

PERIODO  
PRESIDENCIAL  
006592  
ARCHIVO

SITUACION DEL BANCO DEL ESTADO DE CHILE

*Analisis*

I.- OBJETIVOS

- 1.- Recuperar para el Banco del Estado un papel activo y protagónico dentro del sistema financiero nacional.
- 2.- Recuperar para el Banco del Estado el carácter de institución de fomento del desarrollo nacional.
- 3.- Mejorar sustancialmente la atención al público, especialmente a la pequeña empresa y los segmentos más modestos de la población.
- 4.- Apoyar las políticas económicas y sociales del gobierno, mediante una adecuada coordinación con el área financiera (Ministerio de Hacienda y Banco Central), así como contribuir en algunas áreas específicas : planes de vivienda, fomento a la inversión y promoción del ahorro.
- 5.- Generar utilidades que puedan ser transferidas al Fisco, con el objeto de contribuir a financiar los programas sociales del gobierno.

II.- DIAGNOSTICO

- 1.- Atraso tecnológico, especialmente en materia de informática, de la gama de servicios que el banco ofrece y de los procedimientos administrativos y de control.
- 2.- Deficiente administración financiera (reacción tardía a la evolución del mercado y aislamiento respecto al mercado de capitales). Imposibilidad de contribuir a la coordinación de las políticas financieras del gobierno (acciones conjuntas con el Ministerio de Hacienda y el Banco Central).
- 3.- Resistencia de la burocracia a establecer procedimientos objetivos y transparentes para la selección y promoción del personal.

4.- Bajo nivel de competencia de los ejecutivos y jefes intermedios del Banco, a causa del aislamiento del resto del sistema, la escasa delegación interna de atribuciones y la reducida capacitación efectuada durante el gobierno anterior.

5.- Negativa del personal administrativo a considerar a los profesionales como iguales, con sus mismas oportunidades para acceder a los cargos ejecutivos.

Defensa irrestricta de la carrera funcionaria hasta incluir cargos de confianza del Presidente de la República.

6.- Tendencia marcada del personal a creer que el Banco debe estructurarse principalmente en función de sus necesidades y problemas, más que en la satisfacción de sus clientes y de los requerimientos del gobierno.

7.- Excesiva politización del personal y de sus dirigentes sindicales, lo cual lleva a que en las designaciones de los ejecutivos prime este aspecto.

8.- Exceso de personal en algunas áreas y resistencia a la racionalización laboral. Presión de la administración en aumentar la planta, que ya alcanza a 8.000 funcionarios.

9.- Ingerencia de la directiva sindical en la administración del Banco, en especial en la política de personal.

### III. REALIZACIONES

Durante los primeros nueve meses de gestión, la tónica general del nuevo Comité Ejecutivo ha estado centrado en un ordenamiento administrativo de la institución más que en la realización de grandes cambios, aunque éstos últimos se estima que son indispensables. Las modificaciones organizativas más importantes se refieren a la puesta en marcha de la Gerencia de Grandes Empresas y la creación de la Gerencia de Pequeñas y Medianas Empresas. Por otra parte, se impulsó la nueva Agencia de Valores, creada en enero de 1990, y se encuentra en formación otra filial, una empresa de leasing.

El ordenamiento administrativo cubre una serie de ámbitos : mejoría en la atención al público; apoyo a las políticas de reprogramación de deudores agrícolas e hipotecarios; implementación de algunas modernizaciones; ampliación de la capacitación funcionaria; mayor disciplina del personal; ejecución de planes de readecuación de sucursales; avances en la administración financiera; entre ellas.

Además, se realizó una investigación acerca de las irregularidades ocurridas durante la anterior administración y se adoptaron las medidas pertinentes.

Se llevó a cabo un exitoso proceso de negociación colectiva y las relaciones con el sindicato han sido cordiales.

#### IV.- PRONOSTICO

Durante el ejercicio 1990 el Banco tendrá una rentabilidad satisfactoria, como consecuencia del alza de las tasas de interés sobre los préstamos provocada por las políticas de ajuste que se realizaron durante el año. Como contrapartida, el costo de los recursos financieros sólo creció levemente, ya que las principales fuentes para el Banco del Estado fueron los depósitos de ahorro a plazo (cuya tasa de interés se mantuvo) y los depósitos del fisco (por los cuales no se paga interés).

