



CIERRE PLAN ESTRATÉGICO 2018-2022

EL PROYECTO DE TODOS





CIERRE PLAN ESTRATÉGICO 2018-2022

Este documento tiene por objetivo dar cuenta del cumplimiento y resultado del Plan Estratégico 2018-2022 del Banco Central de Chile, que fue elaborado y comenzó a aplicarse bajo la Presidencia de Mario Marcel y que en su fase final condujo la Presidenta Rosanna Costa.

El desarrollo de este Plan contó siempre con el esfuerzo y compromiso de todos los integrantes de esta organización, movilizados por el propósito de cumplir la misión institucional para la estabilidad de la moneda y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos, que es la mejor contribución que puede realizar el Banco al bienestar de la sociedad.



Contenido

1. Mensaje de la Presidenta	5
2. Mensaje de la Gerencia General	7
3. Actualización del plan con su entorno	10
4. Principales avances en cada foco	12
Foco 1	13
Foco 2	19
Foco 3	22
Foco 4	26
Foco 5	30



1. Mensaje de la Presidenta

Después de un intenso trabajo desarrollado durante 2017, el Banco Central de Chile, entonces presidido por Mario Marcel, puso en práctica el Plan Estratégico 2018-2022 bajo el nombre El Proyecto de Todos, iniciativa que recogió e integró en las distintas líneas de trabajo, la percepción de los principales grupos de referencia de la institución. Asimismo, permitió ir dando cuenta de manera continua de sus avances y resultados.

Planificar con un horizonte de cinco años es una práctica que el Banco Central viene realizando desde el año 2004 y ha permitido establecer con claridad las prioridades para desarrollar su trabajo y alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficiente posible y con una adecuada coordinación entre sus equipos.

Cada Presidente, inicia su gestión coincidiendo con el último año del plan quinquenal anterior. En dicho período, gestiona su término y lidera la elaboración de uno nuevo. Esta fórmula permite dar continuidad a lo que se viene realizando y, a partir de esa base, diseñar una nueva carta de navegación institucional.

El Plan Estratégico que llega a su fin, asumió desde su origen el desafío de adaptarse a un entorno aceleradamente cambiante, en los ámbitos económico, político y social. Asumió también los desafíos de transparencia, probidad y excelencia en el desarrollo de sus funciones, por una parte, y la generación de confianza en su quehacer, por otra.

En el último tramo del segundo año de vigencia del plan, en 2019, sobrevino el estallido social, crisis que tuvo impactos negativos sobre la actividad económica en el país. Y seis meses después, irrumpió la pandemia del Covid 19, en marzo de 2020, fenómeno global que llevó a decretar cuarentenas masivas en distintos países, lo que provocó la paralización de amplios sectores productivos y la interrupción de las cadenas logísticas a nivel internacional.





Así, el entorno cambiante al que aludía el Plan Estratégico vigente se materializó de manera abrupta. La entidad debió adecuar su organización interna y logística para que sus trabajadores pudieran continuar desarrollando sus funciones de manera protegida y sin riesgo de contagio. Muchas de las iniciativas que daban forma a este Plan, permitieron que el Banco Central sorteara con éxito los desafíos impuestos y mantuviera la confianza que agentes económicos y ciudadanía mantuvieran la confianza en la institución.

En el cierre de este Plan Estratégico 2018-2022, creo importante destacar algunas de las iniciativas que han permitido al Banco Central avanzar en la consecución de los objetivos propuestos y dotarlo de nuevas capacidades que sirven de base para los tiempos que se acercan.

Asumiendo el compromiso de fortalecer el liderazgo intelectual y la capacidad de respuesta para cumplir con su mandato, se profundizó la capacidad de evaluación y análisis con la incorporación de microdatos y la modernización de los modelos, tanto para las decisiones de política monetaria como para el monitoreo y fortalecimiento de la estabilidad del sistema financiero.

Hoy tenemos una interacción más efectiva y amplia con actores relevantes para el Banco y hemos obtenido una mejor comprensión y conocimiento respecto de nuestra función y los fundamentos de nuestras decisiones por parte de nuevas audiencias y la ciudadanía en general.

Por otra parte, el gobierno corporativo del Banco experimentó una revisión que ha permitido responder de manera más ágil a los cambios del entorno y fortalecer nuestra capacidad de reacción. La transparencia ha sido un foco de interés del Banco, lo que fue confirmado por un panel de expertos internacionales que evaluó lo realizado en política

monetaria y financiera y que nos dio orientaciones para seguir fortaleciéndola.

En cuanto a las tecnologías disruptivas y su impacto tanto en el modelo de negocios de Banco como en el sistema financiero, ha habido un estrecho seguimiento, lo que ha permitido perfeccionar el sistema regulatorio para mantener la fortaleza del sistema financiero y mitigar los riesgos de los efectos negativos que pudiera haber en la eventual masificación de esas tecnologías. Contar con la iniciativa de un Observatorio Tecnológico fue un elemento clave para estos desarrollos.

En el ámbito de las personas, el Banco desplegó un intenso programa para el desarrollo de habilidades de liderazgo y potenció su oferta de valor para los funcionarios, quienes pudieron adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones de trabajo que impuso la pandemia.

Visto en retrospectiva, podemos decir con satisfacción que ha cumplido plenamente sus objetivos, aún en momentos difíciles y complejos como los que ha vivido nuestro país y todo el mundo.

El desarrollo de un nuevo Plan Estratégico, alineado a nuestra misión, visión y valores, nos abre las puertas a nuevos desafíos, sin perder de vista nuestro principal objetivo: llevar la inflación a su rango de meta. Estamos prontos a dar a conocer sus orientaciones.

Al centro seguirán estando nuestra gente y nuestra credibilidad. Ello solo se nutre de la excelencia, la vocación de servicio, la acción ética y transparente y la respuesta técnica al servicio del bienestar de nuestro país, todo dentro del marco de la autonomía que nos ha otorgado la sociedad y manteniéndonos fieles al cumplimiento de nuestro mandato.



