

# BCC

REVISTA DEL BANCO CENTRAL DE CUBA | 2022/Año 25. No 1

ISSN 1560-795X

# 25

**ANIVERSARIO**  
de la creación  
del **BANCO CENTRAL DE CUBA**

# Le invitamos a colaborar

La revista del Banco Central de Cuba se envía a todos los bancos e instituciones del Sistema Bancario y Financiero Nacional, y forma parte del sitio web del BCC en Internet



# SUMARIO

## ACONTECER

**2** Balance del Trabajo Bancario en 2021  
Lic. Carmen Alling García y MSc. Natalí Díaz Armero

**4** Taller: “Impacto del balance contable del Banco Central de Cuba en las decisiones de Política Monetaria”  
Lic. Carmen Alling García

## ANÁLISIS

**5** Educación de Ciclo Corto. Propuesta de Plan de carrera para la formación de técnicos bancarios  
MSc. Jorge Aquilino González García\*

**16** Sistema financiero de la mano de la sostenibilidad  
Lic. Laura Savio Gutiérrez\*

## TÉCNICA BANCARIA

**20** La Estrategia Nacional de Educación Financiera de Cuba (ENEF): metodología y avances  
MSc. Aintzane Delgado Corrons, Lic. Ana Rosa Sardiñas Jarel y MSc. Roxana Montero Beltrán\*

**28** Marketing digital para productos y servicios informatizados de la banca  
Lic. Yanelis Rodríguez Hernández\*

## DETRÁS de la MONEDA

**36** Patrimonio numismático iberoamericano



# BCC

REVISTA DEL BANCO  
CENTRAL DE CUBA  
2022/Año 25. Nº 1

### COMITÉ EDITORIAL:

Katerine Aliño,  
Rosa de la Caridad Cantillo,  
Marta Lussón,  
Nelson Martínez,  
Mercedes García.

### COORDINADORES:

Guillermo Sirvent,  
Banco Popular de Ahorro  
Reina Belkis Pérez,  
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](mailto:caridad.carmen@bc.gob.cu)

### DISEÑO:

[graphik.cu@gmail.com](mailto:graphik.cu@gmail.com)



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.

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

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

# Balance del Trabajo Bancario en 2021

Lic. Carmen Alling García y MSc. Natalí Díaz Armero\*

2

El Sistema Bancario y Financiero Nacional (SBFN) realizó la importante reunión de trabajo correspondiente al año 2021 en el Palacio de la Revolución, presidida por Manuel Marrero Cruz, primer ministro de la República de Cuba; Alejandro Gil Fernández, vicepresidente y titular de Economía y Planificación; Ricardo Cabrisas Ruiz, vicepresidente; Marta Sabina Wilson González, ministra presidente del Banco Central de Cuba, y Joel Queipo Ruiz., jefe del Departamento Económico del CC del PCC.

También participaron directivos y trabajadores de este sector.

Sabina Wilson presentó el informe detallado sobre los desafíos del sistema bancario, las insatisfacciones y las metas para brindar un servicio de calidad. Explicó las grandes complejidades que caracterizaron el año 2021 y el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por EE.UU., particularmente en la banca., aunque se mantuvo la vitalidad de los servicios esenciales inherentes al sector.

Destacó la implementación de la Tarea Ordenamiento como una de las acciones más importantes en ese año, en medio de la tensa situación sanitaria del país.

Con respecto al ahorro, explicó que hubo una recompensación de los depósitos de la población a favor del ahorro a la vista, y que los depósitos a plazos han disminuido su peso en el último año, lo cual representa un desafío para el sector en el contexto actual de la economía.

También resaltó el incremento del uso de los canales de pago electrónicos para reducir el uso del dinero efectivo y contribuir a la consolidación de la agenda digital del país.

Por otra parte, se refirió a la implantación del procedimiento automatizado en los bancos para garantizar la apertura de las cuentas bancarias de los TCP y los nuevos actores económicos MIPYMES y CNA, con la inserción en la Ventanilla Única del MTSS y la plataforma del MEP.



El total de crédito bancario otorgado ascendió a 290 mil millones de pesos, cifra siete veces superior a la del año 2020, acotó.

El informe precisa que los temas que más incidieron en las quejas de los clientes fueron los relacionados con la calidad en la prestación del servicio, aspecto que continúa siendo un objetivo prioritario en este sector.

Asimismo, destacó que el Banco Central de Cuba lideró el Grupo de Trabajo interinstitucional creado por el Gobierno para avanzar en el estudio del empleo de las criptomonedas en las condiciones de la economía cubana.

Entre las principales proyecciones de trabajo para el año 2022, se plantea implementar el Sistema de Gestión de Gobierno basado en la ciencia, la tecnología y

Convocó a los trabajadores y directivos de las instituciones bancarias a trabajar con inteligencia colectiva para sortear los obstáculos, como demanda el papel estratégico que tienen en la sociedad. También señaló la necesidad de elevar la exigencia y el profesionalismo de la banca comercial, así como también llamó la atención sobre la persistencia de indisciplinas y denuncias sobre los servicios que se brindan a la población.

Además, destacó la necesidad de ofrecer cada día más oportunidades de desarrollo a los más jóvenes dentro del sector, en quienes el país confía para encontrar soluciones a los problemas y salir adelante.

El ministro de Economía y Planificación Alejandro Gil Fernández expresó las permanentes tensiones en que opera el sector bancario cubano en medio de un escenario internacional complicado. Además, subrayó que el país necesita un sistema bancario moderno y activo, que apoye al sector productivo y que tenga capacidad para oxigenar la economía.

No es posible que el país avance y que se pueda conducir una recuperación gradual de la actividad económica sin el papel decisivo de la banca, que sea audaz e innovadora, con capacidad para encontrar soluciones socialistas ante los retos económicos y sociales, afirmó el ministro de Economía y Planificación.

En su intervención, el viceprimer ministro Ricardo Cabrisas enfatizó que la tensa situación económica y financiera internacional es para Cuba mucho más compleja ante la dura política del bloqueo de Washington, agravada e intensificada en los últimos tiempos.

Ante estos desafíos, Joel Queipo Ruiz, jefe del Departamento Económico del CC del PCC, calificó el SBFN como un sector profesional, revolucionario y comprometido, con una voluntad de transformación, que reconoce los problemas que persisten y se esfuerza en desempeñar un papel más activo de acuerdo con sus responsabilidades.

En este encuentro se reflexionó sobre la formación profesional de los trabajadores, la preparación de los ejecutivos en las distintas estructuras y la importancia de las alianzas con las universidades y la industria nacional.

Con relación a la educación e inclusión financiera, se demostró la importancia de la aprobación e implementación de la Estrategia Nacional de Educación Financiera (ENEF), con el objetivo de elevar los conocimientos financieros en el país.

De igual forma, se incitó a enfrentar los retos que están por delante y buscar soluciones propias a los problemas, lo cual demanda más pensamiento y trabajo colectivo, donde los jóvenes deben jugar un papel proactivo. Igualmente, contar con un sistema bancario activo e innovador, donde prime una comunicación social directa, transparente y oportuna.



la innovación; brindar un servicio de calidad, eficiente y diversificado, desarrollando las nuevas tecnologías de la información y los medios electrónicos de pago, para la satisfacción de los clientes; contribuir a la estabilidad financiera mediante la aplicación de medidas organizativas, regulatorias y de resolución bancaria, dirigidas a fortalecer el capital de los bancos con el objetivo de contribuir al desarrollo de la economía.

Una vez concluida la presentación del informe, el primer ministro Manuel Marrero Cruz reconoció los esfuerzos de la banca cubana, que mantuvo la vitalidad de los servicios en tiempos más difíciles de enfrentamiento a la pandemia, a pesar de las trabas impuestas por el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero de Estados Unidos.

# Taller: “Impacto del balance contable del Banco Central de Cuba en las decisiones de Política Monetaria”

Lic. Carmen Alling García\*

4

En el Aula Magistral del Centro Nacional de Superación Bancaria (CNSB) se realizó el taller “Impacto del Balance Contable del Banco Central de Cuba en las decisiones de la Política Monetaria”, impartido el 19 de enero por la MSc. Belkis Douglas Menéndez, Profesora Principal y directora de Contabilidad y Presupuesto del Banco Central de Cuba (BCC).

El temario incluyó, entre otros aspectos, los bancos centrales como actores fundamentales en el funcionamiento de la economía, que velan por el adecuado desenvolvimiento de las condiciones monetarias y crediticias, y favorecen la estabilidad monetaria, promoviendo como consecuencia el desarrollo económico equilibrado.

Participaron directivos, especialistas y adiestrados del BCC, y se creó un espacio propicio para inter-

cambiar sobre este interesante e importante tema, lo cual permitió aclarar dudas y reafirmar la importancia de la Educación Financiera.

Este taller da continuidad a las actividades de preparación previstas por el CNSB en el presente año.



\* Editora de la Revista del BCC

# Educación de Ciclo Corto. Propuesta de Plan de carrera para la formación de técnicos bancarios

MSc. Jorge Aquilino González García\*



El principio de la vinculación del estudio con el trabajo ha constituido una práctica en la formación de las nuevas generaciones en Cuba. Desde los primeros años de la Revolución cubana, miles de estudiantes se incorporaron a la recogida de café en las zonas montañosas, convirtiendo el régimen de estudio-trabajo en principio básico de la educación y único medio de formar a hombres plenamente desarrollados.

Igualmente, se ha evidenciado este vínculo en la enseñanza primaria, a través de las pequeñas faenas que realizaban los estudiantes en el huerto escolar o con su activa participación en los círculos de interés vinculados a la producción, constituyendo el embrión del Pensamiento Martiano, expresado de forma diáfana en la siguiente frase del Maestro: "Y detrás de cada escuela un taller agrícola, a la lluvia y al sol, donde cada estudiante sembrase su árbol" (Martí, 1974).

A partir de 1967, se difunde en toda la enseñanza media el plan "Escuela al Campo", y en 1971 se pasa a una etapa superior en la aplicación del principio de la combinación del estudio con el trabajo: "Escuela en el Campo" bajo régimen de internado.

En las tesis y resoluciones sobre política educacional aprobadas en el 1<sup>er</sup> Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 1976), se define el objetivo del estudio-trabajo como sigue: "La educación politécnica y laboral que tiene por objetivo proporcionar una formación preprofesional y vincular la enseñanza con la producción, inculcar hábitos y habilidades físicas y mentales que capaciten a los educandos en el conocimiento y manejo de instrumentos, máquinas y equipos propios de los procesos tecnológicos de las principales ramas de la producción" (p. 372).

Actualmente la enseñanza técnica y profesional tiene como rol social garantizar la formación de la fuerza de trabajo calificada que necesitan todos los sectores de la economía del país, para incentivar la producción de bienes y servicios, a tono con la actualización del modelo económico cubano.

La actividad bancaria, importante pilar en el desarrollo de las transformaciones económicas y sociales que tienen lugar en el país, adolece de una entidad de enseñanza técnica y profesional que dé respuesta a las demandas de personal calificado para trabajar en las diferentes instituciones financieras.

Esta formación de especialistas bancarios está llamada, en primer lugar, a asegurar un servicio de excelencia a tono con las exigencias de calidad que requiere el momento histórico, y constituye también la vía para establecer procesos enfocados a la transmisión de conocimientos y a la formación de habilidades financieras en la población cubana.

En el presente trabajo se hace un análisis de las fuentes que han garantizado el ingreso del personal en las instituciones bancarias y del papel activo de los institutos de enseñanza politécnica, así como también de sus carencias en la formación de especialistas bancarios integralmente preparados. En una comparación sobre la base de diferentes paradigmas de este modelo educacional, se propone un enfoque novedoso a tono con las exigencias de los actuales servicios financieros.

La propuesta de Plan de Carrera para la formación de técnicos bancarios intenta suplir la brecha existente en la preparación del relevo necesario para las sucursales bancarias.

### Antecedentes

## 6

El sistema bancario otrora contó con el Instituto "Raúl Cepero Bonilla", fundado en 1962 con el objetivo de contribuir a preparar con urgencia a los empleados bancarios para la creación de una nueva banca, formando en sus aulas un importante grupo de alumnos de nivel medio superior en la Especialidad de Finanzas. Hoy muchos de estos egresados ocupan puestos relevantes en la dirección de entidades que forman parte del SBFN, así como en otros organismos del Estado.

Mediante la Resolución N°340 del Banco Nacional de Cuba, en 1986 se creó lo que es hoy el Centro Nacional de Superación Bancaria, enfocado en la preparación profesional de los empleados del Sistema Bancario Nacional. Paralelamente, se estableció un sistema integral de capacitación, se diseñó un plan de adiestramiento para los nuevos ingresos de profesionales y se constituyó el Consejo Técnico Asesor.

Las nuevas encomiendas asignadas a la histórica institución conllevaron la desaparición de la cantera de técnicos formados en el seno de la familia bancaria y nutridos con la experiencia directa de los "maestros del hacer cotidiano". Otras instituciones suplieron la formación de aquellos que serían convidados a ingresar al sistema, pero adoleciendo del inestimable componente que aporta la directa vinculación con la práctica.

Dentro de las estrategias trazadas para la captación de los recursos humanos de nuevo ingreso, el SBFN ha dado prioridad a los licenciados del nivel universitario en carreras afines (Contabilidad y Finanzas, Economía, Sistemas Informáticos, entre otras), considerándose también otras especialidades de nivel universitario



para desempeñarse en actividades específicas (Psicología, Ingeniería Agrónoma, etc.). De igual forma, se recibieron egresados de las escuelas politécnicas en la especialidad de Economía y posteriormente Contabilidad.

