ISSN 1560-795X

BCC

REVISTA DEL BANCO CENTRAL DE CUBA

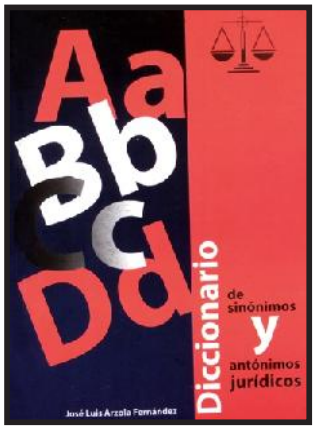
2019/Año 22. N° 1

Nuevas adquisiciones

ERNESTO CHE GUEVARA. MATEMÁTICA & ELECTRÓNICA
Colectivo de autores

Este libro recoge aspectos esenciales del pensamiento y la obra del Che relacionados con la Matemática y la Electrónica.

DICCIONARIO DE SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS JURÍDICOS
José Luis Arzola Fernández



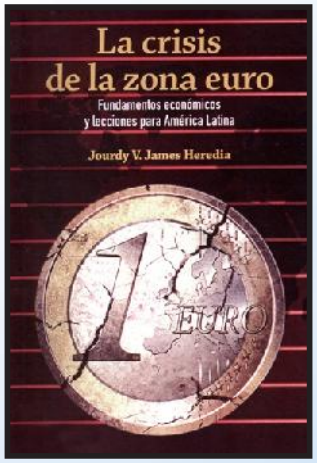
Diccionario imprescindible para los juristas, que disponen de la palabra como herramienta fundamental. Por ello es obligación saber emplearla.

LA COMPETENCIA DESLEAL EN EL MERCADO CUBANO
Dánice Vázquez De Alvaré

Se ofrece una visión de la evolución de la Competencia Desleal como parte integrante del Derecho de la Competencia, con un análisis teórico doctrinal de la institución. Se hace referencia a las transformaciones económicas más importantes realizadas en Cuba, que, a juicio de la autora, han influido en el fenómeno que se analiza.

LA CRISIS DE LA ZONA EURO. FUNDAMENTOS ECONÓMICOS Y LECCIONES PARA AMÉRICA LATINA
Jourdy V. James Heredia

El autor, luego de una rigurosa investigación, aborda cómo entender los impactos de la crisis económica global en Europa, así como los posibles escenarios de la Eurozona y sus consecuencias para América Latina.



BCC
REVISTA DEL BANCO CENTRAL DE CUBA
2019/Año 22. Nº 1

SUMARIO

Acontecer

Bancarios cubanos van por más en su agenda de trabajo de 2019 2
Lic. Daymara Almenares Cabrera

6 **Banco Central de Cuba avanza en su estrategia de informatización**

CADECA celebra su XXV Aniversario 7
Lic. Jéssica Domínguez Fuster

Análisis

9 **Fortalecimiento de las medidas preventivas y de control en los pagos a trabajadores por cuenta propia**
Lic. Anaya Torres Hernández

Implementación del nuevo Sistema de Gestión de Riesgo Operacional 12
Lic. Evelin Conesa Pérez

19 **Sistemas automatizados de gestión**
Tec. Yacnier Peláez Cáceres

Técnica Bancaria

Interrelación práctica entre el control interno, la capacitación y la ejecución de pruebas y revisiones 23
Lic. Dadmaris Roche Borrego, Ing. Marisol González Ramos y Lic. Massiel Milián Martínez

28 **Manual de contabilidad para la cooperativa no agropecuaria de construcción SACHA & M**
MSc. Maydelín Orozco García y MSc. Taimy Torres Soto

La educación de ciclo corto, una opción para la formación de la cantera de especialistas bancarios 36
MSc. Jorge A. González García

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

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

Comité Editorial: Katerine Aliño, Ana Isbel Pérez Nuñez, Marta Lussón, Nelson Martínez, Mercedes García, Guillermo Gil.
Coordinadores: Guillermo Sirvent, Banco Popular de Ahorro; Jorge Luis Veledo, Banco de Crédito y Comercio; Elena Lima, Banco Metropolitano; María Isabel Morales, Banco Exterior de Cuba; Jéssica Domínguez Fuster, CADECA; Wendy Luna Fierro, Banco de Inversiones.
Edición y corrección: Carmen Alling García. caridad.carmen@bc.gob.cu
Diseño: Ariel Rodríguez Pérez. graphik.cu@gmail.com
Encuéntrenos en Internet: www.bc.gob.cu.
Publicación a cargo de la Dirección de Información y Comunicación Institucional. (DICI)

Bancarios cubanos van por más en su agenda de trabajo de 2019

Lic. DAYMARA ALMENARES CABRERA*

Con la visión de plantear soluciones creativas para las dificultades existentes, los bancarios cubanos asistieron el 13 de marzo a la Reunión de Balance del Sistema Bancario y Financiero (SBF) 2018.

La actividad fue presidida por Miguel Díaz-Canel Bermúdez, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros; Ricardo Cabrisas Ruíz, vicepresidente del Consejo de Ministros; Marino Murillo Jorge, jefe de la Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo; Irma Martínez Castrillón, ministra presidente del BCC; Alejandro Gil Fernández, ministro de Economía y Planificación, y Félix Martínez Suárez, viceministro de Finanzas y Precios.

También asistieron Lina Pedraza, funcionaria del Comité Central; funcionarios del Departamento Económico, y Dulce María Iglesias Suárez, secretaria general del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Administración Pública.

Participaron los presidentes y directivos de las instituciones del Sistema Bancario y Financiero cubano, y se contó con la significativa presencia de jóvenes adiestrados de reciente incorporación.

Este Balance fue concebido para que coincidiera precisamente con esta fecha, en que un grupo de jóvenes, 62 años atrás, demostró su apoyo al proceso revolucionario que se gestaba en la Sierra Maestra; y hoy las nuevas generaciones de bancarios ratifican su apoyo a la continuidad de este proceso.

En un clima de orgullo revolucionario, se rememoró el legado del invicto Comandante en Jefe, y se rindió homenaje al 60 Aniversario del triunfo de la Revolución cubana y al 500 de la fundación de la Villa de San Cristóbal de La Habana.

La ministra presidente del BCC abordó la compleja situación del contexto nacional e internacional en 2018, marcada por el recrudecimiento del blo-

queo y la persecución financiera. En este sentido, alertó de los peligros que entraña la actual escalada imperialista para implementar una plataforma de restauración capitalista y neoliberal, y liquidar los procesos progresistas y de izquierda.

Por otra parte, subrayó la extraordinaria importancia del proceso de consulta popular sobre el Proyecto de Constitución de la República, que concluyó con la ratificación de la significativa mayoría de la población cubana mediante el referendo, lo que evidenció una vez más el contundente apoyo del pueblo a la Revolución y su continuidad.

En la presentación del Informe de Balance, dio a conocer los resultados sobre la aprobación y ejecución de créditos a damnificados por los huracanes Sandy, Matthew e Irma. Puntualizó que, hasta diciembre de 2018, los bancos habían aprobado para los damnificados de estos eventos meteorológicos 198,941 créditos, de los cuales se han ejecutado 166,476 por un monto de 503 millones 300 mil pesos, destacándose que las instituciones bancarias garantizaron esta demanda en los tiempos requeridos.

En cuanto a los recursos humanos del SBF, describió que el sistema cuenta con 27,283 trabajadores; de ellos, el 35,7% son graduados del nivel superior y el 57,7%, del nivel medio superior. El 43,9% son menores de 40 años; el 24,8% está entre 40 y 55 años, el 31,3% son mayores de 55 años, representando las mujeres el 72%. El 21,5% son militantes de la UJC o del PCC.

La necesidad de elevar la calidad de los servicios constituyó uno de los pilares de este Balance. Al respecto, expresó la importancia de reducir la cantidad de quejas relacionadas con los servicios bancarios, de potenciar la eficiencia y calidad del servicio de la red de cajeros automáticos, consolidar los servicios de la banca electrónica, elevar la efectividad de la sucursal electrónica e incrementar la cantidad de cubículos de caja y sucursales bancarias.

Irma Martínez Castrillón realzó la importancia de buscar siempre la excelencia en los servicios bancarios. De igual forma, aclaró que, aun cuando los clientes han valorado de positivo el resultado en los múltiples ejercicios realizados por las oficinas de las instituciones bancarias mediante encuestas, estamos convencidos de que ese resultado no es el que requiere nuestra población, al acceder a nuestros servicios.

Como un factor fundamental, resaltó que la demanda de servicios bancarios es superior a las posibilidades que pueden ofrecer las infraestructuras de las instituciones, para lo cual se ha desarrollado un grupo de acciones dirigidas a atenuar las consecuencias negativas de este factor. Especificó el incremento de oficinas con horario extendido, la generalización del servicio de operaciones por cuenta de Cadeca en las sucursales bancarias, el empleo de trabajadores por cuenta propia como gestores cobradores, la ampliación del servicio de conducción al cliente utilizando más la Banca Remota, Telefónica y Móvil, y la creación de oficinas de negocios especializadas.

Sobre la política crediticia que implementa el SBF, describió que, al cierre de 2018, la ejecución de los créditos por los diferentes sectores mostró un decrecimiento del 13.0% en relación con igual periodo del año anterior. Igualmente, planteó que los únicos incrementos de los financiamientos ejecutados se reportaron en los créditos a los damnificados con un 73.9%, y en el sector cooperativo agropecuario con un 2.4%. Especificó que los

mayores decrecimientos en los créditos ejecutados se registraron en las cooperativas no agropecuarias con el 54.6%, y los trabajadores por cuenta propia TCP) y otras formas de gestión no estatal (OFGNE) con el 40.9%.

Otro de los temas medulares de la reunión fue la implementación de la Política de Informatización en el SBF. Al respecto, la ministra presidente explicó que la política está implementada mediante la "Estrategia de desarrollo de los canales de pago y de la infraestructura informática", aprobada en 2015 por el Consejo de Dirección del Banco Central de Cuba (BCC), la cual abarca 13 proyectos y 2 líneas fundamentales: la primera de ellas dirigida al desarrollo de los canales de pago electrónicos en todo el país para acercar los servicios bancarios a la sociedad y hacer realidad la inclusión financiera; la segunda orientada al desarrollo de la infraestructura informática que garantiza las plataformas seguras y eficientes que requiere el sistema bancario.

En este orden, Martínez Castrillón ofreció un grupo de cifras que muestran el paulatino aumento del uso de los canales de pago electrónicos en Cuba. Las operaciones con tarjetas que no mueven efectivo se incrementan en un 73% con relación al año 2017, con 8.5 millones de operaciones por 1 200 millones de pesos.

Aun cuando existen insatisfacciones en el uso eficiente de estos canales, el SBF busca alternativas para demostrar su eficiencia y confiabilidad a la población. Por eso, en 2018 varias instituciones financieras ofrecieron bonificaciones a las compras efectuadas a través de las terminales de punto de venta (TPV o POS) situadas en la red comercial.

Se informó que la Banca Móvil a través de la plataforma Transfermóvil es el canal que más crece, aunque el uso de la Banca Electrónica y de la Banca Telefónica muestra igual un incremento. Durante 2018 se incorporaron al Transfermóvil nuevos servicios como la recarga de celular y el cambio de límite de la tarjeta magnética, y se está trabajando con ETECSA para incorporar otros servicios, entre los que se incluye el pago directo con el móvil en los comercios de CIMEX.

Se hizo énfasis en las facilidades que ofrecen los canales de pago electrónicos a un tarjetahabiente cubano hoy en día. Cualquier persona que posee una tarjeta magnética ya cuenta con la posibilidad de realizar un grupo de acciones, porque, aparte de las consultas sobre su cuenta y las opciones de transferencia, puede comprar productos en los comercios con TPV habilitados, realizar el pago de la factura de los servicios básicos (electricidad, teléfono, más el agua y las multas de tránsito para los clientes del Banco Metropolitano), la recarga del celular prepago a través de Transfermóvil y el pago de los impuestos.

En materia de comercio electrónico, la ministra presidente destacó que en 2018 se realizó el lanzamiento oficial de las tiendas virtuales: 5ta y 42 de Tiendas Caribe, Superfácil de Citmatel y el envío de giros nacionales de Correos de Cuba. Estas plataformas requieren mayor sistematicidad en el monitoreo y agilidad de resolver los problemas presentados, precisó.

Asimismo, señaló los problemas identificados en el sistema bancario y las principales líneas de trabajo para 2019: mejorar la calidad de los servicios, continuar implementando la política de informatización, con énfasis en el gobierno y comercio electrónicos, y fortalecer el control interno, la comunicación institucional, la capacitación del personal y la logística interna.

Como retos puntualizó la actualización de las normas bancarias en correspondencia con la nueva Constitución, y de todas las leyes y decretos que de la misma emanen, así como el apoyo al crecimiento de la economía mediante la implementación efectiva de las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, crediticia y de precios.

Insistió en incrementar el uso de los canales de pagos electrónicos, teniendo en cuenta el aumento del nivel de operaciones que no mueven efectivo; también en utilizar más la pasarela de pagos y las terminales de puntos de venta, y en fortalecer la banca móvil.

Como metas para 2019, aseveró incrementar la calidad de los servicios, a pesar de las limitaciones de infraestructura de las oficinas; ampliar la bancarización y reducir los trámites que realiza la población. De igual modo, instó a profundizar en las acciones de control y promover las alianzas con las universidades, los centros de estudio y entidades nacionales en todo el país.

Al concluir la presentación del Informe, rememoró las palabras del Comandante en Jefe dirigidas a los bancarios el 2 de octubre de 1961, cuando expresara que cada una de las transformaciones económicas y financieras que había llevado a cabo la Revolución, siempre había requerido la participación del sector bancario cubano.

Como parte del debate, directivos de distintas instituciones bancarias expusieron sus experiencias sobre el otorgamiento de créditos y la aprobación de financiamientos para proyectos de desarrollo local y actividades productivas. Al respecto, la ministra presidente llamó a la integración de las instituciones y a ser más proactivos, en aras de elevar la calidad de todos los servicios.

En su intervención, el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros subrayó, en particular, los desafíos que en materia legislativa supone la aprobación de la Constitución, hecho que constituyó una gran victoria del pueblo cubano.

Por otra parte, expresó satisfacción de estar participando en el Balance del Sistema Bancario Nacional y reconoció que el informe presentado es completo, abarcador e integrador, y que identifica los principales problemas y objetivos de trabajo.

Reafirmó la importancia del sistema bancario en la implementación de las políticas monetaria, financiera y crediticia, y el papel decisivo que debe desempeñar en la ampliación del camino hacia el comercio electrónico. Agregó que el SBF debe centrarse en aumentar los financiamientos a las cadenas productivas y ser más proactivo en la relación comercial con las empresas.

Las instituciones bancarias deben ganar protagonismo en los territorios, dado el reconocimiento de la autonomía municipal en el texto constitucional, lo que implica un mayor despegue de los proyectos de desarrollo local, tema que implica un tratamiento financiero, puntualizó.

Pese a las limitaciones, enfatizó la necesidad de respaldar financieramente los procesos económicos importantes como los encadenamientos productivos con las exportaciones, la inversión extranjera, el turismo y la sustitución de importaciones. De esta forma, convocó al sistema bancario a apoyar en el

cierre de los ciclos de las exportaciones con el cobro oportuno.

Al tratar el tema de los cuadros en el sistema bancario, el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros aseveró que especialmente los de este sector deben distinguirse por la honestidad, la sensibilidad para atender los problemas de la población y la cultura del detalle, lo cual impacta definitivamente en el incremento de la calidad de los servicios, que deben llevarse a cabo con menos burocracia.

Como parte de los pilares de su gestión de gobierno, insistió en el valor de la comunicación social en el desempeño de todas las funciones, pero en especial, la bancaria. Instó a desarrollar estrategias que promuevan una cultura de excelencia sobre los servicios bancarios y sus ventajas, lo cual se transforme en un incentivo para el uso de todos los instrumentos bancarios por el sector empresarial.

Con respecto a la implementación de la comunicación institucional en el sistema, expresó la necesidad de crear ambientes de trabajo favorables, que permitan la concreción de las aspiraciones profesionales. Hizo especial énfasis en los jóvenes bancarios, que deben contar con suficientes opciones de superación y con la participación real en los colectivos de trabajo a los que pertenecen.

Además, explicó la importancia de continuar desarrollando, por un lado, el gobierno electrónico, con la informatización de todos los procesos internos y de servicios a la población, y por otro, el comercio electrónico, con la bancarización de los servicios. A tono con lo anterior, sostuvo que el proceso de implementación del comercio electrónico por el SBF puede contribuir al ordenamiento del sector no estatal.

De esta forma, recalcó el rol trascendental que tiene la investigación científica y su impacto en la solución de los problemas del sector, ya que promueve la búsqueda de soluciones innovadoras. De ahí que instara a mantener las alianzas con los centros de estudio y las universidades, y a buscar otras nuevas. "*La economía hay que desarrollarla con ciencia; la modernización de la actividad bancaria lleva ciencia*", acentuó.

La batalla ética contra la corrupción fue otro pilar de la intervención del Mandatario cubano, quien resaltó la necesidad de fortalecer el enfrentamiento ante posibles manifestaciones de lavado de activos, negocios ilícitos, entre otros. Destacó que la honestidad tiene que distinguir al personal que labore en el sistema bancario en todo momento, lo cual, conjugado con la sensibilidad ante los problemas de la población y una cultura del detalle, permitirá lograr mejores servicios, así como una mayor agilidad, eficiencia y creatividad para enfrentar los problemas.

La clausura de esta actividad fue un momento emotivo, al recibir de manos de la ministra presidente del BCC la serie de billetes firmados por el Che en el momento que se desempeñara como presidente del Banco Nacional de Cuba.

En sus palabras finales, Díaz-Canel compartió con los presentes la voluntad de seguir trabajando con la convicción de que vamos a seguir adelante, y de que entre todos siempre iremos por más.