2. Mensaje de la Gerencia General

El Banco Central de Chile ha definido como misión velar por la estabilidad de la moneda y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos. Son los objetivos que le establece la Ley Orgánica Constitucional que lo rige y son el camino para que los ciudadanos del país tomen sus decisiones en un entorno predecible y sin alteraciones frecuentes de los ciclos económicos.

Sobre esta base, ha definido como visión ser una institución confiable por su carácter técnico y excelencia en el logro de esos objetivos.

Para el cumplimiento de su misión y el alcance de su visión, el Banco se propone realizar su trabajo orientado por los valores del compromiso, respeto, excelencia, probidad y transparencia.

Sobre estos pilares es que construye cada cinco años una carta de navegación, llamada Plan Estratégico que determina cuáles son los focos en que se centrará la gestión y cuáles serán las iniciativas para alcanzarlos, teniendo siempre como horizonte el logro de sus objetivos con eficiencia y manteniendo el principal activo de esta institución autónoma: su credibilidad.

En este documento, queremos exponer los principales avances del Plan Estratégico 2018-2022, que se inició bajo la Presidencia de Mario Marcel y que está culminando la Presidenta Rosanna Costa, quien ha liderado ya el proceso de elaboración del nuevo Plan Estratégico, que abarcará los años comprendidos entre 2023 y 2027.

Uno de los objetivos planteados para el quinquenio pasado fue que el Banco estuviera preparado para responder a las oportunidades y desafíos que se le presentaran en el plano macroeconómico e institucional, en el entendido que, en el mundo y la sociedad actual, la confianza de la ciudadanía y los mercados se debe ganar día a día, independientemente de los logros pasados.



Justamente, la formulación y desarrollo de planes estratégicos que se ha venido realizando desde el año 2004, permitieron que el Banco pudiera estar preparado para responder a los desafíos críticos que impuso la pandemia del Covid-19, la que abrió nuevos desafíos que fueron incorporados como iniciativas en el plan que estaba vigente.

La organización pudo responder de manera oportuna y efectiva a una crisis abrupta e inédita, manteniendo sus tareas de largo plazo.

A la hora de los balances, puedo decir con especial satisfacción que el Plan Estratégico 2018-2022, que comenzó a gestionar como gerente general Alejandro Zurbuchen y que me ha correspondido gestionar en su fase final, cumplió plenamente sus objetivos.

- Se desarrolló una mejor comunicación de los Informe de Política Monetaria (IPoM) e Informe de Estabilidad Financiera (IEF), complementados con análisis más profundos de temas de relevancia y entregando mensajes más cercanos a distintos públicos.
- Se diversificó y mejoró la calidad de las comunicaciones del Banco, desarrollando programas de apoyo a la educación de comunidad y se implementó la agenda de transparencia activa de la institución.
- Se desarrollaron nuevas capacidades analíticas en aspectos y desafíos de largo plazo en temas macroeconómicos y financieros, entre ellas tener una agenda de investigación más aplicada.
- Se fortaleció la capacidad para detectar y evaluar riesgos para la estabilidad financiera y se avanzó en el plan de trabajo para la implementación de la legislación requerida y sus acciones de política financiera, adoptando las mejores prácticas internacionales.

- Se generó mayor flexibilidad, empoderamiento y responsabilidad de las Divisiones y Áreas del Banco.

- Se creó un observatorio tecnológico que ha sido un catalizador del desarrollo del conocimiento y la adopción de innovaciones más relevantes para el Banco.

- 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.

Durante el año 2022 comenzamos a trabajar en el Plan Estratégico 2023-2027 con un sello fuertemente participativo y en una línea de co-creación, en la que se han abierto las puertas para que cada integrante de la institución, así como actores relevantes de sus grupos de interés, puedan contribuir a la formulación de los focos e iniciativas.

En ocho jornadas internas, cuatro presenciales y cuatro remotas, un total de 232 funcionarios del Banco de distintas áreas y cargos participaron en talleres para revisar la misión, visión y los valores institucionales; profundizar la estrategia de sostenibilidad y analizar los desafíos de la transformación digital.

Se realizaron 22 talleres técnicos en que gerentes de división y de área repensaron los desafíos de sus respectivas unidades. El resultado de estas discusiones fue analizado y evaluado en otros 10 talleres de profundización para ir delineando focos e iniciativas.

A nivel externo, se realizaron estudios de percepción a grupos de interés que de alguna forma de relacionan con el banco y a funcionarios, además de encuestas de opinión a público general.



De manera especial, se realizaron talleres en ocho regiones del país para conocer la opinión de actores regionales relevantes sobre el quehacer y posicionamiento del Banco Central.

El desafío mayor en el ejercicio de aterrizaje y priorización ha sido plasmar todos esos aportes en la construcción del nuevo Plan Estratégico que nos permitirá movernos como organización con una carta de navegación. Aunque no todos los aportes hayan sido incorporados, no cabe duda de que los funcionarios del Banco lo asumirán como propio, porque son finalmente ellos quienes han hecho y seguirán haciendo grande a esta institución.

Los planes estratégicos institucionales buscan dar continuidad a los constantes avances y mejoras de gestión que va realizando el Banco Central. El nuevo Plan Estratégico va a hacerse cargo de los nuevos desafíos que va imponiendo un mundo aceleradamente cambiante, lo que requiere de una necesaria flexibilidad y resiliencia.

A todos quienes somos parte de este Banco Central nos anima un intransable compromiso con el cumplimiento de los objetivos institucionales, porque estamos plenamente conscientes de que contribuimos de esa forma al bienestar de los ciudadanos de Chile.



3. Actualización del plan con su entorno

El Plan Estratégico 2018-2022 estuvo siempre acompañado de un análisis del entorno interno y externo, con el propósito de detectar posibles impactos en su desarrollo.

Estos análisis permitieron al Consejo y la alta administración del Banco introducir revisiones que fueron incorporando los profundos cambios ocurridos en el entorno, pudiendo contar con la flexibilidad necesaria para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Estas revisiones se fueron realizando en reuniones frecuentes del Consejo con la alta administración, durante las cuales se crearon grupos de trabajo que fueron profundizando los focos acorde con los cambios del entorno y nuevos desafíos que fueron surgiendo.

