



CONSEJO DIRECTIVO

Los Directores que suscriben, han estimado conveniente someter a la consideración del Honorable Consejo el presente documento de evaluación de la labor cumplida, para su estudio, aprobación y posterior conocimiento de los ejecutivos y trabajadores del Banco.

Ha transcurrido un año desde que S.E. el Presidente de la República nos designara, en su representación, en el Consejo Directivo del Banco del Estado de Chile.

Creemos que cumplido ese lapso de actividades, es conveniente hacer un balance del trabajo realizado y contrastarlo con los objetivos y finalidades que el H.Consejo se propuso impulsar y materializar en el período 1990-1994, según quedó establecido en el documento "Situación Actual y Estrategia de Crecimiento", sancionado en el mes de Junio del año recién pasado.

Este balance permitirá evaluar el real avance en esta tarea e identificar aquellas áreas del quehacer del Banco en donde es necesario desarrollar mayores esfuerzos para alcanzar la modernización y los niveles de eficiencia que le son exigibles como empresa del Estado, al servicio de la colectividad nacional.

Los objetivos trazados por el Consejo Directivo del Banco son:

- I Dentro de la orientación básica de reafirmar el rol de liderazgo que tradicionalmente tuvo el Banco del Estado, lo cual significa retomar un papel activo en el sistema financiero y modernizar su tecnología, los principales objetivos específicos identificados son los siguientes:
 - a) Desarrollo institucional, que deberá materializarse en los siguientes ámbitos:
 - i) Fortalecer la presencia del Banco en el mercado, de acuerdo con su tamaño, red de sucursales y recursos.
 - ii) Readecuar su organización y manejo administrativo orientándolo hacia el servicio a sus clientes, el que deberá ser más eficiente en términos de costos y calidad.
 - iii) Incorporar tecnologías y crear filiales, acordes al desarrollo que ha alcanzado el sistema financiero chileno.
 - iv) Definir e implementar una política de personal que satisfaga la necesidad de reglas claras y no discriminatorias para los trabajadores del Banco y que contribuya al logro de un mejor nivel de productividad.
 - b) Reasumir su rol de institución de fomento, tanto del ahorro como de la inversión, especialmente en la contribución, por vía del acceso al crédito, al desarrollo de la mediana y pequeña empresa.
 - c) Mejorar significativamente la atención a los clientes y al público en general que utilizan los servicios del Banco. Complementariamente, dentro de este objetivo, está el desarrollo de la banca de personas.



- d) Toda la acción del Banco deberá inspirarse, como norma permanente de conducta, en la limpieza moral y la probidad administrativa, al servicio sólo de los intereses del país.

II ASPECTOS POSITIVOS QUE DEBEN DESTACARSE

La labor desarrollada durante el año 1990 ha permitido avanzar en la concreción de algunas de esas finalidades.

En un sentido general cabe anotar la decidida voluntad de la nueva administración, en orden a recuperar para el Banco del Estado el papel de coadyudante del desarrollo nacional, mediante la implementación de políticas crediticias de contenido social y de fomento de las actividades productivas.

Durante un largo tiempo estas finalidades tradicionales de la Institución fueron postergadas, más que en función de objetivos alternativos de crecimiento, como una consecuencia de una estrategia que tendió en la práctica a restar presencia e importancia al Banco en el concierto de las demás entidades financieras y a preparar su privatización posterior.

Esta es una tarea de recuperación paulatina que deberá continuar este año y los venideros y que para su éxito no sólo requerirá de los buenos propósitos de sus ejecutivos y trabajadores, sino además de la modernización de su organización, procedimientos e infraestructura y del mejoramiento de su eficiencia.

