



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. Marcelo Jorge en asignación de funciones desde el 14/12/2016
Capital Humano	Sr. Pablo Castro
Informática	Ing. Gustavo Solórzano
Servicios Jurídicos y Notariales	Esc. Antígono Ramos
Planificación Estratégica	Arq. Sylvia Reybaud
Secretaría General	Sra. Beatriz Estévez
Seguimiento y Recuperación de Activos	Sr. Hugo Martínez en asignación de funciones desde 7/10/2016

➤ Jefe de Departamento

Comunicaciones Institucionales	Sr. Carlos Espina
--------------------------------	-------------------



- **Generalidades**

Generalmente opacado por sus vecinos más grandes, Uruguay es uno de los países de América Latina que ha registrado un desempeño económico destacado, cuyo crecimiento -lento pero sostenido- se ha hecho extensivo a las mayorías. Esta realidad, sin embargo, no lo ha hecho inmune a los desafíos propios y regionales que se han presentado en el corto plazo.

En el 2017 la economía uruguaya estuvo nuevamente en crecimiento, con una expectativa similar para el 2018, proyectando que el nivel de actividad continúe expandiéndose. La inflación dejó de ser una preocupación urgente en el año, pero el mercado laboral siguió mostrando algunas señales de alerta.

Si bien no fue un año extraordinario en temas económicos, en la mayor parte de los casos, los pronósticos coincidieron con los resultados:

- a) La inflación fluctuó entre 5% y 6% y se mantuvo por debajo del límite superior del rango objetivo del Banco Central de Uruguay (7%), lo que no sucedía desde 2010, dando tranquilidad al escenario económico en la medida que en 2016 la inflación había llegado a 11%.

- b) La tasa de déficit se mantuvo en 3,6%, equivalente a unos 2.100 millones de dólares.
- c) El crecimiento, sin embargo, no se reflejó en igual medida en el mundo laboral, que registró niveles de desempleo en el orden del 7,8%.

- **Sistema financiero**

La plaza financiera uruguaya registra al cierre del ejercicio un momento de alto crecimiento, solidez, liquidez y rentabilidad, en línea con el crecimiento económico del país. En concordancia, las principales instituciones financieras que operan en el país tienen grado inversor a nivel nacional e internacional, lo que refleja la fortaleza del sistema financiero uruguayo, compuesto por un grupo reducido de instituciones bancarias, la mayoría de ellas con altos ratios de solvencia y liquidez.

Una de las características del sistema bancario nacional es la alta participación de la banca pública que, según datos a junio de 2017, representa el 43% del sistema.

Pese a la tendencia a una reducción de la red física de sucursales y empleados del sistema bancario uruguayo, se constata un notorio aumento del número de clientes, lo que conlleva un incremento en el grado de bancarización de la población.

La situación de solvencia de las instituciones financieras radicadas en Uruguay se caracteriza por el excedente de capital y por la existencia de un régimen prudencial de provisiones estadísticas establecido por la Superintendencia de Servicios Financieros (SSF). Los test de estrés elaborados por la SSF dan cuenta de que el sistema bancario, en promedio, soporta un escenario de crisis severa manteniendo un nivel patrimonial razonablemente adecuado.

La implementación de políticas de inclusión financiera ha promovido el acceso universal al sistema bancario y los créditos hipotecarios no fueron la excepción, mostrando un importante crecimiento en el número de operaciones, así como de los montos promedio respecto a los registros de una década atrás.

El 60% de los préstamos que se otorgan tienen como destino a las empresas, el restante 40% corresponde a créditos concedidos a las familias; de los cuales 22% es al consumo y 18% a vivienda.

En el 2017 se observó un comportamiento similar al año anterior tanto en la cantidad como en el monto de nuevos créditos otorgados a las familias con destino a la vivienda. A su vez la tasa de interés promedio en unidades indexadas (UI) se ha mantenido en 7%, consolidando la suba iniciada en el segundo semestre de 2015.

El segmento de préstamos hipotecarios se constituyó en el 2017 como uno de los pilares y foco de atención del sector financiero uruguayo.

Los créditos para compra de inmuebles se dinamizaron a partir de la recuperación de la actividad inmobiliaria y de una oferta más agresiva en términos de tasas por parte de la banca privada.

- **Vivienda- Mercado inmobiliario**

El mercado inmobiliario uruguayo ha venido experimentando cambios relevantes. Las oportunidades generadas en torno a la Ley N° 18.795 se destacan como las de mayor impacto. No sólo promueve la inversión privada en “viviendas de Interés social” a partir del otorgamiento de exoneraciones tributarias sino que su contenido se enmarca en un programa más amplio cuyo objetivo es facilitar el acceso a viviendas a sectores de ingresos medios y medios bajos.

La tendencia de la actividad inmobiliaria ha demostrado una expansión del orden del 7,4%, lo que implica un crecimiento anual de 0,6% en promedio, inferior al de la economía.

Asimismo, el sector de la construcción ha acompañado la evolución con tasas de crecimiento positivas. Particularmente, la expansión del sector entre el 2006 y el 2016 fue de 2% promedio anual en términos reales, también menor a la economía en su conjunto.

Uruguay vive una serie de cambios demográficos, socioculturales y económicos que está alterando la forma de consumir propiedades en la población, sobre todo entre los jóvenes. En este sentido, la principal causa de aumento de la demanda habitacional en el país se explica por un creciente proceso de fragmentación de los hogares.

Para el mismo período la población uruguaya creció 4%, totalizando 3.500.000 de habitantes, al tiempo que el número de hogares aumentó 20% en el mismo período, explicado por una mayor segregación a nivel de las familias.

Pese al crecimiento de diferentes programas de viviendas y al aumento de los créditos hipotecarios, el porcentaje de hogares que es propietario de su vivienda descendió de 68% en 2006 a 57% en el último año, al tiempo que el número de hogares que arriendan vivienda aumentó un 5% en el mismo período.

Los jóvenes que tienen entre 18 y 35 años, que pertenecen a la denominada generación “*millennials*”, se caracterizan por tener formas de pensar y “consumir” propiedades, desmarcadas de los adultos. La tendencia a aplazar su ingreso al mercado de compra, es uno de los cambios más relevantes para el mercado inmobiliario, en contraposición a las anteriores generaciones que hacían planes a largo plazo y el ahorro para la vivienda era una preocupación importante. Esta tendencia entre las nuevas generaciones está impulsando el

crecimiento de hogares no propietarios y dotando de mayor dinamismo al mercado de alquileres.

El Banco Hipotecario del Uruguay (BHU) ha logrado construir una importante cartera de ahorristas. El 70% son menores de 35 años, mientras que unas 5.000 cuentas corresponden al programa “Ahorro Joven”, destinado a personas de entre 18 y 29 años de edad, lo que implica que sea el banco que lidera el mercado de jóvenes ahorristas con el 95% de las cuentas inscriptas.

A partir de setiembre de 2017 el Fondo de Garantía de Créditos Hipotecarios (FGCH) amplía la posibilidad de cobertura a los destinatarios de créditos hipotecarios otorgados por las instituciones financieras adheridas al mismo.

