

# Un entorno desafiante La experiencia del BCCh

División de Administración y Tecnología

Julio 2022

# Contenido

1. Modelo de Gobierno Corporativo
2. Plan Estratégico
3. Cambios estructurales y organizativos adaptativos
4. Adaptación de las funciones del BCCh al entorno de nuevos operadores financieros
5. Marcos éticos y códigos de conducta internos y estructuras de cumplimiento
6. Plan de responsabilidad social corporativa y potenciación de las relaciones con los ciudadanos y la sociedad



BANCO CENTRAL DE CHILE

# Reflexiones generales

# Reflexiones generales



- **¿A qué nos vemos enfrentados hoy en el Banco?**
  - **Escenario macro global difícil**, con elementos nuevos complejos de entender y gestionar.
  - **Entorno sociopolítico local** también con **alta incertidumbre y volatilidad** (votación nueva Constitución importante pero no lo único).
  - Aumento significativo de la visibilidad de nuestra institución frente a una **ciudadanía más escrutadora y empoderada**.
  - **Incorporación al staff de nuevas generaciones** con valoraciones relativas diferentes respecto de temas de inclusión, balance vida laboral y familiar, relación con las redes sociales, entre otros.

# Reflexiones generales

- **¿Cuán preparados nos encuentran?**

- La Planificación Estratégica que termina este 2022 ha resultado clave para entender y adaptarse al entorno y nuevamente se vislumbra como una **importante herramienta** para prepararnos para lo que viene.
- Esta planificación se implementó alrededor de **5 focos estratégicos**, cada uno de los cuales tuvo resultados visible y útiles para enfrentar las dificultades del período, incluyendo los efectos de la crisis sanitaria en nuestra economía.
- Principales logros:
  - ✓ Se logró una **mejor comunicación** de los Informes de Política Monetaria (IPoM) y Estabilidad Financiera (IEF), complementados con análisis más profundos de temas de relevancia y mensajes más cercanos a distintos públicos.



# Reflexiones generales



## ○ Principales logros:

- ✓ Se diversificó y mejoró la calidad de **las comunicaciones del Banco**, desarrollando programas de apoyo a la educación de la comunidad.
- ✓ Se generó **mayor flexibilidad, empoderamiento y responsabilidad** de las Divisiones y Áreas del Banco por medio de un ajuste de la estructura organizacional.
- ✓ Se creó un grupo denominado observatorio tecnológico, que ha sido un catalizador del **desarrollo del conocimiento y la adopción de innovaciones** más relevantes para el Banco y el cumplimiento de sus funciones.



- ✓ Se reforzó la efectividad en atraer, retener y desarrollar a las **personas que componen el Banco**, incluyendo como **valor institucional** la diversidad, inclusión y no discriminación, así como adaptabilidad de las personas a los cambios del entorno.

# Reflexiones generales

- **Estamos en pleno desarrollo de la PE 2023-2027: en qué estamos pensando?**
  - Poner el **mandato al centro** (política monetaria y estabilidad financiera)
  - Modelar la ruta de **transformación digital**
  - Desarrollar **capacidades adaptativas** en el staff
  - Seguir incorporando el concepto de **sostenibilidad**
- **Claves distintivas de este nuevo proceso:**
  - **Participativo** (comunidad) e informado / comunicado de forma permanente
  - **Visión corporativa** por sobre la de cualquier área
  - **Flexible** y modificable cuánto y cuándo sea necesario



# Reflexiones generales

- **Dilemas que tendremos que aceptar, equilibrar y/o gestionar**
  - Riesgo **vs** eficiencia, innovación **vs** aceptación del error
  - Apertura y transparencia frente a la sociedad **vs** resguardo de decisiones e información reservada
  - Diversidad generacional y cultural, brechas de conocimiento
  - Cuidado de los presupuestos y su ejecución **vs** necesidades crecientes de inversión en tecnología y capital humano





