

BANCO CENTRAL DE CHILE



PLAN ESTRATÉGICO 2018-2022 EL PROYECTO DE TODOS





PLAN ESTRATÉGICO 2018-2022
EL PROYECTO DE TODOS



1

MENSAJE DEL PRESIDENTE

La visión del Banco Central de Chile es ser una institución confiable, con carácter técnico y de excelencia en el logro de sus objetivos institucionales.

Nuestra institución ha venido cumpliendo estos objetivos --velar por la estabilidad de precios y la estabilidad del sistema financiero-- con creciente eficacia a lo largo de los casi 30 años transcurridos desde la dictación de la Ley Orgánica Constitucional, que en 1989 consagró su estatus autónomo. Sin embargo, el mundo cambia a nuestro alrededor y debemos estar preparados para responder a las nuevas exigencias económico-financieras, legales, tecnológicas y sociales que están surgiendo a nivel nacional e internacional.

La planificación estratégica tiene como propósito materializar la visión y misión del Banco en contextos que van cambiando. Estos ejercicios se han venido realizando para horizontes de cinco años desde el 2004, coincidiendo con los periodos de cada presidencia de la institución. Este año 2017, elaboramos el plan estratégico para el quinquenio 2018-2022.

Esta vez hemos buscado darle a la planificación estratégica un carácter consultivo, participativo e incluyente, sellada como el fruto de un Proyecto de Todos. Se trata de reflejar con ello que el Banco no es una entidad aislada, que trabaja para el conjunto del país y que depende en lo fundamental de las personas que integran la organización. Es así como en la preparación de este Plan Estratégico se realizaron más de 100 entrevistas a referentes externos e internos, una encuesta amplia de

opinión, encuestas a grupos regionales e internacionales de referencia, talleres internos con la participación del personal, talleres de planificación con participación activa de los integrantes del Consejo y los gerentes del Banco y comunicación continua del avance y resultados del proceso.

De este proceso ha surgido la identificación de cinco focos estratégicos, que constituirán los pilares en que se apoyará la agenda institucional del próximo quinquenio. Estos son:

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

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

La materialización de las iniciativas y líneas de acción para cada uno de estos cinco focos nos permitirá enfrentar los desafíos de los años venideros, haciéndonos cargo de un entorno aceleradamente cambiante, incluyendo una sociedad que exige más de sus instituciones en cuanto a transparencia, probidad, excelencia y confianza.

En otras palabras, no se trata de reinventar el Banco ni desconocer sus grandes logros, sino reconocer que el prestigio ganado siempre está expuesto a nuevos desafíos y exigencias y que debe conquistarse cada día. Del mismo modo, este no es un plan exhaustivo ni una lista de los únicos temas relevantes para la institución, sino un conjunto selecto de acciones (21 líneas de acción en total) que son necesarias para alcanzar los resultados esperados en los cinco focos señalados más arriba.

Este plan representa un compromiso que incluye a todos los que integramos el Banco Central de Chile, para enriquecer nuestro principal activo como institución pública: la confianza. La confianza es un espejo contra el cual se puede evaluar a nuestra institución con los ojos del resto del país. Esa confianza, más que las normas y las leyes es, precisamente, lo que sostiene la legitimidad y la autonomía de nuestra institución.



2

MENSAJE DEL GERENTE GENERAL

La planificación estratégica es un instrumento fundamental de gestión, que nos permite orientar nuestros esfuerzos y recursos, poniendo énfasis y prioridad en las materias alineadas con los focos institucionales, avanzando en nuestra agenda de mediano plazo para lograr los objetivos del Banco con mayor eficiencia, sin interferir con el cumplimiento de nuestras responsabilidades cotidianas.

Haber realizado un proceso de planificación estratégica consultivo, participativo e incluyente para el próximo quinquenio 2018-2022, ha sido muy enriquecedor, generando mayor integración, trabajo en equipo y compromiso de todos quienes integramos el Banco Central de Chile.

