

# **Historia del Banco Central del Uruguay (1967-2016)**

**Medio siglo de desarrollo  
institucional al servicio de la  
estabilidad económica**

*Equipo: Silvana Harriett  
(investigadora responsable)*

*Adolfo Garcé, Milton Torrelli y  
Nicolás Pose*

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO 1: LOS PRIMEROS AÑOS (1967-1974)

#### 1. Evolución institucional

- 1.1 Las primeras autoridades
- 1.2 Construcción institucional
- 1.3 Desafíos institucionales: patrimonio, separación del BROU y aspectos edilicios
- 1.4 Presupuesto y organigrama
- 1.5 Desafíos institucionales: Construcción de capacidades y asesoramiento externo

#### 2. Funcionariado

- 2.1 Procedencia
- 2.2 Cantidad y distribución
- 2.3 Expectativas y oportunidades de carrera

### CAPÍTULO 2: CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL (1974-1989)

#### 1. Evolución institucional

- 1.1 Autoridades y directorios: La estabilidad presidencial como nueva normalidad
- 1.2 Construcción y desafíos institucionales

#### 2. Funcionariado

- 2.1 Dotación y procedencia
- 2.2 Reclutamiento y selección
- 2.3 Hacia la profesionalización del personal del Banco
- 2.4 Oportunidades de carrera
- 2.5 Remuneraciones

### CAPÍTULO 3: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (1990-2002)

#### 1. Evolución institucional

- 1.1 Autoridades y directorios
- 1.2 Construcción y desafíos institucionales: la reestructura

#### 2. Funcionariado

- 2.1 Dotación y procedencia
- 2.2 Condiciones de trabajo y oportunidades de carrera
- 2.3 Remuneraciones y horario de trabajo
- 2.4 La vivencia de la reestructura por los funcionarios

### CAPÍTULO 4: DESARROLLO INSTITUCIONAL (2003-2016)

#### 1. Evolución institucional

- 1.1 Autoridades y directorios
- 1.2 Cambio organizacional, planificación y gestión estratégica

#### 2. Funcionariado

- 2.1 Dotación y procedencia

- 2.2 Estabilidad
- 2.3 Oportunidades de carrera
- 2.4 Remuneraciones

## **CONCLUSIONES**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

El Banco Central del Uruguay es una creación tardía si se lo compara con instituciones similares de la región y del mundo. Nació en 1967 como gajo del BROU, el ente que hasta entonces había tenido a su cargo las funciones banco centralistas, en medio de la tormenta financiera de mediados de la década del sesenta, en un contexto de gran inestabilidad tanto en el plano monetaria como cambiario y de creciente radicalización política, gracias a la reforma constitucional de 1966 y al calor de las ideas desarrollistas movilizadas por la CIDE en el lustro previo. A partir de entonces conoció un desarrollo intenso (más zigzagueante que progresivo, y a menudo asimétrico cuando se compara la capacidad institucional efectivas en sus distintas funciones) incrementando primero su papel en la política económica, especialmente en sus dimensiones monetaria y cambiaria y, más tarde, en la supervisión y regulación del sistema financiero, profesionalizando sus recursos humanos y consolidando de modo notorio su prestigio nacional e internacional.

El contexto económico, político, social, ideológico, tanto nacional como internacional no solamente fue decisivo en el momento inaugural. Lo siguió siendo a lo largo del medio siglo posterior. El movimiento pendular de las ideas económicas (de la regulación al liberalismo, del liberalismo a la regulación) a lo largo de cinco décadas, obligó al BCU a adaptarse a cambios en el entorno. Dos grandes crisis bancarias (1982-1984, 2002-2003) desafiaron fuertemente su capacidad institucional. La peripecia política, es decir, la espiral de violencia en los sesenta y la instauración de un régimen autoritario a comienzos de los setenta, generó tensiones en la naciente institución y en sus funcionarios. Pero el contexto político pesó todo el tiempo, incluso en contextos de convergencia y cooperación. En concreto, la historia del BCU muestra una tensión permanente entre la influencia del contexto político y los reclamos de autonomía técnica. La circulación de distintos elencos de gobierno, tanto durante la vigencia de la democracia como en los años del régimen autoritario, con sus diferentes visiones, preferencias y expectativas, convirtió al BCU en una trinchera especialmente destacada del pleito universal entre técnica y política. La compleja dinámica política de su primera Carta Orgánica sancionada en 1995 ofrece, desde este punto de vista, un testimonio aleccionador.

El BCU que hoy conocemos, esta institución potente técnicamente y prestigiosa socialmente, atravesando estas y otras tensiones, jugó un papel cambiante y de creciente relevancia en la política económica a lo largo de las últimas décadas. No nos proponemos relatar esta historia. Pero queremos aportar un insumo clave para la comprensión del cambiante papel el BCU a lo largo de estas cinco décadas. Para ellos, en este documento vamos a poner la lupa en la construcción institucional propiamente dicha, es decir, en la dinámica de la institución en tanto organización. Pero ninguna institución está hecha, solamente, de normas y resoluciones. Tan importante como ellas son sus funcionarios y afectos, sus recuerdos y tradiciones. Por eso, hemos dedicado una parte muy importante del trabajo de investigación en el que se apoya este texto al rescate de los principales procesos y protagonistas de cada etapa del proceso de construcción institucional. Como se verá, a lo largo de estas páginas aparecen testimonios de actores y testigos de esta historia, especialmente de jerarcas y funcionarios. La opción por este enfoque multidimensional implicó apelar a una amplia batería de fuentes, desde memorias y actas de directorio, a entrevistas con funcionarios, pasando por documentos internos, actas parlamentarias, archivos de prensa, fuentes secundarias y estadísticas económicas.

## CAPÍTULO 1

### LOS PRIMEROS AÑOS (1967-1974)

La creación del BCU es producto de la convergencia de dos procesos, uno en el plano de las ideas y el otro en el plano de los hechos económicos. El primero refiere al auge de las ideas desarrollistas, con su característico énfasis en la planificación y el dirigismo. En este sentido, el BCU reconoce su origen en la CIDE, más allá de numerosos proyectos previos que se remontan a las discusiones de la década del treinta. Asimismo, su construcción se vincula claramente a la creciente influencia de algunos expertos, como Enrique Iglesias, que jugaron un papel crucial en los debates económicos de la época. El segundo proceso remite a la crisis financiera de 1965, que erosionó fuertemente el prestigio y la posición del Banco de la República, al tiempo que consolidó en diferentes actores la convicción de que era necesaria una entidad dedicada exclusivamente a las funciones bancocentralistas. La convergencia de estos dos procesos cuajó en un contexto político de crisis, en el que las discusiones se centraron en los alcances de la autoridad de gobierno, el cuestionamiento al Poder Ejecutivo colegiado y la necesidad de incrementar la eficiencia para resolver los problemas que acuciaban a la sociedad. Estos asuntos, reflejados en la discusión de la reforma constitucional, eclipsaron el debate sobre otros aspectos relacionados al gobierno de la economía. El trabajo de la CIDE sumado a la crisis de 1965 -así como la fuerte posición del BROU hasta ese momento- explica por qué la creación del BCU se verificó en ese momento y no antes; la crisis política ayuda a entender por qué una transformación institucional tan relevante y polémica pasó, en ese momento, relativamente desapercibida.

El BCU nació en un contexto de fortísimas presiones políticas, económicas y sociales. Durante sus primeros años, el país vivió en un estado de crisis casi permanente. En 1967 retornó al poder el Partido Colorado, tras el pasaje de dos administraciones nacionalistas. Simultáneamente, se reinstauraba en Uruguay el Poder Ejecutivo unipersonal, tras doce años de gobiernos colegiados. Los desafíos que afloraban en distintas dimensiones de la vida nacional llevaron a las élites políticas uruguayas al convencimiento de que se requería de una rápida capacidad de respuesta por parte del poder gubernativo: el estancamiento económico, la crisis financiera, la intensificación de la movilización social y la aparición de la guerrilla urbana demandaban, de acuerdo a esta percepción, expedición y firmeza más que deliberación y debate.

Sin embargo, ni la rotación partidaria ni las modificaciones constitucionales trajeron la calma anhelada. A fines de la década del 60 Uruguay veía como la violencia política adquiría magnitudes crecientes, la actividad económica no prosperaba, los procesos inflacionarios devoraban el poder adquisitivo de los trabajadores, las movilizaciones sindicales y estudiantiles se intensificaban y, en términos globales, las relaciones sociales se tensaban a niveles previamente desconocidos. La muerte del presidente Óscar Gestido trajo consigo la asunción de su vicepresidente, Jorge Pacheco Areco, que gobernó con un estilo confrontativo alimentando, más allá de intenciones, la polarización que minó las bases de la poliarquía uruguaya. Al mismo tiempo, el sistema de partidos procesaba fuertes y profundas transformaciones, en tanto la aparición del Frente Amplio supuso el primer desafío significativo al bipartidismo tradicional en 150 años. Y mientras tanto las Fuerzas Armadas, tradicionalmente al margen de los procesos políticos, adquirían posiciones de poder crecientes.