Desde su creación el FGCH permitió que quienes tuvieran una posibilidad de ahorro previo del orden de entre el 10% y 15% accedieran a su cobertura. A partir del ajuste incorporado, se amplía el acceso a familias con ahorro de entre el 10% y el 25% del precio de compra de la vivienda, pudiendo financiar un máximo del 90% de su valor en un plazo de hasta 25 años. De esta forma pueden acceder familias con menor nivel de ingresos fijos.

- **BHU**

La Ley Nº 18.125 reformó al BHU capitalizándolo en 240 millones de dólares, reduciendo en dos tercios su plantilla de personal y transfiriendo parte de su

cartera de créditos a los fideicomisos que actualmente son administrados por la Agencia Nacional de Vivienda (ANV).

A 10 años de su promulgación, el Banco es hoy una institución financiera sólida, especializada en el crédito hipotecario para el acceso a la vivienda, con certificación en calidad de los procesos claves del negocio.

Desde el punto de vista de sus resultados, es solvente y tiene un patrimonio que cumple más de siete veces la responsabilidad mínima exigida por el regulador.

Los números que exhibe el BHU en el 2017 “impactan” ya que desde su reestructura prestó más de mil millones de dólares y en el presente se encuentra en pleno equilibrio.

Su imagen cambió, atrayendo al público con experiencias de buena atención, mediante un protocolo y un cuidado especial del cliente.

El BHU alcanzó una cifra histórica de morosidad, que cayó de un 80% en el año 2008 a un 1,56% al cierre del 2017.



CRECIMIENTO: RESULTADOS AL CIERRE DEL 2017

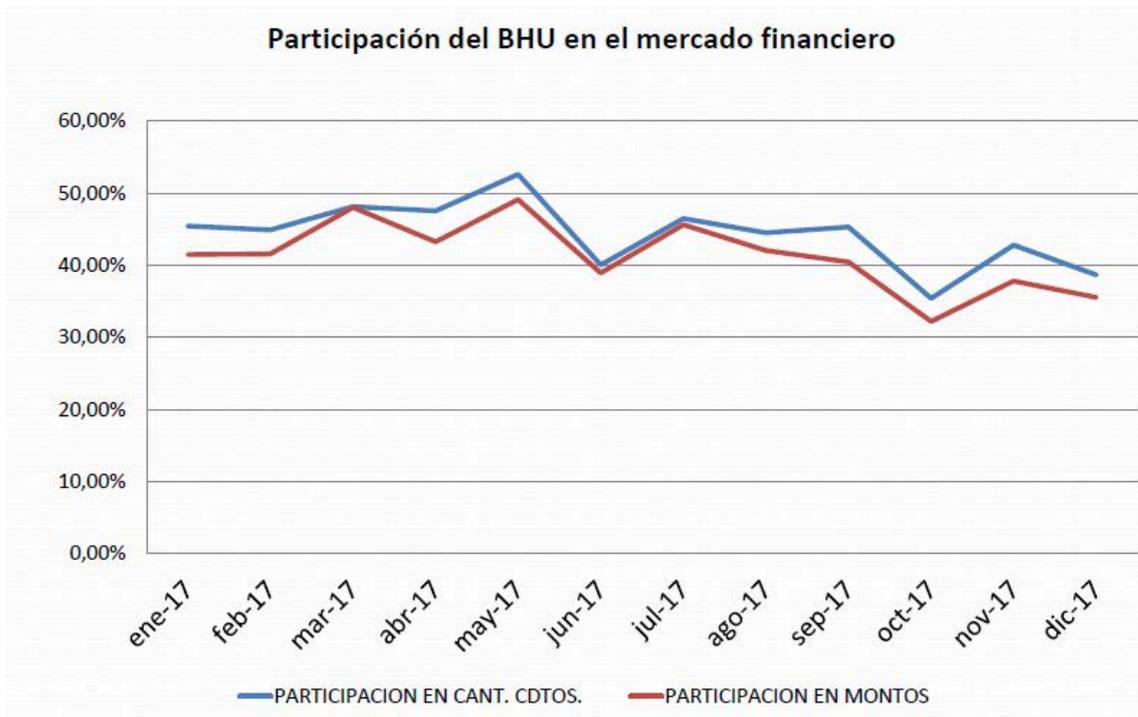
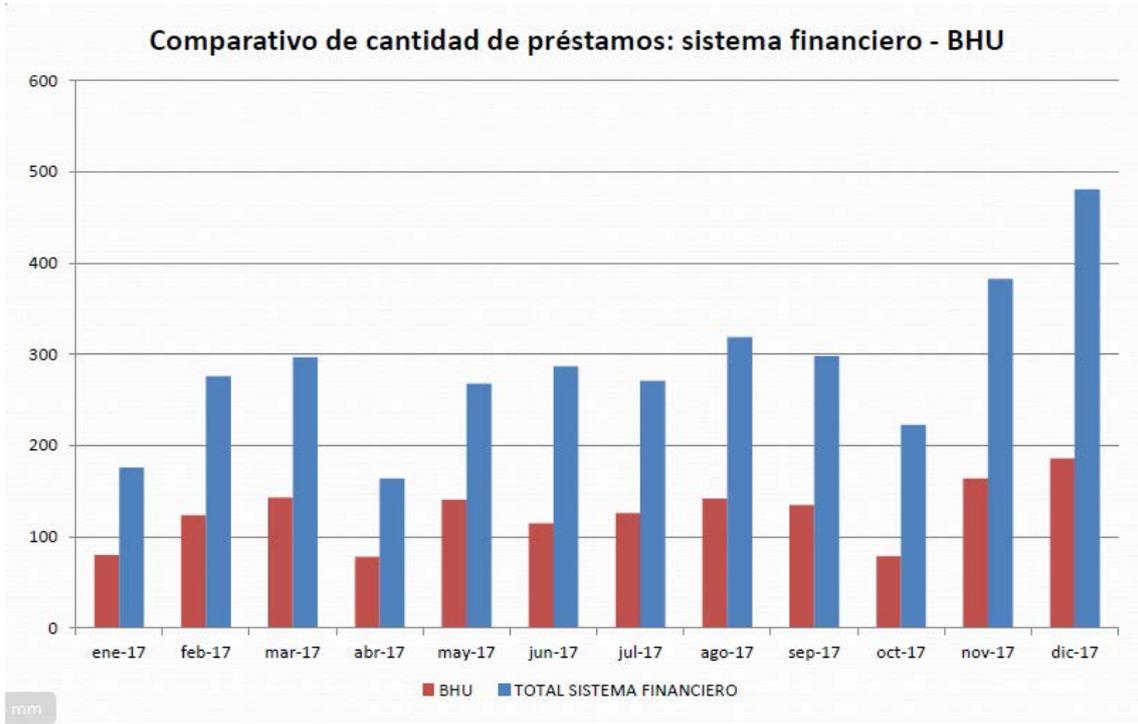
El crecimiento expone el conjunto de resultados cuantitativos obtenidos por la Institución para el período considerado y la medición de estos resultados es absolutamente objetiva. En general, como en cualquier organización, el Banco espera que estos resultados sean cada vez mejores en comparación con los propios de años anteriores y que, además, superen al de los competidores directos.

