INDICE ACTA N° 1152E
22 de septiembre de 2004

1152E-01-040722	Modernización administrativa – Memorándum Reservado N° 42 de la Gerencia General.

ACTA CORRESPONDIENTE A LA SESION EXTRAORDINARIA N° 1152E
DEL CONSEJO DEL BANCO CENTRAL DE CHILE
celebrada el miércoles 22 de septiembre de 2004

En Santiago de Chile, a 22 de septiembre de 2004, siendo las 16.30 horas, se celebra la Sesión Extraordinaria N° 1152E del Consejo del Banco Central de Chile, bajo la presidencia del titular don Vittorio Corbo Lioi y con la asistencia del Vicepresidente don José De Gregorio Rebeco y de los Consejeros doña María Elena Ovalle Molina, don Jorge Desormeaux Jiménez y don Manuel Marfán Lewis.

Asisten también los señores:

Gerente General, don Camilo Carrasco Alfonso; y
Fiscal y Ministro de Fe, don Miguel Angel Nacrur Gazali.

1152E-01-040922 – Modernización administrativa – Memorándum Reservado N° 42 de la Gerencia General.

El Presidente inicia la Sesión, señalando que en ésta se tratará, como única materia, el proyecto que el Consejo encargó al señor Gerente General, sobre modernización administrativa y que fuera analizado en Sesiones de Pre-Consejo de fechas 9 y 21 de septiembre del presente año. Para tal efecto ofrece la palabra al señor Gerente General para presentar dicho proyecto.

El Gerente General manifiesta que al Consejo le corresponde la dirección y administración superior del Banco, para lo cual la Ley Orgánica Constitucional lo faculta para determinar la política general de la institución destinada al desarrollo de sus operaciones y actividades, aprobar el Reglamento del Personal, establecer la estructura administrativa, fijar la planta del personal y sus remuneraciones, designar al Gerente General, al Fiscal y al Revisor General y a las personas que tengan el carácter de empleados superiores de la institución, entre otras.

En este contexto, se ha estimado conveniente continuar con la política de modernización del Banco que se iniciara con motivo de la nueva institucionalidad orgánica asignada a éste por la legislación que lo rige, dentro de lo cual se inserta la conveniencia de establecer un marco de integración y consistencia global a los diversos e importantes cambios de carácter administrativo que han ocurrido en los últimos meses.

Con motivo de la Jornada Bicentenario del Banco, efectuada en el mes de mayo del año 2003, se analizaron diversas iniciativas en materia de organización interna, recursos humanos y tecnológicos, destinadas a establecer prioridades para efectuar los cambios fundamentales en la organización para los próximos años, definir las funciones básicas, flexibilizar las relaciones laborales, incorporar mayor tecnología y replantear un esquema de capacitación moderna y aplicada, entre otras. Dichas conclusiones fueron aprobadas en sesión de Pre Consejo de fecha 27 de mayo de 2003 determinándose, además, en esa oportunidad, continuar evaluando las conclusiones obtenidas en dicha Jornada que se relacionan con la administración interna y recursos humanos.

Asimismo, las Directrices Estratégicas del Banco Central de Chile 2004-2005, aprobadas por el Consejo en diciembre de 2003, contemplaron explícitamente las iniciativas y acciones a emprender en materia de desarrollo de recursos humanos (capacitación, trabajo en equipo y carrera profesional: Directriz N° 8), así como en materias de modernización de los procedimientos de control interno y supervisión (Directriz N° 11).

Conforme a lo expuesto, se han considerado modificaciones en la estructura orgánica del Banco y en su personal, con el objeto de consolidar la etapa de modernización administrativa en curso.

Con la finalidad de dar cumplimiento a lo anterior, se estima conveniente mantener informado al personal del Banco de estas directrices y de las medidas de política general establecidas por el Consejo.

A continuación procede a dar lectura al texto del proyecto que contiene las directrices y medidas de política general, el cual consta en Memorándum R N° 42, de 22 de septiembre de 2004:

NUEVA ETAPA DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA DEL BANCO CENTRAL DE CHILE

1. El Consejo deja constancia que desde la vigencia de la nueva Ley Orgánica Constitucional que lo rige, en el Banco se han producido avances significativos en diversas áreas de su administración interna, siendo el primer hito de este proceso el Acuerdo N° 218-12-920528 sobre "Proyecto de Modernización del Banco Central de Chile", adoptado en el año 1992. A partir de ese momento, el Banco ha experimentado notables cambios en sus funciones, estructura organizacional, número de funcionarios, profesionalización y capacitación de sus recursos humanos, introducción de tecnología, gestión presupuestaria, externalización de servicios, entre otros.