En este marco, el BCU comenzaba a dar sus primeros pasos, con la presión de procurar la estabilización de los precios, reformar el sistema financiero y contribuir a la reactivación de la actividad económica. El banco que conocemos hoy, con reconocidas destrezas técnicas y elevada capacidad de influencia en la política económica, dista enormemente del de aquellos inicios. Los

comienzos del BCU nos muestran un organismo que tuvo que construir sus capacidades prácticamente desde cero. Si bien fue heredero del Departamento de Emisión del BROU, el nuevo banco nació sin una legislación que delimitara claramente sus competencias, sin una sede propia y virtualmente sin funcionarios. Para agravar las cosas, el acumulado de experiencia de cómo crear y desarrollar un banco central era extremadamente escaso en el país. Durante este período inicial, que hemos delimitado entre 1967 y 1974, el nuevo organismo fue progresivamente asumiendo nuevas funciones y desarrollando capacidades institucionales. Hacia fines de 1974, cuando el país se embarcaba en un verdadero giro en su orientación económica, el BCU ya contaba con un acumulado funcional e institucional que le permitió tener otra voz.

## **1. Evolución institucional**

### **1.1 Las primeras autoridades**

Tal y como mandataba la Constitución, el BCU entró en funciones con el inicio del nuevo gobierno, asumiendo las funciones previamente ejercidas por el Departamento de Emisión del BROU. Lo hizo, específicamente, el 3 de marzo de 1967. Sin embargo, puesto que la nueva institución había sido creada bajo la figura de ente autónomo, y dado que de acuerdo al art. 187 de la Constitución la designación de los directores de entes autónomos requiere de la venia del Senado, el Directorio propuesto por el Poder Ejecutivo no pudo comenzar su gestión al mismo tiempo que los inicios del banco se echaban a andar.

Por ello, mediante decreto del 2 de marzo de 1967, el Poder Ejecutivo designó de forma interina como directores del BCU a los miembros del Directorio del BROU. Así, el primer Directorio de la nueva institución se conformó con los siguientes integrantes: Dr. Daniel H. Martins (presidente), Dr. Guillermo Stewart Vargas (vicepresidente), Esc. Ledo Arroyo Torres (vocal) y Cr. Casimiro Etchevarren (vocal). En su discurso de institución del Directorio Provisorio, el Ministro de Hacienda de la época, Ing. Carlos Vegh Garzón, explicaba la situación de la siguiente manera:

El Gobierno del General Gestido ha entendido que, en vista de la entrada en funciones del Banco Central creado por la nueva Constitución de la República, y ante la imposibilidad de obtener de inmediato la venia del Senado para nombrar su Directorio, debía adoptar una solución de emergencia, y ha contado para ello con la buena voluntad del actual Directorio del Banco de la República para que interinamente se haga cargo de la situación (Acta de Instalación del Directorio Provisorio, citado en Seguí y Natero 1985 s/pág).

Seguidamente, explicaba el motivo de la decisión:

Se adoptó esta solución como la más conveniente y de manera de no causar alarma, principalmente en el exterior (idem).

Para luego aclarar:

Es ésta una solución prevista en la Constitución, no una intervención (idem).

Así y todo, como reconoció en su discurso el propio ministro, contarían para esta tarea con el apoyo de los futuros presidentes del BROU y del BCU, Dr. De Brum Carvajal y Cr. Enrique Iglesias respectivamente. Y en los hechos, de acuerdo a diversos testimonios, la tarea de Iglesias comenzó antes de su asunción formal, a tal punto que la propia casa del futuro presidente se convirtió en el lugar habitual de trabajo de aquellos que en poco tiempo estarían liderando la construcción de la novel institución.

Finalmente, y tras la venia del Senado, el 16 de mayo de 1967 el Directorio presidido por Iglesias entró en función. Lo integraron, además, el Cr. Juan M. Bracco (vicepresidente), Sr. José Guntin García (2° vicepresidente) y Sr. Raúl Acosta y Lara (vocal) como representantes del gobierno, y el Sr. Daniel Rodríguez Larreta (vocal) como representante de la oposición.

La designación de Iglesias significó un fuerte impulso para el nuevo banco como consecuencia tanto de su prestigio nacional e internacional como de su significativa contribución al frente de la Comisión de Inversiones y Desarrollo Económico (CIDE). Sin embargo, el BCU nació en un período de fuertes y profundas tensiones políticas, económicas y sociales. En este contexto, procurar el control de la inflación, sanear el afectado sistema financiero y asegurar las condiciones para superar el estancamiento económico del país, eran tareas titánicas que el nuevo banco debía encarar. A menos de dos años de asumir, y entre medio de acusaciones políticas por la *devaluación de la infidencia*, Iglesias renunció a la presidencia del BCU, inaugurando una época de sucesiones tempranas de presidentes y Directorios que atravesará todo el período.

#### ***Recuadro 1: la devaluación de la infidencia y la renuncia del Cr. Iglesias***

*El 29 de abril de 1968 el gobierno uruguayo anunció un nuevo valor del dólar respecto al peso, devaluando así la moneda nacional. Sin embargo, un día antes el diario BP Color se adelantó al gobierno y ya publicó el nuevo tipo de cambio que se habría de anunciar al día siguiente. Este hecho le valió a la medida el rótulo de “la devaluación de la infidencia”, por la referencia al infidente que había filtrado esta información reservada a la prensa. Y como era de esperarse, el suceso no pasó desapercibido por el sistema político. Durante los meses siguientes el tema fue tratado por el Senado, que recibió un informe elaborado por el Banco Central y que contaba con el respaldo del ministro de Economía, el Dr. César Charlone. Sin embargo, el Senado estimó necesario instalar una Comisión Especial “para investigar el proceso que originó la devaluación y las denuncias de infidencias ocurridas”<sup>1</sup>, lo que se leyó como una censura a la actuación de los integrantes del equipo económico. Tras la presentación de las conclusiones de la investigadora, con las que no concordaba<sup>2</sup>, Iglesias decidió renunciar.*

## **1.2 Construcción institucional**

La construcción institucional del BCU en sus inicios no fue, por cierto, nada sencilla. Además de las tensiones políticas, económicas y sociales que atravesaban al gobierno, a las instituciones del Estado y al sistema financiero, el banco se enfrentaba a la ausencia de normativas específicas que facilitarían su gestión. Pues con la excepción de las disposiciones constitucionales que le dieron vida, el banco carecía de regulaciones específicas que determinarían sus competencias (normas que, de acuerdo a la Constitución, debían ser elaboradas por el legislador). Por ello, el principal soporte legal e institucional con que contó fue aquel heredado del Departamento de Emisión del BROU, ya que la disposición transitoria H señalaba que hasta que no se aprobase la ley especial del Banco Central, las funciones del banco serían las desarrolladas hasta el momento por dicho departamento. Para ponerlo gráficamente, el BCU nació sin carta orgánica, local, mobiliario para el desarrollo de sus tareas ni funcionariado propio.

---

<sup>1</sup> El Bien Público, 18 de mayo de 1968.

<sup>2</sup> El Día, 5 de julio de 1968.

## **Recuadro 2: del Banco Central de la República al Banco Central del Uruguay**

*La Constitución de 1967 denominó al banco central como Banco Central de la República. Sin embargo, esto resultaba inconveniente por al menos dos motivos. Por un lado, invitaba a confusiones con el Banco de la República, nombre comúnmente utilizado por los uruguayos para referirse al Banco de la República Oriental del Uruguay. Y, por el otro, la no inclusión del vocablo Uruguay podría generar dificultades comunicativas en el ámbito de las relaciones internacionales, puesto que la mayoría de los países del mundo cuentan con bancos centrales y por ende utilizan los nombres de sus Estados para distinguirlos (Delpiazzo 1998: 47). Por ello, mediante la Ley N° 13594 de 1967 el legislador rebautizó al organismo como Banco Central del Uruguay, solución que desde el punto de vista estrictamente legal, de acuerdo a Delpiazzo (1998), es inconstitucional, en tanto una ley no puede modificar la Constitución, pero que a todas luces resultó evidentemente práctica.*

Ante la falta de un espacio propio, el novel Directorio presidido por Iglesias celebró su primera sesión en la sede del BROU, y su segunda sesión en el despacho del Director de Planeamiento y Presupuesto, en el Palacio Estévez<sup>3</sup>. En ella tomó su primera decisión, que fue designar a dos funcionarios que serían claves en el desarrollo posterior de la institución tanto por las características de ambos cargos como por los perfiles específicos de las personas designadas: al Dr. Juan César Pacchiotti como Secretario General y al Cr. Mario Bucheli como Gerente General. El primero se desempeñaba anteriormente como Secretario Letrado del BROU, y el segundo como Asesor Económico de la misma entidad. En el contexto de directorios de integración cambiante, los largos años de permanencia de estos funcionarios en los cargos mencionados fue un factor de estabilidad que coadyuvó decisivamente a la construcción institucional. El Directorio tenía preparadas además otra serie de decisiones, pero dada la ausencia legal mencionada solo pudo dar lugar a aquellas que se enmarcaban en las competencias del viejo Departamento de Emisión. Esto le valió un titular de prensa que grafica los arduos inicios del banco: “Será Restringida Inicialmente la Función del Nuevo Banco Central”<sup>4</sup>.