❖ **Política comercial - créditos**

Aun cuando las instituciones privadas salieron a disputar el liderazgo del BHU en el mercado de créditos hipotecarios - contexto favorecido por el negocio de la compra-venta de inmuebles - la Institución mantuvo estable el número de adjudicaciones de créditos y, así, la cartera de créditos vigentes del BHU creció un 6% en términos corrientes en relación al año 2016. **Se otorgaron 1503 préstamos hipotecarios en todo el país por un total de 921 millones de UI.**

PRÉSTAMOS DE ADQUISICIÓN OTORGADOS

MONTEVIDEO					INTERIOR				
AÑO 2017	vivienda terceros	inmobiliaria	vivienda terceros FGCH	Sub total	vivienda terceros	inmobiliaria	vivienda terceros FGCH	Sub total	TOTAL
ENERO	58	1	3	62	14	1	3	18	80
FEBRERO	91	1	6	98	23	1	2	26	124
MARZO	98	2	4	104	38	0	1	39	143
ABRIL	57	0	0	57	17	0	1	18	75
MAYO	99	3	3	105	30	3	1	34	139
JUNIO	92	1	1	94	16	0	3	19	113
JULIO	81	2	5	88	33	0	5	38	126
AGOSTO	99	1	3	103	31	1	4	36	139
SETIEMBRE	88	2	7	97	31	0	7	38	135
OCTUBRE	56	0	3	59	17	0	3	20	79
NOVIEMBRE	117	2	12	131	31	2	0	33	164
DICIEMBRE	131	4	4	139	43	2	2	47	186
TOTALES	1067	19	51	1137	324	10	32	366	1503



Participación en cantidades

Mes	Cantidad de préstamos Sistema Financiero	Cantidad de préstamos otorgados BHU	Participación BHU cantidades
ene-17	165	80	48,48%
feb-17	269	124	46,10%
mar-17	289	143	49,48%
abr-17	159	78	49,06%
may-17	261	141	54,02%
jun-17	272	115	42,28%
jul-17	259	126	48,65%
ago-17	307	142	46,25%
sep-17	290	135	46,55%
oct-17	218	79	36,24%
nov-17	376	164	43,62%
dic-17	468	186	39,74%
Acumulado últimos 12 meses			45,39%
Acumulado 2017			45,39%

La entrada en vigencia hacia fines del año de una nueva versión del Manual de otorgamiento de préstamos (MN.CRE.01) puso de manifiesto una reducción en la complejidad y en el nivel de detalle que revestían las anteriores políticas, donde el análisis de crédito en general estaba orientado al control de reglas y, de cierta forma, ponía menos énfasis en un enfoque global y conceptual.

La simplificación de perfiles y la flexibilización de los requisitos y condiciones en cuanto a la relación cuota/ingreso en algunos de los prototipos de clientes constituyeron las innovaciones más destacadas. El cambio fue resultado de la

constatación de una morosidad muy reducida y de una potencialidad comercial que no estaba siendo óptimamente atendida.

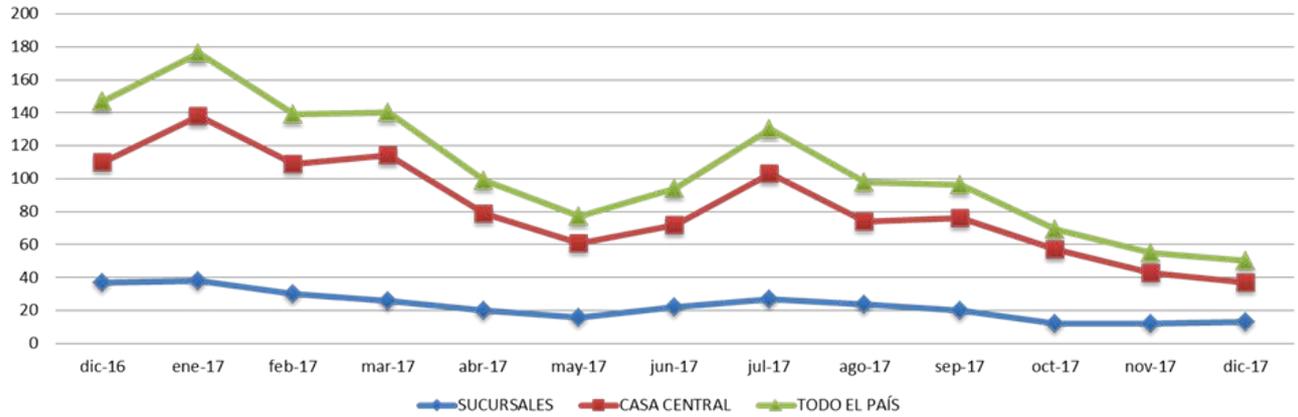
En el 2017 se abordó el relevamiento de las tasas activas de la cartera de créditos de forma periódica. Los datos indican que la tasa activa promedio ponderada de los créditos concedidos en UI en los doce meses se situó en 6,8%, por debajo de la tasa del sistema financiero (6,94%) para este tipo de créditos.

❖ Política comercial – captaciones

Si bien en líneas generales el ahorro en Uruguay ha crecido en los últimos años, en el volumen global, el ahorro destinado a vivienda es relativamente bajo.

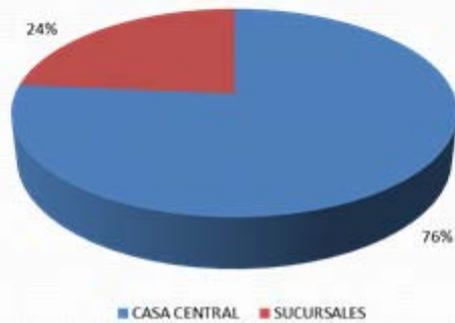
Las modalidades desarrolladas en el Banco de “YO AHORRO” y “YO AHORRO JOVEN” se mantienen atractivas para el sector de la población que prioriza el sueño de la casa propia y elige el BHU como la opción más ventajosa que le abre camino al futuro financiamiento para la vivienda. Los “picos” más significativos en el comportamiento de las aperturas de cuentas se asocian con las campañas que aborda el Banco para captar del público el efectivo ingreso de flujos provenientes de aguinaldos y partidas extraordinarias.