Para este proceso, el Banco invitó a expertos en temas como sociedad, tecnología, gestión de personas y otras materias y realizó encuestas y talleres que pudieran recoger la opinión y el aporte de todas las personas que forman parte de esta institución.

El mayor cambio en el entorno se produjo en el año 2020, cuando el Plan Estratégico estaba en la mitad de su desarrollo. La crisis sanitaria provocada por el Covid 19 obligó al Banco a desplegar su capacidad de adaptación para disponer medidas efectivas de manera oportuna que hicieran frente a los efectos financieros de la paralización de la actividad económica, velando por mantener la continuidad operacional de la institución y, principalmente, por el cuidado de las personas y sus familias.





De este análisis surgieron nuevas iniciativas que se desarrollaron a partir del año 2021.

Como parte del fortalecimiento de la capacidad de respuesta y liderazgo intelectual del Banco para cumplir con sus objetivos, se incorporó el desarrollo de un Modelo Integral de Uso y Gestión de Datos.

En el foco orientado a fortalecer el Gobierno Corporativo del Banco, se introdujo como iniciativa el desarrollo de una nueva forma de trabajo para el Banco, a través de la creación de una mesa de trabajo multidisciplinaria.

Para mejorar la capacidad de comprender, manejar e incorporar los cambios tecnológicos al trabajo integral del Banco, el Plan introdujo como iniciativa el desarrollo de una agenda de pagos, que abarcó tanto los sistemas de pagos directos, como los transfronterizos y la evaluación de una moneda digital (Central Bank Digital Currency).

En su propósito de ser un empleador de excelencia, el Plan incorporó como iniciativa el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo y gestión de personas, alineados con la cultura y los valores institucionales.



4. Principales avances en cada foco

El Plan Estratégico 2018-2022 fue elaborado con cinco focos estratégicos que han constituido los pilares de la agenda institucional en este quinquenio. Cada uno de los focos se fue desglosando en iniciativas y sus respectivas líneas de acción, con resultados esperados de cumplimiento que fueron siendo monitoreados y evaluados a lo largo de todo su desarrollo.

Al cabo de los cinco años de vigencia, el Plan Estratégico alcanzó un grado total de cumplimiento, tanto en sus focos, como en sus iniciativas, incluyendo aquellas que fueron introducidas como resultado de los importantes cambios que se produjeron en el entorno externo e interno y que impusieron nuevos desafíos a esta institución.

Estos son los principales avances registrados para cada uno de los cinco focos:





FOCO 1

Fortalecer la capacidad de respuesta y el liderazgo intelectual del Banco para cumplir con los objetivos institucionales definidos en su Ley Orgánica Constitucional, incorporando la realidad de un entorno cada vez más complejo.



Este foco se expresó en tres iniciativas centrales:

1. “Fortalecer la capacidad analítica que sustenta el proceso de decisión de la Política Monetaria, incorporando mejores prácticas internacionales”

Esta iniciativa se estructuró en torno a tres líneas de acción:

- 1.1.a Agenda de modelación.
- 1.1.b Estrategia de comunicación al análisis de Política Monetaria.
- 1.1.c Incorporación de microdatos al análisis de Política Monetaria.

Resultados esperados:

Consolidar y profundizar el desarrollo de la modelación macroeconómica, incorporando prácticas de frontera, con especial foco en la interacción con ámbitos financieros; enriquecer el análisis económico sistematizando, incorporando y generando información a partir de bases micro, lo que contribuirá a fortalecer el posicionamiento internacional del Banco Central de Chile en el uso y contribución al conocimiento y prácticas de frontera.

Principales Hitos:

- Como eje central en el cumplimiento de su objetivo de mantener una inflación baja y estable en el tiempo, el Banco fortaleció la profundidad de sus análisis con la incorporación del uso de microdatos en diversos ámbitos, como mercado laboral, mercado del crédito y bases de datos tributarias en tiempo real. Todo ello para dar más profundidad a los análisis y evaluaciones y calibrar



aún mejor el seguimiento coyuntural de actividad, la demanda y los precios que orientan las decisiones de política monetaria.

- Con este fin, se suscribieron convenios con el Servicio de Impuestos Internos (SII), la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) y otras instituciones públicas para acceder a la recepción periódica de información, velando por la seguridad de estos datos que se trabajan de manera innominada.
- La Reunión de Política Monetaria tuvo un cambio de formato para mejorar la comunicación del mensaje, con un más amplio comunicado que incluye la forma como votó cada integrante del Consejo.
- El Informe de Política Monetaria (IPoM) tuvo un cambio de imagen corporativa y se profundizó su difusión con piezas gráficas y videos que explican sus mensajes principales de manera más accesible al público en general.
- En el año 2020, se publicó el libro “Uso de modelos macroeconómicos en el Banco Central de Chile (BCCh)”, que documentó e hizo públicos los códigos de los principales modelos utilizados en el Banco, con el objeto de aumentar la transparencia de la comunicación de las decisiones de política monetaria.
- Se definió y desarrolló el Modelo de Equilibrio General con Fricciones Financieras (MaFin), que permitió cuantificar el impacto macroeconómico de algunas políticas aplicadas durante la pandemia.
- Se mantuvo el proceso de mejora continua de los modelos estructurales del Banco, buscando con ello mejorar la precisión de las proyecciones y ampliar el espectro de dimensiones posibles de analizar. Se desarrollaron modelos de equilibrio general con desempleo y fricciones de búsqueda, de traspaso condicional del tipo de cambio, con flujos migratorios, con el sector financiero y con fricciones financieras, con aprendizaje y desviaciones de expectativas racionales, y de generaciones traslapadas. Se desarrollaron además otros modelos más simples para el análisis de tópicos relevantes como la interacción entre la pandemia y la economía, y la decisión del nivel óptimo de reservas internacionales.
- Adicionalmente se avanzó en modelación estructural de mercados laborales informales, de agentes con racionalidad limitada e incorporación parcial de noticias futuras; y de agentes heterogéneos y las implicancias de la distribución de activos sobre la transmisión de la política monetaria y el ciclo económico.
- Se creó y consolidó el Comité de Mercados Nacionales, un foro de interacción formal entre el BCCh y agentes de mercados locales.
- Se consolidó el uso de datos de la Boleta Electrónica, que recibe diariamente datos de más de dos mil empresas. Con ello ha aumentado la calidad del análisis de data y se han incorporado nuevas variables a los estudios del IPoM.

