

Un recorrido por la operación diaria del banco de bancos

El Banco Central por dentro: los 8 líderes detrás del ancla de la economía chilena

Por Felipe O’Ryan

Con cerca de las 12 del día de un viernes, y Elías Albagli entra a esta entrevista con una camisa “grunge”, tipo Kurt Cobain, botones abiertos hasta el esternón —casi—, pantalón negro y zapatillas. “Es la última camisa, compadre, que tenía limpia”, confiesa o bromea, y se sienta en medio de uno de los salones de reuniones del Banco Central, de estilo neoclásico, solemne a más no poder, rodeado de cuadros de algunos de los cuatro grandes maestros de la pintura chilena, como Juan Francisco González.

Tiene 48 años. Es doctor en Economía de Harvard, y aunque entró en 2005 a la casa de estudios norteamericana “raspando, último en la lista de espera”, después allí le fue muy bien y la universidad, una de las mejores del mundo, lo terminó becando al 100% para finalizar sus estudios.

Si bien el rostro más visible y última línea en la toma de decisiones del Banco Central es su Consejo de cinco miembros, presidido por Rosanna Costa, detrás de este grupo hay más de 700 personas encargadas de que la engrasada maquineta del Central funcione día a día.

En el marco de la conmemoración de sus 100 años de existencia, el Banco Central, por primera vez en su historia, le abrió la puerta a un medio para que conociera a todas estas personas, y cómo la institución funciona por dentro. La Segunda pasó por sus pasillos y entrevistó a los gerentes de las 8 divisiones que hacen que el banco de bancos ande. Contaron cómo es su trabajo, sus desafíos y algunas infidencias de proyectos en los que trabaja hoy el Central. Albagli, gerente de la División de Política Monetaria, es de hecho uno de los más importantes. Sus decisiones y recomendaciones, junto a las de su equipo de más de 100 personas, pueden definir nada más y nada menos que el rumbo de la economía chilena.

Albagli y cómo se hace un IPoM

“Básicamente, estudiamos la economía, creamos y usamos modelos que toman los datos de la economía y con todo eso hacemos proyecciones de crecimiento, consumo, inversión, inflación, etcétera”, explica Albagli sobre la División de Política Monetaria. Su trabajo es clave porque son quienes recomiendan al Consejo, en una serie de reuniones, qué hacer con la Tasa de Política Monetaria (TPM). Esta discusión se cristaliza finalmente en la publicación del Informe de Política Monetaria; el famoso IPoM. Para simplificar: si la decisión es bajar la tasa, habrá más dinero en Chile, más crecimiento, más actividad, quizá más empleo, pero también más inflación. Lo contrario pasa si recomiendan al



Consejo subirla.

Antes de la Reunión de Política Monetaria (RPM), donde se toma esta decisión, Albagli, su equipo y el Consejo tienen reuniones donde analizan y proyectan la economía nacional e internacional.

La División emplea un ejército de PhD: científicos de datos, economistas, expertos estadísticos, y usan IA y “machine learning”, pero el juicio humano sigue siendo clave. Una decisión errónea, un juicio subóptimo, y la recomendación para la TPM puede guiar el buque de la economía en una dirección equivocada.

“No aprietas un botón y sale el resultado. Ahí está el rol clave de los juicios que hay que hacer”, explica Albagli.

Recuerda un caso especialmente com-

plejo, cuando después de la pandemia, y con los retiros de los fondos de las AFP, entre 2021 y 2022, se “empezó a arrancar la inflación”. La División sabía que la gente había recibido mucha plata, pero tenían la duda de cómo proyectar cuánto de eso se gastaría y cuánto se ahorraría. Si se gastaba mucho, el consumo subiría, y eso podría hacer subir la inflación.

“Nos había sorprendido en varios IPoM seguidos un consumo al alza. Una discusión que se abrió en esas reuniones era que en realidad quizá estábamos subestimando la propensión de la gente a gastar. Estábamos poniendo en los modelos que la gente iba a ahorrar más de lo que estaba ahorrando”, recuerda Albagli.

—Subestimaban el consumismo.

—Claro, y la razón no era trivial. Cuando los retiros empezaron, era creíble que cada retiro sería el último. Pero con el segundo, estaba la idea de que se iba a terminar secando toda la plata, y si pasaba eso, tu propensión a gastar más era más alta. Eso cambiaba las proyecciones.

Para enfrentar la situación, la División aplicó otra de sus funciones: producir nue-

vos datos. En ese entonces, en 2021, se inició el uso de la boleta y factura electrónica en el país. Procesando esos datos de “alta frecuencia” (que se actualizan rápido, permitiendo seguir elementos de la economía casi en tiempo real), la división liderada por Albagli obtuvo información más actualizada de cómo estaba cambiando el consumo.

“En ese tipo de reuniones, a alguien se le ocurre, alguien dice: yapo chiquillos, llevamos 3 IPoM subestimando el consumo. ¿Por qué? Y empiezan a salir hipótesis. ¿Y qué pasa si hacemos un juicio de que la gente se va a gastar prácticamente todo? Las proyecciones salen súper distintas. El consumo iba volando, la inflación se disparaba”, explica el economista.

