

# BCC

## REVISTA DEL BANCO CENTRAL DE CUBA

2021/Año 25. N° 1

### La banca y el desarrollo local







**BCC**  
REVISTA DEL BANCO  
CENTRAL DE CUBA

2021/Año 25. N° 1



# SUMARIO

## Acontecer

**Efectuado Balance del Trabajo Bancario** 2

## Análisis

**Procedimiento de financiamiento a los consejos de administración municipales de Guantánamo**

4

*Lic. Daiyober Ortega Romero y  
Dr. Alcides Quintana Cabrales*

**El sistema de costo por actividades y su posible empleo en las sucursales del Banco de Crédito y Comercio** 11

*Lic. Yuder Ortiz González y  
Dr.C. Alcides Quintana Cabrales*

## Técnica Bancaria

**Salvaguardar el patrimonio documental un llamado necesario**

23

*Lic. Cecilia González Acuña*

**Catálogo de ideas para la educación financiera en Cuba** 26

*MSc. Jorge A. González García,  
Lic. Lissette Pérez Font y  
MSc. Lourdes Aintzane Delgado Corrons*

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

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

**Comité Editorial:** Rosa de la Caridad Cantillo, Katerine Aliño, Yasmery Rodríguez, Mercedes García, María Eugenia Suárez, y Yanelly Franqui.

**Coordinadores:** Guillermo Sirvent, Banco Popular de Ahorro; Jorge Luis Veleo, Banco de Crédito y Comercio; Elena Lima, Banco Metropolitano; María Isabel Morales, Banco Exterior de Cuba; Jéssica Domínguez Fuster, CADECA; Wendy Luna Fierro, Banco de Inversiones.

**Edición y corrección:** Carmen Alling García. caridad.carmen@bc.gob.cu

**Diseño:** graphik.cu@gmail.com

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

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

# Efectuado Balance del Trabajo Bancario

El 11 de marzo se realizó el Balance del Trabajo del Sistema Bancario y Financiero Nacional (SBFN), presidido por Miguel Díaz-Canel Bermúdez, Presidente de la República de Cuba; Alejandro Gil Fernández, viceprimer ministro y ministro de Economía y Planificación; Marta Wilson González, ministra-presidente del Banco Central de Cuba, y Jorge Cuevas Ramos, miembro del Secretariado del Comité Central del PCC.

A esta actividad bancaria asistieron presidentes y directivos de los bancos e invitados.

En videoconferencia sobre los territorios del país, la ministra presidente del Banco Central de Cuba (BCC) presentó las proyecciones de trabajo de esta institución para 2021, las cuales son significativas en la Tarea Ordenamiento.

Asimismo, explicó los problemas y trabas que se necesitan resolver para perfeccionar los servicios bancarios para satisfacer las necesidades de los clientes.

También se refirió a la organización de los servicios en los bancos y a la insuficiente proactividad para el estudio del mercado para diseñar e implementar nuevos productos financieros, así como también a la insuficiente infraestructura tecnológica, a lo cual se debe añadir la obsolescencia de gran parte de los equipos que la conforman.

Con respecto a las prioridades en el año 2021, Wilson González destacó la necesidad de continuar revisando todos los procesos relacionados con la prestación de servicios para racionalizar los trámites y utilizar más los canales de pago por vía digital.

Las proyecciones de trabajo para este año se basan en objetivos claves: incrementar nuevos productos de ahorro y de crédito en correspondencia con las nuevas condiciones de la economía; preservar las instituciones financieras, atendiendo a la Tarea Ordenamiento; avanzar con la industria mi-



litar para modernizar los cajeros automáticos con mayor obsolescencia; trabajar de conjunto con los organismos implicados para desarrollar la banca de fomento para la agricultura, entre otros.

Entre las actividades a desarrollar en 2021 como parte de la Estrategia Económico-Social, están las siguientes: analizar el impacto de la Tarea Ordenamiento en la banca en términos de gestión, estructura, acceso y uso de los servicios; avanzar en el diseño del mercado de deuda pública; ampliar y estimular el acceso al crédito a los sectores económicos y a la población mediante incentivos financieros; incrementar los servicios que se brindan a través de los canales electrónicos de pago, y establecer una estrategia para lograr una educación financiera a mediano plazo.

El presidente del Banco Metropolitano, Orlando López Garcés, señaló la prestación de servicios con evidencias de colas y demoras, poniendo por ejemplo a su institución, la que calificó de regular.

En este sentido, expuso una serie de medidas que se adoptan, especialmente de bancarización y pago electrónico.



Wilson González explicó que muchas de estas acciones requieren de recursos, pero también es muy importante el trato a la población. La atención adecuada y las explicaciones al momento generan en las personas satisfacción, incluso aunque su problema no hubiera sido resuelto; y eso no requiere invertir ni un centavo, enfatizó.

El Presidente de la República de Cuba afirmó que los tiempos son difíciles, complejos, pero en esas situaciones retadoras es donde está la belleza de la vida revolucionaria para imponerse a los retos.

Igualmente, planteó que los problemas que enfrentamos necesitan soluciones creativas, inteligentes y ágiles, y trasladó a los cuadros y trabajadores del sistema bancario una serie de indicaciones dirigidas a enfrentar las complejidades actuales, e impulsar todo lo que facilite las exportaciones y la sustitución de importaciones.

De esta forma, les hizo un llamado a mostrar flexibilidad y, a la vez, a reforzar el control interno y el enfrentamiento a las ilegalidades y a la corrupción.

El Sistema Bancario y Financiero tiene muchos desafíos que enfrentar, y los logros alcanzados en 2020 es una motivación para seguir avanzando y perfeccionando los servicios y productos sobre la base de tres pilares fundamentales: innovación, disciplina y constancia.



# Procedimiento de financiamiento a los consejos de administración municipales de Guantánamo

Lic. DAIYOVER ORTEGA ROMERO y  
Dr. ALCIDES QUINTANA CABRALES\*

4

El desarrollo local, como concepto, supone pensarlo “desde abajo”, no un proceso que va desde lo general a lo particular, sino al revés. Supone pensar en una región, en una localidad, en un municipio. ¿Qué hay? ¿Qué no hay? ¿Con qué recursos se cuenta y con qué recursos no se cuenta para promover el desarrollo? (León y Sorhegui, 2007).

Cuba no ha sido una excepción en la atención brindada a esta temática, pues a partir del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se desarrolla el proceso de actualizar el modelo de desarrollo económico y social del país, evidenciándose una voluntad política de fomentar los procesos de autogestión del desarrollo a escala municipal, expresada en la conceptualización del Modelo, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 y los Lineamientos aprobados en el VI y VII Congreso del PCC.

En estos últimos, se plantea en el objetivo específico N°6<sup>1</sup>: alcanzar el desarrollo territorial mediante el fortalecimiento de las atribuciones y las capacidades de planificación y gestión de los territorios, la participación de los actores sociales y la coordinación con otras instancias del Estado, a fin de potenciar los recursos locales y aprovechar las oportunidades de los mercados internacionales y de la sustitución de importaciones en el mercado nacional.

En correspondencia con lo anterior, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021, se precisa en el Lineamiento N°12<sup>2</sup> que las empresas y las cooperativas pagarán a los consejos de administración municipales, donde operan sus es-

tablecimientos, un tributo territorial definido centralmente, teniendo en cuenta las particularidades de cada municipio, para contribuir a su desarrollo, y constituye fuente para financiar gastos corrientes y de capital.

En Cuba el impulso al desarrollo local tiene sus peculiaridades, las que han sido tratadas en diversas publicaciones (Araujo, 2016); el desarrollo local en Cuba es un proceso orientado al crecimiento económico y social, conducido por el gobierno, para establecer políticas sociales de conocimiento. De este modo, la estrategia de desarrollo local en los municipios se sustenta en tres pilares básicos:

1. La descentralización y fortalecimiento de las administraciones locales.
2. La creación de centros científicos de desarrollo.
3. El fomento de políticas administrativas que favorece la camada social, para su autodesarrollo.

Los consejos de administración popular constituyen los órganos rectores de los procesos de desarrollo municipal (Castillo y González, 2019). Para lograr las políticas de desarrollo local, se requiere descentralizar algunas funciones en los consejos de administración municipales (CAM). La capacidad de gestión del gobierno a estas instancias se fortalecería, sobre todo si se direcciona fundamentalmente a robustecer la base productiva mediante proyectos. Revertir la actual dependencia que tiene Cuba de las importaciones, particularmente de alimentos, y lograr con ello una base económica de financiamiento, es uno de los principales objetivos del país (Mulet, 2015).

Desde el año 2011, en la provincia de Guantánamo se ha visto limitado el potencial de clientes a financiar, atendiendo a que, por decisiones mi-

<sup>1</sup> Visión de la nación para 2030, Eje Estratégico: Gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social.

<sup>2</sup> Lineamiento de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021, modelo de gestión económica.

nisteriales, varias empresas pasaron a operar como unidades empresariales de base (UEB). Como otra necesidad y oportunidad, se tuvo en cuenta la capacidad de pago que muestran hoy los consejos de administración, a partir de los ingresos que perciben por concepto del 1% de la contribución territorial, establecido en el Artículo 305 de la Ley 113 del Presupuesto del Estado de 2012. Sobre ambos puntos se argumenta la formulación del siguiente problema de investigación:

En BANDEC Guantánamo no existe forma de financiamiento a los CAM en correspondencia con los planes de desarrollo económico del territorio.

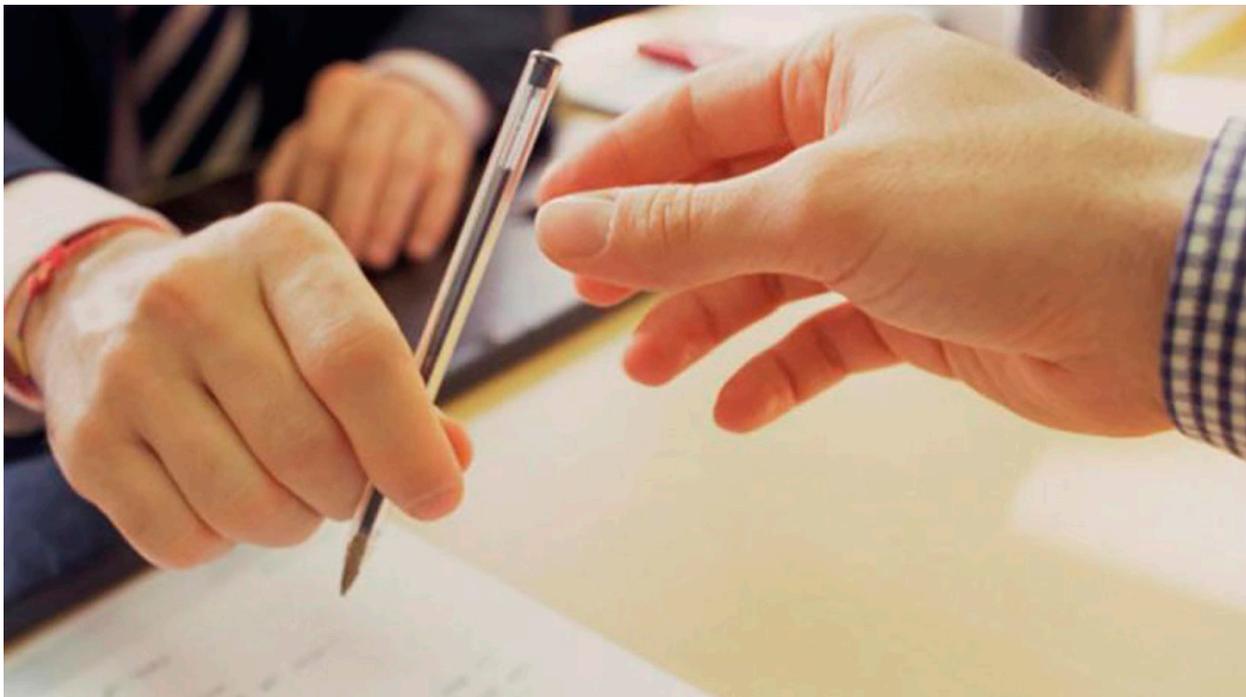
Por eso el objeto de la investigación se enmarca en el financiamiento bancario, y el campo de acción es el crédito a los consejos de administración municipales.

Mediante las investigaciones realizadas, se evidenció que en los países de Latinoamérica y el Caribe, por lo general, los bancos financian los gobiernos para el desarrollo de proyectos municipales,

cambio de una riqueza presente por una riqueza futura. John Stuart Mill afirma que el crédito es el permiso de servirse del capital ajeno. Roscoe Turner plantea simplemente que es una promesa de pagar en dinero. Estas definiciones tienen hondo significado si determinamos que este fenómeno económico se puede considerar como un atributo y un acto.

