

El Banco Central al estilo Marcel

Domingo, 11 de Junio de 2017 - Id nota:624608

Medio : Negocios (La Tercera)
Sección : En debate
Valor publicitario estimado : \$13789308.-
Página : 10-11
Tamaño : 52 x 37

<http://www.clientes.chileclipping.com/multimedia/20170611/phpgQf0aJ.jpg>

El Banco Central al estilo Marcel

Desde que asumió la presidencia del instituto emisor, el 11 de diciembre pasado, Mario Marcel lleva tres IPoM y sólo se tomó 10 días de vacaciones en febrero pasado. En el verano, su madre falleció, pero mantuvo las reuniones semanales con funcionarios de todas las áreas: ya suma 150 personas. Hoy diseña el primer plan estratégico, que incluye la opinión del Consejo, que lo apoyó en ampliar la política de concursos públicos para todos los cargos. ¿Cómo ha conducido la política monetaria? El mercado coincide en que, pese a las diferencias internas y el contexto, la institucionalidad es lo suyo.

PAMELA JIMENO

A puerta cerrada, casi en total silencio. Así trabaja Mario Marcel. Pocas veces se oye música desde su oficina, y si ocurre, es algo más bien incidental. Desde que asumió como presidente del Banco Central, quiera o no, su estilo conversa bastante bien con la solemnidad del despacho más importante del organismo. En los seis meses que lleva en el cargo, el economista ha transitado con sigilo por los pisos y rincones del tradicional edificio de Agustinas con Morandé. Pero también con decisión, para avanzar en cambios de forma y fondo, y de a poco ir instalando su sello en la institución. Lo mismo para los planes futuros: ni el detrimento macro ni los vaivenes financieros le restan afán por terminar pronto de diseñar su nuevo plan estratégico de cinco años para la entidad. Su meta es lanzarlo en el cuarto trimestre de 2017.

El lunes pasado el Banco Central entregó al Senado el Informe de Política Monetaria (IPoM) de junio, el segundo del año, cuya elaboración no demora menos de un mes y medio, en un trabajo conjunto del staff técnico y el Consejo. Desde que asumió el 11 de diciembre pasado, Marcel ha expuesto tres IPoM al Congreso y sólo se tomó 10 días de vacaciones en febrero pasado. Durante el verano, su madre falleció.

Así y todo, desde que asumió, cada semana ha encabezado almuerzos o desayunos con grupos de funcionarios del banco. A la fecha suma más de 10 reuniones que internamente califican como "de conocimiento mutuo". Unas 150 personas de todas las áreas frente a una misma dinámica: cada invitado expone su labor y objetivos en la institución, metas, aciertos y frustraciones.

Los resultados han dado paso a cambios. Desde marzo pasado el ingeniero comercial Nicolás de la Cuesta ejerce como gerente interno de Recursos Humanos. El cargo se abrió a concurso público, lo que implica también la búsqueda via *head hunter*. "Marcel es muy institucional, espera que las cabezas de división ejerzan el liderazgo positivo en sus áreas, abierto a la crítica y también al cambio para mejorar. Le preocupa mucho el clima interno", comenta un economista vinculado al Consejo.

Y agrega: "El tema de la movilidad nos interesa más corporativamente como desarrollo de carrera y competencias".

Lo anterior no es nuevo en su impronta.

Algo similar impulsó como director de Presupuestos del primer gobierno de Michelle Bachelet. Hasta hoy recuerdan las jornadas de trabajo, altas exigencias y precisión en sus demandas. También instancias de sinceramiento que sirvieron de base para mejorar el estándar profesional y laboral del servicio.

El plan estratégico

Al mando del BC, Vittorio Corbo impulsó una política de Planificación Estratégica que va desde el primer año de una presidencia hasta el primer año de la siguiente. El plan se re-

entrevistas a cien personas relacionadas a grupos de referencia del BC: analistas, ejecutivos, proveedores, periodistas, parlamentarios, líderes de opinión, dirigentes gremiales, ex presidentes y ex vicepresidentes del banco, ex ministros de Hacienda. El trabajo se licitó y fue adjudicado a la firma de comunicación estratégica Corpo. Esta entregaría el estudio en unas semanas.

