

BCC

REVISTA
DEL BANCO CENTRAL
DE CUBA

2018/Año 21. N° 2



Nuevas adquisiciones

MANUAL PARA EL EJERCICIO DEL PERIODISMO DIGITAL EN TWITTER

Autor: Enrique Moreno Gimeranez



Su texto reconoce la doble naturaleza de la plataforma y la necesidad de apropiarse de conocimientos para poder intervenir y utilizar eficazmente sus recursos. Es de gran utilidad para el periodista cubano y para cualquier otro que intente reforzar los valores deontológicos de la profesión.

SISTEMAS AUTOMATIZADOS DE CONTABILIDAD

Jorge Barrera Ortega



Esta publicación aborda el desarrollo del proceso de automatización de la contabilidad. Es un material útil, actualizado y ameno, que ofrece herramientas para enfrentar, con la mayor profesionalidad, retos de la contabilidad en la nueva era tecnológica.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DERECHO LOCAL

Coordinador: Hiram Marquetti Nodarse



Desde un posicionamiento académico, los investigadores involucrados en este proyecto analizan críticamente las limitaciones del aparato administrativo y proponen soluciones estratégicas que tributan al perfeccionamiento efectivo de los procesos de desarrollo local a escala nacional.

CUBA: PERÍODO ESPECIAL

José Bell Lara, Tania Caram León, Dirk Kruijt,

Delia Luisa López García
El presente libro no solo

devuelve una mirada lúcida hacia una etapa difícil de la sociedad cubana, sino también hacia los distintos procesos evidenciados en la actualidad. Propone temas de reflexión comunes a todos.





BCC

REVISTA DEL BANCO
CENTRAL DE CUBA

2018/Año 21. Nº 2



SUMARIO

Acontecer

Banco Popular de Ahorro, a 35 años de su constitución 2
Lic. Osvaldo Fuentes Torres

Análisis

8 **La ciencia al servicio de la política económica: un recuento desde el BCC**
Dr. Carlos Lage Codorníu

Jurídica

Crimen organizado y delitos de organización. II PARTE 13
Dr. Armando Torres Aguirre

Técnica Bancaria

20 **Cómo determinar el nivel de riesgo de crédito de los financiamientos a personas jurídicas**
Lic. Hugo Néstor Peña Pupo

Evaluación de la calidad de los servicios bancarios en la Sucursal 4041 de Sagua La Grande 27
*Ing. Arianna Cuevas Acosta
y MSc. Jesús Alberto Sosa Sosa*

Detrás de la Moneda

36 **Particularidades de las piezas numismáticas conmemorativas del centenario del nacimiento de José Martí**
MSc. Jorge Rolando García Perdigón

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

Comité Editorial: Ana Rosa Sardiñas, Katerine Aliño, Marta Lussón, Nelson Martínez, Mercedes García, Benigno Regueira, Guillermo Gil e Isaac Hernández.

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

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 del Centro de Información Bancaria y Económica (CIBE).



Teléfono: 862-8318
Fax: (537) 866-6661
Correo electrónico: cibe@bc.gov.cu

Banco Popular de Ahorro, a 35 años de su constitución

Lic. OSVALDO FUENTES TORRES*

El 18 de mayo de 1983 el Consejo de Estado de la República de Cuba creó el Banco Popular de Ahorro (BPA), por lo que en el año 2018 celebramos su 35 Aniversario. El BPA es fruto de las grandes transformaciones que originó la Revolución cubana en nuestra sociedad, así como en nuestra economía desde su triunfo, por lo que resulta conveniente mostrar una breve mirada a la organización bancaria de Cuba, al momento de la nacionalización de la banca.

El 13 de octubre de 1960, fecha de su nacionalización –ya habían sido nacionalizados los tres bancos yanquis que operaban en Cuba, como digna respuesta del Gobierno revolucionario a las persistentes y continuadas agresiones de todo tipo contra Cuba, que cometían nuestros enemigos de siempre–, todas las instituciones bancarias se concentraron en el Banco Nacional de Cuba (BNC) que surgió en 1948, pero que comenzó a operar en 1950, para desarrollar las funciones de banco central del país, y que durante la tiranía de Fulgencio Batista, iniciada

con el golpe de Estado de 1952, posibilitó el enriquecimiento del tirano y sus testaferros.

Durante el proceso de nacionalización de la banca, fueron comprados por el Estado cubano dos bancos canadienses y uno chino, que operaban en Cuba.

La ley que nacionalizó la banca declaró al Banco Nacional de Cuba como único continuador y subrogante de todos los bancos privados del país, conformándose de esta manera la integración de un banco estatal único, que pasaba a administrar, en nombre del pueblo, las finanzas del Estado.

La nacionalización de la banca resultaba imprescindible porque, en virtud de la nacionalización de empresas durante los meses de septiembre y octubre de 1960, pasaron a manos del pueblo el 84% de las industrias, todos los centrales azucareros, el 42% de la tierra, las comunicaciones y buena parte del resto de la actividad económica del país, y ese enorme potencial económico no podría desarrollarse ni recibir servicios bancarios adecuados a partir de bancos privados, que se guiarían por el interés de lucro. Por otra parte, se requería facilitar créditos de nuevo tipo a los miles y miles de campesinos que pasaron a ser propietarios de sus tierras, en virtud de la primera Ley de Reforma Agraria, de mayo de 1959.

Simultáneamente, la Revolución, con el acelerado desarrollo de su política de justicia social, propició el surgimiento de centenares de unidades presupuestadas vinculadas a la salud, la educación, la cultura, y se multiplicaron los beneficiarios de la seguridad y la asistencia social, todo lo que demandaba de crecientes servicios bancarios.

El banco estatal único que surgió de la nacionalización de la banca posibilitó llevar los servicios bancarios a los municipios que no contaban con estos. De los 126 municipios entonces existentes, solo 79 tenían esos servicios. De inmediato, comenzó la ejecución de un programa de construcción de oficinas bancarias, con el propósito de que, al menos, existiera una en cada municipio. Además de las cabeceras municipales, hoy cuentan con esa atención decenas de localidades distantes de ellas.



En el momento de la nacionalización de la banca, existían en Cuba 44 bancos cubanos que contaban con 325 oficinas en todo el país, casi el 50% de ellas en La Habana. En la actualidad, solo el Banco Popular de Ahorro cuenta con una red de más de 400 oficinas, casi todas en el interior del país, que son aún insuficientes, a las que se suman las del Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) y el Banco Financiero Internacional (BFI), también distribuidas en el país, así como las del Banco Metropolitano (BanMet) en la capital, y las de los otros bancos existentes.

Durante el periodo 1960-1975, el BNC atemperó sus funciones a las contempladas en las distintas leyes que establecieron sus derechos y obligaciones, y a las que en cada etapa demandó la organización económica del país.

Los acuerdos del I Congreso del Partido en 1975 recabaron una mayor atención del Banco Nacional de Cuba al sistema empresarial cubano, a las distintas formas de producción agropecuaria, al financiamiento de las inversiones; se comenzaron a aplicar categorías económicas no utilizadas durante años, y se reforzaron las responsabilidades del banco con las actividades financieras vinculadas al comercio exterior del país.

Por otra parte, la situación económica de los trabajadores, campesinos y desocupados total o parcialmente en los tiempos de la tiranía batistiana –expuesta por nuestro Comandante en Jefe en su alegato *La historia me absolverá*, al definir el concepto de pueblo–, con el devenir de los años de Revolución, se transformó radicalmente por la permanente elevación de sus ingresos provenientes del trabajo, el aseguramiento de la seguridad social, y por las demás ventajas sociales que garantizó el proceso revolucionario. La economía nacional demandaba que los fondos temporalmente libres en manos de la población se depositaran en el banco para evitar presiones crecientes sobre la oferta existente de bienes y servicios.

Debido a ese conjunto de factores, el ministro presidente del Banco Nacional de Cuba en esa época, Raúl León Torras, Héroe Anónimo de las Finanzas, propuso la creación de un banco que desarrollara una política de ahorro monetario de la población, aspecto que al BNC le resultaba muy difícil de atender como lo requería el momento y demandaba la economía nacional.

El querido BPA se comenzó a crear dentro de la estructura del BNC, con un núcleo que empezó a dar los primeros pasos para organizar el nuevo banco, evaluar nuevos productos de ahorro, determinar las nuevas oficinas bancarias requeridas en el país, y aquellas que, perteneciendo al Banco Nacional de Cuba, pasarían a prestar servicios bancarios a la población exclusivamente, ya dentro del BPA. Es así que el 18 de mayo de 1983 se dicta por el Consejo de Estado el Decreto Ley N° 69, que en sus *Por Cuanto* expone, entre otros aspectos:

- Que el ahorro monetario de la población en la sociedad socialista constituye una forma importante de satisfacer la demanda de bienes de larga duración y alto costo, que origina el aumento constante del bienestar material de la población.
- Que el control monetario de la economía que le corresponde al Banco Nacional de Cuba aconseja la creación de un banco especializado que dirija, ejecute y controle la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en materia de ahorro monetario de la población.
- Que la creación del banco especializado en estos fines permitirá a nuestro país no solo impulsar el desarrollo de los ahorros monetarios de los trabajadores y atender el enlace entre tales ahorros y los cobros y pagos de la población, sino también dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política estatal y gubernamental en materia de créditos personales, teniendo en cuenta que estos, por regla general, deben ser complementarios del ahorro.

Y en la parte resolutive, ese decreto ley dispuso, entre otros aspectos:

- Se crea el Banco Popular de Ahorro con el carácter de banco estatal integrante del sistema bancario nacional.
- El Banco Popular de Ahorro tendrá a su cargo la captación de los recursos monetarios temporalmente libres de la población; a esta le concederá créditos personales a corto, mediano y largo plazo, y le prestará otros servicios bancarios.
- El Banco Popular de Ahorro depositará sus fondos en el Banco Nacional de Cuba, y de este percibirá intereses a la tasa que fije el Consejo de Ministros.

De esta forma, los ahorros captados por esta institución bancaria se convertían en fondos prestables del Banco Nacional de Cuba para el desarrollo y fomento de la economía nacional.

Las estructuras del BNC en las provincias y compañeros que fueron escogidos en las mismas fueron creando las bases organizativas del BPA, así como también otros provenientes de distintos sectores se dedicaron a impulsar la construcción y adaptación de oficinas, lográndose su rápido incremento, con el apoyo del gobierno central y de los territorios. Pausadamente, fueron rehabilitadas las residencias de Miramar, donde actualmente radica la Oficina Central, varias en muy mal estado de conservación en aquella época.

Para ocupar la presidencia de esta entidad, se designó al muy recordado Oscar Alcalde Valls, y una de sus vicepresidentes fue la inolvidable Melba Hernández Rodríguez del Rey –ambos asaltantes al Cuartel Moncada, junto a la generación del Centenario dirigida por Fidel–, así como valiosos compañeros procedentes del Banco Nacional de Cuba. También integraron el equipo de dirigentes nacionales de aquella etapa fundacional otros destacados, con muchos méritos en la lucha contra la tiranía.



Alcaide Valls trabajó en el BNC en los primeros años siguientes a la nacionalización. Posteriormente, integrando el cuerpo diplomático de la nación, concluyó su periodo como embajador de Cuba en Suecia.

El BPA desarrolló con éxitos las funciones asignadas desde su creación.

El ahorro monetario de los cubanos creció significativamente, utilizando distintas modalidades de captación que fueron muy bien acogidas por la población y los trabajadores. Para que se aprecie lo logrado por esta institución en este servicio, el saldo era de 1, 160,3 millones de pesos, al cerrar el año de su constitución en 1983 y, diez años más tarde, en 1993, se había elevado a 6, 488,6 millones de pesos, es decir, 5,59 veces.

En igual forma, creció el porcentaje de habitantes que operaban cuentas de ahorro. Si en 1983 representaban el 16.09%, en 1993 esa proporción se había multiplicado. Todo ello, más los logros de los años siguientes, fueron importantes pasos iniciales en el proceso de bancarización de la población cubana, solo posible en Cuba con el triunfo de la Revolución.

El BPA puso en práctica numerosas iniciativas como concursos infantiles, obsequios de alcancías que, una vez llenas, sus tenedores depositaban el importe en cuentas de ahorro; diversificó los productos de depósitos; generalizó las cajas de ahorro móviles, que se trasladaban a eventos, donde se podía captar esos recursos monetarios, por ejemplo, liquidaciones de cosechas a agri-

cultores, entre otros. Igualmente, se generaron actividades locales, que no solo estaban dirigidas a este mismo fin, sino también para divulgar los servicios que prestaba la institución, atrayendo nuevos clientes.

De manera consecuente con las funciones asignadas por el decreto ley, esta institución bancaria concedió 1 millón 85 mil préstamos a personas naturales en la etapa 1984-1989, fecha en que comenzaron a declinar por la influencia de la desaparición del campo socialista. Los principales objetos financiados con estos créditos fueron televisores, refrigeradores, automóviles y otros efectos eléctricos. Los índices de recuperación fueron excelentes.

El Gobierno revolucionario había aprobado la Ley de Reforma Urbana en 1960, que convirtió a los antiguos inquilinos en propietarios de sus viviendas. Apreciando las posibilidades de prestación de servicios que tenía el BPA, al dictarse la primera Ley General de la Vivienda, Ley N° 48 de 1984, que entró en vigor el 1° de enero de 1985, se le designó, en representación del Estado, transferir la propiedad de las viviendas a los usufructuarios onerosos y ocupantes legítimos, incluyendo aquellas construidas por el Estado. Esa ley tuvo continuidad en la Ley N° 65 de 1988, Ley General de la Vivienda, que dispuso que esta institución bancaria, en representación del Estado, transfiera la propiedad de las viviendas estatales en los casos procedentes, mediante contrato de compraventa a plazos, en el cual el comprador se constituirá en deudor del Estado por el importe del precio legal de la vivienda, pagadero en mensualidades iguales.

Durante la ejecución de esta importante y revolucionaria función, el Banco Popular de Ahorro ha entregado alrededor de un millón de títulos de propiedad de viviendas.

Para poder valorar el trabajo desplegado en sus primeros años por sus miles de trabajadores, con una amplia presencia femenina, aspecto que actualmente se mantiene –como siempre lo quiso Fidel–, debe recordarse las condiciones de trabajo existentes, pues, al igual que en las demás instituciones bancarias del país, las labores eran casi absolutamente manuales, y existía en cualquiera de sus sucursales un crecido número de carritos de submayores, por los diferentes servicios que prestaba la institución, que había que cuadrar con sumadoras, y así con todos los procesos que se desarrollaban.

Alcaide cultivó las relaciones internacionales desde los inicios del BPA, integrándolo al Instituto Mundial de Cajas de Ahorro. En ocasión de celebrarse en Cuba una asamblea mundial de esa organización, se invitó a algunos participantes a visitar una de las sucursales de La Habana, y fue seleccionada la entonces ubicada en el Centro Asturiano, en La Habana Vieja. Los visitantes europeos se asombraron, al observar la forma tan artesanal en que se laboraba y el número de ope-

raciones que se procesaban, apreciando la gran disposición de los trabajadores para cumplir eficientemente sus responsabilidades.

A partir de mayo de 1988, en que Alcalde pasó a realizar otras funciones, el Banco Popular de Ahorro ha sido dirigido por seis presidentes, quienes han trabajado con dedicación en sus respectivas etapas.

En sus 35 años de trayectoria, no se debe dejar de mencionar el crudo Periodo Especial por el que atravesó nuestro país en la década de los 90 del siglo pasado, con la desaparición del campo socialista, que ocasionó serias afectaciones, al igual que a los restantes bancos del sistema. Fueron años en que los trabajadores dieron muestras de fidelidad a la Revolución, laborando en condiciones muy difíciles con falta de insumos y modelos fundamentales, incluida la energía eléctrica, pero asegurando la prestación de los servicios, y sin permitir que se debilitara el prestigio de las instituciones bancarias ante la población y las entidades.

A partir de 1995, por las gestiones realizadas por el BNC ante el Gobierno, el BPA, al igual que los demás bancos del sistema, comenzó a desarrollar un intenso proceso de informatización de sus transacciones, lo que también demandó extraordinarios esfuerzos y jornadas agotadoras de sus trabajadores y especialistas.

En el caso de este banco, esa transformación resultó más compleja por haber seleccionado un sistema de computación distinto al que se implantaba en los otros bancos, decisión que fue rectificada años más tarde.

En 1997 el Consejo de Estado de la República de Cuba reorganizó el sistema bancario cubano, buscando una mayor efectividad del mismo y el desempeño de un papel más dinámico para impulsar la economía. Para ello, se creó el Banco Central de Cuba, así como varios bancos comerciales e instituciones financieras no bancarias.

En ese proceso de reorganización, la dirección del BCC, institución rectora del sistema bancario, otorgó al BPA una licencia general que lo autorizaba a brindar servicios bancarios integrales, al igual que a los demás bancos integrantes del sistema.

Como se expresó anteriormente, el Banco Popular de Ahorro ha desarrollado con éxitos las funciones que se le han asignado desde su creación y, a partir de la licencia recibida del BCC, comenzó a incursionar en la atención a empresas y a otras personas jurídicas, acumulando en la etapa 1997-2002 una cartera de financiamientos a este segmento de 10,900 millones de pesos.