El crédito como atributo cae bajo el campo de la subjetividad, ya que es aplicable a personas físicas o morales, ya que se fundamenta en los atributos de solvencia y reputación. Una persona tiene crédito si tiene atributos de solvencia. En definitiva, el crédito visto desde este ángulo es bilateral, es decir que no se lo puede atribuir una persona misma, sino que tiene que ser reconocido por otra o por los demás.

El crédito como acto, se lo define como una relación socioeconómica que se ejecuta en medios civilizados, que consiste en que unos permitan a otros el aprovechamiento temporal de sus bienes o riquezas (Ochoa y Quiñones, 1999).



porque es allí donde se genera la riqueza. El pagaré<sup>3</sup> es la garantía con mayor uso.

Esta práctica no ha sido aplicada en nuestro país, y para dar respuesta a esta problemática se estableció el objetivo general de diseñar un procedimiento de financiamiento a los CAM de Guantánamo.

Crédito bancario: Aun cuando no existe una definición generalmente aceptada, podemos decir que *“el crédito en sentido económico significa el cambio de un bien o servicio presente por un bien o servicio futuro”*<sup>4</sup>.

Etimológicamente, crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*<sup>5</sup>. En sentido general, crédito equivale a confianza.

Según Charles Gide, el crédito es una continuación del cambio, lo que equivale decir que es el

## PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO A LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPALES DE LA PROVINCIA GUANTÁNAMO

La propuesta está dirigida al diseño de un procedimiento para financiar a los consejos de administración, con el objetivo de ofrecer a las municipalidades capacidad financiera inmediata para asumir y desarrollar los proyectos sociales, de servicios y

<sup>3</sup> Promesa de pago mediante el cual una persona natural o jurídica se compromete u obliga a pagar determinada suma de dinero en un tiempo determinado.

<sup>4</sup> Ludwig von Mises, Teoría del dinero y crédito, p. 289.

<sup>5</sup> Créditum palabra latina que significa crédito.



productivos, según plan de prioridades a presentar por la personas jurídicas del territorio, de modo que se garantice la sostenibilidad financiera y de productos alimenticios en favor del barrio, la comunidad y el municipio.

El municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política primaria y fundamental de la organización nacional. Goza de autonomía y personalidad jurídica, propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales. Cuenta con ingresos propios y las asignaciones que recibe del Gobierno de la República, en función del progreso económico, el desarrollo social de su territorio y otros fines del Estado, bajo la dirección de una Asamblea del Poder Popular y su Consejo de Administración (Artículo 163, ANPP, 2018: 23).

El municipio es la expresión organizada de recursos materiales, humanos y físicos más importantes territorialmente, lo que le permite cumplir los roles de facilitador, articulador, guía y apoyo de desarrollo económico y social local (Yamurch, 1997).

El empleo de métodos de investigación del conocimiento teórico y empírico, cuantitativo y cualitativo, dirige y sitúa el modelo conceptual como base para el desarrollo del procedimiento de esta

propuesta. En el trabajo realizado se utiliza la encuesta, para cuya elaboración se tuvo en cuenta los elementos aportados por Hernández, Fernández y Baptista (2010) y citados por Zuleta (2018).

La elección de los expertos se realiza a través del algoritmo de Dalkey y Helmer (1963), citado por Michalus (2011) y Zuleta (2018). Los autores nombrados lo definen como el método de pronóstico a partir de la aceptación de la intuición como una comprensión sinóptica de la realidad, basado en la experiencia y el conocimiento de un grupo de personas consideradas versadas en la materia a tratar.

Por experto se entiende tanto el individuo, como un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión, y de hacer recomendaciones a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

La selección de los expertos se efectúa mediante la combinación de dos métodos:

- 1) De base objetiva que utiliza técnicas matemáticas para procesar la información disponible.
- 2) De base subjetiva estructurada a partir del método definido con anterioridad.

Los expertos deben garantizar la realización de interrogantes, obtener respuestas cuantificables, cuya interdependencia pueda mostrarse de manera clara, al ser procesadas estadísticamente.

Esa evaluación subjetiva de los expertos depende considerablemente de las particularidades individuales, como son, entre otras, la calificación científico-técnica, la experiencia profesional, la preparación, el conocimiento y la especialización en el tema objeto de investigación, y los gustos personales.

Un primer momento es la determinación del coeficiente de competencia K:

$$K = \frac{K_c + K_a}{2}$$

Para la determinación del coeficiente de competencia hay que conocer los coeficientes de conocimiento y de argumentación, tal y como se explica a continuación:

$K_c$ : es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, el cual es calculado sobre la base de la valoración del experto en una escala de 1 a 10 y multiplicado por 0.1 o por 1, de modo que el valor 0.1 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.

El valor 1 indica pleno juicio de la referida problemática. Por ejemplo, marque con una cruz (x), en una escala creciente de 1 a 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento e información que tiene sobre el tema objeto de investigación.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

$K_a$ : constituye el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de la Tabla 1. Entre las fuentes que les han posibilitado enriquecer su conocimiento sobre el tema, se someten a consideración algunas de ellas, para que la evalúe en las categorías de: Alto (A), Medio (M) y Bajo (B) que se muestran en la Tabla 1, colocando una X según corresponda.

**Etape 1. Definir los CAM como objetos de financiamiento**

**Objetivo:** Alcanzar la condición básica necesaria para la implementación del procedimiento, verificando el cumplimiento de las premisas establecidas.

**Paso 1.** Modificar sus funciones y atribuciones.  
*Descripción:* Se deberá elevar la propuesta a la Asamblea Nacional del Poder Popular para la mo-

**TABLA 1** Patrón de evaluación del experto de las fuentes de argumentación

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted sobre la temática.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia en la aplicación práctica.	0.5	0.4	0.2
Estudio de trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
Estudio de trabajos de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Su intuición.	0.05	0.05	0.05

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Utilizando los valores que aparecen en la Tabla 1 se determina el valor de  $K_a$  para cada aspecto; inmediatamente se evalúa el valor de  $K$ , teniendo en cuenta la escala siguiente:

- Si  $0.8 < K \leq 1$  entonces el experto tiene competencia alta.
- Si  $0.7 \leq K \leq 0.8$  entonces el experto tiene competencia alta media.
- Si  $0.5 \leq K < 0.7$  entonces el experto tiene competencia baja.

Se emplea el método de los componentes principales con la ayuda del paquete de programas estadísticos *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para Windows v26.0, con el fin de procesar las encuestas para ordenar las opiniones y medir el procedimiento propuesto.

**CONCEPCIÓN METODOLÓGICA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL FINANCIAMIENTO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

El procedimiento está estructurado por 6 etapas relacionadas de manera integral y secuencial. Además, se detallan los objetivos específicos por etapas y se describen los pasos.

dificación de las funciones y atribuciones de los CAM, así como las posibilidades de establecer políticas en los territorios que faciliten la implementación del procedimiento propuesto. Este paso deberá ser ejecutado con los criterios del Gobierno Provincial, el Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL), la Dirección Provincial de Finanzas y especialistas tanto de las entidades, como de las universidades.

**Etape 2. Documentación exigible para la solicitud de financiamiento**

**Objetivo:** Establecer la documentación a solicitar a los CAM para la evaluación del financiamiento.

**Paso 2.** Acuerdo del CAM donde se aprueba el proyecto.

*Descripción:* Una vez que se evalúe y apruebe el proyecto como parte de la cartera de proyectos previamente aprobada para el año en curso, se deberá entregar copia a la sucursal bancaria. Este paso solo procede si se decide financiar de forma parcial o total con crédito bancario.

**Paso 3.** Copia del expediente del proyecto a financiar.

*Descripción:* Si procede financiar el proyecto con crédito bancario, el CAM presentará copia del expediente contentivo de la documentación que responde a dicho proyecto.

**Paso 4.** Historial de ingresos reales provenientes del 1% por concepto de la contribución territorial del CAM por un periodo de 1 año.

*Descripción:* Certifico de ingresos percibidos por el CAM por concepto de 1% de contribución territorial de los últimos 12 meses a partir de la fecha de la solicitud.

**Paso 5.** Proyección de ingresos a obtener del proyecto y por el CAM por concepto del 1% de la contribución territorial durante la vigencia del proyecto.

*Descripción:* Plan de ingresos según el proyecto, y en el caso del CAM por concepto del 1%, según cartera de proyectos aprobada.

### **Etapa 3. Evaluación de la solicitud**

**Objetivo:** Establecer la documentación a solicitar a los CAM para la evaluación del financiamiento.

**Paso 6.** Análisis de las fuentes materiales que aseguran el proyecto.

*Descripción:* Relación de cartas de intención o contratos con los suministradores que garantizarán la materia prima o los productos para cumplir con el objeto social del proyecto.

**Paso 7.** Evaluar que el promedio del 50% de los flujos de ingresos reales y proyectados, provenientes del 1% de contribución territorial sean suficientes para cubrir el monto de préstamo (principal + intereses) a solicitar durante su vigencia.

*Descripción:* Solicitar los ingresos reales obtenidos por el CAM por concepto del 1% de la contribución territorial en 1 año, y verificar que el 50% del promedio supera la deuda (principal + intereses); proceder igual a evaluar el 50% de los ingresos proyectados durante la vigencia del proyecto.

**Paso 8.** Analizar la factibilidad, atendiendo al costo-beneficio y el periodo de recuperación.

*Descripción:* Aplicar las razones descritas e interpretarlas.

### **Etapa 4. Aprobación del financiamiento**

**Objetivo:** Emisión del dictamen de aprobación del préstamo, atendiendo a las condicionantes ratificadas en el Comité de Crédito.

**Paso 9.** Formalizar la aprobación.

*Descripción:* Patentizar en el sistema las condicionantes del préstamo, según dictamen tales como: importe aprobado, tasa de interés, tasa por mora, vigencia, etc.

**Paso 10.** Concertación del contrato de préstamo.

*Descripción:* Cumplimentar el contrato de préstamo con las condicionantes previamente aprobadas.

### **Etapa 5. Implementación**

**Objetivo:** Ejecución y monitoreo del financiamiento aprobado para evaluar el cumplimiento del objeto del crédito.

**Paso 11.** Transferencia del préstamo a la cuenta del CAM.

*Descripción:* Acreditar a la cuenta del CAM previamente informada, el monto total o parcial según la modalidad aprobada.

**Paso 12.** Transferencia del CAM a la entidad ejecutora.

*Descripción:* Acreditar el préstamo a la cuenta informada por la entidad ejecutora según la modalidad aprobada.

**Paso 13.** Monitoreo de ejecución por parte del CAM y Banco a los fondos transferidos.

*Descripción:* Verificar el correcto cumplimiento del objeto de crédito.

### **Etapa 6. Recuperación y refinanciamiento**

**Objetivo:** Velar por liquidación de préstamo en la fecha pactada y evaluar nuevas solicitudes a partir del plan aprobado para el periodo.

**Paso 14.** Amortización total del préstamo.

*Descripción:* Cobro total del préstamo aprobado sobre la base de los ingresos del proyecto y/o garantías colaterales.

**Paso 15.** El CAM presenta al banco la nueva cartera de proyectos a financiar.

*Descripción:* Sobre la base de los proyectos presentados por las entidades del territorio, se evalúan y aprueban en el Consejo de Administración Provincial aquellos que conformarán la cartera para el nuevo período, y el banco financia los que sean factibles.

El referido resumen demuestra que existe aceptación entre los expertos, y al considerar esos argumentos, los autores de la investigación concluyen que la propuesta diseñada para financiar los consejos de administración municipales es viable y puede generalizarse su aplicación al resto de las provincias.

### **Validación de los aspectos teóricos y metodológicos del procedimiento para el financiamiento de los consejos de administración municipales**

Con el objetivo de evaluar en qué medida guardan relación los elementos incluidos en el diseño del procedimiento de financiamiento para los CAM, se utilizó el criterio de expertos como instrumento que posibilitará investigar sobre la fundamentación científica y la pertinencia de la solución, y que vaticine los resultados de su aplicación (Cruz y Martínez, 2012).

En la investigación de criterios e interrogantes precisas a partir del conocimiento y experiencia de un grupo de individuos seleccionados, según los intereses de la investigación, se aplicaron encuestas que permitieron obtener respuestas idóneas para ser cuantificadas y analizadas. Para ello se siguió el algoritmo de trabajo siguiente:

### 1. Diseñar y aplicar encuestas para la recopilación de la información

Se diseñó y aplicó una encuesta que contiene las preguntas sobre el procedimiento elaborado, de forma que los técnicos pudieran evaluarlo en su concepción teórica, pertinencia, coherencia y viabilidad de aplicación, siguiendo fundamentalmente las recomendaciones de Michalus (2011) y Zuleta (2018).

### 2. Procesamiento de la información a través del SPSS v26.0

Una vez aplicada la encuesta, en un segundo momento se procesó la información a través del estadígrafo SPSS para Windows V26.0. Para ello se confeccionó una tabla con las respuestas proporcionadas por los grupos de trabajo encuestados, y se resumieron las valoraciones obtenidas en la realización de los diferentes talleres. En la Tabla 2 se presentan los principales estadísticos descriptivos obtenidos.

