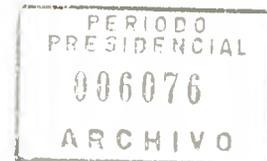


46-1-3



CONSEJO DIRECTIVO



Santiago, 13 de Enero de 1994

Señor
Patricio Aylwin Azócar
Presidente de la República
Palacio de la Moneda
Presente

Estimado Sr. Presidente:

Próximo a terminar su mandato y el desempeño del cargo de Director del Banco del Estado con que usted me honró, quiero manifestarle mi agradecimiento por haberme permitido desde éste y otros lugares colaborar con su gobierno, que para mi es la satisfacción de haber formado parte, aunque sea en forma modesta, del más brillante y exitoso gobierno que ha tenido Chile este siglo.

El cargo de Director del Banco ha sido un gran desafío. Después de haber participado en la fundación y puesta en marcha del Banco del Desarrollo, llegué aquí pensando que era un espacio mucho más amplio y significativo para traspasar a la actividad bancaria nuestros desafíos de conseguir que Chile supere el drama de la pobreza y en una convivencia más solidaria y equitativa transcurramos el camino de la modernidad.

Debo confesarle que de este sueño salgo defraudado. En dos documentos, el primero hace dos años y el segundo reciente que le adjunto, presenté mis puntos de vista sobre una orientación del Banco hacia el cumplimiento de su rol social. No se trata de que el Banco no tenga que ser un eficiente participante en el mercado financiero, sino que su objetivo, su preocupación sean tomar los espacios que no interesen a la banca privada y que corresponden al incremento del ahorro y hacia la bancarización de los pequeños y los pobres. El economicismo predominante entre los tecnócratas, si no está en contra de esta idea, la pospone en la búsqueda de la eficiencia y la rentabilidad que son sus preocupaciones centrales.

En esta misma dirección se centra una crítica muy extendida al personal del Banco, como falta de profesionalismo, anticuado y burocratizado. En el documento que le acompaño nuestro en cifras lo equivocado de esta leyenda negra. El Banco en



CONSEJO DIRECTIVO

este período con una adecuada conducción, pero sobre todo por su personal ha tenido resultados comparativamente mejores que la banca privada, supuestamente eficiente y moderna.

Pero sobre todo esto, la descalificación del personal hace que quienes tienen la responsabilidad de la conducción del Banco, no aprovechen la tremenda ventaja que implica un personal con "cultura japonesa" de lealtad y entrega a su institución que tan valioso podría ser aprovecharla. El éxito de la economía japonesa frente a la norteamericana resulta de que han sabido incorporar en la conducción de las empresas el arte de movilizar y unir las inteligencias y voluntades de todos para servir el proyecto conjunto.

Muchos otros conceptos podría agregar sobre este tema, si a usted le pareciera de interés tendría el mayor gusto en poder entregárselos.

Reiterando mi agradecimiento, lo saluda
con todo afecto,



EDUARDO ARRIAGADA MORENO
Director

REPENSANDO EL BANCO DEL ESTADO

EDUARDO ARRIAGADA MORENO
DICIEMBRE - 1993

I N D I C E

| | PAGINAS |
|---|---------|
| Introducción | 1 |
| 1.- La Misión del Banco del Estado | 3 |
| 2.- El Banco del Estado en el Programa de la Concertación | 6 |
| 3.- Desempeño del Banco del Estado durante la actual administración | 10 |
| 4.- La "cultura" del Banco del Estado | 17 |
| 5.- La carrera funcionaria en el Banco del Estado | 18 |
| 6.- La Estructura Superior del Banco del Estado | 22 |
| 7.- Estrategia de Desarrollo del Banco del Estado | 23 |
| Epílogo | 26 |

INTRODUCCION

En Febrero de 1992 presenté a consideración de los diferentes estamentos del Banco el documento "Pensar el Banco del Estado", en el cual dí a conocer mi apreciación sobre cual debería ser la misión del Banco, analizaba las políticas implementadas y planteaba mi posición sobre algunos aspectos relevantes: modernización, privatización, rol social y carrera funcionaria.

En la introducción de ese documento establecía: "debo señalar que en los Directorios del Banco o su filial en que he participado y que es la principal actividad que nos corresponde a los Directores, no he notado diferencias con Directorios de Bancos privados, salvo el interés por investigar y perseguir la culpabilidad de manejos incorrectos de los personeros del gobierno militar en el Banco. Un espíritu economicista y tecnócrata anima en general a las discusiones y preocupaciones, similar al que debe haber existido en la administración pasada. Para mí ha sido sorprendente haberme sentido participando en una actividad de desarrollo nacional más en el Banco del Desarrollo, que es un banco privado, que en el Banco del Estado".

A los pocos meses del término de mi labor como Director mantengo esta posición. Miro con gran optimismo el futuro del Banco que ha tenido un marcado éxito en su gestión por las adecuadas medidas tomadas en su operación y modernización y por la respuesta que su personal ha dado a los nuevos requerimientos de la entidad. Considero que falta definir con claridad e implementar medidas eficaces, para cumplir el llamado "rol social" del Banco, que no significa asumir en forma subsidiaria una tarea del Estado, sino ser su instrumento para desarrollar políticas de beneficio social que se le encarguen o que están naturalmente incluidas en las propias actividades del Banco.

En el período transcurrido he acumulado nuevas experiencias, y he recibido valiosos documentos, de los abogados Guillermo Hevia y Carlos Gallegos y de un conjunto de jóvenes profesionales del Banco, que han sido muy positivos para darme visiones y proposiciones que enriquecen mis conclusiones. El objetivo de este documento, es entregarle a las nuevas autoridades del país y a quienes asuman la dirección de la entidad, mi visión sobre los desafíos futuros y como encararlos, y las políticas a establecer y medidas a tomar para que el Banco continúe la excelente trayectoria que ha cumplido durante esta administración y supere las dificultades que ha tenido.

El documento de desarrolla en siete capítulos y un epílogo.

En los primeros capítulos se considera la "misión"

del Banco, tanto desde mi percepción como la propuesta en el Programa de Gobierno de la Concertación. Luego se describe el desempeño del Banco durante la actual administración y la llamada "cultura" del Banco. En los últimos capítulos se analizan la carrera funcionaria, la estructura superior y la estrategia de desarrollo.

El documento termina con un epílogo que sintetiza telegráficamente las principales consideraciones y aportes de esta reflexión del presente y futuro del Banco del Estado de Chile.

1.- La misión del Banco del Estado

El programa del próximo gobierno continuará en la línea básica de una gestión económica que trata de lograr que el país se desarrolle con un compromiso simultáneo de mayor crecimiento y justicia social. Estableciendo una economía que crezca dinámicamente y una sociedad presidida por un principio de equidad, de modo que los frutos del esfuerzo productivo se canalicen hacia la satisfacción de las necesidades de los sectores más pobres de la población.

Los objetivos de crecimiento, justicia social y participación se complementan y deben ser los principios ordenadores del desarrollo equitativo en democracia cimentado en la creatividad de trabajadores y empresarios, en el avance de la tecnificación y modernización, en un marco de mantención de los equilibrios macroeconómicos y de una efectiva y cada vez más amplia participación ciudadana en la propiedad, en la gestión y en el beneficio de los frutos del proceso productivo.

Un objetivo que ha tomado especial importancia para el próximo gobierno es la modernización de las empresas públicas para que operen con eficiencia económica y gestión técnica y administrativa independiente.

Se entiende por modernidad la aplicación de los cambios tecnológicos a los nuevos conceptos de organizaciones sociales y productivas. Eso es la modernidad en su concepción más elemental. Modernidad en que hay robótica, informática y sistemas de organización en que se proyectan nuevas relaciones en la sociedad.

Es necesario modernizar las empresas del estado. Se ha perdido el sentido, la entrega y la mística que motiva y apoya su eficacia. Debe desarrollarse creatividad dentro de ellas. La disposición frecuente a no comprometerse debe ceder el paso a un sano espíritu de riesgo y a una activa participación.