# 1. Modelo de Gobierno Corporativo

# Modelo de Gobierno Corporativo

- Por más de una década y en el entendido que resultaba fundamental para su autonomía, el Banco ha fortalecido su **gobierno corporativo** cuidando el ambiente de control interno, incorporando buenas prácticas internacionales en los distintos procesos, trabajando en el ámbito de la transparencia y rendición de cuentas y más recientemente, incorporando el concepto de sostenibilidad.
  - Parte de este objetivo se reflejó en una iniciativa central del Plan Estratégico actual 2018-2022: **Adecuar la estructura de gobernanza institucional para aumentar la agilidad en la toma e implementación de decisiones.**
  - Esta abarcó niveles de autoridad, funciones, roles, responsabilidades y rendición de cuentas; balance entre riesgo y eficiencia, innovación y flexibilidad y agilidad organizacional en la toma de decisiones; incorporación de principios y prácticas de gestión sustentable al conjunto de actividades del Banco y aspectos de cultura, colaboración y trabajo en equipo.

# Modelo de Gobierno Corporativo

- Si bien existe una diversidad de modelos para diseñar el gobierno corporativo de una compañía privada, **no existe un modelo único** que pueda ser aplicado íntegramente a todos los bancos centrales.
  - La naturaleza del propósito de un Banco Central, su institucionalidad, objetivos, estructura de propiedad y rol público los hace diferentes de una institución privada.
  - Aún así, los bancos centrales requieren de un sólido gobierno corporativo apalancado en la independencia, transparencia y el dar cuenta de su actuar en todos sus ámbitos.



# Modelo de Gobierno Corporativo

- El Gobierno Corporativo del Banco está a cargo de su **Consejo**, compuesto por **5 consejeros**, designados por el Presidente de la República y aprobados por el Senado. Duran en sus cargos 10 años, pudiendo ser reelegidos.
- El **Presidente** del Banco es elegido entre los consejeros por el Presidente de la República por 5 años, pudiendo ser reelegido.
- El Consejo se reúne en sesiones ordinarias, sesiones extraordinarias y especiales, según se requiera.
- La **Ley Orgánica** también entrega al Consejo la facultad de designar al Gerente General, el Fiscal y el Revisor General.
- El **Gerente General** tiene como responsabilidad la administración y vigilancia inmediata del Banco, con las facultades conferidas e instrucciones impartidas por el Consejo.
- A la **Revisora General** le corresponde la inspección y fiscalización interna de las cuentas, operaciones y normas de administración del Banco y al **Fiscal**, velar por la legalidad de los acuerdos, resoluciones y contratos, cautelando el riesgo legal en las actuaciones del Banco.



Rosanna Costa  
Presidenta

Pablo García  
Vicepresidente



Alberto Naudon  
Consejero

Luis Felipe Céspedes  
Consejero

Stephany Griffith-Jones  
Consejera



# Modelo de Gobierno Corporativo

El Consejo cuenta con **dos comités asesores externos**:

- **Comité de Auditoría y Cumplimiento**

Importante elemento en la rendición de cuentas del Banco y de su control interno, ya que su principal función es **brindar asesoría independiente al Consejo** en el cumplimiento de los objetivos institucionales aplicables en materia de gobierno corporativo.

- **Comité Asesor de Nuevas Tecnologías**

Apoya al Consejo y al Gerente General en el desarrollo institucional a través de la **asesoría en materias de tecnologías de información (TI)**. Entre ellas, la definición de las directrices para la planificación estratégica tecnológica, la validación de las iniciativas en este mismo ámbito, la identificación de mitigadores de riesgos y la revisión de costos y beneficios relacionados con TI.

