



SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN PARA LA DIVISIÓN POLITICA FINANCIERA DEL BANCO CENTRAL DE CHILE

Alumno: Ignacio Bastías C.

Profesor Guía: Aldo Capriles

Santiago, Diciembre 2017

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de grado, fue generado sobre la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) División Política Financiera del Banco Central de Chile, organismo autónomo, y sin fines de lucro, que principalmente está orientado a velar por la estabilidad de la moneda y el normal funcionamiento de los sistemas de pagos internos y externos. La División Política Financiera, es la encargada principal de desarrollar las propuestas de políticas, regulaciones y estudios en esta materia, y es clave para los agentes económicos en la toma de decisiones.

La primera parte del proyecto muestra la formulación de la estrategia, donde fueron definidas las declaraciones estratégicas de misión, visión y valores de la UEN. Posteriormente, se realizó un análisis estratégico, para investigar sobre el entorno de negocios y estudio interno de la propia UEN. Finalmente se determinó la propuesta de valor ofrecida a los diferentes clientes de la UEN, considerando si las fortalezas y/o oportunidades existentes favorecen el cumplimiento de los objetivos o en su defecto, si las amenazas y/o debilidades existentes obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos.

Posteriormente y como segunda etapa se presenta el desarrollo de la estrategia, correspondiente al modelo de negocios de la División Política Financiera, que radica en una representación de la lógica de negocio y proyecta las partes principales que se deben conocer para captar como la UEN puede entregar valor a sus clientes de manera exitosa. A su vez elaboró el mapa estratégico de la UEN, que integra las estrategias y actividades de todas las unidades que integran la organización. A continuación, se elaboró el Cuadro de Mando Integral de la UEN, el que permite evaluar la ejecución de la estrategia, a través de indicadores financieros y no financieros. Finalmente en esta etapa, se desarrollaron tableros de control para las unidades que integran la División Política Financiera con el propósito de integrar la estrategia estas unidades y con la finalidad que la implementación de la estrategia sea exitosa

Finalmente y como tercera etapa de este proyecto, se propuso un esquema de incentivos, para influir en el comportamiento de los empleados, asociados a los tableros de control generados para las gerencias que forman parte de UEN seleccionada, con el propósito de alinear a éstos en el logro de los objetivos de la propuesta de valor.

Contenido

<i>Resumen Ejecutivo</i>	1
1 INTRODUCCIÓN	4
Reseña de la Organización	5
Reseña de la UEN	8
Justificación del Trabajo a Realizar	9
Objetivo General y Objetivos Específicos	11
2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	12
Misión de la UEN	12
Visión de la UEN	13
Creencias y Valores	14
3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	15
Oportunidades y Amenazas	15
Fortalezas y Debilidades	17
Análisis FODA	19
Tabla FODA Cuantitativo	19
Análisis Cuadrantes FODA	21
Conclusiones FODA Cuantitativo	22
4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	23
Declaración Propuesta de Valor	23
Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias	24
Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA	25
5 MODELO DE NEGOCIO	27
Modelo de Negocio en la Planificación Estratégica	27
Lienzo del Modelo de Negocio	28
Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio	30
Relación Elementos del Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	33
Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	35
6 MAPA ESTRATÉGICO	37
Mapa Estratégico Propuesto	39
Explicación del Mapa Estratégico	41
Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico	45
7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	48
Cuadro Mando Integral Propuesto	50
Descripción de las principales iniciativas Estratégicas incorporadas en el CMI	53
8 ALINEAMIENTO	56
Desdoblamiento Estratégico	56
Organigrama de la UEN	58
Tableros de Control	60

Descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de gestión.	65
9 ESQUEMA DE INCENTIVOS	68
Esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor.	69
Descripción y Análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos.....	70
Propuesta de Esquemas de Incentivos asociados a los Tableros de Control.....	73
Justificación del Esquema de Incentivos Propuesto.	77
10 CONCLUSIONES	78
11 BIBLIOGRAFÍA	81
<i>Anexos</i>	82
<i>Anexo 1: Políticas del Banco Central de Chile</i>	82
Anexo 2: Modelo de Kaplan y Norton	86
Anexo 3: Índice Encuesta Financiera Hogares	87

1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día el Estado, en cumplimiento de su deber de velar por el bien común y lograr una distribución equitativa de la riqueza, debe intervenir en la economía. Esto lo hace de diversas maneras, ya sea a través del desarrollo de la política económica, desarrollando directamente alguna actividad económica por sí mismo o a través de sus empresas o bien, regulando determinadas actividades económicas que por su importancia para las personas, deben estar reguladas para evitar abusos y mejorar su funcionamiento. De esta manera el Estado cumple variados roles en la economía, como regular el funcionamiento del sistema económico nacional y fiscalizar el cumplimiento de las normas que aseguran que el mercado sea abierto, informado y competitivo. También planifica inversiones de sus dineros en el exterior, obras públicas de relevancia y establecer un ambiente de confianza, para que el resto de los agentes económicos se sientan motivados para invertir y trabajar en Chile. Particularmente en Chile, se distinguen dos esferas en que el Estado tiene un rol fundamental: asegurar las condiciones internas para un buen desarrollo de la economía y solucionar los diferentes problemas económicos de carácter nacional. Para cumplir con tales objetivos, el Estado cuenta con instituciones técnicas y especializadas que protegen el funcionamiento de la economía. Dentro de las instituciones principales está el Banco Central, que está orientado a regularizar las políticas monetarias, buscando el equilibrio del valor del dinero y promueven la estabilidad financiera. Por otra parte proporcionan los componentes clave de los sistemas de pagos: los billetes para su uso por el público en general y los servicios de liquidación para bancos a través de sus cuentas en el banco central. También gestionan las reservas de oro y de divisas del país y junto con otras autoridades participan en la vigilancia y desarrollo del sistema financiero.

Adicionalmente los Bancos Centrales han desarrollado otras funciones, dependiendo de la idiosincrasia de su economía y sistema financiero. Es así que con frecuencia realizan estudios económicos y asesoran sobre asuntos financieros y desarrollo en general. A su vez prestan servicios bancarios y de gestión de activos internacionales y de deuda al gobierno. Lo anterior muestra que estas instituciones igualmente deben realizar otras funciones, independiente a sus tareas y objetivos principales relacionados con la estabilidad financiera y macroeconomía, orientadas a satisfacer las distintas necesidades del estado y otras de interés público.

Durante los últimos años los Bancos Centrales e instituciones afines han implementado dentro de su administración procesos de planificación estratégica y control de gestión. El Banco Central de Chile lleva 17 años realizando estos procesos, siendo un referente mundial en esta materia. Las áreas operacionales del Banco están más desarrolladas en los temas de planificación y control de gestión, lo anterior genera que este trabajo se oriente a diseñar y proponer un sistema de planificación y control de gestión para la División Política Financiera área core del Banco Central de Chile; y una de las dos más relevantes.

Este trabajo se realizó tomando como referencia el Modelo de Kaplan y Norton¹, complementándose con variada bibliografía de estos mismos autores y de otros.

De acuerdo al modelo utilizado para el desarrollo de este trabajo, se abarcan las etapas de planificación de la estrategia y desarrollo de ésta, lo que se traduce en el establecimiento de las definiciones estratégicas, modelo de negocio, propuesta de valor, mapa estratégico, tableros de control y por último, esquemas de incentivos asociados a éstos, lo que asegura el cumplimiento de la estrategia formulada al principio del proceso.

Se presenta el contexto en el cual se desenvuelve la unidad estratégica de negocios (en adelante UEN) seleccionada; La División Política Financiera del Banco Central de Chile.

Reseña de la Organización

El Banco Central de Chile es un organismo autónomo, de rango constitucional, de carácter técnico, con personalidad jurídica, patrimonio propio y duración indefinida. Su principal objetivo consiste en velar por la estabilidad de la moneda y el normal funcionamiento de los sistemas de pagos internos y externos.

El Banco Central de Chile da cuenta de su actuar al Presidente de la República y al Senado. Como consecuencia de la autonomía que le confirió la Ley Orgánica Constitucional, promulgada en 1989, el Banco Central de Chile no está sujeto a la fiscalización de la Contraloría General de la República ni de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Tampoco forma parte de la Administración del Estado y se rige exclusivamente por las normas de su propia ley orgánica y algunas disposiciones específicas de la ley general de bancos.

Para cumplir con sus objetivos, el Banco Central dispone de una serie de **funciones y atribuciones** operacionales relacionadas con las siguientes materias:

¹ Modelo señalado se encuentra en Anexo 2 al final de este documento

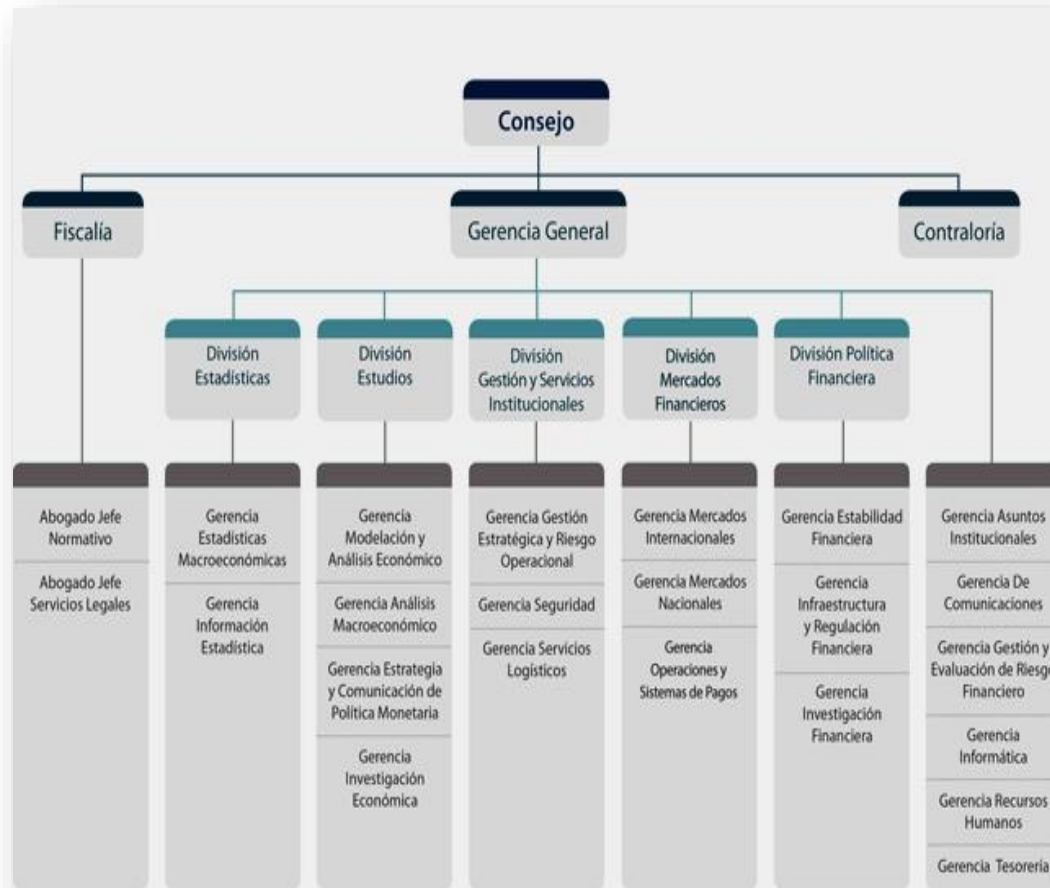
- **Emisión:** El Banco Central tiene la potestad exclusiva para emitir billetes y acuñar monedas.
- **Regulación de la cantidad de dinero en circulación y de crédito:** El Banco Central puede abrir líneas de crédito, otorgar refinanciamiento y descontar y re descontar documentos negociables en moneda nacional o extranjera.
- **Regulación del sistema financiero y del mercado de capitales:** El Banco Central está facultado para regular normativa del sistema financiero.
- **Facultades para cautelar la estabilidad del sistema financiero:** Estas atribuciones son conceder a las empresas bancarias y sociedades financieras créditos en caso de urgencia. y conceder créditos o adquirir activos a esas mismas entidades cuando hayan presentado proposiciones de convenio o hayan sido declaradas en liquidación forzosa.
- **Funciones del Banco como agente fiscal:** El Banco Central, a solicitud del Ministro de Hacienda, puede actuar como agente fiscal.
- **Atribuciones en materias internacionales:** Son facultades del Banco, entre otras, participar y operar con los organismos financieros extranjeros o internacionales; contratar toda clase de créditos en el exterior; emitir títulos y colocarlos en el extranjero.
- **Facultades en materia de operaciones de cambios internacionales:** El Banco Central tiene la potestad para formular y administrar las políticas cambiarias.
- **Funciones estadísticas:** El Banco Central debe publicar oportunamente las principales estadísticas macroeconómicas nacionales.

Adicionalmente, el Banco Central de Chile en el ámbito de sus atribuciones y funciones en materia monetaria y financiera, tiene a cargo la formulación e implementación de la Política Monetaria, Política Financiera y Política Cambiaria².

A nivel de estructura organizacional, el banco está encabezado por el Consejo, quien tiene a su cargo la administración y dirección del mismo, velando por el cumplimiento de lo establecido en la ley orgánica, en relación a las facultades y atribuciones que ahí se encomiendan.

² El detalle de las políticas se encuentra en Anexo A al final de este documento.

Figura n° 1: Organigrama Banco Central de Chile



Fuente: Web del Banco Central de Chile

Reseña de la UEN

El desarrollo y análisis de este trabajo se enfocó en la unidad de negocio División Política Financiera (DPF) del Banco Central de Chile.

Uno de los objetivos estratégicos del Banco Central es preservar la estabilidad financiera interna y el adecuado funcionamiento del sistema de pagos, en un entorno internacional fluctuante. La encargada principal de desarrollar las propuestas de políticas, regulaciones y estudios en esta materia es la Gerencia de División Política Financiera (GDPF).

Los principales productos generados por esta Gerencia son:

Informe de Estabilidad Financiera (IEF)³, el cual se publica semestralmente y analiza los desarrollos del entorno macroeconómico y financiero en Chile y el exterior que son relevantes para la estabilidad del sistema financiero; la evolución del endeudamiento y la capacidad de pago de los usuarios de crédito en la economía; entre otros.

Compendios de Normas Monetarias y Financieras (CNMF) y de Cambios Internacionales (CNCI), las cuales son normas dictadas en virtud de las facultades legales del Banco Central a objeto de regular tanto la cantidad de dinero y de crédito en circulación como el sistema financiero y el mercado de capitales en general, y en materia de operaciones de cambios internacionales respectivamente .

Encuesta Financiera Hogares, la cual es elaborada de forma anual y tiene por objetivo generar información detallada del balance financiero de los hogares, la que no está disponible en otras fuentes. El estudio de esta información permitirá una comprensión más amplia del comportamiento financiero de los hogares, y generar instrumentos de monitoreo de su situación financiera.

Ejercicios de Tensión de Stress, los cuales están enfocados a revisar la solvencia de la banca utilizando ciertos supuestos en información proporcionada por la SBIF.

La División Política Financiera, posee gran número de stakeholders externos:

- Gobierno
- El Senado
- Agentes económicos y financieros (bancos, Cias de Seguros, cooperativas, fondos mutuos, etc.)

³ Los elementos revisados en encuesta se encuentra en Anexo C

- SBIF, SVS, SAFP, Comité Estabilidad Financiera.
- Mundo académico
- Sociedad en general.

Dentro de las principales funciones que tiene a cargo esta División se encuentran:

- Formular y evaluar las políticas del Banco Central para administrar situaciones financieras críticas.
- Elaborar y analizar investigaciones e informes sobre materias relacionadas con la estabilidad y el desarrollo del sistema financiero y el normal funcionamiento de los pagos internos y/o externos.
- Evaluar y priorizar los riesgos relevantes para la estabilidad financiera y el normal funcionamiento de los pagos internos y/o externos.
- Formular y evaluar políticas, regulaciones y otras iniciativas tendientes a promover el desarrollo eficiente y seguro del sistema financiero nacional y el mercado de capitales.
- Representar al Banco Central en comisiones técnicas de instituciones financieras internacionales y nacionales que aborden temas de estabilidad financiera.
- Administrar la aplicación de la normativa cambiaria, respecto de aquellas operaciones sujetas a la regulación vigente con anterioridad al 19 de abril de 2001, fecha en que se reemplazó íntegramente la normativa cambiaria contenida en el Compendio de Normas de Cambios Internacionales, los regímenes cambiarios especiales y las funciones relativas al artículo 41 de la LOC.
- Elaborar y coordinar la investigación y estudios en materias financieras y cambiarias pertinentes para la economía chilena divulgándolas de manera efectiva.
- Desarrollar mecanismos de comunicación entre el Banco y el público general que permitan ampliar el conocimiento acerca del accionar del Banco en materias de política financiera.

Justificación del Trabajo a Realizar

Las organizaciones se han dado cuenta de lo esencial de contar con Sistemas de Control de Gestión, debido al entorno cada vez más dinámico, complejo y competitivo, lo cual genera que sea más difícil obtener los resultados esperados. Lo anterior, no es ajeno al Banco Central de Chile, quien está permanentemente buscando herramientas que permitan medir la eficiencia de las actividades y el logro de los objetivos establecidos. En este contexto, ha implementado un proceso formal de planificación estratégica, a través del cual trata de alinear a la organización y evaluar el cumplimiento de su estrategia.

El propósito de este trabajo, es el diseño de una propuesta de sistema de control de gestión para la División Política Financiera del Banco Central de Chile, la cual tiene relevancia a través de sus productos que genera, principalmente información. Es relevante diseñar un sistema de control de gestión formal en esta *UEN*, ya que sus resultados y el cumplimiento de sus objetivos son monitoreados de manera informal e inconsciente, debido principalmente a su carácter técnico y a que su planta está dotada casi en un 100% de economistas, siendo elementos lejanos aquellos relacionados con gestión, administración y control en esta *UEN*. Adicionalmente se debe tomar en consideración los principales recursos, los que corresponde al capital humano, información confidencial y a la cultura organizacional, lo que apoya lo señalado anteriormente en el ámbito de la dificultad en realizar una medición de los resultados-

Los principales aportes que este proyecto entrega a la División Política Financiera son los siguientes:

1. Fortalecer el Mapa del Banco, desarrollando herramientas de gestión en áreas CORE, como en la UEN seleccionada, ya que este tipo de herramientas se han desarrollado en las áreas más operativas.
2. Establecer y formalizar las definiciones estratégicas de esta unidad de manera que todos sus miembros conozcan el propósito, la dirección de la unidad de negocio y hacia donde se espera ir.
3. Desarrollar un mapa estratégico de la División Política Financiera del Banco, que permita identificar los factores que afectan el cumplimiento de los objetivos establecidos.
4. Establecer indicadores de gestión que apoyen a la UEN en el seguimiento y cumplimientos de sus objetivos establecidos en la planificación estratégica.
5. Establecer un esquema de incentivo coherente a las funciones y tipo de profesionales de la UEN.
6. Contar con un sistema de control de gestión que permita potenciar y priorizar los recursos, que incluya medidas que reflejen las oportunidades y los desafíos específicos de la unidad de negocio.

Objetivo General y Objetivos Específicos

Los objetivos generales y específicos de este trabajo son:

Objetivo General

- Diseñar un Sistema de Planificación y Control de Gestión útil para la División Financiera del Banco Central de Chile que resulte posteriormente en su implementación.

Objetivo Específicos

- Desarrollar una propuesta de las declaraciones estratégicas de la UEN, definiendo su misión y visión.
- Realizar un análisis estratégico de la UEN, utilizando el modelo FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- Definir una propuesta de valor para la UEN.
- Analizar el modelo de negocios de la UEN, mediante modelo CANVAS y elaborar su mapa estratégico.
- Diseñar y desarrollar un Cuadro de Mando Integral, Tableros de Control y un Esquema de Incentivos para la UEN.

2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Misión de la UEN.

No existe una misión definida para esta UEN a nivel banco. Dado lo anterior se propone la siguiente misión para este trabajo:

“Elaborar y difundir normativa e información económica-financiera relevante referente al funcionamiento de los sistemas de pagos y riesgos financieros internos y externos para satisfacer las necesidades de información para análisis y toma de decisiones a los grupos de interés”

La misión propuesta, señala claramente que se ofrece a los clientes *“Elaborar y difundir normativa e información económica-financiera relevante referente al funcionamiento de los sistemas de pagos y riesgos financieros internos y externos”*. La anterior se puede sancionar en base a lo expuesto por Kaplan y Norton (2009) en su definición de Misión:

“La declaración de la Misión es un texto breve que define la razón de ser de la compañía. La misión debe describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes. La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos”.

Para Gerry Johnson y Kevan Scholes (2001) *“Misión es la expresión general del fin genérico de una organización que, idealmente, concuerda con los valores y expectativas de los principales stakeholders, y establece el alcance y las fronteras de una organización (o UEN). Se puede plantear en la pregunta: ¿En qué negocio estamos?”*

Aplicando esta definición a la propuesta de misión, la UEN está en el negocio de la elaboración y entrega de información financiera relevante para agentes económicos-financieros, lo cual además de estar explícitamente definido concuerda con lo que esperan nuestros stakeholders.

Visión de la UEN.

No existe una visión definida para esta UEN a nivel banco. Dado lo anterior se propone la siguiente visión para este trabajo:

“Ser reconocidos por su excelencia, conocimiento técnico y efectividad en la elaboración de normativa, informes y publicaciones al Consejo y Sistema Financiero sobre estabilidad financiera, siendo un referente internacional en política financiera al año 2020.”

La visión propuesta, debe estar establecida en un horizonte de tiempo de mínimo 3 años y debe estar concentrada principalmente en los productos generados, tales como Informe de Estabilidad Financiera, Compendios de Normas Financieras, Encuesta Financiera Hogares, Estudios Económicos-Financieros, Publicaciones y Ejercicios de Tensión de Stress principalmente. La anterior se puede sancionar en base a lo expuesto por Kaplan y Norton (2008), en su definición de Visión:

“La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar – con frecuencia en términos visionarios- cómo quiere la empresa que el mundo la perciba”.

