

# **BHU** | Banco Hipotecario del Uruguay



## **MEMORIA 2016**

## AUTORIDADES

### ➤ Directorio

Presidente	Cra. Ana Salveraglio
Vicepresidente	Ec. Fernando Antía
Director	Dr. Gustavo Cersósimo

### ➤ Gerente General

Ec. Guzmán Elola

### ➤ Alta Gerencia

### ➤ Gerentes de Área

Administración	Cr. Humberto Barrella
Comercial	Cra. Laura Morixe
Finanzas y Mercado de Capitales	Cra. María del Rosario González
Riesgos	Ec. Álvaro Carella

### ➤ Gerentes de División

Asesor Letrado de Directorio	Dra. Cristina Maruri
Auditoría Interna	Cr. Luis Sauleda (hasta el 13/12/2016) Cr. Marcelo Jorge en asignación de funciones desde el 14/12/2016
Capital Humano	Sr. Pablo Castro
Informática	Ing. Gustavo Solórzano
Legal y Sumarios (hasta 15/03/2016)	Dra. Susana Guerra (hasta 15/03/2016)
Servicios Jurídicos y Notariales (desde 15/03/2016)	Esc. Antígono Ramos (desde 15/03/2016)
Planificación Estratégica	Arq. Sylvia Reybaud
Secretaría General	Sra. Beatriz Estévez

Seguimiento y Recuperación de Activos Sr. Carlos Rivas (hasta 5/10/2016)  
Sr. Hugo Martínez en asignación de  
funciones desde 7/10/2016

➤ **Jefe de Departamento**

Comunicaciones Institucionales Sr. Carlos Espina



## INTRODUCCIÓN

El 2016 fue un año marcado por la incertidumbre y los potenciales riesgos provenientes del cambiante entorno regional e internacional. No obstante, a consecuencia de la reactivación registrada en el segundo semestre, al cabo del año se observó una mejora en el desempeño de la economía. Ello permitió alcanzar un crecimiento del PIB de 1,5%, que se compara favorablemente con el mínimo incremento registrado en 2015 (0,4%).

En un contexto externo que continuó siendo predominantemente adverso, el principal objetivo del Gobierno se centró en atraer mayor inversión para intentar revertir la caída del mercado laboral y sostener los niveles de consumo.

El dólar mantuvo parte de su fortaleza a nivel global, aunque a partir del segundo trimestre de 2016 tendió a debilitarse, particularmente en el mercado regional y local. En ese contexto, el Gobierno debió trabajar en profundidad para mejorar la competitividad del sector exportador y contener la inflación.

El dinamismo del sector construcción volvió a contraerse, lo que afectó negativamente a la actividad inmobiliaria asociada.

El menor volumen de negocios en el mercado inmobiliario impactó en el otorgamiento de créditos hipotecarios en las instituciones financieras con presencia en el mercado hipotecario, afrontando desafíos y riesgos superiores a los que soportaron en los últimos años.

El Banco Hipotecario del Uruguay no quedó ajeno a esta realidad y en este escenario recurrió a iniciativas y prácticas que le permitieron cumplir su misión, asegurando la

continuidad del negocio y su condición de entidad autosustentable, lograda a partir de la reestructura del año 2008.

El Plan de Negocio aprobado al cierre del 2015, incluye, entre otras innovaciones, la visión de un horizonte de cuatro años para la gestión institucional, lo que determina un período mayor al de los planes anteriores cuyo alcance se limitaba a dos años.

Así, para el intervalo 2016-2019, el plan estratégico se proyecta como la esencia, sustento y guía de la gestión institucional del futuro próximo que, con un enfoque abarcativo, formula la declaración de objetivos corporativos y sectoriales, válidos para todo el período.