2. “Desarrollar capacidades analíticas para identificar, monitorear y comunicar riesgos financieros”

Esta iniciativa comprendió tres líneas de acción:

- 1.2.a Agenda de política financiera.
- 1.2.b Estrategia de comunicación de análisis de estabilidad financiera.
- 1.2.c Incorporación de microdatos al análisis de estabilidad financiera.
- 1.2.d Inteligencia de mercado.
- 1.2.e Simplificación regulatoria.

Resultados esperados:

Definir una agenda de política financiera y un plan de investigación congruente; incorporar en el Informe de Estabilidad Financiera metodologías de monitoreo de riesgos de manera prospectiva, y diseñar productos de comunicación adecuados para distintas audiencias.

Principales Hitos:

- Con el fin de profundizar la comprensión del comportamiento de los mercados y los agentes claves, el Informe de Estabilidad Financiera (IEF), que se publica semestralmente, incorporó nuevos capítulos temáticos en áreas como innovación tecnológica, sector inmobiliario y cambio climático. Estas incorporaciones han servido para cuantificar el impacto de la crisis.
- Además, se trabajó en un IEF de contenido más concreto, más reducido y elaborado siguiendo los lineamientos de un Manual de Estilo, buscando a la vez un mayor acercamiento a la ciudadanía mediante su difusión de sus contenidos más relevantes con piezas gráficas e infografías, para lo cual se utilizan diversas redes sociales.
- En el año 2020, se publicó el documento “Política Financiera del Banco Central de Chile”, que presenta el marco conceptual y contexto institucional en que se desenvuelve la política financiera y el marco de análisis requerido para su conducción e implementación.
- En mayo de 2022, el Consejo del Banco Central realizó la primera Reunión de Política Financiera (RPF), instancia semestral en que se decide sobre la aplicación del requerimiento del capital contracíclico, que corresponde a un cargo de capital al sistema bancario, en el



marco de los nuevos estándares de Basilea III. Esto contribuye a reducir el impacto que pueden tener eventos severos en el sistema financiero y en el conjunto de la economía.

- Las regulaciones para implementar Basilea III requirieron la aprobación de un set completo de regulaciones, lo que fue coordinado con la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).
- El Banco Central modernizó en este período varias instancias de regulación. Reformuló el Compendio de Normas de Cambios Internacionales (CNCI), para hacerlo más claro, reducir la carga para los reportantes y autorizar el uso del peso chileno en operaciones transfronterizas, en línea con las prioridades establecidas en la agenda de Política Financiera.
- También se publicó un nuevo Capítulo en el Compendio de Normas Financieras, que regula la creación y funcionamiento de Cámaras de Compensación de Pagos de Bajo Valor.
- Se realizaron ajustes en las normas para Operadores de Tarjetas de Pago y se perfeccionó la regulación para cooperativas de ahorro y crédito.
- El Banco estableció límites de inversión para los Fondos de Pensiones en bonos perpetuos e inició el proceso de derogación

gradual de la regulación de riesgo de mercado aplicable a los bancos.

- Las investigaciones de la División de Política Financiera (DPF) introdujeron el uso de microdatos, con lo que se logró obtener análisis aún más profundos de temas de relevancia. En particular, los desarrollos en esta línea apoyaron la generación de varios recuadros del IEF. Los modelos prospectivos de riesgos en el ámbito de la estabilidad financiera se fortalecieron con un mayor acceso a microdatos, que complementaron los ejercicios de tensión que calculan la deuda en riesgo de los usuarios de crédito.
- Hubo una reformulación de las encuestas que realiza el Banco para entender mejor el entorno. La Encuesta de Operadores Financieros (EOF) se dividió en estructurada y no estructurada, lo que permite mejorar la calidad de información del mercado y la Encuesta Financiera de Hogares (EFH) experimentó ajustes para adaptarla a formato híbrido, que combina la recopilación de información en formatos presencial y virtual.
- Se publicó una modernización y actualización de la regulación de la gestión de Liquidez de los bancos y se lanzó la Separata de “Intermediación Financiera y Banca Central”.



3. “Liderar el Modelo Integral de Uso y Gestión de Datos”

Esta iniciativa se incorporó en el año 2021 y se estructuró en torno a tres líneas de acción:

- 1.3.a Implementación de proyecto estructural de Big Data
- 1.3.b Investigación e implementación de Inteligencia Artificial.
- 1.3.c Consolidar el gobierno de datos.

Resultados esperados:

Desarrollar e implementar un Modelo Integral de Uso y Gestión de Datos que tenga puntos en común con otras líneas de acción, permitiendo alinear criterios y crear sinergias.

Principales Hitos:

- Se adjudicó la plataforma tecnológica para el proyecto estructural Big Data, que permitirá potenciar el uso de microdatos en análisis y estudios del Banco.
- Se publicó la Norma de Acceso y Uso de Microdatos por parte de terceros.
- Se publicó la Política de Uso, Administración y Almacenamiento de Microdatos Económico-Financieros.



Resultado final del FOCO 1:

Como resultado de las iniciativas desarrolladas y en su objetivo de fortalecer su liderazgo intelectual, el Banco enriqueció su análisis económico y financiero, dándole aun mayor profundidad a partir de la incorporación de un cúmulo relevante de microdatos y de herramientas tecnológicas para obtener una mayor información, lo que ha ido contribuyendo a tomar mejores y más oportunas decisiones en un entorno complejo.