La planificación estratégica de mediano plazo 2018-2022 incorpora miradas externas e internas que han permitido al Consejo y a los equipos directivos definir los desafíos del Banco y la manera de enfrentarlos.

Algunos de los desafíos más relevantes que se identificaron en esta etapa fueron:

- Un complejo entorno macroeconómico mundial, la integración de los mercados financieros y los cambios en la conformación de los grandes bloques económicos mundiales, plantean desafíos tanto para el manejo de la política monetaria como para el monitoreo de los riesgos financieros.
- Un deterioro de la confianza de la ciudadanía respecto de algunas instituciones públicas.



- Los acelerados cambios tecnológicos en todo el mundo, que imponen desafíos importantes a las formas de trabajo, el flujo de conocimientos y los riesgos que enfrentan las organizaciones. En particular, hay nuevas tecnologías financieras y de la información que imponen desafíos para la política monetaria, los medios de pago y el sistema financiero en general.
- La necesidad de contar permanentemente con profesionales de excelencia, lo que implica el desafío de fortalecer la capacidad de atraer talentos y fomentar mayor trabajo colaborativo entre las diversas áreas del Banco.

El Banco se ha propuesto fortalecer su capacidad analítica, para la toma de decisiones de política monetaria y el monitoreo de riesgos financieros; desarrollar una estrategia integral de comunicaciones para afianzar las relaciones con la sociedad; fortalecer y adecuar la estructura corporativa a los nuevos tiempos; desarrollar las capacidades de gestión para abordar las complejidades de los desarrollos tecnológicos y tener un banco con la excelencia suficiente para contar con los mejores profesionales, técnicos y administrativos.

Tenemos la fortaleza de contar con un equipo de excelencia para asumir estos desafíos y desarrollaremos las iniciativas y los proyectos de este plan en forma eficiente, cumpliendo nuestro rol público y el mandato institucional del Banco.

Para esto contaremos con un marco quinquenal de recursos aprobados por el Consejo, el que junto con proporcionar un adecuado financiamiento para la continuidad operacional, las tareas regulares y el saldo de las inversiones estratégicas del ciclo anterior, responderá a la necesidades de tiempo, recursos y capacitación para la implementación efectiva del plan actual.



3

DEFINICIONES INSTITUCIONALES

Misión

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.

La estabilidad de la moneda, se refiere a mantener la tasa de inflación baja y estable en el tiempo. El normal funcionamiento de los pagos internos y externos promueve la estabilidad y eficacia del sistema financiero. Estos objetivos ayudan o permiten crear un entorno predecible para la toma de decisiones, contribuyendo a suavizar los ciclos económicos y sentando las bases para un crecimiento sostenido del país.

Para cumplir con sus objetivos el Banco tiene, entre otras atribuciones, regular la cantidad de dinero en circulación y el crédito en la economía, de manera que sean suficientes para que las personas, empresas e instituciones hagan sus transacciones.

Visión

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

Como Banco debemos estar preparados ante las oportunidades y desafíos que enfrentaremos en el plano macroeconómico e institucional, es por ello que la confianza que la ciudadanía deposita en nosotros la debemos seguir ganando día a día considerando el ámbito de nuestro mandato.

Valores

El Banco tiene el **compromiso** con la sociedad de cumplir la misión pública encomendada por lo cual asumimos con responsabilidad las decisiones que adoptamos, las que están bajo criterios técnicos y una actuación independiente.

Vemos como nuestro deber el comunicarnos clara y abiertamente, expresando **respeto** entre nosotros, compartiendo experiencias y conocimientos y promoviendo la igualdad de oportunidades para todos quienes formamos parte de esta Institución.

La mejora continua de nuestros procesos y actividades es una preocupación permanente como Banco, que conlleva a cumplir nuestra misión con **excelencia** considerando las mejores prácticas y fomentando la innovación.

