Bienaventurado sea tu andar en cada uno de nosotros,
Tus hijos.
Los que estuvimos junto a ti en cada gesta heroica y al pie del combate;
los que te seguimos después del triunfo,
haciendo realidad el manifiesto del Moncada,
y los que te seguiremos en lo adelante en esta isla
este mundo.
Venga a nosotros tus ideas,
tu profundidad de pensamiento,
tu hidalguía y modestia,
tu serenidad
que, en resumidas cuentas, es tu reino.
Venga a nosotros tu ejemplo.
Tu obra será continuada.
¡Amén!

PEDRO A. MEDINA LUNA

* Periodista, editora de la Revista del BCC

Exitosa primera edición del Evento Científico "Raúl León Torras" 2016

MSc. MARÍA ISABEL MORALES CÓRDOVA*

La importancia de mantener espacios para promover la investigación, fomentar el desarrollo y, en consecuencia, avanzar hacia la innovación en los procesos y servicios bancarios, fue ratificada por el exitoso desarrollo de la primera edición del Evento Científico "Raúl León Torras", en la cual se debatieron 43 ponencias.

Ana Rosa Sardiñas Jarel, vicepresidenta del Banco Central de Cuba, durante la sesión inaugural del Evento Científico "Raúl León Torras" 2016, indicó que este espacio es legítimo heredero de los esfuerzos que desde hace años viene realizando el sistema bancario cubano para movilizar el talento colectivo de sus trabajadores.

"No se trata únicamente de facilitar que se encuentren soluciones a los problemas de diversa índole que pueden afectar a diario la calidad del servicio que se presta a las personas naturales y las empresas –dijo–, sino también estimular que se generen propuestas que nos acerquen cada vez más a esa banca moderna y eficiente que nuestra sociedad necesita como puntal y respaldo en los sueños de construir una economía socialista próspera y sostenible".

Consideró que los encuentros científicos bancarios procuran, sobre todo, funcionar como un aliciente para el pensamiento creador dentro de una fuerza laboral capacitada, "a la que cada año se incorporan nuevos jóvenes, egresados de las escuelas de nivel medio superior y de las universidades, y por tanto, capaces de asumir el reto de investigar, desarrollar e innovar, idea sintetizada en el identificador del evento".

Destacó que la idea de darle a este encuentro el nombre de Raúl León Torras responde a la intención

colegiada de prestigiarlo, pues "Raúl León no fue un presidente más del Banco Nacional de Cuba, institución decana del sistema bancario actual, sino fue un destacado intelectual del mundo de las finanzas y del comercio internacional, a la par que un probado revolucionario".

Asimismo, indicó que la calificación de Héroe Anónimo de las Finanzas de Cuba, que le otorgara nuestro querido Comandante en Jefe, al hacer su presentación como integrante del Comité Central del Partido, revela el aporte que ya había hecho a la Patria en ese momento.

Desde 1973 hasta 1985, año en que muere de forma repentina, Raúl León se consagró al desarrollo y perfeccionamiento de la actividad bancaria, tanto a nivel nacional como internacional. Fueron suyas las iniciativas de crear el Museo Numismático, la Casa de la Moneda, la Escuela de Técnicos Medios en Finanza, y la Biblioteca Internacional "Abel Santamaría", instituciones que lógicamente no existían antes del triunfo de la Revolución, abundó.

Entre los mayores aportes de Raúl León, pueden citarse sus negociaciones sobre la deuda cubana, realizadas como parte de una intensa actividad de relaciones exteriores en defensa de los intereses nacionales.

Además, la vicepresidenta del BCC expresó la necesidad de que los debates resulten siempre fructíferos y que las investigaciones encuentren el terreno más fértil para su pronta aplicación, pues esa es la mejor manera de garantizar la utilidad del gran esfuerzo realizado por los ponentes y las diferentes instituciones bancarias, que desde la base han contribuido a hacer realidad este momento a nivel nacional.

En el hermoso recinto de la Basílica Menor de San Francisco de Asís, el Dr. Alejandro Bermúdez, presidente del Comité Técnico, confirmó la participación de 7 ponencias del BCC, 12 de BANDEC, 8 del BPA, 7 de BANMET, 2 de BICSA, 6 de CADECA y una de la Universidad de La Habana.

Bermúdez insistió en que las instituciones financieras desempeñan un significativo rol en la actualización del Modelo de Gestión Económica.

"Esto le proporciona relevante importancia a la aplicabilidad y viabilidad práctica de los temas abordados en cada ponencia, debiendo profundizarse, en particular, en la elevación de la eficiencia en el sistema bancario y en los riesgos que asumen las entidades bancarias vinculadas, entre otros aspectos, con los financiamientos crediticios y las operaciones inusuales y de presuntos hechos delictivos, así como en el desarrollo de un efectivo proceso de innovación financiera que contribuya a alcanzar los objetivos propuestos", enfatizó.

Reconoció que, una vez más, sobre la base de la convocatoria lanzada se promovió un fructífero e intenso trabajo en las entidades y niveles del Sistema Bancario Nacional.

La primera conferencia magistral de esta edición, que se desarrolló del 23 al 25 de diciembre, estuvo a cargo de Osvaldo Fuentes, quien se desempeñara como vicepresidente del Banco Nacional de Cuba por un largo periodo, y en la actualidad labora como director en el Banco Popular de Ahorro.

Fuentes compartió valoraciones y recuerdos sobre la vida de Raúl León Torras, y destacó que gracias a su iniciativa fueron creados el Banco Popular de Ahorro en 1983, y el Banco Financiero Internacional en 1984.

Más allá de los premios

Nueve premios y diez menciones fueron entregados en la sesión final del Evento Científico "Raúl León Torras" 2016, cuyas palabras de clausura estuvieron a cargo de Irma Martínez Castrillón, vicepresidenta primera del Banco Central de Cuba.

Entre otros aspectos, la vicetitular del BCC destacó la importancia de estos eventos por el impacto que deben tener en la solución de los problemas que afectan los servicios bancarios, y señaló la necesidad de que se mantenga el rigor en la selección de los trabajos. Asimismo, abundó en las cualidades intelectuales y revolucionarias de Raúl León Torras.

A nombre de la Comisión Técnica, Carlos Lage Codorníu precisó que si bien la cantidad de trabajos presentados en esta ocasión fue inferior a la de la edición anterior, la calidad de las ponencias, la profundidad de los debates y la elevada asistencia de trabajadores bancarios a estas sesiones permiten afirmar que se trató de un evento superior.

Indicó que, como va siendo común, la Comisión de Sistemas Automatizados de Gestión concentró casi la mitad de los trabajos presentados, lo que resulta coherente con la enorme importancia de la automatización de los servicios bancarios.

Resaltó el hecho de que por segunda vez se constituyó una comisión que se encargó únicamente del análisis de la política monetaria, "pieza clave dentro de las tareas del sistema bancario", y precisó que la mayor parte de las ponencias allí presentadas pertenecen a proyectos de maestría o doctorado.

La Comisión Técnica consideró especialmente meritoria la presencia de dirigentes del primer nivel del sistema financiero en las discusiones, pues cuando los ponentes cuentan con la participación de quienes están más cerca de la toma de decisiones se avanza a mayor velocidad hacia la toma de conciencia sobre los problemas que se diagnostican y hacia la implementación de las soluciones.

Asimismo, convocó a incrementar el número de trabajos sobre crédito bancario y gestión de riesgos, teniendo en cuenta que se trata de la actividad fundamental del sector financiero, y a hurgar en las reservas existentes en los trabajos de pre y posgrado, así como en las nuevas actividades que se desarrollan en las instituciones financieras.

"Nuestro país vive un momento especialmente complejo, marcado por una difícil coyuntura internacional y una acumulación de tareas medulares a lo interno. La construcción del socialismo que queremos necesita de la economía, y la economía, de la política monetaria, de un eficiente sistema de pagos y un innovador sistema financiero, y todos estos frentes necesitan de la ciencia, de los científicos y de especialistas altamente calificados, conocedores de la complejidad de la realidad y dotados de herramientas para transformarla. Para eso hemos estado estos tres días aquí y, de seguro, ha valido la pena", concluye el dictamen.

En la mañana también los asistentes pudieron escuchar una disertación del Dr. Carlos Pérez Soto, director del Ministerio de Planificación.

Ana Rosa Sardiñas, vicepresidenta del BCC, agradeció a todas las instituciones el apoyo brindado al evento.

Premios:

Comisión I: *Política monetaria y mercados financieros*

- *Utilización de Operaciones de Mercado Abierto en el desarrollo del MIB en Cuba.*
  Autor: Lic. Karina Cruz Simón (BCC).
- *Estrategia para estructurar las acciones de educación financiera del Banco Central de Cuba.*
  Autor: Ing. Lourdes Aintzane Delgado Corrons (BCC).

Comisión III: *Calidad de los servicios bancarios*

- *Trámite de los subsidios con tarjeta magnética.*
  Autor: Lic. Adelaida Vidal (BANDEC)
- *Curso integral de preparación para la atención a cajeros automáticos.*
  Autor: Lic. Julio César Jiménez Rivero (BANDEC).
- *Herramientas para el análisis, estudio y la toma de decisiones en cajeros automáticos.*
  Autor: Lic. Higinio Bellón Corvo (BPA).

Comisión IV: *Sistemas automatizados de gestión*

- *Kiosco: Banca Remota para personas naturales.*
  Autor: Lic. Dian Rodríguez Bravo (BANDEC).
- *Desarrollo de canales de pago digitales en el BPA: una apuesta a favor de la inclusión financiera.*
  Autores: Lic. Félix Alberto González Pérez, Lic. Mario Manuel Fernández Rodríguez y Lic. Carlos Sotolongo Alonso (BPA).
- *Proveedor de identidad para pasarelas de pagos.*
  Autores: Ing. Yasmani Romero Montero, Ing. Raúl Ladrón de Guevara Villegas, Ing. Milvio Novoa Hernández e Ing. Ernesto Rodríguez García (BANMET).
- *Sistema de monitoreo de canales de distribución.*
  Autores: MSc. Yuleydis Pulido Delgado, Ing. Ernesto Rodríguez García, Ing. Raúl Ladrón de Guevara Villegas e Ing. Milvio Novoa Hernández (BANMET).

Menciones:

Comisión I: *Política monetaria y mercados financieros*

- *Institucionalidad y banca en Cuba.*
  Autores: MSc. Carlos Enrique González García y MSc. Carlos Lage Codorníu (BCC).
- *El camino hacia un mercado de la deuda pública en Cuba.*
  Autor: Lic. Anabel Barceló Pérez (BCC).

Comisión II: *Crédito bancario y gestión de riesgo*

- *La planificación en el desarrollo de la UCAI BANMET.*
  Autor: Lic. Alberto Habib Rodríguez Hernández (BANMET).

Comisión III: *Calidad de los servicios bancarios*

- *La educación financiera en la edad escolar, propuesta de una Estrategia de Acción.*
  Autor: MSc. Jorge González García (BPA).
- *Habilitación acelerada en lengua inglesa para los directivos del BICSA.*
  Autor: Lic. Aidelys Chávez Hernández (BICSA).

Comisión IV: *Sistemas automatizados de gestión*

- *Software Gestor de copias de seguridad del sistema contable SABIC.*
  Autores: Ing. Samuel Antonio Delgado Rodríguez y Tec. Yacnier Peláez Cáceres (BANDEC).
- *Guía de apoyo Android para clientes de CADECA.*
  Autor: Ing. Juan Carlos Mariño Batista (CADECA).
- *Sistema supervisor de eventos VIGIA.*
  Autores: MSc. Luis Antigua Exposito y Ing. Ángel Camilo Guillen Guzmán (BPA).
- *Modelo NMD-100 V-300. Detección de fallas, solución de las mismas y su impacto económico en el país.*
  Autores: Tec. Erik Lugo Leyva, Tec. Román Pérez Wong, Ing. Eugenio R. Hernández Álvarez y Tec. Osvaldo Perón Martínez (BANMET).
- *Cálculo del límite de exposición de clientes del sistema de manejo integrado de riesgo en el* BICSA.
  Autor: Ing. René Lazo Méndez (BICSA).

* Periodista, editora de la Revista del BCC

Palabras sobre Raúl León Torras

Reflexiones de Osvaldo Fuentes, director del Banco Popular de Ahorro, en la inauguración del Evento Científico "Raúl León Torras" 2016

Estimados compañeros:

No haré un recorrido cronológico por la vida de Raúl León Torras. Comenzaré por las circunstancias en que lo conocí y mis experiencias como subordinado por 10 años de este excepcional Héroe Anónimo de las Finanzas.