2. La política general del Banco debe considerar que la dinámica de la sociedad moderna, en particular la de nuestro país, requiere de un permanente esfuerzo por introducir las nuevas técnicas de gestión que permiten mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, minimizar y administrar riesgos financieros y operacionales, y mantener a la institución en los estándares internacionales de transparencia y reputación.

3. En el transcurso de los últimos doce meses se han adoptado decisiones importantes encaminadas a profundizar la modernización de la gestión interna del Banco. Entre otras, se destacan la creación de la Gerencia de Comunicaciones, el nuevo enfoque de la Contraloría interna, el reemplazo de cinco gerentes de área por profesionales del Banco y por otros seleccionados por empresas especialistas, el cambio de dependencia de la Gerencia de Tesorería, y la reestructuración de la Gerencia de Informática.

4. Se estima que las reformas mencionadas constituyen parte integral de un nuevo capítulo de la modernización administrativa del Banco. En este contexto, se considera conveniente afianzar dichos cambios, haciendo más explícitas las directrices que regirán esta nueva etapa y anunciar algunas medidas complementarias que consolidarán el proceso de reforma citado.

5. Junto con lo anterior, se reitera que la administración interna del Banco debe guiarse, entre otras, por las siguientes directrices:

a) Desarrollo preferente de sus recursos humanos, con énfasis en su permanente capacitación, adhesión a claras normas éticas y mantenimiento de un adecuado clima laboral;

b) Prioridad en la administración y control de todos los riesgos inherentes al funcionamiento del Banco Central de Chile, con participación activa y responsable de todos sus estamentos;

c) Responsabilidad y transparencia en el manejo presupuestario;

d) Descentralización en las decisiones administrativas y evaluación sistemática y periódica de la gestión de todos los ejecutivos;

e) Incorporación de las tecnologías apropiadas para el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales;

f) Permanente orientación a obtener los más exigentes estándares en la calidad de los servicios administrativos.

6. Acciones o medidas que conformarán el plan de modernización administrativa:

6.1. <u>Calendarización de los proyectos específicos de modernización administrativa</u>.

Se considera el siguiente calendario de proyectos prioritarios en materia de administración, en el cual junto con definirse el contenido esencial de cada proyecto, se asignan en forma determinada las responsabilidades, los plazos de ejecución y el producto final que el Consejo espera obtener de cada uno de ellos.

a) Implementación de un sistema de gestión integral de riesgos en el Banco Central de Chile. Este proyecto se desarrollará en un plazo de hasta doce meses e involucrará activamente a todos los estamentos del Banco, estableciendo un enfoque nuevo y moderno de administración de los riesgos (operacionales, financieros, informáticos, de reputación, y demás que correspondan). El encargado principal del proyecto será el Gerente de Gestión Estratégica y Riesgos que se designará, el cual deberá solicitar la estrecha colaboración de la Contraloría. La responsabilidad final del proyecto será del Gerente General, incluyendo los informes sobre la ejecución de éste al Consejo.

b) Nueva normativa de capacitación del personal. Este proyecto se desarrollará en un plazo de hasta tres meses y concluirá con el remplazo del actual Capítulo VII del Reglamento de Personal sobre esta materia. El nuevo Capítulo contendrá las normas referidas a todas las formas de capacitación que el Banco ofrece y/o exige a sus funcionarios. El encargado principal del proyecto será el Gerente de Recursos Humanos y la responsabilidad final de cargo del Gerente General, incluyendo los informes que se presenten al Consejo.

c) **Nueva estructura de cargos y de remuneraciones en el Banco Central de Chile**. Este proyecto se desarrollará en un plazo de hasta seis meses y deberá finalizar con la publicación e incorporación al Reglamento de Personal de un manual de descripción de cargos y una escala de remuneraciones coherente con la nueva descripción que se efectúe, incluyendo los elementos de la carrera funcionaria e incentivos por cumplimiento de metas. El encargado principal del proyecto será el Gerente de Recursos Humanos y la responsabilidad final del mismo del Gerente General, incluyendo los informes que se presenten al Consejo.

d) **Perfeccionamiento y descentralización de la gestión presupuestaria**. Este proyecto se desarrollará en un plazo de hasta nueve meses y deberá finalizar con la implantación de un sistema presupuestario que pueda ser usado por las diversas unidades como una herramienta de gestión amigable y útil para descentralizar decisiones y evaluar desempeños. El encargado principal del proyecto será el Gerente de Gestión Estratégica y Riesgos, con la responsabilidad final del Gerente General.

e) **Sistema de informes periódicos de gestión.** Este proyecto se desarrollará en un plazo no superior a nueve meses y finalizará con la aprobación por parte del Consejo del contenido y periodicidad de los informes de gestión que se exigirá presentar ante los diferentes niveles de la administración, sean éstos al Consejo, al Gerente General, a los Gerentes de División, y demás jefaturas que se determinen. El encargado principal del proyecto será el Gerente de Gestión Estratégica y Riesgos y la responsabilidad final del Gerente General, incluyendo los informes que se presenten al Consejo.