Mantener una conducta intachable es uno de nuestros ejes fundamentales para cumplir la función pública que nos fue encomendada, por tanto actuamos con la máxima **probidad** profesional en la administración de los recursos institucionales.

Como institución pública, estamos comprometidos en actuar con **transparencia**, por lo que buscamos que nuestras decisiones se informen a la sociedad de manera oportuna y eficaz.





4



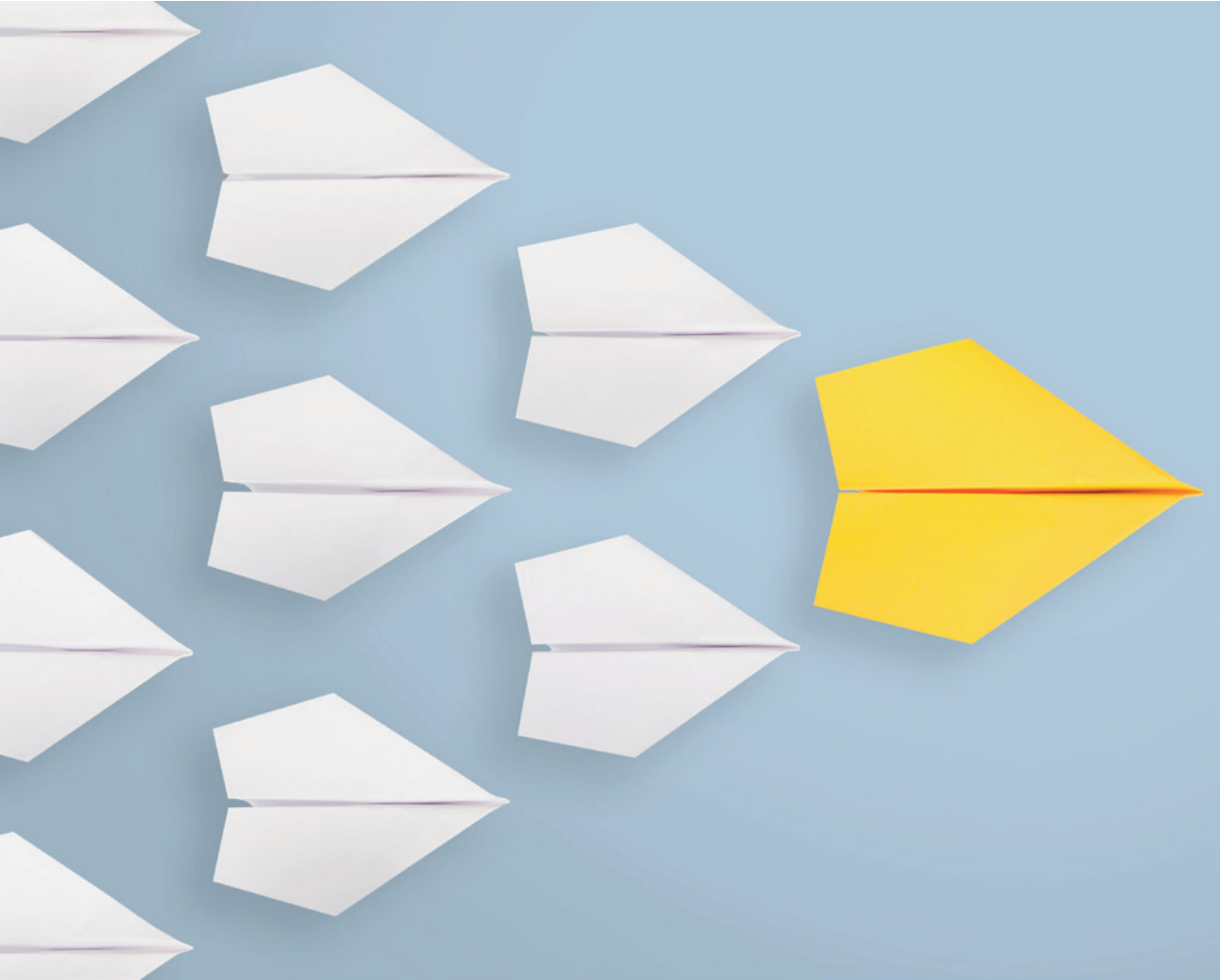
FOCO, ÁMBITO, LÍNEAS DE ACCIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS

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.