Para Gerry Johnson y Kevan Scholes (2001) la visión o intención estratégica *“es el estado futuro deseado para la organización (o UEN). Es una aspiración en torno a la cual el estratega, o tal vez el director ejecutivo, puede intentar centrar la atención y energías de los miembros de la organización”*.

Para la Visión propuesta en la UEN, la energía y atención está en lograr que los productos generados y entregados a sus clientes sean coherentes, de calidad técnica y entreguen valor para la toma de decisiones.

Creencias y Valores

Los valores que están presentes en la División Política Financiera son los mismos a los exigidos por el Banco Central de Chile, pero con especial énfasis en 3 principales, que corresponden a:

1. **Compromiso:** Estamos comprometidos con la sociedad en el cumplimiento de la función pública que nos encomendara, para lo cual actuamos con independencia, bajo criterios técnicos y asumimos con responsabilidad las decisiones que adoptamos.
2. **Excelencia:** Cumplimos nuestra misión con eficiencia, mejorando continuamente nuestro quehacer habitual considerando las mejores prácticas, desarrollando nuestro talento, el trabajo en equipo y fomentando la innovación.
3. **Transparencia:** Actuamos en forma clara y abierta en nuestro quehacer habitual, informando oportuna y eficazmente a toda la sociedad respecto de nuestras decisiones y análisis.

Adicionalmente el Banco cuenta con dos valores definidos y establecidos, **Probidad y Respeto**, los cuales también están presentes al interior de la UEN seleccionada.

3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Todo proceso de Planificación Estratégica incluye un análisis estratégico, el cual se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos. Existen muchos tipos de herramientas para realizar un análisis estratégico, Análisis PEST, PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter (2008), otros. En el informe se identifican las variables internas y externas a través de un análisis FODA.

Lo anterior es relevante para realizar un análisis de las variables externas e internas que pueden afectar a una organización. Esto es indispensable para el análisis de los factores políticos, económicos, sociales (externos) y de recurso humano, tecnología, procesos, control interno (interno), y otros en general.

Oportunidades y Amenazas.

En tablas n°1 y n°2 se presentan las oportunidades y amenazas respectivamente, que posee la División Política Financiera del Banco Central de Chile.

Tabla n° 1: Listado de oportunidades

Oportunidades	Justificación	Origen
Nuevo segmento de clientes (ciudadanos) descontentos por tecnicismo de informes y publicaciones.	La División Política Financiera tiene como foco acercarse al ciudadano común con el propósito de que tenga conocimiento de los fenómenos financieros a los cuales esta afecto la ciudadanía. Lo anterior genera que el abanico de clientes se expanda a nichos de clientes aun no abordados.	Socioculturales y/o amenaza de nuevos competidores.
Demanda por nuevos informes/análisis/estudios financieros por parte del mercado.	Las necesidades de información de los agentes financieros actuales y futuros, cambia a través del tiempo, por lo cual podrían requerir nuevos productos, lo que permite desarrollar productos de acuerdo a los escenarios de coyuntura existentes, de tal forma, que la información financiera sea útil y satisfaga las necesidades del mercado.	Socioculturales y/o amenaza de productos sustitutos.
Adopción de mejores prácticas (Bancos Centrales, OECD BIS, FSB.).	La globalización y comunicación actual permite conocer en línea o tiempo muy acotado actividades o practicas innovadoras u relevantes realizadas por Organismos Internacionales, los cuales pueden ser implementados o desarrollados de manera inmediata, sin pérdida de tiempo en investigación o con la incertidumbre de su resultado, ya que su resultado tiene un grado razonable de efectividad.	Tecnológicos

Robustecimiento del Sistema Financiero.	Al existir un sistema financiero robusto, debido principalmente a la regulación, normativa y políticas establecidas, permite implementar con mayor fluidez y credibilidad cambios y/o actualizaciones a la misma.	Legal
---	---	-------

Fuente: Elaboración propia

Tabla n°2: Listado de amenazas

Amenazas	Justificación	Origen
Nuevas regulaciones y disposiciones de organismos internacionales o nacionales.	Nuevas regulaciones podrían impactar de manera desfavorable las regulaciones establecidas o desarrolladas por la División Política Financiera en los respectivos compendios de normas financieras y/o cambiarias, debiendo actualizar de forma inoportuna información relevante para el quehacer del sistema financiero.	Legal
Entorno cambiante y nuevos escenarios de coyuntura.	El entorno cambiante, podría generar una presión a la UEN, por generar una recepción negativa de los usuarios al no entregar información de interés oportunamente o con la periodicidad necesaria frente a nuevos escenarios.	Económico
Pérdida de información sensible o reservada administrada por la UEN.	La UEN gestiona una gran cantidad de información sensible, que podría afectar considerablemente su reputación y por ende la del banco, en caso de pérdida o filtración por ataques externos. Lo anterior requiere implementar un adecuado control interno específicamente con la administración de información confidencial.	Tecnológico
Aumento en demanda por profesionales con doctorados y magíster en materias financieras.	La alta demanda por profesionales por parte del mercado laboral privado u otras instituciones públicas, hace necesaria la aplicación de programas de retención de personal, para evitar que los profesionales del Banco se sientan atraídos por mejores condiciones ofrecidas fuera del Banco, afectando la continuidad y ocasionando pérdida de conocimientos adquiridos para la elaboración de los productos de la UEN, debiendo invertir en el desarrollo de nuevos profesionales.	Amenaza de nuevos competidores

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas y Debilidades.

En tabla n°3 y n°4 se presentan las fortalezas y debilidades respectivamente, que posee la División Política Financiera del Banco Central de Chile.

Tabla N° 3: Listado de fortalezas

Fortalezas	Justificación
Personal con altas competencias.	Al poseer personal capacitado y competente, a UEN está preparada para elaborar nuevos informes de calidad, actualizar de manera oportuna y correcta la regulación y normativa. A su vez permite realizar las actividades con estándares exigidos por sus clientes. Finalmente permite estar preparado y monitorear de manera eficiente crisis financieras internacionales.
Disponibilidad de Recursos.	Si bien el BCCh cuenta con una restricción presupuestaria, cuenta con recursos necesarios para capacitación de personal, para el desarrollo de investigación financiera-económica-cambiaria y para efectuar seminarios y convenciones con los mejores economistas internacionales.
Credibilidad y reconocimiento por parte de los clientes en relación a las materias realizadas por la UEN (aspectos financieros).	Confianza por parte de los clientes, hacia la función desarrollada por la UEN en materias financieras, debido principalmente a la ventaja que se posee al pertenecer a un organismo autónomo, genera que sus informes/productos se consideren como independientes libres de sesgo y objetivo. Por otra parte, se da a conocer al público las metodologías y fuentes de información utilizadas en la elaboración de sus productos, lo que genera confianza en sus clientes, debido a los niveles de transparencia aplicados.
Capacidad de aprendizaje luego de situaciones críticas.	Han existido diversas crisis nacionales e internacionales, lo que ha generado experiencia y resiliencia respecto a las actividades a realizar en caso de nuevas crisis.

Fuente: Elaboración propia

Tabla n° 4: Listado de debilidades

Debilidades	Justificación
Alta rotación de Personal y Pérdida de personal clave / Falta de herramientas y madurez para retener a profesionales y de los sistemas de compensación y desarrollo de carrera.	En los últimos años ha existido pérdida de personal clave y rotación de personal al interior de a UEN, lo que con lleva a pérdida en la calidad de los productos generados, debido al aumento en errores en las proyecciones y a su vez a depender de cierto personal para la ejecución de las actividades. Lo anterior se agudiza con debilidades orientadas a la administración del RR.HH, como la falta de herramientas para retener a profesionales con proyección y a personal calificado y/o con experiencia. Existen otras compañías con mejores beneficios y herramientas para motivar y retener al personal.
Baja Madurez en gestión del conocimiento.	Si bien existen manuales y procedimientos establecidos, aún falta un sistema de gestión, que fortalezca el aprendizaje, comunicación y actualización de las actividades realizadas para la elaboración de los productos generados.
Dependencia de información entregada por organismos externos para el desarrollo de informes financieros.	Los productos e informes financieros generados por la UEN dependen principalmente de la entrega de información generada por terceros, lo anterior podría afectar la oportunidad y exactitud en la entrega de información.
Cuestionamientos y/o críticas de productos entregados.	En caso que los productos generados por la UEN pierdan credibilidad, debido a errores y/o proyecciones equivocadas, generaría dificultades en la elaboración de nuevos productos o la validez de los ya existentes, producto de la poca credibilidad u confianza en las tareas y actividades realizadas por la UEN.

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA.

El FODA elaborado para la UEN (División Política Financiera) del Banco Central de Chile permite identificar la influencia que generan los factores endógenos, fortalezas y debilidades a los factores exógenos, oportunidades y amenazas, describiendo en forma objetiva qué fortalezas y debilidades son las más importantes, y que oportunidades son las más factibles de aprovechar o que amenazas es posible mitigar. En resumen son los elementos en los cuales se deben concentrar los esfuerzos para aprovechar y mitigar los conceptos considerados en la estrategia.

Tabla FODA Cuantitativo

El FODA cuantitativo es una herramienta que permite “cuantificar” la importancia de los conceptos del FODA tradicional entre unos y otros, por medio de enfrentar los factores externos (oportunidades y amenazas) con los factores internos (fortalezas y debilidades) asignando medidas numéricas con el fin de identificar la mejor manera de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. Esto permite de alguna manera realizar un ranking en la medición de los conceptos del FODA.

Oportunidades

- O1: Nuevo segmento de clientes (ciudadanos) descontentos por tecnicismo de informes y publicaciones.
- O2: Demanda por nuevos informes/análisis/estudios financieros por parte del mercado.
- O3: Adopción de mejores prácticas (Bancos Centrales, OECD BIS, FSB.).
- O4: Robustecimiento del Sistema Financiero.

Amenazas

- A1: Nuevas regulaciones y disposiciones de organismos internacionales o nacionales.
- A2: Entorno cambiante y nuevos escenarios de coyuntura.
- A3: Pérdida de información sensible o reservada administrada por la UEN.
- A4: Aumento en demanda por profesionales con conocimientos en materias financieras.

Fortalezas

- F1: Personal comprometido y con altas competencias.
- F2: Disponibilidad de recursos.
- F3: Credibilidad y reconocimiento por parte de los clientes en relación a las materias realizadas por la UEN (aspectos financieros).
- F4: Capacidad de aprendizaje luego de situaciones críticas.

Debilidades

D1: Alta rotación de Personal y Pérdida de personal clave. / Falta de herramientas para retener a profesionales.

D2: Dependencia de información entregada por organismos externos para el desarrollo de informes financieros.

D3: Cuestionamientos y/o críticas de productos entregados.

D4: Baja Madurez en gestión del conocimiento.

En tabla n°5 se muestra FODA cuantitativo:

Tabla n° 5: FODA Cuantitativo

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
División Política Financiera		O1	O2	O3	O4	Promedio	A1	A2	A3	A4	Promedio
FORTALEZAS	F1	2	3	2	1	2,0	2	3	2	1	2,0
	F2	1	1	2	3	1,8	1	1	1	1	1,0
	F3	3	4	1	1	2,3	2	3	1	1	1,8
	F4	1	1	1	1	1,0	1	2	1	1	1,3
	Promedio	1,8	2,3	1,5	1,5		1,5	2,3	1,3	1,0	
	TOTALES	7	9	6	6		6	9	5	4	
DEBILIDADES	D1	1	2	2	1	1,5	1	3	3	1	2,0
	D2	1	3	1	1	1,5	1	3	2	1	1,8
	D3	3	3	1	1	2,0	1	1	2	1	1,3
	D4	2	1	1	3	1,8	1	1	2	2	1,5
	Promedio	1,8	2,3	1,3	1,5		1,0	2,0	2,3	1,3	

Fuente: Elaboración propia

Análisis Cuadrantes FODA

Fortalezas - Oportunidades

Las fortalezas que posee la UEN están orientadas a la “demanda por nuevos informes/análisis/estudios financieros por parte del mercado”, elemento fundamental para establecer confianza y atención permanente del mercado financiero. Por otro lado, las fortalezas de la UEN también se orientan a un “Nuevo segmento de clientes (ciudadanos) descontentos por tecnicismo de informes y publicaciones” y “Adopción de mejores prácticas (Bancos centrales, OECD BIS, FSB.)”, siendo las dos muy importantes para la revisión de nuevos fenómenos y escenarios de inestabilidad financiera. Sin embargo en un menor grado que la anterior oportunidad.

Fortalezas – Amenazas

De la matriz FODA se desprende que la UEN no está preparada para responder, rápidamente, ante los efectos negativos que podrían afectar con un “Entorno cambiante y nuevos escenarios de coyuntura. Dado lo anterior la UEN debe generar instancias de revisión y monitoreo más periódicas sobre los mercados internacionales, a través de metodologías e información relevante para generar estudios y proyecciones más certeras y desarrollando y/o actualizando la Normativa Financiera respectiva.

Debilidades – Oportunidades

Las debilidades de la UEN no permiten aprovechar las oportunidades de “Atraer a profesionales económicos que cuenten ya con doctorados o maestrías”. De la matriz FODA se observa que las principales debilidades que impactan negativamente a esta oportunidad es la “Falta de herramientas para retener a profesionales.” y “Falta de madurez de los sistemas de compensación y desarrollo de carrera”. Para esto, la UEN debe generar y/o solicitar a la Alta Administración del Banco retener a los profesionales claves mediante esquemas de incentivos y generar nuevas modalidades de trabajo (tele trabajo – part time – diferenciado – etc.) con el fin de atraer a profesionales de excelencia que buscan otros incentivos (no monetarios).

Debilidades – Amenazas

Las debilidades detectadas no permiten mitigar los riesgos por aumento en demanda por profesionales con conocimientos en materias financieras y entorno cambiante y nuevos escenarios de coyuntura, debido a que existe una falta de herramientas para retener a profesionales y falta de madurez de los sistemas de compensación y desarrollo de carrera combinado con una “Baja Madurez en gestión del conocimiento” generan que estas amenazas se puedan materializar. Lo anterior podría mitigarse mediante el fortalecimiento de los esquemas de incentivos, generación de nuevas modalidades de trabajo y la documentación y respaldo de sus procedimientos y metodologías. Adicionalmente no reducen el riesgo de pérdida de información sensible o reservada,

lo cual en caso de materializarse afectaría gravemente la reputación y la confianza de la ciudadanía en general, principalmente de los actores financieros y socios claves que proporcionan información confidencial. Lo anterior podría mitigarse con fortalecer los controles asociados a la administración de información, implementando tecnología para detectar posibles fugas y/o pérdida de información.

Conclusiones FODA Cuantitativo

Resultado de lo anterior, se concluye que la principal fortaleza de esta UEN es la credibilidad y reconocimiento por parte de los clientes en relación a las materias realizadas por la UEN (aspectos financieros). Esta fortaleza permite por un lado aprovechar las oportunidades del medio tales como acercarse al nuevo segmento de clientes (ciudadanos) descontentos por tecnicismo de informes y publicaciones y a la demanda por nuevos informes/análisis/estudios financieros por parte del mercado, y por otro lado hacer frente de buena manera a las posibles amenazas que pudiesen afectar a esta UEN como lo son un entorno cambiante y nuevos escenarios de coyuntura y la pérdida y/o filtración de información sensible o reservada. Respecto a las debilidades de la UEN, la principal sería la alta rotación de personal y la falta de herramientas para retener al personal, las cuales influirían en no aprovechar las oportunidades del medio y así abrir la puerta a las amenazas señaladas.

4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez realizado el análisis FODA para la UEN y concluido que se puede potenciar los elementos positivos y mitigar aquellos negativos, se debe establecer la propuesta de valor que la UEN ofrecerá a sus clientes.

Declaración Propuesta de Valor.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y representan para los clientes los atributos que suministran las empresas a través de sus productos y servicios. Lo anterior para fidelizar y satisfacer a los clientes. Adicionalmente lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora.

Propuesta de Valor

Evaluar y difundir los potenciales riesgos internos y externos para la estabilidad financiera, de manera **oportuna, precisa – confiable y de fácil acceso** que permita a los grupos de interés tomar decisiones financieras con la mejor información disponible en el mercado.

Atributos

- **Precisión - Confiabilidad:** Para nuestros clientes la confiabilidad en las decisiones, informes y modificación de normativa que realiza esta División es muy relevante, ya que en base a esta información ellos toman decisiones estratégicas de inversión, en políticas públicas, y en áreas de la investigación. La confiabilidad va acompañada de Información fuente relevante para la elaboración de análisis y proyecciones. Adicionalmente generar análisis y estudios con grados de precisión dentro de rangos aceptables, ya que los clientes valoran la alta calidad y precisión de informes y recomendaciones. Lo anterior en base a metodología utilizada en países referentes y organismos internacionales.
- **Oportunidad:** La información y productos generados y entregados por la DPF (Compendios, informes, recomendaciones) son entregados de forma permanente y establecida, sin embargo en caso de necesitar actualización de la información o generar nuevos estudios, la DPF entrega a sus clientes información actualizada para la toma de decisiones.
- **Fácil Acceso:** Información financiera disponible para todo tipo de clientes y stakeholders de acuerdo a su necesidad y nivel de conocimiento en aspectos económicos-financieros.

Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias.

Las creencias de una empresa son concluyentes para la conquista de la estrategia a implementar. En la tabla n° 6 se muestra la relación entre las creencias existentes en el Banco Central de Chile y los atributos de la propuesta de valor definidos para la UEN. Lo anterior tiene como objetivo validar la coherencia entre lo que dice y lo que hace la *UEN* correspondiente.

Tabla n° 6: Atributos / Creencias

ATRIBUTO	CREENCIA
PRECISION- CONFIABILIDAD OPORTUNIDAD	“Estamos comprometidos con la sociedad en el cumplimiento de la función pública que nos encomendara, para lo cual actuamos con independencia, bajo criterios técnicos y asumimos con responsabilidad las decisiones que adoptamos”
PRECISION- CONFIABILIDAD	“Cumplimos nuestra misión con eficiencia , mejorando continuamente nuestro quehacer habitual considerando las mejores prácticas, desarrollando nuestro talento, el trabajo en equipo y fomentando la innovación”
OPORTUNIDAD PRECISION FACIL ACCESO	“Actuamos en forma clara y abierta en nuestro quehacer habitual, informando oportuna y eficazmente a toda la sociedad respecto de nuestras decisiones y análisis.” Esta creencia conducirá a los profesionales a poner especial atención en el manejo adecuado de la información y facilitando la difusión permanente a los distintos interesados de información financiera.

Fuente: Elaboración propia

Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.

Para visualizar y establecer como los atributos de la propuesta de valor logran alcanzar las oportunidades, robustecer las fortalezas, afrontar las amenazas y/o debilitar las debilidades, es relevante establecer las relaciones que existen entre los atributos y el análisis FODA. En tabla n°7 se presenta la relación mencionada.

Tabla n° 7: Atributos / Análisis FODA

Atributos	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
<p>Precisión - Confiabilidad</p>	<p>Este atributo permite que la UEN pueda conquistar a los nuevos segmentos de clientes y responder a la necesidad de generar nuevos informes o productos. A su vez la adopción de mejores prácticas, mediante incorporación de nuevas y mejores metodologías, podría mejorar la precisión – confiabilidad de los informes financieros generados por la UEN. Por último, este atributo contribuye fuertemente al robustecimiento del sistema financiero, debido a los ajustes que se realizan en la normativa financiera producto de la información proporcionada.</p>	<p>La pérdida de profesionales con conocimientos financieros podría afectar directamente este atributo, ya que estos profesionales son los que realizan los informes financieros. Por otra parte el entorno cambiante y nuevos escenarios de coyuntura, podrían generar que los informes no pierdan confiabilidad, ya que pueden perder validez en el corto plazo, producto de variaciones a nivel global.</p>	<p>La credibilidad y reconocimiento de los productos generados por UEN por parte de los clientes y personal comprometido con altas competencias son motivadores importantes para mantener la precisión-confiabilidad de los productos financieros y son parte importante del cumplimiento de este atributo.</p>	<p>La no entrega de información por parte de los organismos externos podría generar el no cumplimiento de este atributo, por no contar con información relevante para la generación de sus informes financieros. Por otra parte, la alta rotación de personal y/o pérdida de personal clave, acompañado con una baja madurez del conocimiento, podría generar el no cumplimiento de la precisión-confiabilidad de los reportes financieros, debido a que nuevos profesionales no podrían disponer de la documentación de metodologías y documentos de trabajo.</p>

<p>Oportunidad</p>	<p>EL robustecimiento del sistema financiero, fomenta las oportunidades de implementar cambios a nivel normativo, e implementar nuevos análisis y metodologías, en base a mejores prácticas implementadas mediante benchmarking.</p>	<p>Este atributo se podría ver afectado por la pérdida de información sensible o reservada de los productos financieros generados y también a los cambios en el entorno que podrían ocasionar cambios en los informes y no cumplir con las fechas establecidas para la difusión de los productos de la UEN.</p>	<p>La disponibilidad de recursos es un elemento importante para el cumplimiento de este atributo, ya que la UEN podría generar y/o contratar personal e informes en caso de contingencia. Por otra parte la credibilidad y reconocimiento de los productos generados por UEN por parte de los clientes y personal comprometido con altas competencias son motivadores importantes para mantener la entregar informes financieros de manera oportuna y también son parte importante para el cumplimiento de este atributo.</p>	<p>La no entrega de información por parte de los organismos externos podría generar el no cumplimiento de este atributo, por no contar con información relevante para la generación de sus informes financieros y su difusión. Por otra parte, la alta rotación de personal y/o pérdida de personal clave, acompañado con una baja madurez del conocimiento, podría generar el no cumplimiento de este atributo, debido a que nuevos profesionales no podrían disponer de la documentación de metodologías y documentos de trabajo.</p>
<p>Fácil Acceso</p>	<p>El fácil acceso a la información entregada por la División Política Financiera principalmente a través de página web y educación financiera permite a la UEN tomar las oportunidades de conquistar nuevos segmento de clientes (ciudadanos) por tecnicismo de informes y publicaciones, y responder a la demanda por nuevos informes/análisis/estudios financieros por parte del mercado.</p>	<p>La amenaza que podría afectar la accesibilidad de los trabajos generados por la UEN, sería la fuga de profesionales con doctorados y magisteres y otros profesionales como editores especializados que son quienes realizan estos productos. Por otra parte la pérdida de información por la el aumento de tecnología en la difusión y generación de documentos, podrían afectar la accesibilidad de la información financiera.</p>	<p>La fortaleza de disponibilidad de recursos permite que la UEN pueda generar actividades de difusión como el programa de educación financiera en colegios y universidades, presentaciones de la Encuesta Financiera Hogares, talleres regionales de presentación del Informe de Estabilidad Financiera IEF y en general a cualquier interesado en información financiera, sin dar cuenta a entes externos.</p>	<p>La alta rotación de personal y/o pérdida de personal clave que trabajan en la UEN podría ocasionar que no se puedan realizar talleres, conferencias, seminarios o nuevas actividades de difusión, ocasionado el no cumplimiento de este atributo</p>

Fuente: Elaboración propia

5 MODELO DE NEGOCIO

Modelo de Negocio en la Planificación Estratégica.