En todos los casos anteriores, los trabajadores de nueva incorporación deben partir de cero en el aprendizaje de los procedimientos bancarios. Los programas de estudio de estas carreras no contemplan materias relacionadas con la banca. Los periodos de práctica productiva, en el mejor de los casos, si se realizaban en las sucursales u otras oficinas bancarias, generalmente se diseñaban sin una coherencia y sistematicidad, ignorando la potencialidad implícita en cada estudiante de convertirse a futuro en trabajador de la institución.

Sería injusto desconocer el valioso aporte que ha brindado a la red de oficinas de los diferentes bancos del sistema la incorporación de cientos de graduados de la enseñanza técnica y profesional. No obstante, se evidencia una brecha entre los conocimientos y habilidades de un egresado de estos centros y el patrón concebido por las entidades que lo acogen.

El autor considera que la formación general de un especialista en los institutos politécnicos, si bien facilita ampliar el margen de posibilidades para su futura ubicación, va en detrimento de la necesaria especialización que exigen determinadas profesiones.

La aplicación práctica de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, demanda una profunda transformación del Sistema Bancario y Financiero Nacional acompañada de un proceso intensivo de actualización en la mayoría de los ámbitos. La banca cubana se ha venido revitalizando a partir de la implementación de la Nueva Política Bancaria y, más recientemente, del proceso de Ordenamiento Monetario. Se amplían las posibilidades de financiamientos, surgen novedosos productos y se extienden los servicios a nuevos segmentos poblacionales y económicos, exigiendo especialistas más competentes y dispuestos.

Se debe ser capaz de garantizar la formación de los especialistas bancarios de línea, los que día a día laboran en las áreas comerciales y cubículos de caja de cara al cliente, sobre la base de los nuevos requerimientos. Mas esto requiere una nueva escuela formadora que vincule la teoría recibida en las aulas con el ensayo práctico inmediato en las sucursales –*“La mente es como las ruedas de los carros, y como la palabra: se enciende con el ejercicio, y corre más ligera”*. (Martí, 1974)–; profesores capacitados y actualizados que estén vinculados directamente a las labores bancarias; tutores comprometidos y conocedores de la actividad, y sobre todo un cambio de mentalidad en la concepción de los programas de estudio.

### Una mirada a la formación politécnica actual. Carencias y retos

Las actuales exigencias de un servicio superior, diseñado para un cliente objetivo y sobre la base de las mejores prácticas a nivel internacional, obligan a reformular los procedimientos establecidos para la formación de los especialistas bancarios de línea.

El autor considera que el debut en una sucursal bancaria de trabajadores recién egresados de la enseñanza politécnica, además de traumático para ellos, resulta complejo en extremo para la entidad, que debe ser capaz de adiestrarlo en el puesto de trabajo, de forma simultánea, mientras se presta el servicio a los clientes.

Luego se infiere la necesaria creación de una especialidad dentro de la enseñanza politécnica, dirigida a formar futuros especialistas bancarios, la cual no debe copiar a pie juntilla el modelo educacional vigente. Esta formación pudiera realizarse en un periodo de dos años y otorgar al egresado un título que le permita laborar en la red de sucursales de los bancos comerciales del Sistema Bancario y Financiero. Lo anterior no limitaría al joven graduado continuar sus estudios superiores posteriormente en la especialidad que elija.

En lo adelante, se propone repasar algunas reflexiones sobre los aspectos que pudieran ser revisados sobre la base de lo establecido para ingresar en un centro de enseñanza politécnica (tomamos como referencia la es-



pecialidad de Técnico Medio en Contabilidad, por ser la principal cantera de especialistas bancarios) y una propuesta a introducir en la especialidad de Banca Comercial, basada en el modelo de formación de ciclo corto.

### Paradigma 1

*Para optar por una plaza en un centro de enseñanza técnica y profesional, los aspirantes se ubican en un escalafón y se eligen según los resultados académicos obtenidos.*

A pesar de constituir los resultados académicos del nivel educacional previo al ingreso, cuestión primordial en la selección de los aspirantes a matricular en la educación politécnica, se considera que esta opción se centra únicamente en el aspecto cuantitativo, que en ocasiones pudiera estar distorsionando la realidad (las calificaciones obtenidas pudieran estar relacionadas con modelos de conducta que no reflejan los cono-

### Primera conclusión:

- Los futuros educandos (aprendices) serán seleccionados con la participación de la entidad que los empleará al concluir su formación.

### Paradigma 2

*Los periodos lectivos presenciales se extienden durante cuatro años, realizándose una práctica productiva en las postrimerías de la carrera, además de la práctica preprofesional, representando tan solo un 20% del total del ciclo.*

Este diseño divorcia totalmente los conocimientos teóricos adquiridos, de su reafirmación y aplicación inmediata en la práctica.

Los alumnos deben asumir su formación en los marcos de una perfecta combinación entre teoría (en las aulas) y práctica (directamente en las sucursales bancarias). Los programas deben obedecer a la lógica propia



cimientos reales adquiridos por algunos estudiantes) y que no cubre la percepción necesaria que se debe tener de los futuros empleados (por un personal calificado y mediante exámenes concretos se debería determinar aspectos sociopsicológicos del estudiante, que complementarán o no el proceso de formación como futuro especialista bancario: buen comunicador, habilidades aritméticas, motivación de la especialidad, entre otros). Ante todo se valora que se impone en este proceso la participación de los representantes del “destino final” de los educandos, quienes pudieran realizar un diagnóstico integral para determinar los merecedores de ocupar esta plaza y convertirse en aprendices de especialistas bancarios.

de los procesos dentro de una oficina bancaria. Antes de iniciar el curso escolar, los educandos deberán ser invitados a recorrer una sucursal (de preferencia aquella en la que realizará su entrenamiento práctico) y conocer, a groso modo, las áreas de la misma y los servicios que presta cada una. Esto les brindará la oportunidad de ubicar en su mente los diferentes sitios en los que se presta el servicio a los clientes, tanto externos como internos, a la vez que se familiariza con ello.

Una vez en las aulas, se les impartirá la teoría bajo el principio de transición de lo general a lo particular, lo que en un primer momento permitirá que se apertrechen de los fundamentos generales de un área y, posteriormente, pasar a la revisión de los productos

específicos que la integran. Una vez explicados teóricamente, los alumnos revisarán en la vida real en el periodo de práctica en la sucursal, que se planificará de forma inmediata al concluir las actividades docentes.

De esta forma, cada contenido concreto que se reciba en el aula podrá ser observado en la sucursal dentro del marco de la propia semana, afianzando en la mente del estudiante los conocimientos adquiridos, e iniciando la formación de habilidades en su aplicación. Los educandos rotan por las diferentes áreas de la sucursal en la medida que van recibiendo los conocimientos teóricos, lo que les propicia una formación integral. De esta forma, el tiempo dedicado a la práctica nunca deberá ser inferior al de la teoría.

#### **Segunda conclusión:**

- La formación integral del estudiante (aprendiz) debe conjugar la teoría y la práctica en un porcentaje de 50%-50% al menos. Los periodos de práctica deben transcurrir inmediatamente después de recibir las temáticas en las aulas.

#### **Paradigma 3**

*Los planes de estudio contemplan asignaturas básicas para la formación integral del estudiante (Matemática, Lengua Española, Historia, Idioma Inglés, etc.), lo cual le permite alcanzar el grado de bachiller. Además, se incluyen asignaturas específicas de la especialidad, materias que preparan al estudiante en temáticas relacionadas con la carrera (Contabilidad, Estadística, Costos, Análisis Financiero, entre otras), pero que no abordan contenidos concretos de la actividad bancaria.*

La formación de un especialista bancario exige conocimientos mínimos que se vencen en el nivel medio superior (preuniversitario o técnico medio). Por esta razón, se parte del supuesto de que los candidatos a optar por la carrera de Especialista en Banca deben ser graduados de 12<sup>mo</sup> grado o revalidados en la enseñanza técnico profesional, porque al matricular la especialidad, ya han recibido una formación general integral como bachiller. De esta forma, el programa de estudios prescindiría de las asignaturas básicas, dedicando dos tercios del Plan de Estudio a materias directamente relacionadas con las actividades que se desarrollan en las sucursales bancarias (Ahorro Monetario, Financiamiento Bancario, Efectivo y Bóveda, etc.). De igual forma, un tercio del plan incluiría materias complementarias que coadyuven a la preparación del aprendiz (Matemática Financiera, Contabilidad Bancaria, Análisis Financiero, entre otras), así como también materias vinculadas con la comunicación interpersonal, la seguridad informática, el control interno, etc., que complementarán la preparación integral del futuro bancario. En primer lugar, este enfoque permite centrar la preparación de los aprendices en las disciplinas directamente relacio-

nadas con su futura labor y, en segundo lugar, acortar el tiempo de preparación del educando.

Este punto de vista se alinea con la estrategia del Ministerio de Educación, que ha concebido un eslabón intermedio denominado "carreras de ciclo corto" diseñadas para cursarlas en un periodo de dos años o dos años y medio, y a las mismas accederán jóvenes con 12<sup>mo</sup> grado aprobado (Decreto-Ley 359, 2018).

#### **Tercera conclusión:**

- Los aspirantes a optar por la especialidad deben tener vencido la enseñanza media superior. El 60% de las asignaturas debe responder, de forma directa, al contenido laboral del futuro egresado.

#### **Paradigma 4**

Los institutos politécnicos cuentan con un claustro de docentes que, por lo general, que combina la experiencia de algunos con la juventud de otros que, en ocasiones, son egresados de la propia especialidad. Esto brinda una fortaleza en el orden metodológico-conceptual, toda vez que el vínculo con la "academia" propicia la robustez teórica necesaria en las asignaturas que se imparten.

La mayor limitante en este precepto es que, en su gran mayoría, los docentes adolecen de la experiencia laboral productiva o de servicios dentro de la rama profesional, que enriquece e ilustra el proceso pedagógico.

Una fortaleza que caracteriza a la empleomanía del SBFC es su alto nivel académico. Entre el personal, se cuenta con una amplia representación de graduados universitarios, con no pocos egresados de diplomados, especialistas y masters, cuyas tesis han sido defendidas en temáticas actuales de la dinámica bancaria, con experiencia suficiente dentro de sus respectivas entidades, que los clasifica como potenciales profesores (instructores) capaces, como ningún otro, de transmitir los conocimientos requeridos por los aprendices.

No existe mejor entorno que la docencia para corroborar el principio de la "práctica como criterio valorativo de la verdad", toda vez que el comunicador que se haya vinculado a la labor práctica podrá comprender mucho mejor el fundamento de los conocimientos teóricos a impartir y, en consecuencia, será capaz de transmitirlos con mayor convicción y profundidad. El reto está en encontrar mecanismos que permitan al trabajador bancario combinar sus ocupaciones con la actividad docente.

Se considera que lo primero que debe existir para lograr este propósito es la motivación del trabajador para ejercer esta función adicional, sin despreocupar aquellas por las que se le evalúa su desempeño y recibe su salario. Obviamente, además del estímulo de su realización personal, del reconocimiento social a su

labor y de la satisfacción del resultado obtenido por su dedicación, debe concederse un coeficiente monetario añadido que sirva de resorte final para acometer esta empresa.

Por otra parte, sería necesario diseñar una acción formativa inicial que los prepare como pedagogos, exigiéndose como requisito indispensable su categorización por parte de una entidad competente que los acredite como tales.

**Cuarta conclusión:**

- Los profesores (instructores) encargados de formar a los futuros especialistas bancarios deben provenir de la propia institución o, en su defecto, haber pasado un periodo de familiarización en la misma.

**Paradigma 5**

En los periodos de práctica preprofesional, los estudiantes son ubicados en diferentes entidades productivas o de servicios. En estas se asigna uno o varios responsables que durante su estancia velan por el cumplimiento del programa trazado.

Lamentablemente y en el mejor de los casos, los empleados que se asignan para dar seguimiento al proceso de práctica preprofesional, toda vez que son responsables de otras funciones en la entidad, carecen del tiempo indispensable para velar por el buen desenvolvimiento de esta acción formativa. Comúnmente se relegan a un segundo plano las tareas de mentor, dando prioridad a sus labores cotidianas que, generalmente, absorben gran parte de su tiempo. No se descarta incluso la variante de avalar la asistencia de los estudiantes para los efectos formales y liberarlos durante este periodo o buena parte de él.

Si en el trabajo cotidiano de la sucursal se pretende transmitir directamente a los aprendices los procedimientos establecidos para cada producto o servicio, promoviéndose la filosofía de la entidad en la ejecución de los mismos, es necesario seleccionar y formar a verdaderos tutores, capaces de acompañarlos de forma individualizada en la asimilación de estas técnicas. Los guías asistentes deben ser elegidos entre los más capaces y conocedores especialistas, logrando en ellos la convicción de que la tarea a desempeñar es decisiva para la formación de un futuro colega. Un tutor no solo transmite experiencias y conocimientos técnicos, sino también ejerce una función educativa. Debe estimularse el correcto desempeño de estas funciones y remunerarse el tiempo dedicado.

**Quinta conclusión:**

- Los tutores deben ser seleccionados entre los más capaces y conocedores en la unidad donde se realice la práctica preprofesional.

**Paradigma 6**

Los estudiantes transitan todo el periodo de su formación académica sin percibir ingreso alguno para su sustento. Solo en los cortos periodos de práctica preprofesional se les paga un estipendio, que escasamente pudiera cubrir su transportación.

Una de las causas por las que los estudiantes abandonan sus estudios en la pubertad es por el deseo de percibir ingresos para sufragar gastos propios de esta edad.

Si se concibe que la entidad pague un estipendio a los aprendices desde el mismo comienzo de su carrera, lo cual se justifica por su aporte a la sucursal en que se inserta durante su vinculación práctica, se adicionaría una motivación a su formación como futuros especialistas, a la vez que se reforzaría el sentido de pertenencia a la entidad que lo emplea. Este pago puede calcularse sobre la base del salario mínimo concebido y propiciaría aplicar fórmulas que vinculen la evaluación del desempeño al pago total del mismo. De igual forma, pudiera diseñarse una remuneración escalonada, que contemplaría un aumento paulatino del estipendio por cada semestre vencido en la carrera.

