

Discurso del ministro Mario Marcel ante inauguración de seminario de la Asociación de Bancos

Muy buenos días.

Muchas gracias a FELABAN y a la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile, por invitarme al inicio de este Congreso.

El presidente de la Abif hizo alguna referencia a mi experiencia anterior, pero hay algo que siempre menciono cuando tocamos el tema de auditoría interna: también en mi devenir profesional me ha tocado encontrarme con esta función en múltiples oportunidades. Cuando fui director de Presupuesto, a comienzos de los años 2000, me correspondió trabajar mucho en fortalecer la función de auditoría interna dentro del aparato del Estado, de hecho, presidí el Consejo de Auditoría Interna.

Posteriormente, cuando estuve tanto en el Banco Interamericano de Desarrollo, en la OCDE y en el Banco Mundial, los temas de auditoría también eran bien centrales a las temáticas de fortalecimiento institucional que trabajamos en aquella época y, finalmente, en el Banco Central, la auditoría interna, la gestión de riesgos, fue un apoyo fundamental en los años en que me lo presidí, incluyendo el estar acompañado por un gerente general que venía de ejercer esa función en el banco y que está aquí con nosotros hoy día.

En toda esa historia, la verdad he aprendido a valorar muy profundamente estas funciones y, al mismo tiempo, observar los nuevos desafíos que los tiempos van incorporando a este trabajo.

Pero quería retroceder unos pasos antes de hablar más sobre el tema de la auditoría interna y la gestión de riesgos, para hacer un par de preguntas más fundamentales:

¿Qué es lo que mantiene a una sociedad unida? ¿qué es lo que hace a una economía eficiente? ¿cuál es el mayor activo de la banca?

Seguramente muchos se apresurarían a levantar una serie de tesis, teorías, recurrir a prescripciones, estudios, notar tensiones, conflictos que se dan en la búsqueda de la unidad de la sociedad, o de la cohesión de la sociedad, la eficiencia de la economía, o la prosperidad de la banca.

Hay un común denominador a estas tres preguntas que nos ayudan a responderlas. Ese común denominador es la confianza. La confianza se define como la capacidad para anticipar qué es lo que otro va a hacer en determinada circunstancia. Esa es la definición más genérica que tenemos.

Con esa sola definición, podemos pensar en la confianza estructurada de distintas maneras o desde distintos ángulos: hay confianza al interior de la sociedad, hay confianza al interior de la economía, confianza al interior del sistema financiero, confianza en las políticas públicas, confianza entre instituciones y personas, entre personas e instituciones, entre personas y entre instituciones.

¿Por qué es importante la confianza en la sociedad? Una sociedad sin confianza es una sociedad en la cual estamos condenados a ser individuos que tratan de defenderse del resto del mundo, que probablemente tenderían a aislarse, e intentarían ser autosuficientes y tendrían que dedicar una

enorme cantidad de tiempo, de recursos, a tratar de protegerse de las amenazas que sienten del resto.

En la economía, la confianza es esencial para reducir los costos de transacción. Como sabemos, no existen los contratos perfectos, pero en una economía en la que domina la desconfianza, probablemente tendríamos que destinar una enorme cantidad de recursos y esfuerzos a tratar de generar contratos que sean capaces de ponerse en todas las situaciones posibles. Eso tendría costos bastante grandes.

En la banca, la confianza es esencial no solamente en la relación de los clientes con las instituciones financieras, lo cual de por sí ya es importante considerando que los bancos no guardan los depósitos en una caja fuerte; y, al mismo tiempo, es fundamental la confianza del banco en sus clientes. Eso es lo que le da la fortaleza a la función bancaria.

Por supuesto, existirán regulaciones, como las hay muchas, que tienen que ver con el rol sistémico que la banca tiene, pero en lo fundamental la banca descansa en la confianza. Por último, para referirme a lo que me toca más de cerca como es la confianza en las políticas públicas lo cual es esencial para darle efectividad a las políticas públicas.

No hay ninguna política pública que no dependa del comportamiento de alguien, del comportamiento de las empresas, del comportamiento de las personas, del comportamiento de otros gobiernos, del comportamiento de los gobiernos nacionales, etc. Ese comportamiento depende, en buena medida, de la confianza. Si yo soy una institución pública tratando de impulsar una política pública, en educación, en salud, y no cuento con la confianza de la ciudadanía, probablemente me va a costar mucho lograr que esa política sea efectiva. A lo mejor, me voy a encontrar con que surgen muchas formas de tratar de aprovechar algunas ventajas de esa política pública para propósitos quizás distintos de lo que estoy buscando con ella.