También hay consultas a bancos centrales referentes. "Este proceso parte de la definición básica de una visión organizacional, su misión y valores, y permite establecer fo-

mente en lo que tiene que ver con la estabilidad del sistema financiero. Incluir también una discusión a fondo sobre el impacto de los ataques cibernéticos. El BC administra el sistema de liquidación de pagos y debe saber cuán preparado está", afirma el ex timonel.

Cuestión de estilo

El 2 de diciembre pasado, Claudio Raddatz renunció como gerente de la División Política Financiera para partir al Fondo Monetario Internacional (FMI). Se iba en febrero, y Marcel vio la oportunidad para introducir un primer cambio de gestión. Propuso al Consejo llenar la vacante por concurso público y profundizar ese mecanismo en la política de contrataciones. Fue a través de este mecanismo como Solange Berstein -ex superintendente de Pensiones de los dos últimos gobiernos-, fue designada, algo inédito en una jefatura de división. En abril pasado, la economista arribó al organismo y ahí ratifican que esa política operará en todo cargo.

El gerente de Estudios de Gemines, Alejandro Fernández, fue profesor de Marcel en 1987 en la Escuela de Ingeniería Comercial en la Universidad de Chile. Aclara que no comparten la misma sintonía política e incluso discrepa de algunas de sus decisiones, pero al reparar lo que ha visto y recogido en el BC destaca su gestión institucional. "Hay temas de estilo, de visiones distintas legítimas al interior del Consejo. Tengo la mejor impresión de Marcel, fue alumno mío, es una persona absolutamente seria. Si me enfoco en su carrera dentro y fuera de Chile, es evidente que siempre ha hecho prevalecer los aspectos técnicos por encima de las simpatías o antipatías. No tengo duda en que el BC institucional se mantendrá y fortalecerá en lo técnico", enfatiza.

Alejandro Alarcón, académico de la FEN de la Universidad de Chile, es otro economista que destaca el trabajo institucional y técnico del ex jefe de la Dipres. En ese cargo, en 2002, lo convocó para integrar el primer comité de expertos abocado a calcular el PIB potencial, clave para elaborar la Ley de Presupuestos, según la naciente regla de política fiscal. En 2006, también lo invitó a reformar a la comisión asesora para la experiencia previsional del primer gobierno de Bachelet, en más de una ocasión. "Marcel armó ambos grupos con una lógica de pluralidad muy nueva para esos tiempos, lideró los debates

Marcel es muy institucional. Espera que las cabezas de división ejerzan el liderazgo positivo en sus áreas.

Cómo evalúan al banco es clave en su gestión: licitó un estudio de cien entrevistas a interlocutores del BC.

¿Divisiones en el consejo? En los últimos seis meses, el BC ha bajado en 100 puntos base la tasa rectora.

visa cada año para fijar las iniciativas y proyectos en el ejercicio. Marcel innovó en el suyo: dispuso un amplio programa de consultas internas y externas para recabar información que ayude al Consejo y la alta administración del banco (gerencia general, fiscalía, auditoría y gerencias de división) a elaborar en conjunto dicho plan.

En lo interno, eso se ha traducido en talleres a cargo de expertos de la Universidad de Chile en que participan gerentes, jefes de departamentos y áreas, además de funcionarios. En lo externo, en un estudio basado en

cos estratégicos de gestión. De este se desprenden iniciativas estratégicas y proyectos para cada unidad y metas a cada funcionario", subrayan en el BC.

Corbo valora los pasos de Marcel. "Hay que mirar hacia adelante para fijar la hoja de ruta. El plan estratégico es fundamental para pensar cuál puede ser el tipo de horizonte que va a enfrentar el banco en los próximos años y prepararse para eso", señala.