En este último aspecto, se han realizado en el último año, progresos importantes, entre los que cabe destacar:

- a) La creación de nuevas unidades operativas como las Gerencias de Grandes Empresas, y la de Medianas y Pequeñas Empresas.
- b) El incremento de las operaciones de crédito hipotecario para vivienda, en particular de la subsidiada.
- c) La mantención y fortalecimiento de las líneas de crédito para actividades productivas.
- d) El crecimiento de las cuentas de ahorro y el consiguiente aumento en la captación de recursos por esta vía.
- e) El mejoramiento de los sistemas de información administrativos y financieros.
- f) Las iniciativas tendientes a mejorar el servicio de los clientes, que han significado la extensión de la red en líneas de sus sucursales, la instalación de nuevos cajeros automáticos y máquinas para consultas de saldos, la inauguración de nuevas agencias, la remodelación y reposición de locales, la habilitación de centros de pago, la renovación de equipos de comunicación, computación e impresión y la eliminación de ciertos convenios para el pago de servicios, que recargaban innecesariamente el trabajo cotidiano de los cajeros.



Es también propio referirse en este examen de los aspectos positivos del actuar del año recién pasado, a las medidas adoptadas para descentralizar la toma de decisiones en las regiones y agencias, mediante la delegación de mayores facultades y atribuciones en esos niveles.

Asimismo, en el curso del mismo año se iniciaron los estudios para la creación de la Filial de Leasing del Banco del Estado, empresa que ha iniciado recientemente sus actividades.

En este período el Banco debió también dedicar sus esfuerzos a investigar diversas operaciones efectuadas por la Administración pasada, que provocaron severo daño patrimonial y una mala imagen pública de la Institución. Algunas de esas investigaciones han dado lugar a acciones judiciales para perseguir y hacer efectivas las responsabilidades penales y civiles involucradas. Los resultados de esas investigaciones aún se encuentran pendientes.

Es de toda justicia destacar en este examen, la responsabilidad y voluntad de cooperación que los trabajadores han demostrado en la consecución de estos propósitos. Ha sido tradicional la identificación que el personal tiene con su Institución y podemos afirmar que en este lapso tal condición ha quedado corroborada. Una negociación colectiva afinada en un tiempo breve, gracias a la capacidad de entendimiento y diálogo demostradas tanto por los trabajadores como por sus representantes sindicales, son testimonio de lo expresado. El éxito de las tareas que quedan por realizar, que debemos señalar son aún numerosas, sólo podrá alcanzarse en medida importante con la contribución de ejecutivos y trabajadores actuando de consuno. Estamos ciertos que ello ocurrirá, en la medida que el personal vaya asumiendo que el proceso de modernización del Banco del Estado constituye un desafío insoslayable para su permanencia y desarrollo y que los beneficios de este proceso alcanzarán también a sus trabajadores.

III TAREAS QUE ES PRECISO CUMPLIR EN EL CORTO PLAZO

No obstante lo dicho en los acápite anteriores, en nuestra opinión el avance en el programa de modernización y en el proceso de hacer más eficiente la administración del Banco del Estado ha sido en algunas áreas extremadamente lento y en otras casi inexistente.

No se trata en esta ocasión de analizar las causas de que así haya ocurrido, entre las que no está ajena el tamaño y complejidad de la Institución. Lo que sí corresponde, es identificar esas áreas y fijar las tareas que deben cumplirse para superar esa situación.



1. Gerencia de Estudios, Racionalización y Métodos

Los esfuerzos que se han hecho para impulsar este proceso de modernización han logrado, con el apoyo de las respectivas gerencias, los éxitos a que se ha aludido precedentemente. Creemos sin embargo, que es indispensable la estructuración de una unidad operativa dentro de la orgánica del Banco, que tenga la responsabilidad de estudiar, proponer e implementar permanente y sistemáticamente, el cambio y perfeccionamiento de los sistemas, métodos y procedimientos en operación en el Banco.

Esta oficina de Estudios, Organización y Métodos, debe ser creada con un nivel de Gerencia bajo la dependencia de la Gerencia General Ejecutiva. Los programas que desarrolle y el control del cumplimiento de sus labores, deberá ser preocupación preferente del Comité Ejecutivo del Banco.

Para cumplir sus delicadas funciones, debe ser dotada de personal especializado y de amplia experiencia en técnicas de racionalización administrativa.

