



EL BANCO QUE IMAGINAMOS

PLAN ESTRATÉGICO 2021 - 2025



BANCO CENTRAL
DEL URUGUAY

EL BANCO QUE IMAGINAMOS

Desde principios de año se llevó adelante un proceso de reflexión que busca ampliar nuestra visión para la elaboración del plan estratégico 2021 – 2025



Proceso participativo



Incorpora visión externa



Dar respuesta a desafíos de mediano y largo plazo



Valores a fortalecer en la cultura (cooperación y transparencia)

FOCOS ESTRATÉGICOS

El plan estratégico 2021 - 2025 del BCU está estructurado en tres focos estratégicos. Para cada foco, se establecieron mesas de trabajo en las cuales se definió el alcance, los beneficios asociados y se estableció una agenda para el período 2021 – 2025 de alto nivel, de la que se desprenden los programas y proyectos a llevar adelante en los próximos años.



POLÍTICA MONETARIA

Efectiva y transparente

Desarrollar una programación monetaria efectiva y transparente, que priorice el compromiso con un objetivo de inflación más ambicioso tomando como referencia tasas de nivel internacional, apoyado en transformaciones de mediano y largo plazo.



SISTEMA FINANCIERO

Sólido, moderno, eficiente y accesible

Promover acciones que tiendan al desarrollo de un sistema financiero y sistema de pagos con visión y perspectiva regional, más eficiente y competitivo, con mejores opciones de productos y servicios disponibles y mejor información y atención a los usuarios, cumpliendo los estándares y convenios internacionales, considerando la regulación y las condiciones del entorno; en un adecuado equilibrio con la estabilidad financiera.



GESTIÓN

Banco innovador, flexible y al servicio de la sociedad

Diseñar e implementar cambios en la gestión del banco y su organización, que habiliten la transformación digital y el desarrollo del talento humano con el propósito de adaptar las capacidades del Banco a los desafíos del contexto actual y futuro.

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

MISIÓN



Nuestra misión se rige por los cometidos descritos en la Carta Orgánica: *“Contribuir al bienestar de la sociedad a través de: una política monetaria orientada hacia la estabilidad de precios; y la regulación y supervisión del sistema de pagos y del sistema financiero, promoviendo su solidez, solvencia, eficiencia y desarrollo.”*

VISIÓN



La construcción de la nueva visión, refleja la voluntad organizacional de ser un banco central independiente, innovador, abierto, que escuche a la industria y a los ciudadanos. Un banco referente para el Estado en cuanto a transparencia y garantía legales, ejemplo en la región, con reglas de juego claras, ágiles, modernas y al servicio de la sociedad.

“Ser una autoridad monetaria y reguladora independiente, eficaz y confiable; referente en la región; con capacidad de anticipar y dar respuesta a los nuevos desafíos.”

VALORES



Para llegar hasta ahí necesitamos de personas comprometidas, que construyan equipos de trabajo colaborativos, que cultiven la innovación, que apliquen mejores prácticas, que actúen de forma imparcial, honesta y transparente.

INTEGRIDAD

Actuamos en forma ética, honesta, imparcial y objetiva prevaleciendo el interés general.

COMPROMISO

Trabajamos con responsabilidad y eficiencia en el cumplimiento de nuestro servicio público a la sociedad y en el uso de los recursos.

EXCELENCIA

Aplicamos mejores prácticas, innovación y un alto nivel de calidad en nuestras actividades, orientados a resultados.

COOPERACIÓN

Construimos equipos de trabajo que se relacionan de forma colaborativa y transversal, compartiendo conocimientos y fomentando la integración.

TRANSPARENCIA

Promovemos la comunicación clara de la información relevante para la Sociedad, el diálogo continuo y damos cuenta de nuestras acciones.

REFLEXIÓN ESTRATÉGICA 2020 – ¿Cómo trabajamos?

A partir de los lineamientos del Directorio, el análisis de contexto y de los riesgos identificados se definieron 10 temas estratégicos a trabajar alineados a los focos.

Esto llevó a la conformación de ámbitos para el intercambio de estos temas denominados “Mesas de Trabajo”, las que fueron lideradas por el Directorio y contaron con la participación del personal de diferentes sectores. En el marco de estas mesas de trabajo se realizaron más de 55 reuniones de intercambio internas, habiendo participado representantes de todas las líneas de reporte a Directorio.

Estas instancias se complementaron con la visión externa, en un diálogo abierto con representantes de nuestras principales partes interesadas, recibiendo a más de 70 personas que expresaron sus necesidades y dieron su opinión sobre cómo debería cumplir el BCU sus cometidos principales. En particular se hicieron webinars para todo el personal con reconocidos expertos que expusieron sobre las últimas tendencias en temas de gestión y transformación digital así como se compartieron experiencias de Bancos Centrales referentes, lo que nos permitió construir una visión compartida hacia la que transitar en estos temas.