Durante el proceso asambleario desarrollado con vistas al Primer Congreso del Partido en 1975, el entonces Segundo Secretario del Comité Central, Comandante Raúl Castro Ruz, presidió una asamblea en la que estábamos presentes los miembros del Comité Provincial del Partido en Pinar del Río, y él se dirigió a los presentes, brindando una amplia información sobre los temas que se debatiría en el Primer Congreso, especialmente lo referido al Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, con lo que se buscaba incrementar la eficiencia en la actividad económica del país.

En ese marco, Raúl se refirió al Banco Nacional de Cuba señalándolo como un eslabón vital para que resultara exitoso el desarrollo del sistema que aprobaría el Primer Congreso.

Expresó que el Banco Nacional recibió el embate de muchas decisiones que lo privaron de sus cuadros más calificados y jóvenes, la pérdida de locales construidos para oficinas bancarias que habían pasado a oficinas de correos, policlínicos y a otras disímiles actividades, y que se imponía reintegrar al Banco Nacional de Cuba la necesaria organización y autoridad para que pudiera desarrollar eficientemente las responsabilidades que le correspondería en la implantación del sistema de dirección.

Dirigiéndose a los presentes, Raúl expresó que, encontrándose en esa reunión los miembros del Comité Provincial, solicitaba que aprobaran mi liberación como integrante de ese órgano, para que me reintegrara a la actividad bancaria, donde ocuparía un cargo en la Oficina Central. Debo decir que desde 1952 he laborado en la actividad bancaria, en los niveles de base, provincial y nacional. Los miembros del Comité Provincial aprobaron la solicitud del compañero Raúl.

Debo señalar que esta solicitud del entonces Segundo Secretario del Partido no fue un hecho aislado, pues por órdenes suyas se reincorporó al Banco Nacional un numeroso grupo de oficiales de las FAR y el MININT que habían sido bancarios, y que resultaron de gran utilidad en la reorganización nacional del banco. También regresaron cuadros bancarios que habían pasado a las universidades y a otras actividades.

Fue así que establecí relaciones con Raúl León, que había sido promovido a ministro presidente del Banco Nacional de Cuba a finales de 1973, después de haber ocupado importantes cargos en el Ministerio de Comercio Exterior.

Lo llamé telefónicamente y me citó para una reunión en los próximos días, y en su despacho desplegó un organigrama, que mostraba dos rectángulos subordinados al ministro presidente: uno identificado como vicepresidente primero a cargo de las actividades internacionales, y otro de similar naturaleza a cargo de las actividades nacionales, deteniéndose en este último y expresándome que esa sería mi ubicación. Calculen mi sorpresa, pues consideré que no estaba preparado ni tenía experiencia suficiente para desarrollarlo, lo que expresé con sinceridad. Me respondió que su decisión no era festinada, y que lo que me solicitaba era trabajar con tesón y firmeza para que el Banco Nacional pudiera desarrollar el papel que el Partido esperaba, lo que le prometí de inmediato.

Raúl León Torras en la I Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), en marzo de 1964, junto al Comandante Ernesto Che Guevara.

Debo expresarles que como manifestó el Comandante Raúl, la actividad nacional del banco era casi inoperante, pues una parte importante del tiempo se dedicaba a realizar inventarios físicos en almacenes de fertilizantes, de acero y de otros productos, así como a otras investigaciones e, incluso, a realizar un inventario nacional de tractores, incluyendo la identificación de cada uno mediante chapillas, todo ello encargado por la entonces Junta Central de Planificación; también a mantener el control físico sobre la fuerza de trabajo de las entidades por encargo del Ministerio del Trabajo, y a atender asuntos que a diario surgían, y que al no tener un responsable claro, se asignaban al Banco Nacional.

De trabajo bancario solo podía mencionarse la actividad de crédito a los campesinos, la entrega de efectivo a las entidades para que pagaran salarios, servicios muy limitados de ahorro y de otros servicios a la población; las sucursales estaban desmembradas y totalmente insuficientes en número para hacer frente a los nuevos compromisos, y la dotación de cuadros y trabajadores resultaba insuficiente en número y calificación.

A ello debe agregarse que no existía la auditoría, y que el sistema contable que aplicaba el banco era rudimentario e incapaz de mostrar las informaciones que la nueva etapa demandaba. Además, las sucursales no llevaban su propia contabilidad, pues estaba centralizada con métodos rudimentarios en las regiones geográficas que durante un tiempo existieron, no como hoy, que la centralización de la contabilidad de forma automatizada es una aspiración de varios bancos nacionales.

Una de las características que enseguida apreció en León, no obstante su formación administrativa y técnica, fue la de cultivar sus relaciones con los trabajadores y desenvolverse con gran soltura y ascendencia en las numerosas asambleas que resultaron imprescindibles, tanto en La Habana como en el interior del país, para concientizar la nueva etapa que estábamos inaugurando, la responsabilidad que asumíamos y la calidad del trabajo que se requería. Por aquellos días acuñó la frase de que en el banco no son permisibles los errores ni los atrasos, la cual mantiene plena vigencia.

Empezó el largo e intenso camino de la reorganización, localizando locales para ampliar la red de oficinas, y cuadros y trabajadores en las provincias y municipios para completar las dotaciones necesarias. Pero no solo se trataba de localizar trabajadores; más importante era calificarlos. Así surgió el Centro de Capacitación "Raúl Cepero Bonilla", que se convertiría más tarde en Instituto Técnico de Finanzas y, posteriormente, en Centro Nacional de Superación Bancaria. Asimismo, se establecieron convenios con centros educacionales en la capital y en el interior del país, pudiéndose afirmar que se reorganizó el Banco Nacional dentro de una intensa labor de capacitación permanente, desde las tareas más simples hasta las más complejas. A ello se sumó la utilización de las facilidades que brindaron los bancos centrales de los entonces países socialistas, en especial, de la antigua URSS.

El tema de la capacitación era imprescindible en sus prédicas cotidianas. A León agradezco haber cursado estudios universitarios y mi graduación, al igual que hizo con numerosos cuadros que teníamos estudios de nivel medio o conocimientos empíricos, y nos insistió y alentó para que cursáramos estudios superiores.

Las acciones organizativas y de capacitación de los cuadros y trabajadores de la institución bancaria facilitaron el restablecimiento de las relaciones de cobros y pagos entre las empresas, que habían sido suspendidas en épocas anteriores; se introdujo el crédito bancario para las mismas, que hasta entonces estuvo limitado a los campesinos; se realizaron intentos de controlar los salarios que pagaban las empresas, vinculándolos con su eficiencia productiva; se dieron los primeros pasos para verificar con el empleo de ingenieros y otros profesionales de este perfil la ejecución de las inversiones constructivas y sus respectivos presupuestos y cronogramas de ejecución, y se perfeccionaron las estadísticas de salidas y entradas de dinero efectivo a las cajas del banco para mantener bajo observación permanente la cantidad de dinero en circulación. Hacia lo interno, los tres niveles de dirección se dotaron de estructuras acordes con la etapa iniciada; se reorganizó el trabajo de auditoría interna, se introdujo un nuevo sistema de contabilidad, y las sucursales comenzaron a llevar su contabilidad.

Los integrantes de este auditorio pueden valorar lo que significó lo reseñado en pocas líneas en elaboración de propuestas, reglamentos, normas, instrucciones, procedimientos y otros, lo que debíamos evaluar y perfeccionar sobre la marcha, y la capacitación no se limitaba a los trabajadores bancarios; fue necesario capacitar a los empresarios, muchos de los cuales desconocían esas formas de relacionarse con el banco.

El hilo director e impulsor de todo este trabajo fue León, que logró que un grupo de especialistas bancarios de las antiguas URSS y RDA, fundamentalmente, permanecieran en Cuba durante varios años transmitiendo en vivo sus métodos de trabajo en la Oficina Central y en las provincias, además de los numerosos cuadros y especialistas cubanos que visitamos aquellos países, lo que nos ayudó a adquirir la formación necesaria para aquella etapa.

Debo enfatizar que, a diferencia de lo que ocurrió con las actividades nacionales de la institución bancaria, su actividad internacional era muy intensa, pues a través del mismo se tramitaban todos los documentos bancarios relacionados con el comercio exterior del país, tales como cartas de créditos, cobros documentarios y otros, lo que hoy está descentralizado en varios bancos, y el Banco Nacional era el responsable principal de gestionar los financiamientos internacionales en MLC que demandaba el país. Ello exigía del ministro presidente

Raúl León Torras en compañía de Raúl Cepero Bonilla (sentado, al centro) en ocasión de una Conferencia Internacional Azucarera.

una constante atención, pues el Gobierno revolucionario seguía permanentemente esa actividad, especialmente la relacionada con la liquidez del país en esas monedas.

Bajo su dirección se organizaron importantes encuentros internacionales en Cuba, en los que participaron ejecutivos de principales bancos del mundo, excluyendo los yanquis, naturalmente. Estos eventos sirvieron de adecuado marco para obtener por parte de Cuba notables facilidades crediticias.

Precisamente, el calificativo con que el Comandante en Jefe distinguió a León como "Héroe Anónimo de las Finanzas" estuvo dado principalmente por su trabajo internacional, en que León gozó de un bien ganado prestigio profesional dentro de la comunidad bancaria.

Sin embargo, no obstante la pesada carga que esto demandaba, León no restó nunca tiempo e ideas para continuar perfeccionando el trabajo de la esfera nacional, influyendo en los cuadros que directamente nos desenvolvíamos en la misma. Su prédica constante hizo que los que ocupábamos los principales cargos de dirección en la esfera nacional mantuviéramos un permanente contacto con la base, no solo a lo interno del banco, sino con las empresas y con las correspondientes instancias del Partido, lo que nos retroalimentaba y nos mantenía actualizados.

A su iniciativa se debió la creación del Banco Popular de Ahorro en 1983, y del Banco Financiero Internacional en 1984.

De vasta cultura, con conocimientos adquiridos en prestigiosos centros universitarios extranjeros, mostraba un afán de lectura insaciable, tanto de obras económicas como de historia y literatura uni-

versal. Compañeros que lo apreciaron mucho lo calificaban como una imprenta al revés, por la rapidez con que daba cuenta de los numerosos libros que siempre tenía en proceso de lectura. A esa formación académica incorporó su firmeza ideológica, la fidelidad a su Patria y su modestia, y sintió un gran honor al ser elegido miembro del Comité Central del Partido.

Lamentablemente, falleció de un infarto masivo en la mañana del 23 de octubre de 1985, cuando el auto en que viajaba hacia el banco se encontraba a la altura de Malecón y Prado. En un acto celebrado en el Banco Nacional, al conmemorarse un año de su fallecimiento, Carlos Rafael Rodríguez, miembro del Buró Político y vicepresidente del Consejo de Ministros, quien supervisaba el trabajo del banco, pronunció un discurso del que extraigo algunos párrafos:

"Comenzó siendo uno de los fundadores de nuestro comercio exterior. Recuerdo todavía la agradable sorpresa que para nuestro inolvidable Ernesto Che Guevara constituyeron sus diálogos con León en Ginebra durante la Primera Conferencia de la UNCTAD".

"Su especialización en el azúcar lo hizo ocupar, después de la muerte prematura y trágica de Raúl Cepero Bonilla, la más alta responsabilidad en la conducción internacional de nuestros problemas azucareros. Fue así cómo un día llegó a presidir la Organización Internacional del Azúcar. León no llegó a esa cimera posición por accidente, sino por méritos. Fue un acucioso investigador de esta temática, de la que adquirió un gran dominio que le valió para defender las posiciones de Cuba".

Raúl León Torras como delegado al I Congreso del Partido Comunista de Cuba (1975).

Refiriéndose a su participación en cónclaves financieros internacionales, Carlos Rafael expresó: *"Supo defender las posiciones de Cuba con elegancia y vigor, términos que no están reñidos, sino en la mente de los aprendices. Derrotó más de una vez con sus propias armas a quienes pretendían imponerle a nuestro país posiciones inaceptables en lo financiero. En esto fue, puedo decirlo sin mermar el rigor que él demandaba, un protagonista en verdad ejemplar".* Y seguía diciendo:

"Por eso cuando en Basilea se congregaban los banqueros más importantes del mundo, el representante cubano, que desde el punto de vista de los balances bancarios casi no figuraba en los registros, era situado siempre en una de las mesas principales, allí donde su acero bien templado chocaba con frecuencia con el de los más notorios personeros de las altas finanzas capitalistas".

El Che fue el primer presidente revolucionario del banco, orgullo que por siempre llevaremos los bancarios cubanos. Durante su presidencia, que duró poco tiempo, se implementaron importantes decisiones estratégicas para la consolidación de la Revolución. Y más importante todavía, nos dejó su inmaculado prestigio y su voluntad de acero.