Tan temprano como en octubre de 1998, se constituyó la primera entidad financiera de capital mixto en Cuba, la Corporación Financiera Habana, S. A. (CFH), entre el BPA y Caja Madrid. Posteriormente, se modificó la representación extranjera por cambio de denominación a favor de Bankia S. A.

Esta entidad ha desempeñado un papel importante en el financiamiento de instituciones cubanas.

De igual forma, a mediados de 2004, el Banco Popular de Ahorro se convirtió en accionista de FIMEL S. A. (FIMELSA), institución financiera no bancaria de capital cien por ciento cubano, la que también ha prestado importantes servicios financieros a sujetos de la economía nacional.

Durante el primer lustro de la década de 2000, bajo la dirección de nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro, se llevó a cabo la Revolución Energética en el país, buscando un uso más racional de la energía. Específicamente, se sustituyeron miles de equipos de refrigeración y climatización, altos consumidores de electricidad, por otros con un gasto más racional.

Para esta sustitución, se entregaron financiamientos a las personas que recibían los equipos, para que los pagaran, sin la previa evaluación de riesgos por los bancos. El importe de esos créditos ascendió a 11,830 millones de pesos, siendo beneficiadas alrededor de 5 millones de personas.

Ante la situación descrita, la dirección del Banco Central de Cuba indicó que el BPA vendiera a otros bancos su cartera de financiamientos a las personas jurídicas, además de la que traspasaba al Banco Metropolitano –al quedar este, prácticamente, como única institución bancaria en la capital–, para concentrarse en el ordenamiento de los financiamientos otorgados a las personas naturales en el marco de la Revolución Energética y cobrarlos, tarea que concluiría en 2018 o a inicios de 2019.

En esta elogiosa actividad, esta institución bancaria ha cobrado 11 mil millones de pesos de la cartera de financiamientos de la Revolución Energética, que representa el 98.5% de la deuda. Solo ha sido afectada la garantía presupuestaria con la que el Ministerio de Finanzas y Precios garantizó al banco la recuperación de dicha cartera, en 75 millones de pesos, es decir, apenas un 0.68% de la deuda, ante impagos de los compradores de los equipos.

Por su dinámica de trabajo y por la confianza de la población en el sistema bancario de la Revolución, los saldos de ahorro continuaron incrementándose y constituyen recursos prestables que permiten a esta institución contribuir con importantes financiamientos al desarrollo de la economía nacional.

Sin desatender ninguna de sus funciones ejercidas a través de los años, a partir de 2011 comenzó a intervenir en la aplicación de la Nueva Política Bancaria aprobada por el Gobierno, concediendo créditos a las personas naturales para comprar materiales de construcción para la reparación de sus viviendas, así como para contratar mano de obra y transportar materiales. También los ha otorgado para la adquisición de equipos de cocción de ali-

mentos. En el transcurso de los años de aplicación de esta política, cerca de 450 mil familias cubanas han sido beneficiadas con los créditos del BPA, mostrándose un excelente índice de recuperación.

Asimismo, esta institución bancaria reinició los financiamientos a las empresas y otras personas jurídicas. El grueso de la cartera de préstamos a este segmento de clientes está vinculado con el desarrollo eléctrico, el turismo, la producción y exportación de productos biotecnológicos, y con la actividad de suministros agropecuarios y la ganadería. Es decir, ha financiado el aseguramiento de la infraestructura imprescindible, el incremento de exportaciones y la disminución de importaciones.

Entre sus clientes empresariales, hay prestigiosas entidades que reciben financiamientos para inversiones. El índice de recuperación de la cartera es muy satisfactorio.

En igual sentido, concede financiamientos a integrantes de las nuevas formas de gestión no estatales, supera la cifra de los 17 mil que han recibido créditos para capital de trabajo e inversiones, y cuenta con la organización y experiencia necesarias para atender un número mucho mayor.

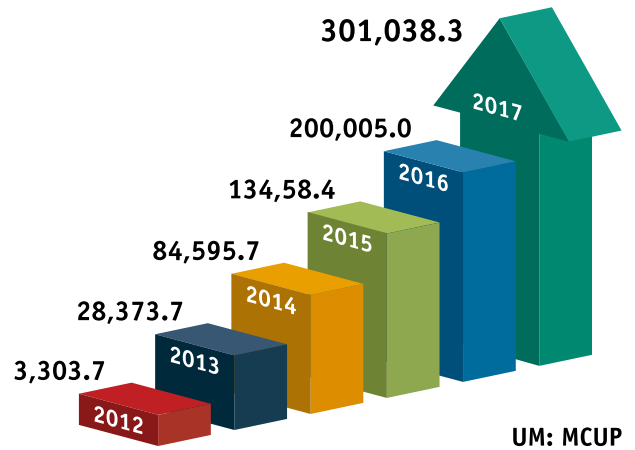
Su valioso capital humano integrado por más de 9 mil trabajadores, incluye un 72% de mujeres, que demuestran a diario su nivel de compromiso con la institución. El 70% del total ocupa cargos técnicos, y el 17% son cuadros de dirección. El 41% tiene nivel superior, y el 54%, nivel medio superior. Esta institución aplica una política de permanente calificación y recalificación de los recursos humanos, y para esto, además de los esfuerzos propios, recibe una valiosa cooperación de instituciones internacionales. Al mismo tiempo, perfecciona su política de cuadros.

En sus 35 años de vida experimentó la amarga experiencia de que un muy reducido número de trabajadores, violando los más elementales principios éticos, de honradez y honestidad, cometieron hechos delictivos y fueron sancionados debidamente por las autoridades competentes.

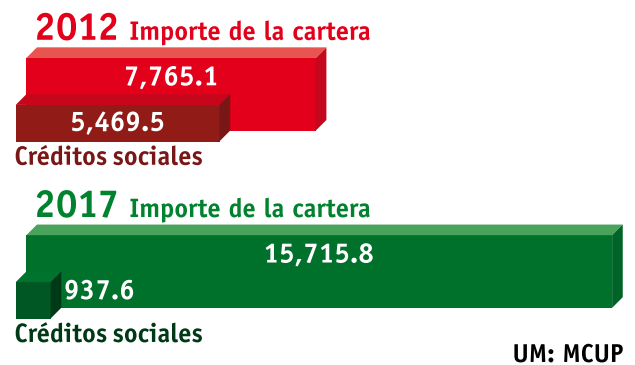
El comportamiento de los siguientes indicadores en el periodo 2013-2017, ambos años inclusive, muestran la consolidación del BPA dentro del sistema bancario cubano:

- Las utilidades se multiplicaron por 100 veces.
- Se duplicó la cartera de financiamientos, no obstante haberse reducido en más de 4 mil millones de pesos la de los créditos otorgados en el marco de la Revolución Energética.
- Los ingresos por intereses se multiplicaron por 3.
- El margen de intermediación financiera, que mostraba desde varios años atrás resultados negativos, cambió su signo.
- Los pasivos registraron un impresionante crecimiento, influenciado por el continuo incremento del ahorro monetario de la población.
- Los gastos por intereses pagados a los cuenta-ahorristas crecieron 35%.

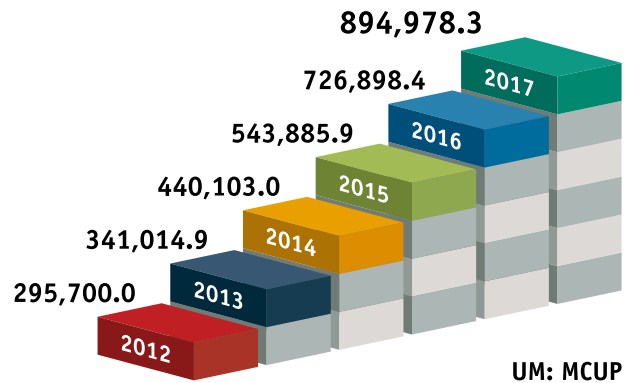
LAS UTILIDADES SE MULTIPLICARON X 100 VECES



LA CARTERA DE FINANCIAMIENTOS SE DUPLICÓ



LOS INGRESOS POR INTERESES SE MULTIPLICARON POR 3 VECES



- El capital creció 213%.
- Se incrementó significativamente el salario medio de los trabajadores.

El Banco Popular de Ahorro, considerado también como el Banco de la Familia Cubana, sigue muy vinculado a la prestación de servicios a la población.

Ejemplo de ello son:

- 3 millones de cuentas de ahorro que operan en distintas modalidades, y una importante proporción de las mismas colocadas a plazo.
- 611 mil jubilados y pensionados que, como promedio, cobran mensualmente sus jubilaciones y pensiones.

- 586 mil impuestos, contribuciones y tributos que pagan mensualmente los trabajadores por cuenta propia.
- Más de 160 mil transferencias, promedio anual, se reciben del exterior a favor de personas naturales.
- Los miles de personas naturales que acuden a sus oficinas solicitando financiamientos para materiales de construcción para reparación de sus viviendas, y para compra de equipos de cocina.

Su infraestructura ha sido rebasada por la demanda de servicios, especialmente en los municipios cabeceras de provincias, y en otros con una numerosa población.

Para lograr la mayor calidad posible en la prestación de sus servicios:

- 68 oficinas prestan servicio con horario extendido de lunes a sábados, entre las 8:00 AM y las 7:00 PM de la tarde, posibilitando el acceso al banco a quienes no puedan acudir en horas tempranas.
- El empleo de trabajadores por cuenta propia (TCP) como gestores cobradores para el cobro de créditos personales y el pago de jubilados, ha propiciado mejoras en la prestación de servicios.
- Se potencian los servicios que prestan las cajas de ahorro, a los efectos de evitar que personas que residen en las localidades donde estas radican, tengan que viajar a las sucursales a solicitar servicios.

Se ha intensificado el empleo de la computación, y se continúa dando importantes pasos para integrar más procesos y desarrollar nuevos servicios:

- Se incrementa notablemente el número de tarjetas magnéticas, fundamentalmente a jubilados y cuentaahorristas.
- Operan 230 cajeros automáticos y se ha incrementado el número de terminales de puntos de ventas en las sucursales.
- Se impulsa el empleo de la banca móvil para que, desde los teléfonos celulares, se ejecuten

las transacciones que deseen ordenar los clientes, que ya suman más de 19 mil, los que, hasta el momento de redactar estas notas, han realizado más de 40 mil transacciones y de 170 mil consultas de saldos. Se trabaja con el objetivo de incrementar los clientes hasta 100 mil en el transcurso de 2018. De igual forma, se presta servicios de banca telefónica.

- El grueso de las empresas y otras personas jurídicas que son clientes del BPA operan con banca remota.
- Se mantiene bajo permanente observación los servicios que presta el sistema computarizado para perfeccionarlo, así como los procedimientos vigentes, disponiendo que cualquier trabajador, independientemente del lugar donde trabaje, cuente con las vías para poder formular sugerencias a la dirección del banco desde su puesto de trabajo. El Banco Popular de Ahorro está comprometido con el pueblo en atenderlo cada vez con más eficiencia. Quedan reservas para trabajar mejor, y con ese empeño trabaja.

En pocas páginas no es posible recoger todo el trabajo realizado por los miles de mujeres y hombres que durante 35 años le han dado sus energías al Banco Popular de Ahorro, le han dedicado la mayor parte de sus vidas y se han esforzado por cumplir las funciones que la Revolución le ha asignado a esta institución.

Tanto los compañeros que laboran en la institución, los fundadores, los que han pasado a laborar en otras actividades, los que disfrutaron de su merecida jubilación y, especialmente, los que lamentablemente han fallecido, merecen el eterno reconocimiento en ocasión del 35 Aniversario de la creación del BPA, que avanza con la convicción de que sus cuadros y trabajadores son soldados de la Revolución, y de que no habrá tarea que se asigne que no se cumpla con honor.

Agradecimiento a todos los cuadros y funcionarios del BPA que fueron consultados para elaborar este trabajo.

Bibliografía

- Mascarós, Julio Cesar (2003). *Historia de la banca en Cuba (1492-2000)*. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.

La ciencia al servicio de la política económica: un recuento desde el BCC

Dr. CARLOS LAGE CODORNÍU*

Los últimos años han mostrado la magnitud de los retos de la economía cubana. En el orden financiero, la unificación monetaria, el desarrollo del sistema de pagos, la institucionalización de la política monetaria, la modernización de los servicios y prácticas del sistema bancario, todo dentro del llamado proceso de ordenamiento monetario, conllevan una gran complejidad técnica y operativa.

Llevar adelante estas tareas, conjugando el dominio de las mejores prácticas internacionales y su aplicación a las particularidades del proceso de construcción socialista en Cuba, demanda una alta especialización. Si bien el sector bancario tiene una amplia tradición en la formación profesional, los retos de hoy requieren explorar nuevas ramas de las ciencias económicas, en muchas ocasiones insuficientemente desarrolladas, incluso por la academia nacional.

No obstante, los principales aportes de la investigación científica y la superación profesional no se encuentran en la actividad científica propiamente, sino en las intersecciones entre ciencia y política: ¿Se investiga de forma fortuita o intencionadamente en función de los intereses de política?, ¿son aplicados los resultados de investigación científica?, ¿se aprovechan las oportunidades de superación profesional?, ¿los especialistas con niveles incrementales de conocimientos pueden aplicarlos en su trabajo diario?

El presente trabajo persigue mostrar las experiencias de las áreas macroeconómicas del Banco Central de Cuba (BCC) en este terreno, en el periodo comprendido entre 2011 y 2017. Como todo proceso de avance, se mostrarán las principales lecciones aprendidas y los retos que se perfilan de cara al futuro cercano.

Principales experiencias

La experiencia de las áreas macroeconómicas del BCC entre 2011 y 2017 se basó en una red de iniciativas administrativas y gremiales que contribuyeron, en su conjunto, a una mayor interrelación entre la actividad científica y los resultados de política.

Si bien esta red no se articuló de manera consciente (se puede decir que espontáneamente se generó un ambiente que propició que todas las partes tributaran al mismo fin), mostró las potencialidades del trabajo conjunto para impulsar la gestión de ciencia e innovación en los procesos de “producción” de políticas macroeconómicas.

Las principales iniciativas de esta experiencia son:

- a) Unidad Docente de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.

Al incorporarse en 4^{to} año a la Unidad Docente, los estudiantes realizan un trabajo de curso que, generalmente, es el primer capítulo de su tesis de diploma. El tema de investigación es definido por el BCC en función de explorar temas asociados a los intereses de política. Cada estudiante tiene un tutor de la Facultad y un tutor del BCC que, con frecuencia, desarrolla un tema similar de maestría o doctorado, con el objetivo de articular pirámides de investigación. Algunos de estos estudiantes se quedan trabajando en el BCC, al concluir sus estudios de pregrado, con una importante base de conocimientos de la actividad de la banca central.

Entre 2011 y 2017 se realizaron ocho tesis de licenciatura, bajo la tutoría conjunta del

BCC y la Facultad de Economía. El BCC participó en todas las discusiones, incorporando a sus especialistas no solo como tutores, sino también como oponentes o miembros de tribunales. Adicionalmente, en el periodo se defendieron tres tesis de maestría y dos tesis de doctorado, tres de ellas tutoradas por profesionales del BCC.

b) Superación profesional

Un componente esencial de la red de iniciativas de ciencia e innovación del BCC es el conjunto de cursos impartidos sobre temas macroeconómicos. A partir de proyectos con el Centro de Estudios Monetarios de Latinoamérica (CEMLA), la Universidad de la República del Uruguay, el PNUD, y bajo la voluntad de la dirección del BCC de apostar a la superación profesional, se organizaron cursos del más alto nivel.

La principal virtud de estos cursos ha sido la posibilidad de diseñarlos “a la medida” de las necesidades de cada momento. Las temáticas se fueron delineando de conjunto con los especialistas, en áreas novedosas como desarrollo de mercados, instrumentos de política, institucionalidad de la política monetaria, contabilidad de banca central, etcétera.

La segunda virtud de los cursos radicó en la calidad de los especialistas que han estado a cargo de impartirlos. En la mayoría de los casos, la disposición e interés de las instituciones que los organizaron permitieron seleccionar conferencistas con elevado nivel académico y experiencia práctica. Por las aulas del Centro Nacional de Superación Bancaria (CNSB) han pasado presidentes, vicepresidentes, directores, superintendentes y operadores del mercado de dinero de bancos centrales y públicos latinoamericanos, así como reconocidos profesores y especialistas internacionales en las materias de banca central y finanzas. Ello permitió que los cursos no solo sirvieran para asimilar nuevos conocimientos, sino también para el intercambio y la consulta sobre cuestiones en las que experimentábamos. De los propios intercambios surgió el diseño de cursos posteriores.

La tercera virtud y enseñanza fue la selección de los estudiantes. No solo es importante tener cursos de nivel, sino especialistas con la capacidad para aprovecharlos. En este sentido, cuando hay una retroalimentación entre cursos, investigación y otras acciones de capacitación, se “producen” especialistas con motivación intelectual y capacidad técnica para aprovechar al máximo la experiencia docente. Cada vez que la selección de los estudiantes promovió aquellos con capacidad para asimilar conocimientos y retroalimentarlos, los resultados fueron superiores.

A los cursos directamente organizados para las áreas macroeconómicas, habría que sumar la participación en otros espacios diseñados para el sistema bancario o por la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. Especialmente novedosos han resultado los diplomados en economía y gestión bancaria organizados por el CNSB y la Universidad de la República del Uruguay, así como los diplomados de econometría organizados también por esta universidad y la Universidad de La Habana.