* Gestora en Comunicación y Marketing del BCC

Banco Central de Cuba avanza en su estrategia de informatización

(PRENSA LATINA)

Como parte de una estrategia de informatización de la sociedad cubana, el Banco Central desarrolla importantes programas para mejorar sus servicios, facilitar las ofertas a la población y generar ahorros.

"El sistema bancario cubano tiene un plan de automatización que se renueva cada tres años; precisamente recién aprobamos el del trienio 2019-2021, que tiene dos líneas estratégicas: fortalecer la infraestructura informática y desarrollar la banca digital", explicó a Prensa Latina Oreste Perdomo, director técnico de la institución bancaria.

"Nuestro objetivo en un futuro próximo es digitalizar nuestros servicios, o sea, que nuestros clientes puedan utilizarlos sin necesidad de visitar las sucursales", puntualizó.

En ese sentido, detalló que el canal más conocido es la Red de Cajeros Automáticos, que suman 932 distribuidos por toda la geografía nacional, principalmente en la capital, donde superan los 500, reveló.

También resaltó la Red de Terminales de Puntos de Venta (TPV), operada por Fincimex, e integrada por unas 12 mil unidades.

A ellas se suman la banca telefónica y la remota. La primera funciona en La Habana desde 2006 y permite pagar diversos servicios como la electricidad, teléfono, algunas multas, entre otros, expresó.

Perdomo indicó que la segunda es un servicio para personas naturales o jurídicas, y destacó también la importancia de la banca móvil, que tiene un crecimiento constante.

El especialista explicó que, en los últimos tres años, más del 90% de las operaciones con tarjeta magnética son extracciones de efectivos en cajeros automáticos o en ventanilla.

En los primeros meses de 2019. apenas un 9,3% son pagos que se realizan a través de TPV, banca telefónica u otros canales, aunque la cifra mejoró con respecto a 2017 (6%) y 2018 (7,3%), subrayó.

Para el experto, el desconocimiento de las ventajas del sistema y la desconfianza ante un producto nuevo son algunas causas del bajo aprovechamiento de las nuevas modalidades.

"Nuestro objetivo es cambiar esta matriz e invertir las cifras, y como parte de la estrategia otorgamos bonificaciones que van del 3 al 5% para las operaciones que se realizan en una TVP", manifestó.

Es un incentivo que dio buenos resultados, pues aumentó en 70% la utilización de esa modalidad de 2017 al 2018.

Al respecto, destacó que actualmente hay distribuidas unas cinco millones de tarjetas magnéticas, repartidas entre 3,5 millones de clientes.

CADECA celebra su XXV Aniversario

Lic. JÉSSICA DOMÍNGUEZ FUSTER*

El 14 de junio de 1994 se creó Casas de Cambio S. A. (CADECA) mediante Escritura Notarial Nº 1499 de Constitución de Sociedad Anónima, emitida por la Notaría Especial del Ministerio de Justicia.

Su creación obedeció al incremento que comenzaba a producirse en el sector turístico, lo cual demandaba la necesidad de una red de oficinas especializadas que se dedicaran al cambio de moneda, cheques de viajero y adelanto de efectivo por tarjetas internacionales.

En 1996 se inauguró la primera caja, ubicada en el Hotel Nacional, al autorizarse la compraventa de moneda extranjera por peso cubano (CUP). Este servicio se extendió a todos los municipios del país.

Hoy con 25 años de existencia, CADECA S. A. está a tono con el contexto actual, perfeccionando su imagen institucional e inculcando a sus trabajadores las cualidades y principios que caracterizan el sistema bancario: transparencia, sencillez y confiabilidad.

Con motivo de su XXV Aniversario, se plantea como meta *"alcanzar la excelencia en los servicios que brindamos"*, además de contribuir al cumplimiento de la política monetaria y al buen funcionamiento del país en este sentido.

Teniendo en cuenta las exigencias de la situación actual, esta institución financiera trabaja para incrementar sus servicios a personas naturales y ju-

rídicas, asegurar su calidad y mejorar su infraestructura, así como también para desarrollar los canales y medios de pago, con el objetivo de facilitar el comercio electrónico, la automatización de todos los procesos y una mayor eficiencia en su realización.

Casas de Cambio S. A. está geográficamente a todo lo largo y ancho del país, en aeropuertos internacionales y puertos, además de tener una red extensa de oficinas en hoteles, lo cual facilita la prestación de servicios a turistas y nacionales.

A propósito del 14 de junio, se trabaja intensamente para posicionarnos en el mercado, previendo la reincorporación de oficinas de CADECA a las unidades hoteleras del país, y la modificación de su imagen en el territorio nacional, principalmente en la capital.

Las exigencias presentes son mayores, sobre todo en el sector económico. Las premisas que hoy lleva a cabo nuestra entidad son: buscar nuevas oportunidades en el mercado; ampliar el diapasón y más calidad de los servicios como el cobro de las facturas (teléfono, electricidad, gas, agua) en efectivo u otro medio de pago; duplicar el número de empresas que hasta la fecha realizan sus depósitos en CUC o CUP, y afianzar la imagen institucional, elemento que se tomó como referente para la campaña de comunicación.

Son muchas las personas que han contribuido al perfeccionamiento del desempeño actual de la labor de CADECA. También son disímiles los agradecimientos, desde Occidente hasta Oriente, por permitir llevar adelante con gran sacrificio el trabajo de esta institución.

Actualmente, contamos con cuatro cajeros automáticos multifunción en la Terminal 3 del Aeropuerto Internacional "José Martí", y dos en la Terminal de Cruceros del Puerto de La Habana, para facilitar el canje de dólar americano, dólar canadiense y euro a CUC a través de efectivo o de tarjetas, lo cual evidencia que esta entidad se esmera en agilizar sus servicios, por lo que se prevé ampliar la red de estos equipos en las terminales 2 y 3 del aeropuerto habanero.

Sentido de pertenencia, compromiso y respeto van aparejados con lo que hoy representa Casas de Cambio S. A., a pesar de las dificultades, pero con la convicción de brindar un servicio óptimo y preciso a quienes opten por nuestros servicios, destacando siempre "un cambio seguro".

¡Felicidades!

*** Gestora en Comunicación y Marketing de CADECA S. A.**

Fortalecimiento de las medidas preventivas y de control en los pagos a trabajadores por cuenta propia

LIC. ANAYA TORRES HERNÁNDEZ*

(TRABAJO QUE RECIBIÓ MENCIÓN EN EL EVENTO CIENTÍFICO DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL "RAÚL LEÓN TORRAS" 2018, CELEBRADO EN LA HABANA)

"Ver después no vale, lo que vale es ver antes y estar preparados".

José Martí

El presente trabajo refiere las insuficiencias existentes en las alternativas para el control de los pagos a trabajadores por cuenta propia (TCP), en las entidades bancarias, en estrecha relación con otras instituciones involucradas, por lo cual se pudiera incurrir en indisciplinas e ilegalidades, tales como desvío de efectivo o pagos indebidos.

De igual forma, se ofrecen indicaciones para las entidades que contraen relaciones de trabajo con el sector privado. A tono con lo anterior, se proponen herramientas de trabajo que se integran en una Página Web, como instrumento de control preventivo, la que posibilita que se aplique la Debida Diligencia y se evite utilizar el banco como intermediario en operaciones ilícitas, mejorando los controles con eficiencia y rapidez.

Me basé en el Lineamiento Nº 4 sobre las gestiones no estatales, donde se plantea que "*no se permitirá la concentración de la propiedad y la riqueza material y financiera en personas naturales o jurídicas no estatales, continuar la actualización de las regulaciones para evitar que se contraponga a los principios de nuestro socialismo*".

Podemos decir que nuestras instituciones bancarias implementan acciones mitigadoras en conformidad con la Estrategia aprobada para la prevención y el enfrentamiento a los presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción.

La problemática radica en los pagos a los TCP por los grandes montos de efectivo que se operan por este concepto, y en las operaciones es propenso que pueda ocurrir actividades ilícitas, debido a que se realizan a través de trabajadores no estatales que manejan sus negocios, y el banco no tiene los mecanismos suficientes para verificar que todos los ingresos que ellos obtengan, ya sean en efectivo o a través de su cuenta, sean provenientes de operaciones lícitas, pues puede darse operaciones fraudulentas.

Teniendo en cuenta que el sector no estatal es necesario para el desarrollo de nuestro modelo económico; que constituye una fuente importante de empleo intelectual y aporta ingresos al Presupuesto del Estado por concepto de impuestos; que presta servicios en actividades que para el Estado serían muy costosas mantener, y que en otros casos este sector es capaz de cubrir demandas que el Estado no puede satisfacer en estos momentos, podemos decir lo siguiente:

El trabajo por cuenta propia está expuesto a varios riesgos:

- Pagos realizados por entidades a TCP que no están autorizados por el MTSS a ejercer la labor.
- Pagos excesivos en efectivo que inciden en el incremento del circulante monetario.
- Probabilidad de la ocurrencia de lavado de dinero.
- Realización de pagos ficticios.
- No se corresponden los pagos con el servicio prestado o el bien adquirido.
- Nepotismo por vínculo familiar o amistoso entre las personas autorizadas a firmar la documentación y el TCP contratado.
- Los pagos no son sometidos a licitación y, en ocasiones, no son aprobados por el Comité de Contratación.
- Se desconoce la procedencia de los insumos adquiridos por el TCP.

- Falta de capacitación de las resoluciones e instrucciones que emite el Estado, en las que establece las normas a seguir para operar con el sector no estatal.

Por tanto, si no se controla este sector de clientes puede traer consigo la acumulación de riquezas o el desvío indebido del capital con que cuentan nuestras entidades estatales.

Las dificultades que presentamos hoy son los pocos controles con que contamos para el pago a los TCP y las faltas de tablas en el Sistema *SABIC.NEF* para obtener datos en las sucursales y ofrecer herramientas de trabajo, a partir de una Página Web, que posibilite el perfeccionamiento del sistema de control de los pagos a trabajadores por cuenta propia.

Objetivos

General: Demostrar que, aunque se establecen regulaciones y controles sobre los pagos a TCP, aún persisten debilidades en los mecanismos de revisión, que deben estar plenamente identificadas en el sistema bancario, por lo que se debe tomar las medidas necesarias para mitigar los riesgos al delito, indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, presentes en personas inescrupulosas que realizan operaciones con este sector.

Específico: Demostrar que se puede buscar nuevos instrumentos o mecanismos que faciliten las revisiones o identificaciones de las operaciones de los clientes, para detectar y neutralizar el uso incorrecto de las cuentas bancarias por parte de los usuarios.

A partir del triunfo de la Revolución, a pesar de las reformas económicas y sociales, la actividad privada en Cuba siguió existiendo, concentrada fundamentalmente en campesinos individuales, transportistas y algunas profesiones como médicos, estomatólogos, optometristas y veterinarios.

Ya en 1978 se permitió como actividad por cuenta propia, por el Decreto-Ley Nº 14. Por la necesidad de ampliar las actividades, debido a la crisis que atravesaba el país en los años 90, en 1993 fue preciso dictar el Decreto Ley Nº 141, con tres objetivos fundamentales (resolver los problemas de desempleo; alternativa para aumentar la producción, e incentivar el valor del trabajo). Para entonces se permitieron 55 actividades, y en 1995 se ampliaron a 117. En el año 2002 sumaron 157, y ya en 2010, por el reordenamiento del modelo económico, se tomó una serie de medidas mediante los Lineamientos y se decretó la Resolución Nº 32/2010, la cual fue derogada por la Resolución Nº 33/2011, y esta, a su vez, por la Resolución Nº 41/2013, ejerciendo hasta la fecha el Reglamento del Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia.

Hoy en día, el problema fundamental por el que atraviesa el sector privado "es la dificultad para comprar todo lo que necesitan: materias primas, herramientas, maquinarias, insumos, etcétera", y no existe una ley de importación que abarque toda la gama de productos que este sector demanda.

Es una problemática donde nuestras instituciones, si no se encuentran debidamente capacitadas y preparadas, se pueden ver involucradas en hechos fraudulentos, ya que estas personas solicitan financiamientos, depositan efectivo o reciben transferencias a sus cuentas corrientes y confeccionan, en los casos que lo amerite, el modelo Destino y Origen de los Fondos (DODF).

En una evaluación del desempeño de los TCP realizada por el MTSS, reveló el uso de materias primas, materiales y equipos de procedencia ilícita; la reincidencia en el incumplimiento de obligaciones tributarias y la subdeclaración de ingresos, así como la falta de enfrentamiento y de solución oportuna a los problemas.

Partiendo de estas dificultades declaradas, se debe buscar instrumentos de trabajo, profundizando en los análisis y diseños de herramientas para disminuir el riesgo por las insuficiencias en el control de las contrataciones económicas, tales como:

- Indicar a las entidades, en todos los escenarios posibles, que antes de efectuar cualquier relación contractual con los TCP, deben dirigirse al órgano de trabajo, para que conozcan el estado de esta persona y el alcance que tiene la actividad que realiza.
- Efectuar una minuciosa identificación del cliente u operación a través de la Página Web creada, que aporte mayor control y conocimientos sobre este sector, contribuyendo a la eficiencia que el Estado cubano exige.
- Elevar las siguientes propuestas para que se incluya y modifique nuestro Sistema *SABIC.NEF*, ya que en estos momentos no alerta de ciertas transacciones:

- Instalar señales de alerta cuando las personas naturales depositen o extraigan más de $30,000.00 en CUP y 10,000.00 CUC dentro de 5 días hábiles.
- Actualmente, detectamos la operación después que se realiza, no siendo el objetivo, ya que el modelo de DODF se debe complementar antes de tramitar la transacción. De no ser así, se verán frustradas las labores de prevención.
- Cambio de la Tabla de oficiales de cumplimiento L005 *Transferencias recibidas en cuenta*, ya que esta no muestra las transferencias que reciben los TCP a sus cuentas corrientes.
- La Tabla *T015 Transferencias recibidas a favor de clientes*, que emite el cierre contable diario, es la que refleja esta información.
- De igual forma, para ganar en habilidades en la detección de posibles operaciones (inusuales, sospechosas, de indisciplina o ilegalidades), se necesita la inclusión de nuevas opciones en la *Tabla de pagos a privados*, que aparece en el

Centro Informativo de Emisión de Tabla en el Sistema *SABIC.NEF*.

La *Tabla de pagos a privados* informa las transacciones que se realizan al sector no estatal. Si proporcionaran la opción de aislar por códigos estadísticos, nos facilitaría las revisiones por los diferentes conceptos.

Además de incluir la opción de solicitar pagos por entidad o personas, suministraría una visión clara de aquellos clientes específicos con altos montos de efectivo o acreditaciones en cuenta, frecuencia de los pagos y las entidades con más operaciones con este sector de clientes.

Hay una serie de materias en las que podemos profundizar, como son:

- *Capacitación*. Mantener una continua y actualizada capacitación a todos los trabajadores, con énfasis en el personal de nuevo ingreso, basada en las resoluciones vigentes sobre el sector privado, para ampliar nuestros conocimientos y hacer cumplir las normas y procedimientos que garanticen la efectividad del control interno como instrumento de prevención.
- *Búsqueda de información*. Aportaría a la hora de tomar decisiones, como, por ejemplo, solicitar a la ONAT de cada territorio un listado de TCP con la actividad que realizan, del cual nos nutriríamos y denunciaríamos posibles inclinaciones con personas específicas. En este último caso, existirían dos interrogantes (la calidad del trabajo y la preferencia por debilidades que ofrezca).
- *Centrar atención sobre puntos vulnerables*. En este caso se encuentran los pagos fuera del territorio, porque son ideales para el desvío de efectivo, debido a que donde se efectúa la operación no se conoce el beneficiario final, por lo que tenemos que efectuar las investigaciones necesarias que den certeza de la legitimidad, como pueden ser: llamadas al banco donde radica la cuenta, al órgano de trabajo o a la ONAT de dicha localidad.

Todas estas cuestiones abordadas, unidas al cumplimiento y al actuar de los trabajadores, fortalecen las acciones de prevención y control. Incluso, con el proceder preventivo de trabajadores, oficial de cumplimiento, auditor y de directivos no es suficiente, porque, cuando una persona tiene una mala intensión, busca las grietas por donde se pueda introducir para lograr su objetivo.

Por ello debemos estar preparados, no conformarnos con lo que conocemos y estar informados de las resoluciones e instrucciones que se van implementando para este sector de clientes.

Con lo expuesto anteriormente, no nos oponemos al desarrollo del trabajo por cuenta propia, ya que constituye una nueva vía de ingresos para la familia cubana, pero hay que hacerlo de manera legal, no solo de empleo y aumento de las producciones y servicios, sino con eficiencia, sin dañar el sistema económico cubano.

Conclusiones

- A lo largo de este trabajo se cumplieron sus objetivos, probando la validez y las vulnerabilidades con los pagos a los cuentapropistas, donde surge la Página Web que permite la aplicación de una correcta Debida Diligencia, reduciendo las brechas posibles con el actuar preventivo de nuestros trabajadores.
- Se muestran los pocos controles con que contamos para realizar nuestro trabajo de prevención, reflejados en la carencia de tablas del Sistema *SABIC.NEF* para el trabajo de los oficiales de cumplimiento en las sucursales del BANDEC, lo que dificulta el enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
- La Página Web se encuentra implementada en nuestra sucursal y se realizan las adaptaciones para utilizarla en todas las sucursales de la provincia.