Hoy, adelanta Albagli, Política Monetaria trabaja en generar nuevos datos, por ejemplo, de ocupaciones laborales. Con nueva información de la Dirección del Trabajo, se puede recoger qué tipo de trabajo hace cada persona, y ahora que la automatización se está volviendo un factor importante, buscan poder hacer un seguimiento más preciso de qué empleos se podrían estar quedando atrás y cuáles podrían estar siendo reemplazados por tecnología.

Consiglio en la trinchera

Ricardo Consiglio sí usa termo y corbata. Un vestigio, puede ser, de su largo historial en el siempre formal mundo financiero duro: fue jefe de Research de LarrainVial, economista jefe de la AGF de Zurich y pasó por la AFP Capital. Es jefe de la División de



Raimundo García
División Operaciones



Michel Moure
División Asuntos Institucionales



Diego Ballivián
División Riesgo Corporativo



José Luis Pérez
Gerencia de Seguridad



Carolina Besa
Gerencia de Asuntos Públicos



Daniel Mancilla
Gerencia de Personas



Cecilia Feliú
Gerencia de Tesorería



Silvana Celedón
Gerencia de Comunicaciones

Mercado Financiero, trabaja con 89 personas y sus oficinas no son muy diferentes a las de una corredora de bolsa: hay traders, estrategias y terminales Bloomberg.

Mercado Financiero es la "trinchera", dice, que ejecuta las decisiones del Central en el mercado financiero. **"El Consejo determina el nivel de la TPM, y nosotros nos encargamos de su ejecución. Nuestra labor es asegurar que la tasa de préstamos interbancarios converja hacia la TPM. Para ello, contamos con diversas herramientas que nos permiten gestionar la liquidez del sistema bancario, ya sea aumentándola o reduciéndola según sea necesario", explica.**

Y es que no porque el Central diga que la tasa es 4,75%, eso se traspasa automáticamente al mercado. Los bancos realizan operaciones entre sí a la llamada "tasa interbancaria", que el Central mantiene ali-

neada con la TPM mediante operaciones que gestionan (aumentan o disminuyen) la liquidez del sistema financiero. Si sube la TPM, el Central les hace más caro conseguir plata. Si baja, lo propio. Este mecanismo influye posteriormente en las tasas de interés que enfrentan las personas en créditos y depósitos.

—¿Y qué visión cree que tienen los bancos de ustedes?

—¡Que todo funciona perfecto! Jaja. Que somos el mejor banco que tienen.

—¿No se quejan?

—Nah. La relación fluye muy bien.

Raddatz y la estabilidad

Claudio Raddatz es el más nuevo de los "divisionistas": llegó en julio a liderar la División de Política Financiera, aunque estuvo en el Central entre 2011 y 2017. Es doctor en Economía del MIT, profesor titular de la FEN de la U. de Chile, y jugó en ligas mayores del mundo económico: fue jefe de la División de Análisis de Estabilidad Financiera Global del FMI (2017-2020) y economista senior del Banco Mundial (2003-2011).

Su oficina, al menos entre las que visitamos en persona para entrevistarlos, es la

única que vimos con una antesala con espacio para tres secretarías. Sólo una parece habitada hoy, eso sí. "Ahora con Teams organizamos todo", confirma una fuente del banco, mientras esperamos al economista. El espacio lo decoran óleos como La Alhambra, del pintor Alberto Orrego Luco, y Portón, de Juan Francisco González.

Entre una reunión y otra, Raddatz tiene 20 minutos para conversar. "Una parte no menor de mi agenda son reuniones con la industria" de los bancos, cuenta. Habla con un tono sobrio, técnico, y a veces circunspeto, quizá resultado del peso y talla de los cargos internacionales que ostentó.

Su división, que tiene cerca de 70 personas, se encarga de la política financiera, velar por los medios de pago y la estabilidad del sistema financiero. Son quienes preparan el conocido "Informe de Estabilidad Financiera", y están a cargo de otras facultades que se le delegan al Central cuando se hacen algunos proyectos de ley, como pasó con la Ley Fintech. Proponen también ajustes regulatorios al Consejo.

"El Banco Central, a partir de la última Ley General de Bancos, está a cargo de la implementación del requerimiento de capital contracíclico de los bancos; nombre formal de una decisión que requiere un colchón adicional de capital extra para los bancos, dependiendo de la visión que tenga el banco (Central) y su Consejo sobre el estado del ciclo financiero y los potenciales riesgos futuros para la estabilidad financiera. El IEF es uno de los insumos para esta decisión", desglosa Raddatz.

Ahí hubo una polémica con los bancos. No querían un colchón tan grande, de más recursos por su parte.

—Es un requerimiento de capital, por lo tanto, evidentemente tiene costos para los bancos.

—¿La relación con los bancos la ve usted?

—Todo lo que tiene que ver con aquellos aspectos de la regulación bancaria que están a cargo del Banco Central, incluyen-

do el control de capital contracíclico, sí.

