



EL BANCO QUE IMAGINAMOS

PLAN ESTRATÉGICO 2021 - 2025



BANCO CENTRAL
DEL URUGUAY

EL BANCO QUE IMAGINAMOS

En el año 2020 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.

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*

INICIATIVAS 2021 – 2025

En el trimestre abril-junio del 2021 se realizó, en el ámbito del Comité Ejecutivo de Dirección, la revisión y análisis del contexto de los lineamientos definidos en el plan quinquenal vigente. Esto fue insumo para llevar adelante actividades durante el último cuatrimestre del año para la elaboración del Plan Anual 2022.

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.

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 2022 En 2022 el programa de desdolarización apuntará a definir los cambios de incentivos que deberían ponerse en práctica para acelerar la desdolarización de la economía y el desarrollo de los mercados en moneda nacional.

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 2022 En 2022 las iniciativas anuales buscan lograr la convergencia de la tasa anual de inflación y de las expectativas de inflación al rango meta. Para ello se va a continuar trabajando en la mejora en la comunicación y transparencia de la política monetaria mediante la reducción de las brechas identificadas, la actualización y mejora del instrumental macroeconómico en función de las nuevas necesidades detectadas, la adecuación de las estadísticas fiscales de acuerdo a mejores prácticas y la compilación de seguimiento del año base 2016 de las estadísticas económicas: automatización de procesos, nuevas fuentes de información, definición de política de revisión.

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 2022 Durante el 2022 se busca continuar con el compromiso asumido en la Hoja de Ruta del Sistema de Pagos 2020-2022, con el objetivo de Ejecutar las actividades previstas para 2022 para que el sistema de pagos opere 24/7, se implementen las transferencias instantáneas y se logre la total apertura a la multiadquirencia.

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 2022 En el 2022 se realizarán acciones tendientes al desarrollo del Mercado de Valores mediante el intercambio con la Comisión de Mercado de Valores, se emitirá regulación en relación a fondos de inversión y en las inversiones permitidas a las AFAP.

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 2022 En referencia al mercado de seguros, durante el 2022 se trabajará para mejorar la información de seguros agropecuarios de forma de que las empresas aseguradoras puedan gestionar mejor su riesgo y así mejorar el precio de las primas.

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 2022 En el 2022 se llevará a cabo la definición de controles para prevenir y detectar eventos de riesgo de LA/FT en la institución, que requieren automatización y su respectivo cronograma de implementación.

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 2022 En el transcurso del año 2022 se buscará desarrollar un modelo eficiente, proactivo y ágil de atención al consumidor mediante la elaboración de una guía de mejores prácticas en Conductas de Mercado y el cambio de diseño del 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 2022 Durante el 2022 se va a trabajar en temas como la multiadquirencia, estudios de costos operacionales y de acceso al SDP para promover la competencia, procurar la interoperabilidad de las bolsas y apoyar el desarrollo sano y competitivo del Mercado de Valores a través del apoyo a la Comisión del Mercado de Valores.

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 2022 En el 2022 se va a trabajar en modificar los procedimientos respecto de la promoción y defensa de la competencia atendiendo a los cambios aprobados en los arts. 135 a 137 de la Ley número 19996, de 3 de noviembre de 2021.

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 2022 En el 2022 se va a continuar la investigación sobre banca abierta, se va a avanzar en la innovación del Sistema de Pagos de acuerdo con la hoja de ruta 2020-2022, se va a llevar adelante un prototipo de dinero digital de Banca Central, se seguirá avanzando en la implementación del estándar de GAFI sobre proveedores de activos virtuales, se va a trabajar en la mejora de procesos mediante la transformación digital y el gobierno de datos y se va a continuar con el trabajo de programa de desarrollo de habilidades digitales y fortalecimiento del liderazgo que habilite los cambios organizacionales requeridos para ser una organización adaptable a su entorno.

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 2022 En el 2022 se buscará mejorar la comunicación externa del BCU, optimizar la publicación de los documentos en el sitio web y potenciar la visibilidad de las colecciones de obras de arte y numismática, así como la interacción con la sociedad.

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 2022 Durante el 2022 se continuará trabajando en el programa de habilidades digitales, el trabajo colaborativo y un liderazgo que habilite y acompañe los cambios del entorno.

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 2022 Durante el 2022 se impulsarán acciones y proyectos que promuevan una organización adaptable (colaborativa, flexible y con un liderazgo desarrollador de equipos), mediante la formulación e implementación de propuestas de cambios organizacionales a través de la revisión de procesos, la transformación digital y la adecuación a estándares mejorando la metodología de trabajo. En particular en relación con la alineación a estándares internacionales, se recibirán dos misiones en el marco del FSAP "Financial Sector Assessment Program" realizada en forma conjunta por el FMI y el BM cuyo objeto es evaluar la estabilidad y desarrollo del sistema financiero uruguayo y se continuará con la implementación de estándares internacionales como NIIF deterioro, capital por riesgos en empresas de seguros, entre otros.

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 2022 En el 2022 se va a continuar fortaleciendo los controles de seguridad de la información en la plataforma tecnológica del banco, se actualizará el software FINDUR, se desarrollará un SW que facilite el proceso de planificación y gestión estratégica, un sistema de custodia de valores y un sistema de entidades, nuevo sistema de información para empresas aseguradoras - Fase I, SIDELAV - Rediseño del nuevo sistema de información, rediseño del proceso de gestión y publicación de las recopilaciones de normas con apoyo de software.

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 2022 En 2022 se va a continuar con el análisis e implementación de un modelo de gobierno de datos y en el prototipo de dinero digital de bancos centrales. A su vez, se trabajará en la transformación digital de los procesos de Capital Humano y en mejorar algunas capacidades de la SSF con apoyo de la tecnología.