Un principio del aprendizaje de estos años ha sido la visión transversal del conocimiento: a la macroeconomía hay que acceder desde la solidez de la teoría macroeconómica, pero también desde escuelas y materias adyacentes (gestión bancaria, econometría, estadísticas, organización institucional, economía política, pensamiento económico, así como todo lo que represente potenciales desafíos para la política monetaria y el sistema financiero, en general).

c) Actividad gremial de la ANEC

Por último y no menos importante, la ANEC del BCC ha desarrollado un papel medular en la promoción de la investigación científica, especialmente entre los jóvenes especialistas de las áreas macroeconómicas.

En 2014 se creó la Cátedra de Macroeconomía, espacio de discusión regular de los principales resultados de investigación de sus miembros. En la cátedra se han discutido protocolos de investigación, adelantos de tesis de licenciatura, maestría y doctorados, avances de artículos académicos, así como resúmenes de libros y artículos relevantes por su novedad científica.

Desde la cátedra se organizó el Boletín Macro que, con cerca de 200 ediciones, realiza un compendio semanal de los principales artículos sobre temas macroeconómicos que se presentan en publicaciones especializadas. En esta publicación se han presentado artículos de Premios Nobel, destacados profesores universitarios, directivos de bancos centrales y de organismos multilaterales, difundiendo las novedades del mundo de la macroeconomía y la banca central. Este boletín ha sido, a su vez, un mecanismo de superación profesional para los jóvenes especialistas encargados de su elaboración.

La cátedra también ha promovido la participación de sus miembros en eventos científicos, desde los eventos para jóvenes convocados por centros de investigación hasta los eventos de eficiencia bancaria, hoy Evento Científico “Raúl León Torras”. En 2014 se creó por primera vez una comisión de este evento dedicada únicamente a la presentación de trabajos sobre las políticas macro y los mercados financieros.

Desde 2012 se creó un evento investigativo propio del BCC, los talleres de la ANEC, que sesionan en los años alternos al Evento Científico “Raúl León Torras”. En estos eventos se promueve la colaboración con otras ramas asociadas a la política monetaria, y en 2015 sesionó de conjunto con la Primera Jornada de Derecho Bancocentralista.

Principales resultados

La red de iniciativas administrativas, docentes y gremiales asociadas a la ciencia y a la innovación en el área macroeconómica del BCC mostró impactos relevantes en el periodo 2011-2017:

1. Se realizaron ocho investigaciones de licenciatura, tres de maestría y dos de doctorado (ver Recuadro 1). Como resultado, se publicaron más de diez artículos científicos en revistas especializadas. La mayoría de las investigaciones sirvieron de base para trabajos posteriores del BCC. Tres de ellas tuvieron un impacto directo:

a) La tesis de doctorado “Esquema de política monetaria para el segmento de la población de la economía”, de Carlos Pérez Soto (2011), formalizó técnicamente el esquema utilizado por el BCC para el análisis del equilibrio monetario en la población durante más de diez años.

b) La tesis de licenciatura “Mercado interbancario en Cuba”, de Diana Roselló Arencibia (2013), sirvió de plataforma para la elaboración y aprobación, unos meses más tarde, del primer Reglamento del Mercado Interbancario y su puesta en funcionamiento.

c) La tesis de doctorado “Esquema general de política monetaria en el nuevo escenario de la economía cubana”, de Carlos Lage Codorníu (2016), propuso un esquema de política monetaria y un modelo de programación monetaria, que actualmente son utilizados por el BCC.

2. Los especialistas del BCC han fungido como profesores y tutores de investigaciones, agregando valor a los nexos entre desarrollo científico y “producción” de políticas públicas. En los cursos,

Recuadro 1. Principales investigaciones: 2011 – 2017

- *“Mercado de deuda pública, una propuesta de acciones de política para Cuba”.* Tesis de Maestría de Anabel Barceló (2017).
- *“Flexibilización del esquema de control de cambio en Cuba mediante el desarrollo del mercado cambiario”.* Tesis de maestría de Yaliana Calzado (2017).
- *“Experiencias internacionales en la formación de tasas de interés. Lecciones para Cuba”.* Tesis de licenciatura de Javier Corte (2017).
- *“La visión estructuralista de la inflación. Primeras aproximaciones para Cuba”.* Tesis de licenciatura de Raúl Alejandro García (2017).
- *“Esquema general de política monetaria en el nuevo escenario de la economía cubana”.* Tesis de doctorado de Carlos Lage Codorníu (2016).
- *“Nuevas herramientas analíticas para el monitoreo de la emisión monetaria en Cuba”.* Tesis de licenciatura de Adriana Heredia (2015).
- *“Aproximación a la implementación de las OMAs en Cuba”.* Tesis de licenciatura de Karina Simón (2014).
- *“La ventanilla de descuento como instrumento de política monetaria del Banco Central de Cuba”.* Tesis de licenciatura de Yulio Peisso (2014).
- *“Contribución al manejo del nivel óptimo de las reservas internacionales en Cuba”.* Tesis de licenciatura de Lester Ung (2013).
- *“Mercado interbancario en Cuba”.* Tesis de licenciatura de Diana Roselló Arencibia (2013).
- *“Una aproximación a la problemática cuasifiscal en Cuba”.* Tesis de licenciatura de Anabel Barceló (2011).
- *“Principios para la medición de la emisión monetaria en Cuba”.* Tesis de maestría de Carlos Lage Codorníu (2011).
- *“Esquema de política monetaria para el segmento de la población de la economía”.* Tesis de doctorado de Carlos Pérez Soto (2011).

los especialistas tienen un espacio para consolidar conocimientos, así como para estructurar y repasar lo avanzado a través del debate y la retroalimentación.

Especialistas del BCC han sido profesores de más de quince cursos de administración pública para cuadros del Estado y el Gobierno, y de seis cursos de macroeconomía monetaria en el CNSB, así como de cursos regulares y optativos de la Universidad de La Habana. Varios especialistas, especialmente los jóvenes, han participado como conferencistas sobre temas asociados a la política monetaria y la actualización del modelo económico cubano en el CNSB, la Facultad de Economía y otros espacios de intercambio académico e institucional.

3. Las acciones de capacitación y superación profesional han generado valores “intangibles” en los procesos de articulación entre ciencia, innovación y “producción” de políticas públicas.

En primer lugar, hay una ganancia indiscutible en la calidad de los análisis; los especialistas van creciendo profesionalmente y cada vez son más capaces de comprender situaciones de mayor complejidad y de articular una visión integral de cada problema, así como también de exponer sus resultados de manera más clara y cercana a la construcción de consensos.

En segundo lugar, una mayor acumulación de conocimientos y visibilidad de experiencias es el único camino posible hacia la creatividad y la innovación. En la construcción del proyecto socialista cubano nada está escrito de antemano y no queda más remedio que avanzar mediante enormes dosis de creatividad. Ello solo es posible desde el conocimiento.

En tercer lugar, los procesos de formación permiten diseminar el conocimiento y no hacerlo depender de unos pocos especialistas. Frente a los complejos retos técnicos que acechan, solo el trabajo en equipo y la especialización pueden ayudar a producir mejores resultados y explotar al máximo la capacidad de innovación.

Por último, es preciso resaltar la comprensión de la relevancia del desarrollo científico y la superación profesional por parte de los participantes en estas redes, que se expresó en la voluntad para llevar a cabo cada proyecto, incluso sin formar parte de una estrategia integral premeditada. La estrecha colaboración de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana y los proyectos internacionales, de conjunto con el Centro Nacional de Superación Bancaria, la ANEC del BCC y las vicepresidencias de Recursos Humanos y de Macroeconomía fueron claves en estos resultados.

Retos y acercamiento a algunas propuestas

El socialismo marxista como proyecto está planteado en términos científicos; representa la necesidad de superar la lógica del capital como resultado



de sus contradicciones. La construcción socialista solo será posible, por tanto, desde el mayor despliegue de la ciencia económica, las ciencias sociales y su interacción entre estas y otras ciencias aplicadas.

Desde esta visión, los temas monetarios plantean dos retos específicos. Como alertó Marx, el entorno monetario es el escenario donde más se desdibujan o transmutan las relaciones de explotación capitalistas y los fenómenos económicos, en general. Es también el espacio donde más desarrollo técnico ha alcanzado la ciencia económica dominante y, por tanto, donde pareciera más difícil refutar las verdades “inobjetables” de la teoría y la práctica neoliberal.

Articular una política monetaria, un sistema financiero y mercados financieros de “contenido socialista” es un reto extraordinario. La red de iniciativas de ciencia e innovación del BCC muestra cuánto se puede hacer, pero no son suficientes.

De cara al futuro, se plantean, al menos, los siguientes retos y propuestas:

1. *Articular esta red de forma intencionada, y no solo como resultado de un ambiente favorable en el que todos los actores confluyen en la misma dirección.* En este sentido, se hace necesario definir una estrategia de ciencia e innovación del BCC como reconocimiento de la importancia del desarrollo científico dentro de la estrategia de actualización del modelo económico.

2. *Generar políticas para retener el capital intelectual del BCC.* La permanencia de los trabajadores no es un objetivo de una estrategia de ciencia e innovación. Sin embargo, es muy difícil concretar una estrategia de esta naturaleza bajo niveles de éxodo profesional, como los que actualmente aquejan al BCC y al sector estatal, de forma general. Se considera que demora no menos de tres años la formación básica de un profesional de las áreas macroeconómicas. Sin embargo, esa formación no solo requiere tiempo, sino también recursos y articulación de redes de trabajo y complementariedad técnica. Cuando un profesional se va, la pérdida es superior a lo visiblemente cuantificable.
3. *Promover estrategias de aprendizaje transversal.* Muchas veces nuestros especialistas, de manera independiente, generan soluciones innovadoras en sus áreas que no son compartidas con otros espacios del BCC. Exponer resultados y promover la retroalimentación desde una visión multidisciplinaria es también una manera de elevar el nivel profesional y la capacidad de análisis.
4. *Promover los vínculos con el sector académico cubano.* Las relaciones del BCC con la academia provienen de una cultura de provechosa colaboración por más de 20 años. Sin embargo, pueden ser aún mayores. Los profesionales del sector académico tienen el tiempo y los recursos para llevar a cabo investigaciones de exploración de temas nuevos y de profundización en materias complejas, que la inmediatez del trabajo del funcionario difícilmente le permita. A su vez, se pueden alcanzar importantes alianzas para promover la investigación conjunta. La complejidad de los problemas económicos de hoy no permite espacio a “parcelas” científicas. Los resultados serán superiores mientras mayores sean el debate, el intercambio y la colaboración entre los técnicos más capacitados en cada tema, con independencia de donde provengan. Existen oportunidades en ambos sentidos, promoviendo una mayor participación de los funcionarios del BCC en espacios académicos, y de profesores y estudiantes universitarios en equipos técnicos para la “producción” de políticas públicas. Colaboraciones de este tipo constituyen también una vía para mitigar el impacto del éxodo de profesionales en el corto plazo.
5. *Avanzar hacia pasos superiores en el nivel profesional de los trabajadores del BCC.* La política monetaria no es solo una cuestión de las áreas macroeconómicas. En ella participan todas las áreas del BCC de una u otra manera, ya sea como áreas operativas, de análisis o de apoyo. Por tanto, todos debemos dominar los temas básicos asociados al funcionamiento de un banco central y de la política monetaria. Los resultados del trabajo en equipo, la comprensión de lo que se hace, así como la complicitad de las áreas con cada tarea, serán superiores en la medida en que tanto un especialista de política monetaria, como uno de contabilidad o de informática, entienda cuándo, cómo y por qué el BCC interviene en la economía. Una acción concreta por la que no pocos han reclamado es la reedición de los diplomados de banca central, experiencia por la que pasaron muchos de los actuales trabajadores del Banco Central de Cuba, y que todos agradecen. Aunque organizar un diplomado de esta magnitud resultaría complejo logísticamente, podría proponerse un curso más reducido, pero de calidad, que se exija de forma obligatoria a todos los trabajadores de esta institución, y se renueve cada cierto periodo. En adición, el BCC debe y puede promover mayores iniciativas para la difusión del conocimiento y el debate sobre temas macroeconómicos, desde la Revista del BCC y el Portal Interbancario, así como también desde la exigencia de los jefes a los especialistas por su superación profesional, y mediante la publicación de artículos científicos y la participación en eventos académicos. No es una cuestión de sumar currículum a las hojas profesionales de nuestros funcionarios. Como se comentó anteriormente, hay una ganancia intangible pero incuestionable, que nutre y aporta a la calidad del trabajo. En no pocos bancos centrales de la región, la publicación de artículos científicos es parte de la evaluación individual de los funcionarios. Algunas de estas propuestas quedarán por debajo y otras irán más allá de lo posible. Lo alcanzado es muestra de cuánto se puede avanzar cuando existe voluntad política y talento potencial entre los profesionales, especialmente los jóvenes. Lo inobjetable es la necesidad de ir más allá, en el empeño de desandar los caminos de la construcción socialista desde la ciencia, la creatividad y la innovación.

Crimen organizado y delitos de organización*

II PARTE

Dr. ARMANDO TORRES AGUIRRE*

Principales convenciones de las Naciones Unidas relacionadas con el problema de la organización delictiva

En el ámbito de la ONU se sucedieron tres grandes convenciones en la materia, a saber: 1) Convención Única de 1961 sobre Estupefacientes; 2) Convenio sobre Sustancias Sicotrópicas de 1971; y 3) Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas (Convención de Viena de 1988). La última urge a los estados parte tomar medidas jurídicas para mejorar su capacidad para identificar, arrestar, perseguir y condenar a aquellos que trafiquen drogas a través de las fronteras nacionales.

Estas medidas incluyen, en las legislaciones nacionales, la tipificación de delitos que tiendan a evitar dichas actividades, a reserva de sus principios constitucionales y de los conceptos fundamentales de su ordenamiento jurídico (Artículo 3), constituyendo los mismos la base para la extradición entre estados parte (Artículo 6) y proveyendo de asistencia mutua en la investigación y enjuiciamiento de los delitos previstos (Artículo 7), tanto como el embargo y confiscación de los beneficios e instrumentos utilizados en las actividades de tráfico ilícito de estupefacientes.¹

La Convención de Viena entiende el tráfico de estupefacientes y sustancias sicotrópicas como una modalidad del crimen organizado transnacional, aunque no conceptualiza a la organización, establece [...] iv) la participación en la comisión de alguno de los delitos tipificados en el presente artículo, la asociación y la confabulación para cometerlos [...]" ; y luego en el punto 5.5 del mismo artículo añade: "Las partes dispondrán lo necesario para que sus tribunales y demás autoridades jurisdiccionales competentes puedan tener en cuenta las circunstancias de hecho que den particular gravedad a la comisión de los delitos tipificados de conformidad

con el párrafo l, del presente artículo, tales como: a) La participación en el delito de un grupo delictivo organizado del que el delincuente forme parte. b) La participación del delincuente en otras actividades delictivas internacionales organizadas".*

Al mismo tiempo que la política criminal contra las drogas mostraba signos de ineficacia para combatir el flagelo, se estableció en la agenda internacional la necesidad de combatir un fenómeno más amplio, el propio de las organizaciones criminales.

Es así que, en la década de los noventa del pasado siglo, el concepto de crimen organizado transnacional emergió en la terminología académica y en el discurso popular. El término "crimen organizado transnacional" surgió en una coyuntura histórica específica donde confluyeron factores sobresalientes, entre los cuales el más importante fue el fin de la guerra fría y su reemplazo por un nuevo orden mundial, que dio lugar a un nuevo discurso en materia de seguridad, predicando el combate contra el crimen organizado.

En esta línea, el entonces secretario general de la ONU, Boutros-Ghali, en la conferencia sobre la materia de 1994, sostuvo: "El crimen organizado [...] se ha transformado en un fenómeno mundial. En Europa, en Asia, en África y en América las fuerzas del mal están trabajando, y ninguna sociedad se salva [...] El crimen organizado transnacional ha conse-

¹ NA: Respecto a las sanciones o medidas de embargo, confiscación y decomiso de bienes u otros activos derivados del delito o relacionados con este, son muy eficaces para combatir el crimen organizado, ya que estas organizaciones delictivas crean complejas estructuras que se hacen posible debido a los abundantes recursos materiales y financieros que se invierten en ellas para enmascarar y cometer nuevos ilícitos, por lo que desposeerlos de tales medios suele asestarles duros golpes. Por otra parte, la opulencia con que viven sus jefes, da una imagen de impunidad que conspira contra los efectos inhibitorios que deben surtir las normas penales en los demás ciudadanos, en lo referido a abstenerse de cometer delitos.

* Este estudio ha sido realizado en el marco del proyecto de investigación sobre el perfeccionamiento del sistema penal cubano, que desarrolla el Departamento de Ciencias Penales y Criminológicas de la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana.

guido, en un verdadero corto periodo, adaptarse a un nuevo contexto internacional para convertirse en verdaderos crímenes internacionales. De este modo, la ilegalidad está ganando inexorablemente. Está corrompiendo completos sectores de la actividad internacional [...] El peligro es que tanto más perniciosa deviene una organización, esto no siempre confronta directamente con el Estado. Se enreda en la maquinaria institucional. Se infiltra en el aparato del Estado, a fin de obtener la complicidad indirecta de los gobiernos oficiales [...]".

Por su parte, diversos actores (políticos de varios países, organizaciones internacionales, sector académico, etcétera) fueron delineando el concepto "organización criminal transnacional" que tendrá su corolario en la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Transnacional Organizada ("Convención de Palermo").

Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Transnacional Organizada de 2000, que entró en vigor en 2003 (Convención de Palermo)

El resultado del trabajo colectivo de representantes de más de cien estados fue la firma de la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Transnacional Organizada, que tuvo lugar en Palermo (Sicilia, Italia) en diciembre de 2000.

La Convención de Palermo definió en su Artículo 2 las características del "delito grave" y de las organizaciones criminales, diferenciando las de "crimen organizado" de las del "crimen estructurado", a saber:

- a) Por "grupo delictivo organizado" se entenderá un grupo estructurado de tres o más personas que exista durante cierto tiempo, y que actúe concertadamente con el propósito de cometer uno o más delitos graves o delitos tipificados con arreglo a la presente convención, con miras a obtener, directa o indirectamente, un beneficio económico u otro beneficio de orden material.²
- b) Por "delito grave" se entenderá la conducta que constituya un delito punible con una privación de libertad máxima de al menos cuatro años o con una pena más grave.
- c) Por "grupo estructurado" se entenderá un grupo no formado fortuitamente para la comisión inmediata de un delito, y en el que no necesariamente se haya asignado a sus miembros funciones formalmente definidas, ni haya continuidad en la condición de miembro, o exista una estructura desarrollada (ONU 2004).

² Nótese que en esta definición no se hace referencia a la estructura jerárquica.

³ SILVA SÁNCHEZ, Jesús-María. "La intervención a través de organización, ¿una forma moderna de participación en el delito?" En *Delitos de organización*. Buenos Aires: B de F, 2008, p. 88.

La Convención de Palermo fijó el ámbito material de aplicación en torno al fenómeno tratado. Para ello se delinearón dos conceptos centrales que delimitan el objeto de la convención, ellos son: organización y transnacionalidad.

Con respecto al primero, se especifican dos conceptos diversos: el de "grupo organizado" por un lado, y el de "grupo estructurado", por otro. La diferencia entre ambos radica en que el grupo estructurado se trata de la unión de dos o más personas con la finalidad o con el objeto de la perpetración concertada de delitos, no reuniendo algunas de las características de la organización criminal, es decir, que, o carece de estabilidad, o no actúa de manera concertada y coordinada, repartiendo las distintas tareas o funciones.

El criterio de la transnacionalidad se establece expresamente en la mencionada convención, a partir de una enunciación de supuestos, en los cuales estaría acreditado que en el delito intervienen las jurisdicciones de, al menos, dos países. Así, tiene carácter transnacional si: a) Se comete en más de un Estado. b) Se comete dentro de un solo Estado, pero una parte sustancial de su preparación, planificación, dirección o control se realiza en otro Estado. c) Se comete dentro de un solo Estado, pero entraña la participación de un grupo delictivo organizado que realiza actividades delictivas en más de un Estado. d) Se comete en un solo Estado, pero tiene efectos sustanciales en otro Estado.

Esta convención mediante sus protocolos estableció también conceptos generales de delitos característicos de la criminalidad organizada. Su objetivo es establecer una respuesta uniforme o, al menos, armónica a esta clase de delincuencia transnacional, que evite la conformación de "paraísos jurídico-penales".³

Asimismo, estableció definiciones para los delitos de trata de personas; tráfico ilícito de migrantes; tráfico de armas de fuego, sus piezas, componentes y municiones, y lavado de activos. A su vez, erigió a dichos delitos como la base para la extradición entre estados y estableció reglas en materia de cooperación judicial.

• El control penal del crimen organizado

Para ejercer el control penal de la "criminalidad organizada", considerando el desarrollo e impacto que ha alcanzado en las sociedades, sus diferencias cualitativamente superiores con la criminalidad convencional y su carácter transnacional, es preciso contar con nuevos instrumentos jurídicos que hagan más eficaz su prevención y enfrentamiento.

Los métodos tradicionales no suelen ser suficientes; ello demanda una transformación de los sistemas penales, así como la integración y el concurso de todos los órganos del Estado que tienen a su cargo el control económico y financiero. Definitivamente, no es solo un problema a enfrentar por

la Policía y las autoridades penales, aun cuando es de suma importancia la especialización de estos órganos con respecto a los delitos que con frecuencia perpetran las asociaciones delictivas, sino también deben especializarse otros como las aduanas, las autoridades tributarias, los bancos centrales, ministerios de economía y finanzas y otras autoridades administrativas que de un modo u otro intervienen en la prevención y enfrentamiento a estos flagelos.

La investigación y procesamiento de la delincuencia convencional se basa fundamentalmente en la investigación aislada que realizan los órganos policiales. En el caso de la delincuencia organizada transnacional, deben integrarse a la investigación otras agencias estatales.⁴

La academia reconoce que para enfrentar este fenómeno, cada vez más complejo, se requieren técnicas investigativas igualmente complejas, sujetas a controles adecuados, pero con amplia disponibilidad tanto a nivel nacional, como internacional, para facilitar la cooperación entre las distintas jurisdicciones, dada la transnacionalidad de las manifestaciones criminales.

Las transformaciones en la técnica investigativa y en el procedimiento penal requieren del fortalecimiento de los procesos de inteligencia; por ello debe entenderse la recopilación, análisis y elaboración de la información. El proceso de inteligencia es el medio más eficaz para controlar el crimen organizado y mejorar la eficiencia del sistema de justicia penal.

La obtención de información, su procesamiento y análisis, y la confección de informes especializados, así como su continua reevaluación con la finalidad de trazar nuevos objetivos informativos, es de suma importancia para la prevención y enfrentamiento a la delincuencia organizada.

Con tal virtud, se pronunciaron la Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas (Convención de Viena), la Convención de Naciones Unidas sobre Delincuencia Organizada Transnacional (Convención de Palermo) y, posteriormente, el Grupo de Acción Financiera Internacional en su Recomendación 31, demandando de los estados miembros incluir en sus respectivas legislaciones nacionales las técnicas especiales de investigación como medios de prueba en los procesos penales para combatir con mayor eficacia el crimen organizado transnacional.

Las técnicas especiales de investigación aún no se encuentran previstas como medios probatorios en la legislación procesal penal cubana, pero por su importancia en la lucha contra la delincuencia organizada, las comentaremos haciendo un análisis holístico con el resto de nuestro ordenamiento jurídico-penal, de cara a futuras reformas legislativas en este sentido.

- **Agente encubierto**

Es un funcionario policial que se infiltra en las organizaciones delictivas y se utiliza judicialmente, cuando las pruebas no pueden ser obtenidas por los métodos tradicionales.

Existen dos tendencias:

- Una que solo permite que el agente infiltrado obtenga información sin participar en los delitos (ejemplo: España).
- La otra que permite que participe en el delito, pero sin instigarlo o provocarlo, en cuyo caso incurriría en responsabilidad penal.

El agente encubierto puede adquirir y transportar los objetos, efectos e instrumentos del delito. Por lo tanto, es evidente que el encubierto puede incurrir en conducta constitutiva de delito, siempre que sea proporcionada y necesaria para alcanzar los fines de su investigación. Es decir, el encubierto podría, por ejemplo, realizar compras de drogas o pagarle la cuantía que exige un funcionario corrupto para la otorgación de un permiso, o sea, puede facilitar la comisión del delito.

El Tribunal Constitucional de Perú distingue las actuaciones del agente encubierto estableciendo lo siguiente: *“Conviene precisar que agente encubierto no es lo mismo que agente provocador. El agente provocador interviene para inducir o incitar a cometer el delito [para provocar la realización del delito] y su actuación determina que una o varias personas incurran en un delito que no tenían propuesto realizarlo con anterioridad, o en caso no hubiesen dado inicio formal a su preparación; mientras que el agente encubierto se infiltra en una organización criminal para determinar su estructura, funcionamiento e identificar a sus integrantes, esto es, para demostrar o acreditar que una o varias personas tenían ya la predisposición de realizar actividades ilícitas, o que continúan practicando dichas actividades y cuyo descubrimiento se pretende. El conocimiento y la voluntad de dirigir el comportamiento hacia la realización del hecho delictivo surgen en este caso en la persona del autor vinculado al crimen organizado, y no en el agente encubierto”*.

Lo anterior es importante porque, en ocasiones, el procesado alega que fue instigado a cometer el delito por el agente encubierto, por lo que su voluntad fue viciada y con ella el dolo.

El agente encubierto debe ser controlado por las autoridades penales, entiéndase por el cuerpo policial al que pertenece, por el fiscal y, finalmente, no escapa al control judicial del tribunal. Cuando el agente encubierto actúa dentro del marco de sus

⁴ Así se establece en la Recomendación 2 del GAFI. El Informe de la Evaluación Mutua a Cuba por el Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT) resalta la coordinación y cooperación interinstitucional que existe a todos los niveles del Estado cubano. gafilat.org.iplan-unix-03.toservers.com/.../Evaluaciones/.../IEM%20CUBA%20TEX



funciones, se le exonera de responsabilidad penal por su participación en los hechos delictivos, por lo que este supuesto debe ser considerado en las eximentes del Código Penal, siendo la más atinente la del Artículo 25 (el cumplimiento de un deber o el ejercicio de derecho, profesión, cargo u oficio).

En caso de excederse en su actuación, el agente encubierto será reo de delito, aun cuando pudiera ser aplicable el Apartado 3 del Artículo 25 (la eximente incompleta), pues este agente debe atenerse, en lo posible, al principio de legalidad, y el objetivo que con él se persigue es detectar los delitos y enfrentarlos o prevenirlos, no instigarlos para atrapar delincuentes.

Las autoridades penales competentes deben estar facultadas para autorizar la identidad falsa del agente encubierto, cuando proceda. Es común que la autorización para la utilización del agente encubierto la otorgue el fiscal, y que este supervise su actuación.

Otras modalidades son:

- Los colaboradores eficaces: que no son funcionarios policiales y se utilizan judicialmente, cuando abandonan voluntariamente su participación en el delito. Con ellos, el fiscal puede realizar acuerdos de colaboración, por lo que este supuesto debe ser considerado en las circunstancias atenuantes del Código Penal, siendo la más atinente la del Artículo 52.ch del Código Penal (haber procedido el agente por impulso espontáneo a evitar, reparar o disminuir los efectos del delito, o a dar satisfacción a la víctima, o a confesar a las autoridades su participación en el hecho, o a ayudar a su esclarecimiento).
- Es la famosa figura del arrepentido, aquella persona que procesada, imputada o condenada

por un delito, coopera de manera voluntaria, oportuna y eficaz con las autoridades de persecución penal, a fin de obtener la reducción de la pena o de la ejecución de la misma.

- La declaración del colaborador no constituye prueba plena, debe ser corroborada con otros medios de prueba. De ser necesario, el colaborador debe brindar declaración en la vista del juicio oral.
- Los informantes: que tampoco son funcionarios policiales y deben comparecer como testigos para que la prueba tenga eficacia. Las autoridades policiales no deben ser presionadas a revelar la identidad de los mismos, pero en esos casos las informaciones dadas por ellos no podrán ser recibidas, ni utilizadas.

Cuando los informantes están involucrados en los hechos delictivos, también se puede negociar con ellos un convenio de colaboración eficaz y ser incorporados al proceso como testigos, si están dispuestos a declarar contra los acusados, por lo que este supuesto implica la vigencia del principio de oportunidad, aspecto que debe contemplar taxativamente la reforma legislativa.

Finalmente, señalar la importancia de garantizar la debida protección de estos testigos especiales, lo cual deberá contemplarse en alguna normativa complementaria.

- ***Entrega vigilada o controlada***

Es la técnica especial de investigación que permite que remesas de sustancias de procedencia o tráfico ilegal puedan llegar a su destino sin ser interceptadas por las autoridades, a fin de individualizar a los remitentes, a los destinatarios y a los demás involucrados en dicha actividad ilícita.

Clases:

- Entrega vigilada con sustitución o limpia.
- Entrega vigilada interna o de destino.
- Entrega vigilada externa o de origen y tránsito.
- Entrega vigilada interna o nacional.
- Entrega vigilada internacional.

Objetos materia de remesa:

- Drogas tóxicas, estupefacientes o sustancias psicotrópicas.
- Materias primas o insumos químicos fiscalizados destinados a la elaboración de drogas.
- Bienes o ganancias objeto del delito de lavado de activos, traducido en dinero, valores, documentos, títulos.
- Bienes relativos a delitos aduaneros.
- Bienes pertenecientes al patrimonio cultural extraídos ilícitamente.
- Especies de flora o fauna silvestres, acuáticas y otras de comercialización prohibida.
- Billetes o monedas falsas, instrumentos e insumos que se empleen con tal fin.

- Armas, municiones, explosivos, sustancias o materiales destinados para su preparación.

El Consejo de Gobierno del Tribunal Supremo Popular, al amparo de las facultades que le confiere el Artículo 121 de la Constitución de la República, emitió el Dictamen N° 443 de 18 de marzo de 2015, sobre la base de una consulta del Fiscal General de la República en el que regula la entrega vigilada para el delito de tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas, por lo que en las modificaciones legislativas debe considerarse su ampliación a otros delitos.

• **Interceptación de las comunicaciones**

Mediante esta técnica se accede a la correspondencia postal privada, o usando medios electrónicos se logra interceptar, recopilar y controlar comunicaciones, tanto llamadas telefónicas como mensajes de texto a través de celulares o correo electrónico, así como información que se halla en redes, computadoras, teléfonos celulares, tarjetas de memoria, dispositivos de memoria USB, discos duros, CD y DVD, entre otros, con la finalidad de determinar la comisión de delitos, obtener elementos de prueba y vincular a los autores.

Debe tenerse en cuenta que, al momento de incautar una computadora o cualquier otro equipo electrónico que pueda producir evidencia digital, el fiscal o el instructor deben siempre procurar mantener la cadena de custodia, cuya reglamentación debe revisarse, en aras de otorgar la mayor legitimidad a estos medios de prueba en los procesos penales.

Para la reforma legislativa también debe tenerse en cuenta la videovigilancia.

Delitos en los que se puede aplicar:

- Secuestro.
- Trata de personas.
- Pornografía infantil.
- Robo.
- Extorsión.
- Tráfico ilícito de drogas.
- Tráfico ilícito de migrantes.
- Asociación ilícita para delinquir.
- Delitos contra la humanidad.
- Atentados contra la seguridad nacional y traición a la Patria.
- Cohecho o peculado.
- Corrupción de funcionarios.
- Terrorismo.
- Delitos tributarios y aduaneros.
- Lavado de activos.
- Otros delitos, cuando existan suficientes elementos de convicción que permitan prever que el agente forma parte de una organización criminal.

Consideramos que, por lo sensible de la aplicación de las técnicas especiales de investigación, las autoridades penales y judiciales a las que se encargue su control, deben velar por el cumplimiento estricto de las garantías procesales que rigen como principios del debido proceso penal, algunos de los cuales, solo en su relación con estas técnicas especiales, comentamos brevemente a continuación:

- *Principio de subsidiaridad:* Se aplicarán solo si no existen otros métodos de investigación convencional que posibiliten que el delito sea detectado o sus autores identificados.
- *Principio de necesidad:* Solo se utilizarán atendiendo a los fines de la investigación en relación con la importancia del delito investigado.
- *Principio de proporcionalidad:* Se usarán solo si la protección del interés público predomina sobre la protección del interés privado, evitando excesos en la invasión a la privacidad de las personas.
- *Principio de especialidad:* La información recopilada solamente podrá ser usada para probar la acusación que fue materia de la investigación. Excepcionalmente, puede ser utilizada para el esclarecimiento de otros delitos.
- *Principio de reserva:* Las actuaciones referidas a las técnicas especiales solo serán de conocimiento de los funcionarios y partes del proceso penal que autoriza Ley.
- *Principios de contradicción, oralidad e inmediatez:* Las evidencias que resulten de la aplicación de las técnicas especiales de investigación deben ser sometidas a debate por las partes del proceso, en sede judicial ante el órgano juzgador.

Por ello, aun con la aplicación de las técnicas especiales de investigación, a los reos de crimen organizado se les debe garantizar un proceso penal justo, desprovisto de propósitos vindicativos y tratos crueles y degradantes que rebajan la autoridad moral del Estado. No se justifica el establecimiento de un derecho penal paralelo o “del enemigo”⁵, que no respeta “la dignidad plena del hombre” –parafraseando al Héroe Nacional de Cuba, José Martí– como

⁵ NA: El Derecho Penal del Enemigo es una teoría que tomó fuerza en Alemania y se ha extendido por el mundo de la mano de Günther Jakobs, con posterioridad a los atentados a las Torres Gemelas de Nueva York el 11 de septiembre de 2001. Dicha teoría pretende justificar el establecimiento de un proceso penal paralelo que no está atado a los principios y garantías de un debido proceso, y es aplicable selectivamente a “aquellos que pueden destruir el ordenamiento jurídico” porque no ofrecen una garantía o seguridad cognitiva suficiente acerca de este ordenamiento y de su capacidad de motivación ante las normas jurídicas. En este sentido, dicha teoría proclama que el Estado no debe tratarlos como personas, pues vulneraría el derecho de seguridad de las demás personas. Las características predominantes de este tipo de “derecho penal” son: 1) Distinguir a las personas de las no personas; 2) anticiparse al peligro, teniendo la posibilidad de castigar los fines de la conducta sin que se haya concretado y; 3) aplicar penas más severas a los enemigos del Estado. Con respecto al crimen organizado, en algunos países latinoamericanos se observan disposiciones normativas que se basan en esta teoría.

desafortunadamente ha sucedido en determinados países, con el apoyo de un sector de la doctrina jurídica, so pretexto del combate contra el terrorismo y la criminalidad organizada, pasando por alto las verdaderas causas de estos fenómenos sociales, que no se resuelven con un derecho penal draconiano.