Recomendaciones

- Extender esta propuesta a todas las instituciones bancarias como acción concreta que tributa al cumplimiento del Objetivo Nº 1 del Anexo de la Instrucción Nº 2/2018 de la Superintendencia del BCC, de la Estrategia para la prevención y el enfrentamiento a los hechos delictivos y manifestaciones de corrupción.
- Impartir capacitaciones sobre todos los temas que rodean el trabajo por cuenta propia en Cuba, y lo vulnerable que pueden ser para los bancos, si no se cumplen las medidas de prevención.
- Partiendo de la mitigación del riesgo identificado, así como del aporte del conocimiento a las entidades por parte de todas las direcciones de las sucursales en los escenarios posibles, implementar que, antes de que firmen contratos con los TCP, deben consolidar con el MTSS para conocer el estado actual de la persona.
- Implementar en las sucursales la Página Web, aportando conocimientos y mayor identificación del cliente u operación.
- Elevar a la Oficina Central las propuestas de inclusión de la señal de alerta y modificaciones de la *Tabla de pagos a privados* del Sistema *SABIC.NEF*.
- Continuar con la vigilancia sobre las operaciones que presentan los TCP y exigir por su previa y correcta revisión.

*** Oficial de Cumplimiento de la Sucursal 6521 de BANDEC. Colombia, Las Tunas**

Implementación del nuevo Sistema de Gestión de Riesgo Operacional

Lic. EVELIN CONESA PÉREZ*

(TRABAJO QUE RECIBIÓ MENCIÓN EN EL EVENTO CIENTÍFICO DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL "RAÚL LEÓN TORRAS" 2018, CELEBRADO EN LA HABANA)

Una de las principales lecciones de la crisis financiera de 2007-2009 fue que los bancos no siempre calcularon, agregaron y controlaron de manera coherente sus exposiciones al riesgo, asociadas a su contabilidad y sus operaciones. Lo anterior puso de manifiesto la importancia que tiene para las entidades financieras la adecuada gestión de sus riesgos.

Es por ello que el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea acordó como respuesta un conjunto de medidas, con el objetivo de reforzar la regulación, la supervisión y la gestión del riesgo de los bancos. De igual forma, fue necesario fortalecer el capital de las instituciones financieras para mitigar los riesgos inherentes a sus procesos internos y enfrentar de esa forma sus activos más riesgosos.

En este contexto, la Oficina de Supervisión Bancaria, como órgano regulador del Sistema Bancario Nacional, introduce en 2015 los nuevos estándares en el plano internacional en materia de adecuación del capital, con el fin de garantizar la debida protección frente a los riesgos, recomendados por el Comité de Basilea con respecto a la Convergencia Internacional de Normas de Capital y del Marco Regulador Global para Reforzar los Bancos y Sistemas Bancarios.

Por vez primera, esta norma regula los requerimientos de capital por riesgo operacional, a partir de determinar por el promedio de los tres (3) últimos años de un porcentaje fijo (15%) de sus ingresos brutos anuales positivos.

En enero del presente año, el Banco Central de Cuba instruye la "Norma sobre la Gestión Integral de Riesgos", teniendo como base la aplicación y control de la implementación de la Resolución Nº 60/2011, y la experiencia acumulada por las instituciones financieras en la identificación, clasificación y manejo de los riesgos, aplicando un enfoque de manera integral. La Norma para la Gestión Integral de los Riesgos considera los controles internos establecidos para las actividades y operaciones de la entidad como la herramienta fundamental en la administración de riesgos operativos.

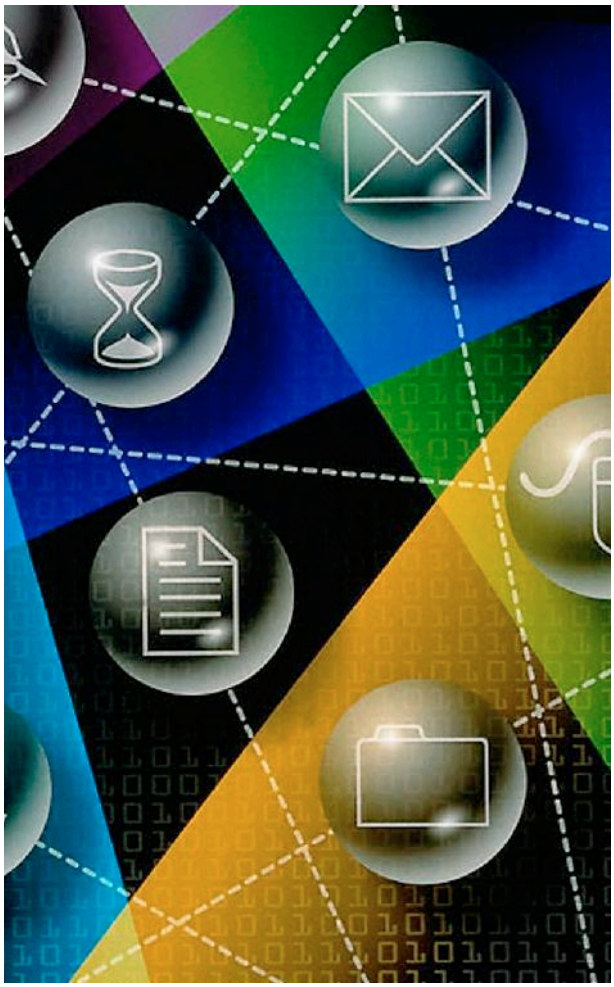
Este proceso ha tenido especial significación para el BICSA. Por tanto, es responsabilidad de esta institución bancaria implementar de manera efectiva las acciones necesarias para garantizar minimizar los riesgos y también dar cumplimiento a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC, especialmente el Lineamiento Nº 21 que refiere: "Consolidar un sistema financiero eficiente, solvente y diversificado que asegure la sostenibilidad financiera del proceso de transformación estructural previsto en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social."

El Sistema de Riesgo Operacional anterior solo captaba eventos o incidencias reportadas por los gestores de las áreas, teniendo en cuenta lo anterior. A su vez, para cumplir la Instrucción Nº 1/2018 del BCC "Norma sobre la Gestión Integral de Riesgos", se desarrolló un software a la medida "Módulo de Riesgo Operacional para el BICSA", que además de captar eventos de manera manual realizados por un gestor, se le incorporó la captación automática de eventos, nutriéndose de los sistemas automatizados que utiliza el banco: Sistema Contable SABIC, Sistema de Conciliaciones, Sistema de Capital Hu-

mano y Sistema de Archivo, Captación e Impresión de Mensajes (SACIM). Por esta razón, en octubre de 2017 se realizó un Informe de Levantamiento de Requisitos presentado por DESOFT HABANA y aprobado por el BICSA, y también se elaboró el diseño general del Sistema de Riesgo Operacional (SRO).

- *Objetivos generales:* Que BICSA no sufra pérdidas económicas considerables y que esté en condiciones de optimizar el rendimiento ajustado por riesgo.

- *Objetivos específicos:*
  Dentro de los objetivos específicos, los más importantes son:
  - Establecer los controles, mecanismos y procedimientos que permitan el monitoreo diario de las operaciones, y cuantificar de manera oportuna los diferentes riesgos a los que nos exponemos.
  - Mantener una permanente comunicación con los diferentes niveles de responsabilidad, con la finalidad de realizar el seguimiento. En este caso, detectar los excesos de los diferentes parámetros y límites de riesgos previstos.
  - Establecer la observancia de las normativas y regulaciones establecidas, mediante las medidas correctivas y/o de subsanación.



GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL

Definiciones importantes

Administración de riesgo. Serie de políticas, límites y decisiones que se emplean para determinar el nivel y mezcla adecuada de riesgo que una institución puede y debe asumir.

Apetito al riesgo. Cantidad y tipos de riesgo que una institución financiera está dispuesta a aceptar o retener.

Evento. Suceso o serie de sucesos internos o externos a la institución financiera, originados por la misma causa, que ocurren durante un mismo periodo de tiempo.

Factores de riesgo. Elementos, causas o fuentes de las que se derivan amenazas o vulnerabilidades específicas.

Gestión Integral de Riesgos. Proceso dinámico y estratégico realizado de forma transversal en todos los niveles de una institución financiera, y por medio del cual identifican, evalúan, miden, monitorean y controlan los distintos tipos de riesgos a los que se encuentra expuesta, así como las interrelaciones que surgen entre estos, para proveer una seguridad razonable en el cumplimiento de su misión, visión y en el logro de sus objetivos, de acuerdo con el tamaño y complejidad de sus operaciones, productos y servicios. Lo anterior incluye el flujo de información que sobre la gestión de los riesgos se informan entre las diferentes áreas o niveles de la propia institución y hacia entes externos.

Proceso de gestión de riesgo. Enfoque estructurado que permite optimizar la interrelación entre los beneficios de aceptar total o parcialmente un riesgo con los prejuicios esperados que este podría originar y el manejo de la incertidumbre relativa a la posibilidad de pérdida.

Riesgo. Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento interno o externo que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la institución financiera. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no, y de probabilidad de ocurrencia.

Riesgo operacional. Es el riesgo de sufrir pérdidas directa o indirectamente, debido a la ocurrencia de eventos causados por una insuficiencia o falla en los procesos, personas y sistemas internos, o por un acontecimiento externo. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos estratégicos y reputacional. El riesgo operacional es muy heterogéneo; se asocia a errores humanos, mecánicos, informáticos y de control.

Generalidades

Las instituciones financieras, por su propia naturaleza de operación, son susceptibles de incurrir en diferentes tipos de riesgos cualitativos (operativo y legal) y cuantitativos (mercado, crédito y liquidez).

En este sentido, los bancos deben contar con una herramienta que le permita monitorear y dar seguimiento de manera eficiente a los diferentes riesgos, con la finalidad de poder tener un control más óptimo sobre los mismos.

Es importante mencionar que la Administración Integral de Riesgos tiene como finalidad la custodia del capital de una institución ante movimientos adversos en los diversos factores de riesgos que afectan la composición del mismo, siendo esa de carácter preventivo y diferente a la realizada por las áreas de Auditoría o Contraloría. No obstante, las dos áreas antes mencionadas son de vital importancia en el monitoreo y seguimiento del riesgo operativo (RO) y legal, en particular.

La Gestión Integral de Riesgos pretende equilibrar, en la búsqueda de altos rendimientos, riesgos tolerables para el BICSA. Cabe destacar que el objetivo no es que este banco opere sin riesgo, sino que tenga la capacidad para identificar, medir y controlar los riesgos asumidos.

Para realizar la evaluación de los riesgos propios de la actividad bancaria y financiera, las instituciones financieras tienen que tener en cuenta las siguientes etapas:

- *Identificar*. Cada institución financiera elabora una relación de eventos potenciales relevantes de los riesgos que se deriven de las amenazas y vulnerabilidades, clasificándolos en internos y externos; determina cuáles fueron sus causas y estudia las consecuencias que se derivan de este riesgo.
- *Análisis*. Cada institución financiera estima el impacto y la probabilidad de ocurrencia de cada evento potencial identificado de los riesgos, para lo cual aplican como mínimo la matriz simple de riesgo, que permite, a partir de la cuantificación del nivel de riesgo del evento, examinar la posible consecuencia e impacto en la institución y la probabilidad de su materialización, permitiendo obtener una estimación inicial del nivel de riesgo que posee.
- *Evaluación*. A partir de los resultados obtenidos, cada institución financiera determina las prioridades y acciones a aplicar para prevenir y mitigar los eventos de riesgos identificados.

Administración y control de riesgos

Con la administración y control de riesgos, las instituciones financieras mitigan hasta un nivel aceptable la posibilidad de pérdida, debido a la ocurrencia de eventos de riesgos adversos identificados, analizados y evaluados por la institución.

- *Aceptar el riesgo*. Es asumir el riesgo por ser desde su origen de escasa magnitud, o después de haber reducido o transferido parcialmente el riesgo original, hasta quedar un riesgo residual aceptable que se puede asumir.
- *Reducir el riesgo*. Es adoptar medidas o acciones para disminuir la probabilidad de ocurrencia (medidas de control y prevención), como para reducir su impacto hasta convertirlo en aceptable.
- *Transferir el riesgo*. Es el traspaso total o parcial del riesgo a otras instituciones financieras, entidades o clientes para evitar total o parcialmente el impacto, hasta convertirlo en aceptable.
- *Evitar el riesgo*. Es impedir que se asuma en su magnitud, ya sea por evadir la participación en una operación o imposibilitar que ocurra el evento desfavorable, aplicable solo en casos excepcionales como establece la ley.

Modelo de detección, control y mitigación del riesgo operativo

La implementación de un modelo de detección, control y mitigación del riesgo operativo para su aplicación en BICSA, se sustenta en dos tipos de herramientas:

- *Identificación del suceso o evento negativo*. Mediante técnicas de autoevaluación se identifican y cuantifican los riesgos operativos, obteniéndose un mapa de riesgos por categorías que sirven de base para establecer políticas de mitigación (moderar, aplacar, disminuir o suavizar).
- *Mitigación del riesgo*. Establecimiento de indicadores de gestión que facilitan la medición y el seguimiento, lo cual permite conocer la evolución de los riesgos en el tiempo y sirve para conocer si las medidas adoptadas para mitigar el riesgo han sido efectivas.

El nivel de ocurrencia de los eventos y el impacto que tengan para el banco serán los aspectos esenciales a medir. De ahí que se definan nueve (9) agrupaciones de estos eventos:

1. Mínimo Impacto y Mínima Ocurrencia.
2. Mínimo Impacto y Moderada Ocurrencia.
3. Mínimo Impacto y Alta Ocurrencia.
4. Moderado Impacto y Mínima Ocurrencia.
5. Moderado Impacto y Moderada Ocurrencia.
6. Moderado Impacto y Alta Ocurrencia.
7. Alto Impacto y Mínima Ocurrencia.
8. Alto Impacto y Moderada Ocurrencia.
9. Alto Impacto y Alta Ocurrencia.

Para la calificación del riesgo operativo en el BICSA, se elaborará la Matriz de Calificación de Riesgo Operativo.

La elaboración de la Matriz de Calificación de la Vulnerabilidad será una importante herramienta que permitirá conocer, mediante el cruce de los citados elementos de ocurrencia e impacto, en qué situación se encuentra el banco o una determinada área o proceso en relación con el riesgo operativo.

Una vez estructurada la Matriz de Calificación de la Vulnerabilidad, es necesario clasificar el RO, en su conjunto, tomando en consideración todos los eventos adversos ocurridos y según su calificación.

Para ello se establecen factores de ponderación (FP) para todos los conceptos. Estos factores de ponderación se aplican a la cantidad de eventos adversos, obteniéndose una cifra por la suma total, a la cual se aplica la siguiente escala para la calificación del RO.

Desde 0 hasta 0.10:	RO Mínimo
Desde 0.11 hasta 0.30:	RO Moderado
Desde 0.31 hasta 0.60:	RO Alto
Mayor que 0.60:	RO Máximo

Una vez clasificado el RO, surge la necesidad de conocer cuál o cuáles son las áreas donde el mismo se origina. Para ello se requiere el cruce de la calificación obtenida, según el ataque a la vulnerabilidad de la institución y las áreas donde se produce dicho ataque.

Es preciso destacar que, previo a este paso, tienen que estar definidas las áreas internas de la institución que originan RO, así como las áreas contenidas en su entorno externo. Una vez esclarecido esto, se puede obtener la Matriz de Localización del RO.

- ***Sistema de indicadores de medición***

  Se aplicará un sistema de indicadores que consta de tres (3) grupos fundamentales:

  - *Grupo Nº 1: IMIRO: indicadores de medición de la incidencia del riesgo operativo*

    Los indicadores incluidos en este grupo tendrán como objetivo mostrar la incidencia del RO, según su clasificación en cualquier momento que sea solicitado. Son indicadores que se deben utilizar a partir del primer día de aplicación del sistema, y se calculará de la siguiente forma:

RO (Grupo X) / total de eventos.

- *Grupo Nº 2: IMIDRO: indicadores de medición del incremento/disminución del RO*

  Los indicadores incluidos en este grupo tendrán como objetivo mostrar la situación comparativa del periodo en curso en relación con el anterior, y se calculará de la siguiente forma:

RO (Grupo X)n / RO (Grupo X) (n-1)

Donde:
n: Etapa actual que puede ser: mes, trimestre, semestre, año.
n-1: Igual periodo del año anterior.

- *Grupo Nº 3: IMEMRO: indicadores de medición de la efectividad de las medidas de mitigación del RO*

  Este indicador tiene como objetivo medir la efectividad de las medidas de mitigación adoptadas. Su periodicidad será mensual, empleándose desde el primer mes de aplicación del sistema y se calculará de la siguiente forma:

Medidas de mitigación de resultados positivos/ Total de medidas de mitigación.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA

Accesos y roles

- *Accesos*

Los usuarios del sistema se identificarán por un nombre y una palabra de pase. El nombre podrá ser cualquier cadena de caracteres que no se repita; la palabra de pase deberá tener al menos 8 dígitos y contener al menos uno de los siguientes letras mayúsculas, minúsculas, números y caracteres especiales (+,-,*, /? ,_,etc.). Los nuevos usuarios se introducirán por el administrador del sistema con una palabra de pase estándar que se deberá actualizar, cumpliendo los requisitos antes explicados al usarse por primera vez, y cada 6 meses.

- *Roles:*

A cada usuario se le asignará un rol. Los roles del sistema sirven para definir qué funcionalidades puede utilizar cada persona**.**

- *Administradores*. Gestionan clasificadores, seguridad y estado de sistema.
- *Consultores*. Tienen permiso para consultar y emitir los reportes periódicos que brinda el sistema, incluyendo el filtro que permite acceder a cualquier información de la Tabla de eventos captados.
- *Analistas*. Consultan las incidencias captadas automáticamente y pueden modificar el impacto predeterminado y asignar la vulnerabilidad a las mismas.
- *Supervisores*. Tienen la responsabilidad de revisar los eventos introducidos por los gestores, modificarlos si se requiere y ratificarlos, anularlos o reactivarlos según proceda.
- *Gestores*. Son los encargados de crear los eventos que se captan manualmente.