A León le correspondió, 14 años después de la designación del Che, el mérito indiscutible de rescatar el banco de donde había tocado fondo en cuanto a organización y fortaleza, y ponerlo en condiciones de asimilar las funciones que la Revolución ha requerido desde entonces, con la sangre y firmeza ideológica de las nuevas generaciones, convirtiéndolo en la madre de toda la organización bancaria existente en la actualidad en nuestro país.

Felicitó muy sinceramente la organización de estos eventos que logran perpetuar la memoria del Héroe Anónimo de las Finanzas.

Repitamos con Carlos Rafael en aquella memorable ocasión citada:

"¡Propongámoslo imitarlo, sabiendo que a él le hubiera gustado contemplar que las nuevas generaciones de economistas y trabajadores bancarios eran capaces de superarlo en lo que tenía de mejor!"

Muchas gracias.

El "Brexit". Principales implicaciones

LIC. ANABEL BARCELÓ PÉREZ*

Los ciudadanos de Reino Unido decidieron, en un referendo realizado el pasado 23 de junio, que la nación británica abandonara la Unión Europea (UE), resultado conocido como "Brexit"[1], cuya opción consiguió el 52% de los votos, con lo cual Reino Unido se retirará del bloque comunitario al que se integró en 1973.

Los defensores de esta opción sostienen que la pertenencia a la UE es un obstáculo para el desarrollo de Reino Unido, al poner en la caja común más de lo que recibe; y que las regulaciones europeas, consideradas excesivas, perjudican las empresas británicas. Asimismo, abogan por que este país recupere el completo control de sus fronteras, y que se reduzca el número de extranjeros que llegan al mismo en busca de empleo.

Este resultado constituyó un hecho de marcada significación histórica, pues representa el primer país que decide por voluntad propia abandonar el proyecto de integración europea, y podría abrir las puertas a nuevos episodios similares.

Antecedentes

Desde que el Reino Unido entró a formar parte de la llamada Comunidad Económica Europea (CEE)[2], la relación entre Londres y sus socios continentales ha sido ambivalente y compleja, evidenciándose una resistencia de los británicos para avanzar hacia una mayor integración, tanto monetaria como política.

En 1975 Reino Unido celebró un referendo sobre la permanencia en la CEE, tras renegociar las condiciones de su entrada en 1973. Los británicos votaron a favor de quedarse; sin embargo, cuando en 1985 se creó el espacio *Schengen*[3], formado por 26 países que han abolido sus fronteras internas, decidió mantenerse al margen.

Aunque en 1993 se integró al mercado único, que promueve el libre movimiento de bienes y personas, como si los estados miembros fueran un solo país, no inició el tránsito hacia el euro, garantizando la preservación de su propia moneda: la libra esterlina.

- En 1995 Reino Unido e Irlanda no suscribieron el acuerdo que supuso el inicio de la supresión de las fronteras internas terrestres y aeroportuarias entre los miembros de la UE.
- En 1998 Londres decidió no adherirse a la Unión Económica y Monetaria, que llevaría a la adopción del euro como moneda única europea[4].
- En 2007 Gran Bretaña aceptó el Tratado de Lisboa[5], pero con excepciones importantes.
- En 2011 Reino Unido rechazó el pacto europeo presupuestario para reforzar la Eurozona e intentar superar la crisis, a pesar de que todos los demás socios europeos expresaron su disposición a sumarse.
- En septiembre de 2015, tras obtener la aprobación del Parlamento, el jefe del Ejecutivo británico se convirtió en el primer mandatario de esta nación en comprometerse a celebrar un referendo sobre la permanencia del Reino Unido en la UE[6].

Tras la convocatoria al referendo, el gobierno comenzó a negociar con Bruselas una serie de concesiones para intentar neutralizar el voto del "no" y redefinir la relación del Reino Unido con la Unión, lo cual en la práctica representaba un retroceso en el camino hacia una Europa cada vez más homogénea.

[1] Este término surgió de la unión de Britain (Gran Bretaña) y Exit (salida). Opción contrapuesta a la alternativa de Bremain: Britain y Remain (permanecer), que no tuvo el mismo éxito mediático ni en las urnas.
[2] En 1973, 15 años después del nacimiento del Mercado Común Europeo.
[3] Creado en 1985 por el Acuerdo Schengen, con entrada en vigor 10 años después, mediante el cual los países de la comunidad europea eliminaron sus fronteras internas y controles fronterizos en los límites comunes. Así, en términos migratorios, el área funciona como un solo país.
[4] Reino Unido y Dinamarca son los dos únicos estados miembros que no tienen la obligación de adoptar la moneda única.
[5] Sustituye la "Constitución para Europa", con lo cual la UE tiene personalidad jurídica propia para firmar acuerdos internacionales a nivel comunitario.
[6] Cabe señalar que el único precedente que se conoce, en este sentido, es Groenlandia, territorio perteneciente a Dinamarca, que se marchó del entramado europeo tras convocar un referéndum en 1982.

Las demandas estaban divididas en cuatro apartados: i) Soberanía; reclamo por que se reconociera el derecho del Reino Unido a no profundizar en la unión política; ii) competitividad; abogaba por un mercado único más libre y menos regulado; iii) beneficios sociales; solicitaba poder restringir los beneficios de los trabajadores comunitarios extranjeros en el país[7], y iv) gobernanza económica, reclamaba el compromiso de que los futuros pasos hacia una mayor unión financiera no fueran impuestos a los países que están fuera del euro, por lo que el Reino Unido debería estar exento de la obligación de contribuir a posibles rescates en el seno de la UE.

De manera general, el primer ministro trataba de asegurar que Reino Unido no fuera discriminado por no estar en la Eurozona y por la salvaguarda de la City de Londres como centro financiero en Europa, si al término del referendo los británicos decidían permanecer en la UE.

Luego de largas jornadas negociadoras, la Comisión Europea cedió en la mayoría de las demandas británicas, aunque el Acuerdo de "estatus especial" solo entraría en vigor tras la realización del referendo. Este resultado aparentemente favorecería las posturas vinculadas con la permanencia en la Unión Europea.

Sin embargo, la mayoría de los sondeos en las etapas previas reflejaba que el país estaba muy dividido entre los partidarios de permanecer en la UE y los que preferían abandonar el bloque, con un alto porcentaje de la población que permanecía con indefinición.

En la propia jornada de la votación, la mayoría de los inversionistas apostaban por la permanencia, lo cual contribuyó a que la libra esterlina se posicionara frente al dólar en cotizaciones máximas para el año, y a que las plazas bursátiles de la región contabilizaran utilidades.

Implicaciones

El resultado del referendo no implica la salida automática de Reino Unido de la Comunidad Europea. A partir de este momento, debe iniciarse un complejo proceso de negociaciones para definir los términos y condiciones de la retirada, así como el marco institucional y legal de las relaciones futuras entre ambas partes. Según se espera, esta nueva etapa podrá tardarse, al menos, hasta 2019.

Sin embargo, se reconoce que a corto y mediano plazo esta situación generará numerosos impactos económicos, financieros y políticos, tanto para el Reino Unido como para la Unión Europea y el resto del mundo, aunque no existe un consenso en cuanto a su magnitud. En cierta medida, las consecuencias dependerán del acuerdo a que se arribe entre Londres y la Unión Europea.

Los efectos más inmediatos estuvieron asociados a la renuncia del primer ministro británico y a la marcada turbulencia que experimentaron los mercados financieros en las semanas siguientes a la decisión.

[7] Esta fue la medida más polémica, ya que contradice el principio de no discriminación de los ciudadanos europeos.

Tras la divulgación del resultado, ocurrió un desplome de la libra esterlina de 10%, hasta alcanzar su menor nivel en tres décadas. Luego ha permanecido en bajas cotizaciones, sin lograr recuperarse del *shock* recibido (ver Gráfico 1). Mientras, las acciones de los grandes bancos de Londres registraron su mayor caída desde la crisis de 2008, y el rendimiento de los bonos soberanos exhibió un nuevo mínimo récord.

GRÁFICO 1 Cotización libra esterlina/dólar estadounidense (último año)

Fuente: www.bloombreg.com/quote/GBPUSD.CUR

En tanto, la agencia calificadora de riesgos *Standard & Poor's* refirió que la evaluación crediticia "AAA" de Reino Unido ya no es sostenible. Fitch redujo la calificación de AA+ a AA y advirtió que podría ajustarla a la baja nuevamente, mientras que *Moody's* consideró que la decisión tomada por esa nación resulta negativa para las futuras calificaciones de crédito soberano.

Lo anterior refuerza uno de los principales riesgos previstos para el corto plazo ante este escenario: volatilidad en los mercados financieros, con un fuerte impacto sobre la *City* de Londres –el homólogo británico de *Wall Street*–, que es una gran fuente de exportaciones e ingresos.

El Brexit ha generado un entorno de aversión al riesgo, lo que ha provocado que la bolsa británica sea la menos recomendada para los inversionistas en los próximos 12 meses. No obstante, las advertencias de que la salida desencadenaría una crisis financiera constituyen un temor exagerado. Gran Bretaña no es Grecia: tiene su propia moneda y toma dinero prestado en esa moneda, de modo que no corre el riesgo de que el pánico bancario desate el caos monetario.

Se prevé un nuevo escenario comercial, donde el futuro de Reino Unido en esta área dependerá del modelo de relación que establezca con la UE. De esta manera, la quinta economía del mundo va a tener que renegociar sus relaciones comerciales y financieras con Europa y con buena parte de sus socios, incluidos los miembros de la Organización Mundial del Comercio.

Algunos analistas consideran que, a pesar de este complejo escenario, Reino Unido seguirá siendo a largo plazo un socio comercial privilegiado de la UE.

Igualmente, se pronostica una fuerte caída de la actividad económica británica, al menos durante un año, con una sustantiva pérdida de empleos, provocada por el traslado de un gran número de empresas hacia territorio continental. El Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que el Reino Unido perderá dos décimas de crecimiento este año, y redujo hasta 1,3% su proyección para 2017, desde el 2,2% divulgado en abril.

Desde la perspectiva fiscal, ya se ha anunciado que en el corto plazo será necesario un ajuste presupuestal, que implica un recorte en los gastos de sanidad, educación, transporte, defensa, y un incremento del impuesto sobre la renta.

Otro de los retos que enfrenta el gobierno británico está asociado al surgimiento de problemas internos que podrían influir en movimientos independentistas. Por ejemplo, en Irlanda del Norte y Escocia la mayoría de la población eligió la permanencia, lo que entra en contradicción con el resultado general. La ministra principal de Escocia hizo pública la intención de su país de preservar su lugar en el bloque comunitario. Al respecto declaró que si la única vía para mantenerse en el grupo es la realización de un referendo de secesión, esta opción podría ser valorada, aunque hasta el momento estas opciones no se han concretado formalmente.

Ante este complejo escenario, el Banco de Inglaterra reconoció que habrá consecuencias negativas y vaticinó una caída del nivel de empleo con

el consiguiente aumento del paro, una presión al alza sobre la inflación y una probable y fuerte caída para la libra frente a las principales monedas internacionales.

La institución tendría que devaluar la libra esterlina (previsiblemente entre 10% y 15%), a fin de ser más competitivos y ser lo suficientemente atractivos para los inversores extranjeros.

Se estima que esta devaluación se trasladaría a la inflación, aumentándola entre un 2% y 3%. Por ello, se ratifica la previsión de que la única posibilidad de que el Banco de Inglaterra suba las tasas de interés dependerá de que la economía británica no se deteriore más de lo esperado.

Por el contrario, en su encuentro de agosto la institución decidió reducir su tasa de interés de referencia, por primera vez desde marzo de 2009, hasta situarla en un mínimo histórico (0,25%), y aprobó un nuevo paquete de estímulo monetario. Estas acciones tienen como objetivo apoyar la actividad económica doméstica, debido a que se proyecta un bajo crecimiento para 2016[8].

En resumen, la salida de la Unión Europea pesará en gran medida sobre la estabilidad macroeconómica del Reino Unido, que perdería una parte importante de su peso económico y estratégico. En este sentido, algunos expertos afirman que los costos superarán los potenciales beneficios, y coinciden en que los peores efectos se sufrirán a corto plazo.

El Brexit ha representado el mayor golpe para Europa desde la Segunda Guerra Mundial, con un marcado revés para el proyecto integracionista regional. Esta situación se da en un momento de extrema debilidad, lastrado por los años de recesión económica, la grave crisis que ha supuesto la llegada masiva de refugiados y las tensiones geopolíticas con Rusia.

En consecuencia, Bruselas enfrenta un elevado desafío político y de credibilidad, pues debe ser muy firme en la respuesta a esta coyuntura, con el propósito de evitar nuevas consultas populares en Europa sobre la permanencia en la Unión, o asuntos particulares como el espacio *Schengen* o el euro. Países miembros como Holanda, Francia e Italia ya han amenazado con convocar referendos de esta naturaleza.