- Los principios en los cuales se sustenta el procedimiento fueron considerados por los expertos como adecuados, con un valor medio de 4.66.
- La estructura general propuesta se considera apropiada a los fines para los que fue concebida con media 4.65.

Por otra parte, se solicitó también analizar y evaluar la concepción metodológica de los diversos pasos y etapas que componen el procedimiento, los que se consideraron correctos y bien concebidos con media de 4.87 y 1.15, respectivamente; y su concepción teórica es lo suficientemente clara, lo que facilita su entendimiento y comprensión (media 4.73).

Estos resultados contribuyen a validar el procedimiento de forma general y los distintos pasos que lo conforman, los que se consideran bien concebidos. En el proceso de validación se realizaron algunas recomendaciones de agregados menores que

**TABLA 2** Principales estadísticos descriptivos

		Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
N	Válidos	25	25	25	25	25	25	25	25
	Pérdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
	Media	4,77	4,66	4,65	4,87	1,15	4,73	4,74	4,86
	Moda	5	5	5	5	5	5	5	5
	Desv. típ.	,524	,636	,556	,439	,522	,540	,525	,474
	Mínimo	3	3	3	3	1	3	3	3
	Máximo	5	5	5	5	3	5	5	5

Fuente: Tomado de SPSS para Windows versión 26.0.

### 3. Valoración de los resultados y sus implicaciones para la investigación

Las evaluaciones realizadas en una escala ordinal de 1 a 5 arrojaron una moda de 5 y una media de 4.65 a 4.86; lo que indica que las preguntas han sido evaluadas próximas al mejor valor, ajuste o acuerdo (5) con la afirmación o solicitud que se le presentó a cada experto implicado.

En el caso de la Pregunta 5 en una escala ordinal de 1 a 4 para procesar cada elemento seleccionado, se arrojó una media de 1.15 y una moda de 1, lo cual indica la calificación de bien en todos los pasos que conforman el procedimiento, acercándose a los mejores valores presentados.

Respecto a la estructura propuesta, las evaluaciones de los expertos fueron las siguientes:

- Los propósitos definidos se consideran convenientes (media 4.77). A pesar de ello se presentaron algunas recomendaciones, las cuales sirvieron para perfeccionar las premisas planteadas inicialmente.

fueron introducidas en las partes correspondientes de la solución propuesta.

En relación con la posibilidad de aplicación, se evaluó el procedimiento de la manera siguiente (valores medios respecto a una escala de 5 puntos):

- Lo consideran factible de ser aplicado en los consejos de administración municipales con una media de 4.74.
- En general, los expertos consideran que la aplicación del procedimiento podría favorecer la inversión en proyectos generadores de bienes en los municipios (media 4.86).

El referido resumen demuestra que existe aprobación entre los especialistas, por lo que los autores de la investigación, al considerar esos argumentos, concluyen que el procedimiento diseñado para el financiamiento a los consejos de administración municipales es viable y puede generalizar su aplicación en otras provincias del país.

## CONCLUSIONES

- Las investigaciones teóricas efectuadas permitieron confirmar la existencia limitada de investigaciones relacionadas con este tipo de estudios en Cuba, así como la necesidad latente que tienen los gobiernos de gestionar sus recursos financieros para garantizar el desarrollo de proyectos de bienes y servicios en los municipios.
- El conocimiento y la validación del procedimiento diseñado para el financiamiento a los consejos de administración municipales permiten a los decisores desarrollar proyectos de importancia para el territorio a partir del uso de fondos anticipados por el banco, los que contribuyen al bienestar de la población, a ahorros al país con el uso de materias primas locales y nuevas fuentes de empleo.
- El procedimiento propuesto se caracteriza por su sencillez, validado por el criterio de los expertos consultados, lo cual posibilita su aplicación y generalización en otras provincias.

## Bibliografía

- Araujo, R. (2016). Desarrollo local y trabajo comunitario: la experiencia de CEDEM-UH en el marco de PADIT. CEDEM. N°24, pp. 84-93.
- ANPP (2018). Proyecto de Constitución de la República de Cuba. Sesión Constitutiva de la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP), 18 y 19 de abril. <http://www.parlamentocubano.cu>
- Castillo, A. y González, G. (2019). Alternativas para el desarrollo socioeconómico local. Revista Granmense de Desarrollo Local (REDEL), Vol.3, N° 2 abril-junio 2019. RNPS: 2448.
- Cruz, M. y Martínez, M. (2012). Perfeccionamiento de un instrumento para la selección de expertos en las investigaciones educativas. Revista Electrónica de Investigación Educativa, Vol. 14, N° 2, pp.167-179. Disponible en [https://redie.uabc.mx/vol14no2/contenido-cruzmtnz\\_2012.html](https://redie.uabc.mx/vol14no2/contenido-cruzmtnz_2012.html). Consultada el 20/5/2019.
- Dalkey, N. y Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. Revista Management Science, Vol. 9, N°3, pp.458-467. <https://econpapers.repec.org/article/inmormnsc>. Consultado 25/4/2019
- León, Carmen M. y Rafael Sorhegui, León. Repensar el desarrollo en Cuba. En Revista Economía y Desarrollo. Vol. 142, N° 2, 2007.
- Michalus, J. C. (2011). Modelo alternativo de cooperación flexible de pymes orientado al desarrollo local de municipios y microrregiones. Factibilidad de aplicación en la Provincia de Misiones. (Tesis de doctorado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Mulet, C. (2015). Descentralización territorial: los gobiernos de Artemisa y Mayabeque. Temas, Vol.83, p. 50.
- Ochoa Alvarado; Ibraila Pamela (*et. al*) (1999). El crédito bancario: un estudio de evaluación de riesgos para normalizar las decisiones sobre créditos corporativos en Ecuador, periodo 1992-1996. <http://www.dspace.espol.edu.ec>.
- Yamurch, Juan Miguel (1997). Municipio y desarrollo local rural. <http://repositorio.cepal.org/>
- Zuleta, O. I. (2018). El método CAMEL, una herramienta para el análisis financiero en las instituciones bancarias cubana. (Tesis de maestría). Universidad de Guantánamo.

\* Jefe del Departamento Banca Empresa de la Dirección Provincial BANDEC Guantánamo 8901 y Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, respectivamente

# El sistema de costo por actividades y su posible empleo en las sucursales del Banco de Crédito y Comercio

Lic. YUDER ORTIZ GONZÁLEZ y Dr.C. ALCIDES QUINTANA CABRALES\*

El actual ambiente competitivo está exigiendo a las entidades de todos los sectores de la economía cubana alcanzar un desarrollo económico importante. Para esto deben disponer de un sistema de información cuantitativo que resulte adecuado, oportuno y confiable, a partir de su contabilidad. Este sistema tiene que satisfacer las necesidades de información de diversos usuarios. De ahí que la contabilidad posee diversas ramas, dentro de las cuales se destaca la contabilidad financiera y la contabilidad gerencial.

Hoy en día, las exigencias de los clientes son cada vez mayores en cuanto a calidad, servicio y precio. Por ello las tendencias actuales en el campo empresarial reconocen que disponer de información de costos que permita conocer cuáles de sus productos y/o servicios son rentables o no, brinda una ventaja competitiva sobre aquellas entidades que no la poseen, pues con dicha información la administración puede tomar decisiones estratégicas y operativas más acertadas.

Hay que destacar que inicialmente los sistemas de costos fueron concebidos para las empresas manufactureras, pero hoy todo tipo de organizaciones, incluyendo las de servicios los utilizan, debido a que en los últimos años se han visto obligadas a mejorar los servicios para mantenerse en funcionamiento en un entorno cada vez más competitivo.

De acuerdo con la literatura disponible, para un sistema de acumulación de costos es importante definir la categoría de oferta de servicios, los cuales se encuentran clasificados como: un bien tangible acompañado de un servicio (computadora y servicio de asistencia técnica y garantías), un servicio principal acompañado de bienes y servicios menores (hotel, restaurante), y un servicio puro (peluque-

ría, consultorios médicos) (Kloter, 1993). Otra clasificación comprende entidades orientadas a prestar servicios integrales (bancos, hospitales) (Ramírez, 1997).

Los bancos son entes dedicados a la intermediación financiera, y todos sus productos y servicios surgen como consecuencia de esta intermediación en la toma y prestación de fondos. Por tanto, los bancos -como toda empresa- necesitan de presupuestos y costos funcionales por áreas y sectores productivos para proyectar sus acciones en función del cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creados. Además, los cambios constantes en el entorno obligan a las instituciones bancarias a tener adecuados sistemas de información que les permitan adaptarse y desarrollar ventajas competitivas.

En la actividad bancaria cubana, como muchas otras del país -hasta donde se ha podido conocer- se realizan estudios de costos en virtud de que la influencia de resultados favorables y la obtención de ganancias hacen perder de vista la noción de los mismos, desconociendo de esta manera las posibilidades de aumentar aún más sus beneficios.

Por la necesidad de transformar el escenario en que se desarrolla el Banco de Crédito y Comercio y teniendo en cuenta el cumplimiento de su Objetivo de Trabajo N° 5 ("Perfeccionar los sistemas contables de BANDEC"), así como los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, específicamente el N° 7 ("Continuar fortaleciendo la contabilidad para que constituya una herramienta en la toma de decisiones y garantice la fiabilidad de la información financiera y estadísticas, oportuna y razonablemente"), aprobado en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, es

necesario diseñar un sistema de costos para estas actividades, que permita determinar los costos de sus servicios, teniendo presente los fundamentos teóricos requeridos como vía para evitar la improvisación.

BANDEC no cuenta con un sistema de costos, por lo que solo se ha limitado al manejo de las cuentas de gastos, en las cuales se registran todos los recursos desembolsados en el desarrollo de sus operaciones, sin identificar cuáles son los costos directos de los servicios que brinda, cuáles son sus gastos generales y su clasificación en fijos y variables. Por todo ello, gran parte del tiempo se ha dedicado a diseñar informes que no se relacionan con las exigencias actuales, resultando que hoy sea determinante que las instituciones sean proactivas, proyectivas y más audaces.

Todo lo expuesto permitió la definición del siguiente **problema de investigación**:

¿Cómo determinar el costo de las diferentes actividades que se realizan en los servicios financieros que brindan las sucursales del Banco de Crédito y Comercio?

Por tanto, el **objeto de investigación** es la contabilidad de costo, y el **campo de acción** se refiere al sistema de costo para la actividad bancaria.

En este sentido, se propone como **objetivo general** elaborar una metodología de un sistema de costo basado en actividades para los servicios bancarios en las sucursales de BANDEC - Guantánamo.

La **hipótesis** formulada es la siguiente:

Si se elabora un sistema de costo basado en actividades para las sucursales bancarias BANDEC-Guantánamo, se logrará perfeccionar el control de sus actividades y disponer de mayor información para la toma de decisiones.

## I. CONSIDERACIONES SOBRE EL SISTEMA DE COSTO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)

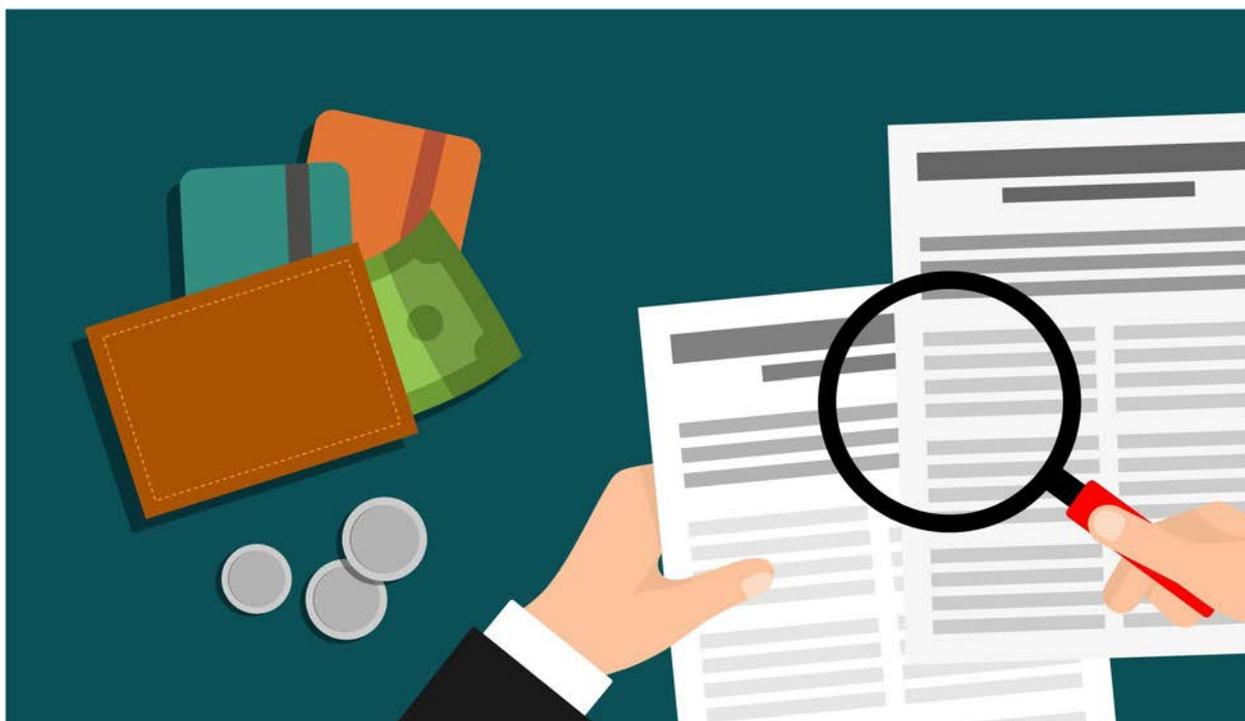
En un contexto competitivo contemporáneo solo sobreviven las entidades más eficientes, por lo cual se requiere operar la gestión de gerencia basada en los costos, ya que permite conocer con confianza qué productos o servicios son rentables y cuáles no, poniendo más atención a los primeros.