Apertura "Yo Ahorro Joven", datos mensuales al 31/12/2017



CUENTAS "YO AHORRO" VIGENTES A FIN DE CADA AÑO (2013 – 2017)

	AL 31/12/2013	AL 31/12/2014	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016	AL 31/12/2017
CASA CENTRAL	17.715	20.030	20.387	19.643	18.510
SUCURSALES	5.540	6.142	6.103	6.010	5.707
TODO EL PAÍS	23.255	26.172	26.490	25.653	24.217



MONTO BRUTO DE DEPÓSITOS EN UI		
Cuenta	Total en UI	Total / Meta
YO AHORRO	252.080.971	78,78%
YO AHORRO JOVEN	42.429.669	13,26%
OTRAS CUENTAS UI*	50.491.460	15,78%
TOTAL 2017	345.002.100	107,81%
META 2017	320.000.000	

APERTURA DE CUENTAS "YO AHORRO" Y "YO AHORRO JOVEN"

DATOS MENSUALES DE DICIEMBRE 2016 A DICIEMBRE 2017 Y AÑO MÓVIL AL 31/12/17

SUCURSAL	MES												AÑO MÓVIL	
	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17		dic-17
ARTIGAS	4	5	2	1	1	3	5	4	1	1	1	3	0	27
CANELONES	4	8	7	4	2	1	1	5	0	2	6	3	0	39
MELO	7	2	6	7	2	6	3	5	3	4	1	1	3	43
COLONIA	6	4	6	4	2	2	3	1	3	3	0	3	2	33
DURAZNO	6	9	5	8	7	5	3	4	6	1	2	3	2	55
TRINIDAD	1	3	4	1	0	0	1	2	1	0	0	0	1	13
FLORIDA	1	5	4	2	6	2	3	7	3	2	1	0	2	37
MINAS	6	3	2	4	1	4	4	8	4	3	2	0	4	39
MALDONADO	1	12	10	6	5	9	4	6	6	7	3	4	3	75
PAYSANDÚ	8	7	5	9	5	4	5	5	5	4	7	3	7	66
FRAY BENTOS	3	0	2	3	1	1	1	2	0	1	2	0	0	13
RIVERA	7	5	4	7	1	2	6	6	5	5	4	1	6	52
ROCHA	4	2	2	3	2	0	1	5	1	1	0	0	0	17
SALTO	12	15	8	6	15	9	9	14	10	10	6	12	6	120
SAN JOSÉ	3	5	3	1	4	4	2	3	8	2	6	5	3	46
MERCEDES	4	4	2	3	0	0	1	2	2	0	2	2	1	19
TACUAREMBO	2	4	3	7	2	2	8	5	1	1	2	2	0	37
TREINTA Y TRES	0	1	0	3	1	0	3	3	1	0	0	0	0	12
NUEVA HELVECIA	0	4	3	3	1	0	2	3	2	1	1	0	0	20
DOLORES	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	1	0	0	6
PANDO	8	7	8	3	1	3	3	5	6	2	4	2	0	44
PASO DE LOS TOROS	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	5
CARMELO	0	0	1	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	5
CIUDAD DE LA COSTA	19	32	19	31	23	18	27	23	21	16	15	10	6	241
SUCURSALES	106	139	106	116	84	76	95	120	90	70	66	56	46	1.064
CASA CENTRAL	279	398	282	328	184	198	205	299	216	238	192	143	130	2.813
TODO EL PAÍS	385	537	388	444	268	274	300	419	306	308	258	199	176	3.877

CUENTAS "YO AHORRO JOVEN" VIGENTES AL 31/12/2017				
	AL 31/12/2014	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016	AL 31/12/2017
CASA CENTRAL	499	2.555	3.922	4.200
SUCURSALES	90	434	815	882
TODO EL PAÍS	589	2.989	4.737	5.082

❖ **Morosidad**

Los niveles de morosidad de la cartera del BHU siguieron cayendo y al cierre de 2017 ese ratio se situó en 1,56%, un nivel históricamente bajo. Si bien este guarismo fue alcanzado gracias a mejoras en la gestión de la cartera hipotecaria, tanto en unidades reajustables (UR) como en unidades indexadas (UI), también obedece a un cambio de composición de la cartera.

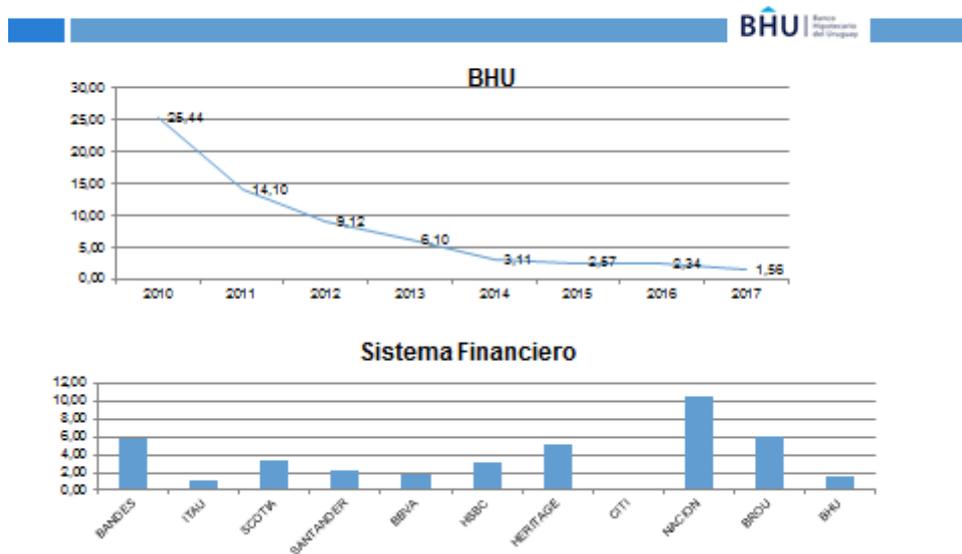


En efecto, la proporción de cartera nueva ha ido en franco aumento y detenta una reducida morosidad, en tanto que la

cartera hipotecaria en UR, con niveles de impago intrínsecamente más elevados, ha ido amortizándose en el marco de una madurez más elevada.

La proporción de cartera “nueva” al cierre de 2017 era de 55%, frente a poco más de 40% tan sólo tres años atrás.

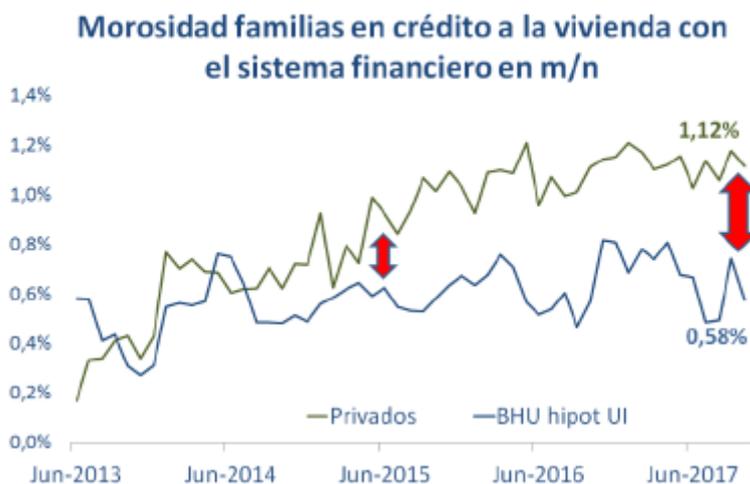
MOROSIDAD
En mínimos históricos por debajo del sistema financiero



Fuente: BCU, boletín de situación y resultados diciembre 2017.