BANCO CENTRAL DE CHILE

## 2. Plan Estratégico

# Plan Estratégico

## Principios

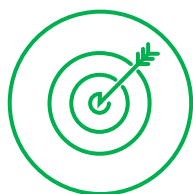
- **Patrocinio** de la Presidenta del Banco y **participación activa** de todos los miembros del Consejo tanto en la discusión como en las decisiones de cómo se va a desarrollar la planificación, cómo se harán las priorizaciones de actividades y qué restricciones institucionales prevalecerán.
- El horizonte de planificación será de 5 años (2023 – 2027). Dada la velocidad de los cambios del entorno, se prevé una **revisión exhaustiva** a lo menos en la mitad del período. Más aun considerando el escenario de adecuaciones a nuestro mandato (nueva constitución se votará en septiembre).
- El plan tendrá responsables, métricas de medición y se emitirán informes para mostrar los avances. Anualmente se revisará de forma general por si necesita algún ajuste o repriorización.
- Se definirán focos estratégicos con una **visión corporativa** y que responda a las **funciones y prioridades** de la institución por sobre las de cada área o División.
- Se propiciarán distintas **instancias de encuentro** con las diferentes partes que componen la organización (Consejo, Alta Administración, gerentes y staff). De esta manera se espera generar cohesión, conocimiento institucional y "apropiación" del plan.
- La **comunicación** del Plan será pilar fundamental tanto para los grupos de interés externos como para los funcionarios del Banco.

# Plan Estratégico

## Definiciones Estratégicas

La PE tiene como propósito materializar la visión y misión del Banco en contextos que van cambiando. Al analizar estos cambios, dichos conceptos son revisados y si es necesario, actualizados, como ocurrió en 2017.

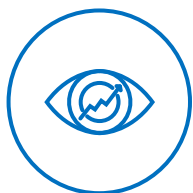
La PE se ha venido realizando para horizontes de cinco años desde el 2004, coincidiendo con los períodos de cada presidencia de la institución.



### MISIÓN

Contribuir al buen funcionamiento de la economía y al bienestar de la sociedad, velando por la estabilidad de la moneda y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos.

**Velar por la estabilidad de la moneda y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos, contribuyendo con ello al buen funcionamiento de la economía, la estabilidad financiera y al bienestar de la sociedad.**



### VISIÓN

Ser ampliamente reconocido como una institución autónoma, técnica y de excelencia, por nuestros valores institucionales y por la efectividad con que alcanzamos la estabilidad de precios y el normal funcionamiento del sistema de pagos.

**Ser una institución confiable, por su carácter técnico y excelencia en el logro de los objetivos encomendados.**



### VALORES

**Compromiso  
Respeto  
Excelencia  
Probidad  
Transparencia**



**Diversidad, inclusión y no discriminación**  
(Incorporado en 2021)



# Plan Estratégico

## Valores

### Compromiso

Estamos comprometidos con la sociedad en el cumplimiento de la función pública que nos fue encomendada, para lo cual actuamos con independencia, bajo criterios técnicos y asumimos con responsabilidad las decisiones que adoptamos

### Respeto

Realizamos nuestro trabajo comunicándonos clara y abiertamente, promoviendo la igualdad de oportunidades, compartiendo experiencias, conocimientos, respetándonos unos a otros.



### Excelencia

Cumplimos nuestra misión con eficiencia, mejorando continuamente nuestro quehacer habitual considerando las mejores prácticas, desarrollando nuestro talento, el trabajo en equipo y fomentando la innovación.

### Probidad

Cumplimos nuestra función pública observando una conducta intachable, anteponiendo el interés general por sobre el particular y velando por la integridad ética y profesional en la administración de los recursos institucionales.