La aplicación de estos principios y conceptos por la Dirección y Administración del Banco del Estado no está limitada por su ley orgánica, ya que ésta le fija como objetivo prestar servicios bancarios y financieros con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales, objetivo que incluye las actividades que en el logro de políticas sociales pueda desarrollar la institución. Más aún establece que cuando sus servicios bancarios o financieros se presten al Estado por imperativo legal o por razones de interés público, el Banco tendrá derecho a una adecuada retribución que sería determinada mediante decreto supremo del Ministerio de Hacienda.

El Banco del Estado, que no debe privatizarse, debe ser en forma integral una empresa del Estado cuya legitimidad no puede ponerse en duda por su mayor o menor eficiencia, sino que debe constituir una herramienta esencial del Estado, para su estrategia de desarrollo económico. El Banco presta servicios bancario y financiero, favoreciendo el desarrollo de las actividades económicas nacionales, y el éxito de las políticas encaminadas al logro de la justicia social. El Banco en su función habitual actúa en el sistema financiero general pero deberá hacerlo específicamente en el nicho que dejan las actividades financieras, que no son solo un subproducto del funcionamiento del mercado, para alcanzar determinados objetivos de equidad. De esta manera el Banco en conjunto con su rol económico como entidad del sistema financiero tiene un rol social propio, que lo diferencia fundamentalmente de las otras entidades bancarias.

Este rol comprende:

- Promoción y fomento del hábito del ahorro.
- Realizar la tarea de incrementar el volumen de ahorro y de asegurar su inversión más provechosa satisfaciendo especialmente necesidades de crédito a mediano y largo plazo.
- Servicios bancarios que no son rentables para la actividad privada, pero sí desde un punto de vista social. Extender servicios bancarios a los sectores modestos que no lo tienen.
- Realizar actividad bancaria en lugares que no son rentables para la banca privada, proporcionando así servicio bancario al total de la población del país.
- Desarrollo de micro y pequeña empresa.
- Canalizar recursos de largo plazo a sectores postergados de la economía.
- Apoyo al préstamo hipotecario habitacional subsidiado.
- Ahorro y créditos para pequeños agricultores y campesinos.
- Realizar actividades de apoyo a sectores determinados: créditos a retornados, créditos a víctimas del aluvión, etc.

El cumplimiento de su función social no lo exime, más aún le hace más exigente una acción transparente y eficiente y un adecuado uso de sus recursos.

El Banco requiere una gestión que establezca un

positivo avance en sus procesos de modernización tecnológica y organizacional como procesos permanentes que impulsen la creatividad y la innovación.

El Banco cumplirá su función con mayor integridad si consigue profundizar en sus funcionarios un rol de servidores públicos eficientes y motivados. Los empleados del Banco del Estado no deben ser funcionarios bancarios intercambiables con el resto del personal del sistema financiero, sino que deben tener un espíritu de servicio público, una mística y una entrega a su trabajo que apoye la eficacia de su acción. Para el funcionario del Banco del Estado el cliente no es una fuente de ingresos para mejorar las utilidades, sino un agente de desarrollo al que se le apoya por el interés público.

Se trata de conformar un estamento de personal solidario, creativo, eficaz e innovador. La llamada "cultura" de los funcionarios del Banco del Estado recoge lo básico de estos requerimientos, pero no cabe duda que es preciso intensificarlos y conseguir que las políticas de personal sean consecuentes con ellos. Políticas de personal que reconozcan al hombre como centro del esfuerzo modernizador y que se abran a nuevas formas de acción en las relaciones humanas. Políticas que establezcan una carrera funcionaria que reconozca el mérito y la eficiencia y sancione la incompetencia. Funcionarios seleccionados por su idoneidad ética y técnica. Procesos de formación y capacitación que fomenten el espíritu creativo. Políticas que deben incorporar la participación de los trabajadores.

Al Banco del Estado se le evalúa su eficiencia en las cifras de rentabilidad que arroja su balance, y se critican las ventajas que tiene con respecto a la banca privada de tener la cuenta única fiscal y manejar el ahorro nacional. Al juzgarlo así no se considera el costo de las actividades que corresponden a su misión social. Sería conveniente hacer transparente esta situación intentando un balance social que estableciera el costo que para el Banco tiene la realización del conjunto de actividades que no tienen rentabilidad privada.

También es necesario considerar que, el Banco paga un impuesto mayor que la Banca Privada, ésta tributa un 15% y el Banco del Estado un 40% adicional. Esta inequidad tributaria no tendría importancia en la medida que el Estado acoja esta tributación como un aporte que pudiere el propio Estado revertirlo en subsidios requeridos para el financiamiento de la política social que realiza a través del Banco.

2.- El Banco del Estado en el Programa de la Concertación

El Programa de la Concertación para el próximo gobierno establece la necesidad de la existencia de un sistema financiero abierto y competitivo con instituciones sólidas y consolidadas; en que el Estado tenga tres ámbitos de acciones para encausarlo dentro de un compromiso de equidad y eficiencia:

- Provisión de recursos de largo plazo al sistema
- Eliminación o atenuación de imperfecciones provocadas por asimetrías de información u otras distorsiones que atentán contra el objetivo de equidad.
- Subsidio o entrega directa de información que disminuya las asimetrías de información a nivel de los agentes del mercado de menor tamaño relativo.

Dentro del Programa de la Concertación para el próximo período de gobierno se han considerado las siguientes medidas para el sistema financiero:

- Reforzamiento de la institucionalidad del esquema de "banca de segundo piso" procurando nuevos mecanismos neutrales de discriminación positiva en favor de la PYME.

Seguir ocupando la capacidad de endeudamiento con el exterior del Estado para fraccionar estos financiamientos que, por costos de transacción, no están disponibles para la Pequeña y Mediana Empresa. Masificación de esta oferta de financiamiento de largo plazo a nivel regional.

- Creación de mecanismos de apoyo del Estado para el aumento y diversificación de las exportaciones con especial énfasis en los Bienes de Capital y Servicios. Entre éstos, se pueden mencionar:
 - a) Mayor cobertura de apoyo financiero del tipo CORFO-Exportaciones.
 - b) Reaseguro estatal parcial para exportaciones aseguradas por compañías privadas de seguro de crédito.
- Masificación y aplicación más eficiente de los instrumentos de apoyo a la demanda de crédito de las PYMES (SUAF Y CUBOS).
- Generación de mecanismos de apoyo a la oferta. Creación de un fondo que provea préstamos condicionados a los resultados de cada entidad financiera (cuasi capital).

- Participación activa del Banco del Estado más eficiente, con incentivos más claros y una vocación definida de apoyo a la PYME, microempresa y al pequeño ahorrante asegurando una cobertura regional donde el mercado de capitales no funciona.
- Mejoramiento radical de los sistemas de información de los mercados crediticios no regulados, asegurando la transparencia para hacer más racionales las decisiones de las personas y los oferentes de crédito.

Del informe presentado por un equipo de trabajo sobre el tema "Banco del Estado" en la Comisión "Banca, Mercado de Capitales e Inserción Financiera Internacional" del Programa de la Concertación, es posible encontrar una gran coincidencia con los diferentes planteamientos que se hacen en este documento.

Estructura jurídica y propiedad

La actual estructura jurídica del Banco determina que los cargos directivos (Presidente, Vicepresidente, Gerente General Ejecutivo, Consejeros (4) y Fiscal) son designados por la autoridad política. Por otra parte, el objeto social, tal como es definido en su ley orgánica, permite diversas interpretaciones. Ambos factores pueden importar un impacto negativo en su gestión estratégica, administrativa y operacional. Debe explorarse un estatuto que dé mayores garantías al Estado respecto del adecuado uso del patrimonio público confiado, a partir de una misión claramente definida para la empresa.

Rol del Banco como instrumento del Estado

El Banco debe cumplir una función decidida de apoyo a la estrategia de desarrollo económico que aplique el Estado. Su accionar debe orientarse preferentemente hacia aquellas áreas donde la rentabilidad social sea superior a la rentabilidad privada.

Para este objetivo se mencionan las tareas propias del Banco, que en el rol social corresponden a las indicadas en el capítulo "Misión del Banco" de este documento a las que se agregan:

- Apoyo a los equilibrios del mercado financiero, en coordinación con el Banco Central y el Ministerio de Hacienda.
- Apoyo activo a los megaproyectos de largo plazo que requieran de respaldos financieros de magnitud.