Sin perjuicio de fijar el calendario asignado a estos proyectos prioritarios, se deberá continuar trabajando en todos los proyectos aprobados para este año en el plan estratégico de la Gerencia de División de Gestión y Desarrollo y sus respectivas gerencias de área.

6.2. <u>Modificaciones a la estructura orgánica del Banco Central de Chile</u>.

A. Complementar los cambios ya realizados en la Contraloría, la Gerencia de Comunicaciones, la Gerencia de Tesorería y la Gerencia de Informática, con los siguientes:

(se destacan en rojo las unidades que desaparecen y en azul las que se crean)

a) <u>Gerencia de División Gestión y Desarrollo</u>

Estructura actual: Dos gerencias de área (Informática; Administración y Contabilidad)
Un departamento (Seguridad)

Nueva estructura: Cuatro gerencias de área (Informática; Gestión Estratégica y Riesgos; Servicios Logísticos y Seguridad; Recursos Humanos)

b) Gerencia de Administración y Contabilidad

Estructura actual: Dos departamentos (Contabilidad; Administrativo)
Una sección (Estadio-Balneario)

Nueva estructura: Gerencia de Gestión Estratégica y Riesgos con dos departamentos (Estrategia y Riesgos; Gestión Contable)

Gerencia de Servicios Logísticos y Seguridad con dos departamentos (Logística; Seguridad)

c) Gerencia de Recursos Humanos

Estructura actual: Un Departamento (Desarrollo y Administración de Personal)

Nueva estructura: Dos departamentos (Administración de Personal; Desarrollo de Recursos Humanos)
(se agrega también la sección Estadio-Balneario)

d) Gerencia de División Política Financiera

Estructura actual: Tres gerencias de área (Operaciones Monetarias; Tesorería; Análisis Financiero)

Nueva estructura: Tres gerencias de área (Mercados Financieros; Tesorería; Análisis Financiero)

e) Gerencia de Operaciones Monetarias

Estructura actual: Dos departamentos (OMA; Normalización y Financiamiento)

Nueva Estructura: Gerencia de Mercados Financieros
Dos departamentos (OMA; Mercados Financieros)

f) Gerencia de Tesorería

Estructura actual: Un departamento (Tesorería)

Nueva estructura: Dos departamentos (Administración de Circulante; Pagos y Valores)

g) Gerencia de Análisis Internacional

Estructura actual: Dos departamentos (Estadísticas Externas; Economía Internacional)

Nueva estructura: Dos departamentos (Finanzas Internacionales; Economía Internacional)

h) Gerencia de Cambios Internacionales y Política Comercial

Estructura actual: Tres departamentos (Operaciones de Comercio Exterior y Cambios Internacionales; Operaciones Financieras Internacionales; Política Comercial)

Nueva estructura: Dos departamentos (Cambios Internacionales; Política Comercial)

i) Gerencia de Inversiones Internacionales

Traspasar la función de verificar e informar el cumplimiento de las pautas de inversión de reservas desde el Departamento Tesorería Internacional al Departamento de Evaluación de Gestión y Riesgo.

j) Contraloría

Crear el cargo de Auditor Jefe, dependiente del Revisor General y con el rango de gerente de área y el cargo de Jefe Departamento Auditoría, dependiente del Auditor Jefe, lo que implica únicamente sustituir la actual denominación de este último cargo.

B. Facultar al Gerente General para efectuar, a propuesta de cada Gerente, la readecuación de funciones que corresponda, en el Manual de Organización y Funciones con motivo de estas reestructuraciones. Asimismo, facultar al Gerente General para determinar las fechas en que comenzarán a regir cada una de las nuevas estructuras mencionadas en la letra A de este numeral.