**Sexta conclusión:**

- Los aprendices deben recibir una remuneración decorosa (estipendio) durante todo el periodo de su formación.

**Paradigma 7**

Al concluir su formación, el egresado es ubicado, según su escalafón, en un centro laboral para que realice el servicio social.

Todo egresado de una especialidad sueña con llevar a la práctica, mediante el ejercicio de su actividad laboral, aquellos conocimientos que recibió durante los años de estudio. Resulta extremadamente desalentador no poder realizarse profesionalmente en este sentido, cuestión que ocurre cuando este joven es situado (a) en una plaza que no demanda los conocimientos y habilidades adquiridos durante su formación. En ocasiones, no se le garantiza la ubicación, y se ve obligado a buscar opciones en actividades que no guardan relación con su especialidad.

La posibilidad de insertar al estudiante desde sus primeros momentos en una sucursal bancaria, donde se forma directamente en la práctica cotidiana con el resto de los especialistas, debe ir aparejada con la garantía de su ubicación final en esta entidad o, al menos, en alguna similar. Para asegurar esta tarea, se debe planificar, a dos años vista, la posible fluctuación o incremento de los trabajadores en la oficina bancaria, buscando variantes que garanticen su incorporación al concluir su formación, constituyendo este proceso más allá de una obligación administrativa, sino el estudio que asegure el flujo de la fuerza de trabajo calificada.



El estudiante que tenga la seguridad de su futura ubicación desde el comienzo de su formación, se sentirá más motivado y, en consecuencia, dará lo mejor de sí para honrar dignamente la deuda contraída con sus futuros empleadores.

**Séptima conclusión:**

- Garantizar la ubicación de los egresados constituye un acicate para su mejor formación, que se revierte en beneficios para la entidad empleadora.

**Propuesta de Plan de Carrera para la formación de técnicos bancarios**

Partiendo de la idea de que los mejores especialistas bancarios serán aquellos que se formen con los propios instructores y en las propias dependencias, en este capítulo se propone un diseño del Programa para la Formación de Técnicos en Banca Comercial (PFTBC). Es válido dejar esclarecido que en este proyecto no se incluyen materias necesarias para la formación de especialistas de las ramas que integran el Banco Central y la Superintendencia, las que, por su nivel de complejidad y especialización, difieren de la propuesta que se presenta, aunque no se excluyen temáticas asociadas a estas.

Se ha concebido esta formación dentro del modelo propuesto por el Ministerio de Educación Superior, bajo la denominación de Educación Superior de Ciclo Corto. Este novedoso subsistema educativo se aprobó recientemente en Cuba. Su implementación comenzó a manera de piloto a partir del curso escolar 2018-2019.

Se le ha dado notable importancia a la creación de este nuevo nivel, sustentado en la necesidad de formación profesional para distintas ramas de la economía

y los servicios, en un contexto de envejecimiento poblacional y acelerado desarrollo de la tecnología. Este tipo de formación profesional está reconocido por la UNESCO en su Clasificación Internacional Normalizada de la Educación, bajo la denominación de Educación Terciaria de Ciclo Corto (Instituto de Estadística de la UNESCO, 2011).

Para el ingreso en esta especialidad, solo se exige como requisito condicional tener vencido el nivel medio superior, aunque en el caso particular de la propuesta expuesta a continuación, se adicionan los siguientes requerimientos:

1. Edad comprendida entre los 18 y los 25 años.
2. Habilidad demostrada para manejar e interpretar datos numéricos.
3. Mostrar interés por las áreas financieras, contables y económicas.
4. Poseer actitudes para brindar servicios.
5. Vencer los exámenes psicométricos.

El objetivo de esta modalidad educacional es formar individuos para determinados cargos u ocupaciones laborales que, por sus características, requieran más especialización, las que no brinda la enseñanza técnico profesional, dado su enfoque multifuncional, pero que igualmente no requieren estudios universitarios para su ejercicio. En el caso concreto de la formación de especialistas bancarios, se contemplan los siguientes objetivos:

1. Formar empleados con un perfil calificado para cumplir las funciones y requerimientos de una oficina bancaria.
2. Dotar a los futuros egresados de conocimientos y habilidades que les permita brindar una

mejor atención a los clientes, así como optimizar el servicio.

3. Garantizar el capital humano competente y motivado que minimice la fluctuación laboral, permitiendo ofrecer al cliente un servicio profesional y personalizado.

El especialista bancario formado bajo esta modalidad estará preparado para laborar en todas las áreas de una sucursal bancaria. Entre sus principales tareas, están la atención y orientación de los clientes, la promoción y la venta de los diferentes productos y servicios que se ofertan, así como el seguimiento y la recuperación de los financiamientos concedidos.

Dentro de las competencias que se deben desarrollar durante la formación del especialista bancario, se destacan:

- Poseer habilidades de comunicación, cooperación y solución de problemas, que lo convierte en replicador de conocimientos financieros.
- Asesorar a los clientes en lo referente a la selección de la modalidad de ahorro, describiendo las posibilidades que brindan cada una.
- Procesar en el sistema informático las solicitudes de apertura de cuentas.
- Asesorar a los clientes en cuanto a los diferentes canales de pago, incluyendo los productos de la banca electrónica.
- Procesar títulos de propiedad de la vivienda, fianzas y pagos de la Caja de Resarcimiento.

- Asesorar a los clientes sobre los productos de financiamientos.
- Procesar en el sistema informático las solicitudes y otorgamientos de financiamientos a personas naturales y jurídicas.
- Analizar las solicitudes de financiamiento y evaluar las garantías y riesgos potenciales.
- Gestionar la recuperación de los financiamientos otorgados.
- Ejecutar las diferentes transacciones con ayuda del sistema contable.
- Conocer e interpretar el balance contable de la oficina, así como de los clientes que lo posean.
- Observar las normas de control interno y la debida diligencia.

Un primer momento, que se debe considerar en la realización de este proyecto, es la selección de los futuros estudiantes, acción que debe comenzar con la promoción de la especialidad y perspectivas de desarrollo para los egresados de la misma. Los alumnos que cursan estudios en la enseñanza media superior se encuentran ávidos de orientación para la selección de sus futuras profesiones. Es menester que, mediante charlas y encuentros con estudiantes de este nivel, las entidades bancarias transmitan las motivaciones necesarias para provocar el deseo de los estudiantes de prepararse en esta rama de los servicios financieros.

A partir del conocimiento de las diferentes ofertas, los aspirantes tienen la posibilidad de seleccionar su futura profesión, cuestión que no otorga automáticamente el derecho a matricular. Los futuros estudiantes deben someterse a un proceso de evaluación que determine si realmente es idóneo para realizar estos estudios.

Se propone que la formación de los futuros especialistas bancarios debe ser asumida por la escuela ramal del sistema bancario, Centro Nacional de Superación Bancaria "Raúl Cepero Bonilla", partiendo de lo estipulado en el Decreto Ley N° 350 "De la capacitación de los trabajadores", Capítulo II, de las escuelas ramales (Decreto-Ley N°350 de 2017), donde se plantea:

**ARTICULO 10.** Las escuelas ramales tienen las funciones siguientes:

- a) Desarrollar fundamentalmente acciones de preparación propia de sus especialidades que no se asumen por las instituciones del Sistema Nacional de Educación, para lo cual cuentan con la aprobación del Ministerio de Educación Superior o de Educación, según corresponda.

En el país ya existen experiencias de formación profesional impartida por las escuelas de los propios organismos. Para la implementación de la *Educación Superior de Ciclo Corto*, entre los organismos seleccio-



nados se encuentra la Aduana General de la República, que lo asume con su escuela ramal. Se proyecta realizar intercambios entre el Ministerio de Educación Superior y los diferentes organismos, en dependencia de las posibilidades existentes, para abrir nuevos perfiles de formación que se incorporarán a esta modalidad en el curso, acción obstaculizada por las limitaciones de la Covid 19.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, se ha desarrollado un análisis de las materias necesarias para la conformación del Programa de Estudios, que permitirá la preparación integral de futuros especialistas de la Banca Comercial. Se basó en la experiencia acumulada de la especialidad de Técnico Medio en Contabilidad, complementándose con las sugerencias aportadas por un importante grupo de directivos de sucursales del Banco Popular de Ahorro.

El programa vincula materias de carácter general, que dotarán al estudiante de los conocimientos que soportan su formación académica, con materias directamente relacionadas con su futuro empleo. Estas últimas comprenderán, además de las horas lectivas, una fuerte carga de práctica preprofesional que deberán realizar en las oficinas seleccionadas para ello. Las mismas deben ser validadas por un colectivo de expertos, pero tipifican la formación que debe recibir un técnico bancario.

Las horas lectivas y destinadas a las prácticas preprofesionales (Anexo I) se han adecuado según la importancia de las asignaturas, así como la complejidad de las mismas. Su distribución en el tiempo se dosifica mediante la combinación de materias generales con materias específicas, introduciéndose estas últimas de forma escalonada, lo que permite combinar los conocimientos adquiridos con las acciones prácticas que se desarrollan paralelamente en las oficinas bancarias.

Relación de materias propuestas para incluir en el Programa de Estudio de la especialidad en Banca Comercial:

#### Materias generales:

- Introducción al curso. Entorno socioeconómico
- Matemática Financiera
- Contabilidad Básica I
- Contabilidad Básica II
- Contabilidad Bancaria
- Ortografía y Redacción
- Computación Básica
- Educación Financiera
- Comunicación Interpersonal y Atención al Cliente
- Preparación Física

#### Materias específicas:

- Sistema Bancario. Bancos Comerciales
- SABIC. NEF. Nuevo esquema contable



- Manual de Instrucciones y Procedimientos
- Captación de Ahorro Monetario
- Cuentas Corrientes
- Financiamiento a Personas Naturales
- Financiamiento a Nuevas Formas de Gestión no Estatal
- Financiamiento a Empresas Estatales
- Crédito Documentario Internacional
- Análisis de Riesgos de los Financiamientos
- Gestión de Cumplimiento

Las asignaturas seleccionadas, así como las horas concedidas a cada una, podrán ser validadas en un primer grupo de estudiante a manera de pilotaje, modificando aquello que lo requiera para un segundo grupo en el siguiente curso escolar.

Los docentes y tutores encargados de asumir este modelo de formación deberán seleccionarse en las unidades organizativas (direcciones, departamentos, gerencias, etc.) del sistema bancario. Acorde con lo establecido en la Resolución N° 10/18 del Ministerio de Educación Superior, ellos deberán ser debidamente categorizados (Ministerio de Educación Superior, Resolución N° 10 de 2018).

#### Conclusiones

La instauración de una especialidad en Banca Comercial, que permita al SBFN formar a especialistas llamados a laborar en las sucursales, se pudiera considerar un evento decisivo en el proceso de formación de las futuras generaciones de bancarios.

Los aprendices educados en estos centros se permeanán de los conocimientos transmitidos por un personal experimentado, a la vez que desarrollarán las habilidades necesarias para brindar un servicio de excelencia.

Se considera que esta modalidad educacional provee importantes prerrogativas al proceso de formación profesional del personal bancario desde sus mismos

cimientos, destacándose por las ventajas que aporta.

En el artículo se demuestra la factibilidad de que los egresados de la especialidad se formen en la filosofía de trabajo de la entidad, permeándose paulatinamente de la cultura empresarial antes de los inicios de su vida laboral y, de igual forma, adquieran las competencias laborales necesarias en la aplicación práctica de la teoría recibida.

Mediante el diseño propuesto, se crea un estrecho vínculo entre la institución docente y la entidad laboral con la participación de expertos como profesores, lo que refuerza la constante actualización de los contenidos, garantizándose por el futuro empleador el

seguimiento y control de los resultados del aprendizaje durante el periodo de formación.

Por último, el estudiante recibirá una remuneración por la actividad que realiza, teniendo también la seguridad de su ubicación, una vez concluida la carrera, razón que motiva a esforzarse en su formación personal.

La propuesta esbozada, responde en su totalidad a la nueva filosofía de trabajo enunciada como Educación Superior de Ciclo Corto, que forma parte del subsistema de la Educación Superior y fue aprobada en la Resolución N° 98/2018 del Ministerio de Educación Superior (Ministerio de Educación Superior, Resolución N° 98 de 2018).