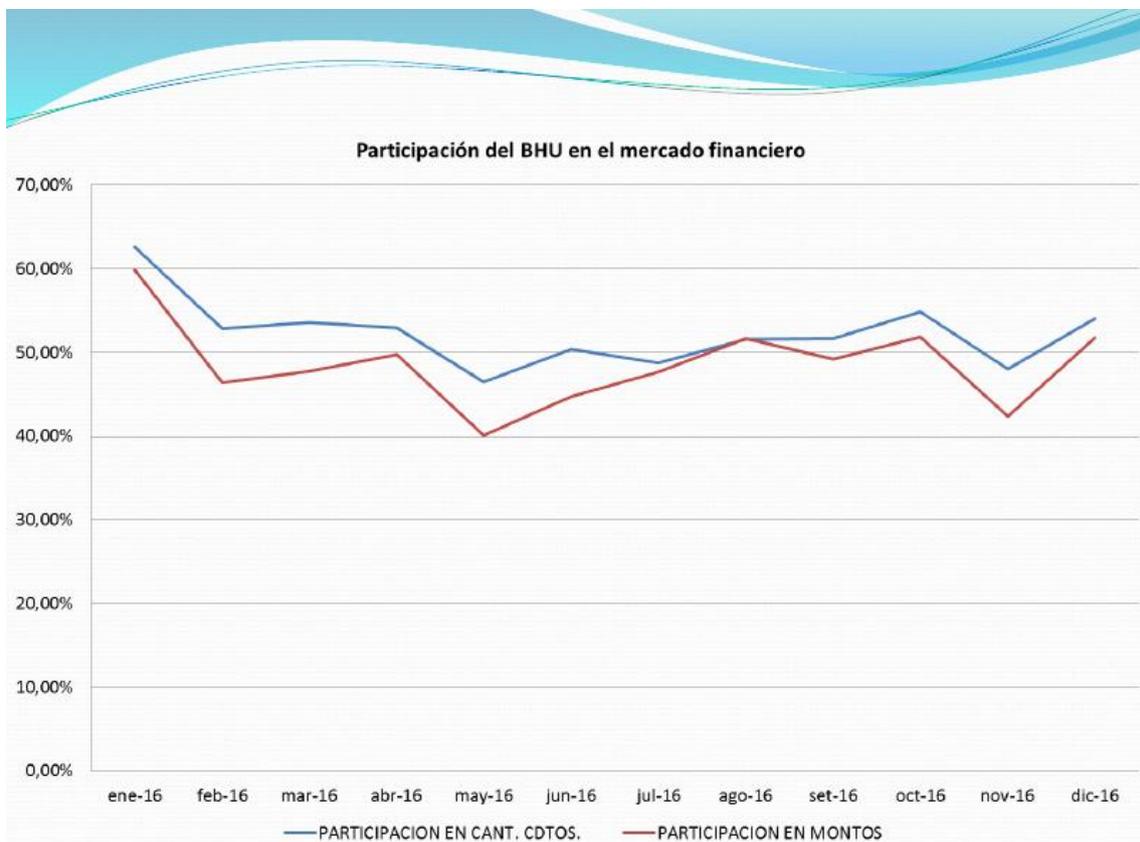
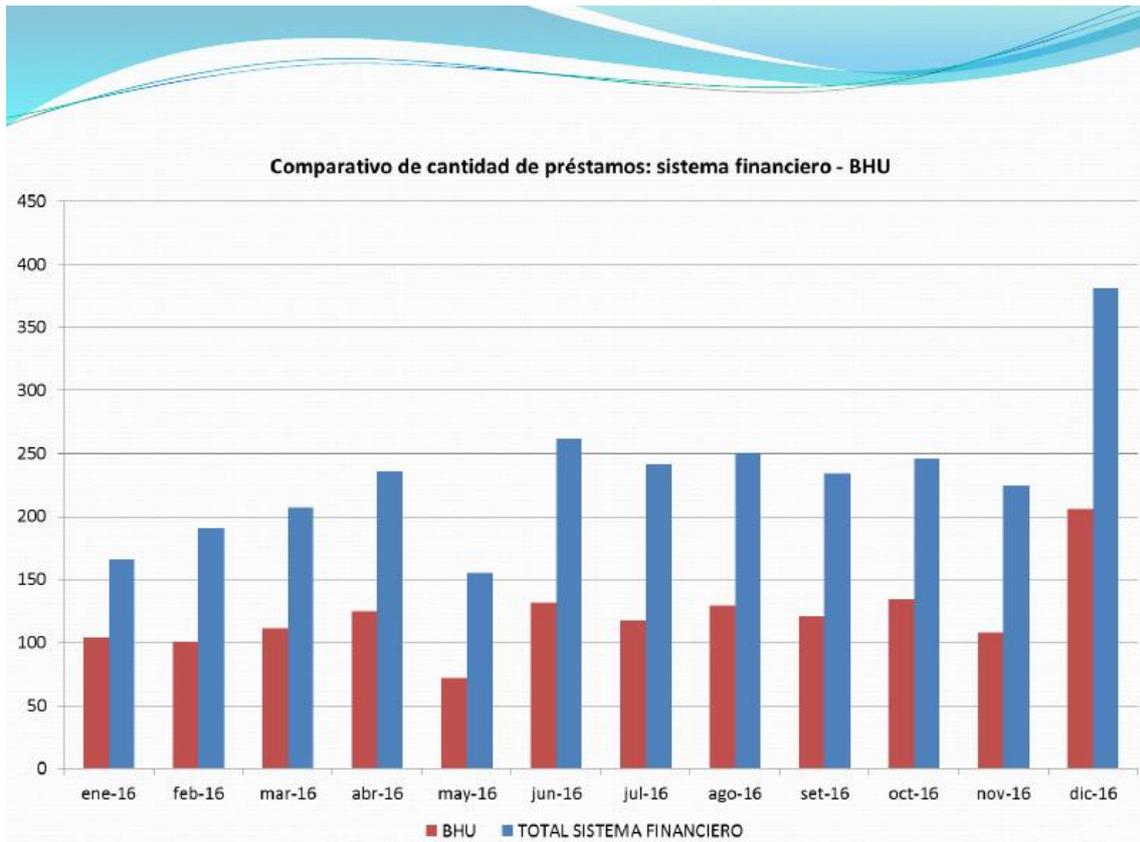
Desde una perspectiva estratégica se conciben las temáticas de atención, claves y prioritarias, para el cumplimiento de la misión, con énfasis en cinco focos de desarrollo, delineados como las grandes áreas temáticas del ejercicio institucional: 1) Negocio, 2) Tecnología y Seguridad, 3) Estrategia e Innovación, 4) Riesgos y Control Interno y 5) Recursos Humanos.