- Empezar negocios complementarios a través de sociedades filiales.
- Apoyo a la inserción financiera internacional del país, tanto a través de servicios de comercio exterior, como actuando de agente financiero del Estado chileno en los mercados externos.

Rol del Banco en el Mercado

En tanto el Banco del Estado esté sometido a la legislación de general aplicación a sus similares privados debe participar en igualdad de condiciones con ellos, no en un rol de competidor sino de desempeño de sus roles específicos que no interesan al sector privado y para lo cual usa ventajas como ser tenedor de la cuenta única fiscal y gran captador del ahorro popular.

En los campos de competencia el Banco tendrá un rol de regulador pero no de disputar mercados con la Banca Privada, lo que requiere un cuidadoso manejo de la administración para mantener esta política.

Eficiencia de la Administración

a) Imperativo de eficiencia

Un Banco del Estado ineficiente atenta contra la eficacia del Gobierno que, a la institución pública indispensable que es este Banco, encarga determinadas funciones y acciones para regular el proceso económico y para el desarrollo de políticas en el logro de objetivos sociales. El Banco debe ser eficiente no para competir con la banca privada sino para cumplir este rol. Es también importante que las razones que justifican la existencia de una banca estatal y las funciones específicas que le corresponden, sean conocidas por la opinión pública e incorporadas en la "cultura" nacional.

b) Autonomía Administrativa

La sana administración del patrimonio público invertido en la empresa exige que las decisiones propias de la gestión administrativa del Banco deban despolitizarse.

c) Subsidios

El Banco debe aplicar mecanismos modernos de ordenamiento y jerarquización de las operaciones, sobre la base de controles de gestión que permitan medir con claridad el efecto de los subsidios. En este sentido, merecen

especial atención el manejo de la cuenta única fiscal y sus subsidiarias, de las cuenta de ahorro de bajos saldos, de los créditos de vivienda complementarios del subsidio habitacional, de la cobertura geográfica nacional (en 74 localidades el Banco es la única institución financiera presente), de los programas de asistencia crediticia en casos de catástrofes, etc.

d) Profesionalización y capacitación

Es necesario dotar a los recursos humanos del banco de las herramientas, habilidades y capacidades que ello demanda. Esto significa un esfuerzo considerable en materia de profesionalización y capacitación del personal. La experiencia acumulada en el capital humano del banco puede ser convertida en una fortaleza competitiva a través de la efectiva introducción de técnicas modernas de administración de personal concordantes con los objetivos estratégicos del banco. El proyecto modernizador debe ser hecho con la gente y no contra la gente.

Politización y cogestión

"La sana administración del patrimonio público invertido en la empresa exige que las decisiones de la gestión administrativa del Banco debe despolitizarse, así como también debe ponerse fin a prácticas cotidianas de cogestión."

Este párrafo del documento del programa es muy equívoco y apunta a situaciones del pasado inexistentes actualmente.

En anteriores administraciones del Banco hubo influencias políticas tanto en el apoyo a otorgamiento de créditos como al nombramiento de funcionarios. Lo primero está superado en la actual administración, y lo segundo es una situación lógica en una entidad pública en que personeros políticos recomienden candidatos, otra cosa es que esto no sea sino otro elemento, irrelevante en relación a los antecedentes curriculares y a la capacidad que los postulantes demuestren en los exámenes a que son sometidos.

Si la cogestión se refiere a la participación del Sindicato en decisiones del manejo del Banco, es un grave error. El Sindicato no tiene intervención alguna en todo el proceso operativo del Banco, y en relación al personal, es la esencia de su labor representar y defender los derechos de estos en las situaciones que los afectan. Mal puede llamarse cogestión esta actividad esencial de la vida sindical.

3. Desempeño del Banco del Estado durante la actual administración

El resultado del BECH en su actual administración ha sido muy exitoso. La falacia de la leyenda negra, de la ineficiencia y falta de competitividad del Banco, del exceso de personal y su falta de profesionalismo comparados con los de la Banca Privada, ha sido demostrada con los hechos.

Lo podemos observar en el cuadro siguiente en que se compara al Banco del Estado con el resto de la Banca Nacional. En su composición porcentual el margen de operación bruto ha tenido un mejoramiento de 9% entre Sep/92 y Sep/93; en tanto el de los Banco Nacionales ha permanecido prácticamente igual. A pesar del mayor peso de las provisiones y castigos, el Banco del Estado, que en 1992 tuvo un resultado operacional de un 45% de los Bancos Nacionales, este año los superó en un 12%. El resultado final es que el Banco del Estado ha mejorado su utilidad neta entre los años comparados en un 94% y la Banca Nacional sólo en un 40%, de manera que la rentabilidad que el año 1992 fue mejor para la Banca Nacional que para el Banco del Estado, este año ha sido menor.

COMPOSICION PORCENTUAL ESTADO RESULTADOS BANCOS Y FINANCIERAS
(% En relación al total de ingresos operacionales)

| | BANCO DEL ESTADO | | BANCOS NACIONALES | |
|--------------------------|------------------|---------|-------------------|---------|
| | Sept.92 | Sept.93 | Sept.92 | Sept.93 |
| Ingresos de Operación | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |
| Margen Op. Bruto | 36.5% | 39.8% | 36.0% | 36.1% |
| (-)Gastos Ap.Operac. | 19.9% | 20.3% | 20.9% | 20.5% |
| (-)Provis. y Castigos | -10.5% | -5.8% | -4.0% | -3.4% |
| Resultado Operacional | 6.1% | 13.7% | 11.1% | 12.2% |
| (-)Result.No Operacional | -2,6% | -1.8% | -1.4% | -0.5% |
| (-)Impuestos | 0,0% | -5.1% | -0.3% | -0.4% |
| (-)Pago Oblig. y Sub. | 0.0% | 0.0% | -5.7% | -6.1% |
| Utilidad Neta | 3.5% | 6.8% | 3.7% | 5.2% |

Si comparamos la situación del Banco del Estado con el resto de la Banca Nacional entre Marzo/1990 y Septiembre/1993, que corresponde al período de la actual administración, encontramos la siguiente relación:

| | MARZO 1990 SEPTIEMBRE 1993 | |
|-----------------------------|-------------------------------|------------------|
| | BANCOS NACIONALES | BANCO DEL ESTADO |
| Ingresos de Operación | 3.30 | 4.18 |
| Gastos de Apoyo Operacional | 6.40 | 6.24 |
| Margen Bruto | 4.36 | 5.04 |
| Margen Neto | 4.06 | 5.21 |

Lo que muestra que el Banco del Estado en relación al resto de la Banca Nacional ha mejorado sus ingresos un 27%, sus gastos de apoyo operacional han disminuído en 2.5%, su margen bruto ha aumentado un 15.6% y el resultado operacional en 28.3%.

Al analizarse la situación actual del Banco del Estado debe considerarse que se recibió un Banco que se había preparado para su privatización. Con un gran atraso tecnológico e insuficiente infraestructura, una excesiva centralización y un personal desmotivado. Este Banco, de tal manera disminuído, debía actuar en un sistema financiero en que se daban condiciones mucho más duras para los Bancos: un proceso de creciente desin-termediación, la apertura de cuentas de ahorro en las AFP, el término de los buenos negocios de pagarés de la deuda externa y la disminución del spread por la menor inflación.

Por otra parte, al Banco le había sido cercenado el 40% del capital y había heredado una cartera de malos negocios que debieron ser castigados, como fueron especialmente las operaciones swap realizadas entre Diciembre de 1989 y Marzo de 1990 que significó permutar créditos de las empresas periodísticas El Mercurio y Copesa por valor de 1.920.000 UF por un conjunto de créditos cuyo valor resultante de 582.000 UF le significó al BECH una pérdida de 1.338.000 UF, sin considerar el mayor costo por el incremento en las provisiones de estos malos créditos.

La mala cartera que tenía el Banco significaba al inicio de la administración provisiones de 9% que hoy se han rebajado a 5,92%. La cartera vencida de 2,9% comparada con el 0.8% de la Banca Privada, que tuvo la oportunidad de vender su cartera mala al Banco Central, es otro índice que permite apreciar en toda su magnitud el éxito del Banco.