Seguridad y clasificadores

El sistema trabajará a partir de clasificadores que se interrelacionan entre sí. Los clasificadores recogen información de uso común en las diferentes funcionalidades, facilitando la introducción de la información en el resto de las opciones, evitando errores humanos y permitiendo unificar la descripción de dicha información. En el sistema los clasificadores se gestionan a través de las opciones Seguridad y Clasificadores.

Dentro del Módulo Clasificadores, se encuentran los siguientes ficheros:

- Clasificador de cargos.
- Clasificador de trabajadores.
- Clasificador de administraciones.
- Clasificador de áreas.
- Clasificador de cuentas.
- Clasificador de eventos. Contiene la lista de todos los eventos a registrar, y al menos deben definirse 6 campos:
  - Código del evento de riesgo.
  - Nombre del evento de riesgo.
  - Descripción del evento de riesgo.
  - Áreas que se afectan potencialmente.
  - Forma de registrar el evento de riesgo (manual o automática).
  - Nombre del sistema del que suministra la información, si se trata de un evento que se registra automáticamente.
  - Evento anulado (contendrá falso si está vigente, y verdadero si ha sido anulado).
- Clasificador de grupos de eventos. Para gestionar un grupo de evento, se accede a través de la opción del menú Grupos de Eventos. Aparecerá un listado con todos los grupos de eventos existentes, dando la posibilidad de crear, editar, eliminar o buscar. Para ello se propone una serie de eventos de acuerdo con la experiencia bancaria y los sugeridos en la Instrucción Nº 1/18 del BCC clasificados en 5 grupos. A continuación su descripción:
  - *Grupo 1*. Errores en los procesos.
    Se origina por deficiencias en los procedimientos internos, tanto si se deben al diseño inadecuado o falta de diseño de los procesos, como a errores individuales en la ejecución de las operaciones. Tienen como característica la no intencionalidad, o sea, que se originan por descuido, negligencia o falta de preparación del personal.
  - *Grupo 2*. Errores derivados del área de Recursos Humanos.
    Se origina por deficiencias en el cumplimiento de los procedimientos establecidos relacionados con el trabajo del área de Recursos Humanos. Es decir, aplicación de la legislación laboral, captación de personal, capacitación, procesos evaluativos de los

trabajadores, cuadros y reservas, seguridad e higiene del trabajo, etcétera.

- *Grupo 3*. Hechos delictivos (internos / externos) y actividades no autorizadas.
  Abarca las situaciones derivadas de la comisión de hechos delictivos y la ejecución de acciones y/o actividades no autorizadas. Su identificación, control y erradicación cobran vital importancia por su estrecha vinculación con el Plan de Prevención y con el accionar de los funcionarios de cumplimiento en el BICSA.
- *Grupo 4*. Actividades no autorizadas.
  Incluye las operaciones no reveladas intencionalmente y la valoración errónea intencional de posiciones.
- *Grupo 5*. Errores tecnológicos y de sistemas.
  Abarca el riesgo operativo vinculado a deficiencias o errores tecnológicos, básicamente en lo concerniente al *hardware* y *software* instalado, al funcionamiento de las redes y sistemas de comunicación (pueden o no causar la interrupción del servicio).
- *Grupo 6*. Desastres. Incluye los naturales, accidentales y los provocados. (internos/externos).
  Abarca el riesgo operativo vinculado con la ocurrencia de desastres de tipo natural (huracanes, intensas lluvias, etcétera), accidentes (incendios, inundaciones, entre otros) y provocados, desglosándolos en originados por ataques internos y externos a la institución. Tienen como característica que su efecto inmediato es la interrupción del servicio.

- Clasificador de sistemas. Para gestionar un sistema, se accede a través de la opción del menú *Sistemas*. Aparecerá un listado con todos los nombres de los sistemas existentes, dando la posibilidad de crear, editar, eliminar o buscar.
  - *Captación manual*. Los que se detectan por el personal designado a tales efectos, y que deben registrarse manualmente en un formulario que se elaborará a estos efectos.
  - *Captación automática*. Los que se registran inicialmente en alguno de los sistemas automatizados del BICSA y estos suministran toda la información para registrar en la base de datos esos eventos de riesgo.

Dentro del Módulo de Seguridad, se encuentra el siguiente fichero:

- Clasificador de usuarios. Los usuarios del sistema se identificarán por un nombre y una palabra de pase. El nombre podrá ser cualquier cadena de caracteres que no se repita. La palabra de pase deberá tener al menos 8 dígitos y contener al menos uno de las siguientes letras mayúsculas, minúsculas, números y caracteres especiales (+,-,*,/,?,_,etcétera). Los nuevos usuarios se introducirán por el administrador del sistema con una palabra de pase estándar, que se deberá actualizar cumpliendo los requisitos antes explicados, al usarse por primera vez y cada 6 meses.

Estado del sistema

Muestra la lista de las importaciones de incidencias y la lista de la carga de trabajadores.

- *Importaciones de incidencias*

Para los eventos a registrar de forma automática, el BICSA suministrará diariamente en ficheros la información correspondiente, en un formato fijo que incluirá como mínimo los siguientes datos: sistema que informa, código del evento, fecha que se informa, observaciones.

La inclusión de un nuevo evento que se registra automáticamente a partir de los sistemas automatizados del BICSA, se deberá solicitar a los administradores del sistema, para que se programe o se gestione la programación de la interfaz correspondiente.

El SRO chequeará los ficheros de registro automático suministrados diariamente, y de detectarse algún error formal, lo informará y rechazará el fichero correspondiente.

Gestión de riesgo

La opción *Gestión de Riesgo* permite a los gestores y supervisores actualizar manualmente los eventos que se vayan detectando. Garantiza que no existan errores formales en la captación del evento, y que los gestores y supervisores puedan anular o modificar lo introducido, mientras el supervisor no lo ratifique.

Para la captación de estos eventos, se elaboró un formulario que permite captar, validar, modificar y ratificar los datos sobre los mismos. Los papeles de gestores o supervisores se precisarán en el sistema a través de los roles de los usuarios.

Los datos de los eventos captados manualmente podrán ser enmendados por los gestores que los introdujeron, o por un supervisor antes de que este último los haya dado como buenos, en cuyo caso no podrán ser modificados. Los gestores podrán anular un evento introducido por ellos antes de que se supervise, y los supervisores podrán anular un evento ratificado por ellos. Un evento anulado no podrá someterse a ninguna acción. El sistema guardará una copia de todas las versiones de un evento registrado manualmente, con el fin de que pueda ser auditable. Los reportes utilizarán solo la versión autorizada por el supervisor.

La tabla donde se registrarán todos los eventos de riesgo en la base de datos tiene los siguientes campos:

- Código del evento.
- Fecha y hora en que se incorporó al sistema.

- Persona o interfaz que suministró la información.
- Persona que supervisó la información (solo para los casos de eventos de riesgo captados manualmente).
- Anulado (contendrá falso si el evento está vigente, y verdadero si se anula).
- Un campo de observaciones en XML, que en todos los casos tendrá la etiqueta <Observaciones> para incluir cualquier comentario. En este campo se podrán particularizar otros datos en la medida que sea necesario, agregando otras etiquetas en una tabla de la base de datos habilitada al efecto.

Emisión de reportes

La opción *Reportes* permite acceder a los reportes implementados, permitiéndose la visualización en pantalla o la impresión de los mismos.

El módulo de emisión de reportes contiene todos los programas para emitir los reportes que se acuerden, incluyendo el filtro general. A través del mismo, los consultores podrán visualizar en sus pantallas o imprimir cualquiera de los reportes programados.

Tipos de reportes

- *Detalles de incidencias*. Muestra las incidencias por fechas, áreas y eventos.
- *Frecuencia de eventos*. Lista la frecuencia de eventos por fechas, pudiendo seleccionar áreas y eventos en dependencia de los roles.
- *Frecuencia por área*. Lista la frecuencia de eventos por área, pudiendo seleccionar áreas y eventos en dependencia de los roles.
- *Comportamiento mensual por eventos*. Lista el comportamiento mensual del año seleccionado por eventos.
- *Comportamiento mensual por área*. Lista el comportamiento mensual del año seleccionado por área.
- *Matriz de localización por área*. Lista verticalmente las áreas y horizontalmente los eventos, permitiendo seleccionar áreas y eventos.
- *Matriz de localización por eventos*. Lista verticalmente los eventos y horizontalmente las áreas, permitiendo seleccionar áreas y eventos.
- *Impacto de grupos comparativos*. Lista el impacto de los grupos de incidencia, comparando el actual con igual periodo de año anterior.
- *Impacto de eventos comparativos*. Lista el impacto por eventos, comparando el actual con igual periodo de año anterior.

CONCLUSIONES

Este sistema ha sido desarrollado para obtener las incidencias de manera automática y manual, lo que quedará registrado en una base de datos, en eventos de riesgo definidos con anterioridad.

Con solo acceder al sistema, se expone a nivel jerárquico una panorámica de las estadísticas de las incidencias reportadas y exportadas de los sistemas, así como su estado hasta ese momento, en diferentes periodos predeterminados.

Además, el sistema brinda la posibilidad, según el nivel jerárquico, de consultar y analizar en el momento que así se desee, pudiéndose relacionar eventos y áreas, sin la necesidad de solicitar un informe o reporte al administrador del sistema, lo que facilita la posibilidad a directivos de tomar decisiones casi inmediatamente que se conozca un escenario contradictorio.

Asimismo, facilita la labor del administrador, mostrándole datos formalizados y registrados, que deberá utilizar en el cumplimiento de su labor.

RECOMENDACIONES

- Implementar el Sistema de Gestión de Riesgo Operacional propuesto y extender la experiencia al resto del sistema bancario.
- Pretendemos seguir perfeccionando el sistema con la incorporación de nuevos eventos, así como el reajuste y/o creación de nuevos reportes, e incorporación de alarmas que permitan conocer de una manera casi inmediata del hecho reportado, pudiendo accionar ante la posible pérdida que se deriven de lo reportado.
- Utilizar el Sistema de Riesgo Operacional como herramienta de gestión de riesgo para la toma de decisiones.
- Incorporar cursos de gestión de riesgos en los programas de capacitación del banco.
- Diseñar un procedimiento de aprobación que asegure evaluar los riesgos operacionales para todos los nuevos productos, actividades, procesos y sistemas.
- Constituir un Comité de Riesgos que establezca las estrategias claves del banco y, posterior a la aprobación, supervise la implementación de esas estrategias.
- Establecer una cultura de gestión de riesgos sólida, robusta y generalizada.

* Analista de Riesgo de la Dirección de Gestión Global de Riesgo. BICSA

Sistemas automatizados de gestión

Tec. YACNIER PELÁEZ CÁCERES*

(TRABAJO QUE RECIBIÓ MENCIÓN EN EL EVENTO CIENTÍFICO NACIONAL DE BANDEC "RAÚL LEÓN TORRAS" 2018)

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas cuentan con herramientas y equipos informáticos que, en su mayoría, generan registros de eventos de seguridad. Los *logs* son un conjunto de eventos que se almacenan en los dispositivos donde son generados, y contienen información acerca de los sucesos que ocurren en el dispositivo.

Es importante mantener un monitoreo constante de los *logs* para detectar eventos anormales en las herramientas o dispositivos de red y poder actuar oportunamente frente a cualquier dificultad, evitando así la pérdida o manipulación no autorizada de información, así como también garantizar que no se pierdan *logs,* en caso de llegar a la capacidad máxima del sistema operativo para su manipulación, donde intervienen herramientas que permiten que sean transportados a un lugar seguro, quedando ellos como traza auditable y limpiándolos para evitar su llenado.

Problema: No es suficiente analizar la información de cada dispositivo por separado, ya que, en algunos casos, puede existir una relación directa entre eventos sucedidos en distintos equipos.

La revisión de los *logs* y análisis de la información contenida en estos se vuelve una tarea bastante compleja y tediosa, cuando se genera diariamente un sin límite de *logs* en la entidad. Una solución a este problema es mantener almacenados los *logs* en un solo equipo, y desde este revisarlos todos.

Existen algunos de software que permiten realizar la centralización de los registros de eventos, pero incumplen requisitos expuestos por la OSRI, que exigen que los *logs* almacenados se mantengan con el formato de Microsoft. Otros son de pago, a los cuales no se tiene acceso y se debe recurrir a *cracks*.

Las herramientas que se han utilizado para la tarea de la salva y limpieza de los *logs* han padecido de lo antes expuesto, así como de incompatibilidades con nuevas versiones de Windows.

Objetivo general: Crear una herramienta de software que permita gestionar los *logs* de sistema de Windows en sus diferentes versiones, a partir de XP.

Objetivos específicos:

1. Posibilitar de manera unificada acceder a los *logs* en los diferentes equipos de la red.
2. Salva y limpieza de *logs*.
3. Permitir la compresión automática de los *logs* a almacenar, para evitar el llenado de los dispositivos donde se almacenan estos.
4. Permitir el filtrado de *logs* en busca de eventos anormales de manera automática y su posterior notificación.
5. Interfaz de cara al usuario final, lo más sencilla y agradable; con énfasis en la simpleza de manipulación, sin perder flexibilidad.

CONSIDERACIONES PARA LA CREACIÓN DEL SOFTWARE

Metodología de software

La metodología usada fue *Rapid Application Development (RAD)* o *Desarrollo Rápido de Aplicaciones*.

Principios básicos:

- El objetivo clave es lograr un rápido desarrollo y entrega de alta calidad en un sistema relativamente de bajo costo de inversión.
- Intenta reducir los riesgos inherentes del proyecto, partiéndolo en segmentos más pequeños, y proporcionar más facilidad de cambio durante el proceso de desarrollo.
- Orientación dedicada a producir sistemas de alta calidad con rapidez, principalmente mediante el uso de iteración por prototipos (en cualquier etapa de desarrollo). Promueve la participación de los usuarios y el uso de herramientas de desarrollo computarizadas. Estas herramientas pueden incluir constructores de interfaz gráfica de usuario (GUI), *Computer Aided Software Engineering* (CASE), sistemas de gestión de bases de datos (DBMS), lenguajes de programación de cuarta generación, generadores de código, y técnicas orientadas a objetos.
- En general, incluye *Joint Application Development* (JAD), donde los usuarios están participando intensamente en el diseño del sistema, ya sea a través de la creación de consenso estructurado en consultas, o por vía electrónica.
- La participación activa de los usuarios es imprescindible.
- Iterativamente realiza la producción de software, en lugar de enfocarse en un prototipo.

Tecnología de software

El tipo de aplicación escogida fue "Aplicación de escritorio" como la más adecuada para la tarea a realizar, ya que permite un acceso bastante robusto a la API de Windows, así como refleja la información al usuario en tiempo real. Además, permite simplificar el proceso de desarrollo para este tipo de software y su modo de empleo.

Por lo antes expuesto, la aplicación fue desarrollada usando *object pascal*, específicamente Delphi, ya que para el autor presenta ventajas respecto a otros entornos de programación en cuanto a este tipo de aplicaciones:

1. Genera código nativo, de excelente rendimiento y robustez.
2. Fácil despliegue del software, no requiere de *net framework* o máquinas virtuales.
3. Comunidad activa de desarrolladores y abundantes recursos de código libre.
4. IDE de programación pensado para aplicaciones RAD, capacidad de crear aplicaciones funcionales y robustas con un gasto de tiempo mínimo.

Tecnología de software suplementaria

Además del propio lenguaje de programación usado para la confección del software, intervienen otras tecnologías de software que apoyan el proceso de su creación y funcionamiento.

- *JediProject* librería de código abierto para el manejo de las rutinas de la salva de los ficheros.
- Se usó *Eurekalog* software reconocido en la detección de errores y fugas de memoria.

INFORMACIÓN TÉCNICA DEL SOFTWARE

Información general del funcionamiento básico

El software consta de un módulo con una interfaz gráfica (Anexo1) que permite ver en tiempo real los resultados de los procesos. La persistencia de la herramienta es una tabla *Sqlite3* que asegura que la aplicación sea portable y de despliegue prácticamente inmediato.

Se encuentra implementado para la plataforma de 32 bits, pero no impide que pueda ser ejecutado bajo la plataforma de 64bits; no se usan librerías adicionales, lo que permite adaptar la aplicación de manera muy rápida a entornos nuevos, y por ello se hizo énfasis en el uso de WMI (*Windows Instrumental Management*) y la propia API de Windows.

La aplicación está diseñada para ejecutarse tanto en estaciones de trabajo, como servidores, pero su arquitectura está diseñada para que el gasto de recursos del proceso ocurra en la PC, donde corre la aplicación para evitar sobrecargas en dispositivo que se está procesando, así como en dispositivo donde se guardan los *logs* (Anexo 2).

Requerimientos mínimos

- SO: Microsoft Windows XP o superior, 32 o 64 bits
- Microprocesador: *Intel Dual Core*
- Memoria: 1GB

Características

La aplicación fue desarrollada para satisfacer la necesidad de gestionar y analizar los *logs* de Windows en una sucursal típica del Banco de Crédito y Comercio, así como en ecosistemas Windows de hasta 100 equipos en una red a 100 Mbs.

Para su funcionamiento, será necesario su configuración por primera vez, donde se especificarán los equipos a administrar, las carpetas que se usarán para la ejecución de la aplicación, cantidad de tareas simultáneas a realizar, así como la programación de la ejecución por equipos.

En la ventana principal el sistema presenta de manera concreta el estado de los equipos que se procesan, así como de la propia aplicación, posibilitando al usuario final responder ante eventos anor-

males o equipos que presenten problemas y que no puedan ser procesados sus *logs* (Anexo1).

CONCLUSIONES

Este software, por su impacto en el trabajo de los administradores de red, puede ser muy beneficioso para humanizar la manipulación auditoría de los *logs* de Windows. En las pruebas realizadas se ha comportado de forma estable. Su implantación en una sucursal puede ser muy rápida, ya que la configuración es muy sencilla e intuitiva.