Los sistemas de costo son métodos que se utilizan para conocer los costos de los diferentes productos o servicios. El desarrollo de estos métodos está vinculado con la evolución de las empresas a través del tiempo.

El objetivo de un sistema de costo es:

- Proporcionar información oportuna y suficiente para una mejor toma de decisiones.
- Generar información para ayudar en la planeación, evaluación y control de las operaciones.
- Determinar los costos unitarios para evaluar los inventarios de producción en proceso y de artículos terminados.
- Generar informes sobre el costo de los productos y servicios.

Como ha sido planteado, lo que no se conoce, difícilmente se controla y se mejora, por ello es necesario emplear un modelo que permita conocer los costos para buscar oportunidades de reducción de los mismos y mejorar los rendimientos. Las sucursales bancarias, al no conocer el costo de sus servicios, no están en condiciones de competir con el resto de la banca nacional.



Los efectos que causan desconocer el costo de los servicios bancarios son los siguientes:

- Nivel bajo de competitividad.
- Baja rentabilidad.
- Decisiones gerenciales desacertadas.
- Procesos ineficientes.
- Creación de servicios costosos.
- Falta de capacitación.

Mediante la aplicación del sistema de costo basado en actividades (ABC), se debe mejorar la toma de decisiones, conocer el costo por actividad y servicios, identificando cuáles son los más rentables, eficientes y eficaces. Un estudio de la secuencia de actividades y procesos, unido a sus costos asociados, permitirá ofrecer a los directivos de las sucursales una visión de los puntos críticos de la cadena de valor, así como la información para realizar una mejora continua que puede aplicarse en el proceso.

Igualmente, le permitirá conocer el ciclo de cada servicio desde su promoción hasta la obtención de este por el cliente, así como qué etapa del proceso de una actividad no genera valor, y determinar las herramientas de análisis para la evaluación cuantitativa de las alternativas existentes. Todo esto contribuirá a la eficiencia y optimización en el empleo de los recursos.

La nueva organización basada en las actividades se tornará más ágil y orientada hacia el mercado, lo que permitirá enfrentar un mercado más competitivo y, a su vez, alinear la información de la organización con la misión y las operaciones comerciales de la misma, en lugar de hacerlo con las transacciones financieras. En general, separa la información financiera del resto de los datos, facilitando así el flujo de información para la toma de decisiones.

Para las sucursales bancarias será muy importante contar con un sistema de costo ABC, por cuanto le permitirá:

- Tomar decisiones basadas en información cuantitativa.
- Conocer la viabilidad de las actividades y servicios más competitivos y rentables.
- Ayudar a tomar las medidas correctas con relación al diseño o precio de la cadena de valor de los servicios.
- Ofrecer información confiable para soportar decisiones estratégicas para así tener una mejor visión de la incidencia de las actividades en cada servicio.
- Incentivar el trabajo en equipo en las áreas estratégicas de producción o negocios, como en las áreas de apoyo, ya que sin ello no se puede tener la idea clara de la ingeniería de producción

y la diversidad de costos, surgiendo la interacción del área.

- Evaluar cualitativa y cuantitativamente cada una de las áreas que integran la organización, promoviendo así la mejora continua para poder medir la competitividad con los bienes y servicios obtenidos con la parte externa.

El sistema de costos basado en actividades permite a la entidad analizar las funciones, los procesos y las actividades que se realizan en toda su cadena de valor; se logra un mejor control y reducción de los costos indirectos por la supresión de las actividades que no agregan valor y, en especial, por su vinculación con la técnica de la administración del costo total. El sistema es muy útil en la etapa de planeación, pues suministra información que sirve de guía para varias decisiones estratégicas, tales como fijación de precios, introducción de nuevos servicios y adopción de nuevos diseños o procesos.

Según Ramírez Padilla (2005), el proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa posibilita lograr de forma sistemática un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos, teniendo como objetivo fundamental lograr la competitividad de la empresa, incrementando la eficiencia y la eficacia, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propicien el desarrollo de iniciativas, la creatividad y la responsabilidad individual y colectiva.

Para el sistema bancario no existe ninguna ley a nivel del Banco Central de Cuba (BCC) que especifique la aplicación de un sistema de costo. Sin embargo, en la Resolución N° 935/2018 del Ministerio de Finanzas y Precios pone en vigor la Norma Específica de Contabilidad N° 12 "Contabilidad de Gestión", donde en el Anexo Único de dicha norma en su alcance establece que es de aplicación a todas las entidades que desarrollan actividades productivas y de servicios, incluyendo las entidades que realizan la comercialización mayorista y minorista de bienes y las instituciones financieras bancarias y no bancarias, así como las entidades de seguro.

El costo basado en actividades no es un método de contabilidad financiera, ya que el análisis de actividades emplea cifras obtenidas del sistema contable. Su propósito es proporcionar a los directivos una herramienta para aumentar la rentabilidad por medio de proveer información basada en hechos, para mejorar las decisiones estratégicas, operacionales y de precios, que en forma conjunta determinarán el resultado financiero futuro de la empresa.

El método de "costos basados en actividades" (ABC) mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentado en el uso de recursos, así como organiza las relaciones de los responsables de los centros de costos de las diferentes actividades. El costo por actividades establece la relación directa

entre el consumo de recursos de cada producto u objeto de costo.

El modelo ABC pretende alcanzar una mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas y permitir la visión de ellas por actividad, entendiendo por actividad lo que hace una entidad, la forma en que los tiempos se consumen y la salida de los procesos, es decir, transformar recursos (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas.

## II. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO PROPUESTO

La propuesta está encaminada al diseño de un sistema de costo basado en actividades en las sucursales bancarias de BANDEC, que contribuya al fortalecimiento de la toma de decisiones; debe llevarse a cabo mediante la realización de una serie de acciones necesarias, integradas y sistematizadas.

Los elementos abordados con anterioridad constituyen la base para la propuesta realizada por el autor de la presente investigación, basada en un procedimiento que tiene como propósitos principales:

- Dotar a las sucursales bancarias de un instrumento que posibilite el diseño de una estructura organizacional competitiva.
- Facilitar a la actividad bancaria la identificación de sus costos para el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones.
- Lograr una respuesta oportuna y de calidad a los requerimientos de clientes externos e internos.

La propuesta se sustenta en los principios que se detallan a continuación:

- **Sencillez.** El procedimiento se caracteriza por el fácil manejo de la información y la poca complejidad de los procesos de recolección, clasificación y evaluación de las variables relacionadas, de modo que posibilite a los diferentes usuarios la comunicación de información de carácter multidimensional con mayor claridad. Este principio de sencillez no limita la profundidad y el nivel de exactitud de la información exteriorizada en las distintas fuentes.
- **Amplitud.** Se profundiza en las dimensiones que pueden influir en la evaluación de los costos en el sistema de información. El método se sostiene sobre las informaciones relevantes para la toma de decisiones, potencia las decisiones en el plano táctico y operativo, y fortalece la posición estratégica de la institución bancaria respecto a su desempeño institucional.
- **Adaptabilidad.** El procedimiento posee características que le imprimen la adaptabilidad necesaria para analizar el desempeño institucional de las sucursales bancarias con enfoque en los costos por actividades, lo que determina su nivel de aplicabilidad y generalización.
- **Anticipación.** Se relaciona directamente con la actitud estratégica de los decisores porque avizora el futuro y simula el comportamiento de las dimensiones que conforman los indicadores que determinan la gestión estratégica de las sucursales. Provee de informaciones que facilitan actitudes proactivas, anticipadoras, y la corrección y prevención de las decisiones.
- **Confiable.** Radica en la aplicación de la metodología de investigación científica como soporte para relevar la información y análisis de las variables necesarias; supone un cierto nivel de conocimiento teórico acerca de los procesos que se investigan y un correcto análisis de los resultados empíricos.

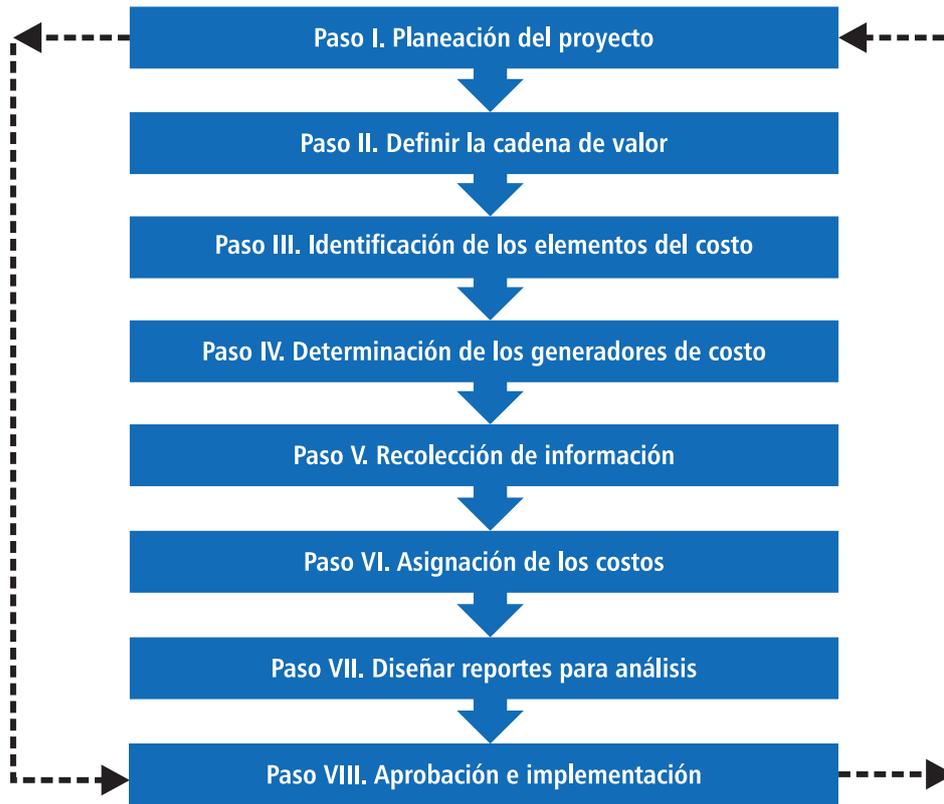
El procedimiento está conformado por ocho pasos relacionados de manera lógica, armónica y secuencial, como se aprecia en la Figura 1. Se puntualizan además los objetivos específicos, la orientación metodológica, las tareas a realizar, así como las salidas parciales y finales que se prevén obtener.

### **Paso 1. Planeación del proyecto**

**Objetivo:** definir el equipo de trabajo que debe iniciar el diagnóstico, conocimiento y posicionamiento del proyecto.

Este paso plantea inicialmente la definición e incorporación del equipo de trabajo, el cual debe ser un grupo multidisciplinario, integrado por profesionales con experiencia en el área contable, financiera, entre otras. El grupo de trabajo estructura el cronograma



**FIGURA 1** Procedimiento para implementar el sistema de costos basado en actividades

Fuente: Elaboración propia.

de actividades y planes de trabajo acorde con los lineamientos generales de la dirección del proyecto, en el cual esté presente el objetivo de cada sesión, evaluar el avance del proyecto, detectar las dificultades, propuestas de soluciones y orientaciones para la continuidad de la investigación. El estudio permite visualizar el estado actual de las principales condicionantes en términos tecnológicos, organizacionales, financieros y legales que tendrán interacción permanente con el desarrollo del proyecto.

En el transcurso de los diversos pasos, se realiza el programa de sensibilización y capacitación, a través del cual se busca sensibilizar a cada uno de los miembros del equipo directivo y operativo que participe en el proyecto, sobre la incidencia que representa en términos de eficiencia determinar el costo real de los servicios que ofrecen las sucursales bancarias. La capacitación y/o sensibilización se realiza a través de seminarios-taller dirigidos a: I) Los niveles directivos de la sucursal objeto de estudio. II) Grupo de trabajo que forma parte del proceso. III) Los funcionarios de los diferentes niveles de la organización.