Uno de los principales desafíos enfrentados al inicio, desde el punto de vista institucional, fue la elaboración y aprobación de una carta orgánica que dotara a la institución con las competencias necesarias para el completo desarrollo de sus funciones. El primer borrador terminó de confeccionarse aproximadamente al año del nacimiento del banco<sup>5</sup>, bajo la conducción de la Asesoría Legal comandada por el Dr. Carlos Maggi (abogado, escritor de ensayos y obras de teatro, integrante de la “generación del 45”) y “con la colaboración de la totalidad de los gerentes del propio banco, algunos técnicos y funcionarios del Banco de la República y la visita de varias misiones de expertos en aspectos económicos o jurídicos enviados por el Fondo Monetario Internacional a tal efecto” (Banco Central del Uruguay 1975: 13). Sin embargo, recién en octubre de 1970 se elevó el primer proyecto al Parlamento. El diario El Día narraba este proceso de la siguiente manera:

“Como es sabido, el Banco Central (...), máxima autoridad monetaria del país, carece aún de Carta Orgánica y la mayoría de las facultades que ejerce han tenido que ser determinadas por

---

<sup>3</sup> El Día, 17 de mayo de 1967.

<sup>4</sup> Ídem.

<sup>5</sup> De acuerdo al diario Acción, que el 5 de marzo de 1968 anunciaba que la carta orgánica del BCU estaría pronta en los próximos días.



decretos del Poder Central. Su Directorio elevó el proyecto de Carta Orgánica al Ministerio de Economía cuando éste estaba a cargo del Dr. César Charlone y desde entonces aguardaba la resolución del Ejecutivo, que recién va a producirse ahora. Explicó el Dr. Malet (ministro de Economía de la época) que mientras su antecesor en el Ministerio era partidario de enviar el proyecto al Parlamento tal como lo estructurara el Banco, él opina que la iniciativa debe compartirla el gobierno, ya que se trata del instituto bancario fundamental (...). Consecuentemente, el titular de Economía estudió detenidamente la Carta propuesta por las autoridades del Central (...) y le introdujo diversas modificaciones y complementos.”<sup>6</sup>

Así y todo, la iniciativa naufragó en el Parlamento. La falta de acuerdo entre ambos poderes determinará que el período bajo análisis se cierre sin la aprobación de una carta orgánica para el BCU. En cambio, el banco se desarrollará durante estos años con la noción de “*carta orgánica invisible*”, expresión recogida en las propias memorias de la institución (Banco Central del Uruguay 1972: 29), que refiere a las diversas leyes, decretos y resoluciones, algunas heredados de la época del Departamento de Emisión y otras sancionadas ya con el banco en funcionamiento, que pautaban las atribuciones y competencias del organismo.

### ***Recuadro 3: el proyecto de Carta Orgánica redactado en verso***

*Las dificultades para conseguir la aprobación de la carta orgánica en el Parlamento obligaron al Dr. Maggi, encargado de la Asesoría Jurídica, a proponer y ajustar sucesivas versiones. Tan es así, que el Dr. Hebert Bagnoli recuerda lo siguiente: “En una de las oportunidades yo estaba un poco apenado por la no aprobación de una versión de la carta orgánica, y le manifesté mi decepción al Dr. Maggi. El me miró y me dijo no te preocupes Chiquito –como se refería a mí, tal vez porque me conocía desde los 15 años-, la próxima la hago en verso. Nosotros recibíamos unas carteras, en donde los abogados nos enviaban a los funcionarios de la Asesoría Jurídica todos los borradores que después nosotros teníamos que pasar a máquina en la tarde, que eran los dictámenes, los escritos judiciales, etc. Al día siguiente venía allí un sobre dirigido a mí, y yo lo abro y efectivamente tenía el borrador de los primeros diez artículos en verso, en cuartas y en octavas, como se harían en una murga...”<sup>7</sup>*

### **1.3 Desafíos institucionales: patrimonio, separación del BROU y aspectos edilicios**

Otros desafíos centrales enfrentados por la nueva institución tuvieron que ver con la constitución de su patrimonio, la separación del BROU y los aspectos edilicios. Siguiendo a Delpiazzo (1998: 67), el artículo 20 de la Ley N° 13608 del 8 de setiembre de 1967 dispuso que el capital inicial del BCU estuviera constituido con los aportes que el Estado haya realizado hasta esa fecha en los organismos de crédito internacional en los que tuviera participación, y con las utilidades líquidas que el Directorio resolviera capitalizar. Posteriormente, las distintas medidas de política económica y comercial de los sucesivos gobiernos hicieron variar el patrimonio del banco, que llegó a estar en ocasiones seriamente comprometido. Y, a la vez, exigieron que el organismo emprendiera diversas misiones y negociaciones internacionales en búsqueda de fondos y refinanciamientos, como la desarrollada por Iglesias con Argentina en enero de 1968<sup>8</sup>, la emprendida por Bucheli con el FMI

<sup>6</sup> El Día, 6 de octubre de 1970.

<sup>7</sup> Extraído del homenaje al Dr. Carlos Maggi realizado en las IV Jornadas de Derecho Bancocentralista, Montevideo, 28, 29 y 30 de setiembre de 2015.

<sup>8</sup> Extra, 15 de enero de 1968.

en febrero de 1968<sup>9</sup> o la ejecutada por Pacchiotti de nuevo con el FMI y con otros bancos estadounidenses en agosto de 1968<sup>10</sup>, misiones éstas no asociadas al Banco, sino al país.

Tampoco fue sencilla la separación del BROU. Además de la cuestión del funcionariado, que se tratará posteriormente, ambas instituciones debían abordar la separación de los activos. La negociación, recordada por ex – funcionarios como “dura”, abarcó aspectos que iban desde los lingotes de oro hasta el acervo cultural representado por la biblioteca.

En 1968, a un año de creación del BCU, el diario Acción presentaba del modo siguiente su visión de la relación entre los organismos:

“Comienza una humana y natural «guerra de boutique» entre ambas instituciones, que a esta altura del proceso debe resolverse definitivamente en beneficio de ambas y fundamentalmente del país. El Banco Central aún no tiene local y evidentemente no puede irse de la ciudad vieja. No tiene tesoro y nadie puede pensar que manejando el pasivo y el activo del Estado pueda ocupar otro que el edificio del BROU, imposible de igualar y del cual el Banco Central no tiene ni llave. El Banco Central aun no maneja las cuentas fundamentales, ni la totalidad de las funciones de la Mesa de Cambios, ni posee todos los funcionarios que necesita (...) Mientras tanto el BROU se empeña –por factores que todos comprendemos, pero que el país no puede tolerar- en actuar como el perro del hortelano.”<sup>11</sup>

La separación seguía postergada a octubre de 1970, cuando el diario El Día informaba que se entraba en la recta final de las negociaciones<sup>12</sup>. El punto de principal discrepancia, recuerdan losex funcionarios, era la división de las reservas. Finalmente, tras alcanzar un acuerdo, el BCU envió a sus funcionarios a retirar las barras de oro. Entre ellos se encontraban los escribanos, quienes debían labrar las actas correspondientes. Uno de ellos, consultado al respecto, recuerda en tono jocoso que al pesarlas en una balanza electrónica, ninguna pesaba lo mismo. Así y todo, por fin, la separación de bienes pudo consumarse.

Otro capítulo aparte lo constituyó el aspecto locativo y el mobiliario. Como se ha mencionado, en sus inicios el BCU no contaba con local propio. Por ello, y para otorgar visibilidad a las autoridades de la naciente institución, el presidente de la República Gestido asignó al presidente Iglesias un despacho en el Palacio Estévez –ex Casa de Gobierno-, que hasta 1966 había sido ocupado por uno de los nueve consejeros de gobierno<sup>13</sup>. Igual procedimiento siguió con el director por la oposición, Rodríguez Larreta. Los tres directores restantes, permanecieron en despachos de la sede central del BROU. Las sesiones de Directorio, por otra parte, tenían lugar en la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, unidad ejecutora creada junto con el BCU por la Constitución de 1967.

Las oficinas del banco funcionaban, mientras tanto, en diferentes locales. Algunas secciones, como la jurídica y la administrativa, se mantuvieron en la sede central del BROU. Mientras que otras se establecieron en locales de los bancos liquidados tras la crisis financiera de 1965. Hasta la cuestión

---

<sup>9</sup> Primera Hora, 22 de febrero de 1968.

<sup>10</sup> Acción, 5 de agosto de 1968.

<sup>11</sup> Acción, 5 de marzo de 1968.

<sup>12</sup> El Día, 5 de octubre de 1970.

<sup>13</sup> Entre 1959 y 1966 el Poder Ejecutivo fue integrado por un colegiado compuesto de nueve miembros. El 1° de marzo de 1967, con la asunción de Gestido, se volvió al Poder Ejecutivo unipersonal.

del mobiliario era un desafío: muchas oficinas no contaban con escritorios, sillas, máquinas de escribir y otros muebles básicos. Las dificultades operativas eran, por tanto, evidentes.