La salida de Reino Unido, una de las economías más fuertes y estables en el área, restará previsiblemente algunos puntos porcentuales al producto de la Comunidad, en recuperación durante los últimos años. Cabe señalar que Gran Bretaña aporta aproximadamente la cuarta parte del PIB conjunto. Asimismo, Europa, el mayor bloque comercial del mundo, perderá peso en el escenario global.

Por ejemplo, el FMI vislumbra una expansión de 1,4% en 2017 en la Eurozona (revisado dos décimas a la baja). La institución alegó que la incertidumbre ante esta coyuntura lastrará la confianza y la inversión, con repercusiones generalizadas en las condiciones financieras y el sentimiento del mercado.

Igualmente, se espera un fuerte impacto sobre el presupuesto comunitario, dado que Reino Unido es una de las economías que más contribuía al proyecto. Esta situación obligará a replantear las aportaciones de los estados miembros.

La inestabilidad financiera también ha pesado sobre los activos del resto de Europa, teniendo en cuenta que en un contexto de aversión al riesgo, las plazas del Viejo Continente no constituyen refugio seguro.

El proceso hasta la salida efectiva y creación de una nueva relación estable será largo y está plagado de incertidumbres, lo que podría afectar negativamente las economías en la región.

La agencia calificadora de riesgos *Standard & Poor's* elaboró un informe donde analiza la sensibilidad de 20 países europeos frente al Brexit, indicando que Irlanda, Malta y Luxemburgo serán las economías que sufrirán las mayores afectaciones (ver Gráfico 2).

En resumen, la Unión Europea es consciente de que una Europa sin el peso económico y geopolítico de Reino Unido sería mucho más débil, lo cual ha causado dudas sobre el futuro de la unión monetaria y política.

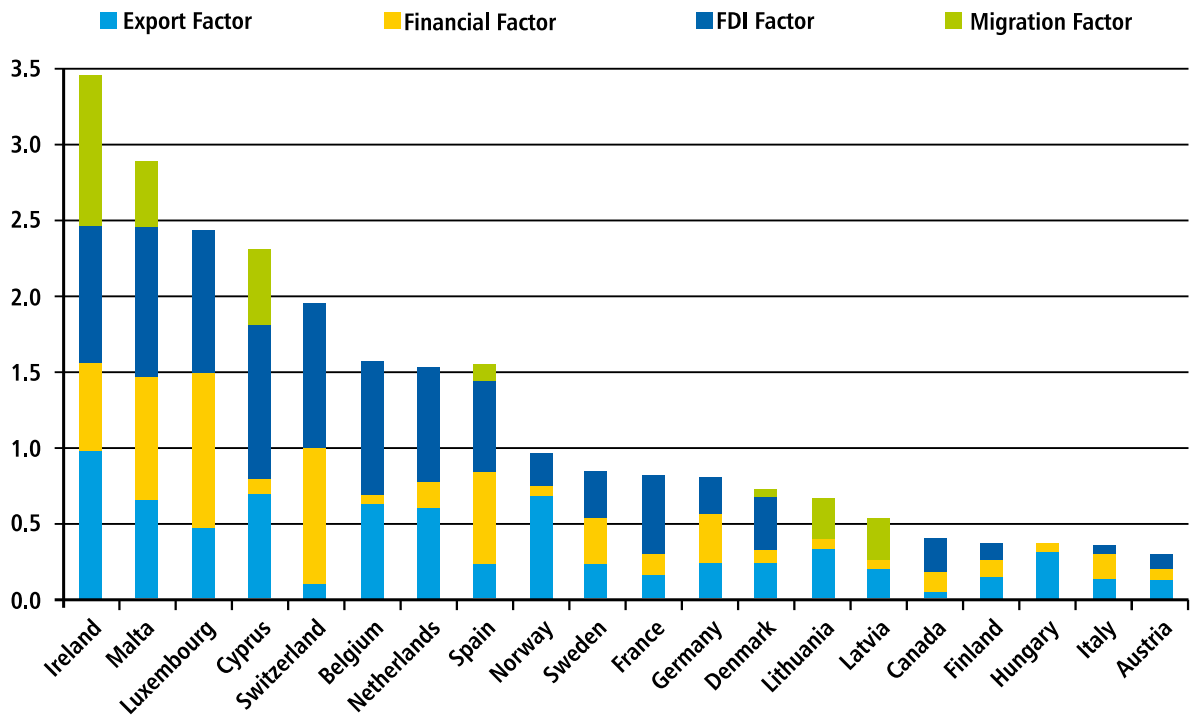
Para la economía global, el resultado del referendo de junio ha sido reconocido por diversas autoridades como el principal riesgo a la baja, por encima de la incertidumbre ante el proceso de normalización de las tasas de interés en EE.UU., la ralentización de la actividad económica o la caída de los precios del petróleo. El Fondo Monetario Internacional y otras instituciones financieras internacionales ya han advertido que la salida del Reino Unido de la UE generará un gran impacto en la frágil economía global.

El Fondo redujo un punto porcentual sus previsiones para el crecimiento mundial en 2016 y 2017 (hasta 3,1% y 3,4%, respectivamente), debido a los impactos negativos derivados del Brexit. Al respecto, señaló que esta situación provoca un incremento sustancial de la incertidumbre económica, política e institucional, lo cual generará consecuencias macroeconómicas negativas, sobre todo para las naciones avanzadas de Europa.

Mientras, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) ajustó a la baja hasta 2,9% y 3,2% sus proyecciones del producto mundial en 2016 y para 2017, respectivamente, alertando

[8] El presidente del Banco de Inglaterra señaló que no se espera que la economía caiga en recesión, criterio que se contradice con el de diversos analistas y consultoras privadas.

GRÁFICO 2 Índice de sensibilidad al Brexit



Data sources: U.K. Office of National Statistics, BIS, Eurostat, S&P Global Ratings, United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2015).

Fuente: Standard & Poor's, Who has the most to lose from Brexit? Introducing the Brexit Sensivity Index. Junio, 2016.

sobre una coyuntura más débil tras la decisión británica.

Algunos analistas han advertido que el Brexit lastrará la evolución del producto mundial en 2016, y sus efectos podrían extenderse durante varios periodos, con un fuerte impacto sobre las finanzas, el comercio internacional y las inversiones, lo que, en el peor de los casos, podría desencadenar una crisis económica global.

Por ejemplo, la Reserva Federal de EE.UU. ha declarado que esta situación ejercerá fuertes presiones sobre los mercados financieros globales, lo cual podría tener implicaciones adversas para la economía doméstica, por lo que se ha aplazado el proceso de incremento de la tasa de interés.

En tanto, el Acuerdo de Asociación Trasatlántica de Comercio e Inversión EE.UU.-UE (TTIP, por sus siglas en inglés) pierde así a uno de sus grandes defensores, dado que el Reino Unido se ha caracterizado históricamente por la defensa del libre comercio.

Para América Latina, los pronósticos son más alentadores, dado que el comercio de la región con Reino Unido es limitado, y aunque ese país representa un importante emisor de inversiones para algunas naciones, EE.UU. constituye el principal inversor en el área.

Teniendo en cuenta el complejo escenario que vive la economía mundial, particularmente el continente europeo, se espera un prolongado periodo de incertidumbre política y económica, donde la transición hacia una nueva relación económica entre Reino Unido y la UE constituirá uno de los principales focos de atención.

* Especialista de la Dirección de Estudios Económicos y Financieros del BCC

Participación de Cuba en los mecanismos del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI)

COLECTIVO DE AUTORES*

El mundo globalizado, convulso y cambiante en que vivimos, así como el entorno geográfico de Cuba, potencian los riesgos y amenazas que pueden impactar al país por la ocurrencia de delitos como el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva, que se han convertido en verdaderos flagelos internacionales.

Esta situación ha demandado la coordinación de acciones de contención a través organismos intergubernamentales a los que Cuba se ha incorporado. El compromiso adoptado por nuestro país incluye el cumplimiento de las Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) y la participación en procesos de evaluación en los que se alcanzan resultados satisfactorios.

Las acciones nacionales para el combate a estos delitos conllevan garantizar que las instituciones cuenten con el marco legal adecuado para prevenir y enfrentar estos flagelos; que la población conozca qué se ha hecho y qué se está haciendo, así como identificar manifestaciones de esta naturaleza en el país.

¿Qué es el GAFI y cuáles son sus objetivos?

El GAFI es un organismo intergubernamental creado en 1989 por el Grupo de los Siete (G-7) para desarrollar y promover, en forma de "recomendaciones", políticas de protección del sistema financiero mundial, a fin de combatir el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva. En lo sucesivo, actúa y ejerce funciones conferidas por mandato de resoluciones de la ONU.

Tiene su Secretaría en París y está integrado por 36 miembros (34 países industrializados y 8 grupos regionales tipo GAFI) y varias organizaciones internacionales como INTERPOL, Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM), Organización de Estados Americanos (OEA) y Comité Interamericano contra el Terrorismo. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la ONU son observadores.

El GAFI fija estándares internacionales y promueve la implementación de medidas legales, regulatorias y operativas para prevenir las amenazas a la integridad del sistema financiero internacional. Existen más de 180 países comprometidos con las Recomendaciones.

Una vez que un Estado se compromete con las Recomendaciones del GAFI, asume obligaciones de cumplimiento y acepta ser evaluado por su grupo regional, el cual verifica si los estándares agrupados en las actuales 40 Recomendaciones están implementados en su legislación nacional.

¿En general, en qué consisten las Recomendaciones del GAFI?

Las Recomendaciones están orientadas a estandarizar la forma en que los países previenen el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva, promoviendo la identificación de los riesgos nacionales para evitar que las jurisdicciones sean utilizadas en la comisión de esos delitos. Con este enfoque basado en riesgos, el GAFI actualizó las 40 Recomendaciones en el año 2012, e inició una nueva forma de evaluar a los países, enfocada desde el punto de vista del cumplimiento técnico y en la efectividad de su implementación.

Las 40 Recomendaciones del GAFI establecen medidas esenciales agrupadas en más de 240 aspectos, relacionados con las convenciones de las Naciones Unidas: de Viena, año 1988 (contra el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas); de Palermo, año 2000 (contra la delincuencia organizada), y de Mérida, año 2003 (contra la corrupción), y con las resoluciones relevantes del

Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, que los países deben implementar para:

- Identificar los riesgos y desarrollar políticas y coordinación local.
- Enfrentar el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva.
- Aplicar medidas preventivas para el sector financiero y otros sectores que intervienen en movimientos de fondos.
- Establecer las funciones y responsabilidades de cada autoridad (por ejemplo, de las autoridades investigativas, de orden público y de supervisión) y otras medidas institucionales.
- Mejorar la disponibilidad de la información sobre las personas y estructuras jurídicas como beneficiarios de las transacciones financieras y de traspaso de titularidad.
- Participar en la cooperación internacional para prevenir la comisión de esos delitos.

¿Cuándo comienza Cuba a intercambiar con el GAFI?

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

En febrero del siguiente año, el Gobierno de Cuba compromete un plan de acción, a fin de normalizar su integración formal a ese mecanismo. Su cumplimiento se logró en un breve plazo (18 meses), en el cual quedó actualizada 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. Como resultado, el Pleno del GAFI reconoce el compromiso de Cuba y su inserción en la red global de países que combaten estos flagelos, en octubre de 2014.

Según los procedimientos, los países más industrializados tienen derecho a solicitar ser miembros de GAFI. El resto de las naciones se incorporan a los grupos regionales creados para asistir a las jurisdicciones en el cumplimiento de las Recomendaciones.

En consecuencia, Cuba se integra en diciembre de 2012 al Grupo de Acción Financiera para Sudamérica (GAFISUD), el que luego adopta el nombre de Grupo de Acción Financiera para Latinoamérica (GAFILAT) en julio de 2014, al ampliarse su membresía con otros países de Centroamérica y del Caribe.

¿Qué es GAFILAT?

Es un grupo regional intergubernamental que se crea en diciembre del año 2000, en Cartagena de Indias, Colombia, para combatir en el área el lavado de activos, el financiamiento al terrorismo, e incorpora recientemente la proliferación de armas de destrucción masiva. Busca el compromiso de mejora continua de las políticas nacionales contra estos flagelos y la profundización en los distintos mecanismos de cooperación entre los países miembros. Está integrado por 17 países de América Latina, y su Secretaría radica en la ciudad de Buenos Aires, Argentina.

GAFILAT promueve la implementación de medidas legales, regulatorias y operativas para prevenir amenazas a la integridad del sistema financiero de los países miembros. Impulsa en la región los mecanismos del GAFI y lleva a cabo las evaluaciones mutuas para revisar el cumplimiento de las 40 Recomendaciones y su efectividad. Ello significa que los miembros se evalúan entre sí, para lo cual proponen expertos en las diferentes materias objeto de la evaluación. También se designan países revisores y observadores de la evaluación.