Este medular tema comprende ópticas aparentemente antitéticas (seguridad y debido proceso), pero que deben complementarse en aras de satisfacer los propósitos de prevención y enfrentamiento a estos flagelos dentro de un marco de respeto a la legalidad, la justicia y a los derechos humanos.

La violencia estatal merece ser bien delimitada, para que la Ley no se divorcie de la realidad y la justicia, en cuyo caso es norma sin base social y la tendencia lógica será a su rechazo y violación, no a su validación y aceptación por la mayoría de los ciudadanos.

Como es conocido, este problema no acontece en Cuba. La Constitución de la República consagra principios que están entronizados con los del debido proceso penal y con la ética que debe regir la actuación de las autoridades penales⁶; en tal virtud, rigen para todos los enjuiciados, a los que por mandato constitucional y legal se les debe garantizar también el derecho a la defensa técnica, a ser oído y juzgado por un tribunal imparcial⁷ y el principio de presunción de inocencia⁸, entre otros.

Coordinación entre las autoridades penales y las unidades de inteligencia financiera para el desarrollo de investigaciones sobre organizaciones criminales

Para reforzar las investigaciones sobre el crimen organizado y el lavado de activos, así como de cualquier otro delito determinante de este, en los cuales se involucran estas organizaciones delictivas, es vital aprovechar al máximo las potencialidades

que ofrecen las unidades de inteligencia financiera, dado que se especializan en la investigación y análisis de operaciones sospechosas, tanto del sector financiero, como de otras actividades de riesgo en que participan abogados, notarios, consultores jurídicos, contadores y otros sujetos, cuando se involucran en transacciones de altos montos, actos traslativos de dominio, administración de valores y cuentas bancarias, creación, administración u operación de empresas u otras personas jurídicas, y provisión de servicios societarios y de fideicomisos, sin perjuicio de otras informaciones que reciben estas UIF de otras autoridades, de la ciudadanía y de su propia actividad de monitoreo⁹.

Dichas unidades de inteligencia financiera disponen de mecanismos seguros a través del Grupo Egmont¹⁰, de memorándums de entendimiento con homólogas de otros países o jurisdicciones, o simplemente bajo el principio de reciprocidad, para el intercambio de información relevante en materia de investigaciones financieras de estos delitos¹¹, lo cual tributa al material probatorio de los expedientes policiales y judiciales.

Además, las UIF desarrollan investigaciones conjuntas con las autoridades policiales y penales, y les diseminan los resultados de sus informes de inteligencia financiera cuando aprecian indicios de estos delitos en los reportes de operaciones sospechosas u otras informaciones que reciben.¹²

Prevención del crimen organizado (a modo de conclusiones)

Con reiterada frecuencia, se pretende determinar la eficacia del combate al delito a partir de indicadores que solo miden las acciones para su enfrentamiento, lo cual en la práctica resta importancia y relega a un segundo plano la prevención anterior al delito.

Esto quizás está dado por la escasez de indicadores que permitan establecer la eficacia de la prevención, o por desconfianza en su validación. Es ontológicamente difícil demostrar que algo no ha ocurrido porque se logró evitar, aunque en realidad, un sistema eficazmente preventivo que mitigue los riesgos del delito con una adecuada actuación proactiva es mucho más beneficioso y socialmente menos gravoso que el más eficiente de los sistemas reactivos que se ponen en funcionamiento, una vez acontecido el daño social que ocasiona el crimen.

Para instrumentar un adecuado sistema de prevención del crimen organizado, primeramente se debe mirar las causas que lo han originado y las condiciones que lo propician, es decir, lo que acertadamente la criminología soviética definió como causas y condiciones de los delitos.

En cuanto a las causas, algunas tienen su origen en la marginación de ciertas capas de la sociedad, ya sea por razones étnicas, territoriales o de clase social. Esta situación deriva en injustas inequida-

⁶ NA: El Artículo 58 de la Constitución de la República de Cuba establece: “La libertad e inviolabilidad de su persona está garantizada a todos los que residen en el territorio nacional. Nadie puede ser detenido sino en los casos, en la forma y con las garantías que prescriben las leyes. El detenido o preso es inviolable en su integridad corporal”. Asimismo, el Artículo 59 de la Constitución cubana establece: “Nadie puede ser encausado ni condenado sino por tribunal competente en virtud de leyes anteriores al delito y con las formalidades y garantías que estas establecen. Todo acusado tiene derecho a la defensa. No se ejercerá violencia ni coacción de clase alguna sobre las personas para forzarlas a declarar. Es nula toda declaración obtenida con infracción de este precepto, y los responsables incurrirán en las sanciones que fija la ley”. En relación con estos postulados, la propia Constitución, en su Artículo 62 prescribe: “Ninguna de las libertades reconocidas a los ciudadanos puede ser ejercida contra lo establecido en la Constitución y las leyes, [...] La infracción de este principio es punible.”

⁷ El Título III del Libro Primero de la Ley de Procedimiento Penal cubana (Ley N° 5 de 13 agosto de 1977) establece el procedimiento para la recusación de los jueces por las partes del proceso, y para la excusa voluntaria de estos.

⁸ El Artículo 1 de la Ley de Procedimiento Penal cubana establece: “Se presume inocente a todo acusado mientras no se dicte fallo condenatorio contra él”.

⁹ Véanse notas al pie N° 28, 29 y 30.

¹⁰ El Grupo Egmont es un organismo internacional que, en la actualidad, agrupa las UIF de más de 150 países o jurisdicciones para favorecer el intercambio de información entre ellas en materia de inteligencia financiera, así como realiza acciones de capacitación sobre diversos temas especializados al respecto.

¹¹ Así se establece en las Recomendaciones 2 y 29 del GAFI.

¹² Así se establece en las Recomendaciones 2 y 29 del GAFI.

des en la distribución de las riquezas y desamparo de ciertos sectores de la población, lo cual aprovechan los grupos delincuenciales organizados para aparentemente suplir dichas disfuncionalidades del Estado.¹²

Solo eso explica la simpatía y ascendencia que han tenido algunos de los más despiadados y famosos jefes de grupos criminales en determinados sectores de la población de sus países; y solo eso explica por qué en Cuba se pudo expulsar el crimen organizado que establecieron los gánsteres italo-norteamericanos, para nunca más volver, sin que ello niegue el hecho de su impacto desde el exterior en la realidad cubana actual. Pero el poder revolucionario llegó a todos los confines del país y con él, la institucionalidad estatal, social y popular a favor de cada ciudadano, sin ceder jamás un ápice de su espacio. Este es un innegable logro de la política de integración social de la Revolución, y aunque algunos, para arrebatarse el mérito, lo atribuyan exceso de control social, a la postre, los hechos suelen ser testarudos.

El propósito de buen gobierno está indisolublemente ligado a la solidaridad, la protección, la atención y al otorgamiento de oportunidades a los sectores más vulnerables de la sociedad. Una política prehistórica de “sálvese quien pueda” es el caldo de cultivo del crimen organizado y de otros muchos flagelos sociales.

Por otro lado, debe entenderse que la prevención y el enfrentamiento al crimen organizado y al delito en general, no es solo un deber de la Policía y de los órganos de persecución penal; es un fenómeno social que el Estado debe abordar con todas sus fuerzas, involucrando a todos los órganos u organismos pertinentes, y estableciendo la debida coordinación entre ellos.

Se debe combatir resueltamente por toda la sociedad la corrupción, el tráfico ilegal de drogas, el lavado de activos y el delito en general, destinando mayores recursos a aquellos de mayor gravedad e impacto, sobre todo a los que revelan trascendencia transnacional, considerando los riesgos inherentes a un mundo globalizado e interconectado, en el que los bienes u otros activos se mueven con mucha facilidad y rapidez de un país a otro, incluso *on line* con relativamente pocos controles, y que el desarrollo tecnológico ha potenciado la “ciberdelincuencia”.

En este sentido, es imprescindible promover y desarrollar la cooperación internacional en mate-

ria de prevención y enfrentamiento al delito, de conformidad con los postulados de las convenciones de naciones unidas contra la delincuencia transnacional organizada (Convención de Palermo), contra el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas (Convención de Viena de 1988) y contra la corrupción (Convención de Mérida de 2003).

Poner freno a la tendencia a la desregulación, porque en tales circunstancias los riesgos se agudizan, dados los sistemas de producción flexibles, con bajos costos de transportación, economías abiertas con predominio del “libre mercado” sobre las regulaciones, políticas fiscales y monetarias laxas para atraer la inversión de capitales extranjeros, creando “paraísos fiscales” y descontrol en el registro de compañías “fantasmas”.

Los estados deben modernizar sus legislaciones para tipificar los delitos vinculados al crimen organizado de acuerdo con sus manifestaciones actuales, teniendo en cuenta la transnacionalización de este fenómeno e incorporando técnicas especiales de investigación y sanciones o medidas de embargo, confiscación y decomiso de bienes para desposeer a los delincuentes de recursos y medios para continuar sus actividades delictivas, y socavar el afán de lucro que los motiva.

Evitar a toda costa la impunidad que anula el efecto inhibitorio de la norma penal en aras de la prevención general, desmoralizando al Estado. Igualmente, se deben diseñar programas sociales para desarrollar la prevención especial con personas de riesgo que se han vinculado, de un modo u otro, a organizaciones criminales o, incluso, que han sido víctimas de estas.

En el caso de Cuba, para futuras reformas legislativas, se debe tener presente la adecuación del delito de asociación para delinquir –del Artículo 207 del Código Penal– a la dinámica de los grupos de delincuencia organizada, en cuanto a graduar típicamente la responsabilidad penal de los mismos, atendiendo a sus roles en la organización.

¹³ Ejemplo de esto es el denominado “triángulo norte” de Centroamérica, que integran El Salvador, Guatemala y Honduras, donde la confianza en las instituciones públicas se encuentra muy deteriorada y amenaza con desestabilizar sus frágiles democracias.

Cómo determinar el nivel de riesgo de crédito de los financiamientos a personas jurídicas

Lic. HUGO NÉSTOR PEÑA PUPO*

20

La Instrucción N° 3/2016 del Banco Central de Cuba establece en su Capítulo V el procedimiento para determinar la clasificación o nivel de riesgo crediticio de cada financiamiento otorgado a entidades del sector estatal y cooperativo y campesino, con las siguientes características:

Alcance y periodicidad:

Se aplica a todos los clientes al menos una vez al año, excepto a entidades incumplidoras de sus compromisos con el banco, o que presentan alto deterioro de su situación financiera, a las cuales se les puede aplicar el procedimiento las veces que decida el director de la sucursal que le otorgó el financiamiento.

Categorías o niveles de riesgo crediticio y fondo de provisión:

Se determinan 7 niveles de riesgo crediticio para categorizar la posibilidad del cliente de cumplir sus obligaciones con el banco, a partir de su nivel de liquidez o la calidad de las garantías aportadas al financiamiento, principalmente. En este sentido, la primera categoría o mínima se corresponde con la muy poca posibilidad de que el deudor incumpla sus compromisos con el banco, al contar con recursos monetarios suficientes y con garantías muy efectivas, mientras que la última categoría o irrecuperable es aquella en la que el cliente no cuenta con recursos disponibles ni con garantías efectivas para honrar sus obligaciones con el banco.

Cada una está asociada al cálculo del fondo de provisión (provisión específica) que crea el banco a partir de su ganancia para cubrir las po-

sibles pérdidas de sus activos crediticios, cuyo porcentaje –que se aplica al importe total del financiamiento clasificado– varía de 0 a 100%, en dependencia de los niveles de riesgo crediticio del cliente, es decir, a mayor riesgo, mayor fondo de provisión, a determinar, según se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 1 Categorías o niveles de riesgo crediticio y fondo de provisión

Categorías	Fondo de provisión en %
Mínimo	0
Bajo	1-10
Medio	11-20
Medio-Alto	21-30
Alto	31-50
Alto-irrecuperable	80
Irrecuperable	100

Clasificación de riesgo de los activos crediticios

Para determinar la clasificación de los activos crediticios de personas jurídicas, excepto los que se contabilizan como riesgo soberano, se utilizan las matrices de clasificación A y B de la forma siguiente:

Matriz de Clasificación A: Determina la “probabilidad de incumplimiento de los deudores”, com-

parando la variable “Comportamiento de pago o de las amortizaciones” de cada financiamiento –que puede calificarse como muy bueno, bueno, regular e insatisfactorio, de conformidad con los días de atraso de las deudas pendientes de pago– y la variable “Situación financiera o capacidad de pago” del cliente –que puede determinarse como muy buena, satisfactoria, buena, regular e insatisfactoria, a partir del análisis de aspectos cuantitativos, como el comportamiento de los principales índices o razones financieras que caracterizan la actividad económica del deudor, y de aspectos cualitativos como el entorno de mercado, historial del cliente con la entidad financiera, situación del personal de dirección, estado de la contabilidad y dependencia de los proveedores y clientes.

En la Tabla 2 muestra un ejemplo de Matriz de Clasificación A, que incluye las calificaciones de las variables comparadas y sus códigos de riesgo.

Aplicación de la Matriz de Clasificación A: En el supuesto de contar con un préstamo pendiente de amortizar, cuyo deudor tenga una situación financiera o capacidad de pago calificada por la su-

curso como SATISFATORIA y su comportamiento de pago o de las amortizaciones es BUENO, la probabilidad de incumplimiento de los deudores para las personas jurídicas se clasificaría como MEDIA, con Código de Riesgo B-2 (casilla donde está el punto en que coincide la línea recta vertical aplicada a la calificación seleccionada de la variable “Comportamiento de pago o de las amortizaciones”, con la línea recta horizontal aplicada a la calificación seleccionada de la “situación financiera o capacidad de pago” evaluada).

Matriz de Clasificación B: Determina la “clasificación de riesgo de los activos crediticios” comparando la “probabilidad de incumplimiento de los deudores” proveniente de la Matriz de Clasificación A con la variable “Calidad de las garantías”, que pueden ser muy efectivas, efectivas, poco efectivas y no efectivas, de acuerdo con su liquidez, seguridad, aplicación y cuantía a cubrir del total del financiamiento otorgado.

La Tabla 3 muestra un ejemplo de Matriz de Clasificación B, que incluye la calificación de las variables comparadas y sus códigos de riesgo.

TABLA 2 Matriz de clasificación A: “Probabilidad de incumplimiento de los deudores” – Personas jurídicas

Situación financiera o capacidad de pago	Comportamiento de pago o de las amortizaciones			
	Muy bueno A	Bueno B	Regular C	Insatisfactorio D
Muy Buena	Mínima A-1	Baja B-1	Media C-1	Medio-Alta D-1
Satisfactoria	Baja A-2	Media B-2	Media C-2	Medio-Alta D-2
Buena	Media A-3	Media B-3	Medio-Alta C-3	Muy Alta D-3
Regular	Media A-4	Medio-Alta B-4	Alta C-4	Muy Alta D-4
Insatisfactoria	Medio Alta A-5	Alta B-5	Muy Alta C-5	Muy Alta D-5

TABLA 3 Matriz de clasificación B: Clasificación de riesgo de los activos crediticios – Personas jurídicas

Probabilidad de incumplimiento	Calidad de las garantías			
	Muy efectivas V	Efectivas W	Poco efectivas X	No efectivas Y
Mínima	Mínimo V-1	Mínimo W-1	Mínimo X-1	Mínimo Y-1
Baja	Mínimo V-2	Bajo 1 W-2	Bajo 2 X-2	Bajo 3 Y-2
Media	Mínimo V-3	Bajo 4 W-3	Medio 2 X-3	Medio 3 Y-3
Medio Alta	Mínimo V-4	Medio 1 W-4	Medio-Alto 2 X-4	Medio-Alto 3 Y-4
Alta	Mínimo V-5	Medio-Alto 1 W-5	Alto 2 X-5	Alto 3 Y-5
Muy Alta	Mínimo V-6	Alto 1 W-6	Alto-irrecuperable X-6	Irrecuperable Y-6

Aplicación de la Matriz de Clasificación B: Si la calidad de las garantías se evalúa por la sucursal como EFECTIVAS, y la probabilidad de incumplimiento de los deudores para las personas jurídicas se cla-

garantizados por la Cuenta de Financiamiento Central, la Instrucción N° 32/2013 del Banco Central de Cuba establece la siguiente matriz de clasificación (Tabla 4).

TABLA 4 Matriz de clasificación:

Concentración de riesgo Calidad de la cartera	Hasta dos (2) veces el capital contable de la institución bancaria	Más de dos (2) veces el capital contable de la institución bancaria
Vigente	O1 – Mínimo RS	P1 – Mínimo RS
Vencido	O2 – Bajo RS	P2 – Medio RS

(Incluye los códigos de riesgo establecidos por el BCC en la metodología del Modelo Estadístico 0918 – Riesgo asumido-personas jurídicas y naturales)

sifica como MEDIA, según el resultado de la Matriz de Clasificación A, la clasificación de riesgo del préstamo evaluado sería BAJO 4, con el Código de Riesgo W-3 (casilla donde está el punto en que coincide la línea recta vertical aplicada a la calificación seleccionada de la variable “Calidad de las garantías”, con la línea recta horizontal aplicada a la calificación seleccionada de la “probabilidad de incumplimiento de pago” evaluada). Teniendo en cuenta este resultado, debe incrementarse el fondo de provisión del 11 al 20% de la cuantía del financiamiento pendiente de amortizar.