El modelo de negocios se refiere a suposiciones de cómo se desempeñara la organización creando valor a sus interesados claves, clientes, cómo llega a ellos y cómo se relaciona con ellos, aparte de su interacción con sus proveedores y trabajadores. Lo anterior corresponde a una representación simplificada de la lógica de negocio, delinea los detalles esenciales que se deben conocer para entender como la empresa puede entregar valor a sus clientes de manera exitosa, tiene que ver con la forma de organizarla para satisfacer adecuadamente la promesa efectuada a los clientes en el diseño de la estrategia.

El modelo de negocios permite visualizar los elementos claves para conseguir los objetivos definidos por la organización y por consiguiente su propuesta de valor. Es relevante también, la conexión que existe entre estos puntos clave y la propuesta de valor y como cada uno aporta a conseguir la mencionada propuesta.

Es fundamental conocer el modelo de negocio, para llegar de mejor forma a la entrega de la propuesta de valor a los clientes para obtener buenos resultados. Es de vital importancia estar en un constante aprendizaje de qué es lo que necesita o requiere nuestro cliente y cómo podemos entregarlo para diferenciarnos respecto a nuestra competencia y competir de mejor manera en el mercado en que estén insertas.

El examen del modelo de negocios debe entregar información sobre elementos que no estén desempeñándose o relacionándose como se esperaba y por consiguiente debería permitir eliminar o cambiar estos elementos, “ajustando” la estrategia en pro de cumplir los objetivos definidos.

A su vez, se debe considerar que el modelo de negocios es cambiante y flexible, debiéndose revisar y/o actualizar en forma permanente de acuerdo a como cambia el entorno y ajustarse a las necesidades de los clientes (mercado).

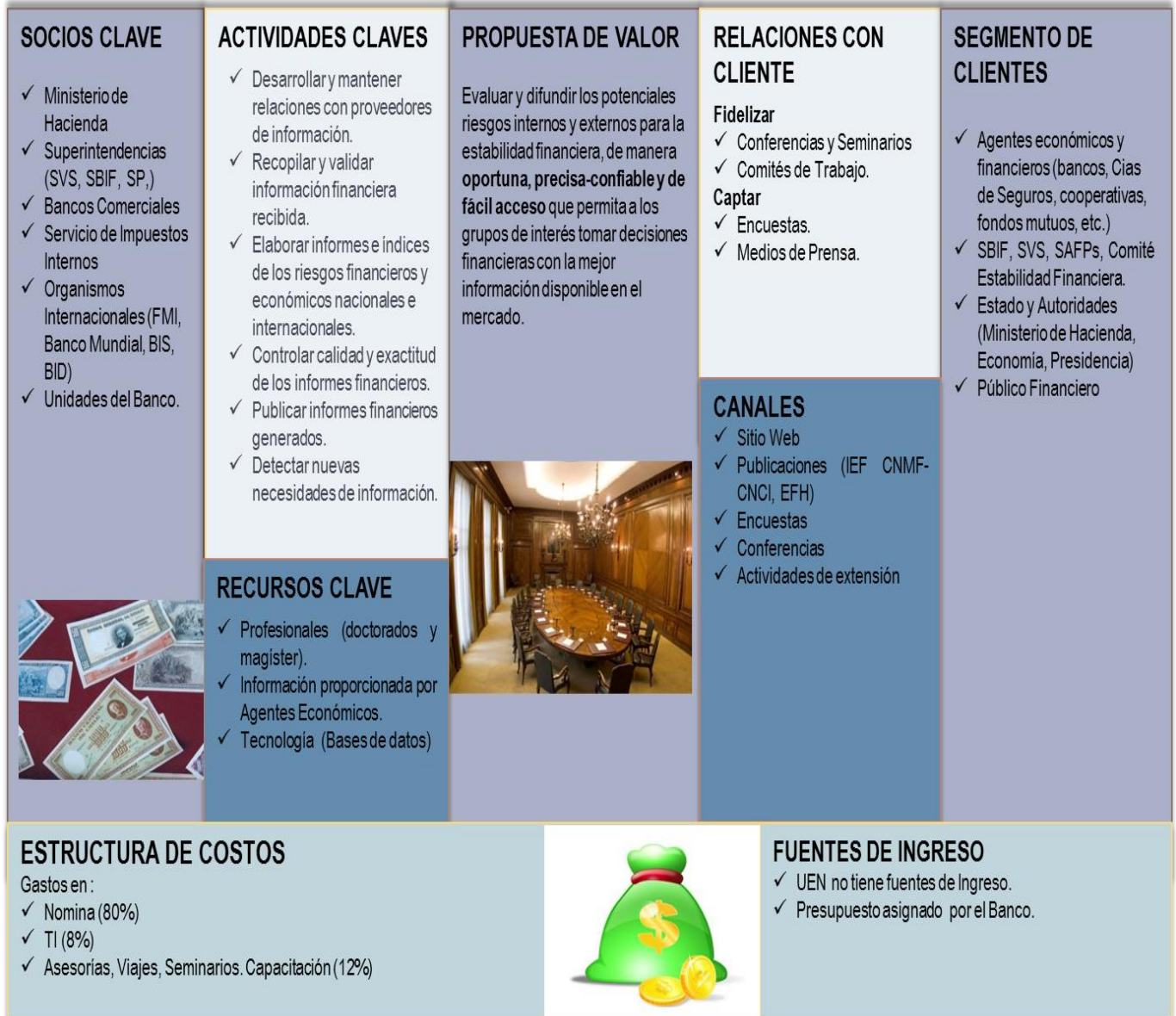
Lienzo del Modelo de Negocio

Herramienta desarrollada por el suizo Alexander Osterwalder, el cual describe de manera lógica los 9 elementos claves que se deben considerar en una organización para crear, entregar y capturar valor. Los elementos señalados son:

1. **Segmentos de clientes.** Agrupación de clientes con características homogéneas a los cuales se ofrecerá la propuesta de valor. Se debe describir sus necesidades, información geográfica gustos, etc.
2. **Propuestas de valor.** El propósito es de establecer y/o definir el valor creado para sus clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno de los segmentos. Por otra parte trata de solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.
3. **Canales de distribución.** Corresponde a la comunicación, distribución y puntos de venta por medio del cual la propuesta de valor llega a los segmentos de clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa.
4. **Relación con el cliente.** Se identifican las relaciones que se establecen y mantienen con los segmentos de clientes. A su vez se establece recursos de tiempo y monetarios utilizados para mantenerse en contacto con los clientes.
5. **Fuentes de ingresos.** Corresponde al resultado monetario de las propuestas entregadas a los clientes. Se debe conocer de dónde vienen las entradas. Lo anterior permitirá una visión global de que segmento grupos son más rentables.
6. **Recursos clave.** Son los elementos esenciales para llevar a cabo la propuesta de valor
7. **Actividades clave.** Corresponde a las actividades principales y/o fundamentales para entregar la propuesta de valor a los clientes. Es vital saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione.
8. **Asociaciones claves.** Corresponde a las alianzas estratégicas realizadas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, otros, en resumen son las actividades que necesitan ser externalizadas y que recursos se deben adquirir fuera de la organización.
9. **Estructura de costos.** Los elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costos. Se especifican los costos de la empresa (I&D, producción, ventas, etc.).

La figura n° 2 presenta modelo de negocio (Canvas) para la División Política Financiera del Banco Central de Chile.

Figura n° 2: Modelo de Negocio División Política Financiera



Fuente: Elaboración propia

Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio

Se presenta una descripción y análisis de los elementos del modelo de negocios para la División Política Financiera del Banco Central de Chile: En este se recogen fortalezas establecidas en FODA, como en recursos claves se encuentran profesionales con altas competencias, por otro lado en fuentes de ingreso, señala que presupuesto es asignado por el BCCh y por ende no tiene problemas de disponibilidad de recursos. Por último, posee información relevante para la generación de sus productos, la cual es proporcionada por diversos agentes económicos.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la *UEN* es “evaluar y difundir los potenciales riesgos internos y externos para la estabilidad financiera, de manera **oportuna, precisa-confiable y de fácil acceso** que permita a los grupos de interés tomar decisiones financieras con la mejor información disponible en el mercado”.

Los principales atributos que valora el cliente objetivo son: Contar con información financiera oportuna, precisa – confiable y de fácil acceso.

Socios Clave

Los socios claves para la UEN están compuestos por los siguientes grupos:

- Internos (otras unidades del Banco): Corresponde a la interrelación que tiene establecido la UEN con la Gerencia de División Estadísticas, que proporciona la información fuente para realizar los análisis y estudios, Gerencia de Asuntos Institucionales a cargo de realizar la publicación y difusión de los productos generados por la UEN y con la Gerencia de Comunicaciones en el apoyo de actividades de extensión y comprensión de los informes publicados.
- Internacionales (BID, BIS, FMI, OECD, Bancos Centrales): Corresponden a organismos internacionales a través de los cuales la UEN toma conocimiento de las mejores prácticas y estar a la vanguardia en temas sistémicos y financieros. Lo anterior se canaliza a través de pasantías, participación en seminarios, cursos, intercambios, pasantías reuniones y/o grupos de trabajo organizados por estos organismos. La relevancia de estos socios es relevante, ya que sin la interacción de éstos, probablemente la *UEN* no podría entregar su propuesta de valor especialmente en base a su atributo de confiable y precisión.
- Externos (Agentes del Estado): Corresponde principalmente a organismos gubernamentales como Ministerio de Hacienda, SBIF, SVS, SII, con las cuales existente cooperación para revisar y analizar diferentes elementos que afectan a la propuesta de valor establecida. Adicionalmente existe relación con los bancos comerciales quienes proveen información relevante para la generación de informes financieros.

Actividades Clave

Las actividades clave de la UEN que permiten cumplir con los atributos de su propuesta de valor son:

- Desarrollar y mantener relaciones con entidades proveedoras de información financiera.
- Recopilar y validar información financiera recibida.
- Elaborar informes e índices de los riesgos financieros y económicos nacionales e internacionales relevantes para la estabilidad financiera y el normal funcionamiento de los pagos internos y/o externos
- Control de calidad de los informes financieros generados.
- Coordinación con otras unidades Banco para publicación y entrega de información financiera en forma oportuna
- Detectar nuevas necesidades de información y elaborar nuevas informes financieros.

Segmentos de Clientes

El cliente de la UEN es el público financiero, que requiere contar con información financiera oportuna, precisa y confiable a través de distintos estratos de conocimiento. Dado lo anterior llegará de manera distinta de acuerdo a sus necesidades, a través de diversos canales.

Sin embargo, el foco está orientado a satisfacer las necesidades de información del segmento de clientes objetivo que son aquellos agentes económicos y financieros que requieren contar con información financiera para análisis y toma de decisiones, principalmente las entidades financieras (Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Compañías de Seguros y AFPs) y organismos sectoriales (SBIF, SVS, SAFFPs), los cuales necesitan información financiera oportuna, precisa y confiable para las decisiones que deben tomar en el ámbito de sus negocios y funciones respectivamente.

Adicionalmente de forma indirecta existen otros clientes que requieren información financiera, entre ellos se pueden mencionar a los ministerios económicos, economistas y organismos internacionales (FMI, BIS, CEF).

Relaciones con Clientes

La UEN se relaciona con sus clientes dependiendo del segmento al cual pertenezcan.

- Agentes económicos y financieros, a través de conferencias, seminarios, workshops, publicaciones y reuniones de trabajo.
- Agentes Gubernamentales, a través de reuniones de trabajo y comités
- Público General, mediante visitas a colegio, concursos, medios de prensa, pagina web y actividades de extensión.

Adicionalmente, la UEN se relaciona con todos los segmentos mediante la realización de la encuesta financiera hogares y su página Web.

Canales

Los canales por medio de los cuales la *UEN* entrega sus servicios y/o productos son:

- Publicaciones y documentos de trabajo
- Reuniones de trabajo
- Encuesta Financiera Hogares
- Conferencias y seminarios
- Sitio Web
- Actividades de Extensión sobre educación financiera

Por otra parte, si los clientes necesitan contactarse con la UEN para realizar consultas o comentarios existe un correo electrónico y/o teléfonos para contactarse con el banco.

Recursos Claves

Los recursos claves que requiere la UEN son principalmente profesionales de alto nivel, con PhD o master en temas financieros y/o económicos, con especialización análisis de información económico-financiero, y tecnología de vanguardia para procesamiento, validación y custodia de información, y la comunicación y difusión de los informes financieros generados para los agentes económicos.

Ingresos

La *UEN* no genera ingresos por ninguna de sus actividades ni productos. Los recursos financieros que utiliza la *UEN* provienen del Presupuesto vigente, el cual es solicitado en el proyecto de Presupuesto del periodo anterior por cada una de las unidades que componen la División, el cual, es revisado y aprobado por el Consejo del Banco y comienza a ejecutarse cada año calendario.

La utilización de este presupuesto anual no es afectada a la fiscalización por ningún organismo externo, solo por la contraloría interna del BCCh, sin embargo los recursos deben ser utilizados eficientemente, por esta razón, existe un control periódico de estos, buscando optimizar el potencial de productividad de la tecnología de información y la publicación de la misma.

Costos

Los principales costos de la UEN son la planilla de los profesionales y los gastos en tecnología, asesorías, seminarios, encuestas, comisiones de servicios y gastos de inversión asociados a iniciativas estratégicas.

Relación Elementos del Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

En tabla n°8 se presenta la relación de cada elemento del modelo de negocio y los atributos de la propuesta de valor.

Tabla n° 8: Elementos Modelo Negocio / Atributos

Elementos	Precisión-Confiable	Oportunidad	Fácil Acceso
Recursos Claves	Para cumplir este atributo es importante disponer de capital humano, especializado en metodologías de trabajo asociadas a información financiera. Adicionalmente se debe contar con sistemas tecnológicos adecuados para el procesamiento y revisión de datos. Por último es de vital importancia una cultura de excelencia, orientada al logro de los objetivos.	Para cumplir este atributo es esencial contar con los recursos claves definidos en el modelo, el recurso humano especializado en temas financieros-económicos, editores, diseñadores y traductores y disponer de tecnología de vanguardia para el procesamiento y difusión de la información.	Para cumplir con este atributo es fundamental tener los recursos claves definidos en el modelo que es el recurso humano especializado, ya sea doctores y magísteres en economía como editores y traductores. También es relevante disponer de tecnología (página web), metodologías y una adecuada gestión del conocimiento
Actividades Claves	Es relevante la coordinación y optimización con las unidades internas que participan de la elaboración de documentos e informes, como así también con organismos externos relacionados. Sin embargo es fundamental un adecuado control de calidad a los trabajos elaborados.	Para cumplir con este atributo es relevante la revisión y monitoreo al cumplimiento de los programas y calendarios establecidos y publicados y establecer una adecuada relación con unidades con el propósito de disminuir los tiempos de entrega de los productos comprometidos.	Para dar cumplimiento a este atributo, la actividad clave es la difusión de los productos elaborados por la División Política Financiera. Estas actividades son variadas, considera talleres de trabajo, seminarios, charlas, reuniones de trabajo, programas radiales, concursos de educación financiera, entre otros.

Elementos	Precisión – Confiabilidad	Oportunidad	Fácil Acceso
Relaciones con Clientes	Para cumplir este atributo se publican y difunde toda la información financiera desarrollada en informes, documentos de trabajos, conferencias, seminarios, reuniones y actividades de comunicación de las tareas y productos de la UEN.	El atributo es entregado en fechas establecidas y conocidas a través de diferentes canales y medios. Sin embargo el principal medio son la página web y la relación que existe con el periodismo especializado a la cual se le entrega la información de manera simultánea.	Para este atributo la relación con el cliente es mucho más cercana, ya que en general es en forma presencial y cada vez toma más importancia este tipo de relación de cercanía a la comunidad en general. Para los clientes más especializados es vía página web.
Canales	Mediante diversos canales, como página web, presentaciones, conferencias, seminarios e informes es de vital importancia afirmar la coherencia de la información publicada por la División Política Financiera (UEN).	Para cumplir con este atributo se debe publicar o difundir la información de forma oportuna en todos los segmentos con los cuales la UEN tiene relación, a través de los distintos canales establecidos.	Para este caso el canal principal a través del cual la División Política Financiera llega a sus clientes es la página web y a través de conferencias. Por otra parte está tomando protagonismo y toman más relevancia son las actividades de extensión.
Segmentos de Clientes	Este atributo es transversal a todos los segmentos de clientes y está asociado a todos los informes y documentos que genera la UEN.	El atributo de oportunidad es transversal a todos los segmentos de clientes y estos asociados a todos los informes y documentos que genera la UEN. Sin embargo es de vital importancia para los segmentos que toman decisiones con la información proporcionada.	Este atributo es necesario para todos los segmentos de clientes, sin embargo cobra más relevancia para el segmento de público financiero, es decir personas que no son tan técnicas y que su objetivo es distinto al de los otros segmentos en estos temas financieros.
Ingresos	En esta caso la UEN no tiene fines de lucro, por ende su rentabilidad es social. Dado lo anterior al lograr el atributo su rentabilidad es mayor. En caso contrario de no cumplirse este atributo su rentabilidad tiende a disminuir. Tiene un presupuesto asignado y aprobado por la institución.	En esta caso la UEN no tiene fines de lucro ni tampoco ingresos, por ende su rentabilidad es social. Dado lo anterior al lograr el atributo su rentabilidad es mayor. En caso contrario de no cumplirse este atributo su rentabilidad tiende a disminuir	En esta caso la UEN no tiene fines de lucro ni tampoco ingresos, por ende su rentabilidad es social. Dado lo anterior al lograr el atributo su rentabilidad es mayor. En caso contrario de no cumplirse este atributo su rentabilidad tiende a disminuir
Costos	Para cumplir con este atributo es relevante mantener recursos monetarios a fin de mantener al capital humano técnico requerido, editores y traductores necesarios, como también la tecnología y metodologías necesarias para realizar los productos de la UEN.	Para cumplir con este atributo, en ocasiones es necesarios que el capital humano en general dedique horas extras para la elaboración, publicación y difusión de informes y documentos financieros económicos.	Para cumplir con este atributo es relevante mantener recursos monetarios a fin de mantener al capital humano técnico requerido, editores y traductores necesarios, como también la tecnología y metodologías necesarias para realizar los productos de la UEN.

Fuente: Elaboración propia

Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

Los organismos gubernamentales, es el caso de la UEN, no persiguen fines de lucro, tienen una misión no financiera enfocada a temas sociales o servicios públicos. En este caso el Banco Central de Chile también aplica modelos de negocio para dar cumplimiento a sus objetivos. En este contexto, la misión de la UEN es “contribuir al buen funcionamiento de los sistemas de pagos y del sistema financiero nacional, velando por la estabilidad financiera y el normal funcionamiento de los pagos internos y externo y entregar información financiera relevante a los diferentes grupos de interés”.

En el Modelo de Negocios propuesto, se puede visualizar diversas mejoras con el propósito de maximizar la rentabilidad de éste (rentabilidad social).

Para incrementar la rentabilidad social de esta UEN, se debe enfocar en la realización de sus actividades con mayor eficiencia posible y la generación de confianza en su gestión para contribuir al logro de la misión del Banco, que es “contribuir al buen funcionamiento de la economía y al bienestar de la sociedad, velando por la estabilidad de la moneda y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos”.

Algunas de las potenciales mejoras propuestas al modelo de negocios existente en la UEN son las siguientes:

- La maximización de la rentabilidad social se obtendrá al lograr tener a un mayor número de clientes (individuos), incluyendo nuevos segmentos que hasta hoy no tienen una relación directa con la UEN. Dado lo anterior, se deberá ampliar los canales de distribución de la información al público, a través de más conferencias y exposiciones para comunicar los diferentes productos elaborados por la UEN de igual manera que hoy se hace con la publicación del IEF y la Encuesta Financiera Hogares.
- La UEN deberá fortalecer los vínculos que mantiene con otras entidades claves (Universidades, Superintendencias, Centros de Estudios, Servicio de Impuestos Internos, Ministerio de Hacienda y otros) que proporcionan información y/o recursos para lograr los documentos o publicaciones generadas.
- Por otra parte, la maximización de la rentabilidad social se podrá aumentar, en la medida que la UEN (División Política Financiera) puede nivelar las competencias requeridas para cada cargo responsable de generar las actividades claves que desarrollan los documentos y publicaciones económicos financieros demandados por los distintos segmentos de clientes.
- La UEN deberá optimizar sus ingresos, que son asignados mediante el proceso de presupuesto por el Banco en relación a los gastos que se necesitan para desarrollar las actividades claves

y lograr la propuesta de valor, versus el criterio que podría arriesgar la maximización de la rentabilidad social.