Entre 1967 y 1971 se manejaron distintas alternativas locativas para el BCU. Por ejemplo, a inicios de 1968 el diario Acción proponía que el BCU pagara al BROU los fondos necesarios para terminar el edificio de la Plaza Treinta y Tres (actual Agencia 19 de Junio del BROU) y se quedase con la sede del BROU en la calle Misiones<sup>14</sup>. Y ya a mitad del mismo año, al constatar la falta de avances, reclamaba en todo desesperado: “El Banco Central tiene que ser un Banco Central. No puede vivir como un gitano, sin casa. Hay que instalarlo en algún lugar. En una carpa en la Plaza Independencia, si es preciso, pero instalarlo en algún lugar”<sup>15</sup>.

Al año siguiente, el diario El Día informaba:

Desde hace tiempo, el Central procura concretar la obtención de un local propio y últimamente al propósito de instalarlo en el edificio que fuera del ex Hotel Nogaró (actual sede del Ministerio de Transporte y Obras Públicas), frente a la plaza Matriz, se le cruzó otro proyecto propugnando sacarlo de la Ciudad Vieja para desplazar algo de la función bancaria principal del país hacia el barrio del Cordón, sobre la Av. 18 de Julio. Esta idea cuenta incluso con la elección de un moderno edificio recientemente construido<sup>16</sup>.

Sin embargo, ninguno de estos proyectos se concretó. Recién en el año 1971 el BCU adquiriría su local, en la intersección de las calles Paysandú y Florida, que conserva hasta la actualidad. Allí se construía un edificio que, desde su planta baja al tercer piso, sería el local de la Caja de Jubilaciones Bancarias. Y del cuarto al onceavo, se alojarían escritorios para alquiler y venta a particulares. Pero la Caja Bancaria se encontraba en serias dificultades financieras, con un pasivo compuesto, entre otras cosas, por deudas con el BROU. Por eso el BCU canceló la deuda de la Caja con el BROU, y adquirió de esta forma el edificio. El 13 de octubre de 1971 se produjo la mudanza, que realizaron los propios funcionarios de la institución. Y al otro día, el diario El País informaba del suceso de la siguiente manera:

Conferencia de prensa ofrecida por el directorio del Banco Central con motivo de haberse cumplido la primera jornada de labor en el flamante edificio de 11 pisos ubicado en Florida y Paysandú. El presidente del cuerpo ejecutivo, Dr. Jorge Echevarría Leunda, destacó que el nuevo edificio permite unificar la totalidad de los servicios que presta la institución. (...) Los cuatro años que ya quedaron atrás, desde la fundación del Banco, marcaron una etapa de labor en condiciones precarias y nada funcionales. En lo sucesivo la atención del público podrá efectuarse decorosamente y el funcionariado podrá cumplir su trabajo en óptimas y variadas formas de comodidad.<sup>17</sup>

Más allá de algunas pequeñas disfuncionalidades, como el insuficiente tamaño del tesoro, pensado para una caja profesional y no para alojar las reservas de un banco central, lo cierto es que la adquisición del edificio en cuestión significó un hito en la consolidación institucional del BCU. Uno de los mayores obstáculos para una adecuada gestión del nuevo banco había sido superado.

---

<sup>14</sup> Acción, 5 de marzo de 1968.

<sup>15</sup> Acción, 1 de julio de 1968.

<sup>16</sup> El Día, 5 de octubre de 1970.

<sup>17</sup> El País, 14 de octubre de 1971.

#### **Recuadro 4: Un edificio moderno en un contexto con peso histórico**

*Valorado como un “edificio de muy buena construcción y proporciones, ejemplo de una concepción arquitectónica y urbanística moderna”, el del BCU presenta características ajenas a las de su entorno en la Ciudad Vieja, un tramo de construcciones más bajas al que se incorpora a través de un basamento recortado de su cuerpo principal y de un espacio público de acceso que contribuye a jerarquizarlo. Diferenciado por su altura – cuarenta metros, catorce pisos- y volumen, se desarrolla en doce niveles y dos subsuelos, con fachadas que se organizan en bandas horizontales que alternan llenos y vacíos en forma repetitiva, con el hormigón armado como base de su sistema constructivo. La presencia de elementos arquitectónicos verticales contribuye a mejorar la articulación visual de las distintas partes de un edificio que, según las fuentes consultadas, contribuye a calificar el tramo en que se encuentra emplazado.*

*Los autores del proyecto original fueron los arquitectos Lucas Ríos y Alejandro Morón, en tanto la empresa Butler, Zaffaroni y García Otero fue la encargada de la construcción original. Su exterior ha permanecido sin modificar, mientras que el interior, caracterizado por la presencia de materiales de muy buena calidad, ha experimentado transformaciones leves.*

*Con ocasión del Día del Patrimonio, el BCU ha abierto sus puertas para mostrar al banco desde diferentes perfiles, referidos a los aspectos histórico, numismático, artístico y de educación económica y financiera. La Sala de Sesiones del Directorio, la Galería de Retratos de los Presidentes desde 1967, la exhibición de los Premios Figari otorgados por el BCU a artistas nacionales y el Museo Numismático han sido de los puntos destacados en esta apertura de la institución al público.*

Fuente: <http://inventariociudadvieja.montevideo.gub.uy/padrones/4862>

[http://www.bcu.gub.uy/Comunicaciones/Paginas/Patrimonio\\_2014](http://www.bcu.gub.uy/Comunicaciones/Paginas/Patrimonio_2014)

#### **1.4 Presupuesto y organigrama**

El BCU de marzo de 1967 presentaba una estructura organizacional y un presupuesto prácticamente idénticos al del Departamento de Emisión del BROU. Por ende, otro de los desafíos de la nueva institución fue generar, y que le aprobaran, un presupuesto propio. A inicios de 1968 el Directorio se embarcó en esta tarea, proponiendo una modificación que incluso reducía el monto total de gastos. No obstante, no tuvo éxito. De acuerdo al diario Extra, la iniciativa planteaba prescindir de fondos asignados a la compra de un inmueble y de mobiliario, así como reducir algunos sueldos y no ejecutar ciertas contrataciones. Sin embargo, las medidas de reducción de sueldos no se podían aplicar de acuerdo a las exigencias del Presupuesto por Programas -instaurado por la Constitución de 1967-, por lo que el Directorio tuvo que rever su posición y enviar una nueva versión del presupuesto heredado por la institución<sup>18</sup>.

Así y todo, producto de la progresiva ampliación de sus competencias y de los nuevos desarrollos funcionales, el BCU comenzó a crecer, desarrollando departamentos a partir de capacidades existentes en el BROU –como Investigaciones Económicas-, absorbiendo otras dependencias estatales como la Dirección de Crédito Público del Ministerio de Hacienda, y creando departamentos y asesorías auxiliares como Personal, Administrativa, Auditoría y Jurídica.

<sup>18</sup>

Extra, 2 de marzo de 1968.

Y finalmente, en 1970, el Directorio consigue aprobar el denominado *presupuesto del despegue* o, en otras palabras, el primer presupuesto alejado de la herencia del BROU. Aunque no sin antes atravesar una fase de controversias e interrogantes. Según reportaba el diario El Día, el Ministerio de Economía estudió cuidadosamente el proyecto de presupuesto, puesto que había generado discrepancias al interior del Poder Ejecutivo por apartarse del marco general que éste había establecido para las instituciones autónomas. A lo que las autoridades del BCU respondían que se justificaba por tratarse de un banco nuevo, que había nacido sin presupuesto ni ley orgánica, y manejándose con funcionarios que había tomado del BROU<sup>19</sup>.