## LA SITUACIÓN DEL BHU AL CIERRE DEL 2016

### ❖ Política comercial - créditos

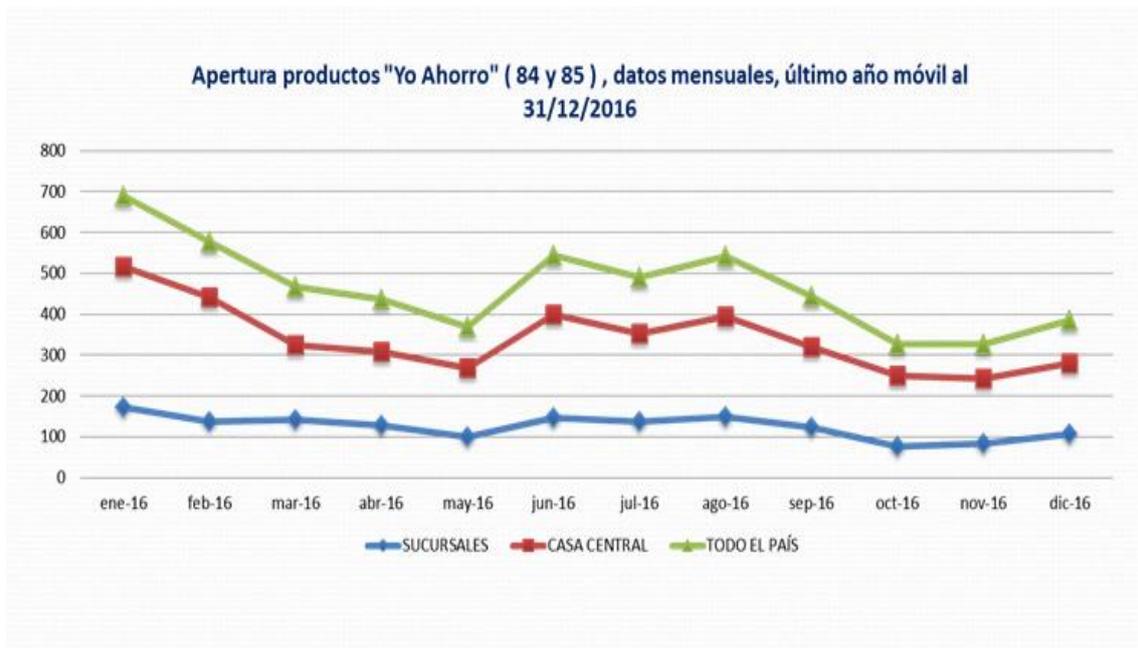
A pesar de la coyuntura del mercado inmobiliario, asociada al alza del tipo de cambio, el Banco alcanzó un **52% de participación** en el mercado de créditos hipotecarios en unidades indexadas (UI), tanto en cantidades como en montos otorgados, **siendo 1.462 los préstamos concedidos por un total de 921 millones de UI.**

PRÉSTAMOS OTORGADOS										
Periodo	Fecha	Montevideo				Interior				Total Adquisición
		Vivienda Terceros	Inmobiliaria	Vivienda Terceros FGCH	Total	Vivienda Terceros	Inmobiliaria	Vivienda Terceros FGCH	Total	
Acumulado Diciembre 2016		998	37	60	1.095	311	13	43	367	1.462
	dic-16	140	2	6	148	42	1	13	56	204
	nov-16	80	1	3	84	23	1	0	24	108
	oct-16	88	2	3	93	37	1	2	40	133
	sep-16	79	4	6	89	29	1	2	32	121
	ago-16	88	1	10	99	24	1	5	30	129
	jul-16	89	4	5	98	22	1	3	26	124
	jun-16	89	4	11	104	19	3	2	24	128
	may-16	47	2	4	53	15	1	3	19	72
	abr-16	78	8	2	88	34	1	2	37	125
	mar-16	71	4	3	78	29	2	3	34	112
	feb-16	68	3	3	74	25	0	2	27	101
	ene-16	81	2	4	87	12	0	6	18	105



❖ Política comercial – captaciones

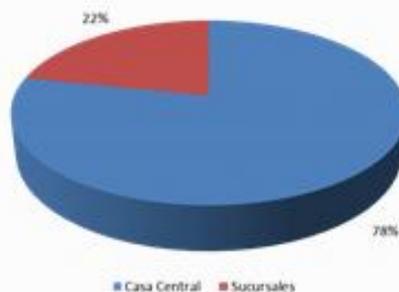
El comportamiento del ahorro acompañó las características derivadas de la situación económica durante parte del período y el crecimiento de los años anteriores se retrajo, levemente, en las modalidades YO AHORRO y YO AHORRO JOVEN.



**CUENTAS "YO AHORRO" Y "YO AHORRO JOVEN" VIGENTES AL 31/12/2016**

	AL 31/12/2012	AL 31/12/2013	AL 31/12/2014	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016
CASA CENTRAL	13.667	17.715	20.455	22.942	23.600
SUCURSALES	3.958	5.540	6.218	6.537	6.548
TODD EL PAÍS	17.625	23.255	26.673	29.479	30.148

\*Apertura de Yo Ahorro Joven comenzó en Octubre 2014



**MONTO BRUTO DE DEPÓSITOS EN UI**

Cuenta	Total en UI	Total / Meta
YO AHORRO	276.092.874	<b>86,28%</b>
YO AHORRO JOVEN	37.811.447	<b>11,82%</b>
OTRAS CUENTAS UI*	58.047.054	<b>18,14%</b>
<b>TOTAL 2016</b>	<b>371.951.375</b>	<b>116,23%</b>
<b>META 2016</b>	<b>320.000.000</b>	