Cuba fue el primer país de la región en evaluarse con la concepción basada en riesgos de las nuevas Recomendaciones del GAFI. La Evaluación Mutua fue conducida por Argentina, Brasil, Ecuador y México, con la coordinación de la Secretaría Ejecutiva de GAFILAT y el apoyo de las presidencias *pro témpore* de Uruguay, Colombia y México.

A partir de su integración a GAFILAT en diciembre de 2012, Cuba adquiere un espacio de intercambio para mostrar sus realidades en el sistema nacional de enfrentamiento a tan nocivos flagelos, aunando sus esfuerzos con los países de la región latinoamericana en la materia, y participa en acciones de formación de los recursos humanos, incluida la proveniente de la cooperación internacional.

¿De manera general, qué resultados obtuvo Cuba en el proceso de Evaluación Mutua?

Como primer resultado, cabe destacar el reconocimiento expreso en el Informe de Evaluación Mu-

tua sobre el sistema legal de Cuba y la estructura de órganos del Estado que implementan en estrecha coordinación y cooperación las políticas para la prevención del lavado de activos, del financiamiento al terrorismo y de cualquier conducta nociva para la sociedad. Esas políticas están respaldadas por la dirección del país y han sido ratificadas mediante la actualización sistemática de la normativa que posibilita la prevención y enfrentamiento a estos flagelos.

Esto consolida la posición cubana ratificada por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, en la Primera Cumbre de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), Santiago de Chile, el 28 de enero de 2013, cuando, entre otros aspectos, expresó:

"*Debemos ser capaces de promover una arquitectura regional propia, adecuada a las particularidades y necesidades de la 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*".

Con respecto al terrorismo, en Cuba se han 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 estas, incluidas las que se vinculan con su financiación, la protección y vigilancia de las fronteras, la cooperación judicial y la adhesión a instrumentos jurídicos internacionales en materia de prevención y represión del terrorismo internacional.

Estas acciones consagran el firme compromiso de la República de Cuba en la prevención y lucha contra el terrorismo y su financiamiento, lo cual es un tema prioritario para el país, teniendo en cuenta que ha sido víctima, por más de 50 años, de innumerables actividades terroristas alentadas desde el exterior, que han causado cuantiosas pérdidas humanas y materiales, provocando sufrimientos y daños a los ciudadanos cubanos.

El Informe de Evaluación Mutua expresa que en Cuba son reducidos los riesgos para la ocurrencia de lavado de activos y financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva. Igualmente, se resalta la estrecha coordinación y cooperación entre las instituciones del país para combatir estos delitos, así como el marco legal actualizado con que se cuenta para ello.

Reconoce que existe legislación en materia de auditoría y anticorrupción desde hace años, y destaca el papel de la Contraloría General de la República, la Fiscalía General de la República, el Ministerio del Interior, el Banco Central de Cuba y de la Aduana General de la República, al desarrollar sus propias estrategias institucionales para combatir la criminalidad, en particular, el lavado de activos y el financiamiento al terrorismo. De igual forma, destaca la preparación del sistema financiero cubano para enfrentar estas conductas.

Asimismo, menciona algunas dificultades y hallazgos que refuerzan la necesidad de continuar actualizando las normativas, y expresa que el gobierno cubano ha incluido las acciones necesarias en su Estrategia Nacional, para mitigar los riesgos en los diversos sectores de la sociedad cubana.

Las calificaciones de la evaluación a Cuba 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 terro-

rismo, 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.

Los resultados anteriores fueron reconocidos en la Plenaria de GAFILAT de julio de 2015 y ratificados en el Pleno de GAFI en octubre del propio año. Hasta la fecha, Cuba se encuentra entre los países que han obtenido mejores resultados a escala global.

¿Qué acciones se llevaron a cabo en el país para obtener estos resultados?

Se actualizaron las normas legales y procedimientos contra el lavado de activos y el financiamiento al terrorismo, implementadas en Cuba desde la década de los noventa del siglo pasado. Entraron en vigor importantes disposiciones normativas; entre ellas, las de mayor jerarquía son:

- El Decreto Ley Nº 316, de 7 de diciembre de 2013, "Modificativo del Código Penal" y de la Ley "Contra actos de terrorismo", que modifica la tipificación del lavado de activos, para incluir la más amplia gama de delitos determinantes del mismo y precisa varios aspectos en la definición del delito de financiamiento al terrorismo.
- El Decreto Ley Nº 317, de 7 de diciembre de 2013, *"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 crea el Comité Coordinador para la prevención y enfrentamiento a estos flagelos, que funciona como órgano consultivo *ad hoc*, para identificar y evaluar estos riesgos, elaborar la Evaluación Nacional de Riesgos y proponer la estrategia para su prevención, detección y enfrentamiento.

Además, crea la Dirección General de Investigaciones y Operaciones Financieras (DGIOF), que actúa como unidad nacional de inteligencia financiera para proponer y controlar el cumplimiento de los principios y estrategias del país, a fin de evitar la utilización del Sistema Bancario y Financiero Nacional como vía para la legitimación de activos provenientes de actividades ilícitas.

El citado decreto ley define los sujetos obligados a reportar las operaciones sospechosas a la DGIOF y a congelar sin dilación los activos de las personas y entidades identificadas como terroristas por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

En Cuba los sujetos obligados son las instituciones financieras y las personas que desempeñan actividades de traspaso de bienes de alto valor, administración y representación, tales como los notarios, abogados y consultores; los que llevan la contabilidad por cuenta propia (tenedores de libros), o mediante otras formas de gestión no estatal. También es sujeto obligado la Empresa Nacional de Correos de Cuba, en relación con la actividad de los giros postales.

Los sujetos mencionados reportan a la DGIOF cuando lleven a cabo servicios y surjan sospechas de que los fondos son producto de una actividad criminal, o están relacionados con el financiamiento al terrorismo.

¿Qué compromisos adquiere el país en ambos mecanismos, a partir de este momento?

Elaborar un plan de acción para solucionar las dificultades identificadas en el Informe de Evaluación Mutua y lograr el cumplimiento de otros objetivos advertidos por el Comité Coordinador para la prevención y enfrentamiento como parte de la Estrategia Nacional de Riesgos.

Presentar el primer informe de seguimiento ante el pleno de GAFILAT en julio de 2017, fecha en que Cuba debe aspirar a mejoras en las Recomendaciones calificadas como parcialmente cumplidas, que son cuatro. Además, mostrar avances en la efectividad de los Resultados Inmediatos evaluados como moderados, seis en este caso.

A pesar del éxito alcanzado dentro del mecanismo internacional del GAFI, el mundo globalizado y cambiante en que vivimos y el entorno geográfico de Cuba exigen mantener actualizadas las estrategias para prevenir los riesgos y amenazas que puedan impactar al país.

Las nuevas formas en que se manifiestan los delitos de lavado de activos y del financiamiento al terrorismo merecen la atención y actualización de las normativas, en correspondencia con las tendencias internacionales y las disposiciones de las Naciones Unidas. Es ineludible adecuar los objetivos al proceso de actualización del modelo económico que tiene lugar en el país.

El lavado de activos es un delito de connotaciones y matices muy amplios que todos deberíamos conocer para no resultar involucrados. Es una figura que busca dar apariencia de legalidad a dinero de origen ilícito.

Se puede manifestar en acciones de prestación de cuentas bancarias a terceros para ingresar o transferir recursos financieros, sin conocer el origen de los fondos; compraventa de viviendas y bienes duraderos e inversiones con dinero de origen ilícito; custodia de viviendas y bienes propiedad de terceros sin conocer la licitud de los recursos con que hayan sido adquiridos, así como también la subdeclaración de ingresos para evadir obligaciones fiscales, entre otras.

La labor de prevención y enfrentamiento a estas ilegalidades involucra a todas las instituciones y población en general, porque existen diferentes formas en que pueden manifestarse estos delitos, en cuya comisión podrían involucrarse personas inconscientemente o por desconocimiento.

* Superintendente y directivos de la Superintendencia y de la DGIOF del BCC

Impacto de los financiamientos otorgados al sector no estatal, en la gestión financiera

Evaluación realizada por el BPA de Villa Clara:

ING. YUNIER CABALLERO MOYA*

El Banco Popular de Ahorro está inmerso en la implementación de la Nueva Política Bancaria (NPB), mediante el otorgamiento de nuevos financiamientos a la población para la compra de materiales y/o pago de mano de obra, así como a trabajadores por cuenta propia (TCP), cooperativas no agropecuarias (CNA), otras formas de gestión no estatal (OFGNE) y a pequeños agricultores (PA).

Este proceso ha ido en ascenso y se encuentra en una fase de consolidación, tanto en beneficio de los clientes no estatales, como para las instituciones financieras. Sin embargo, existen varios factores que inciden en la insuficiente captación de estos clientes por parte de nuestros bancos, considerando institucionalmente que es un sector que podemos potenciar y acompañar en función del desarrollo económico del país.

Dentro de las dificultades diagnosticadas como situación problémica, señalamos las siguientes:

- No se incluye dentro de los procedimientos de trabajo del BPA ningún elemento que permita el vínculo y la retroalimentación con el resto de los organismos que intervienen.
- Carencia de una estructura organizacional que rectoreara el trabajo del segmento.
- Falta de capacitación del personal.
- No se ha interiorizado por parte de los trabajadores la necesidad de nuevos financiamientos en función de incrementar la cartera crediticia en el sector.
- Teniendo en cuenta estos problemas, es que se define como **objetivo general** del presente trabajo: evaluar el impacto económico de los financiamientos otorgados al sector no estatal, en la gestión financiera del BPA de Villa Clara.

Como objetivos específicos se definen los siguientes:

1. Evaluar el impacto económico del otorgamiento de los créditos al sector no estatal en los resultados financieros del BPA de Villa Clara.
2. Proponer un plan de acción que favorezca un incremento en la cantidad e importe de los financiamientos a otorgar en este segmento de mercado.

Sobre esta situación problémica no existen estudios precedentes en nuestra institución, lo cual nos permite contar con una herramienta de trabajo y análisis investigativo del proceso del BPA para los financiamientos al sector no estatal, como parte de la implementación de la NPB.

El BPA es líder en el mercado de personas naturales, mantiene una cartera de financiamientos en el de personas jurídicas y se enfoca de manera intensiva en convertirse en el banco de los trabajadores por cuenta propia y de otras formas de gestión no estatal.

La institución está representada en Villa Clara por 26 sucursales y 14 cajas de ahorro. Para dar cumplimiento a los objetivos mencionados, el BPA cuenta con una plantilla aprobada de 912 plazas, y están cubiertas 882. Del total de trabajadores, 595 son mujeres, para un 67.5%. Pertenecen a la nomenclatura de cuadros 146 cargos.

En 2015, en nuestro banco se otorgaron 604 financiamientos a TCP, 13 a OFGNE y 3 a CNA, con un importe de 37.3 MMCUP; se abrieron 602 cuentas corrientes en CUP, 134 en CUC, y mantuvimos fidelizados a los clientes del sector empresarial, garantizando calidad en su atención.

NPB. Resumen del diagnóstico

Para dar cumplimiento al objetivo de este epígrafe, es necesario abordar un procedimiento metodológico de diagnóstico, que permite establecer las insuficiencias que hoy afectan la gestión bancaria de colocación de pasivos en el sector no estatal mediante financiamientos. Tomando como punto de partida el diagnóstico, se aplicaron entrevistas semiestructuradas con el objetivo de obtener información del conocimiento que poseen los cuadros y los especialistas acerca de las deficiencias o problemas que les afectan en la venta de los productos y servicios a las nuevas formas de gestión no estatal, así como también se realizaron varias sesiones de trabajo (Tormenta de Ideas) con el área especializada, que permitieron enriquecer la información obtenida. Como complemento se revisaron documentos (grupos del Manual de Instrucciones y Procedimientos 231, 233, 234 y 235) para el análisis e interpretación de los aspectos relacionados con la implementación de la NPB en toda su extensión, es decir, desde el otorgamiento hasta la recuperación de los préstamos, entre otros aspectos, y se observó el quehacer cotidiano en la organización objeto de estudio, mediante el trabajo en grupo formado por directivos y especialistas de la Dirección Provincial y sucursales.