Con todos estos insumos se dio cierre a las diferentes mesas de trabajo planteadas generándose una agenda de trabajo que dio lugar a las Iniciativas 2021-2025.

PLAN 2021 INICIATIVAS 2021 – 2025

Las definiciones estratégicas, el análisis de contexto y las conclusiones de las mesas de trabajo ayudan a comprender cómo la organización interactúa con el contexto y permite incorporar la visión de actores externos a la organización.

Durante el último cuatrimestre del año se continuó profundizando en estos tres focos y se elaboraron las iniciativas estratégicas quinquenales para el período 2021 – 2025, de las que se desprende el Plan 2021 como parte del proceso de implementación.

FOCO 1, POLÍTICA MONETARIA: EFECTIVA Y TRANSPARENTE

DESDOLARIZACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADOS EN PESOS

Elaborar una agenda de medidas para el desarrollo de los mercados en pesos y de reducción de la dolarización. Los principales resultados esperados son un aumento del ahorro y el crédito en pesos para potenciar los canales de transmisión de la política monetaria.

Plan 2021 En 2021 el programa de desdolarización apunta a comenzar a establecer una agenda de discusión con las partes interesadas, crear un sitio web para difusión y realizar estudios sobre incentivos tributarios y regulatorios en este sentido.

FORTALECIMIENTO DE LA POLÍTICA MONETARIA

Fortalecer la Política Monetaria a través de la mejora de la comunicación y la actualización de los instrumentos de análisis para contribuir a la convergencia de la inflación y las expectativas dentro del rango objetivo.

Plan 2021 En el 2021 las iniciativas anuales buscan lograr la convergencia de la tasa anual de inflación al rango meta a través de la actualización y mejora del instrumental macroeconómico en función del nuevo instrumento de política monetaria y los datos de cuentas nacionales. A su vez, se buscan mejoras de la comunicación y la transparencia del esquema de la política monetaria mediante mejoras del IPOM, avances del plan piloto "Central Bank Transparency" y la generación de estadísticas fiscales oportunas de acuerdo a mejores prácticas.

FOCO 2 SISTEMA FINANCIERO: SÓLIDO, MODERNO, EFICIENTE Y ACCESIBLE

INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA DEL SISTEMA DE PAGOS Y ALINEACIÓN A ESTÁNDARES INTERNACIONALES

Promover un desarrollo eficiente, moderno y seguro del sistema de pagos, trabajando en conjunto con los agentes de la industria, asumiendo un rol de liderazgo en el proceso, fomentando las mejores prácticas, permitiendo el desarrollo de nuevos emprendimientos y promoviendo la innovación.

Plan 2021 Durante el 2021 se busca avanzar en el compromiso asumido por la institución en la Hoja de ruta del Sistema de Pagos para el período 2020 - 2022, particularmente en la disponibilidad de acceso 24/7 y digitalización de cheques.

DIAGNÓSTICO, REGULACIÓN Y COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL MERCADO DE VALORES

Impulsar una hoja de ruta para el desarrollo sostenible del Mercado de Valores, con el objetivo de desarrollar mejores productos de inversión para canalizar el ahorro doméstico, mejorar el acceso de las Pymes al Mercado de Valores como fuente de financiamiento y mejorar el acceso de inversores extranjeros a productos domésticos y a la deuda uruguaya.

Plan 2021 Para el 2021 se va a comenzar a diseñar una propuesta de hoja de ruta para el desarrollo sostenible del Mercado de Valores, mediante el impulso de la Comisión de Promoción del Mercado de Valores en conjunto con el MEF.

DESARROLLO DEL MERCADO DE SEGUROS

Identificar y llevar adelante acciones para el desarrollo de un mercado asegurador eficiente y competitivo, con incremento de productos de seguro con foco en el sector productivo y la estabilidad económica de las familias y personas, particularmente en la rama previsional.

Plan 2021 En el 2021 se va a llevar adelante la primera fase de acciones para el desarrollo del mercado asegurador mediante diagnósticos e informes para la posterior promoción de ajustes legales para generar competencia, en particular del mercado de rentas previsionales.

CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE PREVENCIÓN CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO (LA/FT)

Desarrollar acciones para mejorar el nivel de cumplimiento respecto del resultado de la Evaluación de GAFILAT en 2019 coordinado con todos los actores del sistema y la revisión de mecanismos para facilitar el cumplimiento normativo de manera eficiente.

Plan 2021 Al final del 2021 se espera contar con una hoja de ruta que permita levantar observaciones del informe de evaluación GAFILAT 2019 y avanzar en mecanismos para el cumplimiento más eficiente de la normativa de prevención LA/FT. A su vez, el Oficial de Cumplimiento del BCU va a realizar una agenda de trabajo a los efectos de establecer mecanismos de prevención y detección del riesgo de LA/FT sobre la operativa desarrollada por las gerencias de Gestión de Activos y Pasivos y Sistema de Pagos.