El Banco ha incrementado su posición relevante en el ahorro nacional del que capta el 72%. La relación con la Banca Privada es la siguiente:

| | BANCO DEL ESTADO | BANCA PRIVADA |
|---------------------|------------------|---------------|
| Depósitos de Ahorro | 31.2% | 2.0% |
| Letras Hipotecarias | 14.7% | 8.6% |

El Banco ha tenido un enorme desarrollo en créditos hipotecarios a viviendas subsidiadas que alcanzan a 240.000 con un promedio de 200 UF per cápita, estos créditos no interesan a la Banca privada.

El número de cuentas de ahorro ha aumentado 7 veces desde el año de fundación del Banco en 1953. Lo notable de su operación durante el actual gobierno es que el número de cuentas que en 17 años del gobierno anterior aumentó en un 50%, en el período de menos de 4 años del gobierno actual ha aumentado en 36%. Desde Marzo de 1990 que habían 6.093.972 libretas de ahorro ha aumentado a Octubre de 1993 a 8.264.215.-

Las cuentas corrientes han aumentado desde Marzo de 1990 a Septiembre de 1993 de 89.901 a 123.528 (37.4%). Los depósitos plazo de 31.962 a 38.074 (19%).

A Marzo/1990 el Banco tenía 182 locales entre su casa matriz, sucursales y a Noviembre de 1993 tiene 200 lo que significa un crecimiento de 10%. En el período 90/93 se han construido 39 edificios nuevos, se han habilitado 23 y se han producido 40 remodelaciones y ampliaciones, lo que significa un revolucionario plan de infraestructura en que se ha renovado más del 50% de sus locales.

En su desarrollo durante este período el Banco ha incluido como áreas prioritarias dentro de su proyecto modernizador la atención al público, la ampliación de la oferta de servicios financieros, la incorporación de tecnología bancaria moderna y la actualización de los sistemas de información.

La masiva informatización del Banco que ha incluido tener la mayor parte de las operaciones a través de todo el país en línea, ha sido un aspecto básico de esta modernización.

Se introdujeron los cajeros automáticos, dispensadoras de saldos y de atención de libretas de ahorro. A Noviembre de 1993 el Banco cuenta con una red de 177 cajeros automáticos y 3 dispensadores de efectivo, 417 dispensadores de saldos, y 278 unidades para el apoyo automatizado a las libretas de ahorro.

En relación a innovaciones tecnológicas tiene actualmente en operación:

- Cajeros automáticos
- Digitalización entre sucursales
- Servicios a empresas
- Tarjetas de crédito, y

- Redes de computador
y en proyecto:

- Banca automática 24 horas al día
- Puntos de venta, y
- Banco en casa

En todo este proceso el éxito lo han marcado la gestión de la administración superior y el trabajo de todo el personal. Personal que desde su fundación en 1953 hasta 1989, había aumentado en un 56%, y que a pesar de que se consideraba que el Banco tenía un exceso de personal, desde ese año hasta ahora ha debido aumentarlo en un 14,5% para responder a la mayor carga de trabajo.

Otro aspecto relevante de la operación del Banco en este período ha sido el desempeño de las filiales que existían o que se han creado.

La Agencia de Valores se recuperó de los graves efectos que sobre su imagen y resultados habían producido decisiones y riesgos de negocios realizados por la plana ejecutiva de la anterior administración. Se readecuaron y estructuraron las áreas de negocios y la gestión de intermediación financiera y se ingresó al negocio bursátil con la adquisición de una acción de la Bolsa de Comercio, transformándose en Banestado S.A. Corredores de Bolsa. Al mes de Julio pasado la participación de mercado de esta entidad era de 9,6% sobre el total de la Bolsa de Comercio.

En Marzo de 1991 inició sus actividades Banestado Leasing, que ha agregado exitosamente los negocios de Leasing a la actividad del Banco del Estado. Producto de su crecimiento Banestado Leasing es la tercera empresa de leasing entre las filiales de Bancos y la cuarta del mercado. El rápido desarrollo de esta empresa lo podemos ver en el cuadro siguiente en que se compara la cifra de negocios que ha realizado desde su inicio hasta el momento, con la estimación más optimista que se hizo en el estudio de factibilidad con que se decidió la creación de esta filial.

CIFRAS DE NEGOCIOS (Millones de US\$)

| | ESTUDIO FACTIBILIDAD | RESULTADO REAL |
|------|-------------------------|-------------------|
| 1991 | 18.0 | 25.1 |
| 1992 | 23.4 | 47.9 |
| 1993 | 28.1 | 55.4 |

La utilidad alcanzada en tres años es 2.4 veces la que en forma muy optimista se había estimado.

La creación de la filial Globalnet en que el Banco se ha asociado con 13 Bancos extranjeros y 1 sociedad financiera permitirá establecer una red de comunicaciones computacionales que interconectarán a sus socios y a éstos con los principales clientes que potenciarán los negocios bancarios mediante la utilización de los más modernos sistemas de comunicaciones.

En este camino exitoso del Banco debe destacarse la colaboración prestada a la tarea de modernización y operación por el personal de la empresa, que ha tomado conciencia de que la responsabilidad social y económica de la institución exige cambios e innovaciones importantes. De esta manera la potencialidad del Banco, sumada a la voluntad de sus funcionarios y autoridades han sido los pilares del éxito.

Con motivo del 40º aniversario el Presidente del Banco expresaba en su discurso:

"Este aniversario es muy significativo para nosotros, en particular porque permite apreciar el resultado de la gestión de la empresa bajo esta administración, en la cual no solo ha cambiado su cara externa, sino su espíritu.

En efecto, a diferencia de la desmejorada situación que vivía el Banco hace tres años atrás, ahora podemos tener esperanza en su futuro, si se continúa el esfuerzo modernizador que se ha emprendido.

Sin embargo, el resultado ha sido positivo, no sólo desde el punto de vista de los parámetros financieros, sino que también y principalmente desde la perspectiva del aprendizaje conjunto

sobre lo que debe hacerse para superar con eficiencia los desafíos que impone un mercado financiero altamente competitivo, exigente e interrelacionado.

El Banco progresivamente ha abandonado su aislamiento, superando una autarquía que le ha sido perjudicial

Hoy día es el propio personal el que percibe que está en condiciones de asumir las transformaciones, que puede capacitarse para dominar la nueva tecnología, que las innovaciones lo liberan de las rutinas esclavizantes y que es posible conciliar los elementos positivos de la cultura institucional con los cambios que provocan las modernizaciones. Es así como el Banco está saliendo del letargo de hace pocos años al dinamismo que requería el proceso de desarrollo que experimenta el país.

El Banco del Estado ya no es el depósito donde deliberadamente venían a dejarse los malos negocios del sistema financiero, sino que cumple con el objetivo de fomentar el desarrollo económico encabezando el financiamiento de largo plazo de los principales proyectos de inversión del sector privado y el que ha obtenido el primer préstamo externo que favorece a la banca chilena desde la crisis de la deuda, lo que posibilita la reinserción del sector a los mercados voluntarios de crédito. Actuamos en las grandes y medianas empresas y en el crédito de consumo; hemos creado filiales de leasing y de corredores de bolsa; ya participamos en la emisión de tarjetas de crédito y nos hemos asociado con otras entidades bancarias para el desarrollo de las transferencias electrónicas de información.

Entendemos nuestra misión en el apoyo a las políticas sociales del gobierno. Es lo que distingue a esta institución de los bancos privados. Es por eso que ha sido preocupación central de esta administración la atención de los clientes hipotecarios que reciben subsidios del Estado; que asumimos con entusiasmo la responsabilidad de apoyar a la pequeña empresa y superamos con creces las metas que nos asignaron; que hemos dedicado nuestros mejores esfuerzos en otorgar ayuda crediticia a los que retornan a la Patria; que estamos presente en Somalia y en el aluvión; que sentimos como una responsabilidad institucional la promoción del ahorro personal, en especial de los niños; que creemos en la dignidad de cada chileno y que acogemos por igual al más humilde y al más acomodado; que nuestra sucursal en Las Condes es exacta a la de Peñalolén; que hemos diseñado nuestro plan de nuevas sucursales privilegiando los sectores populares que carecen de atención bancaria. Es por eso que hemos iniciado la celebración de los primeros cuarenta años inaugurando nuestra

sede en La Pintana, en una de las comunas más pobres del Gran Santiago".