**Tareas:**

- Lograr el compromiso del Consejo de Dirección.
- Nombrar un coordinador del proyecto y los miembros del equipo.

- Establecer el cronograma de trabajo.
- Desarrollar un plan de comunicación.

**Salida parcial:** equipo de trabajo integrado y cronograma de trabajo confeccionado.

**Paso 2. Definir la cadena de valor**

**Objetivo:** identificar todos los elementos de la cadena de valor en la sucursal bancaria.

En este paso, se debe determinar la representación e identificación de los procesos y actividades que se llevan a cabo en las sucursales a partir de la clasificación proveniente del enfoque de la cadena de valor. Con el objetivo de asegurarnos de que el análisis de las actividades contemple la organización por completo, es necesario considerar el organigrama, ya que nos proporciona información de todas las áreas funcionales de la sucursal bancaria, sin excepción.

Se debe analizar detalladamente qué objetos de costos se quiere costear. Esto nos permite reconocer los objetos más costosos y de menos costos. Los objetos de costos representan todos aquellos niveles de información para los que se calculan costos, las causas por las cuales se desarrolla una actividad. Los objetos de costo están conformados por el costo de los insumos directos, más el costo de las actividades necesarias para desarrollarlos. Sin embargo, antes de realizar cualquier asignación, los

objetos de costo deben identificarse, y las exigencias que los objetos ejercen sobre las actividades deben medirse. Ejemplos de objetos de costo pueden ser: productos, servicios, clientes, proyecto, contrato, entre otros.

Las actividades son un conjunto de tareas o acciones homogéneas que tienen un objetivo común, y para su adecuada ejecución consumen recursos. Son acciones que se realizan para satisfacer una determinada necesidad o demanda en la entidad; en algunos casos agregan valor a los productos o servicios.

Para identificar las actividades, es necesario un diagnóstico previo, así como un profundo conocimiento de la entidad, sus características y procesos aplicados. Se debe elegir el número óptimo de actividades que viabilice el funcionamiento correcto del sistema, ya que si se eligen excesivas actividades, se puede complicar; y si se eligen insuficientes actividades, se reducen las posibilidades de análisis.

Existen tres factores para la identificación de las actividades en un proceso productivo:

- Las actividades deben tener un resultado o “servicio” identificable.
- Deben tener un cliente para este servicio.
- Debe absorber una proporción importante de tiempo de una persona al menos (es decir, debe haber una persona encargada de esa actividad).

Al implementar el sistema ABC, es necesario establecer los procesos del negocio que se van a incluir y cuál es la secuencia conveniente a seguir. Para este proceso es recomendable utilizar el enfoque de “Análisis de la Cadena de Valor”.

La importancia de la Cadena de Valor radica en que permite identificar las actividades que realmente crean valor al área del negocio dentro del proceso productivo o de comercialización. Para analizar la ventaja competitiva, es necesario examinar todas las actividades que se desempeñan y cómo interactúan.

La cadena de valor desagrega a la institución en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. La entidad obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes y creando servicios más baratos o mejores que sus competidores.

El análisis de la cadena de valor es indispensable para determinar exactamente dónde la calidad puede ser mejorada o reducirse los costos en la cadena de valor del cliente.

Cuando se empieza a desarrollar una lista de actividades, lo mejor es identificar tantas como sean posibles y no solo unas pocas. Posteriormente, siempre es posible combinar o eliminar actividades, si se considera pertinente. Las actividades de una

entidad pueden identificarse revisando los organigramas y la disposición/distribución de las instalaciones, y entrevistando al personal de la entidad para determinar lo que cada uno hace.

Para este análisis, es de suma importancia considerar las siguientes interrogantes:

**¿Para qué?** Una actividad en la que no se pueda encontrar respuesta a esta pregunta, será porque seguramente no agrega casi ningún valor.

**¿En qué momento y dónde?** En algunas oportunidades, una determinada actividad debe ser realizada, pero si se complementa en otra etapa del proceso o en otro lugar físico, siendo los resultados mejores en calidad, tiempo o costo.

**¿Quién o cómo?** Cuál es la persona que la realiza, con qué conocimientos cuenta y cuál es la metodología empleada para realizarla.

Las actividades pueden clasificarse así:

#### - Por la frecuencia

*Recurrente:* la que hace la organización sobre una base continua, se compone de una entrada, una salida y un producto.

*Periódica y eventual:* la que ocurre una vez específicamente para proyectos únicos y que con frecuencia afecta varios departamentos.

#### - Por la importancia

*Primaria:* son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto o servicio.

*Secundaria:* son aquellas que prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias.

Ejemplos de actividades pueden ser: diseño de modelo, atención al cliente, procesamiento de créditos, análisis de riesgo, cancelación de cuenta, entre otras.

#### Tareas:

- Determinar los macroprocesos y procesos de la sucursal.
- Determinar el alcance de las actividades.
- Determinar las unidades de análisis de las actividades.
- Definir y clasificar las actividades en primarias y secundarias.
- Documentar las actividades.

**Salida parcial:** identificados los macroprocesos y procesos, así como generado un diccionario de las actividades clasificadas por procesos.

### Paso 3. Identificación de los elementos de costos

**Objetivo:** identificar los elementos de costo que son necesario en cada actividad.

Los recursos son los elementos utilizados o aplicados en la realización de actividades. Se reflejan en la contabilidad de las entidades a través de conceptos de gastos y costos. Según esta metodología,



el costo de un servicio incluye, además de los recursos directos, una parte de administración, una parte de contabilidad, una parte de recursos humanos, etc. En el método ABC, los recursos deben estar en grupos con características homogéneas para así garantizar la asignación de su valor correcto de acuerdo con el consumo de estos por parte de las actividades.

En la mayoría de los casos, es necesario identificar más elementos de costo de los que han sido identificados en la práctica a través de la contabilidad ordinaria de la entidad. Es necesario porque los dos objetivos son, en primer lugar, estimar la magnitud de cada costo y, en segundo, repartir cada costo a los centros de costos.

#### **Tareas:**

- Identificar los recursos que se utilizan.
- Relacionar cada recurso con la actividad donde se utiliza.
- Documentar los recursos.

**Salida parcial:** detallado cada recurso, según el grado de participación en cada actividad.

#### **Paso 4. Determinación de los generadores de costos**

Objetivo: seleccionar los generadores de costos.

Los generadores de costo son criterios de aplicación o distribución de todos aquellos parámetros

convencionales que se toman como referencia para hacer una asignación objetiva y razonable de costos. Son los que llevan los costos desde los recursos hasta las actividades, y de estas a los objetos de costos. Establecen una relación causa-efecto entre estos elementos. Elegir el correcto requiere comprender las relaciones entre recursos, actividades y objetos de costos.

En ese sentido, existen dos tipos:

- **Generador de recursos:** son los criterios o bases empleadas para transferir costos de los recursos a las actividades.

- **Generador de actividad o costo:** son los criterios utilizados para transferir costos desde una actividad a uno o varios objetos de costos. Se seleccionan a partir del modo en que se relaciona la actividad con el objeto de costo y de la manera en que esa correspondencia se puede cuantificar.

Ejemplos de generadores de costo: horas máquina, horas de mano de obra, número de arrendamientos, número de solicitudes de créditos, número de créditos aprobados, entre otros.

Para que los generadores sean eficaces, deben reunir tres condiciones básicas:

- **Constante.** Deben permanecer dentro de un tiempo específico, a fin de poder efectuar comparaciones de costos de un periodo a otro.

- **Oportunos.** Deben responder a las exigencias del momento.

- **Medibles.** A través de ellos se harán las asignaciones entre las actividades desde ellos hasta los productos u objetos del costo.

La distribución de costos se fundamenta en la definición de tres elementos básicos: cómo se distribuye, a quién y por cuánto. En otras palabras, cómo es el generador de costo y a quién son los que reciben los costos; por cuánto es el valor con que recibe costos la actividad o el objeto de costo.

**Tarea:**

- Definir los generadores de recursos.
- Definir los generadores de actividad.

**Salida parcial:** identificados los generadores de costos de recursos y de actividad.

**Paso 5: Recolección de información**

**Objetivo:** obtener la información necesaria de las diferentes áreas de la sucursal bancaria.

Se define cuál es la información que se requiere para realizar las distribuciones de costos a todo nivel. En todos los casos, la información estadística se debe recopilar por medio de encuestas o formatos diseñados para tal efecto, por tanto se debe planear a quiénes, cómo, cuándo, dónde y mediante qué formatos se recopila la información necesaria para las distribuciones de los costos.

Hay tres fuentes primarias de información necesarias para el desarrollo de un sistema de costeo ABC: las personas, el balance y el sistema informático de la entidad. Se debe decir que las personas que desempeñan el trabajo constituyen la principal fuente de información porque proveen datos acerca de las actividades de la organización, el consumo de los recursos y los tiempos empleados.

**Tareas:**

- Datos de generadores de recursos.
- Costo de los recursos.
- Datos de generadores de actividades.
- Cálculo del costo de las actividades primarias y secundarias.

**Salida parcial:** obtenidas las informaciones requeridas de los elementos de costos para calcular el costo por objeto de costo.

**Paso 6. Asignación de los costos**

**Objetivo:** señalar cómo debe realizarse el proceso de asignación de los costos y calcular el costo total.

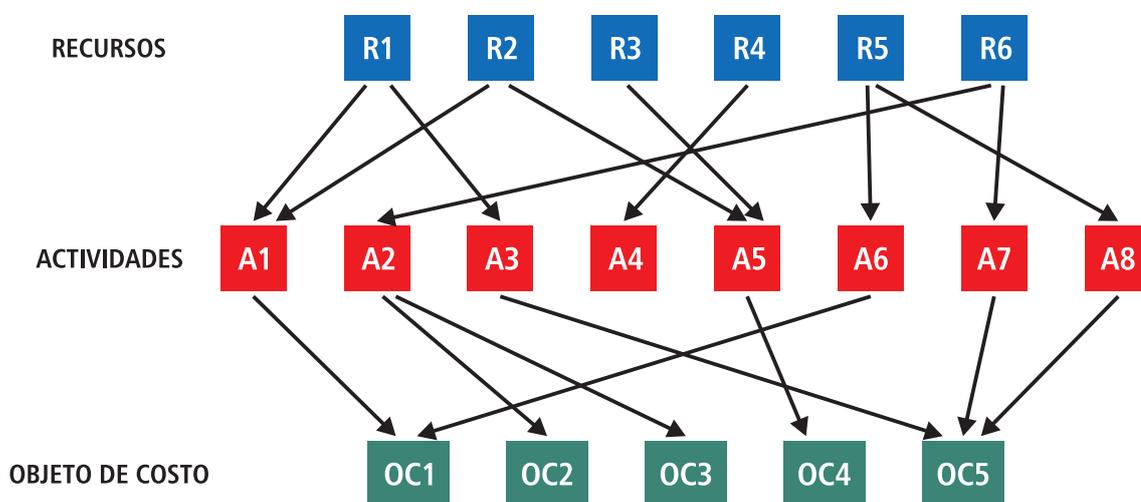
Una estructura del flujo de costos bien diseñada constituye un factor clave para la eficacia de cualquier sistema de cálculo de costos basado en las actividades. La técnica que se describe es desarrollar una estructura racional del flujo de costos, que requiere la comprensión de diversos conceptos y la aceptación de determinadas convenciones.

El modelo diseñado debe ser general para que se pueda implementar en cada sucursal y, al mismo tiempo, permita consolidarse a los diferentes niveles de jerarquía.

**Tarea:**

- Confeccionar el diagrama que debe señalar procesos, actividades, recursos e inductores.
- Asignación del costo de las actividades secundarias a las actividades primarias.
- Asignación del costo de las actividades primarias a los objetos de costo.

**FIGURA 2** Ejemplo de modelo general.



Fuente: Joaquín Cuervo Tafur – Costeo basado en actividades.

**Salida parcial:** esquema donde se ilustra cómo debe realizarse el proceso de asignación de los costos y cálculo del costo total.

### **Paso 7: Diseñar reportes para análisis e interpretación de los resultados**

**Objetivo:** confeccionar diferentes reportes que sirvan para el análisis e interpretación de los resultados.

Una vez analizado el esquema del Flujo de Costos, se impone analizar cómo la información que brinda el sistema se mostrará con la finalidad del análisis. A estos efectos, hay que plantear que el uso de computadoras personales y de software de hojas de cálculo como, por ejemplo, el *excel* posibilita un mejor análisis y la eficacia de estos sistemas, lo cual en otras condiciones no sería posible su empleo.

Este paso se realiza con la información que el sistema genera, donde en principio se debe verificar muy bien dicha información, ya que puede existir inconsistencia. Esta verificación debe ser con cada jefe de área, procediendo al análisis y ajuste de los datos generados por el sistema.