En el marco de la caída de la morosidad, el ratio de provisionamiento sobre la cartera bruta total mostró un descenso: a diciembre de 2017 se situó en 3,4% respecto de 4,4% en diciembre de 2016. La magnitud de esa caída estuvo además apoyada en una masiva actualización de tasaciones, que habría redundado en mayores niveles de desafectación.



Morosidad global BHU



La retención continuó siendo la principal fuente de recaudación.

Las retenciones que corresponden a clientes del sector público representan el 30% de la cartera, mientras a nivel privado hay cierta atomización sectorial.

Los niveles de retención de la cartera medida en cliente-producto se mantuvieron en el entorno del 60% en 2017.

La recaudación vía retención creció en términos absolutos y representó más del 50% de la recaudación total. El descenso en términos porcentuales respecto de la comparación con un año atrás se explica básicamente por el hecho de que la cartera refacción (además de presentar altos niveles de impago) ha mostrado un muy fuerte y previsible descenso de stock por sus plazos de amortización.

❖ Finanzas

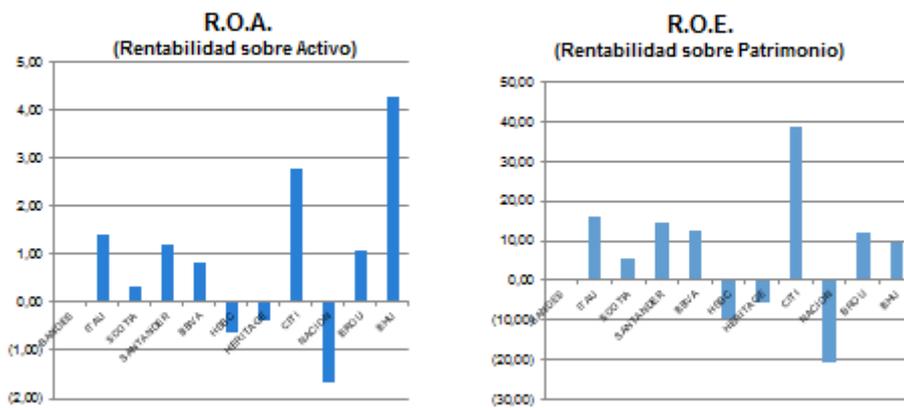
SITUACIÓN PATRIMONIAL: SÓLIDA



Fuente: BCU, boletín de situación y resultados diciembre 2017.
 Datos expresados en miles de dólares a cotización de cierre.

RENTABILIDAD

Buenos resultados en relación al sistema financiero

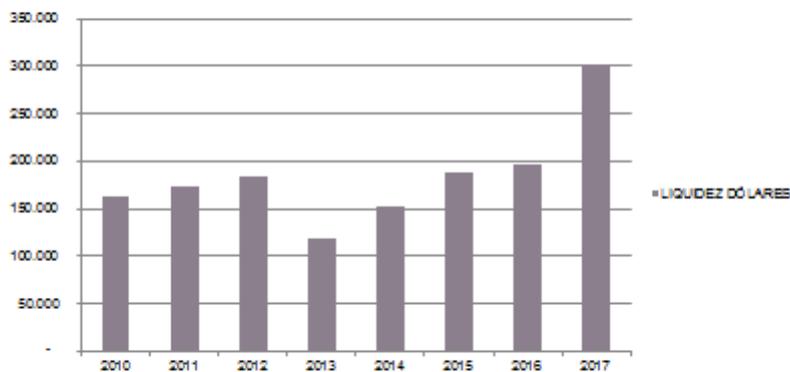


Fuente: BCU, boletín de situación y resultados diciembre 2017.

BUENOS NIVELES DE LIQUIDEZ



LIQUIDEZ DÓLARES



Fuente: BCU, boletín de situación y resultados diciembre 2017.
 Datos expresados en miles de dólares a cotización de cierre.
 La liquidez se calcula como la suma de los capítulos disponible, valores para inversión y colocaciones en el SF.

❖ Sistema integral de riesgos

Riesgo operativo

Durante todo el año 2017 se abordó el trabajo de actualización de matrices de riesgo de los procesos de:

1. Gestión de ahorros
2. Gestión de depósitos en garantía
3. Compras
4. Otorgamiento de préstamos (Casa Central)
5. Otorgamiento de préstamos (Sucursales)
6. Liquidación de haberes

7. Gestión de inmuebles

8. Seguridad física

9. Atención al cliente

10. Retenciones

De esta forma el Banco dispone de matrices actualizadas para casi todos los procesos gestionados.

En paralelo se finalizó el análisis y desarrollo de la matriz de riesgo tecnológico en conjunto con el Grupo de Trabajo de Seguridad de la Información.

Riesgo de lavado de activos y financiamiento al terrorismo

Los avances en la materia se obtuvieron por la incorporación del *software* de Base de datos Negativa (BdN) al sistema *Workflow*, de forma tal que si el alta a un nuevo cliente revela una coincidencia del 100 % en BdN, el registro es redirigido directamente a la Unidad de Prevención de Lavado de Activos (UPLA) a los efectos de descartar y/o confirmar el ingreso del mismo. La interacción entre los programas reduce a cero la posibilidad de ingresar, por error, a un cliente que esté en BdN, sin haber sido efectuado el adecuado control.

En el marco de la mejora continua, se actualizó la declaración del origen de los fondos con la finalidad de lograr el buen entendimiento del cliente al completar los datos y, asimismo, se renovó el formulario que registra las especificaciones sobre requisitos a tener en cuenta cuando el BHU recibe un importe igual o superior a US\$10.000 (diez mil dólares americanos), en concordancia con una buena administración de la información para el control de la prevención del Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo (LA/FT).

Riesgo de cumplimiento

De acuerdo al control trimestral de cumplimiento de topes en materia de tasas máximas establecidas por el BCU, según la normativa vigente, no se detectaron operaciones que hubieran perforado los límites establecidos.

Estrés de cartera

El Comité de Riesgos aprobó el ejercicio anual de estrés de cartera que tiene como objetivo poner a prueba la resistencia del Banco en términos patrimoniales y de resultado - a través de la formación neta de provisiones específicas- ante la ocurrencia futura de escenarios de tensión que impliquen un deterioro de la cartera de créditos.

Los resultados obtenidos indican que aún en los escenarios de mayor gravedad el BHU cuenta con holgura patrimonial suficiente.

Riesgo reajuste

Las proyecciones de flujos para 2018-2019 implicó que el Área Finanzas y Mercado de Capitales abordara un análisis de sensibilidad del “riesgo reajuste”. La simulación se orientó a evaluar los posibles impactos en el resultado del BHU de una baja en el valor de los numerarios UR – UI. Las pruebas arrojan resultados positivos antes de impuestos, aún ante escenarios de variación negativa de estas unidades de cuenta.