- Las actividades de validación de la información financiera-económica recibida de los organismos proveedores de información deben estar automatizadas en la mayor medida posible, así como también las actividades de procesamiento y análisis de los documentos e informes elaborados. De esta manera, será posible mitigar aún más el riesgo de que las publicaciones elaboradas contengan errores que afecten el atributo confiabilidad.
- Obtener un aumento en el potencial de productividad en la recopilación, procesamiento y publicación de la información financiera económica elaborada. Mediante esta optimización es posible reducir costos relativos al tiempo destinado por los diferentes usuarios de información dentro de la UEN y el Banco para la preparación de informes de su ámbito de acción, otorgando mayor eficiencia en el desarrollo de sus operaciones y evitando duplicidad de funciones o actividades.
- Cierre de brechas en la “Adopción de mejores prácticas internacionales” para mejorar y ahondar el análisis económico/financiero. El realizar el cierre de esta iniciativa permitirá la aplicación de las mejores prácticas en cuanto a rigor metodológico, exactitud y fiabilidad de las documentos y publicaciones financieras – económicas, aumentando el nivel de confianza respecto de estas.
- Aumentar la integración entre las diferentes áreas que componen la UEN, con el propósito de aprovechar conocimientos y generar sinergias entre las diferentes áreas. De esta manera, será alinear las estrategias y objetivos individuales con los de la UEN en general.

6 MAPA ESTRATÉGICO

A partir de la definición de las declaraciones estratégicas y la generación del modelo de negocio, se diseñó el mapa estratégico para la UEN, con el propósito de alinear a los miembros que integran la División Política Financiera hacia la consecución de los objetivos establecidos.

Hablar de estrategia es hablar de cambio. Lo más difícil de la estrategia no es definirla, sino implantarla. Hacer que se convierta en realidad. Para lo anterior se define un mapa estratégico, el cual es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto. Es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

Cuando una organización ha desarrollado un Plan Estratégico y quiere implantarlo de una forma eficiente, fácil de comunicar y ágil de medir; con el fin de alcanzar los objetivos planificados de una manera eficiente y rentable, debe definir su Mapa Estratégico.

Un Mapa Estratégico supone un paso más en la concreción de la nueva estrategia. Puede tener diferentes formatos, pero casi siempre tiene los siguientes componentes:

- Los **objetivos estratégicos**, son frases cortas que concretan lo que la empresa quiere conseguir. En el mapa de ejemplo se representan con círculos con la frase incluida en el interior.
- Las **perspectivas**, son las bandas horizontales en las que se muestran los objetivos estratégicos. En el modelo de Kaplan y Norton son cuatro: Perspectiva Financiera, con los objetivos de tipo económico; la Perspectiva de Clientes, con los objetivos que representan el valor a aportar a los clientes; la Perspectiva Interna o de Procesos, con los objetivos que tienen que ver con la mejora de los procesos internos de la empresa; y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que incluye objetivos que se relacionan con el activo inmaterial de la empresa: capital de información, capital humano y capital de organizacional.
- Las **líneas o temas estratégicos**, se estructuran en vertical. En el ejemplo se muestran con diferentes colores que agrupan objetivos estratégicos relacionados entre sí por relaciones causa-efecto. Estos objetivos pertenecen a diferentes perspectivas, y tienen en común una lógica que explica cómo se consiguen unos objetivos cuando se logran otros.
- **Las relaciones causa-efecto**, que explican esta lógica, según la cual los objetivos de nivel inferior ayudan a conseguir objetivos superiores, a más largo plazo, hasta llegar a los objetivos financieros y en último término, al logro de la visión.

La función principal del Mapa Estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la compañía. El Mapa Estratégico cuenta la historia de la estrategia. Muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos.

El mapa estratégico se basa en varios principios:

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. La inversión en activos intangibles con vistas a un rendimiento a largo plazo normalmente entra en conflicto con la reducción de costes para obtener buenos resultados a corto plazo. Así, el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y articular el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.
- La estrategia se basa en una proporción de valor diferenciada para el cliente. Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sostenible de valor. La claridad de esta proposición de valor es la dimensión más importante de la estrategia.
- El valor se crea mediante procesos internos. La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los cuadros de mando integral describen los resultados, o sea, lo que la empresa espera lograr: aumentos de valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad; aumentos en la cuota que la empresa obtiene del gasto de los clientes mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes. Los procesos internos eficaces y coordinados determinan cómo se crea y sostiene el valor.

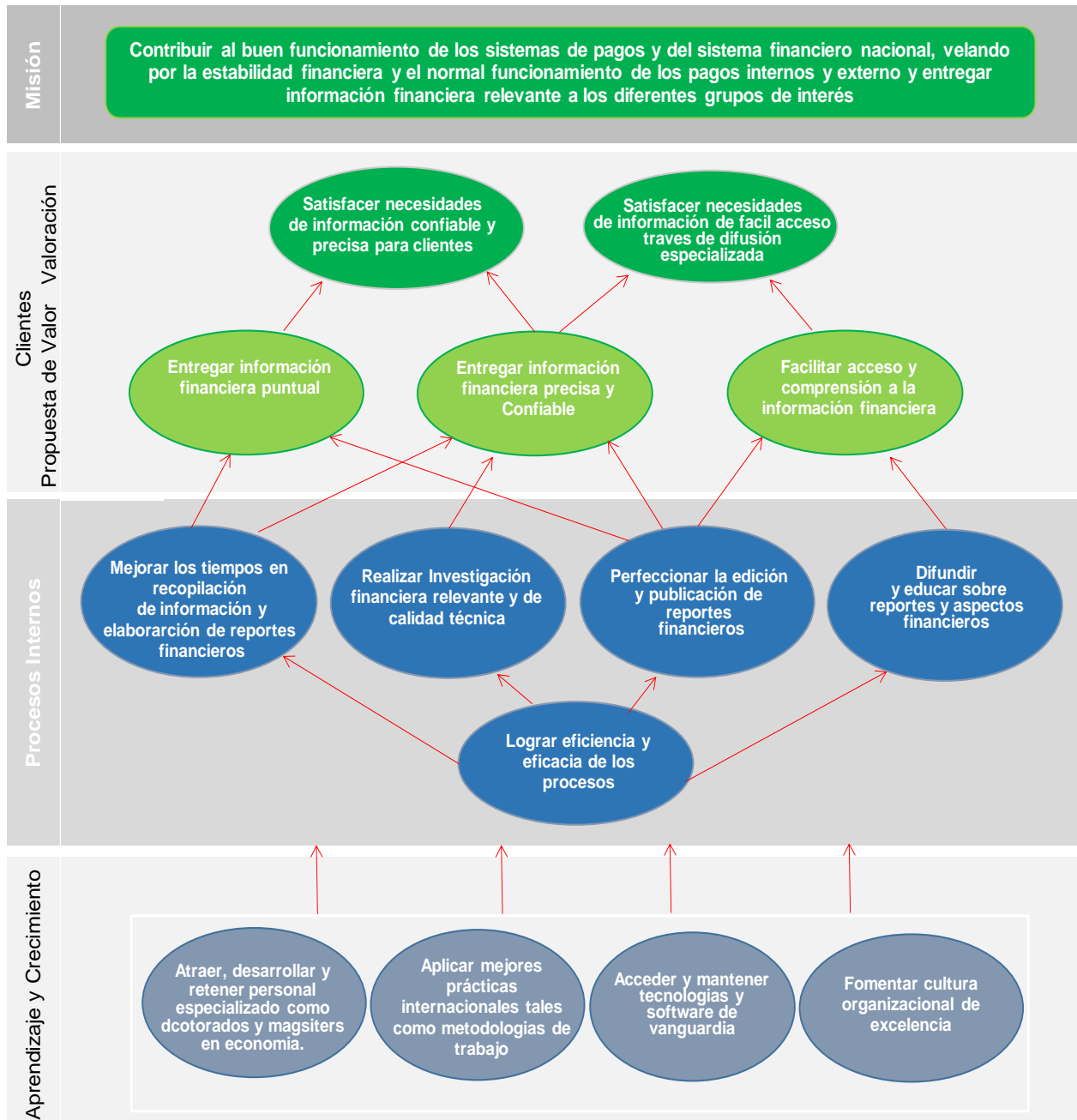
Si una organización cuenta con un Mapa Estratégico, éste le va a permitir a ella y a sus miembros concentrar en un solo documento, a modo de hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.

Mapa Estratégico Propuesto.

En la figura n°3 se presenta mapa estratégico propuesto para la *UEN* seleccionada, la cual considera la Misión en el eje superior, ya que esta UEN es sin fin de lucro. En el mapa se establecen objetivos que se hacen cargo de aprovechar oportunidades y mitigar las amenazas identificadas en FODA, como por ejemplo objetivo de difundir y educar sobre reportes y aspectos financieros, fomenta la oportunidad O1 de nuevo segmento de clientes (ciudadanos) descontentos por tecnicismo de informes y publicaciones”, ya que al cumplir ese objetivo los clientes obtendrán conocimiento sobre el propósito de informes y publicaciones y su contenido. A su vez el objetivo de aplicar mejores prácticas internacionales tales como metodologías de trabajo, promueve la consecución de oportunidad O3, sobre adopción de mejores prácticas (Bancos Centrales, OECD BIS, FSB.). Por otra parte, la mitigación de amenaza A4 sobre aumento en demanda por profesionales con conocimientos en materias financieras, se recoge con el objetivo de atraer, desarrollar y retener personal especializado. También amenaza A2 de entorno cambiante y nuevos escenarios de coyuntura, es mitigada con el objetivo de mejorar la recopilación de información y elaboración de reportes financieros. Lo anterior mediante la obtención de información más oportuna y de calidad desde los agentes económicos.

Adicionalmente el mapa estratégico propuesto recoge elementos del modelo de negocio para la UEN relacionados principalmente a los objetivos de Mejorar la recopilación de información y elaboración de reportes financieros, perfeccionar la edición y publicación de reportes financieros y de difundir y educar sobre reportes y aspectos financieros, los cuales están asociados con las actividades claves de recopilar y validar información financiera recibida, elaborar informes e índices financieros y económicos nacionales e internacionales, control de calidad de los informes financieros generados y la coordinación con otras unidades Banco para publicación y entrega de información financiera en forma oportuna. Por último también recoge dentro de sus objetivos, el acceso y mantención de tecnologías y software de vanguardia y el atraer, desarrollar y retener personal especializado como doctorados y magísteres en economía, lo anterior asociado a los recursos claves de profesionales de alto nivel, con PhD o master en temas financieros y/o económicos, y tecnología de vanguardia para procesamiento, validación y custodia de información.

Figura n° 3: Mapa Estratégico División Política Financiera



Fuente: Elaboración propia

Explicación del Mapa Estratégico

Los ejes estratégicos son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro de un mapa estratégico. Habitualmente son composiciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de procesos, que es donde se ejecuta la estrategia.

Este Mapa Estratégico recoge las actividades claves establecidas en modelo de negocio principalmente aquellas relacionadas a la recopilación de información financiera, elaboración de informes e índices financieros y económicos, y la publicación y entrega de información financiera en forma oportuna. También se recoge dentro de la valoración del cliente, la actividad clave de detectar nuevas necesidades de información y elaborar nuevos informes financieros.

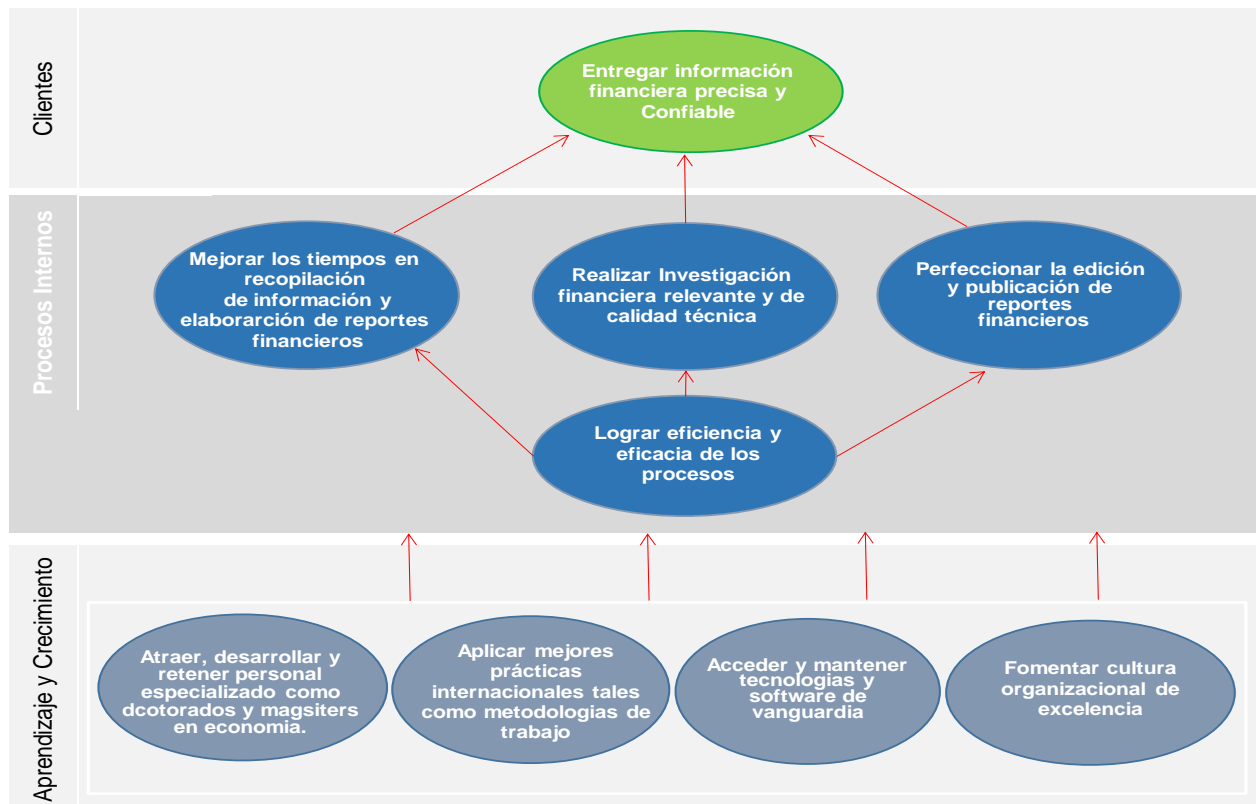
Los ejes del Mapa Estratégico de la *UEN* son los siguientes:

Atributo Precisión - Confiabilidad

Para cumplir con el atributo de precisión - confiabilidad en sus productos, la *UEN* debe optimizar sus procesos de mejorar la recopilación de información y elaboración de reportes financieros, perfeccionar la edición y publicación de reportes financieros de forma adecuada a fin de minimizar los riesgos de errores en las publicaciones, y finalmente realizar investigación financiera relevante y de calidad técnica.

Para la materialización de los procesos mencionados anteriormente, son relevantes a nivel de recursos principalmente aplicación de mejores prácticas a fin de establecer metodologías y procedimientos que den seguridad a los agentes económicos/financieros que los productos cumplen estándares internacionales. También es importante contar con profesionales de excelencia, doctores y magísteres en economía, para la elaboración de documentos e informes con menor número de errores, los cuales complementarán sus conocimientos técnicos con metodologías con estándares internacionales, las cuales se adquieren en gran medida gracias a las relaciones con organismos internacionales. Por otra parte es relevante contar con tecnología adecuada que soporte de forma automática y segura las metodologías sobre las cuáles se procesan la información financiera. Así mismo es trascendental la relación con otras unidades del Banco para comparar y complementar resultados, es básica para lograr la excelencia en los procesos que finalmente generarán resultados precisos.

Figura n° 4: Eje Estratégico Precisión - Confiabilidad



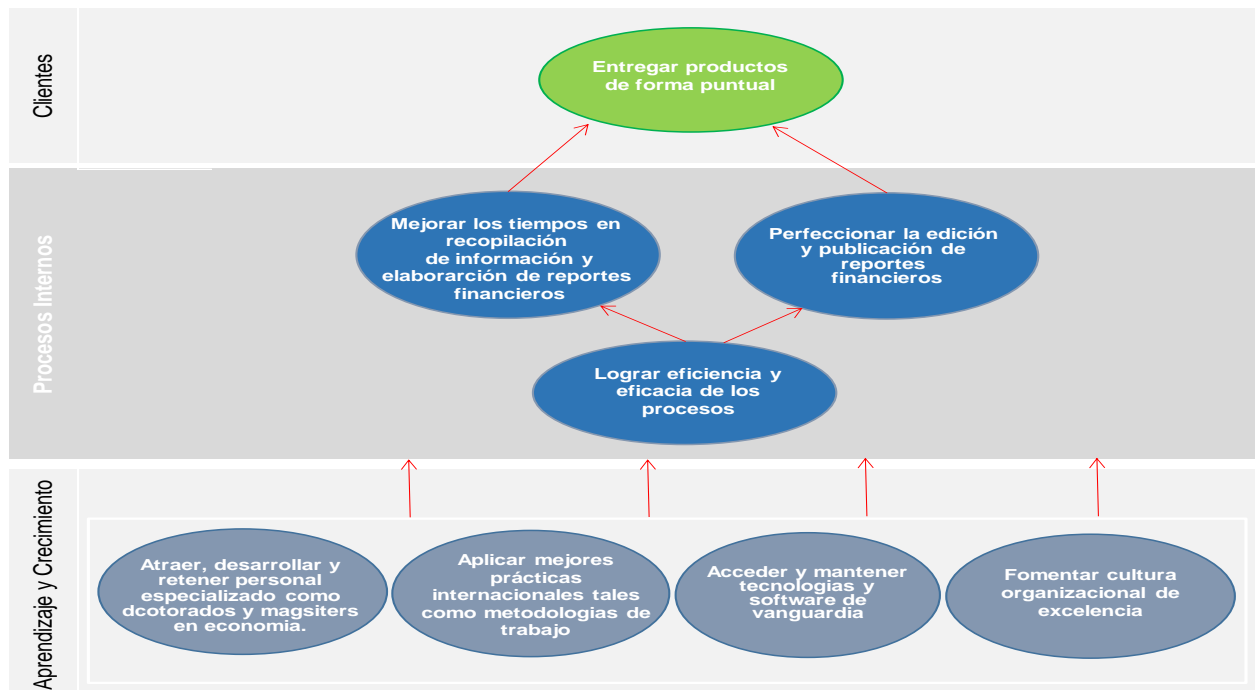
Fuente: Elaboración propia

Eje Atributo Oportunidad

Para el atributo de oportunidad en la entrega de los productos realizados por la UEN a los distintos segmentos de clientes, son relevantes los procesos de mejorar los tiempos en la recopilación de información y elaboración de reportes financieros, y perfeccionar la edición y publicación de los mismos reportes, debido a que un atraso en estos procesos ciertamente provocaría un retraso en la difusión de los reportes financieros.

A nivel de recursos, es fundamental el capital humano, principalmente profesionales con doctorados y magísteres en economía, traductores y editores para el diseño y traducción de los reportes financieros. También es relevante aplicar metodologías internacionales en la recopilación y elaboración de reportes a su vez contar con un sitio web seguro, disponible y actualizado.

Figura n° 5: Eje Estratégico Atributo Oportunidad



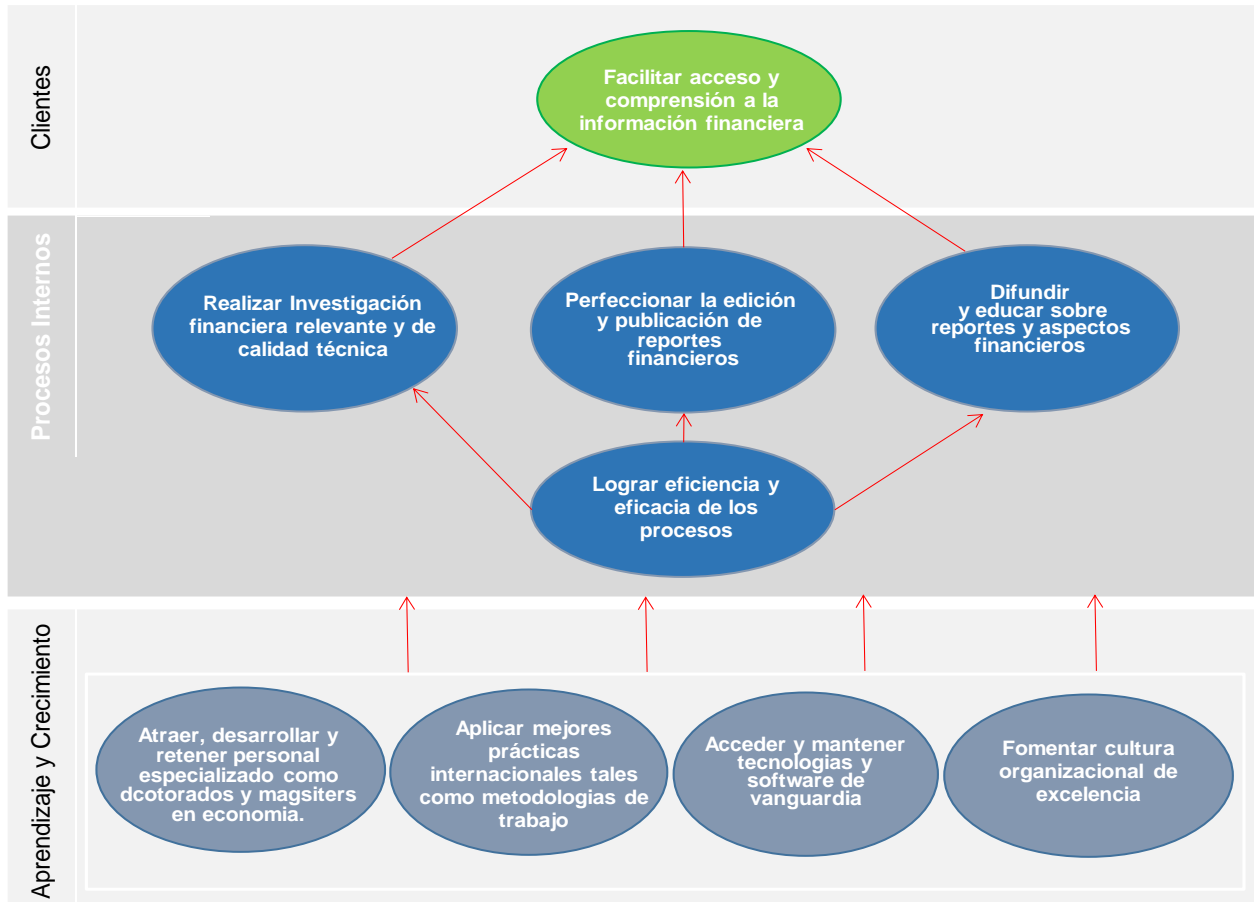
Fuente: Elaboración propia

Atributo Facilitar Acceso a la Información

Para cumplir con el atributo de entregar información financiera a la mayor cantidad de personas como de segmentos distintos, la *UEN*, debe optimizar sus procesos de difundir y educar sobre los reportes y aspectos financieros para acceder llegar a los segmentos que poseen menor conocimiento de los temas financieros. Es relevante también perfeccionar la edición y publicación de reportes financieros con el propósito de facilitar el entendimiento por parte de los clientes que no tienen conocimiento técnico ni cultos en temas financieros.