PROTECCIÓN DEL USUARIO DEL SISTEMA FINANCIERO Y SISTEMA DE PAGOS

Desarrollar un modelo eficiente, proactivo y ágil de atención al consumidor tanto en el ámbito de su propia gestión como de las entidades supervisadas para lograr la satisfacción de los usuarios y potenciar la mejora de la conducta de las entidades con sus clientes.

Plan 2021 En el 2021 el objetivo es introducir, mediante la firma e implementación de un convenio con el Área de Defensa al Consumidor, cambios al modelo de atención al usuario, llevar adelante la primera etapa de actualización de los procedimientos de consultas y denuncias y la elaboración de una hoja de ruta para mejorar el Portal del Usuario Financiero.

PROMOCIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL SISTEMA FINANCIERO Y SISTEMA DE PAGOS

Mejorar la eficiencia y competencia del Sistema Financiero y Sistema de Pagos, a través de más accesibilidad, mayores opciones de productos y servicios, menores costos y permitiendo el desarrollo de nuevos emprendimientos e innovación dentro de un adecuado marco de regulación prudencial.

Plan 2021 En el 2021 se va a trabajar en conjunto con el área de Sistema de Pagos y la Superintendencia de Servicios Financieros para analizar y promover ajustes legales y acciones que apunten a fomentar la competencia en esos dos mercados.

AJUSTES LEGALES PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE PROMOCIÓN Y DEFENSA DE LA COMPETENCIA

Llevar adelante modificaciones legales a la institucionalidad vigente para un mejor desarrollo de la función de promoción y defensa de la competencia en el Sistema Financiero y Sistema de Pagos evaluando los riesgos de cada mercado.

Plan 2021 En el 2021 se va a dar forma de anteproyecto de ley a las modificaciones normativas que se estime necesarias para adecuar el marco de defensa y promoción de la competencia en el sistema financiero y de pagos.

PROMOVER UN MARCO ADECUADO PARA LA INNOVACIÓN EN EL BANCO CENTRAL, ASÍ COMO MEJORAR EL ENTORNO INNOVADOR EN EL SISTEMA FINANCIERO

Definir, planificar e implementar una estrategia de innovación para facilitar el desarrollo de iniciativas y emprendimientos que redunden en una mayor eficiencia y seguridad en la provisión de servicios financieros, particularmente aquellos orientados a los usuarios finales, en un adecuado equilibrio con la estabilidad financiera.

Plan 2021 En el 2021 se va a definir las prioridades y principales proyectos en materia de innovación, considerando los insumos de las reuniones del HUB, las conclusiones y resultados surgidos del análisis de la Oficina de Innovación, en coordinación con las iniciativas de las distintas Líneas de Reporte.

FOCO 3

GESTIÓN: BANCO INNOVADOR, FLEXIBLE Y AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD

FORTALECER EL RELACIONAMIENTO CON LA SOCIEDAD: INCLUIR NUEVOS PÚBLICOS, FORTALECER LOS CANALES DE COMUNICACIÓN, AMPLIAR LOS CONTENIDOS EDUCATIVOS Y ADAPTAR LOS CONTENIDOS DE LA INFORMACIÓN PUBLICADA

Ampliar los públicos, contenidos y formatos del BCUEduca, rediseñar el contenido y forma del Portal del Usuario Financiero con un enfoque centrado en el usuario, fortalecer la difusión de información noticiable, actualizar los canales de comunicación, ampliar la presencia del BCU en redes sociales protocolizando formas y temas a tratar, facilitar la comprensión de los cometidos e información del BCU y profundizar la rendición de cuentas con la sociedad.

Plan 2021 Las acciones a llevar adelante en el 2021 bajo esta iniciativa quinquenal están orientadas a:

- Dirigir eficientemente las acciones educativas y recursos del Programa BCUEduca, principalmente a generar capacidades económicas y financieras en la población.
- Fortalecer el informe de Difusión de Gestión de Reservas para mejorar la rendición de cuentas que se brinda a la sociedad en ese sentido.
- Mejorar la presentación y accesibilidad de contenidos en el sitio web y la presencia del BCU en las redes sociales.
- Homogeneizar la gestión de colecciones del BCU (Museo numismático y acervo pictórico) fortaleciendo el canal virtual.

GESTIÓN DEL TALENTO: NUEVAS COMPETENCIAS Y PROPUESTA DE VALOR

Desarrollar habilidades técnicas y comportamentales para la transformación digital de la organización, contando con un liderazgo que impulse los cambios y personas con la capacidad de adaptarse rápidamente a los requerimientos de las partes interesadas y a los cambios del entorno.