#### **Tareas:**

- Reconciliar el modelo con los datos financieros.
- Confeccionar el Modelo de consumo de materiales.
- Confeccionar el Modelo de consumo de salarios.
- Confeccionar el Registro de gastos por actividades.
- Confeccionar el Registro de gastos indirectos.
- Confeccionar el Estado de costos por departamentos.
- Confeccionar el Modelo Calcular costo de actividad.
- Confeccionar el Modelo Calcular costo de objeto de costo.

**Salida parcial:** elaborados diferentes reportes que sirven para el análisis e interpretación de los resultados en la sucursal bancaria.

### **Paso 8. Aprobación e implementación del sistema diseñado**

**Objetivo:** obtener la aprobación por parte del Consejo de Dirección e implementar el sistema de costo basado en actividades.

Una vez concebido el sistema, se impone una reunión del Consejo de Dirección de la entidad, preferentemente ampliado, y si se considera necesario, se invita a técnicos y expertos de la entidad. Después de obtenida la aprobación, se realizan las pruebas necesarias, se hacen los ajustes correspondientes y se procede a su implantación definitiva y total.

#### **Tareas:**

- Aprobar las reglamentaciones organizativas.
- Cronograma para realizar la prueba del sistema.
- Construcción de indicadores.
- Informes parciales sobre la marcha y resultados de la implantación para presentarlo al Consejo de Dirección.

**Salida parcial:** aprobado e implementado el sistema de costo basado en actividades.

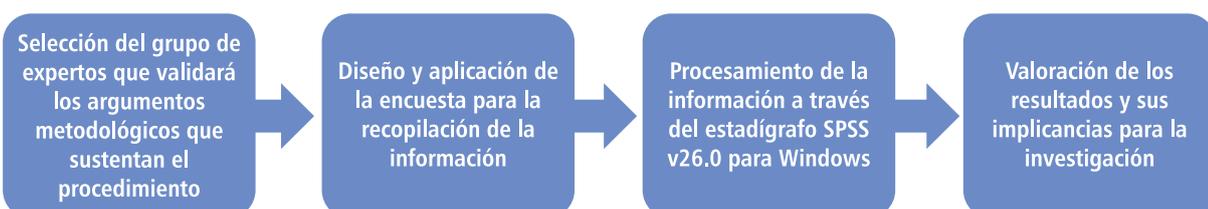
**Salida final:** mejora en la toma de decisiones basadas en información de costos.

### **III. VALIDACIÓN DE LOS ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL PROCEDIMIENTO DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTO BASADO EN LAS ACTIVIDADES EN EL BANDEC**

Con el objetivo de valorar en qué medida los aspectos teóricos contemplados en el diseño de este procedimiento garantizan su coherencia, y si las partes que lo integran están adecuadamente interrelacionadas, se utilizó el criterio de expertos como instrumento que posibilitará indagar sobre la viabilidad de aplicación del procedimiento.

En la búsqueda de criterios y cuestionamientos precisos a partir del conocimiento y la experiencia de un grupo de individuos, seleccionados según los intereses de la investigación, se realizaron dos talleres y se aplicaron encuestas que permitieron obtener respuestas susceptibles de ser cuantificadas y analizadas. Para ello, se siguió el algoritmo de trabajo detallado en la Figura 3.

**FIGURA 3** Pasos para la validación del procedimiento mediante criterio de expertos.



Fuente: Elaboración propia.

## 1. Selección del grupo de expertos

La selección de los expertos se realizó a través del algoritmo de Dalkey y Helmer (1963) citado por Lissabet (1998) y Michalus (2011). Los autores nombrados lo definen como el método de pronóstico a partir de la aceptación de la intuición como una comprensión sinóptica de la realidad, basado en la experiencia y conocimiento de un grupo de personas consideradas versadas en la materia a tratar.

Por experto se entiende tanto el individuo en sí, como un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas sobre un problema en cuestión y hacer recomendaciones a sus momentos fundamentales, con un máximo de competencia.

En un primer momento, es la determinación del coeficiente de competencia K:

$$K = \frac{K_c + K_a}{2}$$

Para determinar el coeficiente de competencia, hay que conocer los coeficientes de conocimiento y de argumentación, tal y como se explica a continuación:

K<sub>c</sub>: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, el cual es calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 1 a 10 y multiplicado por 0 o por 1, de modo que el valor 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa. El valor 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

K<sub>a</sub>: constituye el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de la Tabla 1. Entre las fuentes que les han posibilitado enriquecer su conocimiento sobre el tema, se someten a conside-

ración algunas de ellas, para que la evalúe en las categorías de: Alto (A), Medio (M) y Bajo (B) que se muestran en la Tabla 1, colocando una X según corresponda:

Utilizando los valores que aparecen en la Tabla 1, se determina el valor de K<sub>a</sub> para cada aspecto; inmediatamente se evalúa el valor de K, teniendo en cuenta la escala siguiente:

- Si  $0.8 \leq K \leq 1$  entonces el experto tiene competencia alta.
- Si  $0.5 \leq K < 0.8$  entonces el experto tiene competencia media.
- Si  $K < 0.5$  entonces el experto tiene competencia baja.

Para el estudio, 30 expertos dieron su disposición a colaborar, quienes fueron caracterizados con la aplicación de una encuesta. El grupo seleccionado lo integran economistas, profesores, especialistas e investigadores del Ministerio de Educación Superior (MES), sucursales de BANDEC y la Delegación Provincial que las dirige y orienta, con una experiencia profesional de más de 10 años de trabajo en la gestión contable y en la actividad financiera bancaria. El 56.67% cuenta con conocimientos sobre el tema, el 100.0% son del nivel superior; el 23.33% ostenta el grado científico de Máster en Ciencias y el 6.67% de Doctor en Ciencias.

Para la selección de los expertos, se consideran también los siguientes atributos: conocimiento, competitividad, profesionalidad, experiencia, actualización, capacidad, creatividad, disposición, intuición y colectivista, con lo que se evita valorar la competencia de un experto solo de acuerdo con su grado científico y el puesto que ocupa, sin analizar otras condiciones que determinan su competencia personal en el tema.

Al determinar el coeficiente de competencia (K), se seleccionaron 24 expertos de los 30 evaluados con una alta competencia por encontrarse entre 0.8

**TABLA 1** Patrón de evaluación del experto de las fuentes de argumentación

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted sobre la temática.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia en la aplicación práctica.	0.5	0.4	0.2
Estudio de trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
Estudio de trabajos de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Su intuición.	0.05	0.05	0.05

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

$< K \leq 1$ , por lo que están por debajo de un 20% de error y un coeficiente de competencia promedio de todos los expertos de 0,86 y de 0.94 de todos los valorados de alto.

## 2. Diseño y aplicación de la encuesta para la recopilación de la información

El conocimiento de los expertos seleccionados se empleará para determinar aquellas influencias (variables) de las que dependa el desarrollo futuro del problema. Se pueden emplear encuestas que contengan las preguntas, y entregar suficiente información sobre la metodología y los procedimientos desarrollados, para que los expertos puedan evaluarlos en su concepción teórica, factibilidad y resultados previsibles de su aplicación.

Una vez seleccionados los expertos, se diseñó y aplicó una segunda encuesta que contiene las preguntas sobre el procedimiento elaborado para que los mismos evalúen la concepción teórica, coherencia, pertinencia y viabilidad de la aplicación.

## 3. Procesamiento de la información a través del estadígrafo SPSS v23.0 para Windows

Después de aplicada la encuesta, en un tercer momento se procesó la información a través del estadígrafo SPSS v26.0 para Windows. Para ello se confeccionó una tabla con las respuestas correspondientes, por los grupos de trabajo encuestados, y se resumieron las valoraciones obtenidas en la realización de los diferentes talleres. En la Tabla 2 se presentan los principales estadísticos descriptivos obtenidos.

a Muy Adecuado (5) con la afirmación o solicitud que se le presentó a cada experto implicado. En el caso de la Pregunta 5 en una escala ordinal de 1 a 4 para procesar cada elemento seleccionado, se arrojó una media de 1,2083 y una moda de 1, lo cual indica la valoración de bien en todos los pasos que conforman el procedimiento, y acercándose a los mejores valores presentados. El referido resumen demuestra que existe consenso entre los expertos, por lo que el autor de la investigación, al considerar esos argumentos, concluye que el procedimiento diseñado para la implementación de un sistema de costo basado en actividades en las sucursales bancarias es factible y puede generalizarse su aplicación.

## CONCLUSIONES

- La revisión teórica efectuada permitió confirmar la existencia limitada de investigaciones relacionadas con este tipo de estudios en Cuba, así como la necesidad perentoria que tiene el sistema bancario cubano de contar con información sobre costos en correspondencia con la actualización del modelo económico y social que desarrolla el país.
- El sistema de costo basado en actividades constituye una valiosa herramienta para medir el desempeño y la gestión de la actividad bancaria porque permitirá disponer de la información necesaria para mejorar la toma de decisiones.
- El procedimiento diseñado se caracteriza por su flexibilidad, adaptabilidad y sencillez, lo cual posibilitará su implementación y generalización en otras instituciones del sector.

**TABLA 2** Principales estadísticos descriptivos

		Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
N	Válidos	24	24	24	24	24	24	24	24
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4.6250	4.5417	4.5417	4.6250	1.2038	4.4583	4.5417	4.6250
Moda		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Desv. típ.		.64690	.72106	.72106	.64690	.41485	.72106	.72106	.64690

Fuente: Tomado de SPSS para Windows versión 26.0.

## 4. Valoración de los resultados y sus implicancias para la investigación

Las evaluaciones realizadas en una escala ordinal (de 1 a 5) arrojaron una moda de 5 y una media a partir de 4,4583 en todos los casos, lo que indica que las preguntas han sido evaluadas próximas

- Confeccionar un plan de superación para todos los trabajadores bancarios en materia de costos, con el objetivo de concientizar la necesidad de su utilización como una herramienta contable y de gestión.

# Bibliografía

- Amat, O. y Soldevila, P. (1998). Contabilidad y gestión de costos (2da ed.). España: Ediciones Gestión 2000.
- Backer, Jacobsen y Ramírez (1997). Contabilidad de costos: Un enfoque administrativo para la toma de decisiones. México: Mc. Graw-Hill.
- Blanco Ibarra, F. (2003). Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas. España: Ediciones Deusto S.A.
- Brinson, J. A. (1997). Contabilidad por actividades: un enfoque de costes basado en las actividades. México: Editorial Alfaomega.
- Cuervo Tafur, J. y Osorio Agudelo, F. A. (2006). Costo basado en actividades. Colombia: Ediciones Ecoe.
- Faga, H. y Ramos Mejía, M. (2006). Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales (2da ed.). Argentina: Ediciones Gránica S.A.
- Gayle Rayburn, L. (1999). Contabilidad y administración de costos (6ta ed.), Editorial Mc Graw Hill.
- Gómez Bravo, O. (2005). Contabilidad de Costos (5ta. ed.). Colombia: Nomos S.A.
- Hicks, D. T. (1998). El sistema de costos basado en las actividades (ABC). México: Ediciones Alfaomega.
- Hicks, D. T. (1998). El sistema de costos basado en las actividades (ABC): Guía para su implantación en pequeñas y medianas empresas. México: Editorial Alfaomega
- Horngren, Ch., Foster, G., Datar, Srikant M. (1996). Contabilidad de costos. México: Ediciones Prentice-Hall.
- Horngren, Ch. (2009). Contabilidad de costos un enfoque gerencial. México: Ediciones Person.
- Kaplan, R.S. y Cooper, R (2000). Costos y efectos. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Kloter, P. (1993). Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. México: Ediciones McGraw Hill Interamericana S.A.
- Lissabet, J., (1998). La utilización del método de evaluación de expertos en la valoración de los resultados de las investigaciones educativas. Disponible en [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com). Consultado el 9 de marzo de 2017.
- MICHALUS, J. C. (2011): Modelo alternativo de cooperación flexible de pymes orientado al desarrollo local de municipios y microrregiones. Factibilidad de aplicación en la Provincia de Misiones, Argentina. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Villa Clara.
- Ministerio de Finanzas y Precios (2019). Resolución No 935/2018 Norma Específica de Contabilidad No. 12 "Contabilidad de Gestión" (NEC No 12). Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. GOC-2019-231-015. La Habana.
- Polimeni R. S., Fabozzi F. J., Adelberg A. H. (1990). Contabilidad de costos: conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales (2da ed.). México: Ediciones McGraw Hill Interamericana S.A.
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires, Argentina: Editorial Vergara.
- Ramírez Padilla, D. (1997). Contabilidad administrativa. México: Ediciones McGraw Hill Interamericana S.A.
- Torres, A. (2002). Contabilidad de costos para la toma de decisiones (2da ed.). México: Ediciones McGraw Hill Interamericana S.A.
- Zapata, P. (2007). Contabilidad de costos: Herramienta para la toma de decisiones. Bogotá, Colombia: Ediciones McGraw Hill Interamericana S.A.