Entonces, la confianza es esencial, traspasa todos estos ámbitos, la sociedad, la economía, la banca, las políticas públicas.

Pero la confianza no podemos pensarla como un producto de la fe. La confianza no es ciega, sino que es producto de experiencias concretas, cotidianas, de información que en general surge del intercambio entre quienes son diferentes, el intercambio de un banco con sus clientes, el intercambio entre las personas, la relación con el Estado a través de múltiples funciones, regulaciones, etc.

Ahora, lo interesante de la confianza es que nos obliga a mirarnos a través de los ojos de otros. Yo no puedo imponer la confianza, la confianza depende de que otra persona tenga esa disposición a creer o anticipar lo que yo voy a ser capaz de hacer.

Entonces, la confianza nos obliga a levantar la vista, a dejar de mirarnos el ombligo y nos obliga a mirar a nuestros vecinos, a nuestros compañeros, a nuestros clientes, a los ciudadanos, a los proveedores, al banco que nos atiende.

Por esa razón, porque la confianza es producto de la información y de la experiencia, es que la confianza no podemos pensarla como un capital inamovible. La confianza se puede perder con facilidad, producto de una mala experiencia, de un escándalo, de un evento disruptivo y

reconstruirla es muy difícil. Para reconstruir la confianza tenemos que ser capaces de construir una secuencia de nuevas experiencias vitales que ayuden a dejar atrás esa experiencia traumática.

Hace unos años, la OCDE desarrolló un proyecto sobre confianza en las instituciones. En la época de la crisis europea (2010-2011). Periodo en el cual, junto con la crisis financiera internacional que la precedió, generó una pérdida de confianza en las instituciones y en los gobiernos, que fue muy importante. En ese proyecto se identificaron cinco dimensiones de confianza que son muy útiles para poder aplicarlas a este desafío de construir, retener o recuperar confianza.

El primero de esos cinco elementos era la confiabilidad, en el sentido de las competencias que es capaz de demostrar una institución para cumplir con sus funciones.

En segundo lugar estaba la adaptabilidad, porque vivimos en un mundo cambiante y, por lo tanto, confiamos más en quien es capaz de identificar esos cambios que ocurren y actuar a tiempo frente a ellos.

La integridad vista como la seguridad de que una institución está trabajando por el bien común, o está trabajando para sus stakeholders y no para quienes lo administran.

La inclusividad, es decir, instituciones que son capaces de mirar al conjunto de la ciudadanía o de las entidades que lo rodean; y la capacidad de escuchar, que también es fundamental para poder generar esa retroalimentación desde la sociedad.

Esta taxonomía es útil para pensar en la confianza que nos vincula mucho a los temas de este congreso, a la auditoría interna y a la gestión de riesgos.

Pero para eso creo que es importante ubicarse en un paso intermedio, es decir que los extremos como la desconfianza total y la confianza ciega, no son particularmente deseables.

La confianza ciega surgida de los dogmas o de la fe, no nos ayuda ni a identificar riesgos, ni a prevenirlos y ni repararlos. Por eso creo que el gran desafío cuando tratamos con la confianza es encontrar ese equilibrio adecuado entre la confianza que es necesaria para que podamos hacer las cosas, y un sano nivel de desconfianza para que seamos capaces de desafiar.

Es ahí donde la auditoría interna, la gestión de riesgo y también la función de cumplimiento pasan a ocupar un rol fundamental.

La auditoría interna es esencial para identificar dónde se están cometiendo errores y poder repararlos, o donde está ocurriendo o no un fraude, o dónde está ocurriendo alguna transgresión de una norma fundamental.

La gestión de riesgos es clave para poder dirigir la acción de las instituciones, de las empresas o de los bancos; y, el cumplimiento va adquiriendo cada vez más relevancia en la medida que las empresas, las instituciones o los bancos, se van imponiendo estándares de actuación que van más allá de las normas legales que se les aplican.

Entonces, la auditoría interna, la gestión de riesgo y la función de cumplimiento son esenciales para la gestión de una empresa, centrar la función de los bancos en el cultivo, la preservación, el desarrollo, la capacidad de actuación de la confianza.