### Transparencia

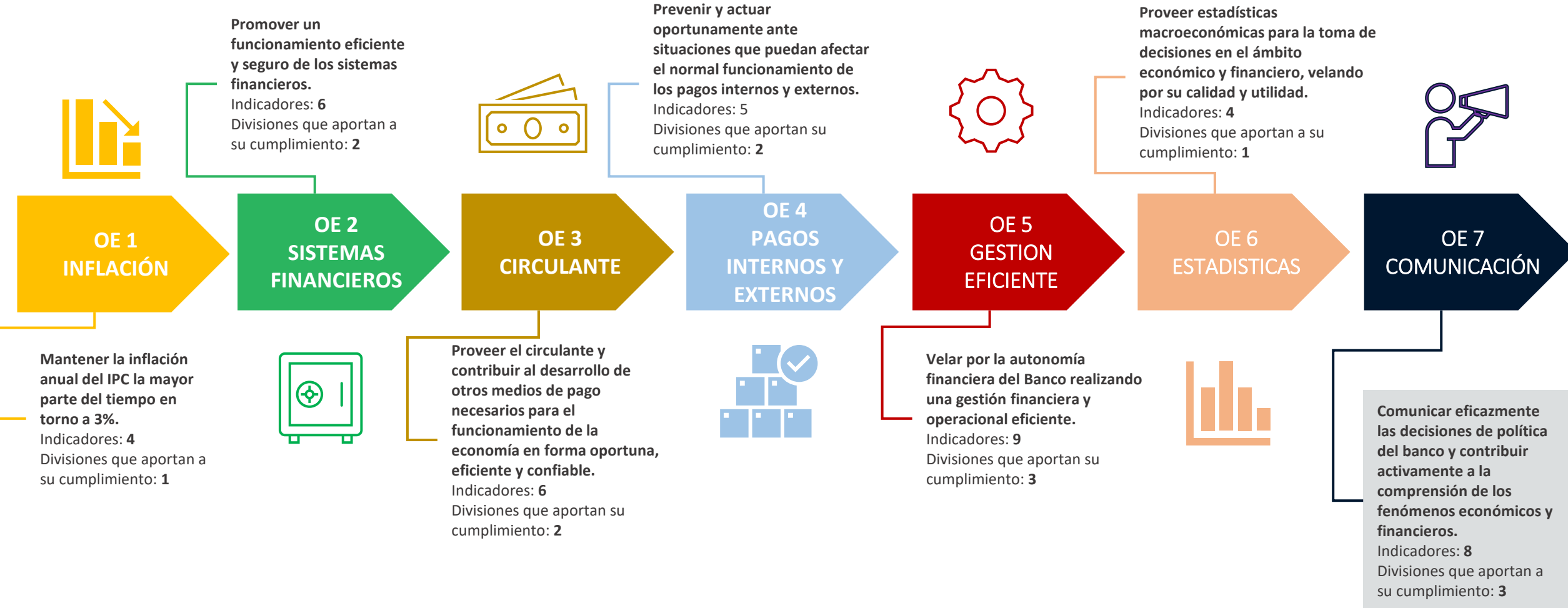
Actuamos en forma clara y abierta en nuestro quehacer habitual, informando oportuna y eficazmente a toda la sociedad respecto de nuestras decisiones y análisis.

### Diversidad, Inclusión y no Discriminación

Actuamos con equidad de criterio respecto de las personas, sin distinciones de sexo, edad, condición social, religión, orientación sexual, raza, estado civil, sindicalización, preferencia política, discapacidad, nacionalidad o grupo étnico, que refleje algún sesgo de discriminación o que afecte los derechos fundamentales de las personas. Asimismo, emprendemos acciones para favorecer a personas con discapacidad, comprometiéndonos a adaptar los puestos de trabajo a sus necesidades específicas.