4.- La "cultura" del Banco del Estado

El gran activo del Banco es su personal, funcionarios que al entregar a la empresa toda su vida laboral se identifican con ella y con sus objetivos, lo que se traduce en un gran espíritu de servicio, lealtad, solidaridad y una conducta moral a toda prueba. En consecuencia, el Banco debe considerar que su desarrollo y crecimiento no puede separarse del desarrollo y crecimiento de su personal que es su recurso más valioso.

El Banco ha conseguido en gran medida un esquema de relación con su personal similar al desarrollado exitosamente por la empresa japonesa. Es lo que llamamos: "la cultura" del Banco del Estado. Se trata de mantener un equipo humano permanente, estable, que nace y termina laboralmente en el Banco. El trabajador que se incorpora para toda una vida laboral al Banco para entregarle su esfuerzo, su capacidad y su creatividad requiere que el Banco tenga un sistema de perfeccionamiento y capacitación que le permita desenvolverse en su carrera funcionaria y especialmente una preocupación por su crecimiento como persona. Se le debe asegurar justicia en la distribución del trabajo, en la promoción y la no existencia de favoritismos o sectarismos.

El trabajador del Banco al ver ligado su destino personal y el de su familia con la empresa tratará de hacer su trabajo en la mejor forma posible. Comprende que si la empresa prospera el mismo y su núcleo familiar habrán logrado una mayor estabilidad y crecerán junto a ella. Los funcionarios del Banco se transforman así en colaboradores activos y comprometidos. Esta es la condición que crea en el interior del Banco una sinergia que potencia el éxito de la institución.

El Banco tiene la solidez y estabilidad que corresponde al ambiente necesario para conseguir un desarrollo integral de sus trabajadores. La respuesta son funcionarios leales y dispuestos a un permanente perfeccionamiento. Los años de servicio les aseguran la estabilidad y requieren que la normativa de promociones privilegie los méritos de quienes poseen el conocimiento y la preparación que cada cargo requiere.

La simbiosis entre quien ejerce la Administración del Banco y el personal, dotados de esta "cultura" del Banco, facilita un alto nivel de entendimiento. Es evidente que esta es una aspiración que en muchos casos no puede cumplirse por la necesidad de contar con personas especializadas. En todo caso la

llegada de personal externo será una excepción a medida que un adecuado sistema de capacitación prepare a los funcionarios durante su carrera en el Banco para el desempeño de las tareas de mayor complejidad o especialización.

Otro aspecto importante lo constituye la necesidad de que quien tiene entregado a la empresa todo un futuro avise un retiro seguro. Un procedimiento adecuado en esta línea puede ser establecer una indemnización por jubilación, cuyo monto vaya disminuyendo a medida que el funcionario, por su propia decisión, postergue su retiro. De este modo se facilita el "tiraje de la chimenea".

El gran activo que significa esta relación entre el personal del Banco y la Institución no se aprovecha integralmente, o aun se frustra cuando los funcionarios son motivo de tratos injustos: ascensos indiscriminados, postergación sin explicación. Se pierde su espíritu innovativo y creativo cuando las iniciativas no son escuchadas. Se produce desaliento cuando no hay reconocimiento al mérito y las promociones se demoran en llegar y sobre todo si el trato como "persona" se confunde entre el papeleo y la burocracia.

La solución a esta situación la da el establecer una normativa de carrera funcionaria que permita aprovechar en toda su potencialidad la favorable situación de "camiseta del Banco del Estado", que los funcionarios del Banco han incorporado en su cultura.

Desgraciadamente la "carrera funcionaria" ha sido una fuente de conflictos y desencuentros durante la actual administración del Banco.

Si bien todos están de acuerdo en los principios teóricos de la carrera, los representantes de los trabajadores temen que ella sea un mecanismo para ingresar "profesionales" que ocupen los puestos a que legítimamente aspiran en la planta bancaria.

Aunque en algunos aspectos se ha ido avanzando en el establecimiento de esta carrera no cabe duda que es un desafío pendiente. Desafío que implica aceptar que sería muy negativo que en su implantación por actuar apresuradamente se pusieran en juego los valores de la cultura del Banco del Estado. Hay que establecer que la carrera funcionaria será implantada en el Banco "con los funcionarios".

5.- La Carrera Funcionaria en el Banco del Estado

El establecimiento de una carrera funcionaria

adecuada es plenamente compartido por todos los estamentos del Banco.

Una carrera funcionaria que reconozca el mérito y sancione la incompetencia, dotada de sistemas de capacitación que habiliten al personal para el desempeño de los cargos que exigen mayores conocimientos y también la existencia de mecanismos que permitan seleccionar funcionarios por su idoneidad ética y técnica y se realice una adecuada evaluación del desempeño.

Sin duda la definición de Porter del concepto de carrera funcionaria a todos satisface: "El concepto de Carrera alude a una situación de dependencia en la relación organización-persona. Las organizaciones al ser dependientes del recurso humano en su desempeño, precisan diseñar trayectorias de desarrollo para su personal que permitan atender las necesidades de la empresa. Por otra parte, las personas, en su motivación de atender a necesidades importantes para sus vidas, se orientan a seguir una carrera que les depre satisfacción. De acuerdo con esto se observa que el concepto de carrera presenta dos dimensiones importantes de destacar; una es la carrera externa, que guarda relación con las necesidades de la empresa, y otra, la carrera interna que se refiere a las necesidades del individuo. A la administración de recursos humanos le cabe la responsabilidad de cautelar la ocurrencia de ajuste entre ambas dimensiones de la carrera, de manera tal que organización y persona obtengan satisfacción de sus respectivas necesidades a través del tiempo."

La solución a esta situación es que los diferentes cargos tengan determinados los requisitos de experiencia y conocimientos de los que puedan postular. A través del sistema de capacitación los funcionarios van adquiriendo conocimientos equivalentes a los que reciban profesionales ingresados como tales a cargos técnicos. Estos profesionales no tendrán la experiencia en cargos anteriores de la carrera bancaria que requerirán los cargos de la planta bancaria, por lo que sus carreras en la práctica se limitarán a los cargos técnicos, a menos que se incorporen en la carrera funcionaria a los cargos que son prerequisites de experiencia para cargos de mayor nivel.

La carrera funcionaria debiera proveer casi todos los cargos del Banco cuando los sistema de capacitación hayan preparado a los funcionarios a asumir las tareas de mayor complejidad.

La carrera funcionaria establece un escalafón de grados en que se produzcan las promociones por antigüedad y méritos entre quienes van cumpliendo requisitos para ocupar cargos de mayor nivel. Carrera limitada hasta el nivel de los

cargos de confianza de la Administración superior. A estos cargos debe poder ascenderse sin cambiar de grado con una asignación, el funcionario que la Jefatura considere capacitado y de su confianza. Ante el cambio de esa Jefatura el funcionario volverá al cargo que le hubiera correspondido en el escalafón, perdiendo solo la asignación.

Una regla debe ser que los cargos "de confianza" lo sean de la Jefatura que corresponde. Fue un inconveniente doloroso en la actual administración del Banco que se haya nombrado en cargos de Gerentes Generales dependientes del Gerente General Ejecutivo a personas que no contaban con su confianza.

La carrera funcionaria hará que un funcionario reciba el premio a su capacidad y esfuerzo al establecer el mérito como factor básico de promoción. En todo caso es conveniente establecer una política de incentivo, que reconozca los buenos desempeños a través de otros premios y estímulos, que motiven al personal y estimulen su creatividad.