RECOMENDACIONES

La aplicación fue desarrollada pensando en la sencillez de su utilización; es portable y permite su puesta en ejecución con un mínimo de esfuerzo. Luego su uso diario es aún más sencillo, pues se mantiene activa residente en la barra de estado, por lo que recomendamos usarla en todas las sucursales de BANDEC en el país, y si así se considera, aplicarla en el conjunto de sucursales del Sistema Bancario Nacional.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

API. La interfaz de programación de aplicaciones, abreviada como API, es el conjunto de subrutinas, funciones y procedimientos (o métodos en la programación orientada a objetos) que ofrece cierta biblioteca para ser utilizado por otro software como una capa de abstracción.

TICs. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

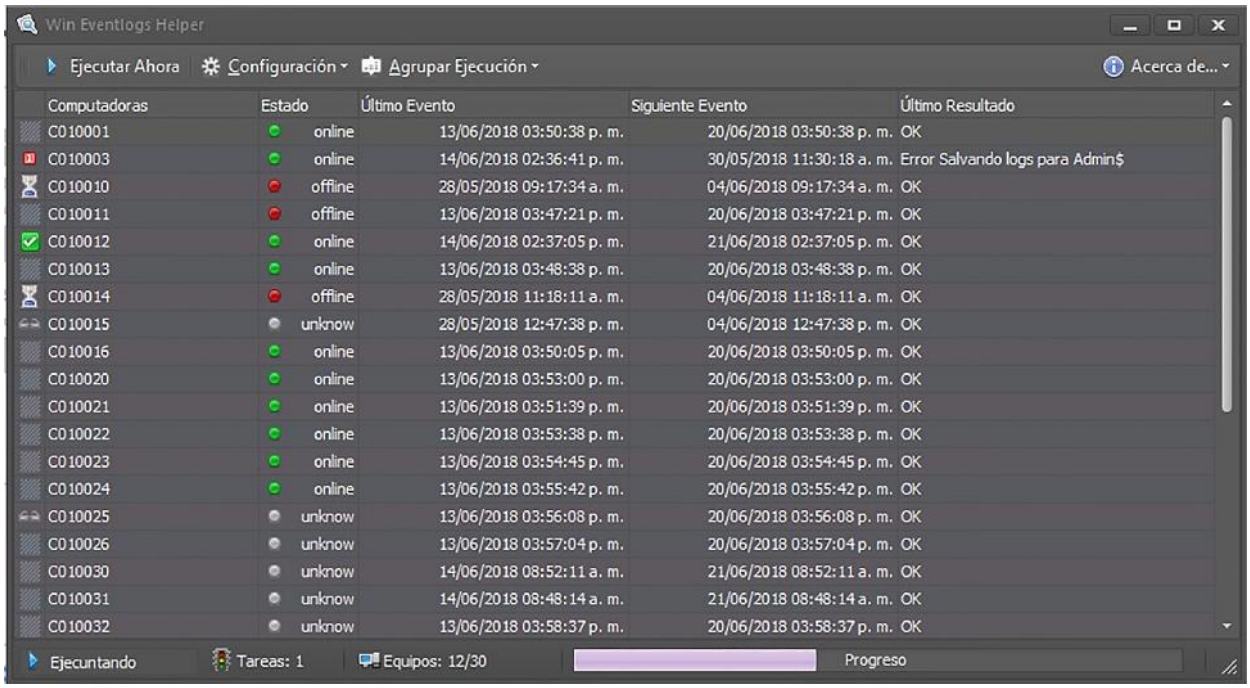
Object Pascal. Es una evolución del lenguaje de programación Pascal, con inclusión de elementos pertenecientes al paradigma de la programación orientada a objetos.

RAD. El desarrollo rápido de aplicaciones o RAD es un proceso de desarrollo de software, desarrollado inicialmente por James Martin en 1980. El método comprende el desarrollo interactivo, la construcción de prototipos y el uso de utilidades. Tradicionalmente, el desarrollo rápido de aplicaciones tiende a englobar también la usabilidad, utilidad y rapidez de ejecución.

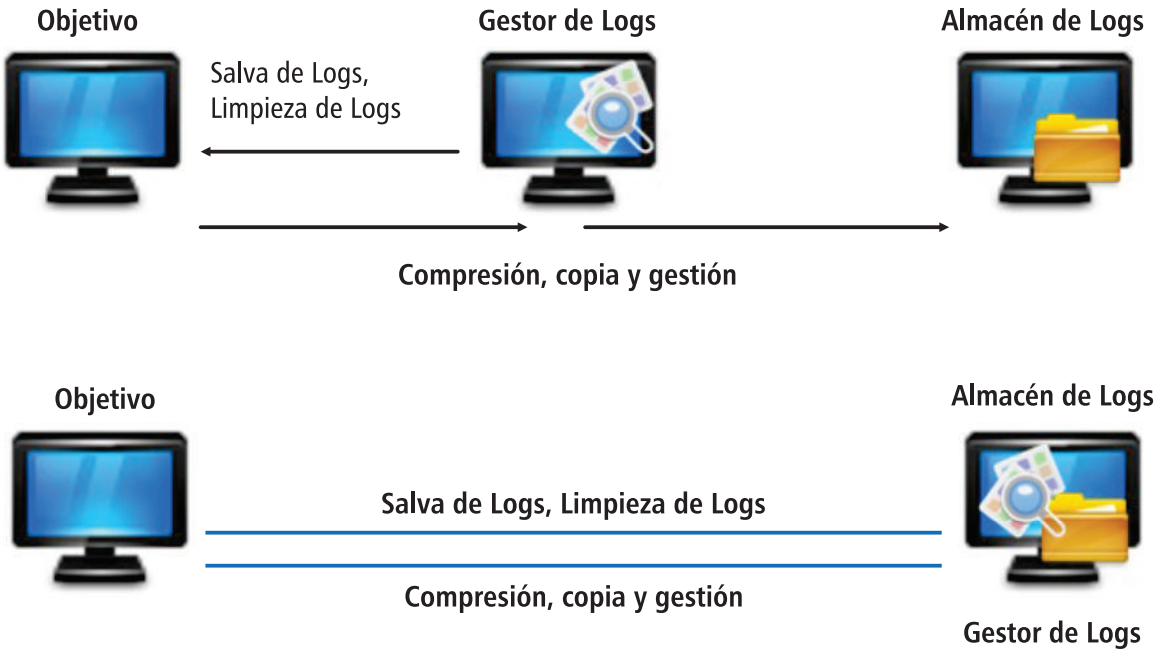
IDE. Entorno de desarrollo integrado o entorno de desarrollo interactivo es una aplicación informática que proporciona servicios integrales para facilitarle al desarrollador o programador el desarrollo de software.

WMI. *Windows Management Instrumentation* o WMI (en español, Instrumental de Administración de Windows) es la implementación de WBEM (*Web-Based Enterprise Management*) de Microsoft, una iniciativa que pretende establecer normas estándares para tener acceso y compartir la información de administración a través de la red de una empresa. WMI proporciona compatibilidad integrada para el Modelo de Información Común (CIM, *Common Information Model*), que describe los objetos existentes en un entorno de administración.

Anexo 1. Interfaz del módulo principal



Anexo 2. Arquitecturas de funcionamiento



Bibliografía

- *Foundation, W. (2015). "Desarrollo rápido de aplicaciones" from https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_rápido_de_aplicaciones*
- *Embarcadero (2016) "Información general" from https://www.embarcadero.com/es/products/rad-studio&f=1&s=1&source*

* Administrador de Red de la Sucursal 5661 de BANDEC, Camagüey

Interrelación práctica entre el control interno, la capacitación y la ejecución de pruebas y revisiones

Lic. DADMARIS ROCHE BORREGO, Ing. MARISOL GONZÁLEZ RAMOS y Lic. MASSIEL MILIÁN MARTÍNEZ

Para realizar este trabajo, se tuvieron en cuenta tres aspectos que contribuyen a perfeccionar nuestra labor y la enseñanza que debemos hacer llegar a los trabajadores.

A partir de esta premisa, proponemos incorporar algunas revisiones en pruebas ya establecidas por nuestros manuales de procedimientos, lo cual se convertiría en una obligatoriedad de ejecutarlas, ayudando a las sucursales a cumplir los aspectos relacionados con el control.

PRIMERA PROPUESTA

Partiendo de la importancia que reviste el conocimiento de nuestros clientes y el incremento acelerado de nuestras relaciones con el sector privado y campesino, surge la necesidad de confeccionar el modelo de origen y destino de los fondos para los montos establecidos, lo que supone consultar el modelo en el MIP 901 y analizar su confección y archivo, por lo que proponemos insertar esa revisión en la prueba de cheques tramitados en la propia sucursal, quedando redactada de la forma siguiente:

Cheques pagados en efectivo

Se revisará por muestreo:

- Verificar que haya sido tramitado dentro del término establecido a partir de la fecha de emisión.
- Comprobar que coincida el importe en números y letras; que esté correctamente cumplimentado; que no tenga enmiendas, tachaduras ni borrones.
- Verificar que el beneficiario esté autorizado a extraer efectivo (en caso de las entidades). Además, comprobar que este no sea una de las firmas del cheque.
- Que se cumpla el régimen de firma establecido, y que las firmas autorizadas se correspondan con las registradas.
- Verificar que, para dar control de firma, se haya cumplido con los límites establecidos.
  - Verificar que ha sido confeccionado el Modelo 114-131- Origen y destino de los fondos (ver Anexo 1) en los casos que se requieran, según lo establecido; que han sido llenados todos los espacios sin enmiendas ni tachaduras; que se haya firmado por el trabajador que autorizó la operación, y que ha sido archivada en la carpeta habilitada al efecto.
- Comprobar que al dorso del cheque se encuentre la firma del beneficiario, cuño y firma del cajero, concepto de pago y código de circulación monetaria.

SEGUNDA PROPUESTA

Continuando con la política de conocimiento del cliente, y dada la necesidad de proteger a los trabajadores de posibles operaciones fraudulentas y de falsificación, proponemos incorporar a la prueba de estados de cuentas la confirmación de estados de cuentas bancarios, que se realiza con el objetivo

de garantizar la aprobación de los movimientos del periodo de las cuentas por la entidad, así como que están dentro de su objeto social y es firmado por las firmas autorizadas de la entidad, lo que serviría de base ante una reclamación, quedando así la redacción de la prueba:

Estados de cuentas

Especial trimestral – Cualquier fecha
Para la realización de esta prueba se comprobará lo siguiente:

- Que exista la carta firmada por el gerente que atiende el Área de Contabilidad, designando por escrito a los trabajadores encargados de la entrega de los estados de cuenta a los clientes.
- Que exista carpeta donde se archiven los "registros de entrega de estados de cuenta" que emite el sistema por orden de fecha; que estos estén firmados por los trabajadores autorizados a recogerlos, y que se custodien tanto los listados, como los estados, según establece el MIP 250-40.
- Utilizando la solicitud de los clientes para la periodicidad de entrega de los estados de cuentas, se revisará por muestreo que se está cobrando el servicio establecido en el MIP 110-75, y que los mismos estén archivados en el expediente de documentación legal.
- Que mensualmente hayan informado al gerente del Área de Contabilidad o a quien delegue, los clientes con morosidad reiterada en la recepción de los estados de cuenta.
    - Se revisará que se halla emitido la certificación de confirmación de estados de cuentas bancarios (ver Anexo 2) del trimestre, los cuales deben tener las firmas autorizadas de la entidad, y estar archivados conjuntamente con la contabilización del *Sabic.NEF* en poder del jefe de departamento que atiende las aperturas de cuentas.

TERCERA PROPUESTA

Dada la prioridad que tiene nuestra institución bancaria en la captación de pasivos, es necesario tener presente que las cuentas donde se reciben las transferencias a favor de particulares, tanto del exterior como dentro del territorio nacional, constituyen una fuente para la apertura de cuentas de cualquier modalidad, por lo que debemos tener una gran seguridad de su origen. Por tanto, proponemos las siguientes revisiones en estas pruebas:

3831-0008 *Otras obligaciones con clientes*
- Transferencias recibidas en el territorio nacional a favor de particulares.

Especial mensual – Cualquier fecha

- Solicitarán el listado de Pruebas y Revisiones disponible en el módulo de emisión de tablas, verificando que el total del listado coincida con el saldo que refleja la cuenta en el Balance de Comprobación.
- Comprobar que las partidas contabilizadas no sobrepasen el término establecido; que se encuentren correctamente contabilizadas, y que se hayan realizado las gestiones correspondientes para su eliminación.
    - Verificar que las partidas en que los datos personales no coinciden, sean devueltas a la sucursal origen; y en caso de ser rectificadas, consten correos con los datos correctos. De haberse recibido otros conceptos, hayan sido ajustados a las cuentas correspondientes.
- Revisar por muestreo que las transferencias posean el cuño y la firma del cajero y la firma e identificación del beneficiario. Se dejará constancia en la hoja de comprobación de las fechas revisadas en la muestra.

3831-0021 *Otras obligaciones con clientes*
- Transferencias recibidas del exterior a favor de particulares

Especial mensual - Cualquier fecha

- Solicitarán el listado de Pruebas y Revisiones disponible en el módulo de emisión de tablas, verificando que el total del listado coincida con el saldo que refleja la cuenta en el Balance de Comprobación.
    - Verificar que las partidas en que los datos personales no coinciden, sean devueltas a sucursal origen, y en caso de ser rectificadas, consten correos con los datos correctos.
- Verificar que las partidas no permanezcan por más tiempo del prudencial, según lo establecido en el "MIP 244-10. Titulo 1. Transferencias de fondos recibidas del exterior". De existir casos, solicitar escrito que justifique su permanencia.
- Verificar que se hayan realizado gestiones para localizar a sus beneficiarios, según lo establecido en el "MIP 244-10 Titulo 1. Transferencias de fondos recibidas del exterior".
- Revisar por muestreo que las transferencias posean el cuño y la firma del cajero, así como la firma e identificación del beneficiario. Se dejará constancia en la hoja de comprobación de las fechas revisadas en la muestra.

CUARTA PROPUESTA

Considerando que existen cuentas en nuestro balance, a las que se contabilizan partidas para ser

registradas con posterioridad a su cuenta final, debido a errores, o a investigar su posible causa, así como de forma momentánea en transacciones que no permite usar otra, se propone agregar esta revisión en estas dos cuentas:

2708-0021 *Otras operaciones deudoras*

Especial mensual - Cualquier fecha
- Solicitarán el listado de Pruebas y Revisiones disponible en el módulo de emisión de tablas, verificando que el total del listado coincida con el saldo que refleja la cuenta en el Balance de Comprobación.
- Que sean llevados a esta cuenta los importes que, por su naturaleza, no puedan ser contabilizados en ninguna otra; que por su concepto no se mantengan por más tiempo del prudencial; que las gestiones para su liquidación sean efectivas y recientes, y que en el concepto del comprobante se detalle de forma explícita el motivo de la operación.
- En caso de existir partidas vencidas o extraídas fuera de término de vencimiento, según listado del histórico, verificar que han sido informadas al nivel correspondiente mediante el informe de partidas pendientes, y que se han autorizado por el nivel que corresponde.
- Se revisará una muestra de las partidas liquidadas para comprobar que se cumplieron los aspectos señalados en el párrafo anterior. Para realizarlo, deberán solicitar un histórico de las partidas canceladas (créditos) desde la prueba realizada el mes anterior.
    - En caso de existir partidas vencidas o extraídas fuera del término de vencimiento, según listado del histórico, verificar que han sido informadas al nivel correspondiente mediante el informe de partidas pendientes, y que se han autorizado por el nivel que corresponde.

3835-0020 *Otras partidas acreedoras*
- Otras operaciones acreedoras

Especial mensual - Cualquier fecha
- Solicitar listado de Pruebas y Revisiones para verificar que el total reflejado coincide con el saldo de la cuenta en el Balance de Comprobación.
- Que sean llevados a estas cuentas los importes que, por su naturaleza, no puedan ser contabilizados en ninguna otra; que por su concepto no se mantengan por más tiempo que el prudencial; que las gestiones para su liquidación sean efectivas y recientes, y que en el concepto del comprobante se detalle de forma explícita el motivo de la operación.
- Se revisará una muestra de las partidas liquidadas para comprobar que se cumplieron los aspectos señalados en el párrafo anterior; se solicitará consulta al histórico de las partidas canceladas desde la prueba realizada el mes anterior.
    - En caso de existir partidas vencidas o extraídas fuera de término de vencimiento, según listado del histórico, verificar que han sido informadas al nivel correspondiente mediante el informe de partidas pendientes, y que se han autorizado por el nivel adecuado.

QUINTA PROPUESTA

Debido a las interrupciones que se producen constantemente en la conexión con la sucursal electrónica y a la mala calidad de las tarjetas magnéticas, que se desmagnetizan, es necesario acudir a la opción de extracción en línea, la cual debe ser autorizada por un dirigente en el caso de los clientes externos, y por el director de la sucursal o sus sustitutos, cuando son clientes internos.

2663 *Operaciones de extracciones en línea pendientes de conciliar*

Especial mensual - Cualquier fecha
- Solicitarán el listado de Pruebas y Revisiones disponible en el módulo de emisión de tablas, verificando que el total del listado coincida con el saldo que refleja la cuenta en el Balance de Comprobación.
- Comprobar que el documento emitido por la transacción de caja contenga el cuño y firma del cajero, así como también la firma e identificación del beneficiario.
    - Se comprobará que la transacción de caja ha sido autorizada por el personal facultado (ver Anexo 3).
- Verificar que las partidas no permanezcan más del tiempo establecido.

CONCLUSIONES

La aplicación de estos temas en determinadas pruebas y revisiones por la necesidad de capacitación y de ejercer un mayor rigor del control interno, favorece su estudio constante y beneficia de manera práctica.