Para cumplir este atributo también es relevante contar con profesionales especializados que ayuden a mejorar el lenguaje de las publicaciones de manera de facilitar el entendimiento por parte por parte de las personas que no son técnicos ni entendidos en el tema económico-financiero. Por otra parte es necesario contar con plataformas tecnológicas seguras, disponibles y actualizadas para la publicación y difusión de los productos entregados por la *UEN*

Figura n° 6: Eje Estratégico Atributo Facilitar Acceso a la Información



Fuente: Elaboración propia

Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

La tabla n°9 describe las relaciones causa efecto que existen entre los objetivos que se encuentran en el Mapa Estratégico propuesto.

Tabla n° 9: Cuadro de diccionario de Objetivos

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y Crecimiento	Atraer, desarrollar y retener personal especializado como doctorados y magísteres en economía.	Lograr eficiencia y eficacia de los procesos.	Contar con profesionales especializados para la elaboración de los productos, especialmente economistas, impactará la calidad de los productos en cuanto a confiabilidad, precisión y calidad técnica.
		Mejorar los tiempos en recopilación de información y elaboración de reportes financieros.	
		Realizar Investigación financiera relevante y de calidad técnica	
		Perfeccionar la edición y publicación de reportes financieros.	
		Difundir y educar sobre reportes y aspectos financieros.	
	Aplicar mejores prácticas internacionales tales como metodologías de trabajo	Lograr eficiencia y eficacia de los procesos.	La aplicación de mejores prácticas fomenta la eficacia y eficiencia en los procesos, incorporando metodologías, que ayudan a simplificar los procesos realizados.
		Mejorar los tiempos en recopilación de información y elaboración de reportes financieros.	La aplicación de mejores prácticas permite conocer las principales fuentes de información y los mejores procesos de revisión de la información.
		Realizar Investigación financiera relevante y de calidad técnica	La aplicación de mejores prácticas permite establecer un programa de mejora y actualización las investigaciones financieras relevantes para los grupos de interés.
		Perfeccionar la edición y publicación de reportes financieros.	La aplicación de mejores prácticas permite establecer un plan continuo de actualización de metodologías para la elaboración de informes sobre estabilidad financiera.
		Difundir y educar sobre reportes y aspectos financieros.	La aplicación de mejores prácticas permite conocer métodos de difusión y publicación de productos para facilitar el uso y acceso por parte de los clientes.
	Acceder y mantener tecnologías y software de vanguardia	Lograr eficiencia y eficacia de los procesos.	Utilizar tecnología de vanguardia permite que los procesos se automaticen generando eficiencia en los procesos.
		Mejorar los tiempos en recopilación de información y elaboración de reportes financieros.	La aplicación de tecnología de vanguardia permitirá administrar eficientemente y con el grado de seguridad óptimo la recopilación de la información recibida.
		Realizar Investigación financiera relevante y de calidad técnica	Utilizar tecnología permite un procesamiento y análisis de la información, generando información financiera confiable y precisa.
		Perfeccionar la edición y publicación de reportes financieros.	
		Difundir y educar sobre reportes y aspectos financieros.	Utilizar tecnología de vanguardia permitirá facilitar el uso y acceso por parte de los clientes.

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar cultura organizacional de excelencia	Lograr eficiencia y eficacia de los procesos.	Al promover una cultura organizacional enfocada en la excelencia se maximiza la probabilidad de que se alcance el estándar esperado de los productos financieros elaborados.
		Mejorar los tiempos en recopilación de información y elaboración de reportes financieros.	
		Realizar Investigación financiera relevante y de calidad técnica	
		Perfeccionar la edición y publicación de reportes financieros.	
		Difundir y educar sobre reportes y aspectos financieros.	
Procesos	Lograr eficiencia y eficacia de los procesos	Entregar información financiera puntual	Al promover la eficacia y eficiencia de los procesos se fomentará la ejecución de cada una de las actividades en el menor tiempo posible y ahorrando recursos financieros.
		Entregar información financiera precisa y confiable	
		Facilitar acceso y comprensión a la información financiera	
	Mejorar los tiempos en recopilación de información y elaboración de reportes financieros.	Entregar información financiera puntual	La optimización de los procesos para la elaboración de los productos, permitirá entregar información fuente en tiempo adecuado.
		Entregar información financiera precisa y confiable	La optimización de los procesos para la recopilación de la información permitirá entregar información más precisa y confiable para la elaboración de reportes financieros.
	Realizar Investigación financiera relevante y de calidad técnica	Entregar información financiera precisa y Confiable	Al realizar investigación financiera de calidad técnica se asegura la entrega de productos precisos y especialmente confiables.
		Facilitar acceso y comprensión a la información financiera	Al realizar investigación financiera de calidad se cuenta con más instrumentos para la difusión de productos apoyando así la comprensión de los fenómenos financieros
	Perfeccionar la edición y publicación de reportes financieros	Entregar información financiera puntual	La optimización de los procesos para la elaboración de los productos, permitirá entregar información fuente en tiempo adecuado.
		Entregar información financiera precisa y confiable	Una adecuada edición y publicación minimiza la posibilidad de errores o de interpretaciones erróneas.
		Facilitar acceso y comprensión a la información financiera.	Un adecuado plan de difusión y publicación permitirá facilitar acceso y comprensión de la información financiera de parte de los clientes.
	Difundir y educar sobre reportes y aspectos financieros.	Facilitar acceso y comprensión a la información financiera.	Un adecuado plan de difusión y publicación permitirá facilitar acceso y comprensión de la información financiera de parte de los clientes.

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Clientes	Entregar información financiera puntual	Satisfacer necesidades de información confiable y precisa para clientes	La entrega de información financiera precisa y confiable aumentará niveles de satisfacción de los distintos clientes y grupos de interés.
		Satisfacer necesidades de información de fácil acceso a través de difusión especializada	Asegurar la entrega y fácil acceso de la información financiera de manera de cumplir con lo propuesto, generar satisfacción para los clientes usuarios de información.
	Entregar información financiera precisa y confiable	Satisfacer necesidades de información confiable y precisa para clientes	La entrega de información financiera precisa y confiable aumentará niveles de satisfacción de los distintos clientes y grupos de interés.
		Satisfacer necesidades de información de fácil acceso a través de difusión especializada	Asegurar la entrega y fácil acceso de la información financiera de manera de cumplir con lo propuesto, generar satisfacción para los clientes usuarios de información.
	Facilitar acceso y comprensión de información financiera	Satisfacer necesidades de información confiable y precisa para clientes	La entrega de información financiera precisa y confiable aumentará niveles de satisfacción de los distintos clientes y grupos de interés.
		Satisfacer necesidades de información de fácil acceso a través de difusión especializada	Asegurar la entrega y fácil acceso de la información financiera de manera de cumplir con lo propuesto, generar satisfacción para los clientes usuarios de información.
Misión	Contribuir al buen funcionamiento de los sistemas de pagos y del sistema financiero nacional, velando por la estabilidad financiera y el normal funcionamiento de los pagos internos y externo y entregar información financiera relevante a los diferentes grupos de interés.	Contribuir al buen funcionamiento de la economía y al bienestar de la sociedad en general.	El cumplimiento de la misión de la División permitirá contribuir al cumplimiento de la misión del Banco Central de Chile.

Fuente: Elaboración propia

7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A partir de los objetivos definidos en el mapa estratégico, se diseñaron para la UEN los indicadores clave de desempeño, metas e iniciativas para cada uno de los objetivos definidos en el mapa y contenidos en el cuadro de mando integral, para medir el éxito en la implementación de la estrategia reflejada en dicho mapa, a fin de cumplir con la misión y visión establecida para la UEN.

El Cuadro de Mando Integral es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas. Lo podemos definir como una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

Al implantar el tablero de control se utilizan criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa. Al respecto podemos señalar los beneficios e importancia de contar con un cuadro de mando integral:

- Facilita la toma de decisiones a los socios y ejecutivos de una empresa ya que se tiene la información de manera inmediata de las diferentes áreas y permite detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias y decidir las medidas correctivas.
- Mide el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento.
- Facilita el control de los resultados financieros, midiendo simultáneamente el avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles relaciones con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de productos innovadores, etcétera, requeridos para competir con éxito.
- Pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros y los incluye en el sistema de información para todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- Permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y realizar oportunamente cambios fundamentales en las mismas.

Los objetivos en el tablero de control se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo general y la estrategia de la empresa.

Los principales objetivos del cuadro de mando integral son:

- Medir los avances y cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa.

- Alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa y los indicadores y metas de las áreas.
- Integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de las áreas.
- Alinear horizontalmente metas e indicadores de resultados e indicadores de procesos, con el plan estratégico.
- Crear tableros de control para cada área y alinearlos con el tablero de control de la dirección.
- Desarrollar el tablero de control individual de cada puesto alineado con el tablero de control del nivel jerárquico inmediato superior.
- Identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (Indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura).
- Sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas.
- Alineamiento y realineamiento de la empresa a los cambios tecnológicos y de mercado.
- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas.

Cuadro Mando Integral Propuesto

Se diseñó una propuesta de cuadro de mando integral para la División Política Financiera, que se muestra en tabla n° 10.

Tabla n° 10: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Misión	Contribuir al buen funcionamiento de los sistemas de pagos y del sistema financiero nacional, velando por la estabilidad financiera y el normal funcionamiento de los pagos internos y externo y entregar información financiera relevante a los diferentes grupos de interés.	Porcentaje de satisfacción de los agentes económicos usuarios de la información:	(N° de encuestas con nota superior a 6/ N° de encuestas totales realizadas)*100. Escala de evaluación de 1 a 7.	≥ 90%	Anual	Realizar encuesta de satisfacción a los usuarios de la información.
		Índice de Percepción IEF sobre claridad y comprensión del informe	≥ 3 (1 a 4) en pregunta sobre el uso de la información.	≥ 3 (1 a 4) en pregunta sobre el uso de la información.	Anual	Realizar encuesta de percepción IEF
Clientes	Satisfacer necesidades de información confiable y precisa y de fácil acceso	Índice de Percepción IEF sobre claridad y comprensión del informe	≥ 3 (1 a 4) en pregunta general del IEF.	≥ 3 (1 a 4) en pregunta general del IEF.	Anual	Realizar encuesta de percepción IEF
Clientes	Entregar información financiera puntual	Número de reclamos por parte de la prensa u otros agentes por la no entrega en forma simultánea de información.	% de reclamos	= 0%	Trimestral	No aplica. Parte del proceso habitual.
	Entregar información financiera precisa y confiable	N° de errores de alto impacto en los productos publicados.	# errores de alto impacto	= 0 errores de alto impacto	Trimestral	Agenda sobre estándares Internacionales y brechas en información financiera.
		Porcentaje de crecimiento en el número de visitas recibidas en publicaciones financieras del Banco.	N° de visitas recibidas a las publicaciones del Banco /N° de visitas recibidas el semestre anterior*100	5% < al semestre anterior	Semestral	Seguimiento de visitas a las publicaciones elaboradas, mediante herramienta tecnológica.
	Facilitar acceso y comprensión de información financiera	Cumplimiento Agenda de Investigación Financiera	≥ 100% realización papers comprometidos	≥ 100% realización papers comprometidos	Anual	Agenda de Investigación interna – externa.
		Índice de Percepción IEF sobre claridad y comprensión del informe	≥ 3 (1 a 4) en pregunta sobre claridad del IEF.	≥ 3 (1 a 4) en pregunta sobre claridad del IEF.	Anual	Realizar encuesta de percepción IEF

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Procesos	Lograr eficiencia y eficacia de los procesos	Gestión Presupuestaria	Presupuesto asignado por actividad / Ejecución presupuestaria por actividad	≤ 1	Trimestral	No aplica. Parte del proceso habitual.
	Mejorar los tiempos en recopilación de información y elaboración de reportes financieros	Porcentaje de cumplimiento sobre la información solicitada a organismos externos y a la división Estadísticas.	(N° de solicitudes de información semestral / N° de información recibidas en el semestre anterior) * 100	$\geq 100\%$ de cumplimiento	Semestral	No aplica. Parte del proceso habitual.
		Cumplimiento de realización del IEF.	$\leq 10\%$ cumplimiento de veces que se entrega igual o ≤ 10 días	$\leq 10\%$ cumplimiento de veces que se entrega igual o ≤ 10 días	Semestral	Evaluación y reestructuración del IEF
	Realizar investigación financiera relevante y de calidad técnica	Posicionamiento internacional de trabajos.	Estar dentro de los mejores bancos centrales en investigación	≥ 10 mejores bancos centrales en investigación	Anual	Ciclo de pasantías internacionales
	Perfeccionar la elaboración y publicación de reportes financieros	N° errores en publicaciones	% de error	0% error	Mensual	No aplica. Parte del proceso habitual.
	Difundir y educar sobre reportes y aspectos financieros	Número de actividades de difusión y educación financiera en nuevos colegios y seminarios especializados.	20% > año anterior	20% > año anterior	Anual	Seguimiento al cumplimiento del programa de actividades de difusión y educación
		N° de personas asistentes a cursos y actividades de educación financiera.	10% > medición anterior	10% > medición anterior	semestral	Educación Financiera para todos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Aprendizaje y Crecimiento	Atraer, desarrollar y retener personal especializado como doctorados y magíster en economía	% rotación de profesionales que trabajan en la UEN.	< 10%	< 10%	Semestral	Programa para atraer y retener a profesionales.
		% de Personal de la UEN con doctorado/total de empleados UEN	≥ 50%	≥ 50%	Anual	Programa para atraer y retener a profesionales con perfil necesario para cada cargo.
		Nivel de compromiso del personal de la UEN	≥ 75% de adhesión en encuesta de satisfacción de empleados	≥ 75% de adhesión en encuesta de satisfacción de empleados	Anual	Programa para atraer y retener a profesionales con perfil necesario para cada cargo.
	Aplicar mejores prácticas internacionales tales como metodologías de trabajo	Porcentaje de cumplimiento carta Gantt definida para aplicar mejores prácticas internacionales	(N° de actividades planificadas / N° de actividades realizadas)*100	≥ 80% de cumplimiento	Trimestral	Agenda sobre estándares Internacionales y brechas en información financiera.
	Acceder y mantener tecnologías y software de vanguardia	Porcentaje de cumplimiento programa de automatización anual de procesos.	N° de procesos automatizados / N° de actividades manuales)*100	≥ 80% de cumplimiento	Anual	Definir programa de automatización anual de procesos.
		% de disponibilidad sitio web	≥ 99,5%	≥ 99,5%	Mensual	No aplica. Parte del proceso habitual.
	Fomentar cultura organizacional de excelencia	N° profesionales que puedan reemplazar efectivamente a gerentes jefes de departamento y que posean objetivos vinculados al BSC.	# por gerencia y departamento	≥ 1 por gerencia y departamento	Anual	Programa de formación de profesionales con proyección para realizar la agenda de cambio.

Fuente: Elaboración propia

Descripción de las principales iniciativas Estratégicas incorporadas en el CMI.

Las iniciativas estratégicas corresponden a grupos de proyectos y programas de corta duración, no incluidos en las actividades operacionales de la organización diseñadas para alcanzar el desempeño esperado, de acuerdo a lo señalado por Kaplan y Norton (2012). Por otra parte, estos mismos autores señalan que un plan estratégico requiere la gestión coordinada de múltiples iniciativas en toda la organización, incluidos los procesos que cruzan las diferentes funciones y unidades de negocios y que las iniciativas no deben seleccionarse aisladamente.

Dado que estas iniciativas no se encuentran en la operación de la *UEN*, es necesario disponer de un presupuesto especial para el tratamiento de estas iniciativas. El presupuesto dirigido a proyectos se denomina STRATEX y es administrado en forma separada al OPEX.

Por último, las organizaciones utilizan tres procesos para seleccionar y gestionar sus carteras de iniciativas estratégicas:

1. Identificar, clasificar y seleccionar nuevas iniciativas estratégicas. (Elección)
2. Establecer presupuesto para gastos estratégicos. (Financiamiento)
3. Seleccionar a los dueños de temas y los equipos temáticos para ejecutar las carteras de iniciativas. (Responsabilidades).

Para el cuadro de mando de la *UEN* se presenta una descripción de las iniciativas estratégicas seleccionadas:

- **Realizar encuesta de satisfacción a usuarios de Información:** Su propósito es conocer la percepción de la comunidad de usuarios de la información financiera respecto de los atributos de la propuesta de valor, para luego establecer planes de acción y mejorar los aspectos con evaluación inferior a 6. Esta encuesta será realizada con periodicidad semestral.
- **Agenda sobre estándares Internacionales y Brechas, en aspectos referentes a validación y control de calidad de la información elaborada:** Consiste en el cierre de brechas sobre la adopción de mejores prácticas internacionales en la elaboración de información financiera precisa y confiable que permitirá mejorar y profundizar el análisis económico/financiero.
- **Programa de atracción y retención de profesionales de alto nivel:** Iniciativa llevada a cabo en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos que tiene como objetivo atraer y retener a los mejores profesionales economistas-financieros egresados de las universidades

consideradas “deseadas”, de preferencia con grado de doctor o al menos de magíster a través de programas de incentivos y paquetes compensatorios diferenciados y enfocados en este segmento.

- **Programa de formación de profesionales con proyección para realizar la agenda de cambio:** Iniciativa liderada por la Gerencia de Recursos Humanos en colaboración con la UEN (División Política Financiera). Iniciativa que cruz toda la organización y tiene como finalidad la formación de líderes dentro de las gerencias del Banco, para poder llevar a cabo la agenda de cambio necesaria dentro de cada una de las unidades.
- **Definir programa de automatización anual de procesos.** Desplegar la planificación anual de aquellas actividades realizadas manualmente por el personal de la UEN para elaboración, procesamiento y análisis de información que se automatizará para evitar errores y disminuir los tiempos.
- **Implementar Ciclo de Pasantías Internacionales:** El propósito de esta iniciativa estratégica es enviar a profesionales de la UEN (División Política Financiera) a realizar un programa de pasantías en Bancos Centrales referentes en materias económicas-financieras para conocer metodologías y tecnologías utilizadas en la elaboración de informes para el cálculo de proyecciones y análisis de riesgos financieros más exactos y confiables.
- **Seguimiento de visitas a las publicaciones elaboradas, mediante herramienta tecnológica:** El propósito de esta iniciativa es analizar el comportamiento de los usuarios en el Sitio Web, identificando número de publicaciones revisadas, descargadas, duración de las sesiones, publicaciones más visitadas, para realizar mejoras al sitio y facilitar el acceso y disponibilidad de la información financiera. Lo anterior es relevante, ya que el principal canal de distribución de los productos de la UEN es la extranet.
- **Seguimiento al cumplimiento del programa de actividades de difusión y educación:** El propósito de esta iniciativa es analizar el cumplimiento del programa, identificando número de actividades realizadas, duración de los talleres, tipo de actividades, tipo de usuarios participantes, para realizar mejoras al programa en relación a calidad y oportunidad de las tareas realizadas. Lo anterior es relevante, ya que estas actividades son el principal canal para la difusión y educación de la información financiera.
- **Agenda de Investigación interna – externa:** Esta iniciativa tiene por objetivo desarrollar una agenda de investigación financiera en conjunto con profesionales de un Banco Central referente en estas materias. Lo anterior con el propósito de posicionar a la UEN como líder

en investigación financiera. El principal medio para este objetivo son las conferencias y seminarios que el Banco Central por medio de la Gerencia de Investigación Financiera realiza.

- **Evaluación y reestructuración del IEF:** Esta iniciativa considera una asesoría internacional por parte de Banco Internacional de Pagos (BIS) y un Banco Central referente en materias financieras para evaluar la calidad, eficacia y claridad del informe de Estabilidad Financiera con el propósito de ajustar informe a las mejores prácticas internacionales.
- **Educación Financiera para todos:** Esta iniciativa involucra a todas las Gerencias de la División Política Financiera (Gerencia de Estabilidad Financiera, Gerencia de Investigación Financiera, Gerencia de Infraestructura y Regulación Financiera) y la Gerencia de Asuntos Institucionales, y tiene como propósito realizar talleres de difusión y extensión sobre educación financiera orientado a cada tipo de cliente.
- **Encuesta Percepción IEF:** Su propósito es conocer la percepción que tienen los usuarios más técnicos y especializados en diversos ámbitos como objetividad, calidad, comunicación, edición, entre otros, para luego establecer planes de acción y mejorar los aspectos con evaluación inferior a 3. Esta encuesta será realizada con cada Informe de Estabilidad Financiera publicado.

Para llevar a cabo las iniciativas estratégicas, se debe realizar una priorización de éstas, ya que la empresa u organización no tiene recursos ilimitados. Para lo anterior se debe realizar una puntuación de las iniciativas y establecer un ranking considerando el impacto que tienen estas con la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, su transversalidad dentro de la empresa y si se cuenta con personal para gestionar y llevar a cabo las iniciativas.