Ahondando en las características del proyecto, la nota de prensa de El Día describe que se trataba del primer presupuesto hecho con un ordenamiento orgánico. Y, además, que ajustaba los salarios de los funcionarios de acuerdo al proyecto de estatuto del funcionario, que aun pendía de aprobación. Específicamente, señala que el nuevo régimen permitía aumentar las retribuciones de los técnicos de mayor jerarquía evitando así la fuga de personal calificado a la banca privada, donde los sueldos eran más elevados<sup>20</sup>. A todo esto, cabe agregar que el nuevo presupuesto habilitó al organismo a empezar a reclutar nuevos técnicos. En definitiva, otro obstáculo en la construcción institucional había sido salvado. Con todas estas evoluciones y transformaciones, en los primeros años de la década del 70 el organigrama del BCU lucía aproximadamente de la siguiente manera<sup>21</sup>:

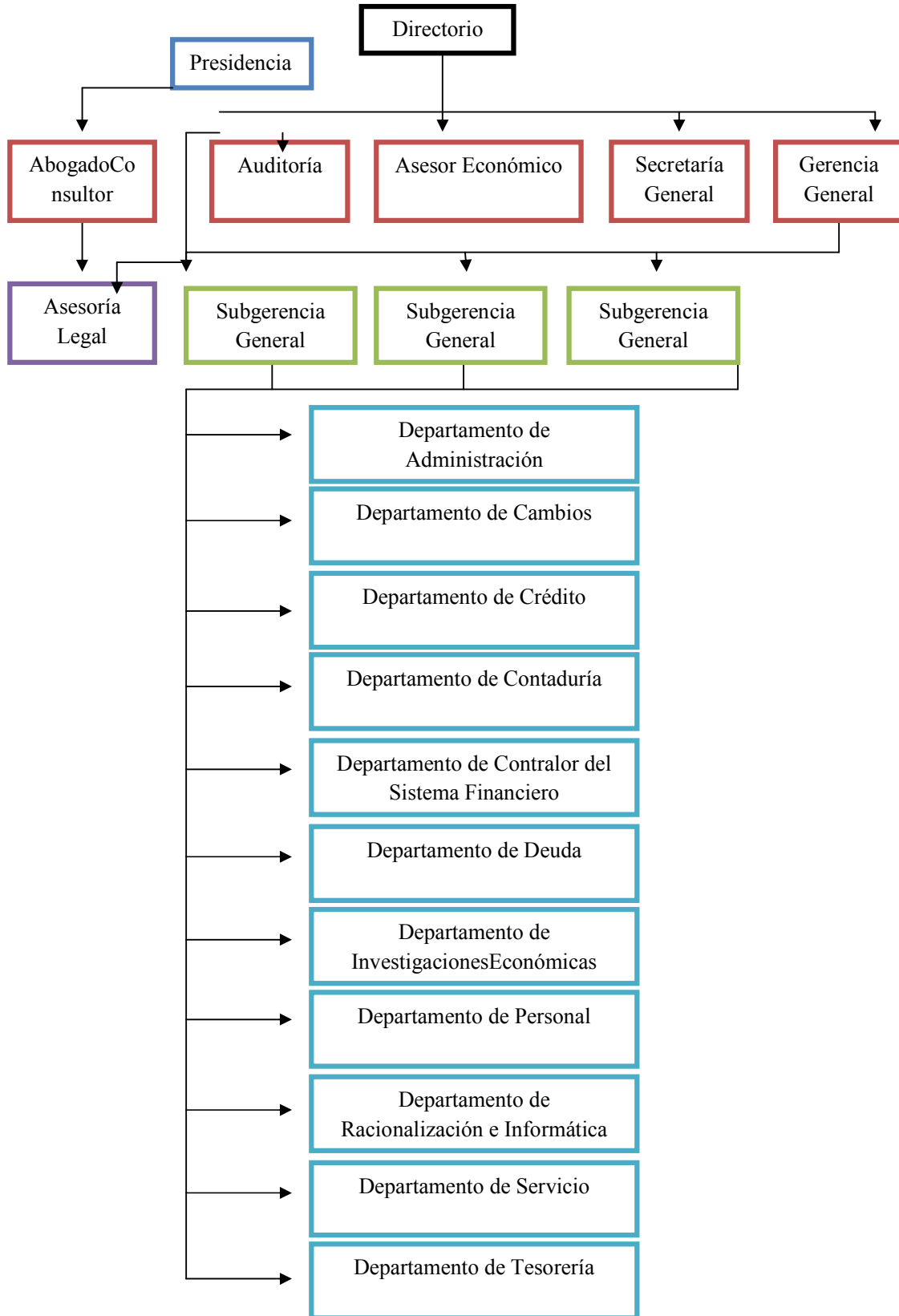
---

<sup>19</sup> El Día, 27 de agosto de 1970.

<sup>20</sup> Ídem.

<sup>21</sup> Cabe enfatizar en que se trata de una construcción aproximada, pues no existen registros de la época que muestren la composición exacta del organigrama.

**Figura 1: Organigrama aproximado del BCU a inicios de la década del 70**



Fuente: elaboración propia

## 1.5 Desafíos institucionales: construcción de capacidades y asesoramiento externo

Para una nueva institución llamada a cumplir funciones tan relevantes y, en ocasiones, sujetas a polémicas, como las bancocentralistas, era de primordial importancia el desarrollo de un potente *knowhow*. Puesto de otro modo, el BCU debía construir una legitimidad técnica que le permitiera posicionarse efectivamente como el banco de bancos e influir con mayor capacidad en la vida económica y política del país. Por ello, desde el inicio, una de las preocupaciones centrales de los elencos directivos fue la construcción de capacidades institucionales.

No obstante, como ya hemos repasado, el BCU nació desde el punto de vista institucional en una objetiva situación de debilidad. Tal es el caso que una de las tareas primordiales que debieron encarar los primeros Directorios, con el apoyo de los altos cargos funcionales, fue la sistematización de las distintas normativas dispersas en el sistema jurídico nacional que hacían al quehacer del banco. Así, por ejemplo, en la introducción de la memoria 1969/1970 el organismo anunciaba que “hacia 1969 culmina en el Banco Central el estudio de las leyes fundamentales tendientes a reestructurar su organización y a perfeccionar la regulación del sistema financiero nacional” (Banco Central del Uruguay 1975a: 13). Y en 1974 publicaba su “Recopilación de normas sobre comercio exterior y cambios” (Banco Central del Uruguay 1975b: 12). Evidentemente, la falta de una carta orgánica explica en buena medida la necesidad de abordar estas dificultades.

Otro plano de construcción de capacidades fue en el control del sistema financiero. La crisis bancaria de 1965 y la incapacidad del Departamento de Emisión del BROU de ejercer una efectiva fiscalización, contribuyeron decisivamente a la creación del BCU. E intentando dar respuesta a esta demanda, las autoridades del nuevo organismo buscaron fortalecer los instrumentos y la intensidad del contralor. En este sentido, cabe destacar que ya en la memoria 1967/1968 se presentan nuevos métodos de control y estudios sobre el tema (Banco Central del Uruguay 1972: 121-122), y en la memoria 1969-1970 se daba cuenta de la realización de 881 actos inspectivos durante el bienio (Banco Central del Uruguay 1975a: 79). Esta tendencia de fortalecimiento continuaría durante todo el período bajo análisis.

Acompañando este proceso, el BCU se propuso desde sus inicios contribuir con distintas iniciativas normativas que, aunque no siempre exitosas en su tramitación –con el ejemplo paradigmático del proyecto de carta orgánica–, reflejan un esfuerzo y una capacidad de producción relevante. Como ilustra Delpiazzo (1998: 47), “su Directorio se ocupó desde su instalación por dotar al país de un nuevo cuerpo armónico de dispensaciones orgánicas del nuevo Ente Autónomo, en su carácter de organismo rector del sistema financiero, y también de la actuación de los múltiples agentes privados del mismo”.

Y en la misma línea, cabe situar a los esfuerzos de promocionar los avances en el campo de la Economía como disciplina. En efecto, el punto de partida de esta tradición del BCU tuvo lugar en 1973, año en que el banco organizó un Seminario sobre el Mercado de Capitales en el Uruguay, en el marco de un programa promovido por la Organización de Estados Americanos. Allí se presentaron 14 trabajos sobre diversos aspectos vinculados al desarrollo del mercado de capitales - como legislación, políticas económicas fiscales, bolsas de valores y fuentes de financiamiento-, elaborados por especialistas nacionales y extranjeros. El preámbulo de las conclusiones del Seminario, expuestas en la memoria de 1973, refleja claramente la búsqueda del organismo de aumentar su legitimidad técnica mediante el recurso al conocimiento experto: “Las conclusiones que se exponen son aquellas de carácter general y que podrían constituir las recomendaciones para la construcción de un marco general, que ordenara el sistema financiero.” (Banco Central del Uruguay 1976: 98).

Por otra parte, cabe retomar brevemente el mojón del “presupuesto del despegue” de 1970, que permitió al BCU comenzar a reclutar profesionales y estudiantes avanzados especializados en

economía<sup>22</sup>. Pues hasta ese momento, toda su plantilla había sido heredada del BROU o de la banca privada. Este hecho, como resulta evidente, contribuyó a modelar el perfil técnico del organismo.

Y, finalmente, merece una consideración especial el asesoramiento externo recibido por el banco durante estos años. En este aspecto, el actor internacional principal, aunque no exclusivo, fue el Fondo Monetario Internacional (FMI). Desde los inicios, el FMI participó activamente en la construcción de las capacidades institucionales del BCU, debido a al menos dos factores: su *expertise*, por un lado, y sus programas de asistencia financiera, por el otro. Consultados al respecto, varios ex funcionarios recuerdan la presencia de funcionarios del Fondo asistiendo de forma permanente en distintas tareas, que iban desde la elaboración de estadísticas hasta el desarrollo de sistemas de contralor del sistema financiero. Y con mayor profundidad, un ex funcionario, que luego ocupó posiciones de dirección en el banco, recuerda sobre este período:

“El FMI tenía una presencia permanente, dado que había *programa* vigente. Contaba con un funcionario permanente en el Banco que recogía información de todas las secciones (especialmente “moneda y crédito” y “sector público”), y mantenía reuniones frecuentes con la gerencia. Cada diez días debía enviarse un cable cifrado al FMI con datos correspondientes a los conceptos para los que se establecían metas en el programa. En su función, el FMI hacía sugerencias metodológicas sobre la forma de compilar y presentar las estadísticas.”