La Ley Orgánica Constitucional del Banco Central establece como objetivos centrales velar por la estabilidad de la moneda y promover la estabilidad de los sistemas de pago. En un contexto dinámico como el que vivimos, ello significa incorporar la realidad de un entorno cada vez más complejo. El Banco no puede quedarse atrás; debemos fortalecer nuestro proceso de decisión de política monetaria, incorporando mejores prácticas internacionales, así como desarrollar mayores capacidades que permitan identificar, monitorear, comunicar y mitigar los riesgos financieros.

El Banco debe ser capaz de robustecer la aplicación del marco de metas de inflación en un contexto macroeconómico cambiante, tanto a nivel externo como interno. Del mismo modo, debemos ser capaces de identificar, monitorear y mitigar riesgos para la estabilidad financiera en un mercado que se caracteriza por su alto dinamismo y globalización. Más aún, debemos ser capaces de entender



las interacciones, complementariedades y tensiones que se producen entre estos dos ámbitos. Para ello debemos consolidar y desarrollar capacidades analíticas en aspectos y desafíos de largo plazo en temas macroeconómicos y financieros, lo que nos permitirá consolidar un liderazgo intelectual en la comunidad de bancos centrales, especialmente de países emergentes.

Entre los ámbitos prioritarios de acción en este foco destacan:

- Fortalecer el ciclo de formación, decisión, comunicación y evaluación de la Política Monetaria.
- Desarrollar capacidades analíticas en aspectos y desafíos de largo plazo en temas macroeconómicos y financieros.
- Fortalecer la capacidad para detectar y evaluar riesgos presentes y emergentes para la estabilidad financiera, avanzar en el plan de trabajo para la implementación de la legislación requerida, así como de acciones de política financiera (PF) de manera integrada con el mundo.
- Desarrollar herramientas de comunicación en el ámbito de la estabilidad financiera que se relacionen con otras políticas del Banco Central de Chile en esta materia.

Para ello, este Foco contempla dos iniciativas:

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

Esto incluye: i) consolidar la primera etapa, y diseño de la segunda etapa de la agenda de modelación económica; ii) profundizar la comunicación analítica de las decisiones de Política Monetaria, y iii) desarrollar un repositorio de micro datos para análisis económico.

Esta iniciativa contempla tres líneas de acción:

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

Con lo señalado se espera consolidar y profundizar el desarrollo de la agenda de modelación macroeconómica, incorporando prácticas de frontera, con especial foco en la interacción con ámbitos financieros. Asimismo, se busca 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.

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

Esto incluye: i) definir una agenda de política financiera y de un plan de investigación consistente; ii) incorporar en el *Informe de Estabilidad Financiera* metodologías de monitoreo de riesgos de manera prospectiva, y diseñar productos de comunicación adecuados para distintas audiencias.

liderazgo intelectual

capacidades analíticas

Política Monetaria

implementación de la legislación

evaluación de riesgos

acciones en temas financieros

La iniciativa contempla cinco líneas de acción:

- 1.d Agenda de política financiera.
- 1.e Estrategia de comunicación de análisis de estabilidad financiera.
- 1.f Incorporación de microdatos al análisis de estabilidad financiera.
- 1.g Inteligencia de mercado.
- 1.h Simplificación regulatoria.