Las conclusiones de la consultora que guió un taller sobre Carrera Funcionaria en que participaron directores, administradores y funcionarios fueron también compartidas; y de alguna manera establecen el marco que deberá guiar el estudio e implementación de esta Carrera:

- El diseño e implementación de una carrera funcionaria para el Banco del Estado, es un problema complejo si se considera sus características organizacionales y las tradiciones referentes a la Administración del recurso humano.
- En el Banco del Estado existe una modalidad de carrera funcionaria, la cual ha regido por un período prolongado de tiempo. Independientemente de la evaluación que se haga de ella, ésta ha influido en las expectativas de un número importante de miembros de la organización.
- Estudiar una modalidad alternativa de carrera funcionaria tiene méritos tanto desde la perspectiva de la Institución, como de sus funcionarios, ya que para ambos, existen posibilidades ciertas de crear beneficios. Uno de estos beneficios, consistiría simplemente en definir formalmente las regulaciones a este respecto, lo cual posibilitaría homogeneizar las diferentes expectativas creadas en torno al tema.
- La eventual creación de un sistema alternativo de carrera funcionaria debería considerar un tiempo previo a su instauración a objeto de posibilitar el ajuste táctico y administrativo de un número importante de variables que serán

afectadas por tal decisión.

- La aplicación de un nuevo sistema de carrera funcionaria podría concebir un período de transición, por el cual no se aplique íntegramente el sistema a personas con determinada antigüedad en el Banco ya que reconocería que no sería oportuno cambiar las reglas del juego a individuos que ya han desarrollado parte importante de su carrera laboral.
- El sistema de carrera funcionaria a instalar debe privilegiar el rendimiento y los méritos sobre la antigüedad en el mecanismo de promociones que se establezca.
- Para diseñar e implementar una carrera funcionaria es necesario disponer de subsistemas adecuados de Administración de Recursos Humanos, en los que se está avanzando, pero a los que es indispensable darles mayor velocidad.

Dos son los aspectos prioritarios entre estos subsistemas:

Capacitación: Es necesario montar un sistema de capacitación que permita a todos los funcionarios disponer de los conocimientos y habilidades que requieren los cargos a que aspire en el transcurso de su carrera funcionaria.

Debe estudiarse un programa de capacitación que cubra en forma sistemática y coordinada las diferentes materias sean técnicas o de aspectos conductuales o valóricos, para constituir un sistema formativo con materias obligadas para todos los funcionarios, y otras alternativas según los intereses que cada uno tenga en el desempeño de cargos operativos, administrativos o de asesorías técnicas.

El programa de Capacitación debe iniciarse en forma muy intensa en el período de inducción de los funcionarios que ingresan al Banco, y la evaluación del desempeño de los postulantes debe ser muy estricta de modo de evitar que inicien una carrera en el Banco personas que no tienen las condiciones para desarrollarla con éxito.

Una técnica aconsejable en los diferentes cursos sería la de "educación dual" que permite un "autoestudio" con "talleres" distanciados en el tiempo, de modo de permitir que un funcionario cualquiera sea su ubicación geográfica tenga acceso a la capacitación.

Descripción de Cargos: La descripción de los diferentes cargos del Banco que establece los requisitos de conocimientos y experiencias requeridos y los deberes y responsabilidades de quienes los ocupen, es un requisito

prioritario para la puesta en marcha de la carrera funcionaria.

Otros subsistemas sugeridos, son los siguientes:

- Planificación de recursos humanos
- Evaluación del desempeño
- Promociones, ascensos y traslados
- Obtención, selección e ingreso
- Evaluación de cargos
- Remuneraciones
- Control y auditoría
- Relaciones laborales

6.- La Estructura Superior del Banco del Estado

En la actual estructura del Banco los cargos directivos (Presidente, Vicepresidente, Gerente General Ejecutivo, Consejeros (4), Fiscal, son designados por la autoridad política, la que en general ha buscado en el nombramiento un equilibrio político más que un equipo cohesionado y profesional que asuma con eficiencia la conducción de la entidad.

Por otra parte existe dividida la Administración del Banco en un Comité Ejecutivo (Presidente - Vicepresidente - Gerente General Ejecutivo) de la Dirección a cargo de un Consejo Directivo (Presidente - Vicepresidente - Consejeros (4) - Consejero Laboral).

El Comité administra el Banco y decide en todos los aspectos de su operación, aun cuando la administración inmediata corresponde al Gerente General Ejecutivo el que tiene facultades directas en las materias del personal. La labor del Comité se obstaculiza por la necesidad de unanimidad en algunas de sus decisiones.

El cargo de Vicepresidente del Banco tiene como función la de subrogar al Presidente y ejercer funciones y atribuciones que le encargue el Comité y el Consejo.

El Consejo tiene un campo de acción limitado en la fijación de políticas y en ejercer la supervigilancia y fiscalización del Banco.

Por otra parte el objeto social, tal como es definido en la Ley Orgánica, permite diversas interpretaciones.

Esta estructura superior y la falta de definición de sus objetivos tienen un impacto negativo en la gestión estratégica, administrativa y operacional del Banco.

Debe explorarse un nuevo estatuto que defina en forma clara el objetivo del Banco y una estructura de línea que no presente los inconvenientes actuales, en que exista un Directorio designado por la autoridad política que también nomine a su Presidente. El Directorio tendría funciones y atribuciones similares a la Banca Privada. El Presidente asumiría un rol ejecutivo, conformando con otros miembros del Consejo y el Gerente General el Comité de Créditos. El Gerente General también nombrado por la autoridad política tendría la administración de la entidad bajo la supervisión del Presidente y el control del Consejo.

Mientras no exista este nuevo estatuto deben nominarse personas para los cargos administrativos y directivos que superen las deficiencias que en este sentido ha tenido el Banco durante el actual período, las condiciones necesarias de estos nombramientos deberán ser:

- Que ocupe el cargo de Gerente General Ejecutivo una persona de carrera que haya adquirido en su permanencia en el Banco la "cultura institucional", que será indispensable no solo para facilitar las relaciones con el personal, sino para incorporar esta cultura en el proyecto operativo y estratégico de la entidad.
- Que los Gerentes Generales que dependen del Gerente General Ejecutivo sean personas que junto con tener las condiciones y experiencias para el cargo sean personas de su confianza.
- Que el Presidente, Vicepresidente y Gerente General Ejecutivo conformen un equipo de trabajo, para lo que tanto el Vicepresidente y el Gerente General Ejecutivo aún cuando son nombrados por el Presidente de la República deban ser de confianza del Presidente de la entidad al que en forma principal el Presidente de la República encomienda el manejo del Banco.

7.- Estrategia de Desarrollo del Banco del Estado

El Banco debe reforzar su capacidad para abordar con rapidez nuevos negocios y ofrecer alternativas novedosas y creativas a clientes cada vez más exigentes y mercados más competitivos.

El Banco se ha recuperado del período anterior en que fue limitado en sus acciones, no se modernizó su equipamiento y acumuló la peor cartera del mercado, pero enfrenta un mercado en que se ha incrementado la competencia e intensificado los fenómenos de desintermediación y globalización.

Es necesario definir una "estrategia del Banco" que se explicita y que coordine sus acciones.

La estrategia debe asumir la "misión" y definir tanto las políticas de gestión y operación, como los objetivos a alcanzar.

A pesar de los avances logrados no hay duda que el Banco no es visto como eficiente y competitivo. Y esto tiene raíces profundas que lo hacen ser conservador y resistente a los cambios, que se traduce en cierta inercia de la estructura administrativa y falta de compromiso de los ejecutivos para conducir procesos de cambio que afecten el estatus existente.

Hay que luchar contra esta tendencia. El riesgo no está en el cambio sino en no hacerlo.

Es necesario adelantarse a los hechos, en general el Banco en su acción responde a una obligación normativa o a alguna amenaza más que a una apuesta innovativa.

El Banco debe aprovechar sus potencialidades en el cumplimiento de su misión, la solidez patrimonial, la extensa cadena de oficinas con cobertura nacional, ser el banquero del Estado al mantener la cuenta única fiscal, ser el principal vehículo de ahorro sistemático del país por intermedio de sus libretas de ahorro, y su imagen consolidada de seguridad financiera.

La definición estratégica requerida debe recoger las fortalezas y debilidades del Banco y definir un marco de acción para el cumplimiento de la misión del Banco.

El Banco del Estado se aparta de su misión, al abordar segmentos de mercado que son clientes atractivos de la banca comercial privada y por lo tanto cuentan con una variada gama de posibilidades de satisfacer sus necesidades bancarias, de modo que debe acotarse explícitamente el mercado objetivo que debe abordar.