Mientras que el otro actor externo que asesoró con frecuencia al nuevo banco fue la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). En este caso, el apoyo externo se enfocó en el diseño y la metodología del sistema de cuentas nacionales y estadísticas conexas, tales como índices de precios y de volumen físico. De acuerdo al testimonio de un ex funcionario, en este período el país adoptó la versión tres de su sistema de cuentas nacionales, para lo que la asistencia de consultores de CEPAL fue clave. Por último, el mismo testimonio también recuerda la formación de diversos funcionarios en el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos ubicado en México.

Además de la no aprobación de la carta orgánica, al menos otros dos desafíos en materia de consolidación institucional quedaron pendientes de resolución en este período. Uno de ellos es la falta de capacidad de regulación y de supervisión financiera del BCU sobre la banca pública, generada por el hecho de que el nuevo organismo nació con el mismo rango legal que el resto de los entes financieros del Estado. Esta debilidad acompañará al banco durante el resto del siglo XX, siendo recién subsanada tras la crisis financiera del año 2002. Mientras que el otro es la falta de aprobación del estatuto del funcionario del Banco Central, que tuvo que esperar hasta 1993 para concretarse.

## **2. Funcionariado**

### **2.1 Procedencia**

Como ya ha sido mencionado, el BCU nació virtualmente sin funcionarios propios. El grueso de los funcionarios del banco, en sus inicios, provenía del Departamento de Emisión del BROU. Pero en tanto formalmente todavía pertenecían al BROU, trabajaban en el BCU mediante pases en comisión. Adicionalmente, contaba con un pequeño número de funcionarios que provenían de los bancos privados en proceso de liquidación tras la crisis de 1965, tales como el Transatlántico y el Italiano. No obstante, por su abrumadora mayoría, en los inicios el BCU podía considerarse desde esta perspectiva como una amputación del BROU.

---

<sup>22</sup>

Agradecemos a Walter Cancela por ponernos en conocimiento de este punto.

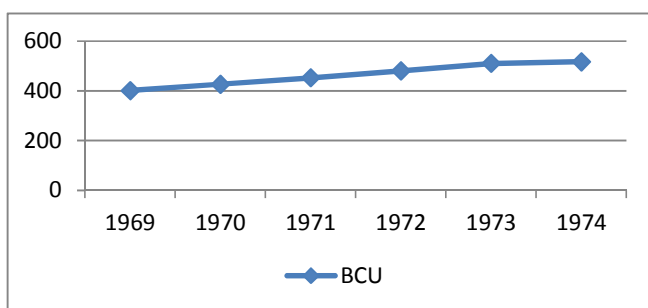


Posteriormente, funcionarios de otras áreas del BROU se fueron incorporando al nuevo organismo, provenientes de las áreas de investigaciones económicas, contralor de importaciones y exportaciones, jurídica, y áreas auxiliares como administración y servicios. Además, las intervenciones y fusiones en la banca privada a inicios de la década del 70 produjeron que personal de bancos liquidados, como por ejemplo el Mercantil del Río de la Plata, se incorporara al BCU. Y al mismo tiempo, entre 1970 y 1973, el banco realizó sus primeros llamados abiertos, incorporando otra camada de funcionarios. Así y todo, los ex funcionarios recuerdan que la impronta del BROU en los funcionarios del BCU en estos años era evidente.

## 2.2 Cantidad y distribución

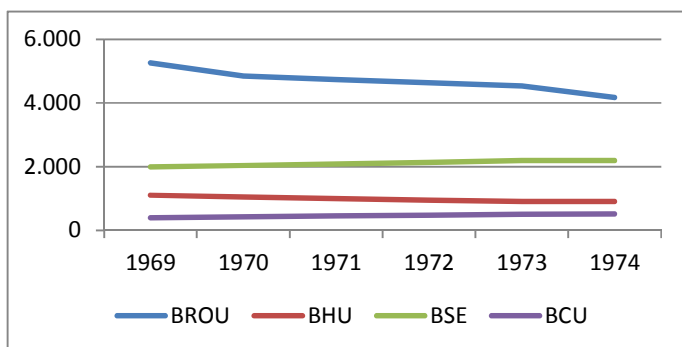
Hacia 1969, cuando el BCU ya contaba con personal propio –tras los traspasos provenientes del BROU-, su plantilla se componía de 401 funcionarios. Y durante el período bajo análisis, como muestra el gráfico 3.7 ésta se incrementó lenta pero sostenidamente, hasta alcanzar cerca de 520 funcionarios en 1974. No obstante, al comparar la cantidad de personal del nuevo banco con el resto de los entes financieros del Estado, se encuentra que el BCU disponía de la plantilla más reducida. El banco de bancos, recién creado, daba cuenta de tan solo un 6,6% del total de funcionarios públicos bancarios en 1974.

**Gráfico 1: Evolución del número de funcionarios en el BCU (1969-1974)**



Fuente: elaboración propia en base a datos del Área Historia Económica del IECON-FCCEE-Udelar

**Gráfico 2: Evolución del número de funcionarios en los entes financieros del Estado (1969-1974)**



Fuente: elaboración propia en base a datos del Área Historia Económica del IECON-FCCEE-Udelar

**Tabla 1: Distribución de funcionarios del BCU por departamento, en 1973**

<b>Departamento</b>	<b>Presupuestados</b>	<b>Contratados</b>	<b>Total</b>
Secretaría General	21	0	21
Secretaría de Gerencia General	22	1	23
Contaduría General	33	1	34
Administración	42	7	49
Personal	19	0	19
Asesoría Legal	14	1	15
Auditoría e Inspección General	11	0	11
Sector Técnico -Conservación y Mantenimiento Edificio-	3	3	6
Racionalización e Informática	9	6	15
Servicio	39	14	53
Cambios – División Operativa	55	1	56
Cambios - División Planeamiento y Contralor	21	1	22
Contralor del Sistema Financiero	46	1	47
Administración de la Deuda Pública	20	0	20
Investigaciones Económicas	39	17	56
Crédito	19	0	19
Tesoro	52	0	52
<b>Total</b>	<b>463</b>	<b>53</b>	<b>516</b>

Fuente: Banco Central del Uruguay (1976: 93)

Más allá de que finalmente no fue aprobado, uno de los logros del proyecto de estatuto del funcionario, implementado mediante el *presupuesto del despegue* de 1970, fue ordenar los niveles de los funcionarios en torno a siete categorías. Como se observa en la tabla 3.2, en 1973 el banco presentaba una estructura en la que la mayoría del funcionariado se concentraba en los dos niveles más bajos –F y G-, para luego ir decreciendo progresivamente hasta alcanzar el nivel mayor –A- donde se ubicaban solamente ocho funcionarios. Asimismo, de la tabla se desprende que en los niveles más altos se encontraban empleados exclusivamente presupuestados, mientras que a medida que se consideran niveles inferiores, se empieza a vislumbrar la figura del contratado.

**Tabla 2: Distribución de funcionarios por nivel en el BCU, en 1973**

Niveles	Presupuestados	Contratados	Total
A	8	0	8
B	16	0	16
C	18	0	18
D	36	1	37
E	84	4	88
F	169	9	178
G	132	39	171
Total	463	53	516

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de Banco Central del Uruguay (1976: 92)*

Si bien no existen estadísticas sobre el perfil de los funcionarios para antes de 1970, de acuerdo a los testimonios de diversos ex funcionarios es posible reconstruir, aunque sea a grandes trazos, sus principales características. Por ejemplo, tomando como variable su formación profesional, cabe señalar que el banco se construyó en base a tres grandes perfiles: contadores, abogados y funcionarios de la carrera bancaria. Los contadores jugaron un papel muy importante desde el principio. Sin embargo, los principales abogados del banco (como Maggi o Korzeniak) tenían un gran peso dentro de la institución. En cuanto a la edad, ex funcionarios de recursos humanos estiman que en los inicios se trataba de una plantilla joven, del entorno de 30 años en promedio. Y, por último, recuerdan que en el BCU, a diferencia del BROU, las mujeres tuvieron más posibilidades de acceso a distintos puestos administrativos del organismo.

### 2.3 Expectativas y oportunidades de carrera

El pasaje del BROU al BCU fue, para los funcionarios, una gran apuesta. Al fin y al cabo, se desempeñaban en el banco más grande y con mayor prestigio del país, mientras que la alternativa del nuevo banco central era una gran incertidumbre. Un ex funcionario recuerda que “las familias veían al BCU como un riesgo, el BROU era EL Banco”. En tanto que otro afirma que “nosotros mismos no sabíamos bien qué era un banco central. La opinión pública menos. Había que andar explicando. Pensaban que hablábamos de la casa central del BROU”. En este marco, ¿qué motivó a los primeros funcionarios a apostar por el BCU?