De este modo se definirá una agenda de política financiera que consolide el rol del Banco en materia de política de estabilidad financiera y contribuya a su liderazgo intelectual en esta área. Asimismo, se busca enriquecer el análisis económico y financiero sistematizando, incorporando y generando información a partir de bases micro, lo que contribuirá adicionalmente a consolidar el monitoreo de riesgos y su comunicación, priorizando ámbitos de mayor preocupación, y fortaleciendo vínculos con análisis macro. Por último, con las acciones de esta línea se persigue perfeccionar la regulación financiera de competencia del Banco, ya sea para incorporar nuevas normas que den cuenta de riesgos emergentes, como eliminando normas obsoletas o simplificando procedimientos que faciliten el cumplimiento de normas necesarias.



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.

La comunicación es fundamental para el funcionamiento de las organizaciones, especialmente para una institución autónoma con una función pública, como el Banco Central de Chile. A través de las comunicaciones, el Banco no solo proyecta una imagen a la ciudadanía, sino que también escucha y dialoga con actores claves, y contribuye a formar las expectativas sobre la base de las cuales los agentes económicos reaccionan a sus decisiones de política. Las comunicaciones electivas requieren a la vez, reconocer a los distintos interlocutores y referentes del Banco, adecuando la forma y contenido de las mismas a sus preocupaciones y necesidades.

Para dar cuenta de este conjunto de desafíos, el Banco requiere ampliar el enfoque estratégico de sus comunicaciones, identificando tipos de audiencia, contenidos, medios y mensajes que privilegien los objetivos de largo plazo de la institución, además de constituir un apoyo efectivo para cumplir su mandato. Dicha estrategia debe contemplar comunicaciones en ambos sentidos, así como mecanismos de interacción a través de los medios y otras instancias más directas. Por último, la estrategia de comunicaciones debe ser capaz de alinear las percepciones con lo que hacemos, incluyendo ajustes en ambas dimensiones.

relación con grupos de referencia

confianza institucional

Estrategia posicionamiento

comunicacional

mecanismos de retroalimentación

efectividad de las comunicaciones

El Banco formulará una nueva política y estrategia de comunicaciones y de relacionamiento con grupos de referencia relevantes, privilegiando la construcción de confianza en la institución, a través de mecanismos regulares de retroalimentación y análisis de su efectividad, que permita evaluar el posicionamiento en los grupos de referencia relevantes.

Este foco se expresa en una iniciativa central:

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

La iniciativa se estructurará 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.

Sobre la base de lo anterior se espera desarrollar una interacción más efectiva y regular con actores relevantes, que permita al Banco entender mejor su entorno, complementar la información cuantitativa con la que cuenta, responder mejor a las necesidades del público y mejorar la comprensión de sus acciones y del contexto que las justifica, redundando todo ello en un fortalecimiento de la confianza en la institución.



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.

Con el objetivo de desarrollar una visión comprehensiva y equilibrada del funcionamiento del Banco, se requiere revisar la adecuación de las instancias de trabajo del Consejo y la alta administración, en las áreas relevantes de su gestión, asegurando una definición clara de responsabilidades en las distintas áreas y simplificación de los procesos.

La autonomía no solo involucra independencia, sino también responsabilidad. Ello incluye una administración responsable de los recursos humanos y materiales involucrados en la gestión, mediante la imposición de altos estándares de exigencia en términos de eficiencia y productividad.

En los próximos años esa responsabilidad se expresará en una adecuación de las instancias de trabajo del Consejo y la alta administración abarcando a todas las áreas relevantes de su gestión; una mayor 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.

visión comprehensiva y equilibrada

delegación de facultades

colaboración entre áreas

definición de responsabilidades

trabajo en equipo

rendición de cuentas

agilización de procesos

Este foco se expresa en una iniciativa central:

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

Esta iniciativa abarca los niveles de autoridad, funciones, roles, responsabilidades y rendición de cuentas; el balance entre riesgo y eficiencia, innovación, flexibilidad y agilidad organizacional en la toma de decisiones; la gestión financiera de las operaciones y del patrimonio del Banco, la incorporación de principios y prácticas de gestión sustentable al conjunto de las actividades del Banco, y aspectos de cultura de colaboración y trabajo en equipo.