**APERTURAS PRODUCTOS "YO AHORRO" ( 84 y 85 ) MENSUALES AL 31/12/2016**

SUCURSAL	AÑO MÓVIL												TOTAL 2016
	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	
ARTIGAS	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	1	4	30
CANELONES	4	4	2	6	3	3	8	3	6	1	2	4	30
MELO	4	4	4	4	2	6	3	3	3	3	2	7	31
COLONIA	9	4	3	6	4	4	6	10	3	1	2	6	62
DURAZNO	3	4	6	3	4	4	8	3	3	3	2	6	33
TRINIDAD	1	1	3	0	0	4	0	2	0	1	0	1	15
FLORIDA	4	3	1	2	2	4	3	3	2	2	3	1	32
MINAS	3	2	3	2	2	6	6	2	4	3	4	6	43
MALDONADO	11	10	12	7	4	9	3	10	7	1	3	1	82
PAISANDÚ	9	3	7	7	3	8	8	10	7	2	3	8	77
FRAY BENTOS	3	7	1	3	3	2	1	4	3	0	1	3	31
RIVERA	11	8	9	7	8	8	7	12	7	0	3	7	89
ROCHA	7	2	4	3	0	3	2	4	3	1	4	4	43
SAITO	26	17	13	16	11	13	12	6	13	10	7	12	160
SAN JOSÉ	4	2	3	3	1	3	8	3	2	1	1	3	34
MERCEDES	2	3	6	3	2	6	4	8	2	3	6	4	53
TACUAREMBÓ	8	3	4	4	7	8	3	6	4	3	3	2	39
TREINTA Y TRES	2	3	4	1	0	2	3	1	1	2	2	0	21
NUEVA HELVECIA	2	1	0	1	0	1	2	4	3	3	0	0	17
DOLORES	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
PANDO	12	6	2	2	3	7	9	3	12	6	3	8	73
PASO DE LOS TOROS	1	1	4	2	0	0	0	1	1	0	1	0	11
CARMELO	1	3	0	1	1	2	0	1	1	1	0	0	13
CIUDAD DE LA COSTA	42	38	42	36	32	34	30	42	26	23	27	19	391
SUCURSALES	172	136	142	128	100	146	137	148	124	76	84	106	1.499
CASA CENTRAL	317	441	323	309	269	398	333	394	319	230	242	279	4.096
TODO EL PAÍS	689	577	467	437	369	544	490	542	443	326	326	385	5.595

\* TOTAL 2016 : corresponde a la suma de enero - diciembre

Las cuentas vigentes de YO AHORRO al 31/12/2016 ascienden a 25.652 y las correspondientes a la modalidad YO AHORRO JOVEN a la misma fecha se ubican en el orden de las 4.496 cuentas.

### ❖ Morosidad

De acuerdo a los datos de balance del cierre de diciembre, la morosidad de la cartera total cerró el año en 2,34%, lo que significó una reducción de algo más de dos décimas en la comparación diciembre 2016 vs diciembre 2015. De esta forma, al cierre de 2016 el BHU logró cumplir su meta global en términos de morosidad (morosidad menor a 2,5%).

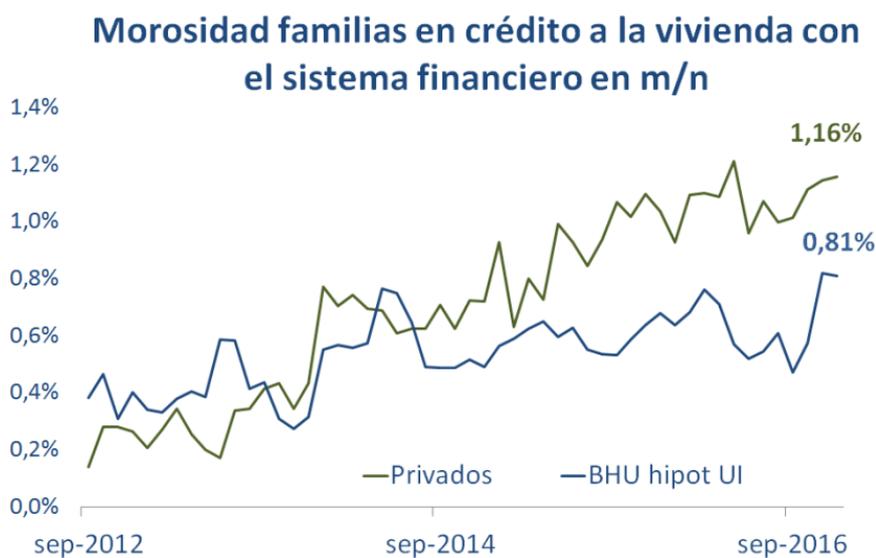
Desde el punto de vista geográfico, la cartera total en Montevideo presentó una morosidad de 1,91%, mientras que en el Interior fue de 3,4%, lo cual supuso un aumento de la brecha respecto del último año y medio.

Al finalizar el año la cartera hipotecaria en UI continuó mostrando niveles de morosidad muy bajos en términos del mercado, pero presentó una pequeña suba