## ANEXO

14

#	Curso / Semestre	Asignaturas	AÑO		Total
			Teóricas	Prácticas	
1		Introducción al curso. Entorno socioeconómico	10	0	10
2		El Sistema Bancario Nacional. Bancos Comerciales	10	0	10
3		Contabilidad Básica I	30	10	40
4		Manual de Instrucciones y Procedimientos	10	0	10
5		Comunicación Interpersonal y Atención al Cliente	20	10	30
6		Ortografía y Redacción y Gramática	20	0	20
7		El SABIC. NEF. Sistema Contable	10	0	10
8		Computación Básica	10	10	20
9		Captación de Ahorro Monetario	20	40	60
10		Educación Financiera	20	0	20
11		Cuentas Corrientes	10	20	30
12		Contabilidad Básica II	10	10	20
13		Financiamiento a Personas Naturales.	20	40	60
14		Matemática Financiera.	20	0	20
15		Financiamiento a Nuevas Formas de Gestión no Estatal	20	40	60
16		Financiamiento a Empresas Estatales	20	40	60
17		Contabilidad Bancaria. (SABIC.NET)	10	10	20
18		Créditos Documentarios	10	10	20
19		Análisis de Riesgos de los Financiamientos	20	40	60
20		Gestión de Cumplimiento	10	10	20
21		Preparación Física	0	20	20
		Total	310	310	620

# BIBLIOGRAFÍA

- Consejo de Estado. Del Nivel de Educación Superior de Ciclo Corto. [Decreto-Ley N° 359/2018]. Gaceta Oficial de La República de Cuba. 20 de octubre de 2018. <https://www.gacetaoficial.gob.cu>.
- Consejo de Estado. Capítulo II. [De las escuelas ramales]. De la Capacitación de los Trabajadores. [Decreto Ley N°. 350/2017] (GOC-2018-55-EX13). Gaceta Oficial de La República de Cuba. 13 de febrero de 2018. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-350-de-2017>
- Instituto de Estadística de la UNESCO (2011). Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE). <http://uis.unesco.org/sites/default>
- Martí Pérez, José J. Trabajo manual en las escuelas. Informe de los Colegios de Agricultura de los Estados Unidos. La América. Nueva York. Portal José Martí. Febrero, 1974. <http://www.josemarti.cu/publicacion>
- Ministerio de Educación Superior. Resolución N° 10/18. Aprueba el Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de los centros que están autorizados a desarrollar superación profesional de posgrado. 13 de febrero de 2018. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-10-de-2018-de-ministerio-de-educacion-superior>
- Ministerio de Educación Superior. (24 de octubre de 2018). Resolución 98/2018. Establece la definición del nivel de Educación Superior de Ciclo Corto como una formación profesional de perfil temporal que se concluye como un subsistema de la Educación Superior. 24 de octubre de 2018. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-98-de-2018>
- Primer Congreso del PCC. Tesis y resoluciones (1976) (p. 372).

# Sistema financiero de la mano de la sostenibilidad

Lic. Laura Savio Gutiérrez\*

16

Los mercados financieros basan sus inversiones en aquellos proyectos que permiten la obtención de los beneficios esperados en el corto plazo. Esta práctica prescinde de aquellas inversiones largoplacistas que suponen resultados sociales y ambientales mantenidos en el tiempo. Con los avances que está experimentando la sociedad, es imprescindible efectuar un cambio en el actuar de las diferentes instituciones arraigadas a la necesidad de aumentar su poder económico. Las nuevas prácticas deben estar encaminadas a crear enfoques productivos más racionales y equitativos, que permitan un mayor bienestar humano con integración socioambiental, aspectos que recoge el concepto de desarrollo sostenible.

En 1987, en la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, en su informe titulado *Our Common Future*, más conocido como Informe *Brundtland*, se define como desarrollo sostenible al “desarrollo que atiende a las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las suyas” (Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, 1987).

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) promovió el concepto de desarrollo humano sostenible (DHS), que convierte el desarrollo de las personas como el aumento de sus capacidades, oportunidades y libertades para tener una vida plena.



En correspondencia, se establece la relación con el término sostenibilidad, referido a la satisfacción de las necesidades actuales, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social, de ahí su relación, pues ambos presentan el principio de que, para crecer, es necesario la utilización eficaz y eficiente de los recursos disponibles, garantizando su existencia para las futuras generaciones.



En la obra *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*, 1999, al autor John Elkington se le atribuye la expresión "Triple cuenta de resultado", al referir que para que una empresa sea sostenible, sus tres objetivos fundamentales deben basarse en ser económicamente factible, socialmente favorable y ambientalmente responsable. Esto significa que una empresa sostenible presenta esta clasificación por su capacidad de medir el impacto social y ambiental de sus operaciones, además del significado económico que las mismas aporten.

Para lograr esta sostenibilidad, es necesario la presencia de actores en la sociedad que tributen a estos objetivos y a los respectivos indicadores de sostenibilidad, con prácticas responsables, según el objeto social que desempeñan las diferentes instituciones. En este sentido, el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o también Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se consideran términos análogos. La Comisión Europea define la RSC como "la integración

voluntaria, por parte de las empresas, de preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus grupos de interés".

En este aspecto, la RSE se considera fuente de ventajas competitivas con incentivos para el desarrollo, hacia aquellas empresas que consideren la obtención de beneficios en el largo plazo. Estas prácticas responsables por parte de las diferentes corporaciones pudieran redundar en beneficios económicos y mejora de resultados, desglosándose efectos directos e indirectos para las mismas. Un efecto positivo pudiera ser un mejor entorno de trabajo, enriquecido por relaciones de confianza. Esto genera un mayor compromiso de sus trabajadores y mejor resultado en su labor, garantizando la satisfacción de los clientes y provocando su permanencia y compromiso con la empresa.

Como resultado, al aumentar las ventas y la productividad, se obtiene un mayor beneficio económico. Otro aspecto positivo que se puede mencionar es la utilización eficaz de los recursos y su optimización, lo que reducirá los costos y, por tanto, será mayor el margen de ganancias. Como beneficio indirecto es la atención de consumidores e inversores nuevos, ampliando sus posibilidades en el mercado.

En este sentido, las instituciones financieras bancarias y no bancarias constituyen entidades encaminadas en la gestión responsable de sus capacidades de inversión. Las entidades financieras, comparadas con otros sectores, han sido líderes en la participación y compromiso en el contexto de sostenibilidad, según el Pacto Mundial de Naciones Unidas (Libro Verde, 2001 A). Han incorporado el objetivo de sostenibilidad a su propia gestión, llevándolo de forma muy variada a través de diferentes servicios y productos bancarios, entre los que se destacan las Inversiones Socialmente Responsables.

"Las Inversiones Socialmente Responsables (ISR) son aquellas que a los tradicionales criterios financieros añaden criterios sociales y medioambientales, permitiendo a las personas o entidades inversoras combinar objetivos financieros con valores sociales, vinculados a ámbitos de justicia social, derechos humanos, paz y medio ambiente. Los mercados financieros, a través de la ISR, son una de las principales palancas de cambio y transformación en el comportamiento responsable de las empresas". (Ochoa, 2013)

El sistema financiero presenta como función básica la intermediación entre las unidades monetarias deficitarias y otras excedentarias. A través de esta relación, se obtiene el diferencial entre los intereses de ambas, constituyendo este su beneficio. En el sistema financiero, el sector bancario tiene un rol importante, ya que puede determinar quién accede al crédito y qué actividades se financian, así como los sectores y regio-

nes que son atendidas. Por tanto, se vuelve necesario añadir criterios de responsabilidad social en la evaluación de sus operaciones.

El sector bancario desempeña un papel importante en la creación y financiación del entorno de sostenibilidad, dado que “es imposible establecer una economía verde e inclusiva sin movilizar el capital suficiente para financiar las necesidades a largo plazo de un futuro con uso eficiente de los recursos” (Informe Finanzas Verdes Latinoamérica, 2017).

Las instituciones bancarias constituyen agentes fundamentales para apoyar la adaptación de sectores a las nuevas expectativas ambientales. Según el Informe de Finanzas Verdes Latinoamericanas (2017), los bancos pueden contribuir, a través de diferentes actividades bancarias, a los objetivos de desarrollo sostenibles de un país mediante instrumentos financieros que lo promuevan y la existencia de un sistema de administración de riesgo que cumpla con la reglamentación ambiental y social.



“La banca sostenible es la iniciativa bancaria dirigida a integrar la gestión de riesgos para incluir consideraciones de gobernanza social y medioambiental, y la participación en el financiamiento de inversiones que brinden beneficios ambientales”. (Informe Finanzas Verdes Latinoamérica, 2017)

Constituye un instrumento al servicio de la economía que satisface las necesidades de la sociedad, promoviendo a su vez la inclusión social, el desarrollo

sostenible y la responsabilidad social, sin dejar de lado la obtención de beneficios económicos. Busca la inclusión de gestión de riesgos para la evaluación de aquellos ambientales, abogando por la obtención de rendimiento económico, a través del financiamiento a largo plazo, dejando de lado las inversiones especulativas.

La finalidad de cualquier institución bancaria constituye la obtención de un beneficio económico para su sostenibilidad futura, por lo que este objetivo se hace fundamental, independientemente de la banca a que se refiera, dígase tradicional o sostenible, aunque esta última, además de buscar ese rendimiento, intenta obtener un rendimiento social. Es importante, llegado a este punto de análisis, examinar cuáles son las ventajas que presenta esta banca alternativa frente a la convencional, estableciendo las similitudes y diferencias entre ellas.

La banca sostenible constituye una alternativa con diferentes ventajas importantes en el sistema bancario, que permiten la obtención de variados clientes que buscan una repercusión social y ambiental de sus inversiones. Según encuesta realizada en la tesis “Banca Sostenible: un análisis sobre su viabilidad financiera” (Aracil, 2015), la autora arribó a la conclusión de que la banca sostenible permitía a sus clientes una reducción en su nivel de riesgo, al considerar factores relacionados con el impacto medioambiental y social, con una reducción de costos a partir de la implementación de estas políticas, además de la ampliación de líneas de negocios en los que incluía la sostenibilidad como estrategia de mercado, ampliando así sus clientes y mejorando su imagen y reputación.

También se plantea la posibilidad del acceso a financiamiento internacional, pues como se explicaba en los epígrafes iniciales, estos aspectos sostenibles están siendo considerados por parte de las instituciones financieras internacionales como condición para el otorgamiento de financiamientos en el sector externo.

El crédito, a pesar de no ser un instrumento diferente al de la banca convencional, constituye un reto para las instituciones financieras sostenibles. Estas excluyen las actividades de impacto negativo y aplican criterios positivos en la evaluación de proyectos que generen impacto social, al canalizar el ahorro hacia la generación de oportunidades financieras, concediendo los créditos a aquellos proyectos que superen los desequilibrios sociales y promuevan la inserción social y laboral. El crédito representa por parte de estas instituciones a las personas excluidas del sistema financiero tradicional, orientado a la finalidad que ha sido concedido.

La banca sostenible a través de sus instrumentos y diferencias con respecto a la tradicional, proporciona diversos beneficios para aquellos inversores en esta nueva modalidad. Sin embargo, hay mu-



chos inconvenientes que no permiten su principal desarrollo, pues el consumo de estos productos responsables se encuentra rezagado. Algunas de estas limitantes están dadas por la incapacidad de la banca de atraer a aquellos clientes interesados en inversiones socioambientales, a causa de la ausencia de productos bancarios sostenibles, accesibles y de interés para ellos.

Es importante señalar que existe gran polémica entre este concepto y los de banca ética y banca verde. La banca sostenible plantea la capacidad de crear valor para sus clientes, integrando los aspectos ambientales, sociales y financieros. El criterio de banca ética no significa que los que no siguen esta línea sean considerados "no éticos". Por el contrario, la característica esencial de este tipo de banca es que todos los productos que ofrece tienen la característica de ser éticos. Es la máxima expresión de la ética en una entidad, pues conforma el elemento fundamental de su objeto social. Igualmente, se distingue la banca verde, que solo

tiene en cuenta los criterios ambientales y sociales, respetando igualmente la máxima de cumplir los objetivos financieros.

Como se ha desarrollado, la banca sostenible a través de sus instrumentos y diferencias con respecto a la tradicional, proporciona diversos beneficios para aquellos inversores en esta nueva modalidad. Sin embargo, hay muchos inconvenientes que no permiten su principal desarrollo, situación condicionada por el interés que presentan las instituciones financieras en aquellos proyectos que proporcionen un retorno de la inversión en el corto plazo, con acceso a los beneficios en el presente, en contraposición a aquellos que se obtienen en el largo plazo y disminuyan los resultados, por la existencia de costos asociados a la incorporación de riesgos ambientales, como son los proyectos sostenibles. Además, se requiere integrar los conocimientos financiero-medioambientales, así como también una educación financiera que abogue por un cuidado del medio ambiente.

# La Estrategia Nacional de Educación Financiera de Cuba (ENEF): metodología y avances

MSc. Aintzane Delgado Corrons,  
Lic. Ana Rosa Sardiñas Jarel  
y MSc. Roxana Montero Beltrán\*

20

La educación financiera (EF) ha ganado un espacio importante en las políticas públicas en el mundo, no solo por contribuir a que los usuarios de servicios y productos financieros conozcan sus derechos como consumidores y tomen decisiones más informados, sino también porque favorece la inclusión financiera (IF) de la población. Coherente con esto, en los últimos años los oferentes de servicios financieros, las autori-

dades económicas y los organismos multilaterales han realizado importantes esfuerzos para medir e impulsar el desarrollo de la educación financiera en la población (Grifoni, A. *et al.*, 2020).

La educación económica y financiera corresponde a una política pública de amplio reconocimiento internacional. Es también una responsabilidad de los sistemas financieros, que se caracterizan por involucrar aspectos cada vez más desarrollados y complejos para el entendimiento de la población (Comisión Intersectorial para la Educación Económica y Financiera, 2017).

Trabajar la EF con enfoque estratégico permite una consistencia de enfoque, ya que cuando diferentes unidades de negocio o los equipos abordan la EF de manera similar, el planteamiento de la institución en materia de EF es consistente y predecible. También fomenta el compromiso y la productividad. Una ruta común proporciona una base para comunicar la intención e involucrar a los interesados en torno a objetivos y construcción de apoyo institucional a largo plazo (ASBA-SPK, 2019b).

Una estrategia nacional puede establecerse como un instrumento eficaz que traza un camino claro y coordinado para mejorar la inclusión y la educación financiera en los contextos nacionales, ya que permite a las partes interesadas definir objetivos comunes, identificar retos y oportunidades relevantes para lograrlos, así como también delinear un conjunto prioritario de acciones coordinadas. Cuando son diseñadas e implementadas de forma adecuada, las herramientas contenidas en las estrategias nacionales tienen el potencial de proporcionar a las autoridades y a las partes interesadas orientaciones prácticas sobre el desarrollo y la puesta en marcha de acciones específicas en pro de los objetivos acordados.



Un proceso efectivo de desarrollo e implementación de las estrategias nacionales implica y requiere la aceptación e inclusión de una multitud de actores, sigue un enfoque estructurado y se basa en un sólido trabajo de recopilación de datos de diagnóstico (Banco Mundial, 2018; Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico-OCDE, 2015; Alianza para la Inclusión Financiera-AFI por sus siglas en inglés, 2018).