Los temas de confianza son particularmente relevantes en Chile, porque Chile es un país que se ha caracterizado durante muchas décadas por altos niveles de desconfianza interpersonal.

Las primeras encuestas de opinión que se hicieron en Chile, en los años 60, hace ya bastante tiempo, revelaron un grado de desconfianza interpersonal mayor a lo que normalmente se encontraba en otros países, precisamente, en países más avanzados.

Durante bastante tiempo, compensamos esa desconfianza interpersonal con una gran confianza en las instituciones. Pero luego tuvimos quince, veinte años de decepciones, de escándalos en instituciones de la más diversa naturaleza, desde la Iglesia al gobierno, del sistema de salud, lo que llevó a que observáramos, por varios años, un deterioro importante de la confianza en las instituciones, lo cual se agudizó y se hizo particularmente patente durante el estallido social.

Creo que una forma de definir el estallido social en Chile es como una manifestación de un nivel profundo de desconfianza, surgido de múltiples experiencias cotidianas o de la información que fuimos teniendo sobre cómo funcionaban instituciones en las cuales creíamos.

Es interesante que el camino que escogimos los chilenos para salir de ese proceso fue la reconstrucción de instituciones, partiendo por el proceso constitucional. Eso hace que el proceso en el que estamos hoy día se vuelva particularmente relevante, tiene que ver con cómo somos capaces de construir instituciones en las que podamos ir confiando en el futuro.

Cuando nos enfrentamos a una decisión binaria como es el plebiscito, es natural que surjan posiciones antagónicas. Sin embargo, más allá de la legitimidad de las opciones, de las campañas, es importante —aun cuando nos enfrentamos a una decisión binaria— cuidar la confianza, porque al día siguiente, el día 5 de septiembre en adelante vamos a estar los mismos, vamos a tener que seguir cumpliendo las funciones que tenemos, y vamos a tener la misma responsabilidad por construir nuestro futuro.

Por esa razón, es importante evitar que esta dinámica binaria o polarizadora se traslade a todos los planos de la vida pública y privada, cuando hoy estamos discutiendo muchas cosas en paralelo que no dependen de la propia constitución, y que son importantes para el país, para las personas. Por lo tanto, son temas en los cuáles debemos buscar encuentros, que surjan de la confianza de los demás.

Ayer, desgraciadamente, alguien calificó la figura del denunciante anónimo en la propuesta de reforma tributaria como equivalente a la Gestapo o la KGB. Lo dijo en el Congreso. Esto no solo es chocante en relación a la experiencia de la propia auditoría interna, de las empresas, de las instituciones que ocupan la figura del denunciante anónimo, sino que también para la existencia de esta figura en la legislación chilena respecto de otros temas, como los temas de colusión, por ejemplo.

Sin embargo, el lenguaje, la manera en que nos expresamos, lo que revela respecto de lo que estamos viendo en el otro, es particularmente complicado. Es muy importante que, en nuestro lenguaje, en nuestras actuaciones seamos capaces de reflejar que confiamos en el otro, independiente de que tenga posiciones distintas a la nuestra, o que pueda tener ideas equivocadas.

Estamos en la etapa de enfrentar una decisión binaria que tensiona a la sociedad, no obstante creo que quienes estamos en posiciones de liderazgo, que estamos siendo observados, somos los que, especialmente, tenemos que cuidar nuestra forma de referirnos a quienes piensan distinto a nosotros, y la forma de enfrentar las decisiones de política pública que nos van a marcar en el futuro.

Que este congreso esté centrado en los nuevos desafíos de la auditoría interna y de la gestión de riesgos, significa no solamente que se está refiriendo a una de las cinco dimensiones de la confianza, como es la de la integridad, sino que al mismo tiempo está recogiendo algunas de las otras dimensiones de la confianza, particularmente la capacidad para reconocer cambios en nuestro entorno y responder a ellos.

En particular, tienen ustedes una agenda que recoge mucho de los desafíos que plantea la tecnología, la era digital para la función de auditoría y de gestión de riesgo que es tremendamente relevante. No solamente los felicité por tener una agenda que es capaz de reconocer e incorporar esos cambios dentro de la función tan relevante que prestan ustedes, sino que también, es capaz con ello de asegurar que esta función de auditoría interna, de gestión de riesgos y, porque no agregar la de cumplimiento, son esenciales para construir bancos, instituciones confiables y que son capaces de confiar en sus clientes, quienes reciben los servicios que la banca y los servicios financieros ofrecen.