Para la clasificación de riesgo de los activos crediticios que se contabilizan como riesgo soberano, es decir, los financiamientos en moneda nacional (CUP) garantizados por el Ministerio de Finanzas y Precios, y los de moneda libremente convertible (MLC y CUC)

Resultados de la clasificación de los activos de riesgo

La citada Instrucción N° 3/2016, en su Artículo 38 establece que cada institución financiera debe elaborar y aplicar su propio procedimiento de tipo cuantitativo o de puntos, para evaluar los aspectos cuantitativos y cualitativos seleccionados que faciliten y establezcan la calificación financiera del cliente.

En cumplimiento de lo antes señalado, los gestores de negocios de las sucursales subordinadas al Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) confeccionan un dictamen –con su propuesta de clasificación de riesgo de los activos crediticios, excepto los contabilizados como riesgo soberano– que someten a la aprobación de su Comité de Crédito, cuyo contenido es el siguiente:

CLASIFICACIÓN DE RIESGO DE ACTIVOS CREDITICIOS

Dictamen

NOMBRE DE LA ENTIDAD (CLIENTE): _____

IMPORTE CLASIFICADO _____ CUP _____ CUC _____

AL CIERRE DE: _____ (día, mes y año)

1. DETERMINACIÓN DE LA PROBABILIDAD DE INCUMPLIMIENTO (Marcar con una X la calificación asignada a cada crédito)

A. Comportamiento de los pagos

Crédito N°	Importe	Muy bueno	Bueno	Regular	Insatisfactorio
1.					
2.					
3.					

Donde:

- a) Muy bueno (pagos de intereses y principal al día, con un periodo de gracia de 7 días).
- b) Bueno (deudas con atrasos menores de 60 días y que deben recuperarse a los 90 días).
- c) Regular (deudas con atrasos menores de 90 días o con la evidencia de capitalización de intereses).
- d) Insatisfactorio (atrasos por más de 90 días, con la evidencia de capitalización de intereses o de refinanciamiento de deudas anteriores).

B. Situación financiera o capacidad de pago del deudor

(Rango de puntuación total: 0-100)

Parámetros	Posible	Asignado
1. Comportamiento de indicadores seleccionados	0 - 60	
a) Comportamiento favorable de todos los indicadores.	0	
b) Comportamiento favorable de los indicadores capital de trabajo, endeudamiento general, ciclo de rotación de inventarios, ciclo de cobros y ciclo de pagos, aunque el comportamiento del resto de los indicadores seleccionados sea favorable o desfavorable.	10	
c) Comportamiento favorable del capital de trabajo y favorable la mayoría de los indicadores endeudamiento general, ciclo de rotación de inventarios, ciclo de cobros y ciclo de pagos, aunque el comportamiento del resto de los indicadores seleccionados sea favorable o desfavorable.	20	
d) Comportamiento desfavorable del capital de trabajo y desfavorable la mayoría de los indicadores endeudamiento general, ciclo de rotación de inventario, ciclo de cobros y ciclo de pagos, aunque el comportamiento del resto de los indicadores seleccionados sea favorable o desfavorable.	40	
e) Comportamiento desfavorable de la mayoría de los indicadores seleccionados.	50	
f) Comportamiento desfavorable de todos los indicadores seleccionados.	60	
2. Valoración de la calidad de la dirección del cliente	0 - 15	
a) Buena	0	
b) Regular	10	
c) Mala	15	
Donde: a) Buena: Son favorables todos los aspectos cualitativos evaluados. b) Regular: Son favorables la mayoría de los aspectos cualitativos evaluados. c) Mala: Son desfavorables la mayoría de los aspectos cualitativos evaluados. En los aspectos cualitativos evaluados se incluyen, entre otros: 1. Estructura organizativa, experiencia y estabilidad laboral del personal directivo de la entidad en general, y de la actividad económica en particular. 2. Eficiencia en los sistemas y procedimientos contables y de comercialización. 3. Veracidad y oportunidad de las informaciones económicas y financieras emitidas. 4. Eficiencia en las relaciones contractuales con los clientes y proveedores y en los compromisos con el Presupuesto del Estado.		
3. Entorno del mercado y dependencia de los proveedores y clientes	0 - 20	
a) Aceptación de toda la producción, no dependencia de un solo cliente y proveedor.	0	
b) Aceptación de toda la producción, dependencia de un solo cliente y proveedor.	5	
c) Aceptación parcial de la producción, no dependencia de un solo cliente y proveedor.	10	
d) Aceptación parcial de la producción, dependencia de un solo cliente y proveedor.	15	
e) No aceptación de la producción y dependencia de un solo cliente y proveedor.	20	
4. Otras valoraciones cualitativas	0 - 5	
Total calificación= (Fila 1 + Fila 2 + Fila 3 + Fila 4)	0 - 100	

RESUMEN DE LA CALIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

MUY BUENA	Desde 0 hasta 30 puntos
SATISFACTORIA	Desde 31 hasta 60 puntos
BUENA	Desde 61 hasta 90 puntos
REGULAR	Desde 91 hasta 95 puntos
INSATISFACTORIA	Desde 96 hasta 100 puntos

C. Aplicación de la Matriz de Clasificación A

Crédito N°	Comportamiento de los pagos	Calificación de la situación financiera	Probabilidad de incumplimiento
1.			
2.			
3.			

D. Aplicación de la Matriz de Clasificación B

Crédito N°	Calidad de las garantías	Probabilidad de incumplimiento	Propuesta de clasificación (categoría y Código Riesgo)
1.			
2.			
3.			

3. DICTAMEN DEL COMITÉ DE CRÉDITO

Crédito N°	Calidad de las garantías	Probabilidad de incumplimiento	Clasificación (categoría y Código Riesgo)
1.			
2.			
3.			

De modificarse la propuesta de clasificación, detallar los aspectos cualitativos evaluados y modificados por el Comité de Crédito, por cada tipo de crédito.

EJEMPLO DE DICTAMEN DE CLASIFICACIÓN DE RIESGO DE ACTIVOS CREDITICIOS (resumido)

A: ASPECTOS EVALUADOS:

- 1) *Créditos clasificados.* La entidad tiene pendiente amortizar un solo crédito.
- 2) *Comportamiento de los pagos.* La deuda del préstamo presenta atrasos menores de 60 días y deben recuperarse a los 90 días, lo que se califica de BUENO.
- 3) *Situación financiera del deudor:*
 - a) Al comportamiento de los indicadores seleccionados se le asigna 20 puntos por el inciso 1 c) del dictamen.
 - b) La calidad de la dirección es regular, por lo que se le asigna 10 puntos por el inciso 2 b) del dictamen.
 - a) Al entorno de mercado y dependencia de los proveedores y clientes se le asignan 10 puntos, según el inciso 3 c) del dictamen.
 - d) No están presentes otras valoraciones cualitativas, por lo que no se asignan puntos a este inciso.

Total puntos:
a) 20 + b) 10 + c) 10 + d) 0 = 40 puntos
Calificación:
SATISFACTORIA (desde 31 hasta 60 puntos)
- 4) *Calidad de las garantías:*
 - a) El gestor de negocios de la sucursal considera las garantías como EFECTIVAS, al ser líquidas, seguras y de fácil ejecución.
 - b) El Comité de Crédito considera que las garantías son POCO EFECTIVAS, al ser líquidas, seguras y de fácil ejecución, pero solo cubren hasta el 50% del importe del préstamo pendiente de amortizar.

B: APLICACIÓN DE LAS MATRICES DE CLASIFICACIÓN

1. Matriz de Clasificación A:

Crédito N°.	Comportamiento de los pagos	Calificación de la situación financiera	Probabilidad de incumplimiento
1.	Buena	Satisfactoria	Media B-2

Resultado: Al considerarse el comportamiento de los pagos como BUENO y la situación financiera calificarse como SATISFACTORIA, la probabilidad de incumplimiento del deudor, según esta matriz de clasificación, es de MEDIA con Código de Riesgo B-2.

2. Matriz de Clasificación B:

Crédito N°.	Calidad de las garantías	Probabilidad de incumplimiento	Propuesta de clasificación (categoría y Código Riesgo)
1.	Efectivas	Media	Bajo 4 W-3

Resultado: Al determinarse la probabilidad de incumplimiento del deudor como MEDIA en la Matriz de Clasificación A, y considerarse la calidad de las garantías como EFECTIVAS, la propuesta de clasificación se determina en esta matriz de clasificación como BAJO 4 y Código de Riesgo W-3.

3. Dictamen del Comité de Crédito

Crédito N°.	Calidad de las garantías	Probabilidad de incumplimiento	Clasificación (categoría y Código Riesgo)
1.	Poco efectivas	Media	Medio 2 X-3

Resultado: El Comité de Crédito consideró la calidad de las garantías como POCO EFECTIVAS y aceptó la calificación de MEDIA como probabilidad de incumplimiento del deudor, por lo que dictaminó que la clasificación de riesgo del financiamiento es MEDIO 2 con el Código de Riesgo W-3. Esta clasificación indica que a este financiamiento se le debe crear un fondo de provisión entre el 11 y el 20% de su importe total.

CUADRO 1 BANDEC- Activos crediticios a los que se les aplica una clasificación fija

Activos crediticios	Clasificación fija
a) Préstamos reestructurados en moratoria-personas jurídicas.	Mínimo
b) Financiamientos vigentes de las entidades estatales y productores cañeros vinculados al proceso de reestructuración de AZCUBA.	Mínimo
c) Deudores con financiamientos de cobro judicial:	
1) Con vencimiento hasta 18 meses.	Alto
2) Con vencimiento por más de 18 meses.	Irrecuperable
d) Obligaciones de deudores con presunción de vinculación de propiedad o administración de estos con la institución financiera.	Alto
e) Deudas clasificadas como Irrecuperables en otras instituciones financieras.	Irrecuperable
f) Préstamos no amortizados de las UBPC y CPA en proceso de disolución:	
▪ Disueltas con resolución de extinción.	Irrecuperable
▪ En proceso de disolución sin resolución.	Alto
g) Financiamientos autorizados a sanearse por el fondo de provisión de la institución financiera.	Irrecuperable
h) Deudas registradas contablemente como vencidas.	Medio-Alto a Alto
▪ Con posibilidades de recuperación.	Alto
▪ Sin posibilidades de recuperación.	Irrecuperable
i) Préstamos de las UBPC del Ministerio de la Agricultura a los que se aplica un tratamiento financiero autorizado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM).	Mínimo

CUADRO 2 Glosario de términos utilizados en la clasificación de los activos crediticios (según la Instrucción N° 3/2016 del BCC)

Activo crediticio: todo derecho de crédito que sobre el cliente tiene la institución financiera por cualquier tipo de financiamiento concedido a este.

Capacidad de pago: porcentaje establecido de los ingresos netos o parte del respaldo material que se considera para la amortización de un financiamiento.

Capitalización de intereses: proceso mediante el cual el interés no cobrado se agrega al principal no reembolsado en la fecha de pago o de vencimiento de un financiamiento o anticipo.

Deuda renegociada: aquella cuyos plazos de amortización han sufrido corrimientos, manteniendo iguales tasas de interés sin aplicar la capitalización de los intereses.

Deuda reestructurada: aquella cuyos plazos y condiciones han sido modificados, principalmente por el deterioro de la situación financiera del prestatario (persona que recibe un financiamiento del banco).

Financiamiento vigente: saldo de un financiamiento otorgado que se encuentra dentro de los términos pactados para su amortización.

Financiamiento vencido: saldo de un financiamiento otorgado no amortizado en los plazos pactados.

Garantía: mecanismo jurídico para proteger o asegurar el compromiso de que determinada amortización sea cumplida en tiempo y forma.

Persona jurídica: toda entidad con domicilio en Cuba, acreditada igualmente a ejercer su actividad económica.

Provisiones específicas: recurso monetario reservado por la institución financiera a partir de su ganancia para cubrir la pérdida de los activos crediticios, en correspondencia con la clasificación de riesgo que se le otorga a cada financiamiento.

Riesgo de crédito: Posibilidad de que en un préstamo la contraparte (prestatario) no cumpla sus obligaciones con el banco (prestamista).

Evaluación de la calidad de los servicios bancarios en la Sucursal 4041 de Sagua La Grande

Ing. ARIANNA CUEVAS ACOSTA
y MSc. JESÚS ALBERTO SOSA SOSA*

*Este trabajo fue premiado en el Evento Científico Nacional de BANDEC
"Raúl León Torras" 2018*

La calidad es un factor de éxito y, además, es determinante para mejorar la competitividad de la empresa o institución. La calidad del servicio se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas.

Desafortunadamente, la definición y la medida de la calidad han resultado particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que el hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir, hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (Grönroos, 1984).

Aun así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma.

Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio, siendo el SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988) y el SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992) los que mayor número de trabajos han aportado a la literatura sobre la calidad de los servicios.

La calidad del servicio en el sector bancario es uno de los elementos para diferenciar un banco de otro; también muy importante para conocer los aspectos a tener en cuenta para que un servicio tenga calidad, según opinión de clientes, con vistas a su medición. Por eso es que surge la necesidad de que la Sucursal 4041 del Banco de Crédito y Comercio

(BANDEC), en el municipio de Sagua La Grande, desarrolle líneas de investigación en la temática de la calidad de servicio, en sentido general.

Los instrumentos utilizados por BANDEC hasta la fecha resultan insuficientes para dar respuesta a una valoración profunda de los determinantes de la calidad del servicio, y no generan suficientes fundamentos que puedan orientar estrategias de desarrollo.

Particularmente en la Sucursal 4041 es imprescindible realizar una evaluación de la calidad del servicio bancario, lo cual se fundamenta en el hecho de que, según opiniones aisladas de trabajadores y clientes, existen problemas de organización en la cola de los clientes en el salón de espera y afuera de esta entidad bancaria, debido a que en algunos horarios del día la afluencia de público es considerable. Igualmente, existen problemas de comunicación del POS (*Post of Sale*) de la sucursal, el cual se utiliza para realizar extracciones de efectivo de las tarjetas magnéticas, lo que trae como consecuencia que el cajero deba realizar varios intentos para lograr la comunicación e, incluso, en determinados momentos la misma no se logra completar. Por otro lado, los clientes que necesitan los servicios de banca personal para aperturas y cierres de cuentas de ahorro y sus modalidades, así como los colaboradores de la salud y del deporte que necesitan los servicios de tarjetas magnéticas, se demoran cierta cantidad de tiempo en el salón de espera para ser atendidos, ya que hay una sola especialista que atiende esta actividad tan demandada en nuestros días.

En el área de cuentas corrientes que atiende y recibe las operaciones de los clientes estata-

les, donde no media el efectivo, hay demora en la atención al cliente, aunque en algunos días del mes esta demora es motivada por el elevado volumen de operaciones que presentan los clientes. Esto sucede a pesar de que en la sucursal hay tres trabajadoras para atender este servicio.

Por otra parte, en el área comercial de la sucursal, que atiende también toda la actividad de financiamiento al sector estatal, cooperativo y campesino, se ha incorporado progresivamente una serie de servicios, como consecuencia de la nueva política bancaria, por lo que se requiere una preparación y capacitación sistemática por la gran variedad, dinamismo y complejidad de su implementación. Por esta razón, se acercan clientes para plantear dudas y solicitar información sobre las características de los nuevos servicios. En ocasiones, no se puede dar una respuesta inmediata y se necesita consultar los manuales de instrucciones y procedimientos y demás orientaciones emitidas. Se debe destacar que todo este proceso se realiza con la mayor brevedad y rapidez posible.

Por todo lo anteriormente descrito, es necesario que la dirección de la Sucursal 4041 de BANDEC de Sagua La Grande realice una evaluación de la calidad de los servicios que permita tomar decisiones y trazar estrategias comerciales futuras en esta entidad bancaria. Lo antes expuesto constituye la **situación problemática** identificada, que fundamenta la presente investigación.

De lo anteriormente se deriva el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo evaluar la calidad de los servicios bancarios en esa sucursal?

Para dar solución a este problema, se plantea como **objetivo general** evaluar la calidad de los servicios bancarios, empleando una herramienta que permita la toma de decisiones de los directivos y la satisfacción de los clientes en esta sucursal.

Para lograr este objetivo general, se trazaron dos **objetivos específicos** que tributan y complementan la investigación:

1. Seleccionar la herramienta para realizar la evaluación de la calidad de los servicios bancarios en la Sucursal 4041.
2. Determinar el nivel de calidad de los servicios bancarios en la Sucursal 4041.

Para realizar esta investigación, fue necesario utilizar diferentes técnicas y métodos de recopilación y análisis de la información, como son la lluvia o tormenta de ideas, las encuestas a trabajadores y clientes, el análisis de documentos, la metodología SERVPERF, las herramientas estadísticas y el trabajo en grupo (expertos).

La investigación que se proyecta posee un valor teórico, social, metodológico y económico. Su valor teórico está dado por la posibilidad de construir un marco teórico o de referencia, derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional más

actualizada sobre la evaluación de la calidad de los servicios a través de la satisfacción de los clientes, entrelazando los elementos teóricos conceptuales necesarios referentes al tema, como soporte teórico y guía a la investigación.