También definió una intensa agenda de política financiera que consolidó el rol del Banco en materia de estabilidad financiera, especialmente en la introducción de nuevos requerimientos para fortalecer el sistema. Hoy, el Banco muestra un amplio esfuerzo por llevar la comunicación de sus decisiones e informes a un segmento cada vez más amplio de la población, facilitando la comprensión de sus contenidos.

Estos avances permitieron fortalecer la capacidad de respuesta institucional a los desafíos que impuso la crisis.



“La incorporación de mejores prácticas y robustecer la información en un marco macroeconómico cambiante, nos permitió velar por la estabilidad de la moneda y promover la estabilidad de los sistemas de pago”.



FOCO 2

Fortalecer el entendimiento y el diálogo del Banco con su entorno mediante una gestión estratégica de las comunicaciones que identifique objetivos, roles y funciones..



Este foco se expresó en una iniciativa central:

“Diseñar una Estrategia Integral de Comunicaciones del Banco, que afiance las relaciones con grupos de referencia relevantes”

La iniciativa se estructuró en torno a tres líneas de acción:

- 2.a Diseñar e implementar una Estrategia Integral de Comunicaciones.
- 2.b Fortalecer los mecanismos de transparencia activa.
- 2.c Modernizar las comunicaciones del Banco, recurriendo a nuevas tecnologías, medios y canales.

Resultado esperados:

Formular una estrategia de comunicaciones y de relacionamiento con grupos de referencia relevantes, privilegiando el fortalecimiento del principal atributo del Banco Central, la confianza que la ciudadanía ha depositado en la institución, a través de mecanismos regulares de retroalimentación y análisis de su efectividad, que permitan gestionar su capital reputacional y fortalecer el posicionamiento definido para el período.

Principales Hitos:

- En el año 2018, se creó la Gerencia de División de Asuntos Institucionales, unidad responsable del diseño e implementación de la estrategia de comunicación y vinculación del Banco Central.



- El Banco desarrolló una estrategia integral de comunicaciones que estableció una línea editorial para garantizar la coherencia de los mensajes emitidos y definió ejes de acción específicos, objetivos estratégicos y líneas de acción, orientados a reducir asimetrías de información y reforzar las percepciones positivas asociadas con el sentido y propósito del Banco.

- En el año 2021, el Banco Central renovó su imagen institucional, con un diseño que mantiene su identidad, expresada en un cóndor que despliega sus alas para volar sobre la cordillera, visualmente liviana y atractiva, que puede ser aplicada fácilmente a las diversas plataformas y piezas gráficas.

- Se modernizaron las plataformas asociadas con la Ley de Lobby, Ley de Transparencia y Agenda del Consejo.

- Con el objeto de fortalecer la transparencia y rendición de cuentas ante la ciudadanía, se puso en práctica una política de divulgación de las Actas históricas de los directorios que ha tenido el Banco, así como de sus Comités Ejecutivos y Consejos. En un repositorio digital de la institución se han publicado 2.576 actas de Directorio y Comité Ejecutivo desde el año 1925 hasta 1983 y se ha determinado la pronta publicación de estos documentos hasta el año 1989.

- Para aumentar el acercamiento a la ciudadanía y el acceso a la información, se modernizó el sitio web y se incorporaron nuevas plataformas de comunicación corporativa, como el sitio web Central en tu Vida para la educación financiera y un repositorio digital de la Biblioteca del Banco, sumando nuevas herramientas gráficas que han potenciado la comunicación a través de redes sociales.

- Internamente, el Banco cuenta hoy con un sistema de gestión integrado de sus plataformas de comunicación interna (intranet,

informativos y correos masivos y activó una aplicación móvil de comunicación interna para los funcionarios.

- En su interacción con el público, creó una plataforma llamada “Contacto Central”, que permite canalizar y gestionar diversas consultas al Banco.

- La Política de Transparencia institucional publicada en 2021 puso al Banco Central de Chile a la vanguardia de la banca central en esta materia, avanzando más allá de las obligaciones legales vigentes.

- El programa de educación financiera Central en tu Vida, iniciativa que ha jugado un rol clave para acercar a la ciudadanía contenidos asociados con el rol y quehacer del Banco Central, fue potenciado con nuevas iniciativas, manteniendo aquellas que se han desarrollado exitosamente. Se implementó el curso online para profesores y estudiantes de Pedagogía “La Ciudad de las Oportunidades”; en conjunto con el Instituto Milenio y la Universidad de Chile y se crearon nuevas herramientas y contenidos pedagógicos para la comunidad escolar. El concurso para estudiantes de Enseñanza Media “Economía + Cerca” continuó su ciclo aún durante la pandemia, con amplia participación.

- El patrimonio cultural del Banco, cuyo principal atractivo es su valiosa colección de pinturas, pudo ser apreciado por un mayor número de personas. Para ello, se llevaron colecciones de obras pictóricas a diversas ciudades del país y se habilitó un catálogo digital de la colección total de pinturas del Banco. Para el conocimiento del edificio patrimonial, se creó un recorrido digital en 360 grados que quedó disponible en el sitio web institucional.



Resultado final del FOCO 2:

Como resultado global del FOCO 2 del Plan Estratégico, el Banco pudo avanzar en una interacción más efectiva con actores relevantes, pudiendo adaptarse mejor al entorno, sistematizar la información con la que cuenta, responder mejor a las necesidades del público y ayudar a la comprensión de sus acciones fortaleciendo siempre la confianza en una institución pública de carácter autónomo.



“El fortalecimiento de las comunicaciones ha permitido mejorar las relaciones tanto con la ciudadanía como con los grupos de referencia relevantes, reflejando de forma concreta cómo entendemos nuestro compromiso con el país y la sociedad”.



FOCO 3

Fortalecer el Gobierno Corporativo del Banco de modo de equilibrar la tolerancia al riesgo y la eficiencia de los procesos de negocio, agilizando con ello la toma de decisiones y facilitando la innovación.