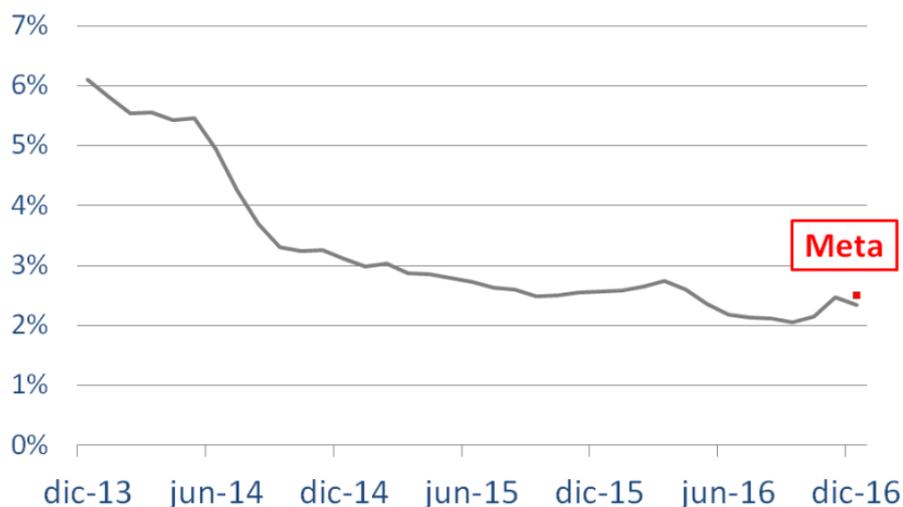
respecto de algunos meses anteriores cuando se situaba por debajo del medio punto porcentual.

Igualmente, el nivel de impago de esta cartera fue significativamente más bajo que los créditos homólogos en el sistema privado. En términos geográficos, se mantuvieron diferencias importantes en la cartera hipotecaria en UI entre Montevideo e Interior, verificándose que en el Interior la morosidad es 3,5 veces superior que en Montevideo (1,5% vs 0,44%).

La morosidad de la cartera hipotecaria en UI concedida en el Interior es mayor a la registrada en la banca privada, mientras que la de Montevideo es casi tres veces menor.



### Morosidad BHU



La cartera bajo sistema de retención alcanzó al equivalente a USD 900 millones en noviembre de 2016, frente a USD 780 millones del año anterior. En términos de proporción sobre el total, la cartera bajo sistema de retención se mantuvo en el 61%, lo que pone en evidencia la estabilidad del indicador en los últimos semestres.

En términos de recaudación por retención, los créditos hipotecarios en UI representaron el 60% de lo recaudado por esta vía, cuando dos años atrás este porcentaje oscilaba en el 45%.

#### ❖ Sistema integral de riesgos

El BHU ha elaborado las matrices de riesgo operativo de la mayor parte de los procesos del negocio. Entre el 2015 y el 2016 se mapearon la totalidad de los procesos de naturaleza comercial, además de los procesos de seguimiento de la morosidad, de gestión de inmuebles y de retenciones.

Durante el 2016 se construyó la matriz integral de riesgos en base a una pormenorizada evaluación de la totalidad de los riesgos relevantes a los que se enfrenta el Banco: de crédito, operativo, de liquidez, de tasa de interés, de reajuste, de

tipo de cambio, de lavado de activos y financiamiento de terrorismo, de cumplimiento y riesgo reputacional.

El Banco monitorea el riesgo de tasa de interés estructural en forma trimestral, a través de la calendarización de activos y pasivos sensibles a tasa de interés por plazos residuales (perspectiva contable y perspectiva económica), de acuerdo a lo establecido por el BCU.

El análisis de liquidez estructural se realiza en base a *gaps* de activos y pasivos por plazos, al igual que el análisis del riesgo de tasa de interés de acuerdo a brechas de bandas temporales, en base a lo establecido en la Comunicación N° 2014/173.

Con el insumo de este reporte por perspectiva y moneda, que refleja la información de todo el balance, se cuenta con una herramienta de análisis que sistematiza y agrupa por capítulos el Estado de Situación Patrimonial. Dicha herramienta permite realizar sobre el resultado de las brechas temporales, análisis de sensibilidad sobre el margen financiero (perspectiva contable) y del valor patrimonial (perspectiva económica). Estos resultados se reportan trimestralmente al Comité de Finanzas.



- **Sistema de Remuneración Variable (SRV): 95,73% de cumplimiento**

El cuadro de mando institucional para el año 2016 proyectó un total de 143 metas sectoriales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos fijados. De dicho conjunto, se seleccionaron 81 para integrar el SRV 2016, que representan a los 12 sectores que integran la Alta Gerencia del Banco (4 Áreas, 5 Divisiones y 1 Departamento dependientes de la Gerencia General y 2 Divisiones que reportan directamente al Directorio).

De acuerdo a las mediciones formuladas al 31 de diciembre de 2016, el cumplimiento corporativo logrado ascendió al 95,73%. Se constata entonces que del conjunto de metas el 84% alcanzó el 100% y el 13,6% presentó un avance por encima del 80%, lo que implica que el Banco, logró un óptimo desempeño de las metas fijadas para el 2016 en el Sistema de Remuneración Variable.

- **Premio a la Transparencia**

La Presidencia de la República, la Unidad de Acceso a la Información Pública y la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC), reconocieron al Banco Hipotecario del Uruguay con el Premio “Cultura de la Transparencia”.

Los valores de transparencia, confianza, honestidad y seguridad están incorporados a toda la estructura de la organización, en el personal, en los proyectos que se emprenden, en las metas y en los objetivos trazados.

Para alcanzar los objetivos de Transparencia Activa, el sitio web institucional, dirigido a clientes y ciudadanos en general, contiene información de la estructura organizativa del Banco, de los productos que se ofrecen, de la normativa legal a la que se

encuentra sujeto y que regula su actuación, así como el detalle de las inversiones anuales destinadas a publicidad.

En materia de Transparencia Pasiva, el Banco tramitó desde 2013 unas sesenta y cinco solicitudes de acceso a la información pública y todas fueron contestadas en tiempo y forma de acuerdo a lo que establece la Ley N° 18.381.