La jefatura corresponderá que sea ejercida por un profesional de alto nivel de preparación en este campo, cuya experiencia provenga, en lo posible, de su desempeño en empresas de consultorías bancarias de reconocida solvencia.

Para la provisión del cargo de jefatura y de aquellos de carácter técnico especializado, deberá llamarse a un concurso con participación de funcionarios del Banco y de personal externo a él.

2. Administración de Personal

El documento sobre Estrategia de Crecimiento a que se ha aludido, fijó entre sus objetivos definir y desarrollar una política de personal que garantice reglas imparciales y transparentes para la capacitación, ingreso, evaluación y ascenso de los trabajadores. En otros términos, definir un sistema de carrera funcionaria que asegure a todo empleado del Banco del Estado, que el mérito en su desempeño, la formación y estudios que acredite, como su antigüedad, serán los únicos elementos que serán considerados para determinar su progreso en el grado de ingreso hasta el nivel donde esa carrera deba terminar.

En el pasado reciente los trabajadores del Banco fueron testigos de cómo la ausencia de reglas objetivas que regularan los nombramientos y ascensos, significaron postergaciones e incluso detrimentos arbitrarios, que nada justifican.

Esta situación perjudica y desalienta al funcionario meritorio, al que ha sacrificado su tiempo de descanso para capacitarse o mejorar su nivel de estudios y a quien cumple adecuadamente sus funciones, se proyecta negativamente en la motivación para mejorar el rendimiento y la productividad y,



entre otros, es factor responsable de la baja eficiencia operativa del Banco.

En el lapso transcurrido se han producido avances que , a nuestro juicio, son insuficientes.

En efecto, se han adoptado medidas para rectificar injusticias; se ha trabajado en mejorar los índices de ausentismo; se ha aprobado recientemente un reglamento de reclutamiento e ingreso de personal, y, principalmente, se ha conseguido precisar cuales son los principales problemas que deben solucionarse para contar con un régimen de administración de personal adecuado a las necesidades y requerimientos de la Institución y que al mismo tiempo otorgue garantías de objetividad y transparencia a los trabajadores.

De ahí que, en la actualidad sea posible fijar algunas tareas concretas que deberán materializarse a corto y mediano plazo.

Ellas podrían sintetizarse en el propósito de estructurar un sistema de carrera funcionaria que cumpla las siguientes finalidades:

- a) Permitir que el Banco cuente con un sistema de ingreso que garantice la selección e incorporación del recurso humano más idóneo y calificado.
- b) Establecer un sistema de capacitación y formación adecuado a las necesidades de la Institución y de su proceso modernizador.

Este debe habilitar a los funcionarios para desempeñarse con idoneidad en los cargos de mayor complejidad y exigencia a los que vaya adhiriendo dentro del desarrollo de su carrera. Factor esencial de este sistema debe ser la utilización efectiva de las destrezas y capacidades adquiridas por los trabajadores, mediante su destinación a empleos que les permitan desarrollarlas. Igualmente importante es que los programas de capacitación que se pongan en aplicación respondan exactamente a los requerimientos del Banco.

- c) Regular un proceso de evaluación funcionaria que dé lugar a la calificación objetiva de los méritos y deméritos de los trabajadores y, a su ordenamiento escalafonario, de acuerdo con los resultados de esa evaluación y de la antigüedad.
- d) Establecer un régimen de ascensos que junto con los factores de mérito y antigüedad, considere exigencias de capacitación, formación y estudios, en forma que el progreso jerárquico vaya aparejado con el nivel de tecnificación que las plazas de grados superiores exigen.



CONSEJO DIRECTIVO

Todo régimen de ascenso debe considerar, la posibilidad de promociones o nombramientos entre plantas o escalafones diversos. Tal condición permite que en sus niveles intermedio o superiores pueda existir una comunicación que autorice el ingreso de funcionarios de la misma institución a una línea de especialización diversa, cuando razones calificadas así lo aconsejen.