DESARROLLO: LOGROS CUALITATIVOS

Si bien crecimiento y desarrollo institucional hacen referencia a una clara evolución de la organización, no son términos que deban ser empleados como sinónimos.

Mientras el crecimiento refiere a los resultados cuantitativos de la gestión, como el nivel de rentabilidad, la participación en el mercado, la satisfacción de los clientes, el desempeño de los procesos, etc., el concepto de desarrollo organizacional es más amplio y se asocia a testimonios cualitativos, como la visión estratégica, la cultura organizacional, los valores, los conocimientos y muchos otros aspectos que pueden no ser visibles y tangibles a simple vista.

- **Sistema de Remuneración Variable (SRV): 95,01% de cumplimiento**

El cuadro de mando institucional para el año 2017 proyectó un total de 119 metas sectoriales para el logro de los objetivos estratégicos fijados, que contempla tanto la dimensión de resultados cuantitativos como los aspectos de naturaleza cualitativa.

De dicho conjunto, se seleccionaron 94 para integrar el SRV 2017, 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 2017, el cumplimiento corporativo logrado ascendió al 95,01%, lo que pone de manifiesto un óptimo desempeño institucional, considerando que el 86% de las metas alcanzaron el 100% y el 12% presentó un avance por encima del 80%.

- **Premio Compromiso con la Gestión Pública**

En el marco de las distinciones y galardones que organiza anualmente el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) el BHU enfrentó el desafío de aplicar al Premio Compromiso con la Gestión Pública.

Entre sus objetivos, INACAL impulsa mejorar el desempeño de las organizaciones, promoviendo la mejora continua de su gestión, a través de un sistema de reconocimiento público y, asimismo, generar la toma de conciencia sobre la importancia de la mejora de la gestión como factor competitivo clave.

Sujeto a estas premisas, la presentación del Banco tuvo como finalidad exponer la gestión que se viene desarrollando desde el año 2011 con la creación de valor a través de una gestión competente, sistemática y sustentable en procura de la gestión total de calidad.

Después de llevarse a cabo por parte del equipo evaluador de INACAL una auditoría a la unidad de gestión que involucra a todos los procesos que conforman actualmente el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), el 26 de octubre, en un acto llevado a cabo en las instalaciones del LATU, INACAL dio a conocer la nómina de empresas y organizaciones públicas y privadas que fueron objeto de premios y reconocimientos en cada una de las categorías establecidas: el BHU fue galardonado con el **“Premio Compromiso con la Gestión Pública- categoría Bronce”**.

- **Proyecto Rediseño organizacional**

Una de las metas institucionales para el 2017 refirió a la elaboración e implementación del rediseño organizacional.

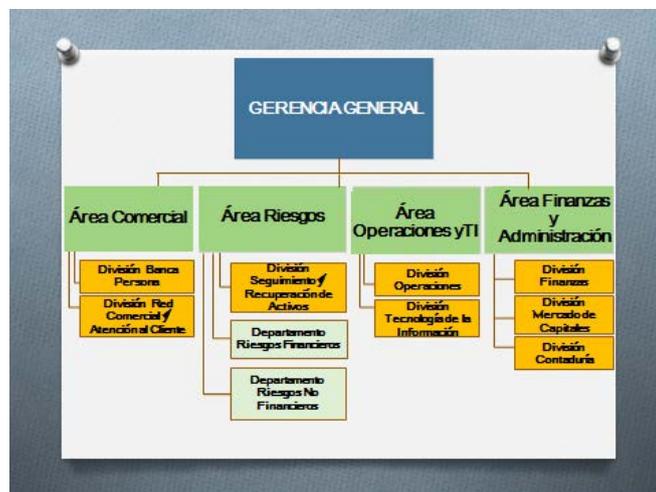
Para dicho trabajo se propuso la contratación de una consultora que apoyara al BHU en su formulación y en la confección del plan operativo que permitiera concretar la implementación del mismo.

Se apuntó a un diseño organizacional capaz de organizar y coordinar los flujos de trabajo en función de la estrategia trazada, de la definición de los procesos y de la óptima distribución de los recursos humanos, para lograr productividad y competitividad.

El objetivo es lograr una implementación exitosa, que minimice los probables conflictos emergentes de un escenario de cambio y, al mismo tiempo, potencie las ventajas y beneficios de recurrir a un nuevo modelo de funcionamiento a partir de las mejores prácticas utilizadas en el resto de la industria financiera.

El equipo de proyecto ofició de contraparte de la consultora a los efectos de asegurar que la propuesta fuera hecha “a medida”, viable y adecuada a las características del propio negocio y a los diferentes aspectos que identifican la realidad institucional en su conjunto.

Al cierre del 2017 el Directorio aprobó las primeras modificaciones a la estructura, estableciendo su entrada en vigencia para el 1º de febrero de 2018.



- **Proyecto Programa de Transformación del Sistema de Información**

En el marco del proceso de modernización y fortalecimiento de la Institución se encomendó a una consultora externa un estudio de factibilidad e impacto del cambio del Sistema Integral de Gestión Bancaria (SIGB).

El trabajo llevado a cabo demostró que el SIGB no proporciona cobertura suficiente a la totalidad de las funcionalidades requeridas para el negocio- en particular del módulo de contabilidad- y que es necesario un cambio integral del mismo, así como su integración con otros sistemas de información que conviven en la Institución.

El estudio recomendó la sustitución del sistema actual mediante un rediseño de magnitud importante de la actual aplicación.

Sin perjuicio de dicho diagnóstico, la consultora alertó sobre la temática “calidad de los datos” en la medida que constituye un aspecto fundamental para lograr un cambio relevante en la gestión del negocio y debe ser priorizado como tal, independientemente de que exista o no un cambio tecnológico en el sistema central.

En consecuencia, el Banco dispuso al cierre del 2017 iniciar un proceso de cambio del SIGB por un nuevo *core* bancario estableciendo el diseño de un proyecto institucional dentro de un programa integral de transformación a cinco años.

- **Proyecto Seguridad de la Información**

En junio de 2017 se conformó un grupo de trabajo sobre riesgo tecnológico y Seguridad de la Información.

Liderado por la Gerencia General, el grupo está integrado por el Área Riesgos, la División Auditoría Interna, la División Informática y la División Planificación Estratégica.

En términos generales, los objetivos fijados tienen por finalidad trabajar junto a todos los funcionarios para fortalecer la cultura de seguridad dentro del BHU y corregir las debilidades identificadas en la materia.

Para el año 2018 se prevé el desarrollo de un proyecto institucional con el objetivo de identificar y proteger los activos de información del Banco para asegurar la continuidad de las operaciones, minimizar los posibles daños y mejorar la eficiencia y las oportunidades de mejora de la gestión.

- **El BHU certifica en calidad según la nueva ISO 9001:VERSIÓN 2015**

En octubre de 2017 el Banco logra adecuar su SGC al cambio de enfoque que introduce la norma ISO 9001 y obtiene la certificación bajo los requisitos de la nueva versión 2015, inclusive en un plazo menor al vencimiento fijado para

setiembre de 2018. Las innovaciones más significativas que introdujo la norma obedecen a los tópicos relacionados a la gestión de riesgos, la gestión del conocimiento, la satisfacción de las partes interesadas, el desarrollo de competencias, la mejora, el compromiso y el logro de resultados esperados.