\* Jefe del Departamento de Banca Personal de la Dirección Provincial de BANDEC de Guantánamo y Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente, respectivamente

# Salvaguardar el patrimonio documental un llamado necesario

Lic. CECILIA GONZÁLEZ ACUÑA\*

*“Muchos documentos públicos gubernativos desaparecen porque no se dieron pasos adecuados para asegurar su preservación”.*

Theodore Schellenberg

## BREVE ESBOZO DEL SISTEMA INSTITUCIONAL DE ARCHIVOS

Los archivos desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones y se consideran el reflejo y la imagen propia de la institución que los produce. Además, acreditan y documentan la evolución jurídico-administrativa de la misma. Los documentos son la materia prima de los archivos y tienen una estrecha relación con la unidad productora. Como bien plantea Fuster, profesor español en Archivística y Documentación: “El documento único, aislado, sin conocimiento de su procedencia orgánica, carece de este sentido” (Fuster Ruiz, Francisco).

El documento de archivo es aquel en que se refleja el testimonio material de un hecho o acto realizado por persona natural o jurídica en el ejercicio de sus funciones. Por su valor administrativo, legal, fiscal, científico, económico, histórico, político o cultural, debe ser objeto de conservación. Un documento de archivo es una fuente primaria de información y, por su contexto, es único e inigualable; su naturaleza es dar fe.

La Archivística es una disciplina que aparece como ciencia desde el siglo XIX. Estudiosos en esta ciencia plantean que es relativamente moderna. Surge de forma empírica y su comienzo tiene que ver con la difusión del manual de los archiveros holandeses Muller, Feith y Fruin, editado en 1898 y traducido por Arthur J. Leavitt en 1940. Esta ciencia establece un método de clasificación de documentos a través del “Principio de procedencia y orden natural de los documentos”, y se apoya en conceptos como el ciclo vital del documento.

La principal finalidad de los archivos es brindar a los usuarios la información que transmite la documentación. Para que esto se haga realidad y se mantenga la información por largos periodos de conservación, es necesario realizar operaciones que permitan organización, conservación, control y manejo del documento desde que nace hasta su destino final.

El trabajo de organización de los documentos de archivos es un proceso llamado tratamiento documental o archivístico, integrado por un conjunto de fases de control intelectual y material de los fondos durante el ciclo vital de los documentos. Son cuatro etapas fundamentales:

1. Identificación del sujeto productor, funciones, series y tipos documentales.
2. Organización: clasificación + ordenación.
3. Valoración.
4. Descripción.

A través de estas etapas se desarrolla el sistema de archivos.

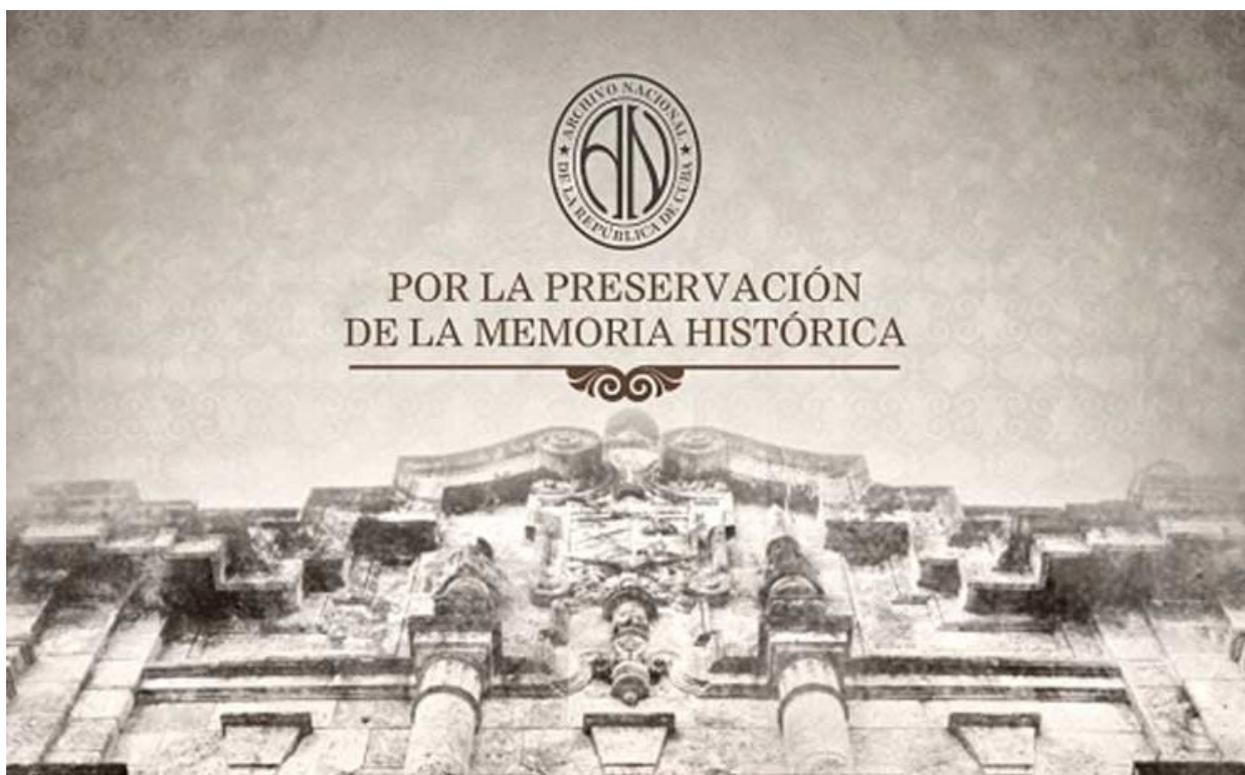
## SISTEMA INSTITUCIONAL DE ARCHIVOS DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL

El Sistema Institucional de Archivos (SIA) es el que debe existir en cada institución, integrado por todos los archivos de gestión y el archivo central de la misma, que debe funcionar como un todo único, en estrecha relación, para que se garantice el seguimiento de la documentación.

En Cuba existe el Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos, que es el mecanismo de integración y promoción de la cultura de la gestión documental y archivos. Tiene como finalidad lograr el desarrollo armónico de las instituciones que lo conforman, para una mayor eficacia en su gestión y en la preservación del Patrimonio Documental de la Nación Cubana. Funciona sobre la base de la centralización normativa y metodológica y de la descentralización; responde a las estructuras de las entidades.

Ese sistema está integrado por el Archivo Nacional de la República de Cuba, los archivos históricos provinciales y municipales, los sistemas institucionales que comprenden sus archivos centrales, sus secciones, los de gestión u oficina. La dirección de este sistema se encuentra en el CITMA.

Con la publicación de las nuevas disposiciones para la Gestión Documental y Archivos en nuestro país (Decreto-Ley N°3/2020 Del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos de la República de Cuba, Decreto N°7/2020 Reglamento del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos, Resolución N°201/2020 Lineamientos generales para la conservación de las fuentes documentales, Resolución N°202/2020 Lineamientos generales para la digitalización de las fuentes documentales), se refuerza la importancia y preocupación que le confiere el Gobierno a la gestión documental y la conservación del patrimonio documental de la nación. En estos momentos, se trabaja en la actualización de nuestras normativas que puedan contribuir a un mejor funcionamiento del sistema de archivos.



En 2011 se firma la Resolución N°117 en el Banco Central de Cuba (BCC) y se crea el Sistema Institucional de Archivos del Sistema Bancario Nacional, el cual se integra por el Archivo Central que se subordina actualmente a la Dirección de Información y Comunicación Institucional (DICI), y por las secciones de archivos en las instituciones financieras y los archivos de gestión". Con esta misma resolución se constituye la Comisión de Valoración Documental.

Las instituciones financieras que integran el sistema son el Banco Nacional de Cuba, Banco Popular de Ahorro, Banco de Inversiones S.A., Banco Metropolitano S.A., Banco Internacional de Comercio S.A., Banco de Crédito y Comercio, Banco Exterior de Cuba, CADECA S.A., REDSA, y el Archivo Central del BCC como guía del sistema.

### ¿CÓMO FUNCIONA EL SISTEMA DE ARCHIVOS EN EL SBN?

El Archivo Central del BCC es el órgano que organiza y norma las actividades archivísticas a nivel institucional. Su misión final es satisfacer las necesidades informativas de los directivos, especialistas, técnicos e investigadores, tanto para la gestión, como para la investigación histórica. Para ello es importante trazar criterios y estrategias, elaborar herramientas que permitan la ejecución y la puesta en marcha del proceso, tales como manuales de procedimientos, marco legal y otros instrumentos como el Cuadro de Clasificación y las Tablas de Retención.

Identificar las unidades de producción documental de la estructura orgánica de la institución,

las series y tipos documentales, así como elaborar instrumentos que permitan la descripción y recuperación posterior de la documentación, es parte de las tareas que realizan los especialistas en archivos para que funcione el sistema.

El Manual de Procedimientos, actualizado recientemente, es una de las herramientas fundamentales para emprender el desarrollo del sistema.

El Archivo Central, como parte de su función, realiza las visitas de trabajo a los archivos de gestión y a las instituciones financieras, y asesora en la organización de los sistemas de archivos según sus propias funciones y características institucionales.

Cada institución financiera bancaria, al tener autoridad jurídica independiente, instaura su sistema de archivo integrado por una sección del Archivo Central y los archivos de gestión, correspondiendo a su estructura orgánica y funcional.

Cada día se generan distintos tipos de documentos de archivos en sucursales, casas de cambio y en las oficinas del Sistema Bancario y Financiero Nacional, que son los que registran los actos administrativos, las normas, las decisiones, el estado de las cuentas y demás operaciones que se generan en la actividad bancaria nacional, por lo cual es necesario clasificar y ordenar los documentos de archivos que se generan por día, descartar los documentos innecesarios y proteger al máximo el patrimonio documental.

En la actualidad, las instituciones financieras bancarias, especialmente en las sucursales, los documentos están físicamente organizados de manera tradicional en los archivos metálicos en activos y pasivos, así como dentro de las oficinas

de gestión bajo la custodia de los especialistas o secretarías. Se utilizan los locales de depósito como almacenes de papeles, resultando muy difícil recuperar un documento, y se pierde mucha información útil y necesaria para gestión tanto de la administración, como para la población.

Las instituciones financieras suelen producir un volumen de documentación mayor o menor en dependencia de la naturaleza de sus funciones y de sus características. No todas poseen un local de depósito, y las que lo tienen, las condiciones no son adecuadas como plantea la legislación vigente para la conservación de la documentación, con los espacios para la cuarentena, el almacenamiento en las estanterías metálicas, y equipos de climatización y deshumidificadores que son los que a la larga mantienen el papel en buen estado. Como norma, en los manuales de procedimientos se establecen los plazos de permanencia, acceso y tiempo de destrucción del documento según sus propias valoraciones.

Desarrollar un sistema de archivos permite reducir el volumen documental en las oficinas de gestión, recuperar rápidamente los documentos que poseen valor primario y de gestión para la toma de decisiones, mantener un control estricto de la documentación y un menor riesgo de la vulnerabilidad de la información. A su vez, un sistema de archivo que funcione correctamente ayuda a la transparencia y acceso de la información, con los requerimientos de consulta que posee cada tipo de documento, así como también protege el Patrimonio Documental resultado de las funciones institucionales.

## Bibliografía

- Decreto-Ley N°3/2020 Del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos de la República de Cuba.
- Diccionario de Terminología archivística (2<sup>da</sup> Edición). Subdirección General de los Archivos Estatales, Madrid, 1995.
- Fuster Ruiz, Francisco. Archivística, archivo, documento de archivo... necesidad de clarificar los conceptos. Anales de documentación 2, 1999, Págs. 103-120. Facultad de Ciencias de la Documentación, Universidad de Murcia.
- Heredia Heredia, Antonia. Archivística general y práctica, 1991, p.28.

# Catálogo de ideas para la educación financiera en Cuba

MSc. JORGE A. GONZÁLEZ GARCÍA,  
Lic. LISSETTE PÉREZ FONT y  
MSc. LOURDES AINTZANE DELGADO CORRONS\*

26

El presente documento tiene como finalidad describir ideas generales que en materia de educación financiera (EF) se han ido recopilando en diversas experiencias personales, laborales, nacionales e internacionales, que puedan ser aplicadas en Cuba.

La motivación de crearlo surge en el conversatorio “Educación Financiera: ¿Reto o necesidad?” realizado el 12 de diciembre de 2019, en el espacio habitual Cultura y Banca, que coordina y dirige la Dirección de Información y Comunicación Institucional (DICI) del Banco Central de Cuba (BCC). En

este encuentro participaron los autores y demás trabajadores bancarios que se sintieron motivados por el tema, y por esa razón consideramos necesario empezar a trabajar en ideas concretas. Este documento constituye un primer intento de recopilar las ideas de quienes han estudiado y trabajado sobre el tema EDUCACIÓN FINANCIERA, para que se le pueda dar continuidad en diferentes instituciones, en todos los territorios o, al menos, que constituya una guía de ideas.