Esta modalidad es de clara utilidad para la institución, que puede requerir el fortalecimiento de puntos claves de su estructura operativa en un momento determinado. Asimismo, abre también para los funcionarios de todas las plantas, perspectivas de movilidad entre su actual cargo y otros empleos de distinta especialidad para los cuales pueden quedar habilitados por la capacitación o el nivel de estudios que posea o alcance, en el transcurso de su vida activa.

- e) El sistema de provisión de empleos debe estar complementado por un proceso de descripción de cargos y de determinación de requisitos para servirlos. Este debe identificar las funciones y cargos genéricos de mayor relevancia en el quehacer de la Institución y fijar las condiciones que deberán acreditarse para desempeñarlos.
- f) Finalmente, en este ámbito deberá definirse también el nivel jerárquico hasta donde alcanza la carrera funcionaria, a partir del cual los cargos serán de libre designación del Comité Ejecutivo, condicionado o no a la realización de concursos de oposición internos y externos.

Todos los factores analizados deben estar regulados en íntima armonía y concordancia, ya que forman parte de un solo todo.

Las ideas anunciadas son presupuesto de un sistema de carrera funcionaria que pretende ser eficiente y justo.

Útil a la institución, interesada en contar con un régimen de administración de personal equitativo y eficaz. Necesario y conveniente, a su turno, para los trabajadores del Banco, en cuanto garantizará al personal meritorio y capacitado, el reconocimiento a su esfuerzo, mediante ascensos y nombramientos que determinarán su paulatino progreso a cargos de mayor responsabilidad y mejor remuneración, sobre la base de reglas objetivas y transparentes.

Los aspectos abordados, hacen necesario que a la brevedad se proceda al estudio y aprobación de normas sobre las siguientes materias:

- a) Descripción de cargos y requisitos para servirlos
- b) Capacitación de personal



- c) Evaluación del desempeño funcionario
- d) Ascensos y nombramientos

Esos estudios y reglamentos deberán recoger los principios y contenidos generales a que se ha aludido precedentemente.

Las tareas que deben acometerse, no pueden ser obstáculo para la provisión en el más breve plazo, de un conjunto de cargos de nivel superior que permanecen sin nombramientos en propiedad. Tales designaciones corresponde que se efectúen a la luz de los principios generales enunciados.

3. Construcción de Obras y Adquisiciones de Bienes y Servicios

La posición de liderazgo a que aspira el Banco y el significativo volumen de adquisiciones y contrataciones que normalmente realiza, confluyen para hacer evidente la necesidad de que en procedimientos se rija por normas de la máxima transparencia, que proyecten la imagen de probidad que fue tradicional en el Banco.

Para conseguir esa transparencia operativa el Banco, por acuerdo del Directorio ya adoptado, deberá convocar públicamente a la formación de nuevos registros donde podrán inscribirse los proveedores, contratistas, subcontratistas, proveedores de bienes y servicios profesionales y en general todos los interesados en convenir con el Banco algún género de prestación.

Estos nuevos registros, para poder cumplir con los objetivos propuestos, deberán regirse por un reglamento claro y explícito donde se establezcan, entre otras disposiciones, las siguientes:

- a) Cada registro deberá tener un número limitado pero amplio de inscritos, y una lista de interesados en incorporarse a él.
- b) Si una firma o persona inscrita no participa en dos o tres propuestas consecutivas solicitadas en su registro, será borrada de él, como también lo será el inscrito que por tercera vez consecutiva no alcanza a calificar dentro de las tres propuestas más convenientes dentro de su registro.

Los procedimientos anotados propenden a asegurar que los inscritos en los diferentes registros se presenten permanentemente a propuestas. Asimismo, la posibilidad de ser eliminados del registro es un acicate para mantener sanas normas competitivas en precios y calidades razonables.



- c) Los registros de contratistas tendrán la calidad de públicos, y periódicamente se llamará a nuevos interesados a formar parte de él.
- d) En cuanto a los procedimientos para la contratación de obras y para la adquisición de bienes y servicios, la regla general será la propuesta pública, a la que como su nombre lo indica, se convocará a todos los contratistas o proveedores inscritos en el respectivo registro.