El SGC actualmente implantado bajo los requisitos de la norma UNIT-ISO 9001:2015 está íntegramente alineado con los objetivos y metas establecidos en el Plan de Negocio 2016-2019.

Está conformado por los procesos de Otorgamiento de préstamos, Recupero, Retenciones, Gestión de Inmuebles, Ejecuciones y rescisiones, Gestión de operaciones de la mesa, Compras, Evaluación del Desempeño, Capacitación, Planificación Estratégica, Mantenimiento Edificio y Apertura de cuentas de YO AHORRO y garantía de arrendamiento.

La elección de promover un sistema de gestión de calidad ha logrado la construcción de un valioso sistema de gestión que hoy infunde convicción, confianza y seguridad y legitima su continuidad para proyectar el futuro desarrollo institucional del Banco.

- **Gestión de Recursos Humanos**

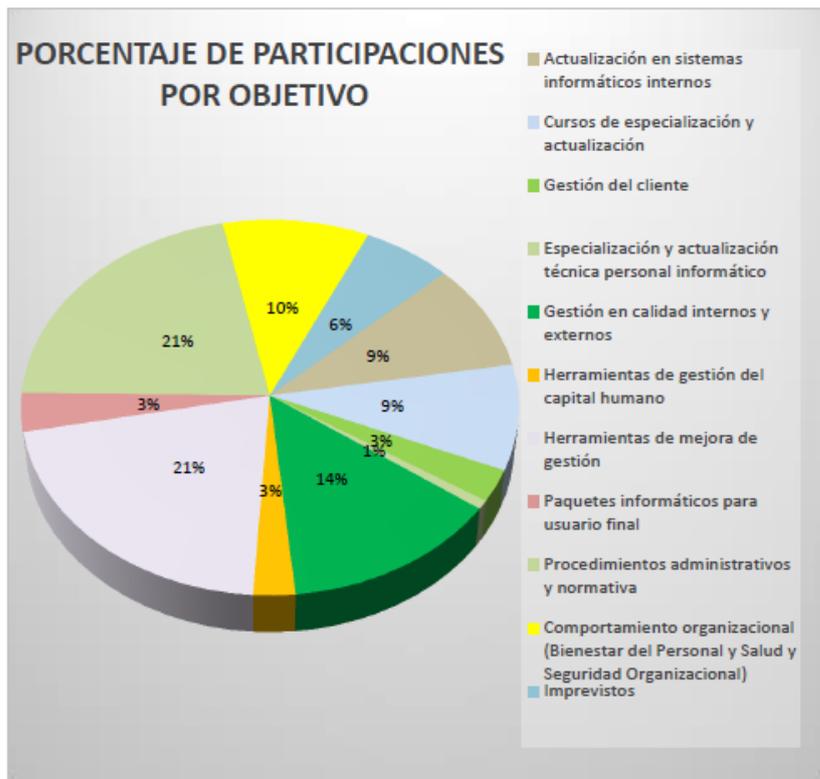
La capacitación es una de los tópicos clave en las políticas de desarrollo del personal y, desde esa óptica, la administración de los recursos humanos

opera de forma integrada para mejorar el desempeño de los funcionarios y la eficiencia de la gestión.

El conocimiento se ha convertido en un factor determinante para el éxito y el crecimiento del negocio y en estos términos es considerado como cualquier otro recurso que exige ser administrado, identificando las formaciones necesarias para llevar a cabo actividades que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

Dentro de las decisiones estratégicamente adoptadas, se dispuso la incorporación en el 2017 del proceso de capacitación al SGC, en la medida que constituye el proceso que permite estructurar y desarrollar los planes y programas para la generación y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y conductas con el fin de contribuir al logro de los objetivos corporativos fijados.

El plan elaborado y cumplido, según las temáticas programadas, tuvo un alcance abarcativo a todas las unidades de la organización.



En paralelo, la División Capital Humano efectuó concursos abiertos para incorporar personal administrativo, profesional y gerencial con especialización en informática, además de un concurso interno para la designación de profesionales contadores.

Se aprobó un nuevo reglamento de ascensos con el cual se desarrollaron los procesos concursales para los cargos de Gerente de División, Jefe de Departamento, Gerente 1 de Sucursal, Ejecutivo 1, Ejecutivo 2 y Administrativo 2. La estructura del escalafón administrativo fue unificada y simplificada mediante la concreción de algunas transformaciones de cargos.

- **Proyecto de Análisis del trabajo en el BHU**

Se abordó una encuesta dirigida a calibrar la gestión del compromiso en los funcionarios, cuya medición muestra por primera vez resultados relevantes en términos de niveles altos de pertenencia, orgullo y afectividad en el Banco.

Surge así la importancia de señalar las diferencias por sexo en la mayor parte de los aspectos evaluados, lo cual a priori, se visualiza como un punto a atender y explorar con mayor profundidad en futuras mediciones.

El trabajo desarrolló un análisis sobre el compromiso y la dinámica particular de trabajo en el Banco, en base no sólo a la encuesta “*on line*” dirigida a todo el personal para conocer la opinión sobre el trabajo cotidiano y su gestión para alcanzar los objetivos, sino que se complementó a través de entrevistas grupales con todos los niveles organizacionales. La lógica del cuestionario estuvo diseñada para obtener información sobre temáticas tales como compromiso, involucramiento, pertenencia, grado de reconocimiento y motivación, entre otros.

Los resultados obtenidos constituyen insumos valiosos para proyectar los planes de mejora que permitirán incrementar los guarismos en los comportamientos que evidenciaron mayores debilidades.

- **Planificación Operativa 2018**

A casi dos años de la elaboración del Plan de Negocio (PN) 2016-2019 en el segundo semestre del 2017 la Alta Gerencia abordó una revisión del FODA institucional para actualizar sus enunciados por el efecto de cambios internos y externos que impactaron en el negocio y condicionan a futuro el éxito de los resultados de gestión.

El Banco cerró su ejercicio proyectando su Plan Estratégico 2018 conformado por el conjunto de objetivos y metas sectoriales alineados al PN 2016-2019, con la respectiva selección de metas que integrarán el SRV 2018 y las correspondientes a la matriz de cumplimiento del SGC.

Sin advertirse señales de cambios profundos en el ámbito económico nacional para el 2018, se proyectó un desempeño institucional que, manteniendo los niveles del 2017 de las variables principales del negocio (la colocación de préstamos, la captación de depósitos y el recupero de los créditos) apuesta a incrementar la calidad y el desarrollo de una gestión profesional bajo firmes principios de orientación al cliente, creación de valor, sustentabilidad y una competente gestión integral de riesgos.

Los compromisos de gestión acordados en oportunidad de aprobarse el presupuesto 2018 se recogieron como metas distintivas de la planificación operativa 2018.