El Banco Central de Cuba (BCC), como organismo rector del sistema bancario, se encuentra en el proceso de creación de la Estrategia Nacional de Educación Financiera (ENEF). Tiene la facultad de promover la inclusión financiera y la educación financiera (EF), así como la protección de los derechos de los clientes de los servicios financieros, y coordinar sus actuaciones con los organismos competentes en esa materia (Decreto Ley N°361, 2018).

En uno de los ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo 2030 (PNDES 2030), el BCC tiene la tarea de conducir el Programa Sistema Financiero dentro del macroprograma Institucionalidad y Macroeconomía, cuyo programa incluye un proyecto específico denominado "Desarrollo del Sistema de Pagos e Implementación de una Estrategia de Educación e Inclusión Financiera".

Lo anterior confirma que el BCC es la entidad más influyente para llevar a cabo la ENEF en Cuba.

Diseñar una ENEF (aplicada en un entorno real) contribuirá a aumentar la capacidad financiera de los actores que intervienen en la economía, tanto del sector estatal como privado; también elevará el conocimiento de los productos y servicios con más profundidad y se mejorará la gestión de su calidad y la posibilidad de medir los beneficios de cada herramienta desarrollada. El aumento de la cultura financiera tiene beneficios significativos para todos los ciudadanos, usuarios actuales o potenciales de productos y servicios financieros, ya que permite manejar las finanzas personales de manera informada.

Actualmente existe un grupo líder de BCC para coordinar las acciones relacionadas con el diseño e implementación de la ENEF. El funcionamiento del grupo está amparado en la Resolución N°115 de 2021 del BCC.

Desarrollar la ENEF es una de las mejores maneras de alcanzar el propósito de elevar la cultura financiera de todos los ciudadanos, al mismo tiempo que se evita la duplicación de recursos y esfuerzos. Una estrategia es una forma de planificar y dirigir acciones para alcanzar los objetivos. El enfoque aplicado permitirá definir visión, grupos destinatarios, objetivos y ejes principales (Delgado L. A., 2020).

## Las estrategias nacionales en el mundo

Hasta 2020, trece países en América Latina y el Caribe (ALC) habían implementado o estaban implementando estrategias nacionales, ya sea de inclusión financiera y/o de educación financiera. Muchos otros se encuentran en el proceso de diseño de políticas e iniciativas con objetivos y estructuras similares (ver Tabla 1). De estos países pioneros, un número importante ya ha llevado a cabo lo que se podría describir como el primer ciclo de implementación de estas políticas (Tabla 1), y como era de esperarse, debido a las diversas complejidades y características de los países de la región, con éxitos y fracasos a diferentes niveles (Grifoni, A. *et al.*, 2020).

La integración armónica de iniciativas de EF de manera institucional se logra cuando se conjuga una serie de elementos relacionados con el compromiso de la institución con los objetivos de EF y su capacidad para implementar las acciones dirigidas a la consecución de estos. Iniciar el camino hacia una ENEF a nivel institucional es siempre una decisión consciente y, por tanto, debe hacerse de forma estratégica y sistemática. Un punto de partida clave para muchas organizaciones es la utilización de lineamientos emanados de organismos internacionales en materia de EF. Estos lineamientos, a pesar de ser un excelente recurso al inicio de esta ruta, con frecuencia no toman en cuenta las características específicas en los enfoques de EF



**TABLA 1 | Estrategias nacionales de IF y EF en América Latina y el Caribe (ALC)**  
Fuente Grifoni, A. et al., 2020

	IF	AÑO	EF	AÑO
<b>ARGENTINA</b>	✓	2019	✓	2019
<b>BRASIL</b>	✓	2012	✓	2010
<b>CHILE</b>			✓	2017
<b>COLOMBIA</b>	✓	2016	✓	2017
<b>ECUADOR</b>	✓	2012	✓	2012
<b>GUATEMALA</b>	✓	2019	✓	2019
<b>HAITÍ*</b>	✓	2014	✓	2015
<b>HONDURAS</b>	✓	2015	✓	2015
<b>JAMAICA*</b>	✓	2017	✓	2017
<b>MÉXICO**</b>	✓	2016	✓	2017
<b>PARAGUAY</b>	✓	2014	✓	2015
<b>PERÚ</b>	✓	2015	✓	2017
<b>URUGUAY</b>	✓	2014	✓	2012

\*Al no contar con información detallada de las EN de estos países, no se analizan en el documento.

\*\* Para el caso de México, las fechas en la tabla corresponden al primer lanzamiento de la Política Nacional de Inclusión Financiera y la Estrategia Nacional de Educación Financiera. Este país presentó su nueva Política Nacional de Inclusión Financiera 2020-2024 el 11 de marzo de 2020. Esta política considera como parte integral la Estrategia Nacional de Educación Financiera.

# 22

asumidos por las instituciones y establecen objetivos que, en ocasiones, son difícilmente realizables, debido a la escasez de recursos y competencias a nivel local (ASBA-SPK, 2019a).

Entre las ENEF revisadas, se pudo detectar gran coincidencia en los formatos y conceptos, destacando las siguientes consideraciones:

- Argentina. A través del Plan Nacional de EF (PNEF), se pretende mejorar las capacidades y conocimientos financieros de los individuos y empresas, promoviendo el acceso y uso de servicios financieros en forma responsable. El objetivo es fomentar la confianza en el sistema financiero formal y crear buenos hábitos y comportamientos para la administración y planificación financiera. Teniendo esto en cuenta, el PNEF establece acciones estratégicas para el periodo de 2019 a 2023. El PNEF hace especial énfasis en el papel de la digitalización como mecanismo para difundir campañas de educación financiera. Este aspecto se encuentra en línea con la visión establecida por Argentina para el GPFI de apalancarse en la digitalización para potenciar la educación financiera y, por tanto, la inclusión. Dado que uno de los pilares del enfoque adoptado es la personalización del contenido de educación financiera, el PNEF segmenta y enfoca los esfuerzos de educación financiera por grupos específicos. Asimismo, el PNEF destaca la relevancia del Consejo de Coordinación

de la Inclusión Financiera (CCIF) como espacio de coordinación de las distintas iniciativas que vienen desarrollando los distintos organismos (Plan Nacional de EF de Argentina [PNEF], 2019).

- Chile. Cuenta con Estrategia Nacional de EF (ENEf), donde se especifica que uno de los primeros puntos que debe definir una institución, previo a generar una iniciativa en la materia, es el alcance y los límites que esta tiene. La educación financiera y previsional es importante en sí misma, pero procurar asegurar que las personas manejen conceptos e incrementen sus habilidades no es suficiente, si es que las instituciones que brindan servicios financieros y previsionales no tienen como parte de sus principios la protección financiera y, además, no cuentan con los procedimientos adecuados para promover su práctica. Es importante que las instituciones que ejecutan programas o iniciativas sean transparentes y distingan promover el desarrollo de capacidades, respecto de la entrega de información y asesoría comercial. Las iniciativas deben poner como prioridad el interés de la población. La información brindada deberá ser objetiva, imparcial y libre de cualquier prejuicio. Las iniciativas deben proporcionar información que sea clara, veraz, precisa, completa y actualizada. La información brindada debe cubrir diferentes perspectivas relevantes para la toma de decisiones, de manera que las personas puedan

tener una visión global en la materia. Por otra parte, los objetivos de la iniciativa deben ajustarse a las necesidades concretas y al nivel de conocimientos financieros y previsionales que tenga la población (Comisión Asesora para la Inclusión Financiera de Chile, 2017).

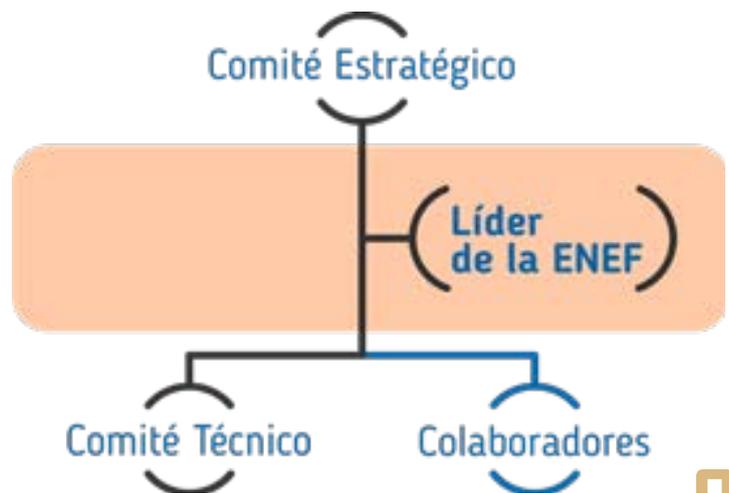
- Colombia. La Estrategia Nacional de Educación Económica y Financiera de Colombia (ENEFF) destaca la necesidad de definir políticas de EF a partir de evaluaciones y mapeos, por medio de los cuales se determine el nivel de conocimientos financieros de la población y la oferta disponible de programas públicos y privados. Lo anterior no solo permite identificar la situación actual en cada una de las jurisdicciones con respecto a los distintos componentes de la EF, sino que favorece la distribución eficiente de recursos en relación con los distintos retos identificados en la ENEFF.
- La educación que se imparta debe ser imparcial, ayudar a entender los beneficios y riesgos de los diferentes tipos de servicios financieros y suministrarse en un lenguaje claro y sencillo, en lo posible mediante formatos interactivos, aprovechando los momentos oportunos para brindar dicha información y promover el uso de nuevas tecnologías que resulten sostenibles y escalables. (Comisión Intersectorial para la Educación Económica y Financiera [CIEEF], 2017).
- Costa Rica. La Estrategia de Educación Financiera cuenta con factores que la impulsan como: visión de gobierno para la ciudadanía; aumentar el empoderamiento económico de manera inclusiva; la educación financiera es un puente para la reactivación económica; mejora la confianza del consumidor en los mercados; es un primer paso para la transformación de conductas de mercado hacia mejores prácticas, así como la administración adecuada de las deudas y de los recursos financieros, factores que impulsan la propuesta (Gobierno de Costa Rica, 2018).

En todo el proceso de trabajo de la ENEF se han considerado aspectos de los principios de alto nivel de la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE). Los principios de alto nivel sobre Estrategias Nacionales de Educación Financiera fueron desarrollados por la Red Internacional de Educación Financiera de la OCDE (OCDE/INFE) (integrada por representantes de más de 100 economías y de importantes organizaciones internacionales). Estos principios se basan en una encuesta internacional y en un exhaustivo y reiterado proceso analítico. La versión final de los principios de alto nivel fue aprobada por la OCDE/INFE y por los órganos de la OCDE responsables de la edu-

cación financiera (Comité de Mercados Financieros y el Comité de Seguros y Pensiones Privadas) en abril de 2012 (OCDE/INFE, 2012).

**Metodología**

Para el trabajo de la ENEF, se utiliza el esquema organizativo compuesto por:



1. Grupo líder, integrado por directivos y especialistas del Banco Central de Cuba con funciones definidas en la Resolución N° 115 de 2021.
2. Comité Estratégico, integrado por entidades de gobierno responsables de la ENEF.  
 Rol: nombramientos, revisión y aprobación del documento final de la ENEF, implementación estratégica.  
 Integrantes:
  - Banco Central de Cuba (BCC)
  - Ministerio de Educación (MINED)
  - Ministerio de Educación Superior (MES)
  - Universidad de La Habana (UH)
  - Ministerio de Finanzas y Precios (MFP)
  - Ministerio de Economía y Planificación (MEP)
  - Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC)
3. Comité Técnico, se integra por representantes de cada entidad del Comité Estratégico y otras organizaciones.  
 Rol: investigación, documentación, análisis, propuestas específicas y validación.  
 Integrantes:
  - Entidades representadas en Comité Estratégico y se incorporan junto al BCC (grupo líder de trabajo ENEF) las instituciones:
    - Banco de Crédito y Comercio (BANDEC)
    - Banco Metropolitano (BANMET)
    - Banco Popular de Ahorro (BPA)
    - Servicios de Pagos RED (REDSA)
    - Casas de Cambio (CADECA)

4. Colaboradores, entidades que colaboran en las diferentes etapas de la ENEF con funciones potenciales identificadas dentro de la misma.
  - Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS)
  - Unión de informáticos de Cuba (UIC)
  - Ministerio de Cultura (MINCULT)
  - Ministerio de las Comunicaciones (MINCOM)
  - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
  - Instituto Cubano de la Radio y la Televisión (ICRT)
  - Federación de Mujeres Cubana (FMC)
  - FEEM, FEU, OPJM, CDR
  - Banco Internacional del Comercio S.A (BICSA)
  - Banco de Inversiones (BANCOI)
  - Banco Financiero Internacional (BFI)
  - Banco Exterior de Cuba (BEC)

El grupo líder utiliza la propuesta de etapas: Preparación, Diseño, Implantación y Evaluación. Cada una de las etapas se divide en actividades concretas, definidas y especificadas para constituir una guía de trabajo que conduce el proceso de desarrollo de la ENEF. El diseño estructurado en estas etapas permite la planificación basada en el diagnóstico, el diseño basado en las necesidades identificadas, la elaboración de la ENEF para garantizar el alcance y los elementos que precisa, la implantación para su uso y la evaluación para medir la calidad, usabilidad y realizar la mejora continua del proceso (Delgado L. A., 2020).

paración de la ENEF-BCC. Se incluyen valoraciones con análisis DAFO, diagramas causa-efecto y la experiencia y criterios de expertos.