En los últimos años, la cantidad de solicitudes ha descendido como resultado de las acciones que ha aplicado la Institución, que aseguran un desempeño basado en una franca gestión de transparencia.

- **Campaña “enseñar a ahorrar”**

Desde el Banco Hipotecario se promueve la cultura del ahorro, principalmente entre la población más joven.

La idea central de la campaña “enseñar a ahorrar” apunta a que los niños comiencen a tomar conciencia de lo que implica ahorrar como medio para acceder, en el futuro, a la vivienda, impulsando en las escuelas y colegios de Montevideo la importancia del ahorro.

Mediante un juego de mesa, se llegó a más de dos mil alumnos de sexto año de primaria de cincuenta instituciones educativas, entre escuelas públicas y colegios privados. Compuesto por un tablero, dados, tarjetas con preguntas, billetes y billeteras, el juego desafía a los jóvenes a depositar en su cuenta "Yo Ahorro" doscientas unidades indexadas para empezar a concretar el sueño de la casa propia.

La lógica del entretenimiento se diseñó con preguntas basadas en el programa de sexto año y en asuntos de cultura general. En el juego el niño tiene que tomar decisiones y manejar sus finanzas, obligando a razonar y a aprender nuevos conceptos.

La actividad fue implementada en los centros educativos en conjunto con un grupo de líderes de la Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ) y permitió a los alumnos asimilar

diferentes conceptos, como el valor del ahorro en el presente previendo el futuro y la importancia del esfuerzo para alcanzar metas. Se proyecta próximamente replicar la exitosa experiencia en el interior del país.

- **El BHU mantiene y amplía su certificación en calidad**

El Sistema de Gestión de Calidad implantado desde el año 2011 representa un auténtico testimonio del ejercicio profesional y competente que fomenta el BHU para asegurar las mejores prácticas bancarias y mantener el liderazgo del negocio hipotecario en el sistema financiero nacional.

Por sexta vez consecutiva, el Banco obtuvo la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2008.

El favorable informe de cierre que transmitió la auditoría de certificación efectuada por el organismo uruguayo de acreditación LSQA S.A. los días 6 y 7 de octubre constituye el verdadero testimonio de que, en el rol de empresa pública, el BHU avanza y compite en un sistema financiero que evoluciona hacia un modelo más moderno y eficiente.

El ciclo anual del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del BHU cerró el año 2016 con la renovación de las certificaciones vigentes de los procesos de Crédito, Recupero, Retenciones, Gestión de Inmuebles, Compras y Evaluación del Desempeño y con la ampliación de su alcance a través de la certificación de dos nuevos procesos: Planificación Estratégica y Mantenimiento Edificio.

La incorporación paulatina de procesos al sistema evidencia que, año a año, la gestión de calidad se amplía estratégicamente a través de objetivos cuyo cumplimiento es posible por la adhesión e impulso de funcionarios comprometidos a quienes se reconoce como el motor de un desempeño institucional que sigue apostando a la calidad.

- **Transferencias electrónicas**

El 13 de diciembre quedaron operativas las transacciones para realizar la gestión de transferencias electrónicas.

La puesta en producción de esta modalidad habilita a efectuar transferencias entre bancos de forma totalmente automática, reduciendo el tiempo de espera y los riesgos operativos asociados al ingreso de datos.

En una primera etapa, se incorporaron las transferencias entrantes y salientes que permiten a los clientes realizar giros desde sus cuentas a cualquier cuenta de cualquier banco de plaza y, asimismo, de disponerse de la correspondiente autorización, podrán recibir depósitos en sus cuentas en el BHU.

- **Plan de Continuidad del Negocio**

Atento a las disposiciones vigentes, se procedió a proyectar y coordinar los términos de la prueba anual del Plan de Continuidad del Negocio.

La instancia se programó según los términos que recrearían una conjunción entre el escenario “A” que representa al BHU en su funcionamiento habitual, sin incidentes operativos relevantes, que por lo tanto no amerita la activación de medidas o procedimientos de emergencia y el escenario “C” que ilustra un evento externo o interno que ocasiona la inhabilitación del funcionamiento y el acceso a los sistemas informáticos del Banco.

En orden a que la División Informática debía efectuar tareas de actualización de base de datos y aplicativos que obligaban a desactivar los servidores de Casa Central (sitio principal de operaciones) durante un lapso sin definición precisa (más de una semana y menos de un mes) se entendió que era una situación propicia y oportuna para efectuar la prueba de Plan de Continuidad, la cual, en el extremo en que dicha situación no se configurara, el Banco debería indefectiblemente provocarla o recrearla.

Así, durante una semana se operó desde el sitio alternativo de operaciones, retomando posteriormente el funcionamiento en el sitio principal sin que el episodio haya provocado ningún tipo de dificultad y resultara neutro para los usuarios del sistema.

- **Eficiencia energética**

El BHU como institución estatal comprometida con el medio ambiente, continuó trabajando en materia de eficiencia energética como forma de ahorrar y colaborar con el uso responsable y efectivo de la energía.

En este sentido, se comenzó por la instalación de un banco de condensadores para corrección de energía reactiva que quedó operativo en el mes de mayo, obteniéndose un ahorro del orden de USD 25.000 anuales. En complementación, un nuevo proyecto que propone el cambio de las luminarias de los distintos pisos de Casa Central dará como resultado una significativa disminución en el consumo de energía.