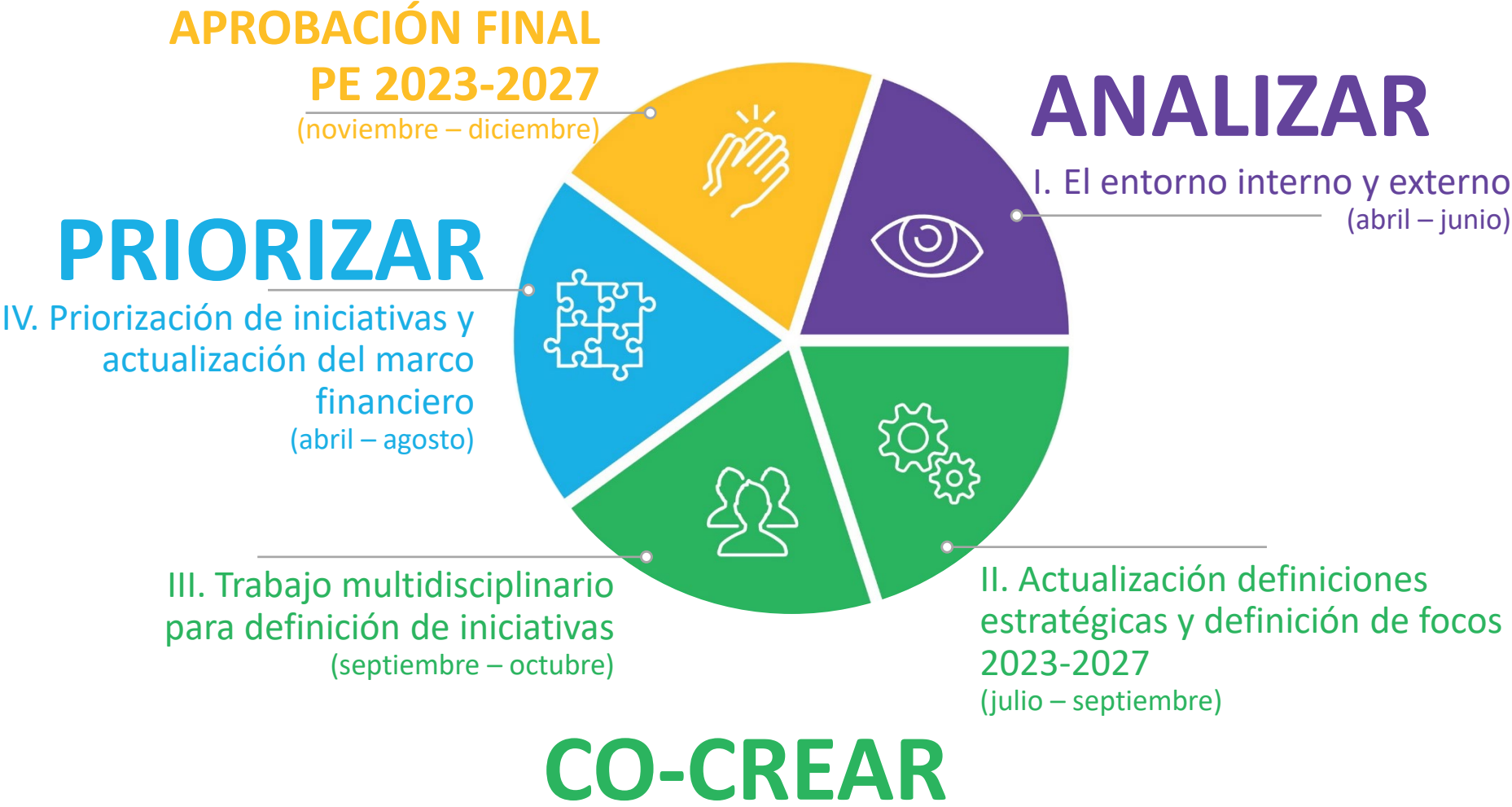
# Plan Estratégico

## Objetivos Estratégicos



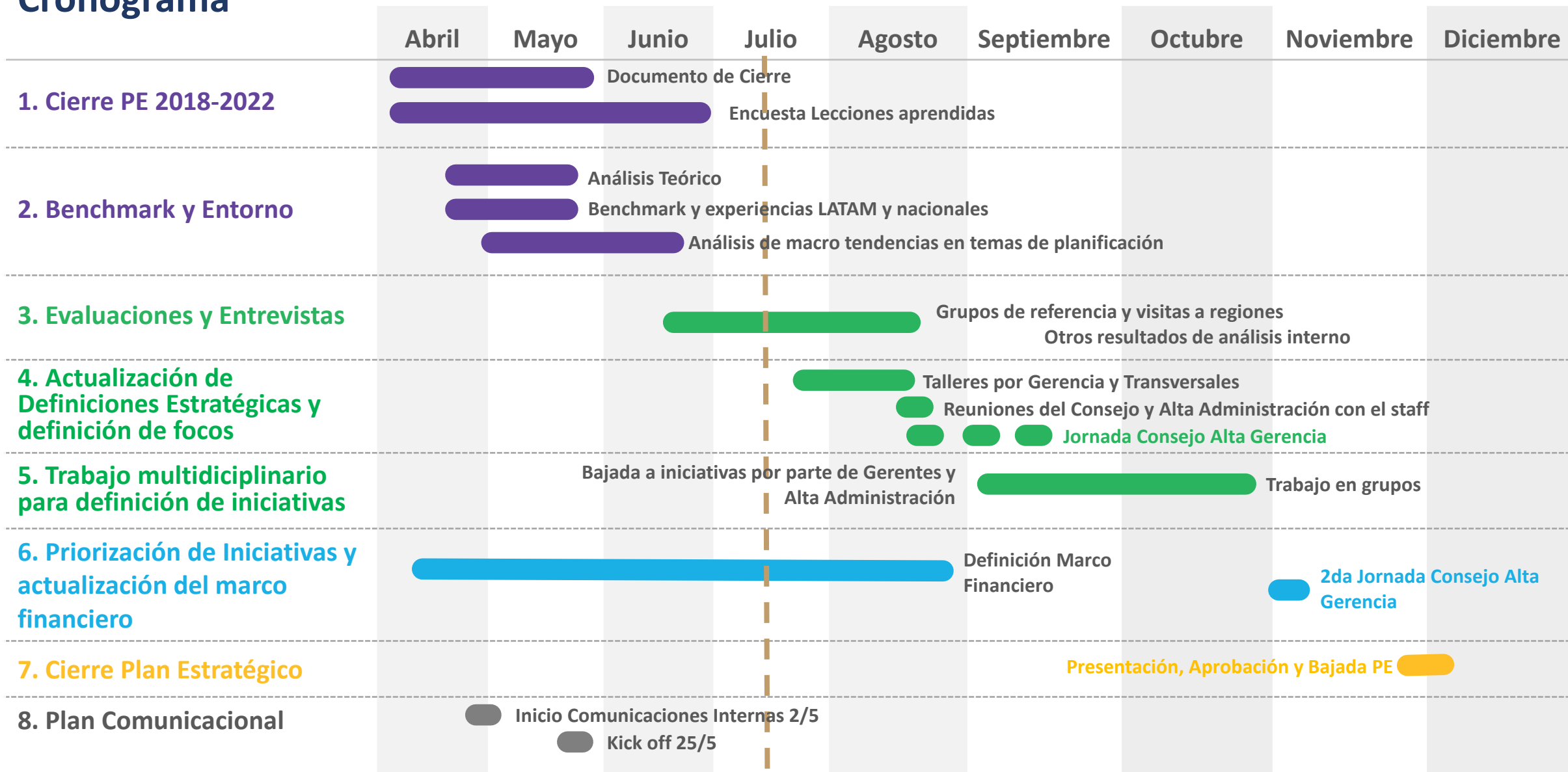
# Plan Estratégico 2023 – 2027

## Principales etapas



# Plan Estratégico 2023 – 2027

## Cronograma





## 4. Adaptación de las funciones al entorno de nuevos operadores financieros

# Adaptación de las funciones al entorno de ...

- El **Banco Central de Chile** tiene como mandato velar por la estabilidad de la moneda y la estabilidad financiera. Ninguno de esos objetivos, ni las funciones que desarrolla para cumplirlos, se ha visto hasta ahora afectada por la irrupción de nuevos operadores financieros.
- Se debe **tener presente** que:
  - A diferencia de otros países, en Chile el banco central **no es** el supervisor financiero;
  - El mandato legal, y por tanto, las atribuciones del Banco, están enfocadas en el normal funcionamiento de los sistemas de pago.
- Para **anticiparse** a los desafíos que suponen los desarrollos tecnológicos, el BCCh incorporó como uno de los focos de su Plan Estratégico 2018-2022 el mejorar la capacidad de comprender, manejar e incorporar los **cambios tecnológicos y en particular, las tecnologías disruptivas**, al trabajo del Banco.

# Adaptación de las funciones al entorno de ...

- Un ejemplo es la incorporación en una nueva normativa de espacio para **proyectos experimentales** (Cámaras de Compensación de Pagos de Bajo Valor), los que estarán sujetos a menores requerimientos prudenciales, para dar cabida a iniciativas innovadoras, en lógica similar a la de los *sandboxes* regulatorios.