Iniciativas:

1. “Adecuar la estructura de gobernanza institucional para aumentar la agilidad en la toma e implementación de decisiones”

La iniciativa se estructuró en torno a cuatro líneas de acción:

- 3.1.a Gobierno, estructura organizacional liviana con toma de decisión ágil y eficiente.
- 3.1.b Optimización de procesos y balance de riesgo-eficiencia y gestión de cambio cultural.
- 3.1.c Gestión integral del balance.
- 3.1.d Banco sustentable.

Resultado esperados:

Adecuar las instancias de trabajo del Consejo y la alta administración abarcando a todas las áreas relevantes de su gestión; delegación de facultades, acompañada de una mayor rendición de cuentas; definiciones claras de responsabilidades en las distintas áreas; fomento del trabajo en equipo, y colaboración entre las distintas áreas del Banco, evitando la fricción competitiva y la duplicidad de tareas.

Principales Hitos

- La capacidad para actuar en equipo se fortaleció con la introducción de cambios en la estructura organizacional. Se creó una sólida línea de gerencias de división que para abarcar las áreas económicas y financieras y las de apoyo, relacionadas con tesorería, tecnología, comunicaciones y recursos humanos.

- Estos cambios han permitido facilitar la implementación del Plan Estratégico, fortalecer el liderazgo y la conducción y enfrentar de manera coordinada los desafíos que impuso la compleja coyuntura de estos últimos años.
- En la gestión de riesgos del Banco, que busca identificar, evaluar y gestionar potenciales contingencias para adoptar las medidas que mitiguen sus efectos si llegan a materializarse, se definió y estableció la visión y grado de tolerancia frente a los riesgos, lo que ha permitido definir claramente los ámbitos de gestión en esta materia y priorizar los esfuerzos que se despliegan en este ámbito.
- Se creó la División de Riesgo Corporativo (DRC) -compuesta por el Departamento de Riesgo Financiero y el Departamento de Riesgo Operacional- con la misión de gestionar las políticas de riesgo estratégico, operacional (que incluye la continuidad de negocios), financiero y digital (seguridad de la información), alineadas a las tres líneas de defensa del Banco, que son las de riesgo reputacional, legal y de ciberseguridad.
- En el mismo campo, se puso en práctica un Plan de Concientización Banco para profundizar la cultura basada en gestión de riesgos, con charlas y cursos para hacer fortalecer la

conciencia en torno a este modelo de gestión, a la continuidad operacional y a la importancia de la seguridad de la información.

- Se aprobó el primer Mapa de Procesos del Banco, al tiempo que se profundizó la optimización de procesos mediante la incorporación de metodologías ágiles y de automatización.
- En el Comité de Balance se acordó reducir la brecha patrimonial del BCCh mediante la eliminación de retribución asociada a la constitución de la obligación normativa de encaje sobre los depósitos a la vista y a plazo.
- El Consejo definió y aprobó una Estrategia y Política de Sostenibilidad para el Banco, que define cuatro dimensiones: adaptación al cambio climático, responsabilidad financiera ciudadana, economía circular y la institución como agente de cambio.
- La gestión institucional de los años 2019 a 2021 quedó plasmada en Memorias Anuales Integradas que se elaboraron bajo los estándares GRI (Global Reporting Initiative) y Marco Internacional IR (Integrated Reporting). Las últimas dos fueron verificadas (contenido) a través de una auditoría externa.

2. “Liderar la nueva forma de trabajar del Banco a través de una mesa de trabajo multidisciplinaria”

Esta iniciativa se incorporó en el año 2021 y se estructuró en torno a tres líneas de acción:

- 3.2.a Apoyar procesos con nuevas tecnologías.
- 3.2.b Revisar roles, responsabilidades y relación de los usuarios con TI, a la luz de las nuevas necesidades de la organización.
- 3.2.c Adecuar nuestro marco de gobierno corporativo.



Resultado Esperado:

Implementar una mesa de trabajo multidisciplinaria para liderar la nueva forma de trabajar en el Banco.

- Tras el drástico cambio en la forma de trabajo impuesto por las cuarentenas durante la pandemia, el Banco implementó el proyecto “Nueva Forma de Trabajar” que contempla un formato de trabajo híbrido para sus colaboradores (combinación de trabajo remoto y presencial), el sistema de comunicación a través de la plataforma Microsoft Teams y la migración del entorno de productividad personal e institucional a la nube en Microsoft 365.
- Se implementó la plataforma Matlab Parallel Server, que disminuye 10 veces los tiempos requeridos para el procesamiento de la información que es utilizada por la División de Política Monetaria y por la División de Política Financiera.
- Los sitios Share Point del Banco se migraron también a Microsoft 365, automatizando formularios de convenios y acceso a servicios internos con PowerApps y Power Automate. Además, se actualizaron e implementaron perfiles de seguridad Windows 10.
- Estos procesos han sido acompañados con capacitación bajo el proyecto Academia Central, que contiene cursos orientados al up-skilling y re-skilling de los equipos en relación con la nueva forma de trabajar. Fue capacitada el 100% de la dotación.

- Se fortaleció aún más la protección de información del Banco por medio de un nuevo sistema de etiquetado de confidencialidad.
- Con la incorporación de la plataforma Qualtrics, el Banco cuenta ahora con una nueva capacidad para la creación y generación de encuestas, que amplían el arco en la obtención de información o desarrollo de investigaciones.
- Con el fin de apoyar la investigación económica en internet y la exploración de nuevos
- Con el fin de apoyar la investigación económica en internet y la exploración de nuevos servicios tecnológicos, se implementó el entorno de trabajo en Cloud o Nube llamado Procesos de Investigación de Datos (Procinda). Este entorno funciona separado de los demás servicios del Banco, lo que permite minimizar vulnerabilidades directas, al tiempo de proporcionar un ambiente de trabajo menos restrictivo para las áreas de investigación.
- Se fortaleció y expandió el modelo DataScience para soportar la recepción y procesamiento de información de factura electrónica, así como otros servicios de investigación con Python, R, Julia y Octave en las áreas económicas del Banco.
- El proyecto “Alquimia” definió los valores y propósitos de la Gerencia de Tecnología (GTI), como parte de una nueva cultura de trabajo para adecuar a la organización y sus recursos tecnológicos a las nuevas necesidades que surgen para el Banco.