Contempla cuatro líneas de acción:

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

De aquí se espera consolidar un Gobierno Corporativo que simplifique las etapas, reduzca los tiempos y empodere equipos gerenciales en el proceso de toma de decisiones, con el fin de dotar al Banco Central de Chile de capacidad de adaptación, para enfrentar los cambios del entorno y los desafíos futuros y mejorar su eficiencia operativa. Adicionalmente, se busca fortalecer la sustentabilidad del Banco a través del tiempo, sea en sus aspectos financieros como ambientales.



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.

Los cambios tecnológicos están transformando y creando nuevas formas de hacer negocios y están impactando a muchas organizaciones e instituciones en el mundo, incluyendo a los bancos centrales. Aunque a lo largo de los años el Banco Central de Chile ha realizado inversiones importantes en la modernización de sus sistemas, aún es necesario fortalecer una cultura de innovación en el ámbito de las tecnologías de información, con el propósito de comprender y gestionar los cambios tecnológicos que puedan afectar nuestra gestión, el desarrollo de la industria financiera y el funcionamiento de la economía.

En particular, el Banco Central de Chile debe ser capaz de comprender y analizar el impacto de las tecnologías disruptivas en distintos ámbitos, evaluar la adopción de tecnologías emergentes que resulten relevantes para mantener la disponibilidad y calidad de los servicios que presta, y perfeccionar oportunamente el marco regulatorio para avanzar hacia servicios financieros más eficientes, inclusivos y confiables.

Para ello el Banco debe ser capaz de enriquecer su conocimiento y cultura institucional respecto a los cambios tecnológicos y sus implicancias a nivel de riesgos y oportunidades, además de evaluar su incorporación al negocio en los distintos ámbitos del Banco (macroeconómico, financiero, estadístico y operacional). Asimismo, el Banco debe fortalecer su coordinación con otras instituciones en relación con los cambios tecnológicos y para el intercambio de información y buenas prácticas, así como evaluar políticas y regulaciones que sean necesarias.

Este foco se expresa en una iniciativa:

Desarrollar capacidades de gestión interna y de regulación frente a Tecnologías Disruptivas (TD) para los modelos de negocio del Banco y de los intermediarios financieros.

Esto incluye estudiar y evaluar los desarrollos que podrían impactar al Banco y a los intermediarios financieros. Entre estos se cuentan las tecnologías basadas en libros de registro distribuidos, criptomonedas, monedas virtuales, *big data* (captura, análisis y transformación de información desestructurada), *crowd computing* (transformación de costos fijos en variables), *cloud computing* (capacidad de utilizar procesamiento a demanda en la nube) y *sandboxes* (aplicaciones experimentales que operan en ámbitos aislados), entre otros.



coordinación con otras instituciones
intercambio de información
buenas prácticas
riesgos y oportunidades
desarrollo de conocimiento
Cambios tecnológicos

La iniciativa contempla tres líneas de acción:

- 4.a Observatorio Tecnológico.
- 4.b *TechLab*.
- 4.c *FinLab*.

Con el trabajo en estas líneas se espera 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. También aspiramos perfeccionar oportunamente el marco regulatorio para avanzar en aquellos ámbitos que representen una oportunidad para fortalecer el sistema financiero y mitigar riesgos en caso que algunas de esas tecnologías se masifiquen en la industria financiera.



FOCO 5

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

Los mejores empleadores en el mundo actual muestran una dedicación genuina por las personas que trabajan en la organización, gestionan una cultura definida y positiva creando un ambiente gratificante. Lograr ser un empleador de excelencia significa para el Banco Central de Chile cumplir nuestra misión con eficiencia, aplicando nuestros valores, mejorando continuamente nuestro quehacer habitual, considerando las mejores prácticas, desarrollando nuestro talento, el trabajo en equipo y fomentando la innovación.