Plan 2021 En el 2021 se va a diseñar e implementar la primera fase de un plan de entrenamiento en habilidades digitales, particularmente en la toma de conciencia sobre el impacto de la transformación digital y automatización de procesos a nivel institucional.

ORGANIZACIÓN ADAPTABLE: REVISIÓN GENERAL Y FORMAS DE TRABAJO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y MEJORA CONTINUA

Apoyar la transformación digital de la organización a partir del aprendizaje continuo y desarrollo profesional para brindar mayor agilidad, eficiencia, innovación y apertura organizacional centrada en la colaboración e intercambio intra e interinstitucional.

Plan 2021 Durante el 2021 se van a llevar adelante diversos proyectos y actividades sobre diferentes temáticas del Banco. La mayoría de estas actividades se encuentran vinculadas a la revisión y mejora de procesos, estudios de clima organizacional y desarrollo de políticas, recertificación de calidad y la adecuación a estándares internacionales.

ADECUACIÓN TECNOLÓGICA, CONTINUIDAD DEL NEGOCIO Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Avanzar con la gestión de los riesgos tecnológicos derivados de la obsolescencia, interrupciones de servicio y ciberseguridad.

Plan 2021 En 2021 se va a continuar fortaleciendo los controles de seguridad de la información en la plataforma tecnológica del Banco. Se van a llevar adelante distintos proyectos vinculados a la migración y actualización de varios aplicativos (FINDUR, SIG-K2B, APIA, SRC) y se va a estar trabajando en el desarrollo de una política de preservación digital de la información generada por el BCU.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Investigar, desarrollar y promover el uso de tecnologías innovadoras y emergentes que contribuyan con la creación de valor y faciliten la transformación digital del Banco con foco en la automatización y la implementación de un modelo de gobierno de datos.

Plan 2021 En 2021 se va a continuar trabajando en prototipos y proyectos de investigación vinculados a nuevas tecnologías para generar conocimiento organizacional, en particular en la tercera fase de un prototipo con tecnología blockchain y la definición de una política institucional de gobierno de datos.

ANEXO 1

FOCOS ESTRATÉGICOS 2021-2025 E INICIATIVAS QUINQUENALES

FOCO POLÍTICA MONETARIA – EFECTIVA Y TRANSPARENTE

Desarrollar una programación monetaria efectiva y transparente, que priorice el compromiso con un objetivo de inflación más ambicioso tomando como referencia tasas de nivel internacional, apoyado en transformaciones de mediano y largo plazo.

INICIATIVA 2021 - 2025

IQ1 - Desdolarización y desarrollo de mercados en pesos
IQ2 - Fortalecimiento de la Política Monetaria

FOCO SISTEMA FINANCIERO – SÓLIDO, MODERNO, EFICIENTE Y ACCESIBLE

Promover acciones que tiendan al desarrollo de un sistema financiero y sistema de pagos con visión y perspectiva regional, más eficiente y competitivo, con mejores opciones de productos y servicios disponibles y mejor información y atención a los usuarios, cumpliendo los estándares y convenios internacionales, considerando la regulación y las condiciones del entorno; en un adecuado equilibrio con la estabilidad financiera.

INICIATIVA 2021 - 2025

IQ3 - Infraestructura tecnológica del SDP y alineación a estándares internacionales
IQ4 - Diagnóstico, regulación y coordinación interinstitucional para el desarrollo sostenible del Mercado de Valores
IQ5 - Desarrollo del Mercado de Seguros
IQ6 - Consolidación del sistema de prevención contra el LA/FT
IQ7 - Protección del Usuario del Sistema Financiero y Sistema de Pagos
IQ8 - Promoción de la competencia en el Sistema Financiero y Sistema de Pagos
IQ9 - Ajustes legales para el desarrollo de la función de promoción y defensa de la competencia
IQ10 - Promover un marco adecuado para la innovación en el Banco Central, así como mejorar el entorno innovador en el sistema financiero

FOCO GESTIÓN – BANCO INNOVADOR, FLEXIBLE Y AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD

Diseñar e implementar cambios en la gestión del banco y su organización, que habiliten la transformación digital y el desarrollo del talento humano con el propósito de adaptar las capacidades del Banco a los desafíos del contexto actual y futuro.

INICIATIVA 2021 - 2025

- IQ11 - Fortalecer el relacionamiento con la sociedad: incluir nuevos públicos, fortalecer los canales de comunicación, ampliar los contenidos educativos y adaptar los contenidos de la información publicada*
- IQ12 - Gestión del talento: nuevas competencias y propuesta de valor*
- IQ13 - Organización adaptable: revisión general y formas de trabajo para la transformación digital y mejora continua*
- IQ14 - Adecuación tecnológica, continuidad del negocio y seguridad de la información*
- IQ15 - Innovación tecnológica*