Buenas tardes a todos y todas. La más cordial bienvenida a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Y bienvenidas, en particular, porque esta tarde nos acompañan mayoritariamente mujeres que dirigen empresas, encabezan gerencias, lideran bancos e integran directorios. Conviene no exagerar lo que eso representa. El último Informe de Género de la CMF, de fines de julio, describe una pirámide bastante convencional: las mujeres son cerca del 39% de los empleados del sistema financiero, el 30% de las gerencias, el 19% de la alta gerencia y el 18% de los directorios. En la banca, los directorios pasaron de 12% a 18% en seis años, lo que es progreso, aunque a ese ritmo la paridad queda para nuestros hijos. Y un estudio de Forvis Mazars publicado hace dos semanas, con las memorias de 326 empresas chilenas, muestra que en 2025 la participación femenina en directorios retrocedió de 19% a 17%, y que en alta gerencia una mujer recibió 79 pesos por cada 100 de un hombre. La ley que rige desde enero exige que ningún sexo supere el 80% de un directorio. Hemos avanzado. Falta bastante. Y ningún resultado final está garantizado.

Saludo a Patricia Norambuena, con quien compartimos esta bienvenida, y a la comunidad de We Are MEF. Saludo al comisionado de la CMF, Beltrán de Ramón; a las directoras de empresas que nos acompañan: Paula Loyola, María Dolores Lasen, Gabriela Salvador, Encarnación Canalejo, Gloria Maldonado y Karina Vidal; a Andrea Silva, Claudia Herrera y Andrés Trautmann; y al profesor David Díaz, a quien le ha tocado moderar a tres personas poco acostumbradas a ser moderadas. De otro modo no habrían llegado a donde están.

Llevo dos meses en el cargo. Dije al asumir que me consideraba un custodio temporal de un legado que viene de nuestra historia republicana, y que quería que esta Facultad fuera un puente real entre la universidad y el mundo público y privado. Esta actividad es una versión modesta pero concreta de eso. We Are MEF, además, tiende un tipo de puente que no siempre es tan fácil de construir: el puente intergeneracional. Sentar a estudiantes de veinte años en la misma sala que quienes dirigen bancos e instituciones financieras tiene mucho valor.

Cuatro reflexiones que sugiero.

Primera. Un banco no es una tecnología fría y mecánica; es un dispositivo de confianza. Contiene calidez y humanidad. Cuando los banqueros genoveses y florentinos desarrollaron la letra de cambio en el siglo XIII, no inventaron solamente un instrumento jurídico y financiero. Inventaron un mecanismo social:

la manera de que un comerciante en Brujas confiara en la firma de alguien a quien nunca vería en Venecia. La letra, las cuentas de doble entrada, el libro mayor, la titularización de deuda pública, el telégrafo, la tarjeta de crédito y el smartphone han sido vehículos. La carga ha sido siempre la misma: confianza. Un banco convierte confianza en crédito, crédito en inversión, y esa inversión se convierte en crecimiento, empleo, familias, hogares, amor. Eso hace la banca desde hace ochocientos años. El título del panel pone "confianza" al final, después de "tecnología" y "datos". Yo invertiría el orden. La confianza va al principio. La digitalización, la inteligencia artificial y los medios de pago cambian el cómo; no cambian el qué. Y la historia financiera global y por cierto la chilena, si nos remitimos a los años ochenta, es bastante clara sobre lo que ocurre cuando la sofisticación corre más rápido que la confianza. Por eso siempre insisto, majaderamente, en la idea de que las finanzas son una ciencia social. Se nos olvida entre ecuaciones, series de datos y modelos, que todo ese aparato sirve al estudio de un fenómeno humano, una pasión, que sostiene al sistema económico entero: la confianza.

Segunda. Sobre inteligencia artificial hablo con la humildad de quien la padece a diario. He dicho que es un problema gigantesco para la docencia universitaria: cambió la forma de aprender más rápido de lo que nosotros cambiamos la forma de evaluar. Sospecho que la banca tiene una versión del mismo problema. La capacidad de procesar datos ha superado la capacidad de gobernarlos. Estados Unidos ofrece un precedente instructivo, y no viene de las finanzas sino de los tribunales. Desde hace más de una década, varios estados usan algoritmos para estimar el riesgo de reincidencia de un imputado, y esa estimación pesa en decisiones sobre fianza y condena. En 2016, una investigación de ProPublica sobre el sistema COMPAS, en Florida, encontró que el algoritmo clasificaba erróneamente como "alto riesgo" a acusados negros con casi el doble de frecuencia que a acusados blancos, y cometía el error inverso con estos últimos. La empresa respondió que el modelo estaba bien calibrado, y en cierto sentido técnico lo estaba. Ese es exactamente el punto: un algoritmo puede ser estadísticamente correcto y socialmente inaceptable al mismo tiempo, porque aprende del pasado, y el pasado tiene sesgos. Ese mismo año, la Corte Suprema de Wisconsin validó el uso del sistema en una sentencia, pero con la advertencia de que ningún juez podía delegarle la decisión. Un modelo que decide a quién se le presta y a quién no es una decisión de consecuencias públicas con ropa de ingeniería. Quién queda dentro, quién queda fuera y quién es "riesgoso" según un algoritmo entrenado con el pasado no es solamente un asunto técnico. La lección de los tribunales

norteamericanos es que la pregunta "¿el modelo funciona?" es necesaria pero no suficiente; la otra pregunta es "¿funciona para quién?" o también "¿funciona con qué consecuencias sociales?". Sería útil que la conversación de hoy no eludiera éstas preguntas.