RECOMENDACIONES

- Las propuestas deben ser estudiadas e implementadas para lograr la uniformidad de las revisiones del control.
- Generalizarlas en todo el sistema bancario.
- Garantizar que las nuevas propuestas o políticas surgidas para los temas de control interno sean incorporadas a las pruebas y revisiones establecidas.

Anexo 1

Declaración sobre Origen y Destino de Fondos Modelo 114-131

Número de registro de la sucursal: _____
Fecha de la operación: Día ___ Mes _____ Año_____
Banco comercial: _____ Sucursal: _____
Número de cuenta _____ Plan: _____

Persona jurídica

Nombre de la entidad: _____
Cubana _____ Extranjera _____ Teléfono _____ E-mail _____
Dirección: _____ Municipio: _____ Provincia: _____
Transacción realizada por:
Nombre(s): _____ Apellidos: _____
Carné de Identidad: _____ Cargo: _____
Pasaporte: _____ Nacionalidad: _____

Persona natural

Nombre(s): _____ Apellidos: _____
Ocupación: _____ Nacionalidad: Cubana _____ Extranjera _____
País: _____ Carné de Identidad: _____ Serie: _____
Pasaporte: _____ Nacionalidad: _____
Dirección particular: _____
Municipio: _____ Provincia: _____
Residente: Temporal ____ Permanente ____ Visa turista _____

Originado por la transacción siguiente:

1. Productos agropecuarios: Compra _____ Venta _____ Se pide contrato _____
   Tipo de producto(s): _____
2. Auto: Compra _____ Venta _____ Marca _____
3. Actividad cuenta propia: _____ Compra _____ Venta _____
   Tipo de actividad: _____ Licencia Nº _____
4. Transferencias recibidas: Nacional _____ Del extranjero _____
   Transferencias enviadas: Nacional _____ Al extranjero _____
5. Premio _____ Señalar cual _____
6. Donación _____ 8. Herencia _____ 9. Alcancías _____
10. Otros (detallar): Se pondrán otras operaciones no reflejadas anteriormente.

_____

Monto _____ Sigla moneda _____ Medio pago utilizado _____
11. Observaciones: _____

_____

Declaro que los fondos de esta operación tienen origen (destino) totalmente lícito. Eximo a la oficina bancaria que me presta servicio de toda responsabilidad, incluso respecto a terceros, si esta declaración fuese falsa o errónea.

_____

Nombre, apellidos y firma de la persona de la sucursal que tomó la declaración:

_____ _____

Firma del cliente Firma del directivo bancario

Anexo 2

CERTIFICACIÓN DE CONFIRMACIÓN DE ESTADOS DE CUENTAS BANCARIOS

NOSOTROS, _____Y _____
JEFE MÁXIMO Y CONTADOR, RESPECTIVAMENTE, DE LA EMPRESA ESTATAL O SOCIEDAD MERCANTIL CUBANA _____

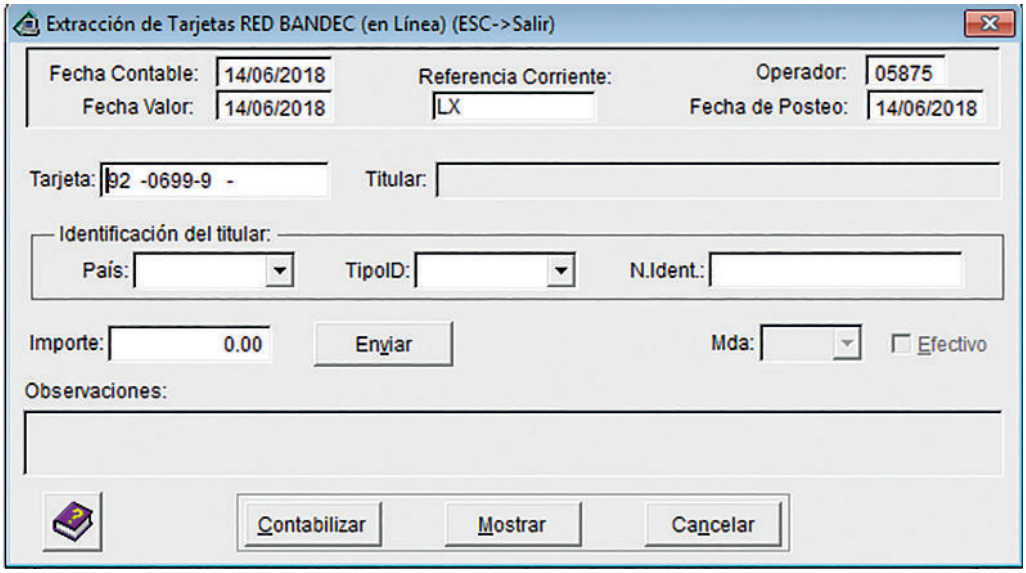
HEMOS REVISADO LOS ESTADOS DE CUENTAS BANCARIOS DE NUESTRA ENTIDAD, TITULAR DE LA CUENTA Nº_____

EN EL BANCO 5001 Y DECLARAMOS QUE TODAS LAS OPERACIONES BANCARIAS SE CORRESPONDEN CON LAS TRANSACCIONES REALIZADAS DURANTE EL TRIMESTRE DE ABRIL A JUNIO CON EL OBJETO SOCIAL / EMPRESARIAL DE ESTA ENTIDAD.

(EN CASO DE EXISTIR DISCREPANCIAS, SE DETALLARÁN)

Y PARA QUE ASÍ CONSTE, SE EXTIENDE LA PRESENTE A LOS _____ DEL MES DE JULIO DE 2018

Anexo 3



Bibliografía

- *Manual de Instrucciones y Procedimientos.*
  - *Grupo 180*
  - *Grupo 285*
  - *Grupo 901*

* Gerente Sucursal "A", Oficial de Cumplimiento y Supervisor Bancario de la Sucursal 5001 de BANDEC. Jatibonico, Sancti Spíritus, respectivamente

Manual de contabilidad para la cooperativa no agropecuaria de construcción SACHA & M

MSc. MAYDELÍN OROZCO GARCÍA Y MSc. TAIMY TORRES SOTO*

(TRABAJO PREMIADO EN EL EVENTO CIENTÍFICO NACIONAL DE BPA "RAÚL LEÓN TORRAS" 2018)

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En la presente investigación se diseñan los procedimientos de contabilidad de la Cooperativa No Agropecuaria SACHA & M, dedicada a la actividad de construcción para el registro oportuno y adecuado de las operaciones.

Los motivos que han promovido estudiar el tema son los siguientes: la necesidad de contar con instrumentos que faciliten el registro, clasificación, resumen y análisis de las transacciones, acorde con las disposiciones contables y financieras vigentes. En este acápite, el punto de partida son los antecedentes históricos de la contabilidad como ciencia y, luego, la situación actual en Cuba.

La contabilidad: antecedentes y situación actual en Cuba

El surgimiento de la contabilidad fue un hecho espontáneo del mercader para poder llevar cuenta y razón de sus operaciones mercantiles. Al pasar el tiempo, ese hecho dio origen a una regla aceptada entre comerciantes, y de ahí el precepto jurídico escrito que la hace obligatoria.

El cooperativismo: surgimiento y desarrollo en la economía cubana

La cooperación apareció con la historia de la misma humanidad. Desde las primeras etapas de la civilización, los hombres se agruparon buscando protección y amparo frente a las fuerzas de la naturaleza y la acción de otros hombres. Aun así, solo a mediados del siglo XIX se identificaron las primeras estructuras de cooperación formalmente estructuradas.

En América del Sur, Centro América y el Caribe, el cooperativismo también ha ido ganando progresivamente espacios y protagonismo. Algunos países como Uruguay, Perú, Colombia, Ecuador, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Honduras y República Dominica exhiben estructuras cooperativas importantes en diversas ramas de la producción y los servicios. En muchos casos, cuentan con un reconocimiento legal a nivel constitucional y apoyo estatal. También en América del Norte, sobre todo en Canadá, existen importantes organizaciones cooperativas en varios sectores. En la región se destacan la Confederación de Cooperativas del Caribe y Centro América (CCCA), organización que promueve y apoya el movimiento cooperativo en los países integrantes; la Red Latinoamericana de Cooperativismo, presidida por Cuba; una representación a nivel continental de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI-Américas), y otras instituciones de fomento y promoción del cooperativismo.

Es importante señalar que en el mundo existen cooperativas que realizan las más diversas actividades económicas, y que una parte para nada despreciable de la población mundial o es miembro de una de estas organizaciones, o se beneficia directamente de su actividad. Ello no debe sorprender, si se considera que la forma de organización del trabajo que caracteriza a una cooperativa, la autogestión, ha existido desde el origen del ser humano. La cooperativa se ha mantenido como la opción organizativa más común que elige un grupo de personas que se dispone a resolver un problema con sus propias fuerzas.

El modelo de gestión cooperativo cubano es fruto de la acumulación de experiencias internacionales, adaptadas a las condiciones propias del país y enriquecidas por sus protagonistas.

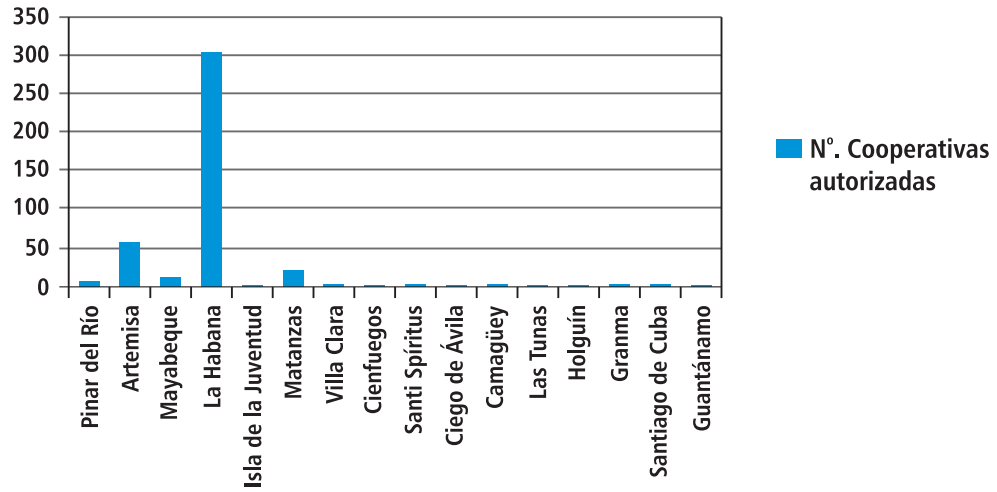
Aunque el modelo de gestión cooperativo no es, sin duda, la única manera de organizar la actividad empresarial, ni la más adecuada para todas las actividades económicas, y depende de la concurrencia de las voluntades de un grupo de personas dispuestas a trabajar en equipo y tomar decisiones consensuadamente, sí está basado en preceptos esenciales para cualquier proyecto socialista. Las relaciones de trabajo asociado que se establecen entre los miembros de las cooperativas, así como los efectos positivos de esa gestión democrática, son imprescindibles –no suficientes– para avanzar hacia una sociedad donde predomine la asociación, la cooperación y la solidaridad.

Es importante que la cultura política cubana asuma las cooperativas y las empresas autogestionarias en general, no solo como instrumentos para elevar la productividad, sino como una parte consustancial del horizonte socialista al que nos negamos a renunciar.

ceso de promoción de cooperativas en Cuba está guiado explícitamente por los siguientes objetivos:

- Transferir actividades económicas no fundamentales del sector estatal al sector no estatal de la manera más socializada posible.
- Permitir a las empresas estatales concentrarse en sus actividades principales, contratando a cooperativas los servicios de apoyo y otras actividades secundarias.
- Generar empleo estable y no precario como alternativa para los trabajadores redundantes en las empresas estatales, y para la población, en general.
- Satisfacer necesidades de los territorios, ofreciendo bienes y servicios con calidad y a precios asequibles para la población.
- Aumentar y diversificar la oferta de servicios y bienes de consumo de manera socialmente responsable y autosustentable. Hoy existen más de 300 cooperativas no agropecuarias en Cuba, ligadas a más de una actividad económica. La constitución de estas cooperativas no ha sido homogénea en todo el país.

GRÁFICO 1 N°. de cooperativas autorizadas



Fuente: Elaboración propia

Respondiendo al llamado del Presidente Raúl Castro Ruz de la necesidad de realizar cambios estructurales y conceptuales del socialismo, se comienza a vislumbrar la cooperativa como una de las formas empresariales del llamado sector "no estatal" en expansión. Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, y las declaraciones oficiales, plantean que las cooperativas deberán desempeñar un rol importante en el nuevo modelo económico cubano e, incluso, se les reconoce como una forma socialista de propiedad colectiva (Lineamiento 25).

El principal objetivo de la promoción del sector no estatal es lograr mayores niveles de eficiencia y productividad de la economía cubana. Así, el pro-

La mayor concentración de las cooperativas no agropecuarias se encuentra en La Habana, con casi el 50% del total, seguida por la provincia de Artemisa. No es que el resto de las provincias no deseen crear cooperativas, sino que el proceso de aprobación es muy largo, y algunas llevan dos años en espera de una respuesta.

Las CNA pueden acceder a financiamientos en las modalidades de préstamo, líneas de crédito simples y revolventes

Las cooperativas no agropecuarias (CNA) que requieran solicitar créditos bancarios, pueden acceder a los mismos con tasas diferenciadas durante

los dos primeros años, siempre y cuando el análisis de riesgo sea satisfactorio, y se apruebe su otorgamiento por el Comité de Créditos.

Para los créditos a las CNA, se cuenta con dos fondos presupuestarios administrados por la Co. Fiduciaria S. A. Estos tienen como fin:

- El primer fondo para asegurar el financiamiento de aquellas CNA que no puedan acceder al crédito bancario solo para los créditos de capital de trabajo inicial y cubrir el diferencial de tasas.
- El segundo fondo sirve como garantía a los créditos otorgados por el banco, cuando resulte necesario.

No obstante a los efectos del servicio, las CNA solo interactuarán con los bancos.

Pasados los dos primeros años, los bancos analizarán las nuevas solicitudes como lo hace habitualmente para las personas jurídicas.

Características de la estructura y particularidades de gestión de la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción SACHA & M

En el país se hacen grandes esfuerzos para realzar el papel de la contabilidad en cada sector. Aquí se abordan los aspectos que fundamentarán la elaboración del diagnóstico dirigido a conocer la realidad contable y los procesos que se ejecutan por parte de la cooperativa no agropecuaria dedicada a la actividad de construcción en materia de registro, control y análisis de su información; se realiza una caracterización de la Cooperativa No agropecuaria SACHA & M, que es donde se realizará dicha investigación.

Caracterización de la Cooperativa No Agropecuaria de Construcción SACHA & M

Esta cooperativa no agropecuaria es una organización con fines económicos y sociales. Se constituye voluntariamente sobre la base del aporte de bienes y derechos y se sustenta en el trabajo de sus socios, cuyo objetivo general es la prestación de servicios mediante la gestión colectiva, para satisfacer el interés social y el de los socios. Tiene personalidad jurídica y patrimonio propio; usa, disfruta y dispone de los bienes de su propiedad; cubre sus gastos con sus ingresos y responde de sus obligaciones con su patrimonio. Es cliente de la Sucursal 5232 del Banco Popular de Ahorro (BPA) de Sancti Spíritus.

En cumplimiento de las indicaciones metodológicas para el asesoramiento jurídico de las cooperativas no agropecuarias, –emitidas por la Dirección de Asesoramiento Jurídico en septiembre de 2013–, y observando los parámetros de calidad aprobados y las formalidades establecidas por el Decreto Ley Nº 305 "De las Cooperativas No Agropecuarias", de fecha 15 de noviembre de 2012, del Consejo de Estado, y por el Decreto Nº 309 "Reglamento de las Cooperativas No Agropecuarias de Primer Grado" puesto en vigor el 11 de diciembre de 2012", así como también dando cumplimiendo a las disposiciones complementarias a estos, a sus estatutos y, en forma supletoria, a las disposiciones legales que resulten aplicables, se dictamina el estado actual de esta actividad de la cooperativa no agropecuaria de primer grado, denominada "Cooperativa de Construcción SACHA & M", de duración indefinida, adquiriendo personalidad jurídica, domiciliada en la calle Plácido Nº 24, entre Augusto Guardiola y Cándido Calderón en Sancti Spíritus. Los estatutos contienen las regulaciones fundamentales para el funcionamiento de la cooperativa. Se aprueban por los socios fundadores en la Asamblea Constitutiva.

Objeto social

Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y de rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes; y de reparación y mantenimiento constructivos.

Misión

Contribuir al desarrollo del bienestar socioeconómico y cultural de los socios, sus familiares y de la comunidad, mediante una práctica basada en los principios y valores cooperativos, garantizando eficiencia y eficacia en los servicios constructivos que presta.

Visión

Ser una organización de referencia dentro del sistema cooperativo que satisfaga el desarrollo económico y social sostenible de la nación, proyectando una imagen sólida, segura y confiable hacia los sectores de desarrollo socioeconómico.