Resultado final del FOCO 3:

Como resultado, el FOCO 3 consolidó un Gobierno Corporativo que simplificó etapas y empoderó equipos gerenciales en el proceso de toma de decisiones, con la finalidad de dotar al Banco Central de Chile de la capacidad de adaptación necesaria para enfrentar los cambios del entorno y los desafíos futuros. Adicionalmente, se fortaleció la sustentabilidad del Banco a través del tiempo, tanto en sus aspectos financieros como ambientales.

“Adecuar la estructura del Banco para que se base en la autorregulación, la mejora continua y la agilidad en la toma de decisiones, ha permitido enfrentar el entorno cambiante al que nos enfrentamos”.





FOCO 4

Mejorar la capacidad de comprender, manejar e incorporar los cambios tecnológicos al trabajo integral del Banco, tanto en el ámbito de su propia gestión como en las dimensiones relacionadas con los objetivos institucionales.



Este foco se expresó en dos iniciativas centrales:

1. “Desarrollar capacidades de gestión interna y de regulación frente a Tecnologías Disruptivas para los modelos de negocio del Banco y de los intermediarios financieros”

La iniciativa se estructuró en torno a tres líneas de acción:

- 4.1.a Observatorio Tecnológico.
- 4.1.b TechLab.
- 4.1.c FinLab.

Resultados esperados:

Estar preparados para comprender, analizar y formular hipótesis del impacto de las Tecnologías Disruptivas en el modelo de negocio del Banco y de los intermediarios financieros, adoptando las tecnologías emergentes que resulten relevantes para mantener la calidad y disponibilidad de los servicios prestados por el Banco.

Principales Hitos:

- Creación y desarrollo de un Observatorio Tecnológico, orientado a captar y difundir los nuevos conocimientos en materia de tecnologías disruptivas en el Banco, para la potencial adopción de tecnologías en los ámbitos propios del negocio y la generación de redes a nivel nacional e internacional en estas materias. La iniciativa fue acompañada de charlas internas y participación en seminarios y proyectos colaborativos.



- Finalizó el proyecto de diseño de un modelo conceptual para la emisión primaria de bonos del Banco sobre una plataforma DLT/Blockchain. El modelo incluyó el proceso de emisión del bono y su ciclo de vida. Adicionalmente, se analizó la factibilidad técnica de la plataforma mediante la implementación de una prueba de concepto. Este proyecto se desarrolló como una asociación colaborativa entre el BCCh y el Depósito Central de Valores (DCV).
- Para potenciar los resultados de proyectos relacionados con analítica de datos e innovación, se implementó la iniciativa “Acelerador de Proyectos”, que brinda apoyo en los ámbitos de mentoring, networking e infraestructura tecnológica, entre otros. Entre los proyectos abordados en esta iniciativa, cabe destacar el resultado logrado con el mentoring realizado a un proyecto de análisis de legibilidad en el ámbito de Política Monetaria.
- Se desarrolló un proceso de acercamiento a nuevas tecnologías por medio de cursos sobre uso avanzado de datos: Python, R, Machine Learning, Web Scraping, CBDC y monedas digitales de bancos centrales.
- Se hizo un seguimiento a los desarrollos sobre medios de pago digitales y emisión digital de dinero de banca central y

se determinó una profundización a nivel institucional del entendimiento y la exploración de este tipo instrumentos y tecnologías relacionadas.

- Se realizaron talleres de aceleración digital para el Consejo y la Alta Administración, para homologar conceptos de la propuesta de Estrategia Digital para el próximo periodo de planificación.
- En colaboración con la Gerencia de Personas, se trabajó en la definición y contenido de cursos especializados para el desarrollo de capacidades digitales para los funcionarios del Banco, como parte de los cursos de Academia Central.
- Se realizaron actividades de coordinación con las áreas mayormente involucradas en la implementación del plan de la estrategia digital, junto con la preparación y moderación de talleres y dinámicas que, en su conjunto, permitirán identificar los planes de acción digitales para el próximo quinquenio.
- En el marco del uso avanzado de datos, se conformó el equipo de trabajo para apoyar proyectos del Banco en temáticas relacionadas con reportería y mentoring para proyectos de análisis de sentimiento y legibilidad.



2. “Desarrollar una Agenda de Pagos y CBDC (Central Bank Digital Currency)”

Esta iniciativa se incorporó en el año 2021 y se estructuró en torno a tres líneas de acción:

- 4.2.a Sistemas de Pagos Directos.
- 4.2.b Pagos Transfronterizos.
- 4.2.c CBDC.

Resultados esperados:

Perfeccionar oportunamente el marco regulatorio para avanzar en aquellos ámbitos que representen una oportunidad para fortalecer el sistema financiero y mitigar riesgos, en caso de que algunas de esas tecnologías se masifiquen en la industria financiera. Desarrollar una agenda de pagos y el estudio de una moneda digital.

Principales Hitos:

- El Banco Central colaboró con el Ministerio de Hacienda en la elaboración del proyecto Ley Fintech que fue discutido y aprobado en el Congreso Nacional.
- Se elaboró y puso en vigencia un nuevo Capítulo del Compendio de Normas Financieras para la Cámara de Compensación de Pagos de Bajo Valor, que requirió del desarrollo de un marco conceptual, una coordinación con la CMF y un proceso de consulta pública.
- El Banco Central presentó una agenda de medios de pago digitales del Banco Central y creó un Grupo de Trabajo de Pagos Digitales, con una Secretaría Técnica radicada en el Observatorio Tecnológico. Su propósito es analizar y entregar antecedentes para elaborar una estrategia de mediano plazo sobre medios de pago digitales, que incluya requerimientos para la emisión de un peso digital por parte del Banco Central.
 - o En el año 2022 se publicó el Primer Informe con una evaluación preliminar sobre emisión de una moneda digital de Banco Central en Chile.