Económicamente, contribuye al mejoramiento de la eficiencia empresarial, con la determinación sistemática de los principales problemas que se presentan en la calidad de los servicios, para perfeccionarlos y mejorarlos continuamente.

La investigación posee gran actualidad, ya que la evaluación está encaminada a determinar las características que impiden una mejor atención a los clientes en los servicios que se están incorporando a las sucursales por los cambios en las nuevas políticas bancarias, y que se encuentran plasmadas en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

En los últimos años se han venido desarrollando herramientas que establezcan mediciones para evaluar la calidad percibida del servicio. Estas se relacionan con los conceptos de calidad objetiva y calidad subjetiva (Duque, Edison, Cervera, Amparo y Romero, 2006).

Para el usuario, evaluar la calidad de los servicios es más difícil que evaluar la calidad de los productos tangibles. Posiblemente, los criterios que utilizan para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender. Los usuarios no solo evalúan la calidad del servicio valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del mismo.

En resumen, puede definirse rápidamente el grado de satisfacción del cliente mediante la siguiente ecuación:

$$\text{valor percibido} - \text{expectativas} \\ = \text{grado de satisfacción.}$$

La aplicación de metodologías para medir el nivel de satisfacción de los clientes de un servicio es de vital importancia para el desempeño efectivo de una empresa de servicio. A continuación, se presentan algunos de ellos: Método General de Solución de Problemas, Modelo de Calidad de Gröuroos-Gumenson, Modelo Jerárquico Multidimensional de Brady y Cronin, modelo SERVMAN, modelo SERVQUAL y modelo SERVPERF. Este último debe su nombre a la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño (SERVice PERFormance) para la medida de la calidad de servicio.

El modelo SERVPERF, al igual que el modelo SERVQUAL, puede ser utilizado para medir la calidad del servicio en una amplia variedad de empresas, ya que permite la flexibilidad suficiente para adaptarse a cada caso en particular. La clave está en ajustar el cuestionario a las características específicas de cada servicio, de modo que los resultados puedan identificarse con la realidad de la empresa (Frías, 2007).

Calidad de los servicios en BANDEC y la satisfacción de sus clientes

A continuación, se realiza un diagnóstico de la situación actual de los servicios bancarios en la Sucursal 4041 de BANDEC en Sagua La Grande para definir las características de calidad que, a través de las dimensiones constituidas, faciliten evaluar la calidad en los servicios. Para cumplir este propósito con la ayuda de un equipo de trabajo y empleando la herramienta del SERVPERF, se definen las dimensiones y características de calidad del servicio. A partir de la evaluación de la calidad del mismo, se analizan las características más afectadas que faciliten la toma de decisiones de los directivos, la mejora de la atención al cliente y de la imagen de la sucursal.

Dimensiones del servicio de atención al cliente en la Sucursal 4041 del BANDEC en Sagua La Grande

Para determinar las dimensiones y el diseño del cuestionario, se tomó como referencia una propuesta de Weil (2003), en la que se desarrollan las cinco dimensiones básicas que caracterizan un servicio, como se puede observar en la Tabla 1.

Valoración de los trabajadores sobre la percepción del servicio

El cuestionario propuesto se aplicó primeramente al total de trabajadores para evaluar su percepción como clientes internos del servicio que presta la sucursal bancaria. En este análisis de las encuestas aplicadas a los trabajadores para valorar también cuáles son las características de calidad de más bajo porcentaje de satisfacción, teniendo en cuenta las áreas del banco a las que pertenecen, se obtuvieron los siguientes resultados: la buena atención y organización de la cola de los clientes con un 63%; la orientación correcta del oficial de salón sobre el servicio bancario con un 75%; la prestación de un servicio rápido y eficiente en las áreas de banca personal y cuentas corrientes con un 75%, y los trabajadores del área de efectivo tienen experiencia en la actividad que realizan con un 78%.

En el Anexo 2 se muestran las puntuaciones otorgadas por cada característica de calidad, según la percepción de los trabajadores sobre el servicio, en una escala de 2 a 5 puntos, con una traducción de mal, regular, bien y excelente, respectivamente.

En los resultados de esta tabla, se observa que las características de calidad relacionadas con la

TABLA 1 Dimensiones del modelo SERVQUAL para medir la calidad de los servicios

Dimensión	Descripción
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales para comunicaciones.
Confiabilidad	Capacidad para brindar el servicio prometido en forma precisa y digna de confianza.
Capacidad de respuesta	Buena disposición para ayudar a los clientes a proporcionarles un servicio expedito.
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir seguridad y confianza.
Empatía	Cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes.

En esta investigación se realiza una contextualización del cuestionario propuesto por Weil (2003), diseñado para evaluar la calidad del servicio de un hotel. Para cumplir este propósito, se utiliza el trabajo con expertos a través del método Delphi; se emplea este instrumento considerando la confiabilidad en el consenso de opiniones (Malevski y Rozotto, 2003).

Se seleccionan como integrantes del grupo de análisis de la información al profesor de calidad del CUM de Sagua La Grande, así como los autores de esta investigación; como expertos se seleccionan 7 personas conocedoras de la actividad. En el Anexo 1 se muestra el cuestionario final utilizado para aplicar a los trabajadores y clientes de la sucursal.

buena atención y organización de la cola de los clientes, la orientación correcta del oficial de salón sobre el servicio bancario, la prestación de un servicio rápido y eficiente en las áreas de banca personal y cuentas corrientes, así como la experiencia de los trabajadores del área de efectivo en la actividad bancaria, están evaluadas de regular, debido a que su media está por debajo de los 4 puntos, con los más bajos niveles de satisfacción. Las características de calidad referentes a los puestos de trabajo que se encuentran cubiertos con el personal designado, y la explicación de forma rápida y certera de las dudas de los clientes no obtuvieron elevados niveles de satisfacción, aunque están evaluadas de

bien. Pero si se analiza la desviación estándar de estas dos características, se puede notar que son elevadas con valores superiores a 0.60, lo que quiere decir que los trabajadores no emitieron un criterio en concordancia con la puntuación otorgada. En el Anexo 2 se observa también los resultados de la calidad del servicio de forma general de la sucursal bancaria percibida por los trabajadores, la cual, según la escala seleccionada, obtiene una evaluación de bien, debido a que su media es de 4.35 superior a los 4 puntos, con una desviación estándar de solo 0.36, lo que representa determinado nivel de consenso en el criterio emitido por los trabajadores en su puntuación referente a la media de la población.

Con esta información se realiza un análisis de la satisfacción de los trabajadores por cada una de las dimensiones del servicio, como se puede observar en la Tabla 2.

TABLA 2 Análisis de satisfacción de los trabajadores por dimensiones

N°	Dimensiones	Satisfacción (%)
1	Elementos tangibles	81
2	Confiabilidad	100
3	Capacidad de respuesta	92
4	Seguridad	100
5	Empatía	93

De esta información se puede determinar que la dimensión relacionada con los elementos tangibles es la que presenta el menor porcentaje de satisfacción con el 81%, aunque también las dimensiones relacionadas con la capacidad de respuesta y la empatía, a pesar de tener porcentajes de satisfacción por encima del 90%, no pueden considerarse buenas, teniendo en cuenta que en una sucursal bancaria estas dimensiones son muy importantes para medir la atención al cliente, y las características que incluyen dichas dimensiones son básicas y esenciales para evaluar el servicio bancario. Además, se debe destacar que las dimensiones de confiabilidad y seguridad presentan un 100% de satisfacción.

Según el cuestionario aplicado a los trabajadores, la evaluación de la calidad del servicio de la Sucursal 4041, a pesar de tener una media general de 4.41 puntos, no puede catalogarse de BUENA, pues existen niveles de insatisfacción en dimensiones muy importantes para el sector bancario como la capacidad de respuesta y la empatía, aunque las mismas se encuentren por encima de un 90% de satisfacción. Los elementos tangibles constituyen la

dimensión con menos nivel de satisfacción. Con respecto a las características de calidad que presentan dificultades, se deben realizar acciones orientadas a perfeccionar el trabajo, principalmente las referidas a la buena atención y organización de la cola de clientes, la rapidez y eficiencia en el servicio de banca personal y cuentas corrientes, la orientación correcta al cliente por parte del oficial de salón y la experiencia de los trabajadores del área de efectivo.

Aplicación del cuestionario a los clientes y análisis de la información

La aplicación del cuestionario se realizó durante un mes y abarcó a 385 clientes. El tipo de muestreo aplicado fue completamente aleatorio. El análisis estadístico de los datos se muestra en el Anexo 3.

En el análisis de las encuestas aplicadas a los clientes para conocer su percepción sobre el servicio que presta la sucursal bancaria y, por tanto, valorar cuáles son las características de calidad de más bajo porcentaje de satisfacción, se obtuvo el siguiente resultado: la buena atención y organización de la cola de clientes con un 60%; la orientación correcta al cliente sobre el servicio bancario que desea por parte del oficial de salón con un 68%; la rapidez y eficiencia del servicio en el área de banca personal, cuentas corrientes y la taquilla del POS para la extracción de efectivo con tarjeta magnética con un 78%, y los puestos de trabajo del área de efectivo cubiertos con el personal designado con un 79%.

Los resultados presentados en el Anexo 3 muestran las puntuaciones otorgadas por cada característica de calidad, según la percepción de los clientes externos sobre el servicio que presta la sucursal bancaria. La escala utilizada para la evaluación de la calidad es la misma aplicada en la encuesta a los trabajadores. En ese anexo se observa que las características de calidad –la buena atención y organización de la cola de clientes; la orientación correcta del oficial de salón al cliente sobre el servicio deseado; la rapidez y eficiencia del servicio de banca personal, cuentas corrientes y la taquilla del POS, y los puestos de trabajo del área de efectivo cubiertos con el personal designado– están evaluadas de regular, debido a que su media está por debajo de los 4 puntos, siendo las de más bajos niveles de satisfacción. Las características relacionadas con la experiencia de los trabajadores del área de efectivo y el pleno dominio de la actividad bancaria del personal del área comercial, vinculado a la nueva política bancaria, a pesar de que la media está por encima de 4, tienen valores más bajos que el resto de las características.

La percepción de los clientes sobre la calidad del servicio de forma general es de 4.3, aunque debe considerarse que existen algunas características evaluadas de regular. A los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes, se les realiza tam-

bién el análisis de la satisfacción por dimensiones. Los resultados se muestran en la Tabla 3.

TABLA 3 Análisis de satisfacción de los clientes por dimensiones

Nº	Dimensiones	Satisfacción (%)
1	Elementos tangibles	73
2	Confiabilidad	100
3	Capacidad de respuesta	90
4	Seguridad	100
5	Empatía	88
Servicio general		90

Se puede observar que la dimensión relacionada con los *elementos tangibles* es la que presenta el menor porcentaje de satisfacción con el 73%. También se debe destacar que las dimensiones relacionadas con la *empatía* y la *capacidad de respuesta*

clientes externos. Se debe destacar que las dimensiones de confiabilidad y seguridad presentan un 100% de satisfacción.

Analizando la percepción de los clientes, se puede llegar a la conclusión de que existen niveles de insatisfacción en algunas dimensiones de calidad, por lo que se deben realizar acciones orientadas a perfeccionar el trabajo, mejorando en el caso de la dimensión de *elementos tangibles* las siguientes características: la buena atención y organización de la cola de clientes; la orientación correcta al cliente sobre el servicio bancario que desea; la rapidez y eficiencia del servicio de banca personal, cuentas corrientes y la taquilla del POS, y los puestos de trabajo del área de efectivo cubiertos con el personal designado.

Tratamiento y procesamiento de la información

Después de aplicar los cuestionarios a trabajadores y clientes, analizando los resultados, se pasa al tratamiento y procesamiento de los datos obtenidos. Se determinan las características fundamentales por dimensiones que inciden de forma negativa en la calidad del servicio y se muestran en la Tabla 4. Estas características son las que deben tener en cuenta los directivos de la sucursal para accionar sobre ellas y trazar su estrategia de trabajo en virtud de lograr la excelencia en los servicios.

TABLA 4 Características de calidad por dimensiones que presentaron los mayores porcentajes de insatisfacción

Dimensión	Nº	Características de calidad	Insatisfacciones
Elementos tangibles	1	La buena atención y organización de la cola de clientes.	170
	2	Rapidez y eficiencia en el servicio.	95
	3	Los puestos de trabajo cubiertos con el personal designado.	87
	4	Los trabajadores de la sucursal poseen experiencia en la actividad que realizan.	64
Empatía	5	El oficial de salón orienta correctamente al cliente sobre el servicio bancario que desea el cliente.	134
	6	Los trabajadores tienen pleno dominio y conocimiento de la actividad bancaria.	74

poseen un nivel de satisfacción aceptables con el 88% y 90% respectivamente, pero hay que tener en cuenta que en una sucursal bancaria estas dimensiones son de gran importancia para una evaluación adecuada del servicio bancario y la atención al cliente se ve afectada por las insatisfacciones en estas dimensiones. Además, en esta tabla se observa la satisfacción del 90% del servicio que presta el banco de forma general, según la percepción de los

Conclusiones

Mediante esta investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La revisión de la literatura científica especializada sobre temas referentes a la calidad de los servicios nos permitió conocer varias herramientas para su evaluación, seleccionándose el

SERVPERF para ser utilizado en la presente investigación, por ser el que más se ajusta para realizar un trabajo inicial de evaluación de la calidad en el sector bancario.

2. Existe coincidencia en que la dimensión de elementos tangibles es la de más bajo nivel de satisfacción, de acuerdo con los resultados alcanzados en la evaluación de la calidad de los servicios bancarios, realizada tanto a los trabajadores, como a los clientes.
3. La calidad de los servicios bancarios, a partir de la aplicación del SERVPERF, no puede catalogarse del todo buena, ya que a pesar de que la satisfacción en el servicio percibido por el cliente de forma general está por encima del 90%, las dimensiones de empatía y capacidad de respuesta no fueron evaluadas de excelentes y consti-

tuyen eslabones importantes para un servicio de excelencia en el sector bancario.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en el desarrollo de la presente investigación se recomienda:

1. Realizar en próximas investigaciones una nueva evaluación de los servicios bancarios en la Sucursal 4041 del BANDEC en Sagua La Grande, a partir de las decisiones tomadas por los directivos de esta entidad bancaria, como resultado de la evaluación de la calidad de estos servicios.
2. Extender la evaluación de la calidad de los servicios bancarios al resto de las sucursales bancarias del país, contextualizando su aplicación a las características de cada territorio.

Bibliografía

- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*. First Edition, p. 56.
- Feigenbaum, A. V. (1971). *Control total de la calidad*: Ed. Revolucionaria. Instituto Cubano del Libro. La Habana, Cuba.
- Frías, R., *et al.* (2007). *Elaboración del marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología SERVPERF para la gestión de la calidad en una empresa de servicios*. México. Editorial Prensa. p. 2.
- Gavilán, C. (2008). *La gestión de la calidad y la evaluación de los servicios bibliotecarios*. Málaga, España. Editorial Sociedad.
- Grönroos, C. (1984). *A Service Quality Model and Its Marketing Implications*. Vol. 18 N°4.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios de calidad. La gestión en los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Edición Díaz de Santos, Madrid.
- Horovitz, J. (1994). *La calidad del servicio*. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Ibarra, C. (2015). *Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio, contaduría y administración*. Universidad Estatal de Sonora, Volume 60, Issue 1, pp. 229-260.
- Martínez, J., & Martínez, L. (2010). *Rethinking perceived service quality: an alternative to hierarchical and multidimensional models*. *Total Quality Management*, Vol. 21. N° 1, pp. 93-118.
- Mazarrasa, M. (2004). *Marketing y calidad total. Imagen de calidad y comunicación*. Madrid, España. Editorial Victoria.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A., & Berry, L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing*, 64, pp. 12-40.
- Weil, G. (2003). *Medición de la calidad de los servicios*. Tesis de Maestría en Dirección de Empresas. Universidad de Cema. Ciudad de México, México.

Estimado cliente:

En un intento por ofrecerle siempre un mejor servicio, solicitamos su ayuda para conocer las percepciones que usted tiene con respecto al servicio que presta nuestra sucursal bancaria. Agradecemos que responda este cuestionario de la manera más sincera posible, evaluando cada pregunta en una escala del 2 al 5, siendo (2-mal, 3-regular, 4-bien y 5-excelente). Por su colaboración, le damos las gracias.

Área(s) en que recibe el servicio: _____

Aspectos a evaluar	Puntuación			
	2	3	4	5
Servicios				
La sucursal ofrece gran variedad de servicios bancarios.				
La sucursal brinda un servicio rápido y eficiente.				
En la sucursal existe una buena atención y organización de la cola de clientes.				
Los puestos de trabajo se encuentran cubiertos con el personal designado.				
La sucursal refleja la imagen corporativa del sistema bancario.				
El oficial de salón que recibe cordialmente a los clientes.				
El oficial de salón orienta correctamente al cliente sobre el servicio bancario que desea.				
Personal				
Los trabajadores de la sucursal poseen experiencia en la actividad que realizan.				
La sucursal garantiza la confianza y discreción en los servicios prestados.				
La sucursal ofrece atención personalizada a los clientes, estando atentos siempre a sus necesidades.				
Los trabajadores bancarios explican de forma rápida y certera las dudas de los clientes.				
Los trabajadores demuestran su ética y profesionalidad bancaria en la prestación de los servicios.				
Los trabajadores poseen pleno dominio y conocimiento de la actividad bancaria.				
Infraestructura				
El salón de espera y el resto de la sucursal se encuentra climatizados.				
La sucursal se encuentra limpia y las áreas o departamentos se mantienen organizados.				
La sucursal bancaria garantiza la seguridad y tranquilidad del cliente.				
Servicio general				
El servicio bancario cumple con mis expectativas.				
Estoy satisfecho con el servicio que recibí.				