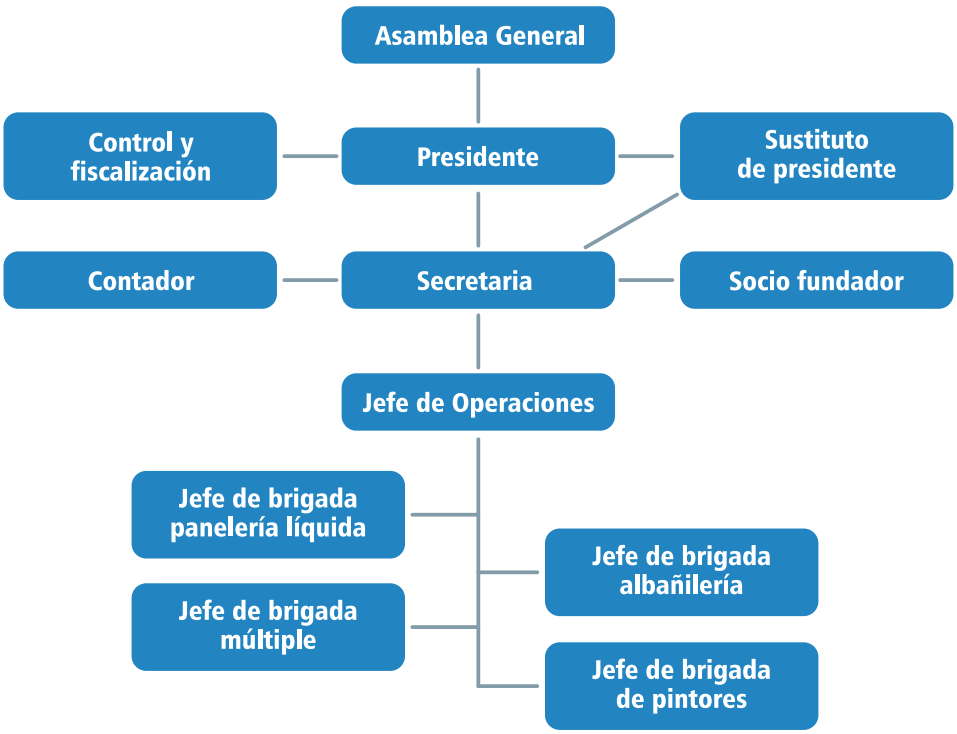
La Cooperativa No Agropecuaria SACHA & M está integrada por veintidós socios. Entre su talento humano, predomina el género masculino con diecinueve (19), y tres (3) del sexo femenino. De ellos, dos (2) ejercen como ejecutivos, uno (1) administrativo, dos (2) técnicos y diecisiete (17) operarios que forman parte de la Asamblea General. Cuenta con una estructura organizativa vertical encabezada por el presidente en un primer nivel jerárquico, apoyado en sus funciones por su sustituto, control y fiscalización, secretaria, jefe de operaciones y los jefes de brigadas con sus funciones específicas. No se subordinan administrativamente a ninguna entidad estatal, aunque sí se ajustan a las normas generales establecidas por los organismos rectores de las actividades que realicen.

Los socios de la cooperativa, con independencia de cualquier otro aporte que hagan, están en la obligación de participar con su trabajo. Tienen

contratados trabajadores asalariados para las actividades y tareas que no puedan asumir los socios en determinado periodo de tiempo, los cuales tienen su retribución y demás derechos, incluyendo los de la seguridad social, de acuerdo con lo que establece la legislación laboral común vigente.

A pesar del beneficio obtenido, se requiere conocer las herramientas con que cuenta la entidad objeto de investigación, para lograr la eficiencia y eficacia en la práctica contable, acorde con las disposiciones vigentes, aspectos que se abordan a continuación.

FIGURA 1 Estructura de la Cooperativa No Agropecuaria SACHA & M



Fuente: Elaboración propia.

Los servicios de esta cooperativa están dirigidos a resolver problemas concretos, a los cuales las empresas estatales no podían dar respuesta, y se ha demostrado que es posible impregnar mayor sentido de pertenencia a uno de los sectores más deprimidos, demandados y cuestionados en el país.

Se han ejecutado proyectos en el hospital "Camilo Cienfuegos" y en el hospital pediátrico "José Martí" de Sancti Spíritus. Se levantó desde los cimientos varias sucursales del BPA, y se han prestado servicios de mantenimiento en la Universidad de Ciencias Médicas "Faustino Pérez", en las oficinas de Patrimonio, Cuba-Taxi, entre otras entidades de la provincia, que han reconocido la calidad del trabajo realizado por los trabajadores de la sociedad. Además, se labora en obras de otras provincias, como Santa Clara y La Habana.

La Cooperativa No Agropecuaria SACHA & M maneja $789 131,00 pesos en activos; sus pasivos ascienden a $353 812,00 pesos, y su patrimonio es de $435 319,00 pesos, reportando alrededor de $2 175 117,00 pesos de ingresos y $598 474,00 pesos como utilidad neta en el periodo.

Diagnóstico sobre la situación que presenta la práctica contable en la cooperativa no agropecuaria objeto de estudio

El proceso investigativo se fundamenta con la aplicación de métodos teóricos y empíricos. Los teóricos han posibilitado diseñar el marco teórico referencial de la investigación. El método histórico y lógico proporcionó, mediante el estudio de la legislación vigente, un análisis de los cambios que ha sufrido la contabilidad. Asimismo, posibilitó seguir la lógica en los pasos a proceder para elaborar el Manual de Contabilidad. El análisis, síntesis, inducción y deducción posibilitaron hacer un juicio del problema planteado. Para desarrollar el diagnóstico, se aplicó como método empírico el análisis documental a normativas, lineamientos y disposiciones emitidas por el Ministerio de Finanzas y Precios, y la observación directa en el área contable.

Situaciones obtenidas mediante los métodos aplicados:

- La contabilidad se encuentra automatizada; se explota el Sistema Rodas, cumple con las Normas

Cubanas de Contabilidad y está certificado por el Ministerio de Finanzas y Precios.
- Se cumple en fecha con la entrega de los estados financieros a la Oficina Nacional de Estadística (ONEI).
- Cuenta con el Plan de Prevención y Control actualizado acorde con lo establecido en la Resolución Nº 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.
- Todas las transacciones comerciales quedan pactadas de manera legal y clara, con los mecanismos de reclamaciones.
- No existen saldos envejecidos, y las gestiones que se han realizado pueden acreditarse detalladamente.
- Las cuentas por cobrar y pagar se desglosan mensualmente por clientes y proveedores, así como por edades.
- No cuentan con el nomenclador de cuentas ajustado a la actividad que realizan.
- La cooperativa no aplica las normas específicas de contabilidad y elabora sus planes de ingresos y gastos en correspondencia con el nivel de servicios proyectados, tomando en cuenta los vínculos contractuales que establezcan con las empresas, unidades presupuestadas y demás formas de gestión económica.
- El capital de trabajo inicial se constituye a partir del aporte dinerario que realizan los socios, y de los créditos bancarios que se les ha otorgado con ese objetivo.
- Opera con cuentas bancarias en ambas monedas con el BPA, Sucursal 5232.
- Para financiar inversiones y capital de trabajo se utilizaron siete créditos: tres de inversiones y cuatro de capital de trabajo. Tres de ellos ya liquidados.
- Los pagos de anticipo de utilidades y liquidaciones a los socios se realizan mediante el servicio de domiciliación de nóminas.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se elaboró un compendio procedimental contenido en el Manual de Contabilidad, que orienta y regula las operaciones contables en la Cooperativa No Agropecuaria SACHA & M, la cual carece de un sistema organizativo que recoja las políticas, normativas, procedimientos, técnicas e indicadores relacionados con la actividad contable, su control y gestión, y armonizado con las regulaciones vigentes en materia de contabilidad.

Surgida en 2013 como parte del proceso de actualización del modelo económico y social cubano, esta cooperativa no agropecuaria se ha ido insertando en los flujos económicos de la provincia. De su experiencia, hoy pueden recogerse aciertos y desaciertos, imprescindibles para trazar el rumbo de la economía nacional en los próximos años.

MANUAL DE CONTABILIDAD DE LA COOPERATIVA NO AGROPECUARIA DE CONSTRUCCIÓN SACHA & M

En este acápite se hace referencia a las disposiciones vigentes emitidas por el Ministerio de Finanzas y Precios, que sustentan el diseño del Manual de Contabilidad en la cooperativa objeto de estudio. Se expone la estructura de este documento y su validación.

Disposiciones que sustentan la elaboración del Manual de Contabilidad

La Resolución Nº 54/2005 del Ministerio de Finanzas y Precios establece en sus *Por cuanto*:

Primero: Las empresas estatales, privadas y mixtas, grupos empresariales, uniones de empresas, organizaciones económicas estatales, unidades presupuestadas y entidades del sector cooperativo y campesino, en lo adelante entidad, deben elaborar, a partir de la Normas Cubanas de Contabilidad y de Contabilidad Gubernamental, un documento que contenga la base normativa contable de cada entidad, como parte del Sistema de Control Interno.

Segundo: El documento que elabore la entidad a estos efectos, puede adoptar la forma de Manual o de Reglamento, en lo adelante Manual, de manera independiente o formar parte como sección de otros documentos normativos de la empresa, y deberá ponerse en vigor por el máximo responsable de la entidad.

Tercero: Formará parte de este manual, entre otras, la información siguiente:

De la contabilidad general:

a) Organización del registro contable, subdivisiones para el registro de la información primaria (área, departamento, divisiones, entre otros).
b) Principales características de explotación del Sistema Contable Financiero, soportado sobre tecnología de la información, si procede.
c) Detalle del sistema utilizado para el procesamiento del registro contable y de la emisión de las informaciones derivadas del mismo, bien sean: informatizadas, manual, parcialmente informatizado, centralizado o descentralizado e integrado o no (Manual de Usuario).
d) El Nomenclador de Cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico, que deben utilizarse en la entidad, de acuerdo con las actividades que desarrolla y el modo de procesamiento de la información.
e) Definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis, especialmente de las de utilización específica, establecidas atendiendo a las particularidades y actividades de la entidad,

así como las aclaraciones que procedan en las de uso general.

f) Diseño de los estados financieros de la entidad.
g) Procedimientos a aplicar en cada subsistema contable, basados en las regulaciones emitidas por los órganos estatales, los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección. Estos procedimientos pueden contener ejemplos ilustrativos del registro contable del hecho económico.
h) Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad y las instrucciones para su confección.
i) De uso común, que establezcan relaciones con terceros, así como los que soporten las operaciones de carácter interno.
j) De uso específico, de acuerdo con las particularidades de las actividades que desarrollan.

De la contabilidad de costos:

a) Sistema de Contabilidad de Costos, consecuente con las normativas vigentes en esta materia, nacionales y ramales, condicionadas a las particularidades de las actividades que desarrolla la entidad, y en correspondencia con la organización de su proceso productivo o de prestación de servicios.
b) Relación de los centros de costos, gastos, áreas de responsabilidad u otras estructuras existentes a los efectos de la planificación, determinación y análisis de los costos en la entidad, con una breve descripción.
c) Elementos de gastos, partidas de costos y agrupación básica a utilizar en la entidad y su descripción.
d) Distribución y aplicación de los gastos indirectos, especificando las bases distributivas a utilizar en dichos gastos.
e) Procedimiento de determinación de las unidades equivalentes (cuando proceda).
f) Determinar métodos de costeo de subproductos, desechos, producciones defectuosas recuperables o no, entre otros.
g) Diseño del conjunto de modelos y documentos específicos para la planificación, determinación y análisis del costo de la entidad, de acuerdo con las particularidades de las actividades que desarrolla, incluyendo sus correspondientes metodologías y previendo el adecuado archivo y conservación de los mismos, acorde con las regulaciones que, en materia de prescripción, se legislen al efecto.

Cuarto: En el momento de diseñar el formato de los modelos y documentos de uso común, se tendrán en cuenta los datos obligatorios establecidos en cada uno de los subsistemas del Manual de Control Interno publicado por *Finanzas al Día*.

Quinto: Los datos obligatorios de los modelos y documentos de uso común deben cumplimentarse, con independencia del modo de procesamiento, bien sea manual o con sistemas soportados sobre tecnologías de la información.

Sexto: Si la entidad concibe el diseño de modelos o documentos de uso común, como modelos o documentos de uso múltiple, deberá respetar los datos obligatorios exigidos para cada uno de los modelos o documentos que se integran.

Séptimo: Se definirá en el manual de cada entidad la organización de los archivos y el flujo documental de los dispositivos u oficinas de contabilidad, especificando, entre otros aspectos, el cuadro de clasificación, las áreas productoras, el destino de las copias (si procede), los plazos de retención y la ubicación para la conservación de los documentos, hasta el vencimiento de la vigencia administrativa dispuesta en esta resolución, así como la decisión aprobada por la Comisión de Control y Peritaje, sobre su conservación posterior, de acuerdo con las características de cada entidad.

Las referencias que, en el momento de promulgar esta disposición, aparecen en cada uno de los subsistemas del Manual de Control Interno publicado por *Finanzas al Día* sobre las áreas productoras de documentos y sobre el destino final de las copias (si procede), solo tendrán carácter ilustrativo para apoyar el proceso de diseño.

Octavo: El plazo de retención en los archivos de gestión de los libros, registros y submayores relacionados con la contabilidad y demás documentos que amparan los asientos en los referidos libros, registros y submayores, así como en los modelos del sistema informativo de la entidad, será por un término de cinco (5) años a partir del cierre del ejercicio contable. Las comisiones de Control y Peritaje considerarán los estados financieros y sus memorias como referencia histórica de la entidad, y fijarán el plazo de retención posterior, según lo establecido por el CITMA.

Noveno: Cuando se utilicen sistemas contables-financieros soportados sobre las tecnologías de la información, los soportes de respaldo de la información y los programas respectivos se deberán mantener en condiciones de operatividad por el término de tres (3) años, a partir del cierre del ejercicio contable. El plazo de retención de los libros, registros, submayores y el sistema informativo, que las entidades están obligadas a imprimir al cierre del ejercicio económico anual, se regirá por lo dispuesto en el apartado anterior.

Décimo: Se exceptúan de lo dispuesto en el Apartado Octavo la Certificación de años de servicios y salarios devengados y el Registro de salarios y tiempo de servicio, los que se acogerán al tratamiento archivístico que disponga el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Decimoprimero: Cada órgano estatal y entidad es responsable de garantizar la impresión y distri-

bución de los modelos y documentos, de los sistemas de control interno de las entidades.

Decimosegundo: Los ministerios de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior adecuarán a sus particularidades el cumplimiento de lo que por la presente se establece.

Decimotercero: Se delega en el viceministro que atiende la Dirección de Política Contable de este ministerio las facultades de dictar cuantas instrucciones se requieran, para el mejor cumplimiento de lo que en la presente resolución se establece.

Decimocuarto: La presente resolución entrará en vigor a partir de los tres días siguientes a la fecha de su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba, y las entidades contarán con un (1) año, a partir de ese momento, para ajustar o elaborar los manuales que en la presente se establecen.

Decimoquinto: Se deroga la Resolución Nº 27, de fecha 8 de junio de 1987, del Comité Estatal de Finanzas, actualmente Ministerio de Finanzas y Precios.

La Resolución Nº 124/2016 del Ministerio de Finanzas y Precios establece en sus apartados:

Vigésimo tercero: Aprobar la *"Norma Específica de Contabilidad para las Cooperativas No Agropecuarias Nº 7. Presentación de estados financieros"*, establecida en el Anexo Único, que forma parte integrante de la presente Resolución, la que se ubica en el Manual de Normas Cubanas de Información Financiera, en la Sección II: "Normas Cubanas de Contabilidad", Capítulo 2.2: "Normas Específicas de Contabilidad".

Vigésimo cuarto: Las cooperativas no agropecuarias utilizarán como referencia el Nomenclador de Cuentas Nacional aprobado para la actividad empresarial del país en las Normas Cubanas de Información Financiera, el que se adecuará a las características de la actividad de cada cooperativa.

Vigésimo quinto: Los sistemas contables-financieros soportados sobre tecnologías de la información que se utilicen para el procesamiento de la contabilidad, cumplen el requisito de estar certificados.

La Resolución Nº 1173/2015 del Ministerio de Finanzas y Precios define las proformas para la presentación de los estados financieros de la actividad empresarial, unidades presupuestadas de tratamiento especial y del sector cooperativo agropecuario y no agropecuario.

Establece que los Estados Financieros se consideren registros oficiales a todos los fines, y su contenido constituye información relevante para el proceso de toma de decisiones del gobierno.

Dispone que la empresa, unidades presupuestadas de tratamiento especial y las entidades del sector cooperativo agropecuario y no agropecuario incorporen al Manual de Contabilidad, en su apartado dedicado al sistema informativo, las proformas con sus indicaciones.

Se definen proformas de uso obligatorio para los siguientes estados financieros:

a) Proforma EFE 5920 – 03 Estado de situación.
b) Indicaciones metodológicas de la Proforma EFE 5920 –03 Estado de situación.
c) Proforma EFE 5921 – 03 Estado de rendimiento financiero.
d) Indicaciones Metodológicas de la Proforma EFE 5921 – 03 Estado de rendimiento financiero.
g) Proforma EFE 5924 – 03 Estado de gastos por elementos.
h) Indicaciones metodológicas de la Proforma EFE 5924 – 03 Estado de gastos por elementos.

Estructura del Manual de Contabilidad de la Cooperativa No Agropecuaria SACHA & M

El manual se estructura en seis capítulos, los cuales se detallan a continuación.

Capítulo I. Expone el resumen sobre las normas de valoración y exposición para el sector cooperativo, acorde con lo establecido en la Resolución Nº 235/2005 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Capítulo II. En correspondencia con lo establecido en el Apartado Tercero de la Resolución 54/2005 del Ministerio de Finanzas y Precios, se presenta el clasificador de cuentas, basado en la Resolución Nº 494/2016 del Ministerio de Finanzas y Precios, el cual tiene como propósito mostrar de forma ordenada, homogénea y pormenorizada las cuentas que se utilizan para el registro de las operaciones económicas, y posibilita la información relevante que se requiere para la toma de decisiones.

En ese documento figuran las cuentas, subcuentas y cuentas analíticas, tanto de uso general como específico, que deben utilizarse en las cooperativas no agropecuarias, de acuerdo con los procesos y las actividades que desarrollan y el modo de procesamiento de la información.

Capítulo III. En este capítulo se define el uso y contenido de las cuentas en especial de las de utilización específica establecida, atendiendo a las particularidades y actividades de las cooperativas, así como las aclaraciones que procedan en las de uso general.