—¿Enfrenta presiones de bancos?

—Tenemos una comunicación bien regular con la industria, en el marco de la ley de lobby. Muchas veces eso ayuda a enriquecer las regulaciones.

—Pero en algunos momentos habrá una tensión entre lo que la regulación quiere y lo que la industria quiere.

—Los participantes de la industria saben que son participantes regulados y entienden las reglas del juego.

—¿Y cuál es una decisión de su división que usted cree ha tenido impacto directo en la gente?

—Es una buena pregunta. Por ejemplo, pronto saldrá la versión definitiva de la norma que permite pagar el transporte público con tarjetas abiertas; pagar el Metro con tarjeta de crédito. Y esa regulación, que deberá ser aprobada por el Consejo, se elabora acá.

Moure, el guardián de la imagen

Cada presidente del Banco Central, cuando llega al puesto, lo hace con una serie de definiciones respecto a dónde quiere llevar a la institución durante su mandato. Cuando lo hizo Mario Marcel, en diciembre de 2016, definió 5 pilares para el "Plan Estratégico 2018-2022", uno de ellos enfocado en fortalecer el diálogo y el entendimiento del banco con su entorno mediante una gestión estratégica de las comunicaciones. Hasta el día de hoy, en el Central se sabe que éste proyecta confianza y respeto, pero que también es visto por la gente a veces como un poco serio, rígido y poco abordable. Poco cercano. El encargado de liderar este eje definido en ese pilar ha sido el sociólogo Michel Moure, gerente de la División de Asuntos Institucionales, que tiene 29 personas.

"Llegué en junio de 2018. Fui gerente de identidad corporativa de BancoEstado. Mucho like, mucho click ahí. También fui gerente de operaciones de un proyecto no muy querido: HidroAysén", cuenta.

Moure es un marketero total. Habla en términos de "branding", "embajadores de marca", "puntos de contacto", "likes, reacciones y percepciones", y repite un lema clásico del rubro: "lo que no se mide, no existe". El sociólogo lideró la transformación de las gerencias de Comunicaciones y Asuntos Institucionales. Su objetivo ha sido ir ampliando la relación con nuevas audiencias, más allá de los expertos, y acercar el quehacer del banco a la ciudadanía sin perder el rigor técnico.

Y, bajo esa premisa, el banco acuñó una idea: **"Tenemos un producto de marketing perfecto, el efectivo, que está en las manos de 18 millones de habitantes del país. Entonces, ¿por qué no diseñar un medio de pago con un sello conmemorativo?"**

Fue la pregunta que nos hicimos", cuenta. Y es que su división y la Gerencia de Tesorería tuvieron roles claves en lanzar la moneda de \$100 pesos conmemorativa por los 100 años de la institución. Hubo filas, largas como nunca en décadas, en la caja del banco para obtenerlas.

Cuatro divisiones sostienen la operación cotidiana del Banco Central. Sus equipos administran la infraestructura administrativa y tecnológica, producen las estadísticas económicas, gestionan el ciclo del efectivo y fortalecen el control interno y la gestión de riesgos. La División de Administración y Tecnología, dirigida por Mariela Iturriaga, administra presupuesto, compras y contabilidad, y mantiene la plataforma tecnológica que soporta los sistemas del Banco. Trabaja en automatización de procesos, uso de herramientas de inteligencia artificial y refuerzos de ciberseguridad.

En su plan hasta 2026 considera digitalizar indicadores de gestión, simplificar flujos administrativos y actualizar el plan estratégico a cinco años. La División de Estadísticas y Datos, encabezada por Gloria Peña, elabora y

El músculo operativo

publica el Imacec, las Cuentas Nacionales, la balanza de pagos, entre muchas otras estadísticas del mercado financiero. Desarrolla además estadísticas "experimentales", como ventas minoristas, precios de vivienda, avisos laborales y demografía de empresas, y aplica encuestas a hogares y a actores del sistema financiero. Entre los proyectos nuevos figuran la medición de "capital natural" para integrar cuentas ambientales y económicas, y series regionales adicionales de inversión y exportaciones.

La División de Operaciones, a cargo de Raimundo García, gestiona la tesorería de billetes y monedas, la seguridad de personas e instalaciones y la infraestructura del edificio institucional. Su trabajo incluye el abastecimien-

to, la recirculación y el control de calidad del efectivo. Anunció la implementación de una sala de procesamiento de monedas en el centro logístico de avenida Cumming, destinada a optimizar inventarios y recirculación, y la integración de los sistemas de seguridad en una plataforma única con capacidades de análisis automatizado.

La División de Riesgo Corporativo, liderada por Diego Ballivián, coordina la identificación, medición y seguimiento de riesgos estratégicos, financieros y no financieros, y apoya el fortalecimiento del control interno y del gobierno corporativo. Fue creada en 2021 y alinea su marco de trabajo con prácticas internacionales de banca central, con foco en asegurar continuidad operativa y mejora de procesos de gestión de riesgos.