En los trabajos relacionados con la Estrategia Nacional de Educación Financiera y en los que se desarrollaron para elaborar propuestas que tributaran a esta, se revisaron elementos conceptuales, documentación relacionada elaborada en estudios académicos por trabajadores bancarios, estadísticas y se aplicó, además, como herramienta la matriz DAFO. Mediante tormenta de ideas para se definieron las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades ante el problema de la EF. La matriz se calificó con una escala para evaluación de impacto. Como resultado de este análisis, resultó que la estrategia a aplicar es una estrategia ofensiva, lo cual aportó un elemento adicional que confirma que el enfoque estratégico es el adecuado (Diagnóstico ENEF, 2021).

La realización de diagnósticos proporciona información de dos tipos. Por un lado, información sobre distintas variables que miden los niveles de inclusión y educación financiera de Cuba en un momento dado en el tiempo, lo que suele denominarse estudios de líneas de base. Por otro, información relacionada con los programas e iniciativas específicas que se hayan realizado con anterioridad a la estrategia nacional para promover la inclusión y la educación financiera, lo que se conoce como un inventario de los programas previos a la estrategia. Los inventarios de iniciativas de EF se recogen en el informe de mapeo realizado por el grupo de trabajo de la ENEF del BCC, en el cual se realiza una valoración de los resultados del mismo para que sean considerados como diagnóstico inicial.

## Acciones realizadas hasta diciembre de 2021

En la creación de la ENEF están concebidos el análisis, la publicación y la incorporación de todos los trabajos investigativos desarrollados que aporten elementos esenciales para la toma de decisiones dentro de las etapas y tareas a desarrollar. Una de las tareas iniciales fue la revisión de trabajos que se han publicado sobre IF y EF en el país, la creación de la bibliografía básica de EF y la ejecución de las actividades claves de la etapa de preparación y concluir las para iniciar el diseño. Entre las principales actividades concluidas están:

- El mapeo de iniciativas de EF. El propósito es realizar el mapeo de las iniciativas de EF mediante la aplicación de una encuesta. Esta acción constituye una de las tareas principales de la etapa inicial o de preparación de la metodología aplicada para la ENEF. Se trabajó con la asesoría de la Fundación Alemana de Cajas de Ahorro. (Mapeo ENEF, 2020).

# 24



La consolidación de informes, artículos y de capítulos de libros ha sido la metodología aplicada en esta etapa de levantamiento de necesidades en EF, así como otras actividades previstas en la etapa de pre-

- El Informe de Diagnóstico de la EF en Cuba. Documento con la selección de los principales diagnósticos y estudios realizados en Cuba a partir de 2016 y proyecciones de trabajo de la ENEF en etapas de diseño e implementación (Diagnóstico ENEF, 2021).
- Documento de buenas prácticas para la EF en Cuba para su incorporación en documento de la ENEF. La identificación de las buenas prácticas tiene como finalidad que la EF en Cuba -con todos sus beneficios- llegue a todos los destinatarios con la calidad que requieren (González J.; Delgado, L.A.; Pérez, L., 2020).
- La propuesta de Catálogo de Herramientas de EF. Documento que valora posibles formas de llevar la EF a diferentes grupos destinatarios para su posterior análisis por el Comité Técnico (González J.; Delgado, L.A.; Pérez, L., 2021).
- La realización de talleres de sensibilización del grupo líder y de los miembros del comité técnico pertenecientes al SBFC. Igualmente, se expusieron los resultados de estas etapas en los consejos de dirección del BCC.
- Los resultados se expusieron también en el taller científico convocado por la ANEC y la Sociedad Cubana de Banca: “La banca y sus perspectivas”, desarrollado en el Palacio de las Convenciones el 10 de junio de 2021.
- Preparación del borrador de la ENEF, que consiste en el esquema general del documento, contenidos y las acciones identificadas hasta la fecha para sostener encuentros con los bancos y crear el plan estratégico de acción general que quedará detallado en dicho documento. El mismo contiene una estructura que debe responder a las necesidades identificadas:
  - Portada.
  - Reconocimiento.
  - Introducción.
  - Coordinación de la ENEF.
  - ENEF: Visión. Misión. Objetivos. Premisas. Principios. Concepto. Líneas de Trabajo basadas en diagnósticos. Grupos destinatarios. Revisiones.
  - Programas e iniciativas: Contenidos y competencias. Buenas prácticas.
  - Plan de acción estratégico e indicadores.
  - Referencias bibliográficas.
- Participación del grupo líder y representantes de varias instituciones en el taller: La importancia del enfoque de género para la IF, en el cual se sientan las bases para dar atención especial a la mujer en nuestros diseños.
- Constituir el Comité Estratégico e incorporar al Comité Técnico los miembros de otros organ-

mos que deben aportar nuevos elementos, enfoques y deben aprobar el documento que se presente para consulta y posterior aprobación.

El Banco Central de Cuba es el órgano promotor para el desarrollo de la ENEF, pero por sí solo no puede actuar. Un elemento fundamental es el establecimiento de las alianzas estratégicas con otros organismos e instituciones del país, tales como la academia, la ANEC, así como aquellos porque se considere oportuna su participación. La adecuada coordinación e instrumentación de estas alianzas permite, entre otras:

- Evitar la duplicidad de acciones.
- Identificar el personal necesario, asignar roles y funciones de los responsables.
- Elaborar los planes de trabajo con objetivos específicos y preestablecidos.
- Establecer mecanismos y canales de comunicación, información, sensibilización, concientización y difusión.
- Diseñar y preparar proyectos, programas de estudios y capacitación.
- Diseñar herramientas de medición y evaluación de los resultados que permitan corregir eventuales fallas del diseño en la medida que esta se vaya implementando y realizar su mejora continua.
- Empezar programas y proyectos destinados a todos los niveles de la educación y a la formación de los docentes que los impartirán, así como la extensión a todos los segmentos de la población, priorizando aquellos más desfavorecidos por su edad o ubicación geográfica.

Las líneas estratégicas en fase de elaboración, así como el análisis y el diseño de acciones, se han establecido para separar las poblaciones y sus necesidades, y de esta forma poder identificar aquellas que puedan realizarse en el corto plazo, definiendo fechas meta para todas las que puedan quedar a un largo plazo. El objetivo es que la ENEF pueda tener un lanzamiento con todas las acciones recogidas e identificadas para revisión a los 2 años, aun cuando el documento tenga una validez por 5 años a partir de su aprobación.

Según la Asociación de Supervisores Bancarios de Las Américas (ASBA), existen ventajas de crear una ruta institucional de EF (ASBA-SPK, 2019b).

- **Acción concertada:** Todas las partes relevantes de la organización están trabajando y moviéndose en una dirección similar y de forma consistente.
- **Inversión bien dirigida:** Cada programa o iniciativa puede ser evaluado en términos claros antes de proceder: ¿Ayudará a lograr los objetivos que se han acordado?
- **Sinergias:** Las organizaciones pueden evitar “re-inventar la rueda”, al adoptar enfoques similares

que se apoyen mutuamente; permite evitar errores y que no se desperdicien esfuerzos y recursos.

- **Economías de escala:** Al compartir información y recursos a través de la organización y el uso del poder institucional colectivo (por ejemplo, uso de proveedores externos/proveedores de servicios), se puede aumentar el rendimiento de las iniciativas.
- **Consistencia de enfoque:** Cuando diferentes unidades de negocio o los equipos abordan la EF de manera similar, el planteamiento de la institución en materia de EF es consistente y predecible. Dondequiera que se desplieguen internamente, esto fomenta el compromiso y la productividad.

- La elaboración del informe sobre el diagnóstico de la situación de la educación financiera en Cuba permite obtener una percepción del estado de la EF en el país.
- El diagnóstico obtenido posibilita diseñar una estrategia basada en las necesidades que han sido identificadas.
- El mapeo de iniciativas realizado en 2020 permite determinar el nivel de iniciativas de educación financiera en cada una de las instituciones bancarias del país.
- La Estrategia Nacional de Educación Financiera constituye un instrumento eficaz para trazar líneas claras y coordinadas hacia la mejora de la inclusión y la educación financiera. Permite de-



- **Movilización y motivación:** Una ruta común proporciona una base para comunicar la intención, involucrar a los interesados en torno a objetivos y construcción de apoyo institucional a largo plazo.
- **Una base para medir el éxito:** La claridad de dirección y de propósito proporciona una base sólida para medir el progreso y el éxito, incluyendo el retorno de la inversión.

## Consideraciones finales

Con el análisis de los resultados obtenidos en la etapa inicial de la ENEF, se puede concluir lo siguiente:

- La Estrategia Nacional de Educación Financiera la conduce el Banco Central de Cuba con la participación activa de bancos e instituciones financieras, y con la indispensable participación de otros actores. El establecimiento de la alianza estratégica con otros organismos e instituciones del país representa la posibilidad de éxito de esta estrategia. La articulación de acciones con todos los organismos implicados y los representantes del sector bancario y financiero permitirá una efectiva ejecución de acciones que tributen a elevar la cultura financiera.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alianza para la inclusión financiera. (2018). Communication strategies for national financial inclusion strategy implementation. [https://www.afiglobal.org/sites/default/files/publications/2019-4/AFI\\_GN34\\_Tanzania\\_stg4.pdf](https://www.afiglobal.org/sites/default/files/publications/2019-4/AFI_GN34_Tanzania_stg4.pdf)
- ASBA-SPK. (2019a). Guía de Implementación. Documento de guía para completamiento de encuesta bajo la Cooperación Técnica Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas ASBA–SPK. Proyecto: La Educación Financiera y su relación con la regulación y la supervisión. Instrumentos de medición de regulación e implementación de políticas de Educación Financiera en los sectores público y privado.
- ASBA-SPK. (2019b). Herramienta de autoevaluación: involucramiento de las autoridades de Regulación y Supervisión en la Educación Financiera bajo la Cooperación Técnica Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas ASBA–SPK. Proyecto: La Educación Financiera y su relación con la regulación y la supervisión. Instrumentos de medición de regulación e implementación de políticas de educación financiera en los sectores público y privado.
- Comisión Intersectorial para la Educación Económica y Financiera. (2017). Estrategia de Educación Económica y Financiera de Colombia, 2016-2017.
- Decreto Ley N°361. (2018). Facultades del Banco Central. Capítulo II, sección segunda, Artículo 12, numeral 44.
- Delgado, L. A. (2018). Estrategia del Banco Central de Cuba para estructurar el proceso de creación de herramientas de educación financiera. Tesis de maestría de calidad del software. Universidad de las Ciencias Informáticas. La Habana, Cuba.
- Delgado, L. A. (2020). Educación Financiera: propuesta de una estrategia para Cuba. En Borrás, F. Coordinador. La banca comercial cubana: propuestas de desarrollo. Editorial Félix Varela: pp. 375-396. La Habana.
- Diagnóstico ENEF. (2021). Informe de consolidación de los resultados de diagnósticos de educación financiera elaborado por los miembros del grupo líder de la ENEF. La Habana. Marzo, 2021.
- Figueredo, M.; Cordero, D. (2018). Estrategia de EF de Costa Rica elaborada por el gobierno bicentenario.
- Gobierno de Costa Rica. (2018). Estrategia de EF de Costa Rica elaborada por el gobierno bicentenario.
- González, J. (2021). La Educación Financiera en la edad escolar, propuesta de una estrategia de acción.
- González, A. (2020). Propuesta de Modelo estratégico de inclusión financiera para la población cubana. Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana. CUJAE, La Habana.
- González, J. A.; Delgado L. A.; Pérez, L. (2020). Buenas prácticas para la Educación Financiera en Cuba. Revista del Banco Central de Cuba, Año 18(3).
- González, J. A.; Delgado L.A.; Pérez, L. (2021). Catálogo de iniciativas de EF. Revista del Banco Central de Cuba, Año 25(1).
- Grifoni, A., Mejía, D., Morais, S., Ortega, S., & Roa, M. J. (2020). Estrategias nacionales de inclusión y educación financiera en América Latina y el Caribe: retos de implementación. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1605>.
- Mapeo ENEF. (2020). Informe de resultados del mapeo de iniciativas de EF. Elaborado por los miembros del grupo líder de la ENEF en 2020.
- OCDE. (2012). Principios de alto nivel de la OCDE/INFE sobre estrategias nacionales de educación financiera.
- OCDE. (2015). National Strategies for Financial Education/ OECD/INFE Policy handbook. [www.oecd.org/daf/fin/financial-education/National-Strategies-Financial-Education-Policy-Handbook.pdf](http://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/National-Strategies-Financial-Education-Policy-Handbook.pdf)
- Plan Nacional de EF de Argentina. (2019). Documento Plan Nacional de Educación Financiera. República de Argentina.
- Resolución N°115. (2021). Constitución y funciones del grupo líder para la ENEF. Emitida por el BCC.

\* Jefa del Departamento de Desarrollo de Sistemas e Interoperabilidad del BCC, Directora de Recursos Humanos del BCC y Experta de la Dirección de Sistemas de Pago del BCC, respectivamente

# Marketing digital para productos y servicios informatizados de la banca

Lic. Yanelis Rodríguez Hernández\*

28

Gracias al desarrollo y a la expansión de nuevas tecnologías, el sector financiero ha vivido una gran revolución en sus formas de hacer. Con la creciente demanda de servicios digitales y la aparición de competidores, las entidades bancarias deben encontrar otras formas de atraer clientes, retener y fidelizar a los ya existentes. Por tanto, en este contexto es necesario conocer el marketing digital.

La investigación tiene como objetivo sistematizar los fundamentos teóricos referidos al marketing digital y los productos informatizados de la banca. Como métodos teóricos se utilizaron el histórico y el lógico, abstracción-deducción y analítico-sintético. El aporte está en función de dar a conocer las peculiaridades del marketing digital para la comercialización de productos y servicios bancarios.

Como resultado, se exponen varios elementos que sirven de base para entender la transformación digital de la banca, no como un proceso aislado, sino como parte de la evolución en las tendencias de los usuarios y la necesidad de mejorar las acciones para fidelizar a los clientes.