De acuerdo a los propios implicados, hubo al menos tres razones para atreverse a dar un paso hacia la nueva institución. La primera de ellas, fue el atractivo que generaba la propia figura de Iglesias. En tanto que la segunda, fue el ejemplo que brindaba la región en materia bancocentralista. Como ya fuera analizado, el banco central en Uruguay fue, regionalmente hablando, una construcción tardía. Por ello, los funcionarios pensaban que si estos institutos estaban consolidados y eran prestigiosos en los países vecinos Uruguay no iba a ser la excepción. Mientras que el tercer factor, y seguramente el más importante, fue que el BCU actuó como una verdadera oportunidad de avanzar en la carrera bancaria de forma más acelerada. Como lo expresó un ex funcionario, “para muchos significó un adelanto, lo menos que te daban para empezar en el BCU era de oficial”. Es que el hecho de que existiera una nueva institución con todas sus vacantes por llenar, generó que muchos

funcionarios entraran al BCU con un rango mayor al que tenían en el BROU. Empleados jóvenes, que divisaban una lenta y espinosa escalera de ascensos por delante en su organismo, encontraron en el BCU un auténtico, no obstante arriesgado, atajo de progreso en sus carreras.

Una vez instalados en el BCU, aparecieron nuevas oportunidades. Una de ellas, de las más recordadas, fueron las horas extras. Debido a la falta de personal, los funcionarios tenían la oportunidad de hacer muchas horas adicionales. Este hecho fue recogido incluso en la prensa, que a mediados de 1970 informaba: “El régimen de horas extras es permanente en el Banco Central, por la carencia de personal, el aumento de los servicios y la falta de una sede adecuada que obliga a un continuo desplazamiento de funcionarios entre diversos locales”<sup>23</sup>. Comparando con su puesto laboral anterior, un ex funcionario afirmó: “En el BROU podías hacer dos horas extras por día. En el BCU todas las que vos querías”<sup>24</sup>.

Igualmente, con el desarrollo del banco y la asunción de nuevas funciones se fueron abriendo oportunidades de ascenso. Se conformó un sistema que descansaba fuertemente en la opinión de los gerentes, que deliberaban sobre los méritos de los candidatos en colectivo. En algunas oportunidades, los funcionarios de menor rango tenían la posibilidad de hacer llegar propuestas de candidatos a las gerencias, según lo recuerdan varios entrevistados. Así, buena parte del personal proveniente del BROU, de la banca privada, o incorporada con el BCU ya en funcionamiento, fue encontrando su lugar en la nueva estructura. Por ejemplo, de acuerdo a un ex funcionario, el personal de los bancos privados se integró en las áreas más administrativas, o bien de operación, pero que tenían a cargo tareas que también se desarrollaban en los bancos comerciales. Mientras que el área de investigaciones económicas se fueron consolidando los contadores, tanto provenientes del BROU como ingresados tras los primeros concursos del BCU.

No obstante, también se recuerdan experiencias en sentido contrario, como casos de funcionarios de Investigaciones Económicas que se sintieron disconformes al tener pasar a otras áreas como Contaduría, o de aquellos que tuvieron que asumir funciones en el área de Auditoría. También dejó su huella la huelga general de 1973, desencadenada tras el golpe de Estado de junio de dicho año, con funcionarios que fueron sumariados y otros que vieron afectadas sus posibilidades de ascenso.

Por otra parte, los llamados que tuvieron lugar entre 1970 y 1973 contribuyeron a delinear un fuerte perfil técnico. En ellos se reclutaba a jóvenes formados en ciencias económicas, privilegiando las especializaciones en economía. Y, a su vez, se estimulaba la formación universitaria del funcionariado ya asentado en el organismo. Esto es recordado por los ex funcionarios como un principal punto de contraste con el BROU, en donde de acuerdo a sus testimonios se priorizaba la carrera al interior de la institución por sobre los estudios terciarios. Por ejemplo, uno de los consultados señaló: “En el BROU se hacía la carrera bancaria; a la gente del BROU le molestaba que los funcionarios hicieran la Facultad”, mientras que otro afirmó sufrir discriminación en el BROU por ser estudiante, relatando que “se veía mal que se tomara licencia por estudio, no había estatuto al respecto.” En el BCU, en cambio, el avance en la carrera universitaria significaba un aumento en las retribuciones salariales, mediante un sistema de incentivos diseñado a tal efecto<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> El Día, 27 de agosto de 1970.

<sup>24</sup> Cabe señalar que actualmente la autorización de las horas extra realizadas recae en la Gerencia de Servicios Institucionales, cuya aprobación está sujeta al cumplimiento de la normativa presupuestal y de la reglamentación respectiva. En enero de 1977 el monto a ser pagado por horas extra fue de \$U67.736. Fuente: R.Nº: GSI-14-2017.

<sup>25</sup> De acuerdo a ex funcionarios, una excepción en el BROU ocurrió en 1965, bajo iniciativa de Juan E. Azzini, que tras la crisis de dicho año promovió que todos los estudiantes de Ciencias Económicas pasaran al Departamento de Emisión y estimuló la continuidad de su formación mediante incentivos salariales.

En la misma línea, en este período, el banco comenzó a enviar funcionarios a cursos sobre materias bancocentralistas al exterior, específicamente el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos y al FMI. Estas iniciativas pueden verse como el germen de una política de formación que, posteriormente, se volvería un aspecto paradigmático de la gestión de recursos humanos del organismo. Con todo esto, indudablemente, el BCU consolidó un perfil de fuerte impronta profesional y capacidad técnica.

Los ex funcionarios también destacan que el carácter reducido de la plantilla, las jornadas extensas y el abordaje de desafíos comunes, generaron fuertes lazos afectivos entre el personal. En palabras de uno de ellos: “Éramos pocos funcionarios, nos conocíamos mucho, hasta a nivel familiar y modo de vida de cada uno. Los horarios eran flexibles y muy extensos, terminábamos siendo muy compañeros”. Lo lúdico era un componente importante de estos vínculos; recuerdan particularmente el desarrollo de una penca deportiva que, dado el inconmensurable tamaño que alcanzó, tuvo que ser terciarizada en su gestión.

A partir de estos años comenzaron a desarrollarse múltiples actividades asociativas, muestra de las cuales es el Club ABC (Club Asociación Banco Central), fundado en 1967 para “fomentar el acercamiento y el mejor conocimiento de sus asociados”<sup>26</sup>, la cantina del Banco, administrada en forma honoraria por la directiva de este club y que nunca fue concesionada, así como la cooperativa COFUBACE (Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Funcionarios del Banco Central) y su biblioteca. Esta última contiene 25.000 volúmenes y atiende a un público de unas 800 personas, haciendo circular 6.000 libros por año. Estas actividades se fueron ampliando y diversificando a lo largo de los años, lo que ha constituido una seña de identidad del funcionariado.

En definitiva, uno de los resultados del desarrollo inicial del banco fue la construcción de un funcionariado comprometido y capaz, con un fuerte sentido de pertenencia hacia una institución que ellos mismos, paso a paso, fueron construyendo. Esto puede leerse como la conformación tanto de uno de los principales activos de la institución de cara a su trayectoria posterior, como de uno de sus desafíos relevantes a futuro, fundamentalmente en lo referido a la llegada e integración de nuevas generaciones al Banco, específicamente aquellas compuestas por estudiantes y profesionales universitarios, con estilos y expectativas diferentes. En este sentido, es posible visualizar en la historia institucional una trayectoria de aprendizajes relacionados con la convivencia y el clima laboral, así como con los impactos de distinta índole generados sobre los funcionarios por los diferentes cambios experimentados por la institución a lo largo del tiempo y los requerimientos y oportunidades planteados en consecuencia para el personal.

---

<sup>26</sup> La sede social del Club ABC, sita en el km 22 de la Ruta Interbalnearia, fue fundada en 1996. Sus instalaciones son usufructuadas por los socios y sus familiares, quienes pueden alquilarlas para fiestas y reuniones, así como utilizar sus canchas y piscina para el disfrute al aire libre. El Día del Funcionario del Banco Central es también celebrado anualmente aquí.

## CAPÍTULO 2

### CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL (1974-1989)

El lapso que va de 1967 a 1974, como detallamos en el capítulo anterior, corresponde al período fundacional del BCU en sentido estricto. Durante estos años se concreta su separación respecto al BROU, se generan las primeras normas internas y se concreta la mudanza a la nueva sede. Nuevos cambios en el entorno generaron otros tantos desafíos. Entre febrero y junio de 1973, luego de muchos años de declive, la democracia uruguaya terminó de derrumbarse. Como en otras partes de América Latina, el nuevo régimen llevó adelante una agenda de “disciplinamiento” político (proscripción de “políticos corruptos” y persecución de “enemigos de la Nación”) y de reforma económica (de acuerdo a los cánones del liberalismo económico en ascenso). Para eso se apoyó, por un lado, en las Fuerzas Armadas y, por el otro, en un pequeño pero dinámico equipo de economistas.