Solo como un ejemplo mencionaré situaciones a ser incorporadas en este marco de acción:

- Coordinación de los diferentes niveles jerárquicos del Banco
- Reducción de niveles jerárquicos y flexibilización de funciones y cargos.
- Descentralización de decisión con un efectivo control de

gestión. Creación de Consejos Regionales del Banco.

- Formulación de criterios de eficiencia para evaluar resultados.
- Incorporación plena del concepto de calidad total
- Incrementar el apoyo informático a las labores de las diferentes unidades.
- Incrementar servicios financieros en áreas como:
 - Capital de riesgo
 - Administración de Fondos Mutuos
 - Factoryng
 - Compañías de Seguros
 - Créditos asociados al ahorro
 - Apoyo crediticio a cooperativas
- Coordinación del Banco con las empresas filiales
- Potenciar la labor de desarrollo a cumplir por el Banco en localidades alejadas donde es la única institución bancaria.

EPILOGO

Como epílogo se destacarán los párrafos más significativos de este documentos.

MISION

- El Banco del Estado debe constituir una herramienta esencial del Estado para la estrategia de desarrollo económico que aplique el país. El Banco presta servicios bancario y financiero, favoreciendo el desarrollo de las actividades económicas nacionales y para el éxito de las políticas encaminadas al logro de la justicia social en el adecuado equilibrio del "proyecto económico" y el "proyecto social" del gobierno.
- Al Banco en su rol social le corresponde:
 - Realizar la tarea de incrementar el volumen de ahorro y de asegurar su inversión más provechosa.
 - Servicios bancarios que no son rentables para la actividad privada, pero sí desde un punto de vista social.
 - Desarrollo de micro y pequeña empresa
 - Promoción y fomento del hábito del ahorro
 - Canalizar recursos de largo plazo a sectores postergados de la economía.
 - Apoyo al préstamo hipotecario habitacional subsidiado.
 - Extender servicios bancarios a los sectores modestos que no lo tienen.
 - Ahorro y créditos para pequeños agricultores y campesinos
 - Realizar actividades de apoyo a sectores determinados: crédito a retornados, créditos a víctimas del aluvión, etc.
- Sería conveniente realizar un balance social que estableciera el costo que para el Banco tiene la realización del conjunto de actividades que no tienen rentabilidad privada.
- El Banco paga un impuesto mayor que la Banca Privada, ésta tributa un 15% y el Banco del Estado un 40% adicional. Esta inequidad tributaria no tiene importancia en la medida que el Estado acoja

esta tributación como un aporte del Banco que pudiera el propio Estado revertir en subsidios requeridos para el financiamiento de una política social.

PROGRAMA DE LA CONCERTACION

- Participación activa del Banco del Estado más eficiente, con incentivos más claros y una vocación definida de apoyo a la PYME, microempresa y al pequeño ahorrante asegurando una cobertura regional donde el mercado de capitales no funciona.
- El Banco debe cumplir una función decidida de apoyo a la estrategia de desarrollo económico que aplique el país. Su accionar debe orientarse preferentemente hacia aquellas áreas donde la rentabilidad social sea superior a la rentabilidad privada.
- En tanto el Banco del Estado esté sometido a la legislación de general aplicación a sus similares privados debe participar en igualdad de condiciones con sus similares privados, no en un rol de competidor sino de desempeño de sus roles específicos que no interesan al sector privado y para lo cual usa ventajas como ser tenedor de la cuenta única fiscal y gran captador del ahorro popular.

En los campos de competencia el Banco tendrá un rol de regulador pero no de disputar mercados con la Banca Privada, lo que requiere un cuidadoso manejo de la administración para mantener esta política.

- El Banco debe ser eficiente no para competir con la banca privada sino para cumplir este rol. Es también importante que las razones que justifican la existencia de una banca estatal y las funciones específicas que le corresponden, sean conocidas por la opinión pública e incorporadas en la "cultura" nacional.
- Es necesario dotar a los recursos humanos del banco de las herramientas, habilidades y capacidades que ello demanda. El proyecto modernizador debe ser hecho con la gente y no contra la gente.
- En anteriores administraciones del Banco hubo influencias políticas tanto en el apoyo a otorgamiento de créditos como al nombramiento de funcionarios, lo primero está superado en la actual administración, y lo segundo es una situación lógica en una entidad pública en que personeros políticos recomiendan candidatos, otra cosa es que ésto no sea sino otro elemento irrelevante en relación a los antecedentes y capacidad que los postulantes demuestren en los exámenes a que son sometidos.

- Si la cogestión se refiere a la participación del Sindicato en decisiones del manejo del Banco es un grave error. El Sindicato no tiene intervención alguna en todo el proceso operativo del Banco, y en relación al personal, es la esencia de su labor representar y defender los derechos de éste en las situaciones que los afectan, mal puede llamarse cogestión esta actividad esencial de la vida sindical.

EL EXITO

- El resultado del Banco del Estado en su actual administración ha sido muy exitoso. La falacia de la leyenda negra, de la ineficiencia y falta de competitividad del Banco y del exceso de personal y su falta de profesionalismo comparados con los de la Banca Privada, ha sido demostrada con los hechos.
- El Banco del Estado en relación al resto de la Banca Nacional ha mejorado sus ingresos un 27%, sus gastos de apoyo operacional han disminuído en 2,5%, su margen bruto ha aumentado un 15,6% y el resultado operacional en 28,3%.
- La mala cartera que tenía el Banco significaba al inicio de la administración provisiones de 9% que hoy se han rebajado a 5,92%. Pero la cartera vencida de 2,9% comparada con el 0,8% de la Banca Privada, que tuvo la oportunidad de vender su cartera mala al Banco Central, es otro índice que permite apreciar en toda su magnitud el éxito del Banco.
- El número de cuentas corrientes que en 17 años del gobierno anterior aumentó en un 50%, en el período de menos de 4 años del gobierno actual ha aumentado en 36%. Desde Marzo de 1990 que habían 6.093.972 libretas de ahorro han aumentado a Octubre de 1993 a 8.264.215 (35,6%).
- En todo este proceso el éxito lo han marcado la gestión de la administración superior y el trabajo de todo el personal. Personal que desde su fundación en 1953 hacia 1989, había aumentado en un 56%, y que a pesar de que se consideraba que el Banco tenía un exceso de personal, desde ese año hasta ahora ha debido aumentarlo en un 14,5% para responder a la mayor carga de trabajo.
- La Agencia de Valores se recuperó de los graves efectos que sobre su imagen y resultados habían producido decisiones y riesgos de negocios realizados por la plana ejecutiva de la anterior administración y se ingresó al negocio bursátil con la adquisición de una acción de la Bolsa de Comercio, transformándose en Banestado S.A. Corredores de Bolsa.
- En Marzo de 1991 inició sus actividades Banestado Leasing, que ha sido muy exitosa agregando los negocios de Leasing a la actividad

del Banco del Estado.

Producto de su crecimiento Banestado Leasing es la tercera empresa de leasing entre las filiales de Bancos y la cuarta del mercado.

LA CULTURA

- El gran activo del Banco es contar con un personal plenamente incorporado al Banco. Funcionarios que al entregar a la empresa toda su vida laboral se identifican con ella y con sus objetivos, lo que se traduce en un gran espíritu de servicio, lealtad, solidaridad y una conducta moral a toda prueba. En su desarrollo el Banco debe considerar que su crecimiento no puede separarse del desarrollo y crecimiento de su personal que es su recurso más valioso.
- El Banco ha conseguido en gran medida un esquema de relación con su personal similar al desarrollado exitosamente por la empresa japonesa. Es lo que llamaremos: "la cultura" del Banco del Estado.
- El trabajador del Banco al ver ligado su destino personal y el de su familia con la empresa, tratará de hacer su trabajo en la mejor forma posible. Comprende que si la empresa prospera el mismo y su núcleo familiar habrán logrado una mayor estabilidad y crecerán junto a ella.
- La simbiosis entre quien ejerce la Administración del Banco y el personal, dotados de esta "cultura" del Banco, facilita un alto nivel de entendimiento. Es evidente que esta es una aspiración que en muchos casos no puede cumplirse por la necesidad de contar con personas especializadas, en todo caso la llegada de personal externo será una excepción a medida que un adecuado sistema de capacitación prepare a los funcionarios durante su carrera en el Banco para el desempeño de las tareas de mayor complejidad o especialización.
- Otro aspecto importante lo constituye la necesidad que quien tiene entregado a la empresa todo un futuro avise un retiro seguro. Un procedimiento adecuado en esta línea puede ser establecer una indemnización por jubilación, cuyo monto vaya disminuyendo a medida que el funcionario, por su propia decisión postergue su retiro. De este modo se facilita el "tiraje de la chimenea".
- Desgraciadamente la "carrera funcionaria" ha sido una fuente de conflictos y desencuentros durante la actual administración del Banco.