¿Hacia dónde apuntar? "Si me pregunta, debiera dar un rol importante a las nuevas tecnologías en el trabajo del BC, especial-

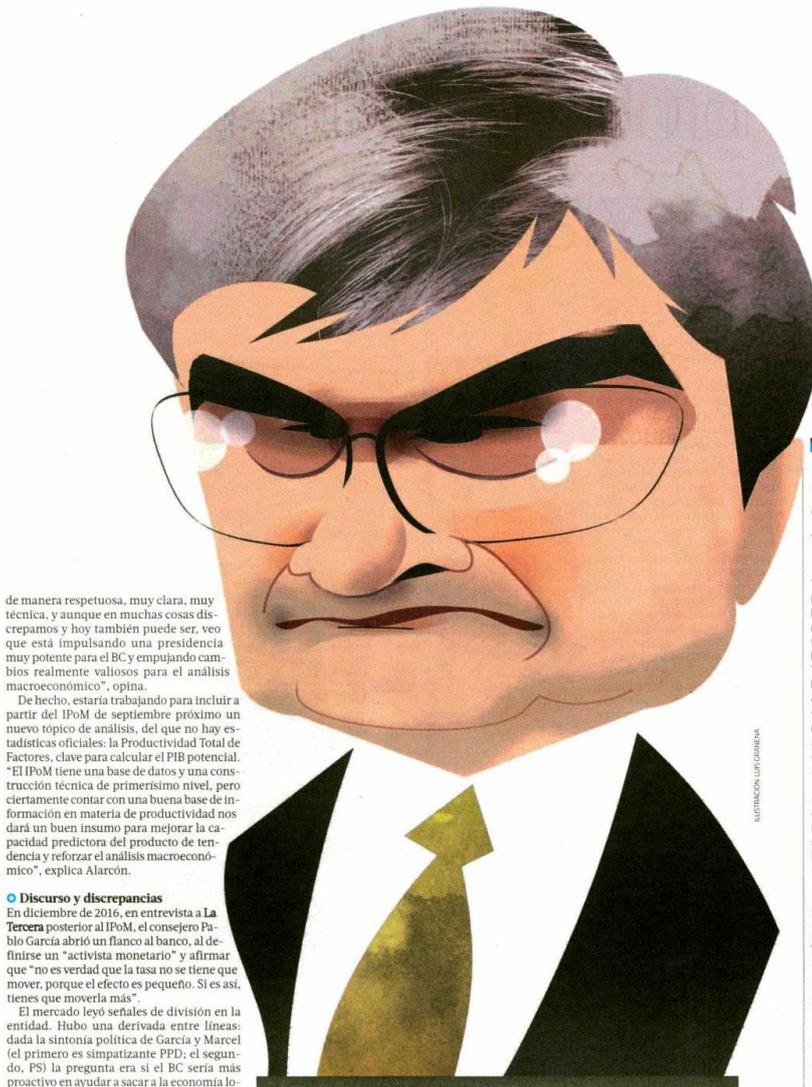


ILUSTRACIÓN: LUIS GARRIBAY

de manera respetuosa, muy clara, muy técnica, y aunque en muchas cosas discrepamos y hoy también puede ser, veo que está impulsando una presidencia muy potente para el BC y empujando cambios realmente valiosos para el análisis macroeconómico", opina.

De hecho, estaría trabajando para incluir a partir del IPoM de septiembre próximo un nuevo tópico de análisis, del que no hay estadísticas oficiales: la Productividad Total de Factores, clave para calcular el PIB potencial. "El IPoM tiene una base de datos y una construcción técnica de primerísimo nivel, pero ciertamente contar con una buena base de información en materia de productividad nos dará un buen insumo para mejorar la capacidad predictora del producto de tendencia y reforzar el análisis macroeconómico", explica Alarcón.

Discurso y discrepancias

En diciembre de 2016, en entrevista a **La Tercera** posterior al IPoM, el consejero Pablo García abrió un flanco al banco, al definirse un "activista monetario" y afirmar que "no es verdad que la tasa no se tiene que mover, porque el efecto es pequeño. Si es así, tienes que moverla más".

El mercado leyó señales de división en la entidad. Hubo una derivada entre líneas: dada la sintonía política de García y Marcel (el primero es simpatizante PPD; el segundo, PS) la pregunta era si el BC sería más proactivo en ayudar a sacar a la economía local de su estancamiento. El Consejo no trató el episodio oficialmente, menos reveló si se llamó a moderar el tono. Marcel no se ha inmiscuido en ese debate públicamente. Eso sí, una revisión de prensa revela que los otros consejeros -Rosanna Costa, Joaquín Vial y el vicepresidente, Sebastián Clarohan- marcaron cierta distancia con la posición de García.