8 ALINEAMIENTO

Desdoblamiento Estratégico

Con frecuencia las estrategias de las unidades de negocios se desarrollan y aprueban de manera independiente, sin la guía de una perspectiva corporativa. Sin embargo, para lograr que la implementación de la estrategia sea exitosa, el sistema de gestión también debe abordar cómo se integra la estrategia en las diversas unidades organizacionales. A partir de la propuesta de valor del área, se identifican los procesos claves del área, que requieren de atención estratégica o de un cambio de énfasis en el empleo de los recursos al interior del área. Y, finalmente, los objetivos a nivel de la perspectiva del aprendizaje.

Dado lo anterior, el desdoblamiento estratégico se puede entender como el canalizador de la estrategia hacia todas las unidades y personas que están relacionadas al cumplimiento de esta y que son parte del BSC de la UEN. Sin desdoblamiento estratégico la estrategia no llegaría a ser conocida y perseguida por los miembros de la organización que harán posible que esta se cumpla.

Según Kaplan y Norton (2012), los mapas estratégicos y el Cuadro de Mando Integral resultan mecanismos ideales para ayudar a la matriz a alinear múltiples unidades organizacionales en pos de la creación de valor superior. El equipo ejecutivo de la matriz, en su mapa estratégico corporativo y CMI, expresa la teoría de la empresa: cómo genera la compañía valor adicional haciendo que las unidades de negocio funcionen dentro de estructura jerárquica. Una vez definido, el mapa estratégico corporativo puede desdoblarse a las divisiones, unidades de negocio y de soporte y departamentos para coordinar las actividades de creación de valor en todas las unidades organizacionales. De esta forma, cada mapa desdoblado refleja lo que debe hacer localmente la unidad a fin de lograr un desempeño sobresaliente. Estos mapas pueden incluir al mismo tiempo los objetivos relativos a la integración con otras unidades del mismo nivel (integración horizontal) y a la capacidad de responder a las prioridades estratégicas de las líneas de negocio y de la empresa (integración vertical). La alineación vertical permite que cada unidad de negocios y departamento contribuya a cumplir los objetivos estratégicos de más alto nivel, mientras se esfuerza por implementar su estrategia local para tener éxito en su entorno competitivo. La alineación horizontal con otras unidades de negocio permite que la empresa materialice las sinergias a partir de lo siguiente:

- Brindar una propuesta integrada de valor para el cliente en múltiples unidades de negocios.
- Consolidar la marca corporativa durante cada experiencia de compra de los clientes.

- Lograr economías de escala compartiendo los recursos de producción, tecnología, distribución o ventas, así como las funciones del personal corporativo.
- Ampliar las capacidades del personal mediante capacitación común y planes gestionados de desarrollo profesional.

Por lo tanto, el desdoblamiento estratégico mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral en cascada, si se realiza adecuadamente, puede generar importantes beneficios a la organización. Llevar el CMI a todos los niveles de la empresa, les indica a los empleados cuáles son los impulsores del éxito en la empresa y les proporciona la oportunidad de definir de qué forma contribuyen a ese éxito. También crea un lenguaje coherente, un léxico de medidas que guían la acción y permiten grandes resultados.

En resumen, los beneficios principales del desdoblamiento estratégico son:

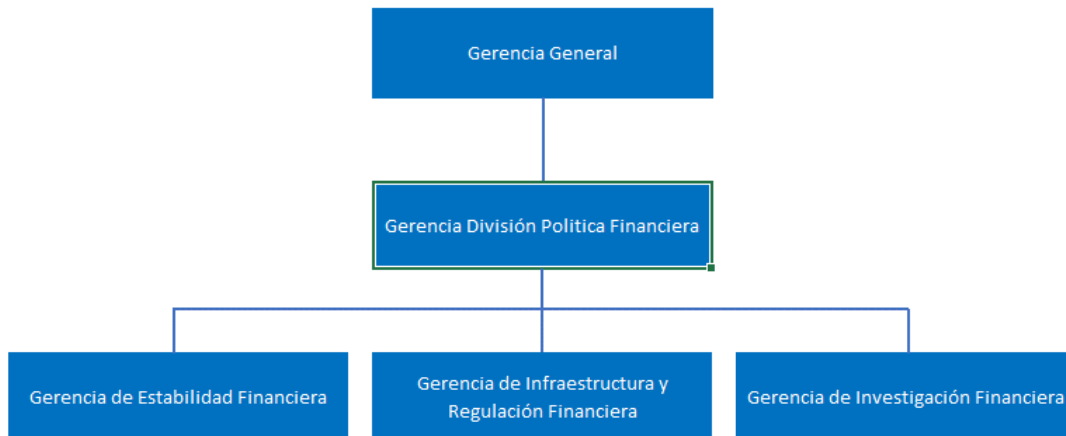
- Comunica y ayuda a comprender el cuadro de mando integral a toda la organización, facilita y asegura el cumplimiento de la estrategia a través de la organización
- Da una visión de negocio unificada y compartida dentro de la organización y mejora la comunicación entre distintas unidades a través de tableros de control coordinados
- Genera compromiso en los empleados a través de su apoyo en el proceso de fijación de metas y mejora la motivación personal de los empleados al entenderse y sentirse parte del objetivo principal de la organización.

Finalmente el desdoblamiento estratégico se puede apoyar con herramientas de difusión internas de la organización tales como la Intranet institucional, reuniones directivas, asambleas generales y material gráfico tales como folletos, libros y videos, de manera de llegar a todos los empleados de una organización y no sólo a los que responden ante el cumplimiento de los objetivos trazados, ya que es importante que todos los integrantes de una organización estén en conocimiento sobre cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa en la cual se desempeñan y así perfeccionar el esperado alineamiento.

Organigrama de la UEN

En la figura n°7 se presenta organigrama correspondiente a la División Política Financiera del Banco Central de Chile.

Figura n°7: Organigrama División Política Financiera



Fuente: Pagina Web Banco Central de Chile

La División Política Financiera, en la cual trabajan 47 personas, depende administrativamente del Gerente General y funcionalmente del Consejo del Banco. Cabe señalar que la dotación, principalmente son profesionales, a excepción de dos secretarías para la División Total. Por otra parte se encuentra conformada por el Gerente de División Política Financiera y 3 gerencias de área; Gerencia de Investigación Financiera, Gerencia de Estabilidad Financiera y Gerencia Infraestructura y Regulación Financiera.

Para cada una de las gerencias de la División Política Financiera, se describen sus principales funciones:

Gerencia de Infraestructura y regulación Financiera

Asesorar al Gerente de División Política Financiera en: (1) La formulación de las políticas, regulaciones y otras iniciativas tendientes a promover el desarrollo eficiente y seguro del sistema financiero nacional y el mercado de capitales; (2) La formulación, coordinación y evaluación de las políticas del Banco Central para administrar situaciones financieras críticas en el ámbito interno, (3) Materias relativas a las atribuciones cambiarias del Banco; en el resguardo de las facultades institucionales en los acuerdos de libre comercio que celebre el Estado de Chile; en la definición de políticas en materia de convenciones cambiarias o de regímenes cambiarios especiales; en la determinación de los requisitos para que ciertas entidades o personas puedan formar parte del

Mercado Cambiario Formal; y en general, respecto de cualquier materia relacionada con el ejercicio de las facultades cambiarias conferidas al Banco; (4) La coordinación del Banco Central con el Ministerio de Hacienda, comisiones legislativas, entidades fiscalizadoras del sector financiero, las asociaciones gremiales y los participantes del mercado, en todas aquellas materias relacionadas con el normal funcionamiento de los pagos internos y/o externos y las facultades normativas del Banco Central en estas materias. En particular, asesorar al Gerente de División Política Financiera en la gestión y coordinación de instancias de discusión con entidades supervisoras del sistema financiero a las cuales está encomendada la fiscalización de los lineamientos de política regulatoria definida por el Banco Central. Por último se encuentra la coordinación del análisis, investigaciones e informes sobre materias relacionadas con la estabilidad y el desarrollo del sistema financiero nacional y el normal funcionamiento de los pagos internos y/o externos, la administración de la aplicación de las potestades normativas en materia cambiaria contenida en la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile y de la normativa cambiaria que, de acuerdo a esta legislación, está contenida en sus respectivos Acuerdos de Consejo y Compendio de Normas Cambiarias, así como en relación con el artículo 11 bis del DL N° 600 de 1974 y sus modificaciones; en las convenciones suscritas al amparo del ex Capítulo XXVI del CNCI (ADRs), ex Capítulo XXIV (Hidrocarburos) y ex Capítulo XXVII (FICEs); y en los regímenes especiales establecidos en el ex Capítulo XIX del CNC, y en general de la normativa cambiaria vigente con anterioridad al 19 de abril de 2001 y la administrar la normativa del Capítulo III del CNCI, relativa a las personas jurídicas autorizadas o que soliciten ser autorizadas para formar parte del MCF.

Gerencia de Estabilidad Financiera

La principales funciones y/o actividades están orientadas en asesorar al Gerente de División Política Financiera en la evaluación, priorización y seguimiento de los riesgos relevantes para la estabilidad financiera de la economía chilena y el normal funcionamiento de los pagos internos y/o externos, mediante la elaboración principalmente del Informe de Estabilidad Financiera (IEF), y coordinar la preparación y análisis de otros informes financieros requeridos para su elaboración. A su vez se encuentra la formulación y evaluación de políticas, regulaciones y otras iniciativas tendientes a promover el desarrollo eficiente y seguro del sistema financiero nacional y el mercado de capitales. Por otra parte tiene a cargo las investigaciones económicas/financieras de la División en temas de estabilidad y el desarrollo del sistema financiero y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos. Estas investigaciones forman parte de la agenda global de investigación del Banco. Por último se encuentra la coordinación del análisis, investigaciones e informes sobre materias relacionadas con la estabilidad y desarrollo del sistema financiero, así como el normal funcionamiento de los pagos internos y/o externos.

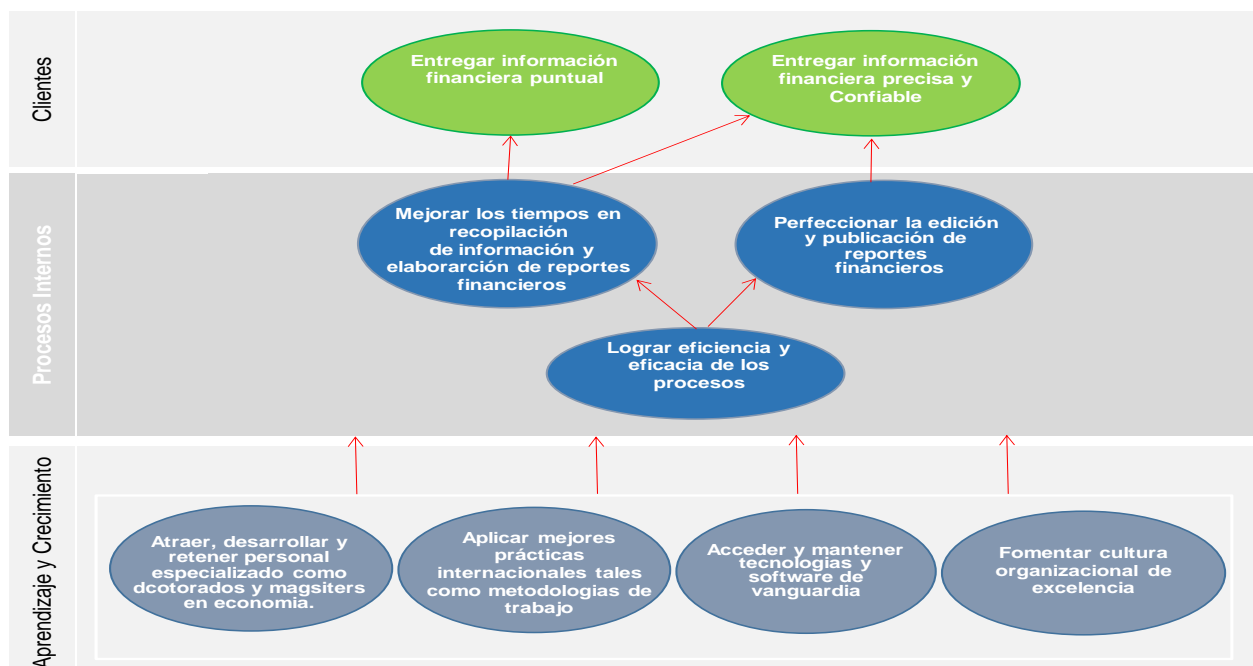
Gerencia de Investigación Financiera

Como parte de las principales funciones de la gerencia se encuentra asesorar al Gerente de División Política Financiera en la formulación y evaluación de políticas, regulaciones y otras iniciativas tendientes a promover el desarrollo eficiente y seguro del sistema financiero nacional y el mercado de capitales, y asesorar en la preparación del Informe de Estabilidad Financiera, en lo relativo al uso de la Encuesta Financiera de Hogares y Ejercicios de Tensión del Sistema Financiero Chileno. A su vez tiene otras funciones relacionadas a coordinar el desarrollo e implementación de modelos que permitan evaluar la estabilidad del sistema financiero, realizar estudios teóricos y empíricos relativos a temas de estabilidad financiera y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos, establecer vínculos con la comunidad académica local e internacional así como con departamentos de estudios de instituciones internacionales con un rol en la estabilidad y desarrollo del sistema financiero y finalmente organizar y participar en seminarios y talleres nacionales y extranjeros sobre temas relacionados a la estabilidad financiera y desarrollo financiero.

Tableros de Control

Para este trabajo se han seleccionado las Gerencias de Estabilidad Financiera y de Investigación Financiera para desarrollar los tableros de control.

Figura n°8: Tablero de Gestión Gerencia de Estabilidad Financiera



Fuente: Elaboración propia

Figura n° 8 muestra los recursos con los que debe contar la Gerencia Estabilidad Financiera, los cuales mirados como objetivos son: 1) Atraer, desarrollar y retener personal de alto nivel, 2) Aplicar mejores prácticas internacionales, como metodologías de trabajo, 3) Acceder y mantener tecnologías y software de vanguardia y 4) Fomentar cultura organizacional de excelencia. Estos recursos permitirán cumplir con los objetivos de la perspectiva procesos, que son: 1) Lograr eficiencia y eficacia de los procesos, 2) Mejorar los tiempos en recopilación de información y elaboración de reportes financieros y 3) Perfeccionar la edición y publicación de reportes financieros. El desarrollo de estos procesos permitirá dar cumplimiento a los objetivos de entregar información financiera en forma oportuna y el de entregar información precisa y confiable, lo que apoyará el cumplimiento de la propuesta de valor en cuanto a oportunidad y precisión, la que será utilizada para la toma de decisiones de los usuarios.

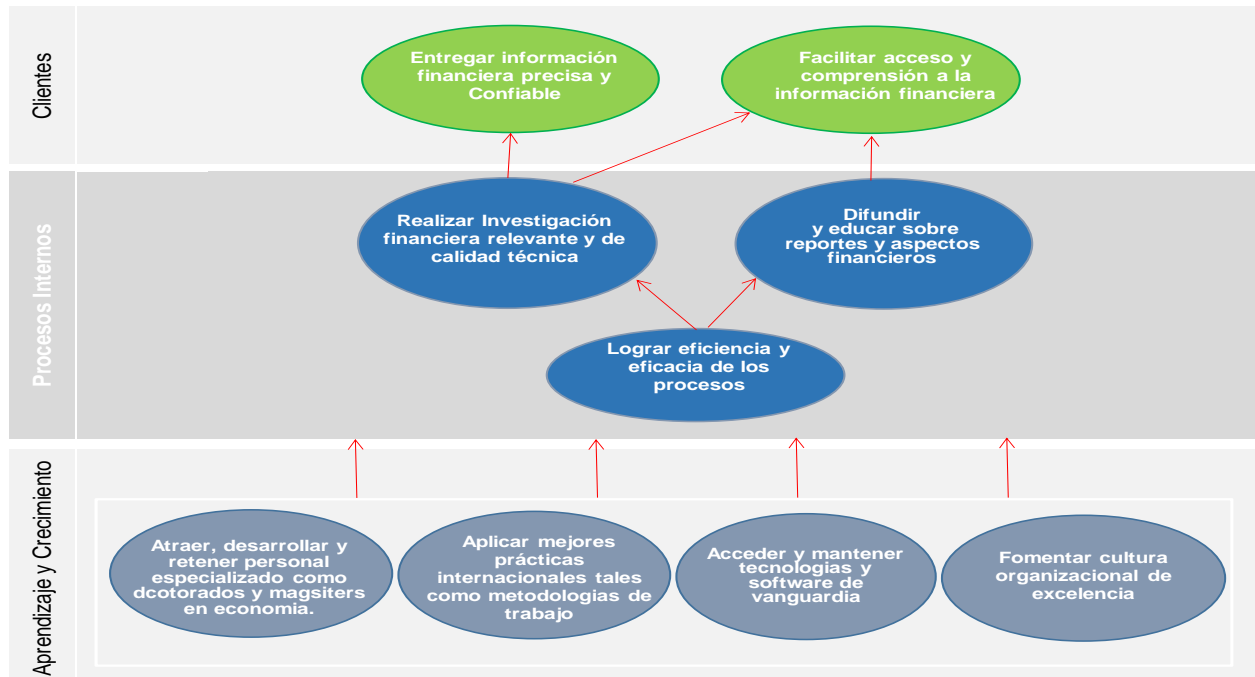
Tabla n° 11: Tablero de Control de la Gerencia Estabilidad Financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Clientes	Entregar información financiera puntual	Número de reclamos por parte de la prensa u otros agentes por la no entrega en forma simultánea de información financiera	% de errores	0%	Trimestral	No aplica. Es parte del proceso habitual
	Entregar información financiera precisa y confiable	N° de errores de alto impacto en los productos publicados.	# errores de alto impacto	0 errores de alto impacto	Trimestral	Agenda sobre estándares Internacionales y brechas en información financiera.
		Porcentaje de crecimiento en el número de visitas recibidas en publicaciones financieras del Banco.	N° de visitas recibidas a las publicaciones del Banco /N° de visitas recibidas el semestre anterior*100	5% > al semestre anterior	Semestral	Seguimiento de visitas a las publicaciones elaboradas, mediante herramienta tecnológica.
		Índice de Percepción IEF sobre claridad y comprensión del informe	≥ 3 (1 a 4), en pregunta sobre objetividad.	≥ 3 (1 a 4), en pregunta sobre objetividad.	Anual	Realizar encuesta de percepción IEF
Procesos	Lograr eficiencia y eficacia de los procesos	Gestión Presupuestaria GEF	Presupuesto asignado GEF x actividad / Ejecución presupuestaria GEF x actividad	≤ 1	Trimestral	No aplica. Parte del proceso habitual.
	Mejorar los tiempos de recopilación de información y elaboración de reportes financieros	Porcentaje de cumplimiento sobre la información solicitada a organismos externos y a la División Estadísticas.	(N° de solicitudes de información semestral /N° de información recibidas en el semestre anterior)*100	≥ 100% de cumplimiento	Semestral	No aplica. Parte del proceso habitual.
		Cumplimiento de realización del IEF.	≤ 10 % cumplimiento de veces que se entrega ≤ 10 días	≤ 10 % cumplimiento de veces que se entrega ≤ 10 días	Semestral	Evaluación y reestructuración del IEF
	Perfeccionar la edición y publicación de reportes financieros.	N° errores en publicaciones	% error	0% error	Mensual	No aplica. Parte del proceso habitual.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Aprendizaje y Crecimiento		% rotación de profesionales que trabajan en la GEF	< 10%	< 10%	Semestral	Programa para atraer y retener a profesionales con perfil necesario para cada cargo.
	Atraer, desarrollar y retener personal especializado como doctorados y magisteres en economía	N° de empleados con magisteres y doctorados	N° de Personal de la GEF con magister - doctorado/ total de empleados de la GEF	≥ 40%	Anual	
		Nivel de compromiso del personal de la GEF	≥ 80% de adhesión en encuesta de satisfacción de empleados	≥ 80% de adhesión en encuesta de satisfacción de empleados	Anual	
	Aplicar mejores prácticas internacionales tales como metodologías de trabajo	Porcentaje de cumplimiento carta Gantt definida para aplicar mejores prácticas internacionales	(N° de actividades planificadas / N° de actividades realizadas)*100	≥ 80% de cumplimiento	Trimestral	Agenda sobre estándares Internacionales y brechas en información financiera.
	Acceder y mantener tecnologías y software de vanguardia	Porcentaje de cumplimiento programa de automatización anual de procesos.	N° de procesos automatizados / N° de actividades manuales)*100	≥ 80% de cumplimiento	Anual	Definir programa de automatización anual de procesos.
	Fomentar cultura organizacional de excelencia	N° profesionales que puedan reemplazar efectivamente al Gerente de Estabilidad Financiera y a Jefes Dpto., y que posean objetivos vinculados al BSC.	# para gerente y por departamento	≥ 1 para gerente y ≥ 1 por departamento	Anual	Programa de formación de profesionales con proyección para realizar la agenda de cambio.

Fuente: Elaboración propia

Figura n°9: Tablero de Gestión Gerencia Investigación Financiera



Fuente: Elaboración propia

Figura n° 9 muestra los recursos con los que debe contar la Gerencia de Investigación Financiera, los cuales mirados como objetivos son: 1) Atraer, desarrollar y retener personal de alto nivel, 2) Aplicar mejores prácticas internacionales, como metodologías de trabajo, 3) Acceder y mantener tecnologías y software de vanguardia y 4) Fomentar cultura organizacional de excelencia. Estos recursos permitirán cumplir con los objetivos de la perspectiva procesos, que son: 1) Lograr eficiencia y eficacia de los procesos, 2) Realizar investigación financiera relevante y de calidad técnica, y 3) Difundir y educar sobre reportes y aspectos financieros. El desarrollo de estos procesos permitirá dar cumplimiento a los objetivos de entregar información financiera precisa y de facilitar el acceso y comprensión a la información financiera, lo que apoyará el cumplimiento de la propuesta de valor en cuanto a facilitar acceso a la información financiera y su precisión, será utilizada para la toma de decisiones de los usuarios.