- En el Congreso se discute un Proyecto de **Ley Fintech**, el que incorporará al perímetro regulatorio la mayor parte de las actividades de esta industria. Sin embargo, dado el marco institucional de Chile, gran parte de la responsabilidad de la implementación de dicha ley recaerá en el supervisor financiero, la Comisión para el Mercado Financiero. El rol del BCCh en ese PdL está relacionado con la eventual regulación de **stablecoins**, en la medida que en algún momento lleguen a ser utilizados masivamente como medio de pago.



# Adaptación de las funciones al entorno de ...

- Recientemente, el BCCh publicó el resultado de una evaluación preliminar respecto de los potenciales beneficios y desafíos asociados a la emisión de **Monedas Digitales de Banco Central (MDBC)**.
- En opinión del Banco Central de Chile, la “emisión de una MDBC minorista podría contribuir a maximizar los beneficios de las transformaciones tecnológicas, y al mismo tiempo, mitigar los riesgos asociados con estas. No obstante, **todavía no existe información suficiente para tomar una decisión definitiva** respecto de la emisión de una MDBC, por lo que junto con la publicación de este informe se iniciará un **proceso de diálogo y consultas** con distintos agentes interesados de los sectores público y privado” (*nota de Prensa mayo 2022*).



## 4. Cambios estructurales y organizativos adaptativos



# Cambios estructurales y organizativos

- Como parte de las iniciativas del Plan 2018-2022 se consideraron cambios en la **estructura gerencial y los procesos**, para mejorar la capacidad de dar cuenta de la gestión a los distintos grupos de interés, a la vez que lograr mayor flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones.
- Se realizaron cambios guiados por tres objetivos:
  - Facilitar la implementación de las iniciativas contenidas en el Plan Estratégico;
  - Fortalecer el liderazgo y la conducción a nivel gerencial;
  - Fortalecer el Gobierno Corporativo y las capacidades para gestionar riesgos estratégicos del Banco.
- Se definió y estableció, en la metodología de riesgos, la Visión y Grado de Tolerancia frente a los Riesgos, para definir con mayor claridad los ámbitos de gestión de riesgos del Banco y priorizar los esfuerzos.

# Cambios estructurales y organizativos

- Entre los principales cambios, ocurridos en 2018, se contaron la **reagrupación de algunas gerencias** que antes dependían directamente del Gerente General; la **creación** de una División de Comunicaciones y de una División de Operaciones.
- Un año después se creó la División de Riesgo Corporativo y este año 2022, la figura de Oficial de Cumplimiento.
- A diferencia de lo que eran las estructuras organizacionales en el pasado, hoy se espera que estas vayan **adaptándose de manera mas dinámica** a lo que la organización considere adecuado para cumplir sus objetivos en entornos cambiantes.