Asimismo, el reglamento deberá contemplar la convocatoria a propuesta privada de a lo menos tres contratistas o proveedores inscritos en el registro correspondiente en los casos siguientes:

- cuando el costo de la obra o de la adquisición no exceda del monto que se estime prudente fijar o,
- cuando concurren otras razones fundadas - calificadas por el Comité Ejecutivo - que hagan difícil o inconveniente convocar a propuesta pública.

En todo caso, no podrá convocarse a propuesta privada a aquellos contratistas o proveedores que hayan participado en una anterior, mientras todos los otros inscritos no hayan tenido la misma oportunidad.

Finalmente, para las obras de reparación o refacción de escaso valor y para las adquisiciones de poco monto, podrá utilizarse el procedimiento de contratación directa de alguno de los contratistas o proveedores inscritos en el registro, siempre que se cuente con tres cotizaciones proporcionadas por contratistas o proveedores inscritos.

La Gerencia competente deberá proponer las normas reglamentarias que recojan los principios anunciados, en el tiempo más breve posible.

IV INVESTIGACIONES DE HECHOS IRREGULARES OCURRIDOS DURANTE LA ADMINISTRACION PASADA

Una de las preocupaciones del Consejo del Banco ha estado orientada a otorgar máxima corrección y transparencia a las actividades de la Institución.

El Consejo considera que el principio de probidad administrativa debe constituir un elemento rector de ese actuar.

Con ese objeto, se han puesto en marcha diversas medidas que comenzaron a aplicarse durante el año recién pasado y que deberán continuar desarrollándose. Entre ellas, cabe destacar el estudio de nuevas disposiciones en materia de registro de contratistas, proveedores y prestadores de servicios, y normas acerca de los



CONSEJO DIRECTIVO

procedimientos para la contratación de obras y la adquisición de bienes y servicios.

Otro aspecto del mismo campo, atañe al pasado y se refiere a la investigación y determinación de responsabilidades por hechos irregulares ocurridos en la Administración anterior, que han provocado un severo daño patrimonial al Banco y que, incluso, revisten caracteres de delito.

El Directorio ha dado primera importancia a este tema ya que es su deber preservar el patrimonio de la institución y denunciar aquellos hechos que puedan afectar la responsabilidad de los involucrados, pero además porque estima indispensable proyectar una imagen de transparencia y probidad ante el personal y el país, que pasa necesariamente por la investigación de esos hechos.

Conforme con el criterio indicado, el Directorio en el ejercicio de sus atribuciones ha solicitado a la Administración del Banco la mayor celeridad en las labores de indagación de tales hechos irregulares, que por propia iniciativa de la Superioridad de la Institución se iniciaron inmediatamente de asumidas sus funciones ejecutivas.

Es del caso destacar en tal sentido, la labor desplegada por una comisión de alto nivel, presidida por el Vicepresidente, que tuvo a su cargo la investigación de las operaciones swaps, de adquisición de formularios y otras.

Sin embargo, debemos dejar constancia que hasta el momento no se han producido resultados concretos en las acciones judiciales que fueron consecuencia de dichas investigaciones de carácter administrativo. Creemos, por ende, que debe insistirse en la necesidad de agilizar los procesos con el objeto de adelantar en la determinación de las responsabilidades correlativas y en la recuperación de los recursos respectivos.

Estimamos que ésta es una iniciativa para dar señales inequívocas de la voluntad de la administración en orden a hacer efectivas esas responsabilidades, como a la circunstancia que hechos como los referidos no deben volver a repetirse.

En este mismo aspecto, creemos que deben desarrollarse esfuerzos con el propósito de mejorar los procedimientos y la metodología aplicada por la Contraloría del Banco. Sus investigaciones y sus conclusiones deben estar orientadas más que a la descripción formal de los hechos, a la determinación efectiva de responsabilidades de carácter administrativo cuando así proceda, pero también a la proposición de medidas de carácter general conducentes a perfeccionar aspectos del desenvolvimiento del Banco donde se observen deficiencias.