Capítulo IV. Concibe el clasificador por objetos de gastos basado en el Estado de Gastos por Elementos que establece la Resolución Nº 1173/2015 del Ministerio de Finanzas y Precios. Este posibilita información para el análisis y seguimiento de la gestión financiera y, en consecuencia, se destaca como el clasificador analítico o primario por excelencia del sistema de clasificaciones de gastos. Por esta razón, cumple con los siguientes objetivos:

- Identificar con claridad el concepto a que responde el gasto.
- Ofrecer las bases para estructurar el resto de las clasificaciones de gastos.
- Facilitar el registro del gasto por la contabilidad.

- Asegurar el control de las disímiles operaciones.
- Facilitar la verificación y la auditoría de estas operaciones.

Además, en este capítulo se expone el análisis de los gastos por elementos y subelementos, facilitándose el conocimiento de donde se genera el gasto del aseguramiento material y de los mantenimientos, entre otros, así como propicia conocer las bases de generación del gasto.

Capítulo V. Contiene ejemplos ilustrativos sobre los tratamientos contables para cada subsistema, basados en las regulaciones emitidas por el Ministerio de Finanzas y Precios.

Capítulo VI. Presenta los estados financieros acorde con lo que establece la Resolución Nº 1173/2015 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre las Proformas de los Estados Financieros y la Norma Específica de Contabilidad (NEC) 7, la Resolución Nº 124/2016 del Ministerio de Finanzas y Precios, que establece los criterios a tener en cuenta en la información contable, tales como: comprensibilidad, pertinencia, fiabilidad y comparabilidad para lograr que dicha información constituya el tablero de instrumentos que tiene la dirección para la toma de decisiones. Clasifican como estados financieros de las cooperativas no agropecuarias en la entidad objeto de estudio los siguientes:

Proforma EFUP 5920 – Estado de situación
El Estado de situación muestra en una fecha dada la situación financiera. Composición y magnitud de los valores atribuibles a los activos y sus fuentes de financiamiento.

Proforma EFUP 5921 – Estado de rendimiento financiero
Este estado tiene como objetivo mostrar los ingresos y gastos, así como el resultado.

Proforma EFUP 5924 –Estado de gastos por partidas
Brinda información sobre la ejecución del presupuesto.

Capítulo VII. Muestra los modelos de uso común en cada uno de los subsistemas de caja y banco, activos fijos tangibles, inventarios y nóminas, acorde con las disposiciones emitidas por el Ministerio de Finanzas y Precios.

Los aspectos antes tratados se han colocado uno a continuación del otro, iniciándose cada uno de ellos en hojas aparte.

Cada capítulo se numera consecutivamente, y se le da a cada uno un título general acorde con la temática que aborda.

Es responsabilidad de la máxima autoridad de la cooperativa aprobar y poner en vigor el manual, así como exigir el cumplimiento de todos los aspectos que quedan regulados en el mismo.

Es responsabilidad del especialista de Contabilidad cumplir con todos los aspectos que quedan regulados en el Manual de Contabilidad.

CONCLUSIONES

1. El estudio y consulta de la bibliografía especializada arrojó como esencia que los cambios ocurridos en materia de contabilidad han estado en función de la política económica y social del país.
2. La entidad objeto de estudio no posee el Manual de Contabilidad acorde con la legislación contable y financiera vigente establecida por el Ministerio de Finanzas y Precios.
3. El diseño del manual da respuesta a los requerimientos establecidos en el nuevo Modelo de Gestión Económica; posibilita el registro adecuado de los hechos económicos para lograr una información fidedigna, relevante, comparable y comprensible acorde con las Normas Cubanas de la Información Financiera, y contribuye al control de los recursos.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el Manual de Contabilidad para su implementación en la Cooperativa No Agropecuaria SACHA & M.
2. Que la Junta Directiva responsabilice al especialista de Contabilidad en la actualización del manual, en la medida que se originen cambios en la legislación contable y financiera emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios.

*** Especialista de Riesgo de la Dirección Provincial de BPA de Sancti Spíritus y Secretaria Docente de la ANEC de Sancti Spíritus, respectivamente**

La educación de ciclo corto, una opción para la formación de la cantera de especialistas bancarios

MSC. JORGE A. GONZÁLEZ GARCÍA*

(MENCIÓN EN EL EVENTO CIENTÍFICO DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL "RAÚL LEÓN TORRAS" 2018)

PROPUESTA DE PLAN DE CARRERA PARA LA FORMACIÓN DE TÉCNICOS BANCARIOS

Las actuales exigencias de un servicio superior, diseñado para un cliente cada vez más exigente y sobre la base de las mejores prácticas a nivel internacional, nos obligan a reformular los procedimientos establecidos para la formación de los especialistas bancarios de línea. El debut en las sucursales bancarias de jóvenes recién egresados de la enseñanza politécnica, además de traumático para estos, resulta en extremo complejo para la entidad que debe ser capaz de adiestrarlos en el puesto de trabajo, de forma simultánea, mientras se presta el habitual servicio a los clientes.

Se infiere luego la necesaria creación de una especialidad dirigida a formar futuros especialistas bancarios, la cual no debe copiar a pie juntillas el modelo educacional vigente. Esta formación pudiera realizarse en un periodo comprendido entre los dos y tres años, y otorgar al egresado un título que le permita laborar en la red de sucursales de los bancos comerciales del sistema bancario. Lo anterior no limitaría al joven graduado de continuar sus estudios superiores con posterioridad, en la especialidad que elija.

Si partimos de la idea de que los mejores especialistas bancarios serán aquellos que formemos con nuestros propios instructores y en nuestras propias dependencias, se impone el diseño de un programa autóctono para la formación de técnicos en la especialidad de Banca Comercial.

Esta formación se concibe dentro del modelo propuesto por el Ministerio de Educación Superior, bajo la denominación de *Educación Superior de Ciclo Corto*. Este novedoso subsistema educativo fue aprobado recientemente en nuestro país y comenzó a implementarse a partir del curso escolar 2018-2019, encontrándose en proceso de aprobación las normas jurídicas que respaldarán legalmente dicha formación.

Se le ha conferido una 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.

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 que se ha concebido para el sistema bancario, se adicionan los siguientes requerimientos:

1. No superar los 25 años de edad.
2. Habilidad demostrada para manejar e interpretar datos numéricos.
3. Mostrar interés por las áreas financieras, contables y/o económicas.
4. Poseer competencias 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 de mayor especialización, las que no brinda la enseñanza técnico-profesional, dado su enfoque multifuncional, pero que igualmente no requieren de 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 permitan brindar una me-

jor 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, encontrándose entre sus principales tareas la atención y orientación de los clientes, la promoción y venta de los diferentes productos y servicios que se ofertan, así como el seguimiento y recuperación de los financiamientos concedidos.

Un primer momento que debemos 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 esta. 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 los bancos, mediante charlas y encuentros con estudiantes de este nivel, transmitan las motivaciones necesarias para provocar el deseo de los estudiantes a prepararse en esta rama de los servicios financieros.

Para un primer momento, se concibe que la formación de los futuros especialistas bancarios debe ser asumida por la escuela ramal del sistema bancario, el Centro Nacional de Superación Bancaria "Raúl Cepero Bonilla", partiendo de lo estipulado en el Decreto Ley Nº 350 "De la Capacitación de los Trabajadores", CAPITULO II, de las escuelas ramales, 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 Ministerio de Educación, según corresponda.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, se ha efectuado 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. El mismo 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 y especialistas de sucursales del Banco Popular de Ahorro (BPA).

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 se han adecuado según la relevancia de las asignaturas y su complejidad. 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
- Fundamentos de la Construcción del Socialismo en Cuba
- Elementos Básicos de Preparación para la Defensa
- Matemática Financiera
- Contabilidad Básica I
- Contabilidad Analítica
- Contabilidad Bancaria
- Ortografía y Redacción
- Computación Básica
- Comunicación Interpersonal y Atención al Cliente
- Educación Física

Materias específicas:
- Captación de Ahorro y Educación Financiera
- Auditoría
- Cuentas Corrientes
- Financiamiento a Personas Naturales
- Servicios por Cuenta de Terceros. Cobros y Pagos
- Efectivo y Bóveda
- Financiamiento a Nuevas Formas de Gestión no Estatal
- Financiamiento a Empresas Estatales.
- Créditos Agropecuarios
- La Banca Electrónica
- Banca Internacional. Crédito Documentario
- Riesgos de los Financiamientos
- Gestión de Cumplimiento
- Ética Bancaria

Las asignaturas seleccionadas, así como las horas concedidas a cada una, podrán ser validadas en un primer grupo de estudiantes 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, departamento, gerencias, etcétera) del sistema bancario. Ellos deberán ser debidamente categorizados, acorde con lo establecido en la Resolución Nº 10/18 del Ministerio de Educación Superior.

En lo adelante se repasan algunas reflexiones sobre los aspectos que pudieran ser modificados, sobre la base de lo establecido actualmente para los centros de enseñanza politécnica (se toma como referencia la Especialidad de Técnico Medio en Contabilidad, por ser la principal cantera de especialistas bancarios) y una posible propuesta a introducir, que modifique estos modelos. Se han enunciado 7 paradigmas de esta forma educacional y su posible modificación.

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.

No obstante constituir los resultados académicos del nivel educacional previo al ingreso, una cuestión primordial en la selección de los aspirantes a ingresar en la especialidad, consideramos 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 conocimientos reales adquiridos por algunos estudiantes) y que no cubre la percepción necesaria que se debe tener de los futuros empleados. La participación de un personal calificado y los tests psicométricos concretos determinarán las competencias del estudiante, que complementarán o no el proceso de formación como futuro especialista bancario. Resulta imprescindible la participación en este proceso de representantes del "destino final" de los educandos, quienes pudieran realizar un diagnóstico más integral para determinar los merecedores a ocupar este puesto.

Paradigma 2

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

Este diseño divorcia, en cierto modo, 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 de los procesos dentro de una oficina bancaria.

Una vez en las aulas, se les impartirá la teoría bajo el principio de transición de lo general a lo particular, lo que permitirá que en un primer momento se apertrechen de los fundamentos generales de un área, y pasen posteriormente a la revisión de los productos específicos que la integran, los que una vez explicados teóricamente, los alumnos reconocerán en la vida real, dentro del periodo de práctica en la sucursal, aquel que se planificará de

forma inmediata después de concluidas 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 manera, el tiempo dedicado a la práctica nunca deberá ser inferior al dedicado a la teoría.

Paradigma 3

Los planes de estudio contemplan asignaturas básicas para la formación integral del estudiante, lo que le permite alcanzar el grado de bachiller. Se incluyen, además, asignaturas específicas de la especialidad, materias que preparan al estudiante en temáticas relacionadas con la carrera, 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. Por esta razón, se parte del supuesto de que los candidatos a optar por la carrera de Especialista en Banca deben ser graduados de duodécimo grado o su homologación en la enseñanza técnico-profesional, lo que garantiza que, 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, etcétera). 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 materias vinculadas con la comunicación interpersonal, la seguridad informática, el control interno, etc., las que complementarán la preparación integral del futuro bancario. Este enfoque permite, en primer lugar, centrar la preparación de los aprendices en las disciplinas directamente relacionadas con su futura labor y, en segundo lugar, acortar el tiempo de preparación del educando.

Paradigma 4

Los institutos politécnicos cuentan con un claustro de docentes que combina, por lo general, 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 propia rama profesional, que enriquece e ilustra el proceso pedagógico.

Una fortaleza que caracteriza la empleomanía del sistema bancario es su alto nivel académico. Entre nuestro personal, contamos 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.

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

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

Paradigma 5

En los periodos de práctica preprofesional, los estudiantes son ubicados en diferentes entidades productivas o de servicios. En ellas se les asigna uno o varios responsables que velan, durante su estancia, 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 que se realiza, 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 todo su tiempo.

Si en el trabajo cotidiano de la sucursal pretendemos transmitir directamente a los aprendices los procedimientos establecidos para cada producto o servicio, promoviendo además la filosofía de la entidad en la ejecución de los mismos, estamos llamados a 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 desempañar es decisiva para la formación de un futuro colega. Un tutor no solo transmite experiencias y conocimientos técnicos, sino también ejerce una función educativa.

Paradigma 6

Los estudiantes transitan por 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.

Una de las causas por las que los estudiantes abandonan sus estudios está motivada por el deseo de percibir ingresos para sufragar gastos propios de esta edad.

Si concebimos que la entidad pague un estipendio a los aprendices desde el mismo comienzo de su carrera, el cual se justifica por el aporte que ellos realizan mediante su vinculación práctica a la sucursal donde se insertan, adicionamos una motivación a su formación como futuro especialista, a la vez que refuerza 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 su evaluación del desempeño al pago total del mismo. De igual forma, pudiera diseñarse una remuneración escalonada, que contemplaría un aumento paulatino de su estipendio por cada semestre que venza en la carrera.

Paradigma 7

Al concluir su formación, el egresado es ubicado, según su escalafón, en un centro laboral para que realice su 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 desmotivador no poder realizarse profesionalmente en este sentido, cuestión que ocurre cuando se sitúa a este (a) joven en una plaza que no demanda los conocimientos y habilidades adquiridos durante su formación. En ocasiones no se le garantiza la ubicación, viéndose obligado a buscar opciones en actividades que no guardan relación con su especialidad.

La posibilidad de insertar al estudiante, desde sus primeros momentos, a 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 tres años vista, la posible fluctuación o incremento de los trabajadores en las oficinas bancarias, buscando variantes que garanticen su incorporación, una vez concluida la formación, para que este proceso, más allá de una obligación administrativa, constituya el estudio que asegure el flujo de la fuerza de trabajo calificada.

La instauración de una especialidad en banca comercial, que permita al sistema bancario formar especialistas llamados a laborar en sus 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 permearán de los conocimientos transmitidos por un personal experimentado, a la vez que desarrollarán las habilidades necesarias para brindar un servicio de excelencia.

Consideramos que esta modalidad educacional brinda importantes ventajas al proceso de formación profesional del personal bancario desde sus mismos cimientos, destacándose por las ventajas que aporta.

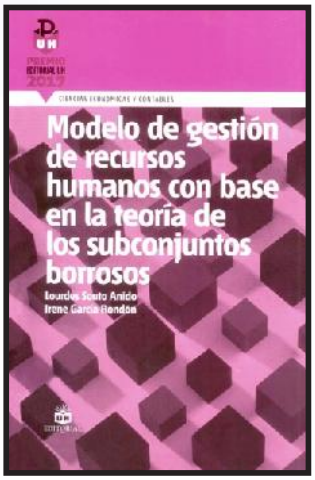
Ventajas de este tipo de formación:

- El aprendiz se forma en la filosofía de trabajo de la entidad, permeándose paulatinamente de la cultura empresarial desde antes de los inicios de su vida laboral.
- Adquiere las competencias laborales necesarias en la aplicación práctica de la teoría recibida.
- Estrecho vínculo entre el centro docente y la entidad laboral. Participación de expertos como profesores, lo que garantiza la actualización de los contenidos.
- Seguimiento y control, por parte del empleador, de los resultados del aprendiz durante el periodo de formación.
- Seguridad de ubicación, una vez concluida su carrera, razón que motiva a esforzarse en su formación.

* Director de Banca Internacional del BPA

MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON BASE EN LA TEORÍA DE LOS SUBCONJUNTOS BORROSOS

Lourdes Souto Anido e Irene García Rondón



La presente publicación propone un modelo que gestiona a los trabajadores de forma creativa mediante la aplicación de la lógica difusa, evidenciando la importancia que tiene para una empresa esta adecuada gestión.

EL DERECHO DE CONTRATOS EN CLAVE JURISPRUDENCIAL

Leonardo B. Pérez Gallardo

Esta obra constituye la clave del más moderno y vivo derecho contractual. Destaca que la jurisprudencia siempre ha de ser respetuosa con la obra del legislador, derivada de la supremacía del Parlamento.

DERECHO DEL TRABAJO. SU ACTUALIZACIÓN

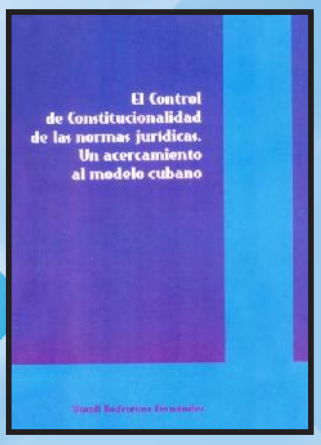
Guillermo Ferriol Molina

Con este texto se trata transmitir conocimientos propios de la vida y del desarrollo social. En este sentido, se reafirma el Derecho del Trabajo y el Derecho de Seguridad Social como fundamentos necesarios para el desarrollo de cualquier colectividad.

EL CONTROL DE CONSTITUCIONALIDAD DE LAS NORMAS JURÍDICAS. UN ACERCAMIENTO AL MODELO CUBANO

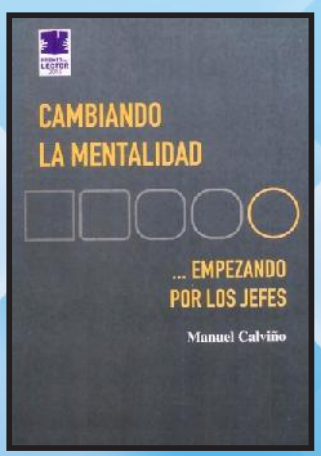
Yumil Rodríguez Fernández

Se aborda uno de los temas fundamentales del Derecho Constitucional y la Ciencia Política, con especial referencia a las particularidades de su proceso de formación en Cuba.



CAMBIANDO LA MENTALIDAD...EMPEZANDO POR LOS JEFES

Manuel Calviño



El autor abarca diversos temas: las paradojas, el clima laboral, el trabajo en equipo y el marketing interno, entre otros, encaminados a promover el cambio de mentalidad en la dirección del desarrollo y el mejor desempeño de los jefes.

BANCO CENTRAL DE CUBA