Tabla n° 12: Tablero de Control de la Gerencia de Investigación Financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Clientes	Entregar información financiera precisa y confiable	N° de errores de alto impacto en los productos publicados.	# errores de alto impacto	0 errores de alto impacto	Trimestral	Agenda sobre estándares Internacionales y Brechas, en aspectos referentes a validación y control de calidad de la información elaborada.
		Porcentaje de crecimiento en el número de visitas recibidas en publicaciones financieras del Banco.	N° de visitas recibidas a las publicaciones del Banco / N° de visitas recibidas el semestre anterior*100	5% < semestre anterior	Semestral	Seguimiento de visitas a las publicaciones elaboradas, mediante herramienta tecnológica.
	Facilitar acceso y comprensión de información financiera	Cumplimiento Agenda de Investigación Financiera	≥ 100% realización papers comprometidos	≥ 100% realización papers comprometidos	Anual	Agenda de Investigación interna – externa.
Procesos	Lograr eficiencia y eficacia de los procesos	Gestión Presupuestaria	Presupuesto asignado por actividad / Ejecución presupuestaria por actividad	≤ 1	Trimestral	No aplica. Parte del proceso habitual.
	Realizar investigación financiera relevante y de calidad técnica	Posicionamiento internacional de trabajos.	≥ 10 mejores bancos centrales en investigación	≥ 10 mejores bancos centrales en investigación	Anual	Ciclo de pasantías internacionales
	Difundir y educar sobre reportes y aspectos financieros	Número de actividades de difusión y educación financiera en nuevos colegios y seminarios especializados.	20% > año anterior	20% > año anterior	Anual	Seguimiento al cumplimiento del programa de actividades de difusión y educación
		N° de personas asistentes a cursos y actividades de educación financiera.	10% > medición anterior	10% > medición anterior	Semestral	Educación Financiera para todos.
Aprendizaje y Crecimiento	Atraer, desarrollar y retener personal especializado como doctorados y magísteres en economía.	% rotación de profesionales que trabajan en la GIF	< 10%	< 10%	Semestral	Programa para atraer y retener a profesionales con perfil necesario para cada cargo.
		N° de empleados con magísteres y doctorados	N° de Personal de la GIF con magister - doctorado/ total de empleados de la GIF	≥ 50%	Anual	
		Nivel de compromiso del personal de la GIF	≥ 75% de adhesión en encuesta de satisfacción de empleados	≥ 75% de adhesión en encuesta de satisfacción de empleados	Anual	
	Aplicar mejores prácticas internacionales tales como metodologías de trabajo	% de cumplimiento carta Gantt definida para aplicar mejores prácticas internacionales.	(N° de actividades planificadas / N° de actividades realizadas)*100	≥ 80% de cumplimiento	Trimestral	Agenda sobre estándares Internacionales y brechas en información financiera.
	Acceder y mantener tecnologías y software de vanguardia	Porcentaje de cumplimiento programa de automatización anual de procesos.	N° de procesos automatizados / N° de actividades manuales)*100	≥ 80% de cumplimiento	Anual	Definir programa de automatización anual de procesos.
		% de disponibilidad sitio web	≥ 99,50%	≥ 99,50%	Mensual	No aplica. Parte del proceso habitual.
	Fomentar cultura organizacional de excelencia	N° profesionales que puedan reemplazar efectivamente a gerentes jefes de departamento y que posean objetivos vinculados al BSC.	# para gerente y jefe departamento	≥ 1 para gerente y jefe departamento	Anual	Programa de formación de profesionales con proyección para realizar la agenda de cambio.

Fuente: Elaboración propia

Descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de gestión.

Las principales iniciativas estratégicas, que aportan al logro de los objetivos de la UEN y que aplican a las dos gerencias, a las cuales se estableció un tablero de control, Gerencia de Estabilidad Financiera (GEF) y Gerencia de Investigación Financiera (GIF) se resumen en:

- **Realizar encuesta de satisfacción a usuarios de Información:** Su propósito es conocer la percepción de la comunidad de usuarios de la información financiera respecto de los atributos de la propuesta de valor, para luego establecer planes de acción y mejorar los aspectos con evaluación inferior a 6. Esta encuesta será realizada con periodicidad semestral.
- **Agenda sobre estándares Internacionales y Brechas, en aspectos referentes a validación y control de calidad de la información elaborada:** Consiste en el cierre de brechas sobre la adopción de mejores prácticas internacionales en la elaboración de información financiera precisa y confiable que permitirá mejorar y profundizar el análisis económico/financiero.
- **Programa de atracción y retención de profesionales de alto nivel:** Iniciativa llevada a cabo en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos que tiene como objetivo atraer y retener a los mejores profesionales economistas-financieros egresados de las universidades consideradas “deseadas”, de preferencia con grado de doctor o al menos de magíster a través de programas de incentivos y paquetes compensatorios diferenciados y enfocados en este segmento.
- **Programa de formación de profesionales con proyección para realizar la agenda de cambio:** Iniciativa liderada por la Gerencia de Recursos Humanos en colaboración con la UEN (División Política Financiera). Iniciativa que cruz toda la organización y tiene como finalidad la formación de líderes dentro de las gerencias del Banco, para poder llevar a cabo la agenda de cambio necesaria dentro de cada una de las unidades.
- **Definir programa de automatización anual de procesos.** Desplegar la planificación anual de aquellas actividades realizadas manualmente por el personal de la UEN para elaboración, procesamiento y análisis de información que se automatizará para evitar errores y disminuir los tiempos.

- **Implementar Ciclo de Pasantías Internacionales:** El propósito de esta iniciativa estratégica es enviar a profesionales de la UEN (División Política Financiera) a realizar un programa de pasantías en Bancos Centrales referentes en materias económicas-financieras para conocer metodologías y tecnologías utilizadas en la elaboración de informes para el cálculo de proyecciones y análisis de riesgos financieros más exactos y confiables.
- **Seguimiento de visitas a las publicaciones elaboradas, mediante herramienta tecnológica:** El propósito de esta iniciativa es analizar el comportamiento de los usuarios en el Sitio Web, identificando número de publicaciones revisadas, descargadas, duración de las sesiones, publicaciones más visitadas, para realizar mejoras al sitio y facilitar el acceso y disponibilidad de la información financiera. Lo anterior es relevante, ya que el principal canal de distribución de los productos de la UEN es la extranet.
- **Seguimiento al cumplimiento del programa de actividades de difusión y educación:** El propósito de esta iniciativa es analizar el cumplimiento del programa, identificando número de actividades realizadas, duración de los talleres, tipo de actividades, tipo de usuarios participantes, para realizar mejoras al programa en relación a calidad y oportunidad de las tareas realizadas. Lo anterior es relevante, ya que estas actividades son el principal canal para la difusión y educación de la información financiera.
- **Agenda de Investigación interna – externa:** Esta iniciativa tiene por objetivo desarrollar una agenda de investigación financiera en conjunto con profesionales de un Banco Central referente en estas materias. Lo anterior con el propósito de posicionar a la UEN como líder en investigación financiera. El principal medio para este objetivo son las conferencias y seminarios que el Banco Central por medio de la Gerencia de Investigación Financiera realiza.
- **Evaluación y reestructuración del IEF:** Esta iniciativa considera una asesoría internacional por parte de Banco Internacional de Pagos (BIS) y un Banco Central referente en materias financieras para evaluar la calidad, eficacia y claridad del informe de Estabilidad Financiera con el propósito de ajustar informe a las mejores prácticas internacionales.
- **Educación Financiera para todos:** Esta iniciativa involucra a todas las Gerencias de la División Política Financiera (Gerencia de Estabilidad Financiera, Gerencia de Investigación Financiera, Gerencia de Infraestructura y Regulación Financiera) y la Gerencia de Asuntos Institucionales, y tiene como propósito realizar talleres de difusión y extensión sobre educación financiera orientado a cada tipo de cliente.
- **Encuesta Percepción IEF:** Su propósito es conocer la percepción que tienen los usuarios más técnicos y especializados en diversos ámbitos como objetividad, calidad, comunicación,

edición, entre otros, para luego establecer planes de acción y mejorar los aspectos con evaluación inferior a 3. Esta encuesta será realizada con cada Informe de Estabilidad Financiera publicado.

9 ESQUEMA DE INCENTIVOS

A partir de la definición del cuadro de mando integral para la UEN, se diseñó un esquema de incentivos monetario para impulsar a los trabajadores al cumplimiento de los objetivos establecidos y a la implementación de la estrategia. Así se establecieron rangos de cumplimiento para el cumplimiento de dichos objetivos asociados a una retribución monetaria independiente de su remuneración.

Un esquema de incentivos adecuadamente definido es una importante herramienta de control de gestión, que permite influir en el comportamiento de los empleados y motivarlos al logro de los objetivos establecidos en la propuesta de valor.

Según Anthony y Govindarajan (2008), la clave para motivar a la gente a comportarse de una manera que procure realizar las metas de la empresa reside en la forma en que los incentivos de dicha empresa se relacionan con las metas del individuo. La gente recibe influencia de incentivos tanto positivos como negativos. Un incentivo positivo, o “recompensa”, es un resultado que aumenta la satisfacción de las necesidades individuales. Por el contrario, un incentivo negativo, o “castigo”, es un resultado que disminuye la satisfacción de esas necesidades. Las recompensas son alicientes para satisfacer necesidades que los individuos no podrían obtener sin pertenecer a la organización. Las empresas recompensan a los participantes que se desempeñan de maneras acordadas.

Desde el momento en que una organización delega responsabilidad en empleados y considerando la asimetría de la información inherente al trabajo profesional, la organización necesita herramientas que le permitan por un lado monitorear resultados y por el otro alinear a sus colaboradores con los objetivos organizacionales.

Un esquema de incentivo es la principal herramienta de alineamiento de los empleados con que cuenta una empresa. Un correcto esquema de incentivos debiera establecer 3 elementos; el incentivo propiamente tal, el desempeño esperado y el incentivo/articulador. El incentivo es lo que recibirá el empleado ante un desempeño esperado que la organización espera que haga y el articulador es lo desencadena la entrega del incentivo. Así, la importancia de un adecuado esquema de incentivos toma relevancia si consideramos que todas las personas responden de distinta manera ante distintos incentivos ya que tienen distintas motivaciones. Además debemos pensar que las necesidades de estima y de autorrealización, de la pirámide de Maslow, no son las más relevantes para muchas personas y en el mejor de los casos hay otras necesidades que todas formas deben cubrirse antes.

Dado lo anterior, un esquema de incentivos eficaz no puede ser igual para todos los empleados de una organización.

Esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor.

Se define a los esquemas de incentivos como a las correlaciones que deben existir entre el desempeño del individuo y la contraprestación por este desempeño, las cuales son individuales pero también lo son grupales o de unidades. Estos esquemas buscan lograr disminuir la asimetría de la información que existe entre la empresa representada, en un nivel, por los gerentes y el personal que dependen de esa gerencia, con la idea que se logre la alineación entre los objetivos que las personas tienen o deben tener, de manera natural y las que tiene la organización o empresa.

La clave para incentivar a los trabajadores de una empresa a comportarse de una manera orientada al cumplimiento de las metas, convive en la forma en que los incentivos de dicha organización se relacionan con las metas de cada individuo.

Un incentivo, es un resultado que aumenta la satisfacción de las necesidades individuales. Existen incentivos que disminuyen la satisfacción de esas necesidades, los cuales se denominan negativo. Por otra parte las recompensas son estímulos para satisfacer necesidades que los individuos no podrían obtener sin pertenecer a la organización. Estas recompensan a los individuos que se desempeñan de forma acordada previamente.

El sistema de compensación de incentivos es una herramienta clave de la administración de la gestión. Los planes de compensación de incentivos se dividen: aquellos que relacionan las compensaciones con las utilidades que obtiene la organización en el momento, llamados planes de incentivos de corto plazo, y los que las relacionan con un desempeño de largo plazo. Un esquema de incentivos exitoso debe incluir los siguientes elementos:

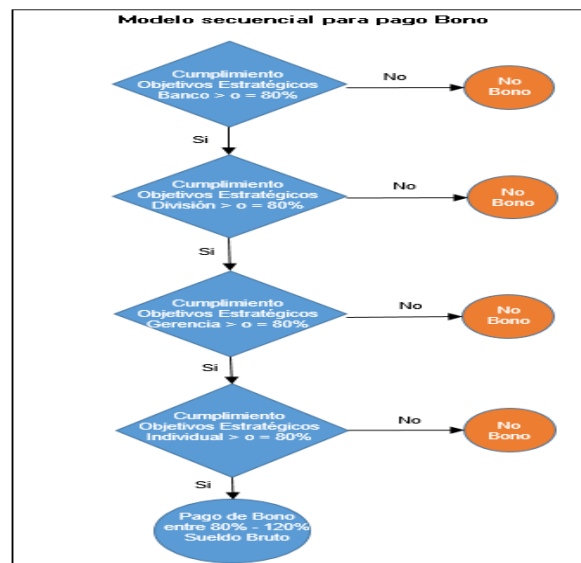
- Las necesidades y valores de las personas a quienes se recompensa.
- La cultura organizacional.
- Factores externos, tales como: Características de la industria, prácticas de compensación de los competidores, mercado laboral, y aspectos fiscales y legales.
- Las estrategias de la organización

Descripción y Análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos

El sistema de compensaciones del Banco Central de Chile está compuesta por tres elementos: remuneraciones, incentivos y beneficios. Las remuneraciones corresponden al pago fijo ; los beneficios son aquellas prestaciones que recibe el trabajador independiente de su desempeño y están estipulados en el convenio colectivo, firmado con el sindicato de los trabajadores; los incentivos son los pagos que se efectúan por una vez y que corresponden al reconocimiento de la contribución del trabajador al logro de los objetivos organizacionales y que se vinculan a metas individuales y/o grupales previamente establecidas (parte variable), el cual se hace efectivo en caso que el banco cumpla como mínimo en un 80% dichos objetivos.

- **Parte fija** del sistema de compensaciones puede ser ajustada por: contrato de acuerdo a lo establecido en el convenio colectivo, por nivelación garantizando la renta mínima de cada nivel de la estructura de cargo siempre y cuando la evaluación del desempeño sea superior a una nota definida, por mérito asociado directamente al desempeño y por promoción a un cargo superior.
- **Parte variable** está representado por un bono de cumplimiento de metas que reciben individualmente los trabajadores que cumplan el 80% o más de sus metas, con tope de 120% y que se desempeñen en unidades que hayan logrado sus objetivos ($< o = 80\%$ de sus metas). Cabe señalar, si el Banco no cumple al menos el 80% de sus metas, no se otorgará ningún incentivo. El monto del bono por cumplimiento de metas es proporcional al nivel de cumplimiento de la meta y la renta del trabajador. Adicionalmente existe una restricción presupuestaria, la cual es establecida en base a los promedios de gasto real de años anteriores, más un factor adicional de aumento real de remuneraciones. El monto anterior se reparte entre aquellos trabajadores que cumplan los criterios establecidos con tope máximo de 1,5 sueldos bruto.

Figura n°10: Modelo secuencial para pago de Bono



Fuente: elaboración propia

- Beneficios** se dividen en dos: monetarios que son aquellos montos entregados en forma periódica o por un evento específico (bono institucional, aguinaldo aniversario, aguinaldo navidad, vales de mercadería, asignación de estudios, bono de descanso anual, regalo navidad, revisión anual de rentas, entre otros) y no monetarios que son aquellas prestaciones no pecuniarias otorgadas (préstamos de salud, plan grupal de salud, seguro de vida, sala cuna, club de campo, balneario, medallas conmemorativas, programa vacaciones hijos de funcionarios, entre otros).

Creo que el sistema de compensación de la UEN se ajusta a la teoría, ya que incorpora una parte fija, una parte variable (asociada al rendimiento y orientada a los resultados) y beneficios no monetarios, que son elementos necesarios para alinear los objetivos individuales con los institucionales. Por otra parte, el monto del bono aumenta en la medida que se incrementa el porcentaje de cumplimiento, haciendo que los trabajadores no solo se esfuercen por cumplir las metas definidas, sino que traten de superarlas. Además, para definir el cumplimiento de metas individuales considera también el cumplimiento de metas del área y del Banco, incentivando a que los esfuerzos sean dirigidos no solo al logro individual sino que también al organizacional. Adicionalmente como incentivo para los trabajadores el Banco cuenta con un programa de capacitación específico para cada división de la organización, y dentro de los elementos principales se encuentra la oportunidad de realizar estudios de postgrados (doctorados y magísteres) en materias económicas y financieras, en las mejores universidades a nivel mundial, como por ejemplo, Harvard, MITT, Oxford, UCLA, por destacar algunas. Lo anterior orientado principalmente a desarrollar competencias necesarias para el personal que trabaja en áreas económicas y

financieras, pero a su vez como una herramienta de retención útil, para contrarrestar la alta rotación que existe en estas áreas y a una carencia en otorgar oportunidades para el desarrollo de carrera. Por último el presupuesto asignado a los incentivos es gestionado y administrado por la gerencia de recursos humanos y no por cada unidad, a fin de asegurar de manera adecuada que la asignación del incentivo será adecuadamente asignada y ejecutada.

Sin embargo, la herramienta presenta oportunidades de mejora, debido a:

- El pago del bono, está sujeto al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Gerencia de División y Gerencia de Área (\geq al 80%), lo cual podría generar que una gerencia y/o trabajadores que hayan cumplido metas incluso sobre el 100%, no sean considerados para el incentivo variable, generando frustración en personal con alto desempeño.
- No existe una relación directa entre la parte variable del contrato y la evaluación del desempeño. La parte variable solo se basa en el cumplimiento de metas, no considerando aquellos aspectos que aportan al objetivo organizacional medidos en la evaluación del desempeño (cooperación, responsabilidad, pro actividad, eficiencia, innovación, etc.). Lo anterior implica una baja diferenciación entre altos desempeños y bajos en términos de recompensas o incentivos.
- Al ser el 80% el mínimo de cumplimiento de meta exigido para el pago de bono, la mayoría de los trabajadores tiende a esforzarse en relación a este porcentaje y no para el 100% que debiera ser el objetivo mínimo de cada trabajador.

Propuesta de Esquemas de Incentivos asociados a los Tableros de Control.

El esquema de incentivos propuesto tiene como propósito influir en el comportamiento de los empleados y motivarlos para lograr los objetivos establecidos en propuesta de valor. En este esquema es posible visualizar las actividades en las cuales deben estar dirigidos sus esfuerzos para obtener el desempeño esperado y ser recompensados.

La propuesta presenta solo incentivos monetarios otorgados en base al cumplimiento de los objetivos del output de los tableros de control, a su vez es equivalente para ambas unidades, la diferencia está por los comportamientos que se desea motivar en cada una de ellas y los indicadores asociados a dichos desempeños.

El esquema de incentivo propuesto considera la evaluación del desempeño como factor relevante en el monto de incentivo a entregar. Adicionalmente, aquellos trabajadores que tengan una nota ≥ 3 y un cumplimiento de meta $\geq 100\%$, independiente que su División o Gerencia no haya cumplido con el mínimo establecido (80%), igualmente estarán afecto a pago de un incentivo. Por otra parte, las escalas no son proporcionales, y están sujetas al rango establecido, lo anterior para motivar el cumplimiento máximo de las metas establecidas. Sin embargo se establece un cumplimiento mínimo para cada meta de 50%. En caso que el cumplimiento sea inferior no estará afecto a pago de incentivo.

En tabla n° 13 se presentan criterios a utilizar para esquema de incentivo propuesto:

Tabla n° 13: Criterios esquema de incentivos

Evaluación Desempeño	Cumplimiento Meta División/Gerencia $\geq 80\%$				Cumplimiento Meta División/Gerencia $< 80\%$		
	Cumplimiento Meta Individual				Cumplimiento Meta Individual		
	$\leq 89\%$	90%	100%	120%	$\leq 99\%$	100%	120%
Nota	Monto Bono \$				Monto Bono \$		
< 3,0	0 Sueldos				0 Sueldos		
3,0 - 3,9	0 Sueldos	0,3 Sueldos	1,0 Sueldos	1,5 Sueldos	0 Sueldos	0,3 Sueldos	1,0 Sueldos
> 4,0	0 Sueldos	0,8 Sueldos	1,5 Sueldos	2,0 Sueldos	0 Sueldos	0,8 Sueldos	1,5 Sueldos

Fuente: elaboración propia

Como se presenta en tabla n°13, si la evaluación del desempeño es inferior a nota 3, empleado no estará afecto a incentivo. En caso contrario si la evaluación es superior a 3, dependerá del nivel de cumplimiento de meta de la División y su Gerencia el incentivo a pagar. Dado lo anterior, y dependiendo del cumplimiento de meta individual, se aplicará factor para el pago de bono.

Tabla n° 14 presenta esquema de incentivos correspondiente a la Gerencia de Estabilidad Financiera de la División Política Financiera.

Tabla n°14: Esquema de Incentivos Monetarios para la Gerencia de Estabilidad Financiera

Persp.	Objetivo	Indicador	Meta 120%	Meta 100%.	Meta 90%.	Peso	Incentivo
Output	Entregar información financiera precisa Confiable	N° de errores de alto-medio-bajo impacto en los productos publicados.	= 0 errores	= 0 errores de alto impacto	= 0 errores de impacto alto-medio	30%	Según tabla
		Índice de Percepción IEF sobre claridad y comprensión del informe	=5 (1 a 5), en pregunta sobre objetividad	Entre 4,1-4,9 (1 a 5), en pregunta sobre objetividad	=4 (1 a 5), en pregunta sobre objetividad	30%	Según Tabla
Procesos	Mejorar los tiempos de recopilación de información y elaboración de reportes financieros	Cumplimiento de realización del IEF.	≤ 10 % cumplimiento o de veces que se entrega ≤ 10 días	≤ 10 % cumplimiento o de veces que se entrega ≤ 6 días	≤ 10 % cumplimiento de veces que se entrega ≤ 3 días	20%	Según Tabla
	Cumplimiento Iniciativas Estratégicas	Cumplimiento hitos y presupuesto asignado	> 100% de los hitos comprometidos para el año y ejecución del presupuesto ≤ 80%	= 100% de hitos comprometidos para el año y ejecución del presupuesto > 80% y < 100%	≤ 99% y > 90% de los hitos comprometidos para el año y ejecución del presupuesto > 90% y < 100%	20%	Según Tabla

Fuente: elaboración propia

Tabla n° 15 presenta esquema de incentivos correspondiente a la Gerencia de Investigación Financiera de la División Política Financiera.