Para ello debemos contribuir a generar una cultura que propicie un liderazgo inspirador, la colaboración entre áreas para lograr desempeños excepcionales, en un entorno de confianza que fomente la participación y la igualdad de oportunidades a base del mérito profesional y humano.

reconocimiento y promoción de valores
retención de talentos
motivados y comprometidos
gestión de personas
continuidad operacional
Empleador de excelencia

También debemos seguir desarrollando nuestra capacidad y liderazgo técnico a nivel nacional e internacional, con los más altos estándares éticos y un fuerte sentido de compromiso, pertenencia y orgullo organizacional.

Entre los principales desafíos en este ámbito están el fortalecer políticas, metodologías y procesos en la gestión de personas, tomando en cuenta el ciclo de vida de los colaboradores (selección, desarrollo, compensación y promoción, entre otros elementos), métricas de desempeño (rotación, clima, productividad) y otros, como reconocimiento y promoción de valores. Ello requiere identificar áreas prioritarias para mejorar la propuesta de valor para atraer y retener talentos, fortalecer los procesos de gestión de personas y reforzar competencias críticas para asegurar continuidad operacional.

Este foco consta de dos iniciativas:

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.



Contempla dos líneas de acción:

- 5.a Reforzar y potenciar la oferta de valor del Banco hacia sus empleados.
- 5.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.

2. Fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión de personas, alineados a 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.

Contempla una línea de acción:

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

Esto consiste en 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.

Calendario de planificación:

El calendario planificado para el desarrollo de las iniciativas estratégicas y sus líneas de acción se muestra en el cuadro siguiente:

Foco	Iniciativa / Líneas de acción	2018	2019	2020	2021	2022
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.	1. Fortalecer la capacidad analítica que sustenta el proceso de decisión de la Política Monetaria, incorporando mejores prácticas internacionales.					
	1.a. Agenda modelación.					
	1.b. Estrategia de comunicación al análisis de PM.					
	1.c. Incorporación de microdatos al análisis de PM.					
	2. Desarrollar capacidades analíticas para identificar, monitorear y comunicar riesgos financieros.					
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.	2.a. Agenda de política financiera.					
	2.b. Estrategia de comunicación de análisis de EF.					
	2.c. Incorporación de microdatos al análisis de EF.					
	2.d. Inteligencia de mercado.					
	2.e. Simplificación regulatoria.					

Foco	Iniciativa / Líneas de acción	2018	2019	2020	2021	2022
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.	1. Adecuar la estructura de gobernanza institucional para aumentar la agilidad en la toma e implementación de decisiones. 1.a. Gobierno, estructura organizacional liviana con toma de decisión ágil y eficiente. 1.b. Optimización de procesos y balance de riesgo-eficiencia y gestión de cambio cultural. 1.c. Gestión integral del balance. 1.d. Banco sustentable.					
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.	1. Desarrollar capacidades de gestión interna y de regulación frente a Tecnologías Disruptivas (TD) para los modelos de negocio del Banco y de los intermediarios financieros. 1.a. Observatorio Tecnológico. 1.b. <i>TechLab</i> . 1.c. <i>FinLab</i> .					
5. Ser un empleador de excelencia, ofreciendo una propuesta de valor que inspire a las personas y equipos a desplegar y desarrollar su máximo potencial, en un ambiente colaborativo, de aprendizaje continuo, de desafío profesional y humano; logrando atraer y comprometer a los mejores talentos, alineados con los objetivos estratégicos y los valores del Banco.	1. Atraer y retener talentos, identificando y formando personas motivadas y comprometidas que representen los valores institucionales. 1.a. Reforzar y potenciar la oferta de valor del Banco hacia sus empleados. 1.b. Evaluación de alternativas de un sistema de desarrollo segmentado. 2. Fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión de personas, alineados a la cultura y los valores organizacionales. 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.					



PLAN ESTRATÉGICO 2018-2022
EL PROYECTO DE TODOS