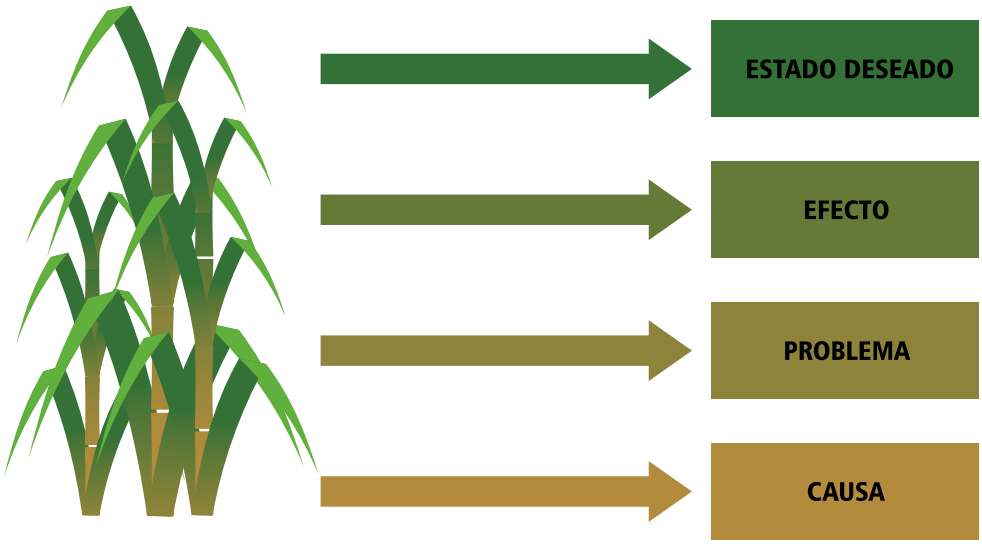
Como resultado de la aplicación de la técnica de reducción de listado, combinada con la técnica de tarjado, se detectaron los siguientes problemas fundamentales que afectan el proceso de financiamiento al sector no estatal y, por ende, la colocación de pasivos, y en los cuales puede influir la Dirección Provincial del BPA, descartando los que tienen que ser resueltos por otros niveles de dirección:

1. Los clientes desconocen los servicios que brinda el banco para sus negocios.
2. Poca profesionalidad de los trabajadores bancarios para enfrentar la necesidad de asumir y financiar a este nuevo sector de la economía.
3. Carencia de una sólida estrategia de negocios, principalmente en las sucursales, dirigida al otorgamiento de financiamientos al sector no estatal, lo que incide en la falta de visión de los trabajadores bancarios sobre la repercusión de estos créditos en los resultados económicos y financieros de la institución.
4. Exceso de trámites burocráticos, lo cual trae consigo demora y molestias en los clientes.
5. Falta de gestión por parte del personal bancario para la captación de clientes de las nuevas formas productivas.

Se aplica la técnica de los grupos nominales (TGN) a los siete integrantes del Grupo de Trabajo, con la técnica de jerarquización, llegando al problema fundamental: carencia de una sólida estrategia de negocios en las sucursales, dirigida al sector no estatal, incidiendo en la falta de visión de los trabajadores bancarios sobre la repercusión de estos créditos en los resultados económicos y financieros de la institución.

Para corroborar el resultado anterior, utilizamos el método de la mata de caña infestada.

FIGURA 1 Mata de caña infestada. BPA Villa Clara



Fuente: Elaboración propia.

Causa: Carencia de estrategia de negocios en las sucursales, dirigida a los segmentos de TCP, CNA y OFGNE, e insuficiente preparación y visión de los trabajadores bancarios para atenderlos.

Problema: insuficiente captación de clientes de los sectores emergentes de la economía en varias sucursales.

Efecto: incumplimiento del índice de colocación de pasivos y obtención de ingresos, y poca confianza en el BPA.

Deseado: niveles de colocación que alcancen los ingresos planificados y aporten mejores índices a la gestión financiera del BPA en Villa Clara.

Principales resultados en la aplicación de la Nueva Política Bancaria

Durante 2015 se trabajó en la captación de clientes asociados a CNA y OFGNE, a partir de la inserción en reuniones de trabajo dirigidas por los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) y visitas personalizadas a clientes potenciales, proponiendo asesoría financiera para determinar sus necesidades, acorde con la actividad que desarrollan. Se tomó un grupo de medidas por la Dirección Provincial de Villa Clara, como son: visitas de asesoramiento y captación por parte de especialistas, intercambio de trabajo con los directores de las sucursales, capacitación a especialistas y cuadros acerca de las nuevas garantías para los préstamos y la necesidad que tiene nuestro banco de financiar a este sector, y realización del Consejo Comercial con todos los gerentes a cargo del otorgamiento y recuperación de los financiamientos.

Evaluación del impacto económico

Para evaluar cuál ha sido el impacto económico de los financiamientos en el sector no estatal, en los resultados económicos de la institución financiera, en este primer momento solo es posible recurrir a un estado comparativo en cuanto a cantidad e importe de los financiamientos otorgados desde el comienzo de la implementación de la NPB, tomando de referencia el mercado potencial existente de estos segmentos.

Mercado potencial de trabajadores por cuenta propia. Villa Clara

Al cierre de 2013, el BPA en Villa Clara cerró con 12 financiamientos; al cierre de 2014 se concluyó con 50 financiamientos, y al cierre de 2015 se cerró

TABLA 1 Estructura de posibles clientes del sector no estatal BPA Villa Clara

Provincia	Total	Varios	Paladar	Transporte	Arrendamientos	Posibles clientes
TOTAL Provincia	36823	31.245	95	4.457	1.026	1121

Fuente: BPA Villa Clara.

TABLA 2 Resultados comparativos de financiamientos al sector no estatal. BPA Villa Clara

Año	TCP y OFGNE	Financiamientos concedidos $	Diferencia 2013-14 2015-16	Interés proyectado 2016 y real
2013	12	114.3 MP		
2014	50 (3 OFGNE)	1.3 MMP	1.1 MMP	8.0 MMP
2015	604 (3 OFGNE)	37.3 MMP	36.0 MMP	
2016	907 (3 OFGNE)	137.3 MMP	100 MMP	R/5.4 MMP

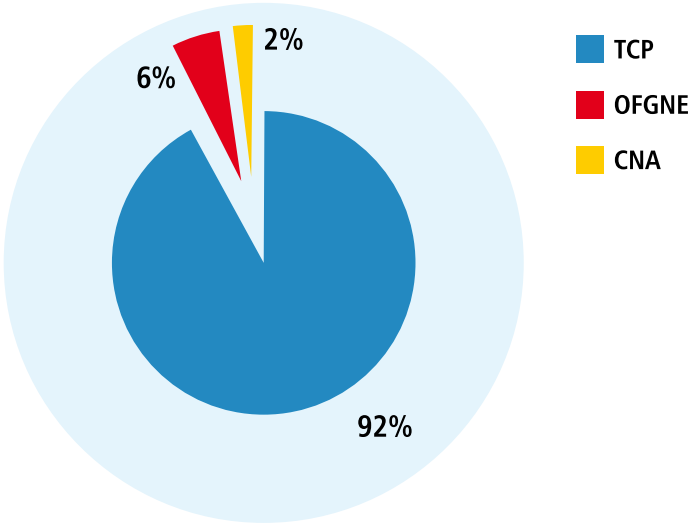
Fuente: BPA Villa Clara.

con 604; de ellos, 13 son a OFGNE y 1CNA, con 37.3 millones de pesos, con una diferencia de un año a otro de 36.0 millones, con un interés previsto en el año 2015 de 549.6 MP y un real de 942.8 MP, lo que representa un sobrecumplimiento del plan en un 171%, cifra muy significativa para nuestra institución, teniendo en cuenta que podemos incrementarla, ya que contamos con una cartera y potencial de clientes en la provincia, que podemos y debemos financiar.

Los indicadores anteriores evidencian que los resultados alcanzados han ido en ascenso, lo cual debe propiciar toda nuestra atención en la captación y preparación de clientes en el proceso de financiamientos a otorgar, ya que los TCP, CNA y OFGNE no son figuras económicas similares a los clientes empresariales, por lo que se evidencia la necesidad de establecer cada año una sólida estrategia de negocios que fomente su captación, modificando nuestros estilos y métodos de trabajo

FIGURA 2 Estructura del sector no estatal BPA Villa Clara

Estructura de clientes no estatales en la actividad comercial del BPA



Fuente: BPA Villa Clara.

siempre que se amerite, y accionar hasta que estos reconozcan la utilidad del uso del crédito. También debemos tener en cuenta que este sector es una nueva fuerza productiva que se incorpora cada vez más y se consolida en el país, y que no tiene antecedentes de trabajo con las instituciones bancarias. Si los bancos desean realizar la captación, deben emplear métodos de acercamiento banco-cliente, que permitan desarrollar una relación en la que prevalezca el asesoramiento, la confianza, la educación crediticia, la transparencia en las operaciones, la calidad en el trámite de operaciones y la atención personalizada y priorizada, en función de ganar.

La Tabla Nº 3 muestra los ingresos en los segmentos de clientes antes mencionados durante los años 2014 y 2015, indicando la necesidad real de traer este sector a nuestro banco, como fuente generadora de ingresos.

En la Tabla Nº 4 se muestran los resultados del trabajo del BPA en la provincia con este segmento, al cierre agosto de 2016, y aunque es una de las mejores en el país, aún son insuficientes, puesto que hay sucursales que pueden tributar aún más a este indicador.

Escenarios positivos:

- Apertura a las nuevas formas productivas en importantes mercados del país.
- Posicionamiento de las fuerzas productivas no estatales como sector dentro de la economía del país.
- Incremento de los trabajadores en ese sector.
- Reducción de las limitaciones legales para el desarrollo del trabajo privado.

Escenarios negativos:

- Desconocimiento, por el sector no estatal, de los beneficios que ofrece el banco.
- Insuficiente preparación del capital humano calificado en la institución.
- Freno de algunos procederes legales y documentarios que restan agilidad.
- Fortalecimiento de la competencia de otros bancos comerciales del país.

Tomando como base estos pasos, se podrá diseñar la estrategia de trabajo para incidir en la gestión de nuestro banco en la captación de TCP, CNA y OFGNE, mediante un plan de acción.

TABLA 3 Ingresos obtenidos en TCP, CNA y OFGNE en el BPA Villa Clara

INGRESOS RECIBIDOS	2014	2015		2016	Diferencia
CLIENTES					
TCP y OFGNE	32.6 MP	942.7 MP	910.1 MP	2.2 MMP	1.2 MMP

Fuente: BPA Villa Clara.

TABLA 4 Resultados del BPA Villa Clara

Provincia	Financiamientos aprobados - TCP	TOTAL	Ingresos	Cantidad de cuenta corrientes
Villa Clara	907	56.0 MMP	2.1 MMP	1 309

Fuente: BPA Villa Clara.

Consideraciones generales para la elaboración de la estrategia de trabajo

Para definir la estrategia maestra principal, se aplicó la técnica de "Tormenta de Ideas", y para el caso de las estrategias específicas, se procedió de manera similar. Para la determinación de los escenarios, se tendrá en cuenta el diagnóstico estratégico, donde se valoran dos tipos de escenarios: positivos y negativos.

Propuesta de estrategias de trabajo

Las estrategias de trabajo se confeccionaron sobre la base de objetivos de la entidad, estrategia de promoción, de gestión comercial, gestión de calidad, gestión de capital humano y de gestión económica-financiera.

Dentro del diseño de promoción se propone: potenciar la comercialización de productos y servicios financieros dirigidos al mercado meta, forta-

lecer la imagen de la institución como medio para alcanzar los fines de los clientes.

En la gestión bancaria se propone: segmentar el mercado potencial de TCP, en función de trabajar en la captación de los que mayores necesidades y exigencias tengan en función de los negocios; captar clientes a partir del diseño de opciones comerciales atractivas para estos.

En la gestión de calidad: garantizar el cumplimiento de los manuales de procedimientos y los estándares de calidad; perfeccionar las vías para mejorar la retroalimentación sobre la satisfacción de los clientes.

La gestión de capital humano incluye: desarrollar programas de capacitación y superación del capital humano, basados en las necesidades individuales, para elevar su competitividad y la calidad de los servicios; perfeccionar los resultados de trabajo utilizando como instrumento la evaluación del desempeño y el pago mensual por resultados de trabajo.

En la gestión económica-financiera se propone: elevar progresivamente los resultados empresariales y salir de la pérdida planificada, aprovechando todo el escenario positivo con que contamos; obtener utilidades a partir de los ingresos que generan los financiamientos a la población y a los TCP, CNA y OFGNE.