La situación anterior ya ha comenzado a cambiar, como resultado del relajamiento de la política de ajuste, generando una caída en las utilidades que se puede agravar en el futuro. Además, importantes créditos otorgados por la anterior administración tienen una escasa recuperabilidad en el futuro.

Por otra parte, si el Banco no realiza transformaciones internas significativas en su organización y gestión administrativa, no estará en condiciones de cumplir con los objetivos anteriores o de hacerlo mediocrementemente. Finalmente, los mecanismos de control interno son insatisfactorios, lo cual expone a la institución a percances que pueden afectar gravemente al propio Gobierno.

V.- MEDIOS

- 1.- Diseñar y aplicar una política de personal objetiva y transparente.
- 2.- Actualizar el nivel tecnológico del Banco.
- 3.- Mejorar significativamente, a través de cambios drásticos, la administración financiera del Banco.
- 4.- Mejorar la calidad de los ejecutivos y mandos medios del Banco. Lo anterior implica, en situaciones específicas y limitadas, la designación de algunas personas, que no pertenecen al personal administrativo del banco, en cargos ejecutivos claves.
- 5.- Aumentar significativamente la masa de profesionales del banco.

VI.- CAPACIDAD DE LOS ORGANOS DIRECTIVOS DEL BANCO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS PRECEDENTEMENTE

1.- Consejo Directivo

A pesar de que en un comienzo existieron diferencias de criterio entre el Consejo Directivo y el Comité Ejecutivo del Banco del Estado, especialmente referidas al ámbito de competencia de estos órganos, en la actualidad estos problemas se han ido superando, transformándose los Consejeros en importantes aliados para aplicar una política de modernización de la Institución.

Los Consejeros, a pesar de provenir de corrientes ideológicas diferentes, actúan de consuno, sin roces ni conflictos políticos entre ellos. Sin embargo, la ley orgánica del Banco les otorga escasas y muy limitadas atribuciones, por lo cual su capacidad de influir en la administración es pequeña.

## 2.- Comité Ejecutivo

El poder para formular políticas internas en el Banco del Estado está altamente concentrado en el Comité Ejecutivo. Su ejecución administrativa corresponde básicamente al Gerente General Ejecutivo.

El principal problema que paraliza la aplicación de una política de modernización del Banco radica en los conflictos que se suscitan al interior del Comité Ejecutivo, que denominaremos el empate entre tres minorías.

En la actualidad, los principales proyectos de modernización del Banco del Estado se ven entorpecidos, sino inviábiles, debido a que no hay acuerdo al interior del Comité Ejecutivo sobre los objetivos y los medios señalados precedentemente.

La Gerencia General Ejecutiva representa a la burocracia tradicional de la institución, y, en consecuencia, a través de ella se objeta o elude cualquier política de modernización que atente contra los intereses del personal administrativo y refleja los naturales temores de los funcionarios al cambio. Ejemplos : readecuación de la Gerencia de Finanzas, creación de la Gerencia de Pequeña y Mediana Empresa, profesionalización de algunos cargos ejecutivos, etc.

El Presidente, que es quien debe dirigir el proceso de modernización, no ha logrado una adecuada coordinación con la Vicepresidencia y, por lo tanto no cuenta con aliados en el Comité Ejecutivo para aplicar la política acordada por el Consejo. Por lo demás, sin el acuerdo del Gerente General Ejecutivo, la capacidad de implementar estas políticas es escasa.

## VI.- SALIDAS

- 1.- Fortalecer la vinculación entre la Presidencia del Banco y el Consejo Directivo, delegando a este último, en algunas circunstancias, competencia para romper el empate del Comité Ejecutivo. Se estima que esta solución tiene un efecto muy limitado.

- 2.- Provocar un entendimiento con la burocracia que, aunque sacrifique en todo o en parte alguno de los objetivos de modernización iniciales, al menos garantice el cumplimiento parcial o específico de los más importantes de ellos.

Los principales cambios y modernizaciones, en consecuencia, debieran concentrarse en las áreas de Finanzas, Informática y Créditos.

Para poder ejecutar este proceso se requeriría la intervención directa de las autoridades políticas superiores del país, aclarando a la administración superior del Banco y a los dirigentes sindicales cuales son las metas del gobierno en la institución.

*Sgo, 6 de diciembre de 1990*

ANDRES SANFUENTES VERGARA  
Presidente

*atte*

BANCO DEL ESTADO DE CHILE  
Santiago