Las ideas recogidas en el presente documento no tienen orden de prioridad ni de complejidad, todas ellas llevan esfuerzos y muchas llevan implícitos convenios de cooperación con otros Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) o instituciones no gubernamentales como, por ejemplo, la ANEC (Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba) o la UIC (Unión de Informáticos de Cuba). Es importante destacar que son flexibles; se pueden abrir en otras ideas más sencillas y aplicar en diversos contextos.

Otro objetivo de este documento es MOTIVAR a trabajadores bancarios a desarrollar alguna de estas ideas y convertirlas en PROYECTOS o escoger los temas para desarrollarlos y llevarlos a la práctica.

Se incluyen ideas similares, pero con matices propios, lo que permitiría su aplicación en diferentes acciones formativas.

Esperemos sea útil este catálogo.  
¡Manos a la obra!



IDEA	DESCRIPCIÓN	GRUPO DESTINATARIO
<b>Mi moneda nacional</b>	Programa para dar a conocer la moneda nacional y enseñar aspectos básicos del dinero a niños en edad escolar. Campaña en todo el país con el apoyo de los bancos comerciales cubanos, seleccionando muestras y realizando las actividades al aire libre y entretenidas para explicar el tema. Cada localidad realiza la actividad como considere mejor. Se le pueden crear materiales de guía o información del Museo Numismático.	Niños en edad escolar
<b>Nosotros ahorramos</b>	Programa para promover el ahorro, campaña que cuente con plegables, divulgación en las redes sociales y con explicaciones básicas de todos los productos de ahorro.	General
<b>“Cuba y las finanzas”</b>	Portal WEB para la EF, que contenga varios contenidos explicativos y varias de las ideas que sean soportadas en un portal con la posibilidad de incorporarle nuevas herramientas y contenidos de manera periódica.	General
<b>Consejos Familia</b>	Plegable o minilibro sobre buenas prácticas en las finanzas familiares, usar de guía materiales de la Fundación Alemana.	Familia
<b>Formación de formadores</b>	Capacitación a profesores de diferentes niveles de enseñanza en tema de EF para incorporar en las asignaturas.	Docentes
<b>Campaña publicitaria de alcance nacional</b>	Difundir el trabajo en materia de EF, explicar objetivos y alcance. Mostrar resultados concretos en los medios.	General
<b>Presencia internacional</b>	Participar en las conferencias de EF del CEMLA y mostrar experiencias realizadas para colocar a Cuba en un lugar bueno a nivel regional en este tema. Divulgar estas participaciones genera confianza al consumidor financiero	General
<b>Introducir Educación Financiera en el programa de estudios</b>	Se trata de crear una asignatura obligatoria en preuniversitario, técnicos medios y universidad.	Estudiantes jóvenes
<b>Presencia social del plan de EF cubano</b>	Para que el proyecto “Cuba y las finanzas” se convierta en el referente cubano para la EF, es necesario que los cubanos sean conscientes de su existencia y utilidad garantizada por el carácter público de los organismos que participan.	General
<b>Visita guiada al Museo Numismático</b>	Hacer énfasis en la moneda nacional.	Niños y jóvenes

IDEA	DESCRIPCIÓN	GRUPO DESTINATARIO
<b>Manejando mi negocio</b>	Libro o folleto con sugerencias y consejos en lenguaje claro para los TCP y CNA. Tanto financieros, económicos como de valores.	TCP, CNA
<b>Rutas y Andares por los Bancos</b>	Coordinar con la Oficina del Historiador un recorrido por las diferentes instituciones bancarias para conocer su historia y, a su vez, ver cómo ha evolucionado en el tiempo el trabajo de los bancos.	General
<b>Programas de concurso y talleres de participación sobre educación financiera en la comunidad</b>	Promover concursos participativos y talleres, donde propongan ideas de cómo elevar la EF en la comunidad donde residen o trabajan.	General
<b>Círculos de interés Los Banqueritos</b>	En los lugares donde existen palacios de pioneros, crear dichos círculos de interés, y si no en las escuelas con previa coordinación con el MINED. Estos círculos de interés tendrían un programa estructurado sobre la formación de un trabajador bancario y se relacionaría con los principales temas que abarca la EF.	Niños y jóvenes
<b>Pintar mis finanzas</b>	Concurso de pintura o dibujo, donde los niños expresen como ellos ven las finanzas.	Niños y jóvenes
<b>La voz del Banco</b>	Coordinar con emisoras de radio, TV pequeños espacios donde se promuevan los servicios que presta el banco, así como consejos útiles de cómo poder administrar y crecer las finanzas personales o familiares.	General
<b>Concursos de décima campesina y poesía</b>	Motivar a las personas a interesarse por los temas de EF.	Niños y jóvenes
<b>La educación financiera y las tecnologías</b>	Creación de un espacio tanto para los clientes internos, como para los clientes externos, donde se le puede enseñar cómo utilizar las tecnologías en función de la inclusión financiera.	General
<b>Feria Bancaria</b>	Planificar una feria de productos y servicios relacionados con la EF, donde participen todos los bancos con sus diferentes iniciativas.	General

IDEA	DESCRIPCIÓN	GRUPO DESTINATARIO
<b>Creación de logo para campaña de divulgación sobre los temas de EF en Cuba</b>	Promover, a partir de concursos participativos, la creación de un logo que identifique los temas relacionados con la EF en Cuba.	General
<b>Círculo de Interés "Amiguitos de Ahorrito"</b>	Promovido por los bancos comerciales en las escuelas primarias y dirigido a niños a partir del 3 <sup>er</sup> grado. Involucra a los maestros y padres. Incluye cuadernos de trabajo para aprendizaje de temáticas relacionadas con el dinero, sus funciones, características; el ahorro monetario; formas de pago; etcétera. El logo es la figura de Ahorrito, promovida por el BPA desde su fundación. Sus miembros se identifican con una credencial. Realizan actividades mensuales con sus instructores y maestros. Mediante diferentes juegos se aprende la importancia de la EF.	Niños de escuelas primarias
<b>Historietas de "Ahorrito"</b>	Historietas donde el personaje principal es Ahorrito, y en cada una de ellas transmite un mensaje destinado a desarrollar la educación financiera en los niños. Pueden incluirse como parte de las publicaciones de los pioneros e incorporarse a los materiales didácticos de los círculos de interés "Amiguitos de Ahorrito".	Niños de escuelas primarias y secundarias
<b>Animados de "Ahorrito"</b>	Audiovisuales temáticos que mediante el personaje de Ahorrito y dos pioneros de 3 <sup>er</sup> (Ernestico) y 5 <sup>to</sup> (Celia) grados resuelvan retos relacionados con temáticas de EF.	Niños y jóvenes
<b>Inclusión de temáticas de educación financiera en las asignaturas de los niños de 3<sup>er</sup> a 6<sup>to</sup> grado</b>	Educación transversal.- En los programas de las escuelas primarias incluir temáticas sobre educación financiera (problemas aritméticos, textos y poesías, historias de vida, etcétera).	Niños de escuelas primarias
<b>Cuenta de Ahorro Infantil</b>	En el Catálogo de productos de los bancos comerciales incluir "Cuenta de Formación de Fondos" destinada a los niños.	Niños de escuelas primarias y secundarias
<b>Celebración del Día Mundial del Ahorro (31 de octubre)</b>	Promover diferentes iniciativas, precediendo al día del ahorro, con el objetivo de promover el mismo y lo que esto representa para nuestra vida cotidiana (concursos, ferias, intercambios, charlas, etcétera).	General

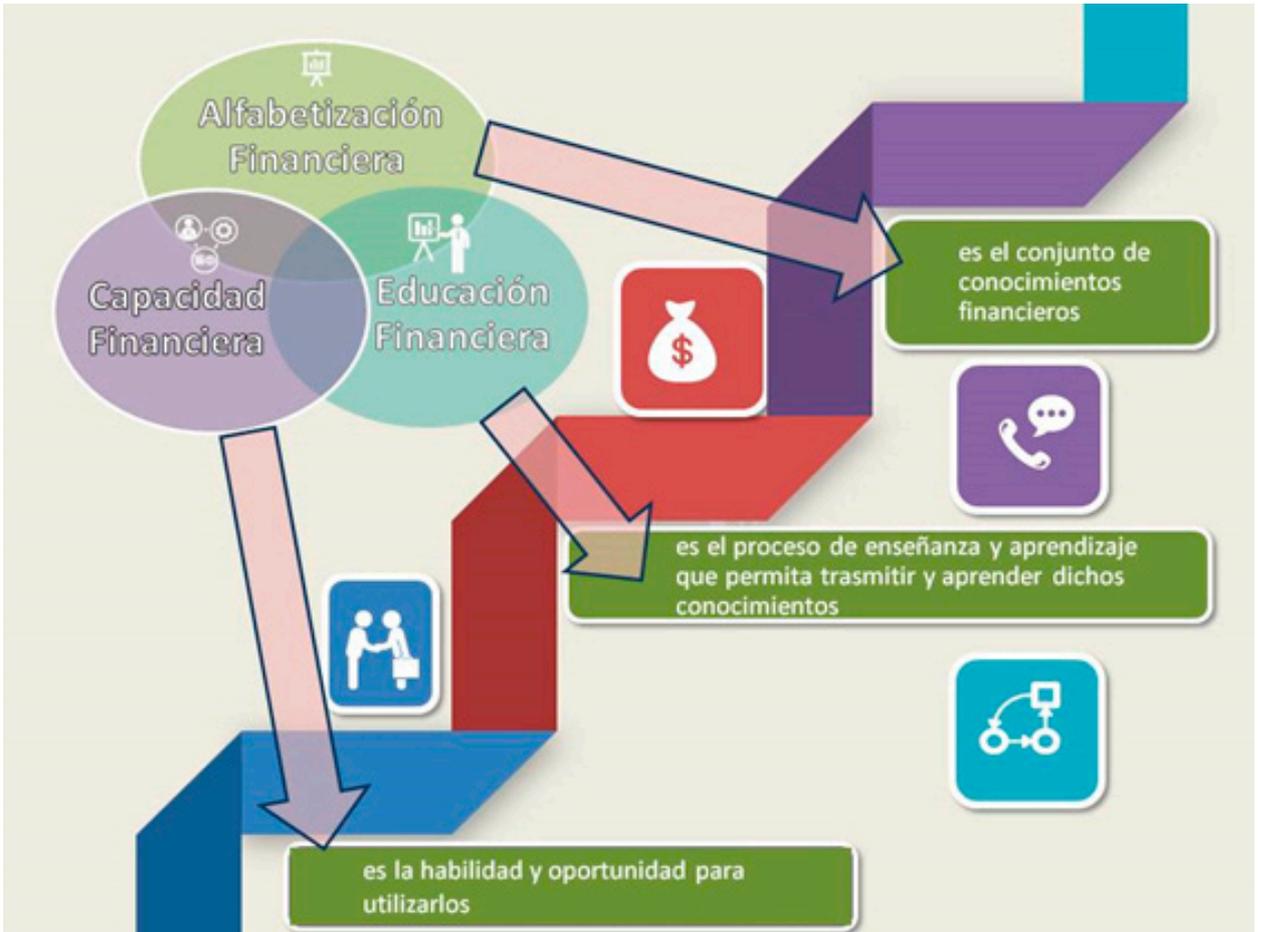
COMENTARIOS FINALES

La educación financiera no solo la vemos como un proceso educativo para dotar de habilidades, capacidades y buenos hábitos a los ciudadanos, sino que vemos su carácter dinámico. Es la capacidad de los individuos de gestionar la información financiera y el proceso formativo que se ofrece. La educación financiera va más allá de ofrecer información y asesoramiento financiero; es dar a cono-

cer los productos y servicios, así como los riesgos inherentes.

Es el deseo de los autores que existan muchas iniciativas en este tema y ver cómo se implementan de diferentes maneras en todo el territorio nacional.

Consideramos que existe el consenso nacional e internacional de la necesidad de la EDUCACIÓN FINANCIERA, y lo que resta es HACER cosas, ganar experiencias, evaluar y mejorar.



\* Director de Banca Internacional de BPA, Jefa del Departamento de Comunicación y Marketing de BANDEC- La Habana y Jefa del Departamento de Desarrollo de Sistemas e Interoperabilidad del BCC, respectivamente

# Dirección de Información y Comunicación Institucional

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

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

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

## SERVICIOS MÁS IMPORTANTES QUE OFRECE EL DICI:

- Revista del BCC
- Boletines electrónicos
  - Resumen Informativo RIN
  - Noticias DICI
  - Desarrollo Organizacional
  - Archivos.BCC
  - Información Económica
  - Marketing
- Traducción e interpretación (ESTI)
- Localización de informaciones
- Sala de Lectura
- Servicio de préstamos
- Servicio de referencias
- Digitalización de documentos
- Acceso a bases de datos
- Mochila
- Noticia del Día



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