Resultado final del FOCO 4:

Como resultado del FOCO 4 el Banco incorporó en sus análisis e hipótesis el impacto de las tecnologías disruptivas en su modelo de negocios y en los intermediarios financieros, adoptando las tecnologías emergentes relevantes para mantener la calidad y disponibilidad de los servicios prestados por el Banco. Se perfeccionó el marco regulatorio para fortalecer el sistema financiero y mitigar riesgos en caso de que algunas de esas tecnologías se masifiquen en la industria financiera

“Capturar y difundir el conocimiento en nuevas tecnologías y fortalecer el sistema financiero, permitir mitigar los riesgos y estar a la vanguardia de los bancos centrales”.





FOCO 5

Ser un empleador de excelencia, ofreciendo una propuesta de valor que inspire a las personas y equipos a desplegar su máximo potencial, en un ambiente colaborativo, de aprendizaje continuo, de desafío profesional humano, logrando atraer y comprometer a los mejores talentos, alineados con los objetivos estratégicos y los valores del Banco.



Este foco se expresó en tres iniciativas centrales:

1. “Atraer y retener talentos, identificando y formando personas motivadas y comprometidas que representen los valores institucionales. Se desarrollarán iniciativas tendientes a potenciar la atracción y compromiso del mejor talento, posicionando al Banco como un gran lugar para trabajar, en términos de crecimiento y aprendizaje profesional, contribución a un propósito con sentido, y un entorno de confianza, transparencia y colaboración”.

La iniciativa se estructuró en torno a dos líneas de acción:

- 5.1.a Reforzar y potenciar la oferta de valor del Banco hacia sus empleados.
- 5.1.b Evaluación de alternativas para un sistema de desarrollo segmentado. Con esto se espera complementar las otras iniciativas orientadas a fortalecer el liderazgo intelectual del Banco Central de Chile y posicionarlo como un referente técnico a nivel nacional e internacional.

Resultados esperados:

Desarrollar iniciativas tendientes a potenciar la atracción y compromiso del mejor talento, posicionando al Banco como un gran lugar para trabajar, en términos de crecimiento y aprendizaje profesional, contribución a un propósito con sentido, y un entorno de confianza, transparencia y colaboración.



Principales hitos:

- Se diseñó el proceso de Planificación Estratégica de Talento, para fomentar la movilidad, desarrollo y aprendizaje.
- Mediante focus groups, benchmark y entrevistas, se diseñó, aprobó e implementó una propuesta de valor del Banco hacia sus empleados, que llevó el nombre de “Todos Somos Central”.
- Se implementaron acciones de desarrollo para los talentos (Talent Review).
- De acuerdo con los lineamientos del Foco Estratégico 5 y con las tendencias en gestión de personas, la Gerencia de Recursos Humanos cambió su nombre a Gerencia de Personas, lo que consideró un ajuste en su misión y propósito, poniendo a las personas como un elemento central de la gestión y con un enfoque cercano.

2. “Fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión de personas, alineados con la cultura y los valores organizacionales. El alcance contempla el diseño y gestión de la cultura, el estilo y modelo de liderazgo necesario para el logro de los objetivos estratégicos en el Banco”.

La iniciativa se estructuró en torno a una línea de acción:

- 5.2.a Definir la cultura necesaria para el logro de los objetivos estratégicos, y con ello modelar e implementar un programa de desarrollo de liderazgo.

3. “Desarrollar la Nueva Forma de Trabajar e Implementar nuevas herramientas de gestión en el ámbito de personas”.

Esta iniciativa se incorporó en el año 2021 y se estructuró en torno a dos líneas de acción:

- 5.3.a Adaptación del Modelo de Gestión de Personas a la nueva forma de trabajar.
- 5.3.b Levantamiento e Implantación de procesos y herramientas que faciliten y catalicen la adopción de las nuevas tecnologías y formas de trabajar.



Resultados esperados:

Diseñar e implementar un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo, a partir de los atributos esenciales de la cultura organizacional, que potencie la oferta de valor, apalancando el liderazgo intelectual, la excelencia, los valores y la capacidad técnica del Banco.


Principales hitos:

- Se realizó un diagnóstico inicial de la cultura del Banco que permitió definir la cultura actual y la deseada e identificar los atributos culturales necesarios para integrar y dar coherencia a la estrategia institucional. Sobre esta base, se definió el modelo de competencias para que los comportamientos y prácticas de trabajo de las personas y los líderes estuvieran en sintonía con la cultura deseada.
- Se realizó una descripción de los cargos dentro del Banco con un nuevo método, lo que implicó capacitar a toda la organización en la metodología internacional HAY y describir más de 320 posiciones. Esta descripción es altamente relevante para la gestión de personas.
- Se evaluaron y definieron las acciones para potenciar la propuesta de valor a los empleados.
- Se implementaron programas de liderazgo, mentoring y evaluación 360° para líderes de la organización, entendiendo por tales a personas que ocupa cargos gerenciales o de dirección.
- Se implementó el programa Academia de Liderazgo para entregar apoyo para el ejercicio del liderazgo de jefaturas, incluyendo temas de accountability; colaboración y conexión; diversidad y equidad de Género y ética.
- El Banco potenció la presencia de mujeres en todos los niveles y áreas a través del programa de mentorías a profesionales mujeres.
- El programa Diversidad, Inclusión y Equidad de Género contempló varias iniciativas. Una de ellas fue el Programa de Prácticas que contó con un 50% de mujeres y estuvo destinado a atraer talento joven para agregar diversidad al staff del Banco.
- El Banco participó en el ranking Great Place to Work (GPTW) posicionándose, entre los años 2020 y 2021, dentro de las 10 mejores empresas para trabajar en Chile y dentro de las cinco mejores empresas para trabajar en Chile para mujeres.



Resultado final del FOCO 5:

Como resultado, en el FOCO 5 diseñó e implementó un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo, a partir de los atributos esenciales de la cultura organizacional, que potencie la oferta de valor.



“Generar una cultura de liderazgo inspirador, de colaboración y confianza fomentando la participación y la igualdad de oportunidades, permite obtener resultados integrales y excepcionales”.



CIERRE
PLAN ESTRATÉGICO
2018-2022

EL PROYECTO DE TODOS