- **Simulacro de evacuación**

En el marco de la ejecución de las tareas necesarias para avanzar en el proceso de habilitación del Edificio Sede de Casa Central ante la Dirección Nacional de Bomberos, el Área Administración a través de la División Apoyo Logístico, coordinó con dicho Organismo para la realización de un ejercicio de evacuación.

La instancia proyectada constituyó una oportunidad concreta y operativa para mostrar el funcionamiento general de una evacuación ante una situación de emergencia y precisar aquellos aspectos susceptibles de mejora en las actuales condiciones de seguridad del edificio.

Como primer paso, se desarrolló una serie de charlas tendientes a capacitar a todo el personal en la materia y charlas específicas para las brigadas especiales. Asimismo se abordaron acciones destinadas a contactar a organismos oficiales a efectos de

informarles sobre el operativo y gestionar su colaboración, y a asegurar el equipamiento y los materiales necesarios para llevar a cabo el ejercicio programado.

El martes 29 de noviembre, a las 18 horas, se efectuó el simulacro en todo el edificio sede de Casa Central.

- **Campañas de marketing directo**

El Área Comercial y el Departamento de Comunicaciones Institucionales realizaron con éxito tres campañas de marketing directo, canalizadas a través de correos electrónicos.

La acción se llevó a cabo sobre tres bases de datos: clientes del producto “Yo Ahorro”, clientes recientes del producto “Podés” y potenciales clientes de crédito que concurrieron en algún momento al Banco en busca de información, pero que luego no continuaron el trámite.

A través de *banners*, se les transmitió el reconocimiento por ser clientes del BHU a los dos primeros grupos. Al tercero se le incentivó concretar el crédito deseado.

A nivel de indicadores, la campaña a clientes “Yo Ahorro” tuvo un porcentaje de apertura de 44,7%, la de clientes “Podés” 43,1% y la de potenciales clientes 52,1%, siendo el promedio de las campañas realizadas 38,0% y el promedio de la industria financiera, según el proveedor del servicio de 17,4%.

La campaña se ubica entre las cuatro con mayor porcentaje de aperturas de correos que se han realizado. En particular la dirigida a potenciales clientes tuvo la mayor cantidad de *clicks*.

- **Salud laboral**

La División Capital Humano y el Departamento de Comunicaciones Institucionales, en el marco del Programa Bienestar del Personal han abordado la temática de la salud

laboral, promoviendo la mejora de la calidad de vida laboral que redundará en un beneficio bio-psico-social para los funcionarios y, a su vez, se constituye en un medio para incrementar el compromiso y la productividad en la gestión.

- **Manual de Estilo del BHU**

Por primera vez el Banco dispone de un Manual de Estilo del lenguaje escrito que compendia un conjunto de recomendaciones y normas para adoptar en la redacción y edición de los textos que se originan del propio funcionamiento y gestión institucional. Su alcance trasciende el mero hecho de normar sobre aspectos formales y de redacción de textos y, en rigor, cumple una función primordial en el fortalecimiento de una imagen institucional sólida, coherente y seria, que evoluciona al mismo ritmo que lo hace el lenguaje, adaptándose a las nuevas tendencias.

Una comunicación transparente es sustancial para un buen gobierno corporativo y, en consecuencia, es esencial que la escritura oficial de la Institución sea inteligible, uniforme y respetuosa de las normas y preceptos actuales en materia lingüística.

- **Capacitación del personal**

La capacitación del personal ha constituido en los últimos años una constante del quehacer institucional, en orden a desarrollar y potenciar el valor corporativo “integridad profesional”. En esa línea, el Plan Anual de Capacitación 2016 contempló las diferentes vertientes en materia de conductas, entrenamiento, formación y desarrollo de los funcionarios para asegurar el crecimiento y perfeccionamiento de las prácticas que conforman la gestión en su conjunto.

**INFORME DE CIERRE DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN**



En paralelo, de acuerdo con los focos estratégicos definidos en el Plan de Negocio 2016-2019, la División Capital Humano abordó, asimismo, acciones para transitar el recambio generacional que ocurrirá en los próximos años. Bajo dicha perspectiva, se efectuó un relevamiento de puestos y posiciones para la obtención del mapa funcional en la medida que se identifican como los insumos imprescindibles para que la organización pueda readecuarse y optimizar su funcionamiento en forma adecuada.

- **Proyecto cambio de *core* bancario**

Este proyecto fue recogido por el Plan de Negocio 2016 – 2019, como uno de los Objetivos Corporativos dentro del Foco Estratégico de Tecnología y Seguridad. Todos los sectores que forman parte de la estructura funcional del Banco han asumido compromisos a corto y mediano plazo con la finalidad de brindar las bases de información necesarias que permitan arribar a una primera aproximación a las reales

fuentes de dificultades del *core* bancario vigente, así como a las demandas de información no atendidas actualmente en su alcance.

Se ha resuelto abordar el emprendimiento bajo la modalidad de una “gestión de proyectos”, en el entendido que constituye el instrumento que permite y le da estructura a la organización para el proceso de diseño y futura ejecución del mismo.

En ese sentido, al finalizar el ejercicio 2016 el Banco conformó un equipo de trabajo encargado de llevar adelante las tareas comprendidas en el proyecto de “Estudio de Factibilidad del Cambio de *CORE*”.

- **Seguridad de la Información**

Con el objeto de dar cumplimiento a regulaciones y exigencias establecidas en materia de Seguridad de la Información, en el mes de noviembre se puso en producción una nueva operativa en la gestión diaria del Banco, relativa a la digitalización de los comprobantes de caja, anteriormente procesados a través de la técnica de microfilmación.