Con todo, ¿ha primado en lo reciente esta mirada más activista en lo monetario? En el mercado se responde con los datos: en los últimos seis meses el consejo recortó la tasa de política monetaria (TPM) en 100 puntos base, hasta el actual 2,5%.

Corbo lo aborda desde su perspectiva: "Yo leo las minutas con mucha dedicación, y lo que leo básicamente es que el BC y todos los analistas en Chile fueron cambiando su visión de hacia dónde debiera orientarse la política monetaria para cumplir con la estabilidad de precios, a la luz de qué pasó

con la evolución de la actividad y las brechas de capacidad. Cuando se dieron cuenta, avanzado 2016, que las brechas se estaban ampliando más de lo que se pensaba y la inflación empezó a ceder, empezaron a bajar la tasa en forma bastante más continua de lo que pensaba el mercado y es básicamente por el hecho de que la realidad fue otra. La economía no tomó fuerza, las brechas se siguieron ampliando y tomaron la decisión apropiada con esa nueva información".

¿Hay fuerzas en pugna? "El hecho de que todas las votaciones han sido por unanimidad y que en la última votó en contra sólo un consejero -Joaquín Vial-, refleja un pensamiento que se fue elaborando al interior del consejo y en la forma en que debe ser", responde.

Alarcón discrepa de haber bajado tanto la tasa, pero valora lo hecho por Marcel: "Le ha

tocado dirigir al banco con un ciclo macro francamente estancado, en que la economía lleva cuatro años perdiendo fuerza, con una caída de la inversión, con vaivenes afuera y decisiones internas que golpean las expectativas privadas. Creo que esa dicotomía del consejo no es tan fuerte, sino por el contrario: las diferencias que se han hecho públicas por parte de algunos consejeros apuntan en la dirección de ayudar a construir opinión. Y el mercado les cree".

Para Fernández, lo relevante es el anclaje de las expectativas: "Al final, eso es lo único que importa. Los sellos no son sólo del presidente; también los consejeros dan su impronta a las reuniones, al debate. Los sesgos provienen de las posiciones particulares de cada consejero, van cambiando en el tiempo y eso es válido. Los precios muestran que el mercado confía en que el Central es una institución bien dirigida". ●

La relación con Hacienda y la dualidad

El BC y el Ministerio de Hacienda son las dos instituciones económicas de mayor peso en Chile. La relación entre ambas instancias ha sido buena en los 28 años de autonomía del Central. Tal vez, la mayor diferencia entre ambos se dio en 1998, cuando el entonces presidente del BC, Carlos Massad, y el titular de la cartera, Eduardo Aninat, discreparon en cómo reaccionar ante los coletazos de la crisis asiática. El sobreajuste de septiembre de ese año dio cuenta de ello.

Marcel no ha tenido diferencias con el ministro de Hacienda, Rodrigo Valdés, lo que no significa necesariamente coincidencias. Si ha habido mensajes o signos de presiones, las ha ignorado, al igual que el resto del Consejo.

"Dado que el gobierno anunció que el lunes enviará al Congreso el proyecto de nueva Ley General de Bancos, el BC tiene un rol importante que jugar, porque la ley le dicta organizar todo lo que tiene que ver con los aspectos macro de la estabilidad financiera en este proceso; que haremos de migrar hacia Basilea III", complementa Corbo.

Marcel conduce la política monetaria como algo bastante más integral dentro de la política económica, contrastándola y haciendo que converse más con la política macroeconómica", explica un ex integrante del staff.

Una dualidad que el presidente de la Comisión de Hacienda del Senado, Carlos Montes, le planteó el lunes, al término de su exposición. Marcel esquivó una respuesta.

Corbo entrega la suya: "La principal contribución del BC al crecimiento de corto plazo es la estabilidad, porque eso es lo que permite reducir riesgos de inflación y eso lo ha hecho muy bien el banco en los últimos años. Para el resto, para promover el crecimiento de largo plazo, se requiere de políticas sectoriales, políticas tributarias para darle un marco más atractivo a la inversión, de innovación, de crecimiento del capital humano. Eso les corresponde al Ejecutivo y al Congreso. Yo no le daría a una panadería la responsabilidad de fabricar cohetes".