A partir de estas estrategias, procede la elaboración del Plan de Acción que incluya las acciones

TABLA 5 Plan de acción

Acciones	Responsable	Fecha	Recursos	Resultados
PROMOCIÓN Y DIVULGACIÓN				
Participar en la reunión de información y chequeo de la aprobación y puesta en funcionamiento de las CNA.	Subdirectora Comercial y Jefa de Banca de Negocios	3er. Lunes de cada mes	Asistir a la reunión en la DP de Economía y Planificación	
Destinar presupuesto para la publicidad y promoción a través spots, plegables y ganchos comerciales.	Subd. Financ.	30/03/15	Financieros	
GESTIÓN BANCARIA				
Segmentar el mercado potencial de TCP, en función de trabajar en la captación de los que mayores necesidades y exigencias tengan en función de los negocios.	Jefe de Banca de Negocios	30/03/2015	Informe de organismos a que se subordinan los segmentos	
Realizar visitas personalizadas a cada cliente identificado en el potencial de captación para darle a conocer nuestras características, servicios y facilidades.	Jefe de Banca de Negocios	Semanal	Visitas a los TCP, CNA y OFGNE	
GESTIÓN DE LA CALIDAD				
Cumplir con los procedimientos vigentes en los manuales del BPA y con los estándares de calidad.	Especialistas y directivos	Permanente	MIP Electrónico	
Perfeccionar las vías para mejorar la retroalimentación sobre la satisfacción de los clientes.	Especialista de Marketing y Comunicación	II Trimestre/15	Diseño de encuestas y aplicación	
GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO				
Capacitar y superar mediante programas al capital humano, sobre la base de las necesidades reales individuales, para fortalecer el trabajo en ese sector.	Jefe de Banca de Negocios y especialistas	I Semestre	Estrategia de Capacitación	
Participación en los diferentes cursos que programe la Dirección Nacional de Banca de Negocios.	Jefe de Banca de Negocios y especialistas	Mensual	Cursos programados	
GESTIÓN ECONOMICO - FINANCIERA				
Cumplir con los ingresos planificados por concepto de colocaciones en los segmentos de TCP, CNA y OFGNE.	Jefe de Banca de Negocios y especialistas	I Semestre	Estrategia de Capacitación	
Evaluar en los consejos de dirección y asambleas de afiliados el impacto en los resultados económico- financieros.	Jefe de Banca de Negocios y especialistas	Mensual	Cursos programados	

Fuente: Elaboración propia

estratégicas para dar cumplimiento a las estrategias específicas y, de esa forma, definir los responsables, los implicados y el periodo de ejecución de cada acción estratégica especificada.

Conclusión

1. Fueron recopilados los principales conceptos teóricos sobre el estudio de las organizaciones y la elaboración de estrategias de trabajo.
2. Fueron analizados comparativamente la incidencia del otorgamiento de financiamientos a TCP, CNA y OFGNE en los resultados de la gestión económica-financiera del BPA en Villa Clara, evidenciándose la carencia de una sólida estrategia encaminada al trabajo con este sector y un débil impacto en la gestión bancaria.
3. Se diseñaron estrategias de trabajo enfocadas en la promoción, la gestión bancaria, de la calidad, del capital humano y económica-financiera.
4. Se propone un plan de acción que contribuye a dar respuesta a las estrategias definidas.
5. La validación a través del criterio de los expertos corroboró la factibilidad en la aplicación de la propuesta de plan de acción en el BPA de Villa Clara.

Bibliografía

- *Aguirre Raya, Dalila (2005). Reflexiones acerca de la competencia comunicativa profesional. Revista Cubana de Educación Médica Superior. ISSN 0864-2141.*
- *Alfonso Rodríguez, N. B. (2012). Sistema de acciones para elevar la profesionalidad de los trabajadores bancarios, que garantice una mejora en los servicios.*
- *Arroyo de la Tejera, J.E. y Berenguer Guarnaluses, N.L. (2009). La gerencia y la dirección científica. MEDISAN 2009; Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol13_6_09*
- *Cordero Vázquez, A. G. (2010). Sistemas de acciones para la concepción del sistema de comunicación en la Dirección Provincial. U.C.L.V.*
- *Davis Keith y Newstrom (1997). Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, México.*
- *González Fernández, V. (2012). Programa de intervención para potenciar la comunicación de los directivos de la 4312 del BPA en Villa Clara. UCLV.*
- *Hall, Richard H. (1996). Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. Prentice Hall, México.*
- *Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (1998). Administración. 7ma edición. Don Hellriegel y John W Slocum Internacional. Thomson Editores. S. A. de C.V.*
- *Hernández Gómez, T. (2012). Propuesta de Programa como mejora de la aplicación de la nueva política crediticia en el BPA de Villa Clara.*

*** Director de la Sucursal 4292 del BPA "Guajuma" de Santa Clara, Villa Clara**

El empleado bancario. Características que debe poseer

CP. EUFEMIO NARANJO TORRES*

El negocio bancario presenta características peculiares, al estar basado principalmente en el carácter reservado y secreto de todas sus transacciones. De ahí que el empleado bancario es depositario de una confianza extrema por partida doble:

- Por el banco, que le confía las interioridades de su negocio y que necesita recibir de este la mayor cooperación para un mejor éxito.
- Por el cliente, que pone en sus manos el conocimiento de su situación financiera y económica, así como sus actividades comerciales, industriales o de cualquier otro tipo, esperando a cambio recibir de él su mejor atención y, por supuesto, su máxima discreción.

Por tanto, el empleado bancario, independientemente del trabajo que desempeñe en la institución, tiene conocimiento de muchas cosas que son estrictamente confidenciales, por lo que debe ser consciente y saber apreciarlas para no ocasionar perjuicios o incidencias que pudieran acarrear graves consecuencias al banco, al cliente e, incluso, a sí mismo.

Por lo anterior, el trabajador bancario también debe poseer características especiales, tales como:

- Discreción y suficiente entendimiento para no cometer errores, que en ocasiones pueden ser irreparables.
- Honestidad, con suficiente fortaleza que le permita resistir tentaciones que lo conduzcan a cometer actos dolosos que pudieran arruinar su vida y la de las personas que vivan a su amparo.
- Amabilidad, de buen carácter y con la mejor disposición de servir y atender bien a los clientes.
- Diligencia, lo cual implica ser ordenado, activo, cuidadoso y ágil, ya que el trabajo del banco es una sucesión de procesos y subprocesos unidos entre sí, completamente dependientes unos de otros, y la ocurrencia de atrasos y errores repercutiría de manera negativa en el trabajo de los demás y en el prestigio del propio banco.
- Educación, lo que manifestará con una actitud correcta dentro y fuera del banco. En los predios de este, deberá hablar en voz baja y observar las normas adecuadas de cortesía y de educación formal.
- Cortesía. Al recibir al cliente, debe saludarlo y ofrecerle sus servicios. De igual manera, al concluir la operación, debe dar las gracias. Ambas acciones serán agradablemente recibidas por el cliente.
- Sobriedad, que supone cuidar su apariencia personal, vistiendo pulcramente y sin extravagancias que afecten la elegancia que lo debe distinguir. De existir el uniforme, usarlo con todos sus componentes y atributos.
- Tener espíritu de superación, desear adquirir nuevos conocimientos.
  (La importancia de los bancos en la economía y las diferentes operaciones que en ellos se realizan son el principal quehacer de los trabajadores bancarios, quienes por lo tanto, deben adquirir un elevado nivel de conocimientos teórico-prácticos del sector financiero y bancario, así como de sus servicios en estrecha relación con la informática y los avances tecnológicos).
- Tener espíritu de cooperación con sus compañeros (cuando la compartimentación lo permita), lo cual le posibilitará aprender a desenvolverse en diferentes puestos de trabajo para estar listo a ocuparlos cuando se lo ofrezcan, ya que solo la práctica le ayudará a entender los mecanismos del banco donde preste sus servicios.
- Tener la suficiente preparación técnica que le permita desenvolverse en el campo de las finanzas y la contabilidad, principalmente en esta última, ya que en el banco todo se refleja en la contabilidad. Lo ideal es que sea graduado de nivel superior o de técnico medio en carreras en las que se incluya el estudio de esa ciencia.
  (En teoría, mientras mayor sea la preparación, mejores deben ser los resultados. No obstante, a nuestro juicio, la mayoría de las plazas operativas de los bancos pueden ser desempeñadas exitosamente por graduados de técnico medio en contabilidad y finanzas. Incluso, la historia bancaria en Cuba muestra no pocos casos de trabajadores que, sin ser graduados en ninguno de los niveles, llegaron a ser sobresalientes trabajadores bancarios, incluyendo cargos directivos. No obstante, no debe ignorarse que el desarrollo tecnológico y la variedad de nuevos servicios bancarios que van

surgiendo, requerirán cada vez más de personal altamente calificado y con amplia experiencia en la materia).

En este sentido, mención aparte requieren los llamados especialistas que se desempeñan en las diferentes especialidades, quienes requieren tener nivel superior, contar con una experiencia de trabajo adquirida durante su transitar por los diferentes procesos y, además, tener una capacitación/entrenamiento específicamente sobre la plaza a desempeñar en cada una de las especialidades. En esto último, los bancos invierten considerables recursos.

Una cualidad superior

Llegar a tener sentido de pertenencia, sentimiento que va surgiendo paulatinamente en los buenos trabajadores de una entidad, a partir de que se sienten satisfechos y orgullosos de trabajar en la misma. Puede afirmarse que, cuando un trabajador experimenta ese sentimiento hacia su centro de trabajo, él ya ha acumulado y resume todos los demás requisitos.

El banco o entidad que logre que sus trabajadores o la mayoría de ellos llegue a poseer sentido de pertenencia, sin dudas, tendrá resultados exitosos, capaz de enfrentar cualquier tarea que le sea asignada, independientemente de su magnitud y complejidad.

(El sentido de pertenencia estará sustentado en diversos elementos que influirán positiva o negativamente en su formación, como pueden ser:

- *El grado de satisfacción de la situación económica de su hogar que le proporcione el salario y otros ingresos que perciba.*
- *La percepción de seguridad de permanencia en el puesto de trabajo.*
- *Las condiciones para ejecutar el trabajo que posea el banco.*
- *La manera en que la administración trata a los trabajadores, con independencia del grado de exigencia.*
- *El apoyo moral y material que la administración brinda a los trabajadores en caso de problemas personales y familiares.*
- *El respaldo que brinda la administración a los trabajadores cuando hay problemas relacionados con el trabajo, al menos hasta que se demuestre la responsabilidad en el caso, siempre tomando en cuenta los méritos acumulados.*
- *El empleo de una política de reconocimiento por los resultados del trabajo.*
- *El funcionamiento adecuado y con resultados positivos del banco.*

En realidad, en nuestro país todos los trabajadores bancarios pueden y debían tener sentido de pertenencia, pues los bancos son propiedad del Estado y, por tanto, del pueblo, o sea, de todos, y aunque existen muchos trabajadores que así lo interpretan y sienten, lamentablemente no todos lo asumen de esa manera).

Disciplina

Administrativa

- Asistir puntualmente cada día a su trabajo, y si por alguna razón justificada no puede hacerlo, avisar a su jefe con anticipación o, a más tardar, en las primeras horas del día de la ausencia. Si es cajero de línea, llegar con el suficiente tiempo para que a la hora de apertura para el público esté listo en su caja para prestar servicios.

- Aprovechar adecuadamente el horario de trabajo, lo que significa, entre otras cosas, no hablar innecesariamente con compañeros, clientes u otras personas, no distraerse en asuntos ajenos al trabajo.
- Tratar respetuosamente a sus superiores, a subalternos y compañeros en general, con independencia del grado de amistad personal que exista entre ellos.

Operacional

Realizar el trabajo con la calidad requerida, cumpliendo lo establecido en el Manual de Procedimientos, leyes y disposiciones de los órganos rectores.

Esmerada atención a clientes y usuarios en general, considerando que el cliente siempre tiene la razón, dándole prioridad sobre cualquier otra cosa. Nunca realizar trabajos internos, tales como organizar y empaquetar dinero, adelantar cuadres contables, discutir temas personales o de trabajo con compañeros, etcétera, lo cual es visto como un irrespeto por quien aguarda por ser atendido.

(El banco de mayores simpatías en cualquier localidad es aquel en el cual se brinda el mejor servicio a clientes y público en general, siendo la calidad lo que diferencia a un banco de otro.

Para un cliente, su transacción es de la mayor importancia, por lo que la actitud placentera, la amabilidad, la prontitud y la eficiencia en la atención de su solicitud probarán definitivamente al cliente que hizo una buena selección, al escoger ese banco para depositar su dinero y realizar sus operaciones. El cliente está consciente de que el banco está efectuando negocios con su dinero, lo que, naturalmente, le hace sentir que tiene derecho a recibir el mejor servicio. Como quiera que sea, esa manera de pensar del cliente es cierta; de no lograr ese convencimiento, tarde o temprano acabará buscándose otro banco.

Sin clientes, ningún banco puede existir, de lo cual puede inferirse que todo aspirante a trabajador bancario, o el que siéndolo desee mejorar en su trabajo, debe aprender que a todos los clientes, sin distinción, debe tratárseles con la mayor consideración y rapidez, esforzándose por brindarle un servicio de excelencia).