Los trabajos iniciales comenzaron a gestarse casi dos años atrás en la medida que, además de haber sido necesario resolver aspectos propios de la adquisición e implementación de la herramienta tecnológica adecuada, fue sustancial abordar el análisis de procedimientos, de flujos de trabajo y de disponibilidad de recursos que aseguraran el éxito de los resultados al momento de implantar la nueva modalidad diseñada.

Este logro constituye la primera fase del proyecto Seguridad de la Información, cuyo alcance abarca, en el mediano plazo, a la operativa de otros documentos que integran las prácticas bancarias de rutina.

- **Planificación Operativa 2017**

El Banco cerró su ejercicio proyectando su Plan Estratégico 2017 conformado por el conjunto de objetivos y metas sectoriales alineados al Plan de Negocio 2016-2019, con la respectiva selección de metas que integrarán el SRV 2017 y las correspondientes a la Matriz de Cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad.



Los múltiples cambios suscitados en el contexto externo y, en particular, la trascendencia de regulaciones que impactan directamente en el quehacer institucional, exigen ser contemplados a través de respuestas efectivas y ventajosas que garanticen resultados exitosos de un negocio que se desarrolla en competencia.

El BHU se posiciona de cara a cambios de impacto referidos a la renovación tecnológica, a la necesidad de reformular su ordenamiento interno y su forma de trabajo y al deber acompañar el cambio generacional en una plantilla que, en los próximos años, cambiará su fisonomía como resultado de un significativo volumen de retiros.

Dentro de las decisiones claves, adoptadas en oportunidad de iniciar el proceso de planificación estratégica para el período 2016-2019, la adaptación de la tecnología sobre la que se soportan los servicios que ofrece el Banco constituye uno de los emprendimientos de mayor repercusión en el futuro funcionamiento, organización y asignación de recursos de la Institución.

El reto del próximo diseño organizacional se centra en la adecuación de la estructura vigente y en la óptima distribución de los recursos humanos a través de la definición de puestos de trabajo alineados con la estrategia y con el fortalecimiento de un modelo de banco especializado en el préstamo hipotecario que asegure productividad y competitividad.

Los desafíos de la gestión institucional para el 2017 se proyectan a través del sustento del Sistema de Gestión de Calidad implantado que se identifica como la plataforma más propicia para promover iniciativas, impulsar la mejora de resultados y para innovar en acciones que incrementen el desempeño corporativo. El sistema apoyará y facilitará el cumplimiento de objetivos y metas institucionales y posibilitará enfrentar los futuros e inciertos acontecimientos externos que impactarán en el quehacer institucional.

En materia de información, en el marco de la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) el cambio del modelo contable exigirá una atención especial de acuerdo a las acciones dispuestas por la Superintendencia de Servicios Financieros del Banco Central del Uruguay.

Los compromisos de gestión asumidos ante la Oficina de Planeamiento y Presupuesto para el 2017, alineados con los términos fijados en el Plan de Negocio 2016-2019, ponen de manifiesto la aceptación de los retos que el propio negocio impone y la planificación de los recursos que invertirá el Banco para su cumplimiento.



## ANEXO

### MISIÓN-VISIÓN-VALORES CORPORATIVOS

**MISIÓN:** *Ser un Banco con oferta de crédito continua y competitiva, con promoción del ahorro, que facilita soluciones de vivienda a las familias, mediante mecanismos transparentes.*

*Participar en el mercado en forma activa en consonancia con las políticas establecidas por el MVOTMA.*

**VISIÓN:** *Ser reconocido como una institución financiera líder, referente como empresa pública y bancaria por su solidez y buenas prácticas, sustentada en funcionarios comprometidos con la misión y sus valores; que cumple con el rol que le establece la sociedad uruguaya.*

#### **VALORES CORPORATIVOS:**

Los valores corporativos otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos a ser llevados adelante, así como buscan promover comportamientos y actitudes. El BHU ha seleccionado cinco valores que pretende se conviertan en características distintivas de su identidad institucional.

***Administración responsable***, con integrantes alineados y formados para que desde su accionar en el rol que a cada uno le compete ejercer, contribuyan al cumplimiento cabal de las atribuciones asignadas a los diferentes niveles de funcionarios, de la Alta Gerencia y del Directorio, a través de un manejo eficiente de los costos institucionales.

***Sustentabilidad***, que preservando el patrimonio del Banco, se asegure la permanencia en el tiempo de las actividades desarrolladas en el cumplimiento de su Misión.

***Transparencia***, como forma de relacionamiento del BHU internamente y con los diferentes grupos de interés, ofreciendo un trato justo sujeto a principios de equidad para con el cliente, divulgando en forma sistemática información relevante, exacta,

*accesible y completa para funcionarios, clientes, proveedores, regulador y la sociedad en su conjunto y contribuyendo en la construcción de una imagen de institución confiable.*

***Integridad profesional** en todas las acciones y conductas de sus empleados y de la Institución en su conjunto, cultivando un comportamiento orientado al valor.*

***Orientación al cliente**, focalizándose en la satisfacción del cliente en sintonía con los objetivos de calidad, políticas de riesgos y estándares de gestión establecidos por la Institución.*



Esta Memoria Anual ha sido aprobada por el Directorio del Banco Hipotecario del Uruguay, en su Sesión de fecha veintiséis de abril de 2017 (resolución de Directorio N° 0137/2017).