El futuro es cada vez más impredecible, complejo y variable y si bien para muchos esta es una era de cambios, para otros es un cambio de era. “Disrupción” es la nueva palabra adoptada en el ambiente empresarial para sintetizar con exactitud la peculiaridad de la nueva era: rupturas y cambios abruptos a lo existente.

En muchos sentidos en el ámbito financiero se ha considerado que el año 2017 se presentó como un punto de inflexión por los fuertes cambios que introdujo, aunque si bien la mayoría de ellos se venía gestando hace tiempo, la velocidad y la fuerza con que irrumpieron fue mayor a lo esperado.

Los sectores bancario y financiero están siendo testigo de profundos cambios impulsados por las innovaciones en la tecnología, las reformas normativas que alteran los modelos empresariales y el aumento de las expectativas de los consumidores con capacidad digital.

El BHU aspira anticiparse a las necesidades de los clientes y a conocer que es lo que perciben como nuevas propuestas de “valor”. Es prioritario identificar rápidamente lo que en realidad esperan- tanto en necesidades como expectativas- para estar en condiciones de generar mejoras a nivel de productos, servicios, o modelos operativos.

En este escenario, el BHU transita a convertirse en una organización con conductas de innovación, estando dispuesta a transformarse.

Los factores fundamentales para emprender esta transformación se definen como el buen aprovechamiento de la tecnología, el conocimiento e influencia sobre las expectativas de los clientes, la adecuación del modelo de funcionamiento, la preparación de personal calificado y la rápida respuesta al creciente impacto regulatorio.

El horizonte 2018 exige la impostergable modernización y renovación de la estructura vigente, bajo una mirada amplia e integral, enfocada a todos los aspectos que se visualizan como decisivos para el crecimiento y mejora del negocio.

Se distingue un conjunto de “lineamientos de cambio” para avanzar hacia un nuevo modelo de funcionamiento:

- la optimización de la gestión y seguridad de la información
- el desarrollo de procesos de inteligencia analítica que permitan producir información valiosa para la toma de decisiones estratégicas
- la orientación de la estructura organizacional hacia una gestión integral, que contribuya a asociar y concentrar funciones conexas para lograr mayor eficiencia y productividad ante la disponibilidad de recursos limitados

- el impulso de procesos transformadores recurriendo a la aplicación de mecanismos tecnológicos combinados con el talento de los recursos humanos
- el uso de nuevas tecnologías o tecnologías emergentes y la gestión por procesos como temáticas a coordinarse y gestionarse en conjunto, fuertemente relacionadas a la innovación

El nuevo modelo operativo, la renovación tecnológica (Programa de Transformación del Sistema de Información) y la promoción del Sistema de Gestión de Calidad implantado se proyectan como el camino hacia el futuro desarrollo institucional en defensa de un funcionamiento renovado, apuntando a la mejora de la productividad, la eficiencia y la competitividad.

**ANEXO****MISIÓN-VISIÓN**

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

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.*





Ofrecer préstamos competitivos con promoción del ahorro, que faciliten soluciones de vivienda a las familias, mediante procesos ágiles y eficientes, que aseguren el logro de los resultados previstos, apuntando a la calidad de atención y a la transparencia en la gestión, en el marco de los requisitos legales y reglamentarios.

Identificar y comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas a través de una comunicación eficaz y fluida con el objetivo de lograr la satisfacción de las mismas.

Desarrollar la cultura de calidad promoviendo la mejora continua y una efectiva gestión de riesgos, proporcionando al personal políticas, procedimientos y lineamientos para alcanzar los objetivos y la visión del Banco.

Formar líderes que estimulen el compromiso y el desarrollo de las competencias de los funcionarios a través de la inducción, la capacitación y la adecuada gestión del conocimiento.

Optimizar la relación con los proveedores estableciendo especificaciones que aseguren la calidad de nuestros productos y servicios.



POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

El Banco Hipotecario del Uruguay otorga una relevante importancia a la información, para la realización de sus actividades y para el cumplimiento de su rol y misión en la sociedad uruguaya.

La presente política tiene la finalidad de brindar directrices, lineamientos generales y pautas para definir, poner en práctica y mantener un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, alineado a la Misión y Visión del Banco, y al cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes.

La seguridad de la información es el conjunto de lineamientos, manuales, procedimientos y medidas preventivas y reactivas, aplicadas mediante un proceso continuo de gestión y control, para el resguardo y protección de la información, buscando alcanzar y mantener niveles razonables y aceptables de confidencialidad, disponibilidad e integridad de la misma.

Esta política es de aplicación general en el Banco. Todos los funcionarios deberán considerar, respetar y aplicar estas normas. Es extensiva su aplicación al personal temporario, proveedores, corresponsales y terceros que interactúen en los procesos y en la provisión de servicios.

Se consideran activos de la información la totalidad de los procesos, procedimientos, instalaciones e infraestructura tecnológica, tanto lógica como física, considerando

también el propio contenido de la información, en todos sus estados y formatos posibles.

Se establece como política del Banco Hipotecario del Uruguay:

- Asegurar la preservación de la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información.*
- Proteger los activos de la Información, evitando su destrucción, divulgación, acceso, modificación o uso no autorizado.*
- Cumplir con los requerimientos legales, regulatorios y contractuales vigentes.*
- Establecer objetivos relativos a la seguridad de la información en los planes del Banco.*
- Aplicar y considerar las mejores normas técnicas, marcos de trabajo y metodologías para la gestión de la seguridad de la información.*
- Garantizar la protección de los activos de la información, minimizando la exposición a incidentes y el impacto que puedan ocasionar los mismos, mediante una eficaz y oportuna gestión de riesgos.*
- Alcanzar una adecuada capacidad para la continuidad operacional del negocio.*
- Aplicar medidas con criterios de razonabilidad, en cuanto a la relación costo – beneficio, para el establecimiento, ejecución y mantenimiento del Sistema de Gestión.*

- *Establecer responsabilidades específicas para cada función necesaria para la aplicación y mantenimiento de esta política y de sus procedimientos.*
- *Instrumentar medidas para que todo el personal sea responsable de registrar y reportar los incidentes a la seguridad, confirmados o sospechados, siendo conscientes de los perjuicios y sanciones que las violaciones a esta política y a sus procedimientos pueda generar.*
- *Contar con procedimientos y protocolos para la gestión de incidentes de seguridad de la información.*
- *Difundir, publicar y comunicar en forma permanente esta política y las definiciones que integren el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, y poner en práctica planes de capacitación, para alcanzar un alto grado de concientización, conocimiento y compromiso con esta temática.*
- *Establecer canales y procedimientos para asegurar el mantenimiento y permanente actualización y mejora de las definiciones, manuales y procedimientos, con el objetivo de una amplia participación de todos los funcionarios y usuarios involucrados.*

Esta Memoria Anual ha sido aprobada por el Directorio del Banco Hipotecario del Uruguay, en su sesión de fecha 27 de abril de 2018 (Resolución de Directorio N° 0156/2018).