- Responder correctamente las llamadas telefónicas, como pudiera ser: Banco Financiero, buenos días, buenas tardes, en qué podemos servirlo. Nunca "dime mi vida" o "dime mi amor", "qué tú quieres". De no poder resolver la situación que le están planteando, pedir disculpas e informar al solicitante que va a trasladar su llamada al compañero que atiende la actividad sobre la que trata su consulta, o dar el teléfono y el nombre de la persona a quien debe dirigirse. Son algunos ejemplos.
- Ser escrupulosamente veraz y oportuno en las informaciones que, como parte de sus funciones, elabore y entregue a otros funcionarios.
- No injerir alimentos mientras se esté atendiendo público; además de lo antihigiénico que puede ser, no es de buena educación.

El jefe administrativo

Los empleados bancarios no nacen con todas las características que se señalan en este documento. Su aprendizaje y adaptación comienza desde el mismo momento de su incorporación en el banco, a partir de las orientaciones verbales y escritas que le hacen llegar, aprendizaje que van consolidando durante la labor cotidiana y con la ayuda de compañeros ya experimentados, pero fundamentalmente con el monitoreo, control y exigencia del jefe administrativo.

A los más adaptables y disciplinados, por nacimiento o por experiencias anteriores, les bastaría con el método indicado al inicio del párrafo precedente para asimilar y adaptarse a tan rigurosa disciplina. Pero, desdichadamente, no todos los que ingresan en los bancos pertenecen a ese grupo de personas. Y es ahí donde tiene que intervenir la acción del jefe administrativo, en cualquiera de sus niveles.

La función fundamental de un jefe administrativo es lograr la plena integración del nuevo empleado a su equipo de trabajo, monitorear y controlar el aprendizaje del trabajo específico asignado y, fundamentalmente, que asimile y asuma, como su manera normal de comportamiento, el sistema disciplinario del banco, tanto en su aspecto administrativo como en lo operacional.

De inicio, lograrlo le representará un esfuerzo adicional, al tener que dedicarle tiempo y enfrentar a los violadores. Que sea más temprano o más tarde, dependerá de la forma que emplee para llamar la atención. Esta deberá ser especialmente educativa y moderada, pero con la suficiente firmeza y convicción para que se entienda que hay que cumplirlo.

(En innumerables casos, la historia enseña que aquellos más rebeldes en asimilar la política disciplinaria del sistema bancario, una vez que logran comprenderla, se convierten en sus mejores defensores, cooperan con el jefe administrativo y con los nuevos ingresos y acaban sintiéndose orgullosos de trabajar en una entidad en que exista ese régimen disciplinario).

Para que una sucursal u otra unidad preste un buen servicio, no basta con que sus trabajadores reúnan todas las cualidades señaladas en este documento. Son necesarias otras acciones, cuya aplicación corresponde al jefe administrativo:

- Una correcta planificación y organización del trabajo.
- Distribución adecuada y compartimentada, según las características de cada uno de los procesos y subprocesos de trabajo.
- Control sobre el estricto cumplimiento del horario de prestación de servicios, tomando las medidas necesarias y oportunas para que este se cumpla bajo cualquier circunstancia (horario de apertura y cierre).
- Explicación oportuna y detallada a clientes y usuarios ante cualquier dificultad que se presente que impida cumplir el horario de apertura o cierre, ofreciendo las correspondientes disculpas.
- Constante supervisión y control sobre el comportamiento de cada uno de los trabajadores que conforman el equipo, tanto los de nueva incorporación, como los experimentados.
- Enfrentamiento oportuno a las actitudes no acordes con la política establecida por el banco para la atención a sus clientes y usuarios en general.
- Atención y explicación a clientes y usuarios que muestren inconformidad con el servicio recibido o no recibido, con razón o sin ella.
- Solucionar las dificultades que puedan entorpecer la prestación de los servicios.
- Control de todo el proceso de trabajo de la sucursal o unidad hasta el cierre contable de la misma.

Recomendaciones sobre temas medulares

Trabajo en equipo

El banco es una sucesión de procesos y subprocesos inexorablemente vinculados entre sí; de ahí la necesidad de que sus trabajadores también constituyan un equipo de trabajo y estén estrechamente vinculados entre sí, pues la unidad entre todos, la disciplina administrativa y contable, así como el interés por cumplir individual y colectivamente con las tareas, posibilitarán al banco enfrentar exitosamente los cambios que se están produciendo en el sistema económico y los actos de corrupción e ilegalidades en general, a lo cual nos está llamando la alta dirección del país.

Enfrentamiento a los riesgos

Teniendo en cuenta la materia prima con que laboran los bancos, "el dinero", desde siempre trabajar en los mismos constituyó un alto riesgo. En los últimos tiempos se ha incrementado considerablemente, al surgir un riesgo mucho más complejo y difícil de enfrentar; me refiero a la utilización de los servicios de los bancos para blanquear dinero de ilícito origen, y por no actuar diligentemente, pudieran verse involucrados. Por sus consecuencias, se trata del peor de los riesgos a los que habitualmente se han enfrentado los trabajadores bancarios. Además de la afectación del prestigio del banco, ellos pudieran ser sancionados administrativamente e, incluso, estar involucrados en procesos judiciales.

De ahí la necesidad de ser extremadamente cuidadosos y disciplinados en el cumplimiento de lo establecido para enfrentarlo. Todo ello, por supuesto, sin afectar grandemente los servicios que habitualmente han prestado los bancos.

Algunas recomendaciones al respecto:

- Desterrar completamente el formalismo y la ingenuidad en la manera de actuar, ser desconfiados y suspicaces.
- Elevar el conocimiento sobre el trabajo del banco y sus manuales de procedimientos, así como de todos aquellos elementos externos o internos que se vinculan estrechamente con el mismo.
- Específicamente, para rechazar e impedir los intentos de utilizar los servicios del banco para el lavado de dinero, lo verdaderamente eficaz es conocer al cliente.
- ¿A qué tipo de conocimiento me estoy refiriendo? Contar con toda la información sobre el cliente para que, cuando se presente en el banco a realizar una transacción, el cajero y la persona que deba autorizarla dispongan de los elementos suficientes para valorar si la misma es correcta o no.
- Partiendo del conocimiento del objeto social de la entidad o de lo que está autorizada a producir, vender, servicios a prestar, etcétera, ya se puede inferir las operaciones que legalmente debe realizar en el banco. Por ejemplo:
  - Una tienda destinada a recuperar divisas (TRD), o sea, de venta al detalle, a nadie debe extrañarle que haga depósitos en efectivo. Lo mismo ocurre con los hoteles y otras entidades destinadas a brindar servicios a los turistas.

- Si se trata de una empresa cuyo objeto social es producir algo, o sea, una fábrica, como norma no deberá realizar depósitos en efectivo, ya que sus ventas se realizan al por mayor a entidades. En este caso, el cobro se ejecuta a través del sistema de cobros y pagos, el cual no contempla el uso del efectivo. Solo en casos excepcionales, este tipo de empresa realizará depósitos en efectivo, como pudiera ser para reintegrar algún efectivo sobrante previamente extraído del banco para gastos, cuyo importe no fue utilizado totalmente.
- Si se trata de una empresa extranjera radicada o no en Cuba, como norma no debe hacer depósitos en efectivo. Solo empresas aéreas extranjeras que operan en Cuba han sido autorizadas a cobrar sus servicios en dinero, por lo que es lógico que hagan depósitos en efectivo.

Manipulación del efectivo

En Cuba los procedimientos para la manipulación del efectivo son lo suficientemente desarrollados y rigurosos como para quienes los que ejecutan esa función puedan sentirse tranquilos, pero no siempre se cumple estrictamente con lo establecido para cada proceso y se producen fallos, que a veces son aprovechados por quienes están a la caza de los mismos. De ello se infiere la necesidad de ser extremadamente disciplinados en ese sentido y cumplir con lo establecido.

Algunas recomendaciones al respecto:

- La persona cuya tarea sea trabajar directamente con efectivo, y aquella que de alguna manera se relaciona con esa actividad, en todo momento deberá observar severas y estrictas medidas de seguridad, protección y control, teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:
- Ser extremadamente exigente consigo mismo y con las demás personas que estén a su alrededor. Un simple fallo o descuido puede transformarle y desviarle el camino que se hubiere trazado en la vida.
- Nunca confíe ciegamente en las personas que trabajen o estén a su alrededor, sean quienes sean. Tampoco desconfíe, simplemente no confíe. Haga de ello su modo cotidiano y habitual de pensar y actuar.

- Si comparte la custodia de efectivo u otros valores, nunca viole ni permita que su compañero viole el principio de la llamada doble custodia en un banco.
- No sea caprichoso, hágalo todo de la manera establecida.
- Lo que en un momento determinado pudiera considerarse una descortesía o falta de delicadeza hacia una persona o de esta hacia usted, pudiera estarlo exonerando de verse involucrado en una penosa y grave situación.
- Nunca permita que alguien invada el terreno donde desenvuelva su trabajo, si previamente no ha sido autorizado y no se han tomado las medidas establecidas para tales casos.
- Nunca invada el terreno donde otra persona realiza su trabajo; no se complique inútilmente la vida.

*** Director de la Unidad Central de Auditoría Interna del BFI**

Recomendaciones para lograr un clima organizacional efectivo

MSc. NORKA CHONG MOLLEDA*

Resulta ineludible el desarrollo de un clima organizacional eficiente y positivo que propicie el perfeccionamiento de la labor de nuestros especialistas y directivos. Para ello resulta oportuno observar algunas recomendaciones que puedan materializarse dentro de nuestras propias tareas cotidianas, favoreciendo el trabajo en equipo y un ambiente creativo en nuestras instituciones. Con este fin, les proponemos algunas acciones sencillas que, como valor añadido, incorporan valores en los colaboradores y en la propia organización.

1ra. Discipline a sus colaboradores. Desde el inicio es necesario que las reglas, metas y tareas de trabajo sean claras, justas, razonables y negociadas, lo cual desarrolla conductas positivas, motivación y creatividad.

2da. Cree un ambiente de seguridad y respeto; es necesario que todos se sientan respetados por su jefe y, a su vez, entre los compañeros, de modo que se genere un ambiente de confianza y certidumbre en que puedan preguntarse claramente sobre cualquier tema o tópico, con el fin de mejorar el desempeño personal y colectivo.

3ra. Dedique unos minutos de su tiempo a intercambiar con sus colaboradores sobre sus nuevos proyectos de trabajo. También es recomendable conocer sobre su estado personal y el de su familia; planifique para ello despachos o encuentros, lo que hará que se sientan atendidos y escuchados. Además, sabrán que pueden contar con usted para conocer sobre nuevas ideas o preocupaciones, lo cual favorece el crecimiento individual y el logro de las metas de la institución.

4ta. Comuníquese siempre de forma positiva, utilice frases asertivas, nunca ofenda ni avergüence a sus compañeros en público. Si desea hacerle algún señalamiento, hágaselo saber en privado; resalte primero sus cualidades positivas y, posteriormente, la actitud o tarea que usted desea que sea modificada.

5ta. Establezca retroalimentación positiva de los logros de cada uno de sus colaboradores; aproveche las reuniones u otros momentos para resaltar las tareas cumplidas con calidad, así como los resultados obtenidos; también puede hacerlo enviándoles tarjetas o mensajes sencillos, elogiando su desempeño, lo cual aumentará su autoestima y mejorará su rendimiento y su capacidad de trabajo.

Como podrá observarse, las acciones sugeridas resultan sencillas y posibles de llevar a vías de hecho y merecen ser empleadas con el fin de contribuir al logro de una mayor calidad y efectividad de la organización, así como generar un significativo sentido de pertenencia, obteniendo con ello el desarrollo y perfeccionamiento de nuestra institución.

Bibliografía

- *Bob, Nelson (2000). 365 Formas de dirigir mejor. Editorial Gestión. Barcelona.*
- *Carnota Lauzán, Orlando (2000). Gerencia sin agobio. Editorial MINSAP. ENSAP. La Habana.*
- *MINSAP- ENSAP (2000). Conferencia sobre alto desempeño. Impresión Ligera. La Habana.*
- *Pérez, Ana María (1999). Las decisiones directivas. Instituto de Comercio Exterior. Impresión Ligera. La Habana.*
- *Pérez, Ana María. El cambio organizacional. Instituto de Comercio Exterior. Impresión Ligera. La Habana.*
- *Puentes, Víctor (2000). Técnicas de motivación y dirección. Imprenta Geysel 2. La Habana. Agosto de 2000.*

* Directora de Cuadros del Banco Metropolitano

BANCO CENTRAL DE CUBA