## 5. Marco ético y código de conducta interno

# Marco ético y código de conducta interno

- El Banco Central de Chile cuenta con un **Comité de Ética**, compuesto por el Gerente General, quien lo preside; el Fiscal, Revisor General, Gerente de Riesgo Corporativo y Gerente de Personas.
- Adicionalmente, el Banco cuenta con un **Código de Conducta** para los Consejeros y un Reglamento de Personas y una Norma de Conducta, Probidad y Valores para los funcionarios del Banco.
- A contar de 2022, el Consejo del Banco creó el cargo de **Oficial de Cumplimiento**, radicado en la Fiscalía, quien tiene a su cargo la implementación y desarrollo del programa de cumplimiento en materia ética y valórica del Banco.



**Comité de Ética:** Su objetivo es velar por la observancia del Reglamento del Personal, promoviendo una cultura de adhesión al cumplimiento de nuestras normas y valores institucionales; revisar periódicamente el Reglamento de Personal y proponer al Consejo los cambios que se consideren necesarios para perfeccionar la normativa interna sobre conducta funcionaria, probidad y valores institucionales; recomendar planes de difusión sobre cultura ética y adherencia al Reglamento de Personal.



## **6. Responsabilidad social corporativa y relaciones con los ciudadanos**



# Responsabilidad social corporativa y relaciones con los ciudadanos

- La **confianza** es el principal activo de una institución pública, valor especialmente relevante para un banco central autónomo como el nuestro. Contar con vínculos de confianza con los grupos de interés es de especial importancia para el Banco.
- La **comunicación** se segmenta de acuerdo con audiencias particulares: autoridades, analistas de mercado, prensa, ciudadanía, entre otros.
- La página web es nuestra **principal plataforma de comunicación con el público**:
  - Indicadores diarios, publicaciones, informes, base de datos estadística, otros.
  - Información relacionada con su mandato, incluidos objetivos y funciones, Gobierno Corporativo y Planificación Estratégica.
  - Transparencia y Probidad.

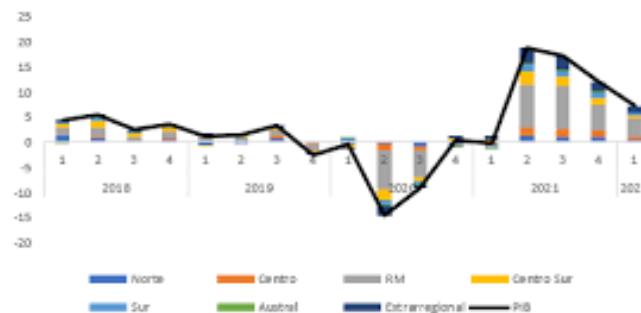


# Responsabilidad social corporativa y relaciones con los ciudadanos

- **Alianzas con universidades:** El Banco mantiene alianzas con las principales universidades del país.
- **Somos miembros de** diversas organizaciones a nivel mundial, entre las que se destaca la reciente adhesión al Network for Greening the Financial System (NGFS).
- **Tenemos presencia nacional:** Con la difusión de los informes de Política Monetaria (IPoM) y de Estabilidad Financiera (IEF) y despliegue regional con nuevas estadísticas.



Gráfico 1: Producto interno bruto (incidencias y tasa de variación porcentual)



# Responsabilidad social corporativa y relaciones con los ciudadanos

## Educación Financiera

- Programa Central en tu vida.
- Curso a distancia “La Ciudad de las Oportunidades”.
- Concurso escolar “Economía + Cerca”.

## Campañas de información y educación

- Talleres online para escolares.
- Charla online estudiantes educación superior.
- Charlas Finanzas para Tod@s.
- Mes de la educación financiera.
- Serie animada “Los Previ\$ores”.



# Un entorno desafiante La experiencia del BCCh

División de Administración y Tecnología

Julio 2022