6.3. Nombramientos de Gerentes y Jefaturas.

Complementar los cambios de gerentes y de jefaturas ya realizados (Juan Esteban Laval como Abogado Jefe; Eduardo Arriagada como Gerente de Comunicaciones; Luis González como Gerente de Administración y Contabilidad; Cecilia Feliú como Gerente de Recursos Humanos; Jerónimo García como Gerente de Informática; e Iván Montoya como Gerente Tesorero) con los siguientes:

a) El Consejo designará, cuando lo estime oportuno, a los Gerentes de las unidades gerenciales que se crean: Gestión Estratégica y Riesgos; Servicios Logísticos y Seguridad; Mercados Financieros; y Auditor Jefe;

b) El Consejo designará al Gerente de División de Gestión y Desarrollo interino tan pronto el actual titular deje de ejercer sus funciones en el Banco, sin perjuicio de iniciar las gestiones para designar un nuevo titular;

c) Se faculta al Gerente General para adoptar las medidas necesarias destinadas a resolver la situación laboral de los actuales titulares que se desempeñan en las jefaturas de los departamentos que se suprimen, pudiendo, entre otras, reasignarles funciones o celebrar con éstos los demás acuerdos pertinentes.

d) El Gerente General, conforme a lo establecido en la actual normativa, designará a los nuevos jefes de departamento, privilegiando el llamado a concurso, salvo excepciones calificadas.

e) Modifícase la actual subrogancia del Gerente General, designándose al Fiscal para ejercerla en los casos que corresponda.

6.4. Adecuación de la estructura de recursos humanos.

i) Se deja expresa constancia que en el proceso de modernización institucional mencionado que conlleva implementar la reestructuración antedicha, se ha considerado, especialmente, la aplicación de los procedimientos ya establecidos por el Banco, para cautelar que dicha reestructuración se efectúe con el menor costo posible para los afectados;

ii) Asimismo, la modernización de la gestión administrativa puede requerir la contratación de personal profesional con perfiles distintos a los existentes en el Banco, lo cual en algunos casos llevará a sustituir a un grupo acotado de funcionarios, los cuales, dependiendo de sus situaciones particulares, podrán recibir los distintos tipos de apoyo que existen en el Banco para facilitar estas situaciones;

iii) Sin perjuicio de lo anterior, el Banco mantendrá su programa de incentivos para la desvinculación voluntaria de los funcionarios que han alcanzado o se aproximan a su edad de jubilación.

iv) El Gerente General trabajará en estrecha colaboración con los gerentes de las respectivas unidades para establecer las modificaciones pertinentes en cada dependencia. Las desvinculaciones asociadas al proceso de reestructuración se anunciarán en el más breve plazo.

7. Aspectos presupuestarios.

El Consejo está en conocimiento que la materialización de algunas de las medidas aprobadas y/o la implementación de los proyectos puede requerir ajustes presupuestarios en el año 2004 e implicar compromisos para los años 2005 y 2006. Estos ajustes no son necesariamente al alza. En todo caso, en las aprobaciones específicas de cada proyecto se incluirá, cuando corresponda, la respectiva incidencia presupuestaria.

A continuación el Consejo, luego de exponerse la proposición planteada, acordó dejar expresa constancia que el Proyecto de Modernización presentado constituye un acuerdo de carácter general que refleja el análisis efectuado anteriormente, sin perjuicio de lo que se resuelva en su oportunidad respecto de los acuerdos específicos sobre las diversas materias en que incide, conforme a las etapas de aplicación del mismo. Además, hizo presente la conveniencia de adoptar las medidas necesarias para dar difusión adecuada al acuerdo respectivo, para lo cual se comunicará, por el señor Presidente, el texto del mismo a todos los Gerentes del Banco; se informará al Sindicato de Trabajadores del Banco Central de Chile; y se establecerá la estrategia comunicacional pertinente con la participación del señor Gerente General, la señora Gerente de Recursos Humanos y el señor Gerente de Comunicaciones. Junto con lo anterior, el Consejo reiteró la necesidad de dar especial énfasis a los esfuerzos por mantener el buen clima laboral.

4

Sometido a votación, el Consejo por la unanimidad de sus miembros acordó aprobar la propuesta presentada por el señor Gerente General, sobre "Modernización Administrativa del Banco Central de Chile", que consta en el Memorándum Reservado N° 42 de la Gerencia General, de fecha 22 de septiembre de 2004, que forma parte integrante de la presente acta.

No habiendo más temas que tratar, se levanta la Sesión a las 17,30 horas.

JOSÉ DE GREGORIO REBECO
Vicepresidente

VITTORIO CORBO LIOI
Presidente

JORGE DESORMEAUX JIMENEZ
Consejero

MARÍA ELENA OVALLE MOLINA
Consejera

MIGUEL ANGEL NACRUR GAZALI
Ministro de Fe

MANUEL MARFÁN LEWIS
Consejero