Tercera. Inclusión. Chile ha avanzado mucho en bancarización en veinte años, y BancoEstado, Transbank y Santander tienen parte de esa historia. Pero tener una cuenta no es estar incluido. Estar incluido es que el sistema le sirva a la feriante, al joven que quiere emprender y al adulto mayor que desconfía de una aplicación, en las mismas condiciones y con la misma dignidad con que nos sirve a nosotros. La tecnología hace ese estándar económicamente viable por primera vez. Conviene, sin embargo, decir esto con cierta cautela. Las mismas herramientas que permiten incluir —crédito automatizado, evaluación por datos alternativos, productos diseñados para quien nunca tuvo historial— pueden llevar dentro la semilla de la próxima crisis. La de 2008 es el ejemplo incómodo. El crédito subprime se presentó durante años, con sinceridad y con cifras, como una política de inclusión: familias que nunca habían calificado para una hipoteca por fin accedían a la casa propia. La innovación financiera hacía posible lo que la banca tradicional había negado. Cuando el sistema colapsó, quienes perdieron la casa no fueron los que diseñaron los instrumentos, sino los que habían sido "incluidos". Esa asimetría no es una anomalía de 2008; es una regularidad de las crisis financieras. Los últimos en entrar son los primeros en salir, y salen peor de lo que entraron. Cuidado. De modo que la tecnología, bien usada, es la oportunidad para un sistema financiero que sirva a todos. Mal usada, es el método más eficiente que se ha inventado para dejar gente afuera, o, lo que puede ser peor, para dejarla adentro pero expuesta a riesgos que no ven y que luego no están en condiciones de absorber.

Cuarta, y es la razón de estar aquí con We Are MEF. Una industria que recluta a sus líderes de la mitad de la población desperdicia la mitad del talento disponible. Eso es una injusticia, sin duda. Pero ustedes saben que a los economistas, esa gente fría y algo cruel que pasa las tardes en una cueva acariciando monedas y llamándolas "mi tesoro", como Gollum (del Señor de los Anillos); a esos miserables economistas, la injusticia los conmueve poco. El argumento moral nos resbala, lo miramos con mueca de asco; el argumento de eficiencia, en cambio, nos atormenta. Lo que ocurre cuando una industria selecciona a sus líderes de la mitad de la población no es, en primer lugar, una injusticia. Es una mala asignación de recursos. Es dejar talento sin usar mientras se sobrepaga por talento inferior, que es la definición misma de ineficiencia. Y una economía con la productividad

estancada desde hace quince años (por lo menos) no está en posición de desperdiciar nada; menos aún su recurso más escaso, que no es el capital ni cobre, sino talento gerencial y tenacidad laboral. Que Andrea dirija BancoEstado y Claudia presida Transbank no es una anécdota para el panel. Es la corrección tardía de un error que le costó dinero al país durante décadas. Y sospecho que Gollum, si hubiera estudiado en esta Facultad, habría llegado a la misma conclusión: no se deja un tesoro tirado en el fondo de la cueva.

Esa corrección empieza en las aulas. Hace un par de semanas, Isabel Valenzuela, alumna de Ingeniería Comercial, ganó la final chilena del concurso EY-Parthenon NextGen Women y en octubre representará a Chile en la final global en Helsinki. Me interesan dos detalles más que el premio. El primero: releva a otra alumna nuestra, Mariana Pérez, que ganó el año pasado. Dos años seguidos no es suerte; es un proceso. El segundo es el consejo que dejó a las que vienen detrás: atreverse a ocupar los espacios que nos corresponden. No conozco una definición más económica de lo que hace We Are MEF.

Y la corrección continúa en la gestión de la propia Facultad, donde teníamos poco de qué presumir. Hasta este año, una sola mujer había ocupado un cargo directivo en la historia de la FEN. Una. Hoy las cuatro jefaturas de carrera de pregrado están en manos de académicas: Leslier Valenzuela, Valentina Paredes, Elizabeth Gutiérrez y Alicia Núñez, todas con doctorados en universidades de primer nivel y con líneas de investigación que van desde la analítica de datos hasta la economía del trabajo y las brechas de género. No fue un gesto. Fue reconocer trayectorias que ya existían y que llevaban demasiado tiempo esperando turno. Con ese cambio, el equipo directivo (lo que éste decanato designa) quedó en paridad: 50%. Pero… si se suman los tres directores de departamento, elegidos por sus claustros y todos hombres, la participación femenina baja a un 36%, que es un dato más honesto y menos cómodo.

Pero las jefaturas son el síntoma, no la causa. La causa está más abajo, en el escalafón académico: si las profesoras no ascienden a las categorías superiores, a la categoría de profesora titular, no hay de dónde sacar decanas. Por eso le encargamos a Dante Contreras, nuestro director de investigación, una tarea que no aparece en ningún organigrama: impulsar la carrera académica de las profesoras de la FEN hasta el nivel donde se toman las decisiones. Es un trabajo lento, de años, y no lo va a cosechar esta administración. El objetivo es simple de enunciar y difícil

de cumplir: que en el futuro cuando esta Facultad elija decanatura, la palabra pueda ir en femenino.

Termino. Ustedes vinieron a escuchar a quienes saben. Profesor Díaz, la palabra es suya. Una sola petición: que la conversación no sea cómoda. Las conversaciones cómodas sobre transformación financiera ya las hemos tenido.

Muchas gracias.