La transformación digital de la banca ofrece más alternativas que nunca a los consumidores de servicios financieros, que van desde tarjetas de crédito hasta portafolios de inversión, pasando por plataformas bancarias completamente digitales. Por tanto hacerse notar para conectar con nuevos usuarios y lograr fidelidad es cada vez más difícil.

Ante este panorama, es cada vez mayor la demanda de estrategias innovadoras, eficientes y sostenibles de marketing financiero. Sin embargo, el marketing fi-





nanciero no es un tema que deba tomarse a la ligera, debido a que está en juego la reputación de una institución y la credibilidad ante usuarios que son cada vez más activos, críticos e inteligentes.

Esta transformación ha sido acelerada como respuesta a un mercado que se vuelve cada día más proactivo y demandante. La pandemia del Covid-19 ha cambiado la vida de todos y la forma en la que interactuamos y consumimos servicios. Hay más personas que se inclinan por utilizar servicios en modalidad remota y evitar así desplazamientos y posibles contagios.

Las necesidades de información de los usuarios han cambiado, usan su teléfono y motores de búsqueda para atender necesidades inmediatas. Son dueños de la reputación de las marcas porque cuentan con plataformas sociales que les permiten recomendar productos y servicios, si su experiencia es agradable, o hablar mal de todas las que fallaron en cumplir con sus expectativas, dando como resultado una publicidad indirecta que representa una importante oportunidad, si se sabe aprovechar.

Teniendo en cuenta este escenario y partiendo de las peculiaridades que ofrece actualmente el marketing digital para la comercialización de productos y servicios de la banca en el mundo, el objetivo de esta investigación es sistematizar los fundamentos teóricos referidos al marketing digital y los productos informatizados de la banca.

La tecnología digital está transformando la industria financiera porque está revolucionando los servicios de pago, ahorro, préstamo e inversión y los agentes que los proporcionan. Las empresas de tecnofinanzas y los gigantes tecnológicos ahora compiten con bancos y otras entidades tradicionales en diversos mercados. Mientras tanto, las monedas digitales prometen trans-

formar el mismo corazón de las finanzas: el dinero.

Sin embargo, es importante destacar que las tecnologías no tendrán éxito de por sí solas. Las innovaciones digitales dependen crucialmente de unos pocos factores que habilitan la tecnología. Primero son los teléfonos móviles e Internet, que conectan a las personas y empresas con la información y los proveedores de servicios financieros. Lo segundo es el almacenamiento y el procesamiento de enormes volúmenes de datos digitales. Por último, avances como la computación en la nube, el aprendizaje automático, la tecnología de libro mayor distribuido y las tecnologías biométricas también aportan lo suyo. Pero la clave de todas ellas es la capacidad para reunir información y llegar a los usuarios a un costo muy bajo (Frost, Gambacorta, & Song Shin, 2021).

En los últimos años, una serie de tecnologías disruptivas se ha introducido en el día a día de ciudadanos, empresas y gobiernos. El sector financiero no es ajeno a esta tendencia y el uso de estas tecnologías ha aumentado de forma exponencial, generando cambios significativos e, incluso, nuevos modelos de negocio en el sector. Para ello las entidades deberán llevar a cabo una correcta gestión de riesgos y la aplicación de principios como el de proporcionalidad o de responsabilidad activa que les permita no solo identificar y cumplir con los límites establecidos regulatoriamente, sino también establecer límites de tipo ético al uso de estas tecnologías para proteger a sus propios clientes.

Por otro lado, el carácter habilitador de la tecnología para los nuevos canales, junto con la pérdida de relevancia de las oficinas físicas como barrera de entrada, o el masivo volumen de datos que atesoran las grandes compañías digitales, combinado con su enorme capacidad de análisis y extracción de valor de esos datos, amenazan el dominio de la banca sobre el negocio propiamente bancario (Menéndez, 2019).

El inicio de la transformación digital cogió al sector financiero sumido en una profunda crisis mundial, que obligó a que todos sus esfuerzos fueran para sobrevivir. Grandes empresas como *Facebook*, *Apple* o *Google* están ofreciendo métodos de pago, lo que supone la desintermediación financiera, y las entidades ya no poseen el monopolio del negocio. En los últimos años, la explosión del mundo digital ha sido una realidad anunciada, ayudada por la evolución de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. El sector bancario y financiero está experimentando y adoptando nuevos métodos de trabajo, a la vez que los clientes demandan unos productos más específicos y accesibles. Las oficinas proporcionan seguridad en las personas mayores (en decrecimiento), o al cliente de perfil bajo (que hay que redirigir), no al cliente joven ni al perfil alto (que tiene menos tiempo y prefiere Internet). Por tanto la banca debe redimen-

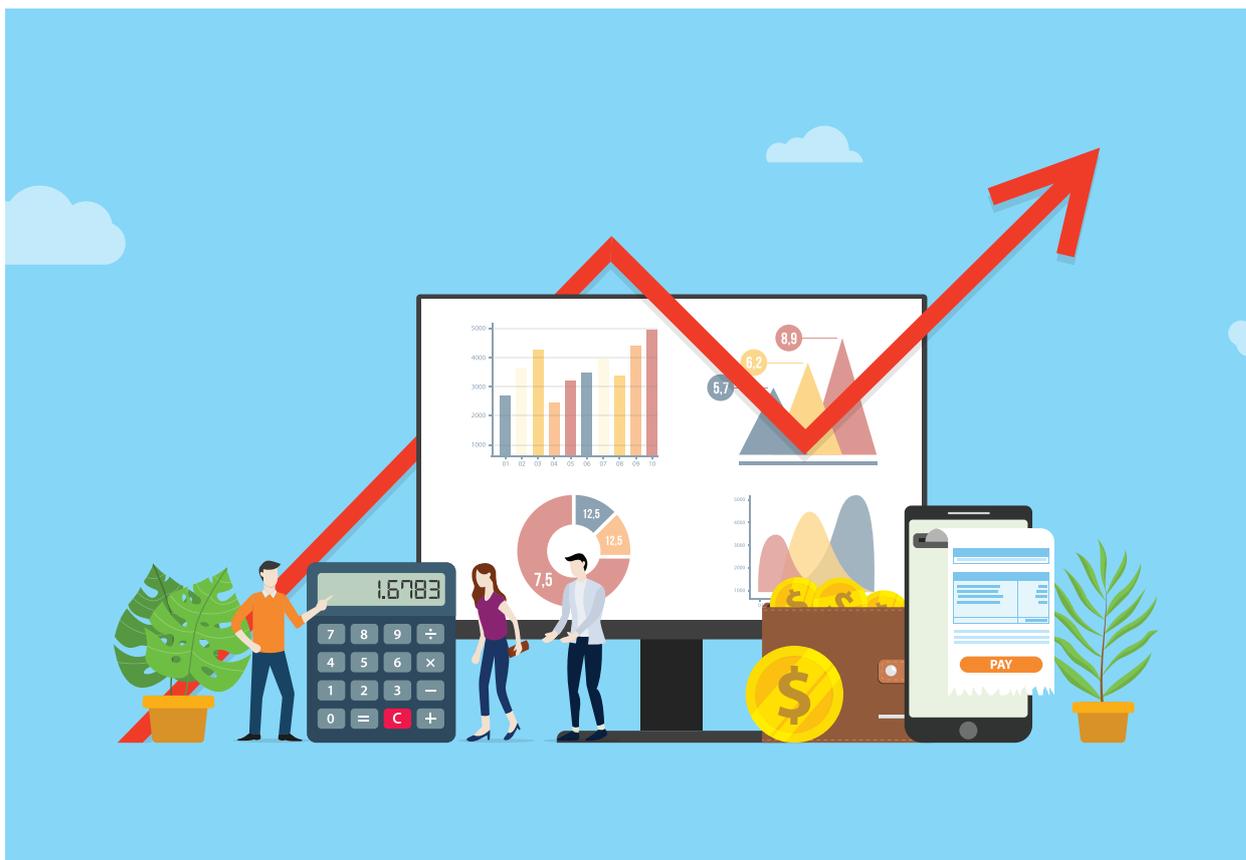
sionar sus oficinas, estudiando cuántas y de qué tipo son necesarias.

La existencia de los cajeros automáticos (ATM) está ligada al dinero físico, por lo que seguirán siendo necesarios hasta su desaparición absoluta, pero antes es previsible que evolucionen hacia una integración plena con el móvil (autenticación con el móvil, no con la tarjeta, y al final usar la pantalla del móvil del cliente en lugar de la del ATM).

para entender el perfil, las necesidades y el sentir de los clientes respecto a productos y/o servicios vendidos. Igualmente está el uso de las criptomonedas que proporcionan nuevos métodos de transferencia de dinero y suponen un gran ahorro para el cliente, al eliminar o reducir cuantiosamente las comisiones que actualmente se cobran por estos servicios.

Trabajando con la seguridad y solucionando los diferentes defectos, podemos augurar un gran fu-

30



Está claro que la banca del futuro será digital, pero sin dejar de lado la multicanalidad, ya que son dos roles muy importantes y necesariamente complementarios. Este proceso de transformación está más fuertemente implementado en personas de 30-50 años, dedicando procesos de transformación específicos para cada perfil de cliente y las edades, pues cada uno requiere métodos diferentes.

Un factor importante es el uso del *smartphone* (teléfono inteligente), que con su implementación será una pieza clave en el desarrollo de la banca digital. Con la tecnología *big data* (término que hace referencia a conjuntos de datos tan grandes y complejos que precisan de aplicaciones informáticas no tradicionales de procesamiento de datos para tratarlos adecuadamente) se convierte el dato en información que facilita la toma de decisiones, incluso en tiempo real, por lo que más que una cuestión de tamaño es una oportunidad de negocio, utilizada

turo en este novedoso método. El cliente se sitúa como el centro de toda actividad, no el producto, la multicanalidad es cada día más real (Martínez, 2016).

La llegada de Internet a la banca ha causado una revolución en la forma de ofrecer los servicios, enfocando sus estrategias en llegar a los usuarios de forma digital con la creación de la banca en línea, aplicaciones móviles, billeteras electrónicas, transacciones para pagos a terceros, pago de los servicios y facturas, etc., hasta hacer una transferencia internacional desde cualquier dispositivo electrónico.

La banca en línea personal es una herramienta para que los usuarios puedan realizar sus movimientos bancarios a través de Internet, y se pone a disposición una amplia cantidad de servicios de autogestión (configuración de pagos programados, gestión de beneficiarios, administración de usuarios y generación de estados de cuentas).

Otras transacciones disponibles en los portales son avances de efectivo de una tarjeta de crédito, compra y venta de divisas, recarga de minutos de telefonía móvil y retiros Paypal, acceso a descargo de copias del contrato de préstamo y matrícula de vehículos, afiliación a tPago, configuración de alertas (notificación de balance, de pagos, de transacciones y seguridad, etc.), control de tarjetas de crédito (definición de transacciones permitidas, etc.), reporte de pérdida de tarjeta y de viaje, solicitud de aumento de límite, solicitud de chequeras y suspensión de cheques y solicitud de transporte de valores de depósitos y recaudos.

La billetera electrónica (digital) es un software que permite almacenar dinero electrónico para realizar operaciones de comercio en línea (*e-commerce*), llamadas también *e-wallets*, billeteras electrónicas y moneoero digital. Funcionan como sustituto de las tarjetas de crédito y débito, o en otro caso, es una versión digital de las mismas, ya que se almacenan los datos en las aplicaciones.

En algunos casos, la billetera que vincula las cuentas bancarias y tarjetas de crédito con teléfonos móviles también está presente en la industria financiera *tPago*, *Moni* y *Tapp*. La banca en línea para negocio contempla: pagos en la misma entidad, transferencias entre cuentas del mismo titular, pagos a otras entidades, autorización de transacciones, pago de impuestos, pago de facturas y servicios, programar nómina automática, desembolsos de préstamos y transferencias internacionales. Otros servicios disponibles (reporte de pérdida de tarjeta, reporte de viaje, solicitar: aumento de límites de productos, de bóveda electrónica, de cartas de crédito, de chequeras y suspensión de cheques y transporte de valores).

Las aplicaciones móviles (personal y de negocio) ofrecen la mayoría de las transacciones que están disponibles en la banca en línea. Existen servicios innovadores ofrecidos exclusivamente como la gestión de turnos y citas, depósitos de cheques con captura de imagen y pagos con código QR para la aplicación móvil personal. En el caso de la de negocio (depósito de cheques, gestión de beneficiarios, pago nómina, suplidos y flotilla, pagos con cheques de administración, pagos de productos bancarios, servicios y facturas, solicitudes bloqueo y desbloqueo de valores, solicitud envío de estados, transferencias internacionales entre otras opciones). Las transacciones multimonedas vía canales alternos digitales son aquellas realizadas en pesos dominicanos, dólares americanos y euros, llevando a cabo la conversión de divisas previo a la transacción de transferencia o pago. Otras son las transferencias internacionales y retiros PayPal.

Disponibilidad de canales para la recepción de reclamaciones: el teleservicio es el principal canal alternativo de recepción de reclamaciones, seguido del co-

reo electrónico. Luego otros no tradicionales como el WhatsApp, la banca en línea y las aplicaciones móviles. Algunos usuarios inician el proceso de reclamación vía redes sociales, sin embargo, estos contactos son redirigidos a los canales tradicionales de la entidad correspondiente. Las redes sociales representan un potencial canal de atención en el primer contacto del cliente, si consideramos su uso habitual entre las nuevas generaciones.