Del mismo modo, debe agilizarse y hacerse más efectivo y expedito el sistema de inspección de agencias y oficinas, orientando el control preferencialmente a los indicadores de eficiencia operativa, más que a las actividades específicas y de detalle. Estas pueden ser revisadas selectivamente y, sólo en los casos en que se



CONSEJO DIRECTIVO

verifiquen observaciones o irregularidades, proceder a una inspección de detalles.

V MEJORAMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

Durante el curso del año recién pasado se han adoptado diversas medidas conducentes a mejorar la gestión administrativa del Banco.

El estudio del ausentismo laboral, el examen del desenvolvimiento del Servicio de Bienestar, el mejoramiento del sistema de información para la toma de decisiones del nivel superior y otras medidas ya adoptadas o en desarrollo, están indicando un camino que es útil y conveniente continuar activando en otras áreas.

En efecto, es esencial introducir perfeccionamientos, entre otros aspectos en:

- a) el manejo de los riesgos financieros del Banco, derivados de descalces o posicionamientos;
- b) los mecanismos adecuados de asignación de recursos presupuestarios, control de su cumplimiento y verificación de desviaciones;
- c) el control de gestión por centros de costos;
- d) la asignación de responsabilidades y el reconocimiento en el logro de metas específicas;
- e) el procesamiento y manejo de la información en los diferentes niveles operativos y de decisión, y
- f) en general, los que conduzcan a la racionalización del uso de los recursos y a integrar las decisiones individuales a la consecución de las metas institucionales.

VI DESREGULACION Y FILIALES

La desregulación de la actividad del BECH y el desarrollo de empresas filiales relacionadas con él es un camino indispensable para mejorar la rentabilidad de la Institución.

La Agencia de Valores creada en la administración anterior fue un paso positivo, como negativo fue la venta de las Compañías de Seguros.

La creación de la Empresa de Leasing por la actual administración corresponde a un paso muy importante en la dirección correcta que debe continuar en campos como los siguientes:

- Comisiones de Confianza (ampliando la actual)
- Empresa de Factoring
- Empresa de Capital de Riesgo



CONSEJO DIRECTIVO

- Servicio a Compañías de Seguros para administrar la colocación en proyectos habitacionales de sus créditos hipotecarios
- Seguros de Vida
- Seguros Generales
- Empresa de Turismo

Un elemento fundamental para la mayor eficiencia del conjunto BECH y filiales es la coordinación entre ellas que permitió el aprovechamiento de la sinergia que genera la acción conjunta.

Esto no se ha logrado con la Agencia de Valores que se ha desarrollado en forma independiente del BECH.

En relación a esta situación proponemos que en conjunto con los estudios de otras filiales se tomen algunas medidas conducentes a la mejor coordinación de las existentes:

- Incluir como políticas explícitas de cada Institución el apoyo a la actividad de las otras. En su relación con los clientes cada una debe inducir negocios con todas.
- Para la efectividad de la política anterior es necesario un conocimiento actualizado de los servicios financieros de cada una. Para este propósito sería conveniente realizar encuentros regulares entre los ejecutivos de crédito del Bech y los de la Agencia de Valores y Leasing en que se otorgue la capacitación requerida y se establezcan los sistemas operativos que faciliten la acción conjunta. Al mismo tiempo tales reuniones permitirán un conocimiento personal que es básico para la finalidad perseguida.
- Debe institucionalizarse un sistema periódico de evaluación de las acciones comunes, sea mediante reuniones periódicas de los directores de las tres entidades y sus ejecutivos superiores u otros medios idóneos.

EDUARDO ARRIAGADA MORENO
Director

FERNANDO BUSTAMANTE HUERTA
Director

ALEJANDRO HALES JAMARNE
Director

JAIME JARA MIRANDA
Director

firmas en el original

MP

Diciembre 1891