ANEXO 2 Análisis estadístico de las percepciones de los trabajadores

Aspectos a evaluar	SERVPERF	Media	Desviación
Servicios			
La sucursal ofrece gran variedad de servicios bancarios.	157.7	4.8	0.23
La sucursal brinda un servicio rápido y eficiente.	128.3	3.9	0.47
En la sucursal existe una buena atención y organización de la cola de clientes.	117.3	3.6	0.41
Los puestos de trabajo se encuentran cubiertos con el personal designado.	135.7	4.1	0.64
La sucursal refleja la imagen corporativa del sistema bancario.	157.7	4.8	0.21
El oficial de salón que recibe cordialmente a los clientes.	146.7	4.5	0.11
El oficial de salón orienta correctamente al cliente sobre el servicio bancario que desea.	124.7	3.8	0.64
Personal			
Los trabajadores de la sucursal poseen experiencia en la actividad que realizan.	128.3	3.9	0.41
La sucursal garantiza la confianza y discreción en los servicios prestados.	157.7	4.8	0.18
La sucursal ofrece atención personalizada a los clientes, estando atentos siempre a sus necesidades.	157.7	4.8	0.29
Los trabajadores bancarios explican de forma rápida y certera las dudas de los clientes.	135.7	4.1	0.69
Los trabajadores demuestran su ética y profesionalidad bancaria en la prestación de los servicios.	154.0	4.7	0.23
Los trabajadores poseen pleno dominio y conocimiento de la actividad bancaria.	146.7	4.4	0.51
Infraestructura			
El salón de espera y el resto de la sucursal se encuentra climatizados.	165.0	5.0	0.00
La sucursal se encuentra limpia y las áreas o departamentos se mantienen organizados.	150.4	4.5	0.62
La sucursal bancaria garantiza la seguridad y tranquilidad del cliente.	165.0	5.0	0.00
Servicio general			
El servicio bancario cumple con mis expectativas.	146.7	4.4	0.39
Estoy satisfecho con el servicio que recibí.	143.0	4.3	0.31
SERVPERF general	2618.3	4.41	0.35

Aspectos a evaluar	SERVPERF	Media	Desviación
Servicios			
La sucursal ofrece gran variedad de servicios bancarios.	1815.0	4.7	0.26
La sucursal brinda un servicio rápido y eficiente.	1457.5	3.8	0.56
En la sucursal existe una buena atención y organización de la cola de clientes.	1347.5	3.5	0.67
Los puestos de trabajo se encuentran cubiertos con el personal designado.	1512.5	3.9	0.44
La sucursal refleja la imagen corporativa del sistema bancario.	1842.5	4.8	0.24
El oficial de salón que recibe cordialmente a los clientes.	1815.0	4.7	0.21
El oficial de salón orienta correctamente al cliente sobre el servicio bancario que desea.	1430.0	3.7	0.47
Personal			
Los trabajadores de la sucursal poseen experiencia en la actividad que realizan.	1567.5	4.1	0.36
La sucursal garantiza la confianza y discreción en los servicios prestados.	1842.5	4.8	0.33
La sucursal ofrece atención personalizada a los clientes, estando atentos siempre a sus necesidades.	1705.0	4.4	0.31
Los trabajadores bancarios explican de forma rápida y certera las dudas de los clientes.	1650.0	4.3	0.43
Los trabajadores demuestran su ética y profesionalidad bancaria en la prestación de los servicios.	1815.0	4.7	0.19
Los trabajadores poseen pleno dominio y conocimiento de la actividad bancaria.	1567.5	4.1	0.35
Infraestructura			
El salón de espera y el resto de la sucursal se encuentra climatizados.	1870.0	4.9	0.15
La sucursal se encuentra limpia y las áreas o departamentos se mantienen organizados.	1650.0	4.3	0.43
La sucursal bancaria garantiza la seguridad y tranquilidad del cliente.	1897.5	5.0	0.00
Servicio general			
El servicio bancario cumple con mis expectativas.	1650.0	4.3	0.36
Estoy satisfecho con el servicio que recibí.	1622.5	4.2	0.31
SERVPERF general	30057.5	4.3	0.34

* Jefa del Departamento de Operaciones de la Sucursal 4041 de BANDEC de Sagua La Grande y Especialista "B" en Ciencias Informáticas de BANDEC de Sagua La Grande, Villa Clara, respectivamente

Particularidades de las piezas numismáticas conmemorativas del centenario del nacimiento de José Martí

MSc. JORGE ROLANDO GARCÍA PERDIGÓN*

36

Teniendo en cuenta que lo más importante en un museo son sus colecciones, con el presente trabajo pretendemos profundizar en el conocimiento de todo lo relacionado con las piezas del Museo Numismático referidas a la conmemoración del centenario del nacimiento de José Martí, acontecido en 1953.

Para conmemorar este acontecimiento, el gobernante Fulgencio Batista emitió la Ley-Decreto N° 315 del 6 de agosto de 1952, promulgada después del cuartelazo del 10 de marzo de 1953, por el cual se había apoderado del Gobierno cubano.

Esa ley declaró Año del Centenario de José Martí el periodo comprendido entre el 28 de enero de 1953 y el 27 de enero de 1954. En su Artículo 4 se creaba la Comisión Nacional Organizadora de los Actos y Ediciones del Centenario y del Monumento del Héroe Nacional, y en el Artículo 9 se instituía la Medalla de Martí.

Los actos oficiales de celebración de este acontecimiento se caracterizaron por la falta de calor popular. En contraste con esta frialdad, el pueblo cubano, a través de las más diversas manifestaciones de protesta contra el régimen tiránico, rendía al Apóstol el homenaje que él merecía, reiniciando la lucha por los derechos quebrantados y por la conquista de la plena soberanía. El asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes, dirigido y encabezado por Fidel Castro el 26 de julio de 1953, constituyó la máxima prueba de fidelidad y el mejor tributo al legado revolucionario de Martí.

Medalla de Martí

La medalla conmemorativa del centenario fue encargada al conocido artista Esteban Valderrama¹ y se otorgó a las personas naturales y jurídicas que dentro y fuera de Cuba habían contribuido a la exaltación de la vida y obra del Apóstol. Fue elaborada en oro y bronce.

¹ Esteban Valderrama (Matanzas, 1892 – La Habana, 1964). Desde niño demostró relevantes aptitudes para el arte. A los catorce años de edad fue pensionado por el Gobierno Provincial de Matanzas para que realizara sus estudios en la Academia de Pintura y Escultura “San Alejandro”, y llegó a ocupar un puesto distinguido entre sus compañeros de estudio.

Perfeccionó sus estudios en España y Francia, realizando saberes de dibujo y pintura. De regreso a Cuba en 1914, realizó una copiosa producción de cuadros y dibujos, dándose a conocer como notable pastelista con sus innumerables retratos realizados con ese procedimiento.

Obtuvo premios y distinciones en numerosos concursos y salones nacionales, además de haber recibido diversas distinciones honoríficas del gobierno cubano e instituciones culturales del país y del extranjero.

Fue presidente del Club Cubano de Bellas Artes, vicepresidente de la Asociación de Pintores y Escultores, presidente de la Sección de Pintura del Ateneo de La Habana, miembro de número de la Academia Nacional de Artes y Letras, presidente del Círculo de Bellas Artes y vocal del mismo, así como director de la Escuela Nacional de Bellas Artes de San Alejandro, cargo que desempeñó en distintas ocasiones. Alcanzó el Doctorado en Filosofía y Letras, y en Pedagogía.



Año: 1953

Anverso: busto de Martí y una de sus frases más conocidas: "Con todos y para el bien de todos".

Reverso: ramas de guirnalda de laurel y olivo, y la leyenda "República de Cuba 1853-28 de enero de 1953". "Medalla Comemorativa del Centenario del Nacimiento de José Martí".

Circulación de monedas alegóricas

Para la acuñación de monedas metálicas, se dispuso la Ley-Decreto N° 363 el 27 de agosto de 1952, en la cual quedaba establecida la conmemoración del centenario por medio de la circulación de monedas con diseños alegóricos a este acontecimiento y en cuatro denominaciones. Se acuñaron en plata-cobre los valores de 1 peso, 50 y 25 centavos, mientras que el cobre-zinc correspondía a 1 centavo.

Todas tienen el busto de José Martí en el anverso, mientras los reversos varían para cada valor facial. El Banco Nacional de Cuba también encargó el diseño a Valderrama. Con buen criterio, él decidió no copiar el busto de Martí en el estilo tradicional de las monedas de oro de 1915 y 1916. Sin embargo, tuvo cierta dificultad en encontrar un dibujo original en perfil del venerado patriota, llegando finalmente a producir un retrato bastante fidedigno de Martí vestido de levita, según su costumbre.

Esta emisión tuvo sus particularidades; las denominaciones de 25 y 50 centavos constituyeron una violación de la ley de 1914, donde se había dispuesto que las monedas cubanas, para que se diferenciaron de las norteamericanas, se acuñarían en los valores de 20 y 40 centavos. Además, el Banco Nacional autorizó excepcionalmente la acuñación de la moneda de 1 peso, pues la ley de su creación establecía que no volverían a acuñarse monedas de ese valor facial.

Las series de prueba de tres de las piezas de la emisión –el peso, el medio peso y la pieza de veinticinco centavos– llevaban un diseño similar y

monótono en el reverso. Desde diciembre de 1952 hasta mayo de 1953, ya se estaban acuñando las monedas de 25 y de un centavo, pero quedaba aún tiempo para modificar el peso y el medio peso. El segundo diseño elegido entonces para el peso, un aumento de algunos blasones del escudo nacional, es simple, claro y simbólico de la ubicación favorable de la isla en el Caribe.



Primer diseño (anverso y reverso).



Segundo diseño del reverso.

Se hizo toda la emisión del millón de pesos en la Casa de la Moneda de Filadelfia durante el mes de septiembre de 1953, con bastante apuro, porque ya estaban circulando en los primeros días de octubre. Es importante comentar la mala la calidad de estas monedas y los defectos encontrados.

Resumen de los defectos:

- Los rebordes de la superficie del peso se elaboraron demasiado bajos, resultando imposible apilar debidamente las piezas.
- Las piezas de plata fueron tratadas como si fuesen de metal común, pesándolas a granel en sacos. Al revisarse dos sacos de mil pesos cada uno, únicamente setenta monedas tenían la condición extremadamente fina.
- Pueden verse manchas pardas en el reverso de muchas de las piezas de los medio pesos, a consecuencia de un blanqueo deficiente.

No se sabe con seguridad lo que pasó con las piezas originales de prueba, las que llevaban el primer reverso de tanto interés numismático. No quedaron ninguna en Filadelfia, según la manifestación

explícita de la Casa de la Moneda, habiendo sido destruidas todas, salvo las enviadas a La Habana.

El Banco Nacional distribuyó como obsequio varias centenas de la serie en un estuche de cartón, que contenía también un ejemplar con número bajo del billete conmemorativo de un peso. Naturalmente, estos se convertirían más adelante en un artículo muy buscado por los coleccionistas.

Un peso



Emisión final.

Año: 1953

Anverso: busto de José Martí y estrella radiante.
Leyenda: 1853. CENTENARIO DE MARTÍ. 1953.

Reverso: parte superior del escudo nacional.
Leyenda: REPÚBLICA DE CUBA/ PATRIA Y LIBERTAD. Denominación en números con sobrescrito en letras.

Los medio pesos

Estos tienen el mismo tamaño, peso y grado de pureza de la pieza americana de este valor.



Primer diseño.

Las primeras piezas de prueba que llegaron a La Habana llevaban en el reverso un gorro frigio sobre las fascas, con el valor "50 Cts." a la derecha, y el peso "12.50" y grado de fineza "900 M" a la izquierda, con las palabras REPÚBLICA DE CUBA arriba, y PATRIA Y LIBERTAD abajo. Este primer diseño fue modificado, y el segundo revés lleva un pergamino con el aforismo "Con todos y para el bien de todos", que creó Martí en su discurso del mismo nombre el

26 de noviembre de 1891 en el Liceo Cubano de Tampa. Si bien es muy apropiada la reproducción de este pensamiento político en una moneda cubana, no constituye una innovación numismática.



Emisión final.

Año: 1953

Anverso: busto de José Martí y estrella radiante.
Leyenda: 1853. CENTENARIO DE MARTÍ. 1953.

Reverso: pergamino con la frase Con todos y para el bien de todos.

Las piezas de 25 centavos

Presenta el mismo tamaño, peso y ley que la correspondiente pieza de los Estados Unidos. Se acuñaron en los primeros meses de 1953 y no se cambió el diseño original.



Año: 1953

Anverso: busto de José Martí y estrella radiante.
Leyenda: 1853. CENTENARIO DE MARTÍ. 1953.

Reverso: gorro frigio sobre el haz de la unión.
Leyenda: REPÚBLICA DE CUBA / PATRIA Y LIBERTAD. Denominación en números.

Las piezas de un centavo

Se realizó el diseño original estipulado para ellas.



Año: 1953

Anverso: busto de José Martí y estrella radiante.
Leyenda: 1853. CENTENARIO DE MARTÍ. 1953.

Reverso: triángulo y estrella de la bandera cubana.
Leyenda: REPÚBLICA DE CUBA / PATRIA Y LIBERTAD. Denominación en números.

Billete conmemorativo

Por su parte, el Banco Nacional de Cuba también se sumó a la celebración del centenario de José Martí, con la impresión de cinco millones de billetes de un peso, constituyendo el primer billete conmemorativo cubano. En el anverso, además del busto de Martí, se incorporó en esta ocasión un pergamino en alegoría al Manifiesto de Montecristi.

Descripción del billete de 1 peso



Año: 1953

Anverso: negro y azul. Busto de Martí a la izquierda y alegoría del Manifiesto de Montecristi.

Reverso: azul. Escudo nacional sobre el mapa de la isla de Cuba.
Leyenda: 1853 / 28 de enero/ 1953.

Conclusiones

Mediante la Ley-Decreto N° 315 del 6 de agosto de 1952, el 1953 se declaró "Año del Centenario de José Martí", se creó la Comisión Nacional Organizadora de los actos y se instituyó una medalla con su nombre.

La Ley-Decreto N° 363 del 27 de agosto de 1952 dispuso la conmemoración del centenario mediante la circulación de monedas con diseños alegóricos a este acontecimiento, y en cuatro denominaciones (1 peso y 1, 25 y 50 centavos).

El artista Esteban Valderrama fue el encargado de realizar el diseño de la medalla y las monedas. En estas últimas, para el anverso realizó un dibujo original del perfil del venerado patriota, y para el reverso, un boceto similar y monótono, propuesta que después cambió en las piezas de un peso y medio peso.

A esta importante celebración, el Banco Nacional de Cuba se sumó con la impresión del primer billete conmemorativo cubano de 1 peso. En el an-

verso, además del busto de Martí, se incorporó un pergamino en alegoría al Manifiesto de Montecristi.

Esta emisión tuvo sus particularidades. Las denominaciones de 25 y 50 centavos constituyeron una violación de la ley de 1914, en la cual se había dispuesto que las monedas cubanas, para que se diferenciara de las norteamericanas, se acuñarían en los valores de 20 y 40 centavos. Además, el Banco Nacional autorizó excepcionalmente la acuñación de la moneda de 1 peso, pues la ley de su creación establecía que no se volvería a acuñar monedas de ese valor facial.

Con respecto a la colección referida al centenario de José Martí, el Museo Numismático posee en su inventario 466 piezas (en buen estado de conservación), desglosadas en:

Medalla de Martí: 7 piezas (1 de oro y 6 de bronce).

Monedas: 367 piezas (91 de 1 centavo, 92 de 25 centavos, 92 de 50 centavos y 92 de 1 peso).

Billetes: 92 piezas.

Bibliografía

- Boletín Numismático (1986). Museo Numismático. Banco Nacional de Cuba. Edición No 4, julio de 1986.
- Congreso de Escritores Martianos. Acta final (1953). Impresores Úcar García, S. A. La Habana.
- Emisiones de monedas y billetes 1915-2014 (2017). Ediciones Boloña, La Habana.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba. Emisiones del 9 y 28 de agosto de 1952.
- Lismore, Tomas (1955). Las monedas de Cuba (1870-1953). Editorial Lex, La Habana.
- Morey Rodríguez, Antonio (2013). Diccionario de artistas plásticos de Cuba. Edición digital. Museo Nacional de Bellas Artes. La Habana.
- Ponencias. I Conferencia Científico-Técnica de Numismática. Palacio de las Convenciones. La Habana. 22-23 de noviembre de 1980.
- Colección de monedas y billetes de la República (1953). Fondo del Museo Numismático. La Habana.
- Colección de Medallas de Cuba (1953). Fondo del Museo Numismático. La Habana.
- Bocetos de los diseños de monedas de Esteban Valderrama y documentos relacionados con su confección (1953). Fondo del Museo Numismático. 1953.

Le invitamos a colaborar

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