Entre las oportunidades que los usuarios visualizan de cara a los canales alternos, se encuentran para teleservicio: la reducción de los tiempos de espera, la facilidad del acceso a la opción de reclamaciones en las centrales telefónicas, la formación continua de los representantes y la capacidad de solución sin necesidad de redirigir a una sucursal, para los canales de banca en línea y aplicaciones móviles, si bien son valorados como ágiles y fáciles, resaltan oportunidades en establecer procesos claros de seguimiento, así como ampliar las opciones ofrecidas para clasificar el tema de la reclamación. Las redes sociales constituyen un canal emergente, utilizado para comunicar informaciones generales como nuevos productos y servicios, nuevas funcionalidades de los canales, cambios en los horarios de servicio y cualquier novedad que la institución requiera comunicar de una forma masiva, con una menor inversión (De Frías, y otros, 2021).

Los servicios *online* están revolucionando la manera en que los ciudadanos gestionan sus finanzas. La banca por Internet también ha conseguido cambiar el





modelo de las relaciones entre bancos y clientes. Además de ahorro de tiempo y dinero, son más razones las que se suman al cambio. Una de las ventajas es la apuesta por la innovación y el progreso al aplicar las tecnologías más innovadoras, se optimiza el funcionamiento de la web y app móvil, con las que se controla la banca digital. Al estar disponible las 24 horas del día y los 7 días de la semana, es decirles adiós a las esperas. Otro beneficio es el ahorro en costes y comisiones, las transferencias suelen ser gratuitas si se reúne una serie de requisitos muy sencillos. La transparencia por delante y la operatividad con total seguridad son ventajas (Evo Banco S.A., 2021).

Nuevos canales y productos digitales fueron acelerados por el Covid-19. Proyectos de aplicaciones móviles y el onboarding digital, banca en línea, aplicaciones móviles y canal de subagentes bancarios. Otros bancos orientaron sus esfuerzos, a los dispositivos o mecanismos de autenticación, nuevas funcionalidades a través de sus aplicaciones móviles y otras innovaciones como las tecnologías de inteligencia artificial, chatbot y biometría. Todas adoptaron métodos de contacto como el WhatsApp institucional e implementaron la firma electrónica para evitar desplazamientos y hacer eficientes los trámites.

La pandemia aceleró la digitalización de todos los negocios y la banca no fue la excepción. A través de las tecnologías exponenciales (aquellas en las que en muy poco tiempo su precio y complejidad va disminuyendo

de forma relevante, pero al mismo tiempo, su capacidad y el número de aplicaciones aumenta de forma exponencial y son aplicables a la mayoría de los sectores) como el Big Data, reconocimiento visual y de voz, la automatización de procesos robóticos, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para mejorar la incorporación de clientes, las capacidades contra el lavado de dinero y conocer a su cliente permiten detectar fraudes y mitigar los riesgos de cumplimiento. Las técnicas de aprendizaje automático pueden determinar si las transacciones de los clientes son fraudulentas con mayor precisión o sospechosas (Arlene De Frías, 2021).

Los impactos de la revolución digital en todos los sectores, incluida la banca, se han hecho más visibles, reforzando tendencias en curso en el largo plazo. El signo del resultado final dependerá de la implementación de estrategias, políticas y acciones oportunas y capaces de reencaminar la digitalización en pos del desarrollo sostenible (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021).

Para lograr entender todo este avance de las comunicaciones, a partir de la web que cada vez se desarrolla y van apareciendo herramientas y plataformas que nos ayudan a conectar con el cliente, hay que partir de saber qué es el marketing digital, comenzando por la mercadotecnia digital. Según Kotler, es la que surge en la actual era de la información basada en las tecnologías de la información. Los informadores están bien

documentados y pueden comparar diversas ofertas de similares productos. Para ello la marca tiene que segmentar el mercado y desarrollar un producto que satisfaga las necesidades de los públicos objetivos (Kotler, 2020).

El impacto conjunto de las tecnologías ha modificado significativamente las prácticas de marketing en todo el mundo. Han ido apareciendo nuevas tendencias: el consumo colaborativo, la economía del ahora, la integración omnicanal, el marketing de contenidos o el CRM social, entre otras. Esta confluencia terminará provocando la convergencia del marketing tradicional y el digital. Gracias al análisis de big data, los productos y servicios se pueden personalizar cada vez más. En la economía digital la clave es equilibrar estas paradojas.

El marketing debe adaptarse a la naturaleza cambiante de los recorridos de compra del consumidor en la economía digital, como idea fundamental del marketing 4.0.

El perfil de los nuevos consumidores evidencia que el futuro del marketing se dirige hacia una fusión perfecta y absoluta de la experiencia online y offline. En un principio la imagen de marca y su atractivo se conseguirá con una comunicación de marketing basada en el análisis, el estudio de las experiencias pasadas de los clientes y las recomendaciones de amigos y familiares, todo ello a través de canales tanto online como offline (Kotler, Kartajaya y Setiawan 2019). La tecnología debe seguir a la estrategia, no al revés. Por tanto, los conceptos de marketing 5.0 son independientes de las herramientas. Las empresas pueden aplicar métodos con cualquier hardware y software de apoyo disponible en el mercado, pero la clave es contar con especialistas en marketing que sepan diseñar una estrategia adaptada a las distintas aplicaciones tecnológicas, de forma tal que acompañen todo el recorrido del cliente. El objetivo es crear una nueva experiencia sin fricciones y convincente, y para lograrlo es necesaria una simbiosis equilibrada entre la inteligencia humana y la informática.

Existen cinco formas en que la tecnología puede impulsar las prácticas de marketing:

1. Toma de decisiones más informadas, basadas en big data (mayor producto secundario de la digitalización). En el contexto digital, cada punto de contacto con el cliente queda registrado, dejando su huella, y toda esa información puede utilizarse para elaborar un perfil de cliente.
2. Predecir los resultados de las estrategias y tácticas de marketing (ninguna inversión en marketing es una apuesta segura, pero la idea de calcular el rendimiento de cada acción hace que este sea más responsable). Gracias a análisis basados en inteligencia artificial, es posible predecir el resultado antes de lanzar nuevos productos o campañas, lo



que permite adelantarse a los acontecimientos sin poner en peligro la marca.

3. Llevar la experiencia digital contextual al mundo físico (los dispositivos y sensores conectados –Internet de las cosas– permiten a las empresas llevar los puntos de contacto contextuales al espacio físico facilitando una experiencia omnicanal sin fisuras).
4. Aumentar el aporte de valor del comercio de primera línea.
5. Acelerar la ejecución del marketing (este enfoque no solo requiere del respaldo de la tecnología, sino también de una actitud y mentalidad ágiles) (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2019).

El marketing bancario ha evolucionado hacia un marketing personal orientado al cliente, queriendo colocarlo como el centro del negocio y reduciendo sus hiperopciones de consumo, donde existen muchas opciones poco diferenciadas (Fernández-Moya, 2018). Por esta razón, se ha pasado de una comoditización a una diferenciación de servicio, pasando del diseño de reglas y características similares para diferentes servicios y productos a la búsqueda e identificación de las necesidades del cliente para ofrecerle un producto diferenciado. Dicho de otra manera, se ha pasado de centrar el marketing mix en el negocio a centrarlo en el cliente, pasando de un enfoque de marketing transaccional (se centra en las ventas individuales de produc-

to) a un marketing relacional (se centra en la retención de clientes y su fidelización a largo plazo).

Actualmente, las 4Ps del marketing mix pasan a desarrollarse desde la perspectiva del consumidor, convirtiéndose en las 4Cs (cliente, características del producto, canales y comunicación). De esta forma, los clientes darán más valor a un producto adaptado a su persona, buscarán unas características específicas y menos publicidad, pero más comunicación.

La importancia que hoy tiene la digitalización, unida a una nueva cultura de orientación al cliente, ha dado lugar a un nuevo término denominado "Inbound Marketing" o dicho de otra manera "marketing entrante".

El Inbound Marketing permite automatizar, monitorizar y redirigir las estrategias digitales de cualquier negocio con un gran volumen de canales y contenidos online con el fin de atraer clientes y mantenerlos en el tiempo. Podríamos decir que es un marketing relacional "digitalizado".

Las principales características son:

- Innovar basándose en las necesidades no satisfechas de los clientes.
- Tomarse la relación con el cliente como algo más que una transacción.
- Conectar continuamente con los clientes en diversos canales.
- Intentar atraer al cliente de por vida.
- Escuchar sus peticiones y opiniones y mejorar.

Dentro de la filosofía inbound podemos encajar el servicio de aplicaciones móviles de los bancos y sus

blogs, incluyendo el uso de redes sociales, donde la estrategia consiste para este último, en poner un vídeo de interés general que haga que la persona, al reproducirlo, esté en la página del banco y, a continuación de ese, se muestre otro quizás ya haciendo publicidad de un producto o servicio específico. La intención es que, a través de este tipo de contenidos, los usuarios sean proclives a entrar en la página bancaria, constituyendo una estrategia de atracción. Otro detalle serían los mensajes que cada banco envía a sus clientes, muchas veces haciendo publicidad, en este caso directamente y personalizada, que no es ignorada y se basa en tener informado al cliente de las novedades de los productos y/o servicios.

Otra forma es a través de imágenes de sorteos o patrocinios, siendo en estos casos una estrategia de empuje, impulsando el producto hacia los consumidores finales a través de sus canales (Morales, 2018).

### Conclusiones

1. Los factores claves de éxito en la oferta de los productos digitales son: capacidad para conocer a sus clientes y diseñar servicios que identifiquen sistemáticamente las necesidades de los clientes, logren inmediatez y simplicidad, personalización, contenido inteligente y privacidad. Integrar canales disponibles y tomar decisiones en base a datos.
2. Con el surgimiento de Internet, el cliente actual se informa y demanda productos más específicos y



accesibles, por lo que es necesario para la banca, ser más eficientes las operaciones, logrando innovación e implementando estrategias, políticas y acciones oportunas y capaces de reencaminar la digitalización en pos del desarrollo sostenible.

3. El marketing digital surge en la actual era de la información basado en las tecnologías de la información. Para la banca, el marketing ha evolucionado hacia un marketing personal orientado y centrado en el cliente, pasando de un enfoque transaccional a uno relacional.
4. El Inbound Marketing permite automatizar, moni-

torizar y redirigir las estrategias digitales de cualquier negocio con un gran volumen de canales y contenidos online, con el fin de atraer clientes y mantenerlos en el tiempo, logrando para ello una correcta segmentación.

#### Recomendaciones

Profundizar en la temática investigada, y en futuros estudios generalizar y aplicar las acciones del marketing digital a los productos y servicios que ofrece la banca en Cuba.

## BIBLIOGRAFÍA

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021). Tecnologías digitales para un nuevo futuro. Santiago: Naciones Unidas.
- De Frías, A., Páez, I., Il Beras Goico, M. O., De León, J. C., Harada, S., Soto, W., & Ramirez, X. (2021). Ranking de digitalización de la banca dominicana 2021. Superintendencia de bancos. República Dominicana SB., Innovación financiera y nuevas tecnologías.
- Evo Banco S. A. (2021). evobanco.com. Obtenido de <http://www.evobanco.com>
- Fernández-Moya, M. (2018). Apuntes de la asignatura Comportamiento del consumidor. . Madrid: Documento inédito. CUNEF.
- Frost, J., Gambacorta, L. & Song Shin, H. (marzo de 2021). De la innovación financiera a la inclusión. F&D Finanzas & Desarrollo. El futuro digital., 58(1), 14. Obtenido de [www.imfbookstore.org/f&d](http://www.imfbookstore.org/f&d)
- Kotler, P. (2020). mercadonegro. Obtenido de <http://www.mercadonegro.pe/marketing/marketing-digital/el-marketing-digital-según-Philip-Kotler/>
- Martínez, D. (2016). Transformación de la forma tradicional de banca hacia el mundo digital. Universidad Politécnica de Cartagena., Ciencias de la empresa.
- Menéndez, U. (2019). La banca en el siglo XXI: retos y respuestas. Instituto Español de Analistas Financieros/Fundación de estudios financieros. España: Fundación de Estudios Financieros.
- Morales, A. R. (2018). La importancia del marketing financiero. Análisis del marketing bancario en España., Colegio Universitario de Estudios Financieros, Madrid.
- Philip Kotler, H. K. (2019). Marketing 4.0. Mexicana Sa De CV.

# Patrimonio numismático iberoamericano

Entre las colecciones que conserva el Gabinete Numismático del Museo Arqueológico Nacional (España), las acuñaciones realizadas en América constituyen una de las series de mayor relevancia, pieza clave de una historia compartida a lo largo de más de tres siglos y de un Patrimonio Cultural común.

La celebración del Año Iberoamericano de Museos en 2008 brindó una excelente oportunidad para iniciar la puesta en red de este importante patrimonio de tan elevado valor histórico y cultural, sumándose así a la iniciativa de promover el acceso a estas colecciones a través de Internet.

Los fondos de moneda americana del Museo alcanzan una cifra estimada en más de 7.000 piezas, cuya puesta en valor se inició en el marco de un proyecto de investigación internacional, en el que se involu-

craron especialistas de diferentes museos de América Latina. Este proyecto, que hasta ahora ha contado con la participación de Chile, Brasil, Colombia, Ecuador, Costa Rica y Cuba, abarca tanto las acuñaciones realizadas durante la época virreinal, como las emisiones nacionales producidas por los diferentes países tras su independencia.

Presenta una selección de cerca de 2.500 piezas, que comprende emisiones realizadas en las diferentes casas de moneda americanas entre los siglos XVI y XX. Este conjunto se enriquecerá con la sucesiva incorporación de nuevos materiales, hasta completar la puesta en red del total de la colección.

36



# 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 del sitio 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
  - Desarrollo Organizacional
  - Archivos
  - Información Económica
  - Marketing
- Traducción e interpretación (ESTI)
- Localización de informaciones
- Sala de Lectura
- Servicio de préstamos
- Servicio de referencias
- Digitalización de documentos
- Mochila
- Tiempo de máquina



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)

**25** | BANCO  
ANIVERSARIO | CENTRAL DE  
CUBA