Tabla n°15: Esquema de Incentivos Monetarios para la Gerencia de Investigación Financiera

Persp.	Objetivo	Indicador	Meta 120%	Meta 100%	Meta 90%	Peso	Incentivo
Output	Entregar información financiera precisa Confiable	Porcentaje de crecimiento en el número de visitas recibidas en publicaciones financieras del Banco.	12% > semestre anterior	8% > semestre anterior	4% > semestre anterior	30%	Según tabla
		N° de errores de alto-medio-bajo impacto en los productos publicados.	= 0 errores	= 0 errores de alto impacto	0= errores de impacto alto-medio	10%	Según tabla
	Facilitar acceso y comprensión de información financiera	Cumplimiento Agenda de Investigación Financiera	≥100% realización papers comprometidos	<100% y ≥ 90% en realización papers comprometidos	< 90% y ≥80% de realización papers comprometidos	20%	Según Tabla
Procesos	Difundir y educar sobre reportes y aspectos financieros	Número de actividades de difusión y educación financiera en nuevos colegios y seminarios especializados.	20% > año anterior	15% > año anterior	10% > año anterior	20%	Según Tabla
	Cumplimiento Iniciativas Estratégicas	Cumplimiento hitos y presupuesto asignado	> 100% de hitos comprometidos para el año y ejecución del presupuesto ≤ 80%	= 100% de hitos comprometidos para el año y ejecución del presupuesto > 80% y < 100%	≤ 99% y > 90% de hitos comprometidos para el año y ejecución del presupuesto > 90% y <100	20%	Según Tabla

Fuente: elaboración propia

Justificación del Esquema de Incentivos Propuesto.

En general el esquema propuesto considera incentivos monetarios (Bono Anual) y no monetarios. El primero fue asociado al output obtenido por la unidad de negocios, ya que los gerentes pueden responsabilizarse por los resultados finales obtenidos porque tienen influencia en toda la cadena de valor necesaria para la obtención de los productos del área. Los incentivos no monetarios (reconocimiento, promoción y desarrollo de carrera) fueron asociados a los desempeños esperados en los procesos desarrollados y en la búsqueda de los recursos necesarios para llevarlos a cabo, con el fin de motivar aquellas acciones que podrían generar beneficios a más largo plazo en la organización.

Cabe señalar que el bono será recibido por los trabajadores que tengan una evaluación de desempeño con nota $\geq 3,0$ y que se desempeñen en las Gerencias que cumplan el 80% o más de las metas, pertenecientes a la División y que hayan logrado sus objetivos (a lo menos el 90% de sus metas). En caso que la división o gerencia no cumplan el 80% de sus metas, se pagara bono solo aquellos trabajadores que hayan cumplido el 100% de sus metas. Sin embargo, si el Banco no cumpliera al menos el 80% de sus metas, no se otorgará ningún incentivo a los trabajadores.

Por otra parte, este esquema establece un porcentaje mínimo de cumplimiento para cada objetivo y premia el sobrecumplimiento de manera que el esfuerzo de los individuos no se vea disminuido al encontrarse en la meta o cercano a la meta. Adicionalmente, este esquema de incentivos condiciona el pago del cumplimiento al logro del objetivo de la Gerencia, luego de la División y de la organización como un todo, situación que gatilla un esfuerzo mancomunado para el logro del objetivo último de la organización y evita la realización de actividades que puedan ir en desmedro de los objetivos particulares de otras unidades de la organización.

Por último, existen además incentivos que no son monetarios pero que pueden ser más importantes al largo plazo. La administración de la UEN y de la organización en todos sus niveles no debe olvidar este punto, ya que sólo con trabajadores motivados es factible cumplir los objetivos en forma exitosa, así, el esquema de incentivos propuesto debiese ser exitoso ya que considera aspectos monetarios de corto y largo plazo y aspectos de reconocimiento y valoración por parte de la administración para sus empleados, lo cual es lo más importante a largo plazo.

10 CONCLUSIONES

Este proyecto representó un significativo crecimiento en términos profesionales y un soporte adicional para el desarrollo de mis funciones al interior del Banco Central. Lo anterior debido a las actividades de investigación y análisis realizadas en las distintas fases para la propuesta de un Sistema de Planificación y Control de Gestión.

Para la realización de este trabajo se establecieron objetivos asociados al cumplimiento del mismo y a desarrollar aportes para la UEN. En este trabajo, se esperaba cumplir con ciertas contribuciones para la UEN, las cuales deberían estar cumplidas en base a los siguientes resultados:

1. Se logró establecer un Mapa Estratégico propio para la UEN, mediante el cual monitoreara y revisara el cumplimiento de sus objetivos. Adicionalmente con lo anterior se potenció el Mapa Estratégico del Banco Central.
2. A su vez se instauraron definiciones estratégicas propias para la UEN (Misión, Visión, Propuesta de Valor), lo que facilitará el cumplimiento de los objetivos para la UEN.
3. Se establecieron tableros de control para la UEN y para las gerencias que la conforman. Adicionalmente se estableció un esquema de incentivo para la UEN acorde a las funciones y profesionales de la misma, en relación al cumplimiento de metas y desempeño.
4. Finalmente se propusieron iniciativas estratégicas con el propósito de gestionar y fomentar los principales recursos de la UEN.

Como parte de las conclusiones que se obtuvieron del trabajo realizado, se encuentran las siguientes:

- Un modelo de negocios se basa en identificar y preocuparse del cliente y ajustarlo cada vez que sea necesario, lo anterior con el propósito que el cliente distinga la propuesta de valor que desea tener.
- Cada vez es más complicado para las organizaciones y empresas conseguir los resultados esperados, producto de un entorno dinámico y desafiante, lo que genera que las instituciones necesiten Sistemas de Control de Gestión robustos y sofisticados, para monitorear el cumplimiento de sus objetivos y ajustar ciertos elementos en caso de ser necesario para su cumplimiento, a través del Cuadro de Mando Integral CMI.

Para que este Sistema de Control de Gestión sea implementado y gestionado de manera adecuada, se deben establecer ciertas condiciones fundamentales para su éxito:

- Es indispensable que la alta administración este convencida de la importancia de implementar un sistema de control de gestión y el valor agregado que puede otorgar para las actividades y el cumplimiento de sus objetivos. Debe tener un liderazgo activo y comprometido para el éxito del SCG.
- Este sistema de gestión debe abordar la forma de integrar la estrategia en las otras unidades del Banco, lo anterior para lograr que su implementación sea exitosa. Lo anterior es relevante, ya que el Banco Central tiene un sistema de control de gestión corporativo con un grado de madurez avanzado, sin embargo, en las actividades monitoreo y control de las estrategias específicas de cada unidad, aún existen oportunidades de mejora, específicamente en su medición.
- El sistema de evaluación de desempeño, incluyendo la revisión de metas individuales debe ser aplicado al 100% de los trabajadores de la División Política Financiera, independiente del nivel o cargo que tenga cada funcionario, a su vez debe ser aplicado de manera homogénea y sin sesgo en la evaluación, a fin de compensar por elementos o recursos no considerados como capacitación, aumentación en remuneraciones, comisiones de servicios.
- La División Política Financiera es responsable de tener un adecuado sistema de administración de riesgos, para realizar una implementación y el seguimiento de esquemas de autocontrol que se anticipen a los hechos y tomen medidas preventivas para garantizar que los objetivos se cumplan. En su defecto, se deben implementar las acciones para minimizar el impacto de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la división.

Podemos señalar que el sistema de control de gestión propuesto para la División Política Financiera ayudará a la organización a obtener información necesaria, fiable y oportuna para la toma de decisiones operativas y estratégicas para esta UEN y a su vez podrá medir el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee, para lograr los objetivos previamente fijados.

Finalmente se concluye este proyecto con la satisfacción de cumplir con lo propuesto al inicio de este documento, proporcionando herramientas de gestión para el Banco Central de Chile y su División Política Financiera (*UEN*).

El control de gestión es el proceso que ●

11 BIBLIOGRAFÍA

- Anthony, R & Govindarajan, V. Sistemas de Control de Gestión. McGraw-Hill, México, 2009.
- Johnson, G & Scholes, K. Dirección Estratégica. Prentice Hall, Madrid, 2001
- Kaplan, S & Norton, D. The Execution Premium. Temas Grupo editorial, Buenos Aires, 2012.
- Kaplan, S & Norton, D. El Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2009.
- Porter Michael. Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la Estrategia. Harvard Business Review, 2008
- Robbins, S & Judge, T. Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson / Prentice Hall, México, 2009.
- Thompson, A & Strickland, A. Administración Estratégica. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, 2012.
- Página web Banco Central de Chile. www.bcentral.cl

Anexos

Anexo 1: Políticas del Banco Central de Chile

El Banco Central formula e implementa las siguientes Políticas⁴:

1. Política Monetaria

El dinero juega un rol fundamental en el funcionamiento adecuado de cualquier economía. Para preservar ese rol, la política monetaria del Banco Central debe proteger el valor de la moneda nacional, el peso, buscando que la inflación sea baja y estable. El propósito de mantener una inflación baja y estable, que es la forma en que se interpreta en la práctica el concepto de estabilidad de precios, no es un capricho de la ley, sino que sirve al objetivo más amplio de encaminar a la economía nacional por una ruta de crecimiento sostenido, de pleno empleo y, en general, de progreso y bienestar para la población. En efecto, la mayor contribución del Banco Central al crecimiento y al progreso radica en la confianza en el futuro que se asocia a la estabilidad de precios. Ésta es un aliciente para el ahorro, la inversión y las ganancias de productividad, todos ellos elementos indispensables para el crecimiento económico. Una inflación baja y estable es, además, beneficiosa desde un punto de vista distributivo, porque favorece el crecimiento del empleo y protege el ingreso de los sectores más indefensos de la sociedad.

La política monetaria no puede influir sobre la trayectoria de crecimiento de largo plazo más allá de su contribución a la estabilidad de precios. Los efectos de la política monetaria sobre la actividad económica y el empleo, a corto y mediano plazo, surgen de los distintos canales por los cuales se transmiten los cambios en la política monetaria hasta llegar a afectar la inflación. Por esta razón, la política monetaria sigue una orientación anti cíclica que, además de preservar la estabilidad de precios, busca evitar las variaciones extremas del gasto global, o demanda interna, conducentes a riesgos innecesarios en los mercados financieros y a situaciones aflictivas en materia de recesión y desempleo. En este sentido, el foco de la política monetaria del Banco Central de Chile es la estabilidad de precios a través del tiempo, tomando en cuenta los efectos de esa política sobre la actividad económica y el empleo en el corto y mediano plazo.

La preocupación del Banco Central por la estabilidad de precios se ha traducido en la adopción de un régimen monetario de meta de inflación. Aunque un régimen de meta de inflación maduro puede definirse de manera bastante flexible, debe incorporar algunos ingredientes esenciales. Primero y sobre todo, debe existir una meta numérica explícita para la inflación a lograr en determinado horizonte de tiempo —la meta de inflación propiamente tal. Segundo, el compromiso con esa meta

⁴ Fuente: Web del Banco Central de Chile

debe primar sobre cualquier otro objetivo de política que pueda entrar en conflicto con la inflación en un horizonte de tiempo determinado. Tercero, el Banco Central debe tener independencia en el uso de sus instrumentos, a fin de ser capaz de aplicar su política monetaria para cerrar cualquier brecha predecible entre la inflación estimada y la meta de inflación. Cuarto, el Banco Central debe tener la capacidad técnica para usar modelos empíricos razonables para predecir la inflación. El Banco Central de Chile cumple hoy todos esos requisitos.

Desde el año 2007, el objetivo explícito del Banco Central de Chile es que la inflación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) se ubique la mayor parte del tiempo en torno a 3%, con un rango de tolerancia de más / menos 1 punto porcentual, el cual debe ser cumplido de manera permanente en un horizonte de mediano plazo en torno a dos años. El Banco Central se preocupa tanto de aquellos escenarios en que la inflación excede la meta en el horizonte pertinente, como de aquellos en que se ubica por debajo. El Banco Central de Chile no busca una inflación más baja que la definida por su rango, por el riesgo de caer en una deflación que puede resultar muy costosa en términos de empleo y producción. Más aún, el horizonte es coherente con el plazo de tiempo en que la política monetaria alcanza su máximo efecto, y es por tanto el lapso en el cual la política monetaria puede tener más control sobre la inflación.

El principal mérito de este régimen es que, si bien restringe la discrecionalidad de la autoridad monetaria, permite la realización de políticas de estabilización. Un régimen de metas de inflación establece objetivos específicos, otorgando al Banco Central la libertad para utilizar los instrumentos y políticas en la consecución de los mismos. La comunicación con el público se optimiza a través de un indicador simple y de fácil comprensión, capaz de generar un fuerte efecto en las expectativas inflacionarias. La política monetaria también puede cumplir un rol en la estabilización del producto en el corto plazo, mientras sea coherente con alcanzar la meta de inflación en el mediano plazo.

2. Política Cambiaria

En septiembre de 1999, el objetivo nominal sobre el tipo de cambio —representado en la existencia de una banda cambiaria— fue abandonado, adoptándose un régimen de flotación cambiaria. Ello eliminó una posible fuente de incoherencia en el diseño de régimen de política; el único compromiso del Banco Central es ahora mantener la inflación en la meta, además de reflejar la confianza de la autoridad en el mercado para determinar de manera autónoma el valor de la moneda nacional. En un mundo de alta volatilidad internacional y apertura de capitales, el mantener un compromiso cambiario no es sólo una tarea difícil sino que, como bien lo enseñan recientes experiencias, potencialmente muy costoso. La flexibilidad cambiaria elimina este compromiso, centrando todos los esfuerzos del Banco Central en la meta de inflación, la cual se convierte en el ancla nominal de la economía, evitando posibles confusiones. Adicionalmente, la flotación cambiaria confiere a la

economía flexibilidad para enfrentar los shocks externos, facilitando un ajuste que de lo contrario podría ser pospuesto y, por ende, más complejo.

La flexibilidad cambiaria, sin embargo, no significa que el Banco Central de Chile no pueda intervenir en el mercado cambiario en situaciones excepcionales, si es que considera que la trayectoria de la moneda se ha alejado mucho de su valor de equilibrio, y es posible que existan costosas reversiones en el futuro. Tales intervenciones, sin embargo, son medidas transparentes y fundadas, definiéndose de manera explícita los plazos y montos involucrados, además de fundamentarse con claridad las razones que motivan estas acciones de excepción.

3. Política Financiera

Una economía estable y de crecimiento sostenido requiere de un sector bancario sólido y seguro, que pueda asignar recursos en una combinación eficiente de riesgo y retorno, asegurando el funcionamiento del sistema de pagos.

El Banco Central es el prestamista de última instancia de la economía, y por tanto provee liquidez a las instituciones que enfrentan problemas temporales de caja. El Banco Central también tiene facultades regulatorias en los pagos de intereses sobre cuentas corrientes y razones de crédito.

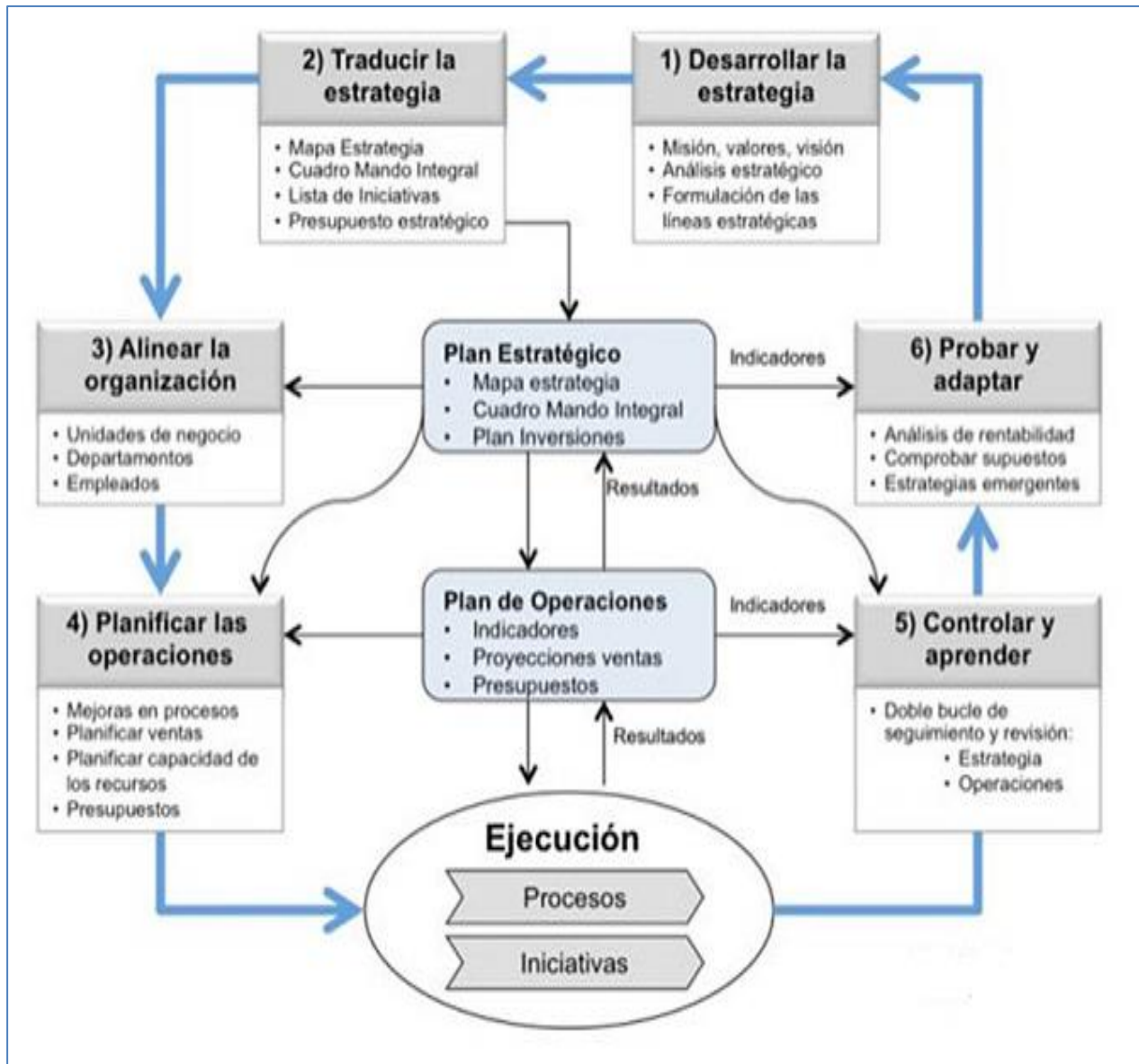
A su vez, el Banco Central ha ayudado de manera directa tanto a completar los mercados como a aumentar su profundidad. La emisión de instrumentos reajustables con relación a la variación del tipo de cambio ha entregado al mercado cobertura frente a ese riesgo. El canje de pagarés pagaderos en cupones por pagarés cero cupón ha satisfecho la demanda por instrumentos de mayor duración, además de permitir la construcción de una curva de rendimiento cero cupón que sirve de eje para la operatoria del mercado de derivados de tasas de interés. Para un desarrollo más eficiente del mercado cambiario, también se han autorizado préstamos interbancarios y pactos entre instituciones financieras en moneda extranjera.

En la actualidad, los riesgos enfrentados por los bancos se encuentran adecuadamente acotados. El Banco Central ha introducido paulatinamente importantes mejoras a la normativa sobre calce de activos y pasivos en moneda extranjera, plazos y tasas de interés.

En el plano externo, la madurez de la economía chilena, junto con la adopción del régimen de flotación, permite que hoy se cuente con plena movilidad de capitales, al eliminarse de manera definitiva los controles y restricciones a los flujos de capitales extranjeros. De todas formas, el Banco Central participa en la regulación de la inversión de los bancos en el exterior, tanto en el ámbito cambiario como en el área de la regulación financiera, vigilando los intereses de los depositantes en operaciones como la adquisición de acciones e instalación de filiales y sociedades, o la regulación

de las inversiones financieras y los créditos internacionales. En este último ámbito, el Banco Central cuenta con facultades propias y comparte responsabilidades con la Superintendencia de Bancos en el establecimiento de requisitos patrimoniales y de provisiones para efectuar dichas operaciones.

Anexo 2: Modelo de Kaplan y Norton



Fuente: Kaplan, S & Norton, D. The Execution Premium

Anexo 3: Índice Encuesta Financiera Hogares

 Encuesta Financiera de Hogares CUESTIONARIO	
Índice	
Módulo A: Composición del Hogar	3
Módulo B: Educación	6
Módulo C: Situación Laboral	9
Módulo D: Medios de Pago	15
Módulo E.1: Activos Reales y Deuda Hipotecaria (Vivienda Principal)	25
Módulo E.2: Activos Reales y Deuda Hipotecaria (Otras propiedades)	40
Módulo F: Deudas No Hipotecarias	52
Módulo G: Percepción de la carga financiera y restricciones al crédito	68
Módulo H: Vehículos y otros activos reales	75
Módulo I: Activos Financieros, Pensiones y Seguros	77
Módulo J: Ingresos Relacionados	86
Módulo K: Ingreso Futuro	88
Módulo L: Otros Ingresos/Ingresos no relacionados	89
Tarjetas para EFH 2014	92
Tarjeta 1	93
Tarjeta 2	94
Tarjeta 3	95
Tarjeta 4	96
Tarjeta 5	97
Tarjeta 6	98
Tarjeta 7	99
Tarjeta 8	100
Tarjeta 9	101

Fuente: Web del Banco Central de Chile