Si bien todos están de acuerdo en los principios teóricos de la carrera, los representantes de los trabajadores temen que ella sea un mecanismo para ingresar "profesionales" que ocupen los puestos

a que legítimamente aspiran en la planta bancaria.

Aunque en algunos aspectos se ha ido avanzando en el establecimiento de esta carrera no cabe duda que es un desafío pendiente. Desafío que implica aceptar que sería muy negativo que en su implantación por actuar apresuradamente se pusieran en juego los valores de la cultura del Banco del Estado. Hay que establecer que la carrera funcionaria será implantada en el Banco "con los funcionarios".

LA CARRERA FUNCIONARIA

- El establecimiento de una carrera funcionaria adecuada es plenamente compartido por todos los estamentos del Banco.
- Una carrera funcionaria que reconozca el mérito y sancione la incompetencia, dotada de mecanismos de capacitación que habiliten al personal para el desempeño de los cargos que exigen mayores conocimientos y también la existencia de mecanismos que permitan seleccionar funcionarios por su idoneidad ética y técnica, y se realice una adecuada evaluación del desempeño.
- La descripción de los diferentes cargos del Banco que establece los requisitos de conocimientos y experiencias requeridas y los deberes y responsabilidades de quienes los ocupan, es un requisito prioritario para la puesta en marcha de la Carrera Funcionaria.
- Los diferentes cargos deben tener determinados los requisitos de experiencia y conocimientos de los que pueden postular a ellos. A través del sistema de capacitación los funcionarios van adquiriendo conocimientos equivalentes a los que reciben profesionales ingresados como tales a cargos técnicos. Estos profesionales no tendrán la experiencia en cargos anteriores de la carrera bancaria que requerirán los cargos de la planta bancaria, por lo que sus carreras en la práctica se limitarán a los cargos técnicos, a menos que se incorporen en la carrera funcionaria a los cargos que son prerequisites de experiencia para cargos de mayor nivel.
- La carrera funcionaria debiera proveer la mayor parte de los cargos del Banco cuando los sistemas de capacitación hayan preparado a los funcionarios a asumir las tareas de mayor complejidad.
- Carrera limitada hasta el nivel de los cargos de confianza de la Administración Superior. A estos cargos debe poderse ascender sin cambiar de grado con una asignación al funcionario que la Jefatura lo considere capacitado y de su confianza. Ante el cambio de esa Jefatura el funcionario volverá al cargo que le hubiera correspondido en el escalafón perdiendo la asignación.

- Una regla debe ser que los cargos "de confianza" sean de la Jefatura que corresponde. Fue un inconveniente doloroso en la actual administración del Banco que se haya nombrado en cargos de gerentes generales dependientes del Gerente General Ejecutivo a personas que no contaban con su confianza.
- Es necesario montar un sistema de capacitación que permita a todos los funcionarios disponer de los conocimientos y habilidades que requieren los cargos a que aspire en el transcurso de su carrera funcionaria.

Debe estudiarse un programa de capacitación que cubra en forma sistemática y coordinada las diferentes materias sean técnicas o de aspectos conductuales o valóricos, para constituir un sistema formativo con materias obligadas para todos los funcionarios y otras alternativas según los intereses que cada uno tenga en el desempeño de cargo operativos, administrativos o de asesorías técnicas.

- Una técnica aconsejable en los diferentes cursos sería la "educación dual" que permite un "autoestudio" con "talleres" distanciados en el tiempo, de modo de permitir que un funcionario cualquiera sea su ubicación geográfica tenga acceso a la capacitación.

ESTRUCTURA SUPERIOR

- Debe explorarse un nuevo estatuto que defina en forma clara el objetivo del Banco y una estructura de línea que no presente los inconvenientes actuales, en que exista un Directorio designado por la autoridad política que también nomine a su Presidente. El Directorio tendría funciones y atribuciones similares a la Banca Privada. El Presidente asumiría un rol ejecutivo, conformando con otros miembros del Consejo y el Gerente General el Comité de Créditos. El Gerente General también nombrado por la autoridad política tendría la administración de la entidad bajo la supervisión del Presidente y el control del Consejo.
- Mientras no exista este nuevo estatuto deben nominarse personas para los cargos administrativos y directivos que superen las deficiencias que en este sentido ha tenido el Banco durante el actual período, las condiciones necesarias de estos nombramientos deberán ser:
 - Que ocupe el cargo de Gerente General Ejecutivo una persona de carrera del Banco que por lo tanto haya adquirido la "cultura institucional", que será indispensable no solo para facilitar las relaciones con el personal, sino para incorporar esta cultura en el proyecto operativo y estratégico de la entidad.

- Que los Gerentes Generales que dependan del Gerente General Ejecutivo sean personas que junto con tener las condiciones y experiencia para el cargo sean personas de su confianza.
- Que el Presidente, Vicepresidente y Gerente General Ejecutivo conformen un equipo de trabajo, para lo que tanto el Vicepresidente y el Gerente General Ejecutivo aun cuando son nombrados por el Presidente de la República deban ser de confianza del Presidente de la entidad al que en forma principal el Presidente de la República encomienda el manejo del Banco.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO

- Es necesario definir una "estrategia del Banco" que se explicita y que coordine su accionar.

La estrategia debe asumir la "misión" y definir tanto las políticas de gestión y operación, como los objetivos a alcanzar.

- El Banco debe aprovechar sus potencialidades en el cumplimiento de su misión, la solidez patrimonial, la extensa cadena de oficinas con cobertura nacional, ser el banquero del Estado al mantener la cuenta única fiscal, ser el principal vehículo de ahorro sistemático del país por intermedio de sus libretas de ahorro, y su imagen consolidada de seguridad financiera.
- El Banco del Estado se aparta de su misión, al abordar segmentos de mercado que son clientes atractivos de la banca comercial privada y por lo tanto cuentan con una variada gama de posibilidades de satisfacer sus necesidades bancarias, de modo que debe acotarse explícitamente el mercado objetivo que debe abordar.



Santiago, 9 de febrero de 1994

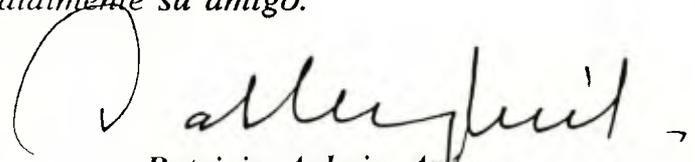
*Señor
Eduardo Arriagada Moreno
Director
Banco del Estado de Chile
Presente*

Estimado Eduardo:

Excúseme mi tardanza en contestar su atenta de 13 de enero, en la que me incluye su interesante estudio "Repensando el Banco del Estado", que me ha parecido del máximo interés. Comparto sus puntos de vista en cuanto a la misión del Banco, a su "cultura" y a la carrera funcionaria, y me alegra comprobar los éxitos que el Banco ha tenido durante este período. Confío que el aporte de sus ideas sea bien aprovechado por las futuras autoridades.

Le agradezco, una vez más, su valiosa colaboración a mi gobierno, especialmente en el tema de la descontaminación y en el Directorio del Banco del Estado. Con gran generosidad y demostrando un espíritu público que es muy raro encontrar en nuestros días, Ud. ha prestado al país importantes y eficaces servicios, que comprometen profundamente mi reconocimiento.

Lo saluda cordialmente su amigo.


Patricio Aylwin Azócar