En ese contexto tiene lugar, especialmente gracias al liderazgo de José Gil Díaz (que ejerció su presidencia entre 1974 y 1982), un proceso de consolidación institucional. Su papel en la política económica creció. En particular, el banco tuvo una influencia decisiva en el programa de estabilización de precios conocido como la “tablita”. Al fracasar esta política, y en el contexto del empeoramiento del contexto económico y financiero, el BCU entró en un período signado por el problema de la crisis bancaria. Este asunto estará en el centro de la agenda todavía durante el gobierno del presidente Julio María Sanguinetti. Le correspondió a Ricardo Pascale, desde el Directorio del BCU, evitar que la crisis financiera conspirara contra la consolidación de la democracia y la reactivación económica. Como en otros momentos de su historia, el BCU se debatió entre el clima de época (que invitaba a la liberalización de las políticas) y las urgencias de los problemas concretos (que exigieron un incremento de la vigilancia y la regulación). En ese contexto de reformas profundas en la relación entre Estado y Mercado, sin prisa pero sin pausa, el BCU se fue consolidando desde el punto institucional.

#### 1. Evolución institucional

##### 1.1 Autoridades y directorios: La estabilidad presidencial como nueva normalidad

###### *Presidentes y directorios en dictadura*

Tras un período inicial marcado por las turbulencias en los cargos de dirección, la asunción de José Gil Díaz como presidente el 23 de diciembre de 1974 significó el inicio de un largo período de estabilidad en el cargo presidencial. Gil logró mantenerse en ese puesto por más de 7 años consecutivos convirtiéndose, así, en el presidente con el período de actuación más extenso hasta la actualidad. Los militares lo apoyaban porque confiaban en su capacidad técnica. Pero su permanencia no es sinónimo ni de obsecuencia ni de intrascendencia. Gil tuvo una relación tensa con la cúpula militar y lideró esfuerzos significativos de modernización institucional. Puede decirse, en verdad, que su actuación al frente del BCU constituye un hito en la historia de la institución.

La lógica de esta designación y su impulso inicial no pueden entenderse sin la mención al rol de Alejandro Végh Villegas, ministro de Economía y Finanzas de la época. La ascendencia de Végh sobre las políticas del BCU al inicio de su gestión como ministro fue más que importante, tal como evidencia su carta enviada al antecesor de Gil, el Cr. Ricci, en donde “ordenaba” la liberalización del mercado de divisas. No obstante, la afinidad ideológica entre Végh y Gil, y el convencimiento de ambos de la necesidad de potenciar las capacidades institucionales del BCU, llevaron a que este último fuera adquiriendo progresivamente una mayor autonomía e influencia en la política económica. Hacia fines de los 70’, una vez alejado Végh de Economía y Finanzas entre el Ministerio y el BCU terminó incluso una relación opuesta, en la que Gil, desde la presidencia del Central, impulsaba al ministro Valentín Arismendi a tomar nuevas medidas de liberalización económica.

***Recuadro 5: “Luz verde” a la liberalización de la economía***

*Señor presidente del*

*Banco Central del Uruguay*

*Contador Carlos Ricci*

*Presente*

*Estimado Señor Presidente:*

*En nombre del Poder Ejecutivo, me es grato transmitir a esa Autoridad Monetaria nuestro criterio con relación al funcionamiento del Mercado Financiero de Cambios, solicitando al señor Presidente se sirva tomar las medidas adecuadas para proceder a su implementación.*

*Se estima conveniente proceder a la liberalización del sistema financiero, eliminando toda restricción de acceso al mismo, de tal modo que el precio de la moneda extranjera sea determinado por el mecanismo de la oferta y la demanda. El Banco Central no intervendrá activamente en dicho mercado, salvo en ocasiones especiales y cuando lo estime oportuno, comprando y vendiendo, sea para moderar oscilaciones especulativas o para robustecer su posición en alguna moneda, pero sin contrariar en ningún caso las tendencias fundamentales del mercado.*

*Saludo al señor Presidente con mi mayor consideración y estima*

*Alejandro Végh Villegas<sup>27</sup>*

---

<sup>27</sup> Esta carta forma parte del archivo personal del Ingeniero Végh Villegas. Dejamos constancia de nuestro agradecimiento a la confianza depositada.

Los 90 meses de gestión de Gil culminaron a mediados de 1982, tras el quiebre de la tablita y el desgaste en la relación con algunos referentes del ámbito castrense. Tras su salida fue sustituido por el Cr. José María Puppo, y 20 meses después por el Cr. Juan Carlos Protasi, ya en la etapa final de la transición a la democracia. Si a esta lista de presidentes del Banco Central durante la dictadura se agrega al Cr. Ricci, que estuvo al frente de la institución por alrededor de un año y medio antes de la llegada de Gil, se comprueba que todos ellos fueron civiles. Esta situación supone un claro contraste con otras instituciones, como por ejemplo el BROU, en el que la presidencia estuvo predominantemente ocupada por militares.

Se han ensayado dos hipótesis para explicar esta situación. La primera es que, para los militares, controlar el BROU era mucho más importante que dirigir el BCU. El primero había sido, a lo largo de su historia, el Banco del Estado. El segundo era, apenas, una institución naciente. La segunda hipótesis sostiene que la complejidad técnica de la materia con la que trata el BCU llevó a los militares a confiar la dirección a personas idóneas para el cargo, más allá de que provinieran del ámbito civil. Las dos hipótesis combinadas ofrecen la explicación más persuasiva de la lógica de designación de civiles para dirigir el BCU. Pero, más allá de sus causas, este patrón tuvo consecuencias importantes para los funcionarios de la institución. A pesar de la supresión de derechos de carácter general, y de algunos casos de persecución por actividad o convicciones políticas, el BCU fue, comparado con otras reparticiones del Estado, un lugar relativamente tranquilo en el contexto represivo impuesto por la dictadura. El temperamento de Gil y sus convicciones tuvieron mucho que ver con esto.

Los militares, desde luego, aunque no presidieran los directorios los integraban. Esta tendencia se inició incluso antes del golpe de Estado del 27 de junio de 1973. En concreto, cuatro militares ocuparon puestos de dirección durante el período dictatorial, siempre en el cargo de vicepresidentes. El primero de ellos fue el Cnel. Cr. Eugenio Ibañez, quien estuvo en el cargo desde agosto de 1974, antes de que asumiera Gil, hasta abril de 1978. Lo sucedió el Cnel. (R) Cr. Carlos Martín, que se mantuvo en el puesto hasta febrero de 1982, cuando fue sucedido por el Cnel. José María Rivero. Ya en 1984, integrando el último directorio antes de la restauración democrática, ejerció funciones el Gral. Ariel Legnani. El hecho de que al Directorio del BCU se integraran mayoritariamente coroneles, cuando en el BROU gobernaban generales, alimenta la primera de las hipótesis presentadas en el párrafo anterior.

#### **Recuadro 6: Gil Díaz y los funcionarios A, B y C**

*Durante la dictadura se diseñó e implementó un programa de clasificación de los ciudadanos según sus convicciones y actitudes político-ideológicas, compuesto por tres categorías: A, B y C. Más de 300.000 uruguayos, en su mayoría funcionarios públicos, fueron investigados y clasificados por las agencias de inteligencia del Estado como parte de este programa. A la categoría C fueron asignados todos aquellos que habían tenido previamente militancia gremial, habían pertenecido a un partido u organización de izquierda, o habían formado parte de otras asociaciones opuestas al régimen cívico-miliar. En este marco, una mañana llegó al despacho de Gil Díaz una carta desde las altas esferas de gobierno, en donde se ordenaba la destitución de dos distinguidos miembros de la Sala de Abogados del BCU, los doctores Maggi y Korzeniak, por pertenecer a la categoría C. La reacción de Gil, de acuerdo a varias fuentes, fue hacer caso omiso a la orden y encajonar el expediente. Varios meses después, y ante la intensificación de las presiones desde la cúpula militar, Gil tomó una decisión: para no ejecutar la medida, iba a tener que renunciar. Sin embargo, cuentan testigos de la época, Maggi y Korzeniak se opusieron tajantemente a la idea de Gil. “Presidente, como va a renunciar, si Usted se va vaya a saber a quién ponen acá, quédese” fueron más o menos sus palabras. Convencido por los abogados destituidos, Gil finalmente no renunció.*



### ***Presidencia y directorios en la restauración de la democracia***

El 1° de marzo de 1985 asumió el gobierno democrático, encabezado por el Dr. Julio María Sanguinetti. Como ya se ha analizado, la situación financiera del país, y en particular de los bancos comerciales, era extremadamente delicada. Por ello, Sanguinetti ofreció la presidencia a Ricardo Pascale, un economista especializado en cuestiones financieras, con estudios de posdoctorado en finanzas en la Universidad de California en Los Ángeles. Pascale asumió el 16 de abril de 1985 como presidente del BCU, tras la venia otorgada por el Senado, que fue votada por unanimidad y se mantuvo en la presidencia durante toda la administración Sanguinetti, convirtiéndose así en el presidente del Banco con la gestión más extensa en tiempos democráticos, y el único en la historia del BCU en mantenerse durante toda una administración presidencial en democracia.

El directorio, en cambio, sufrió distintas transformaciones a lo largo del período. Como recuerda el propio Pascale (2012: 47-48):

“Yendo más al propio seno del Directorio del BCU, tuve la enorme fortuna de compartirlo con ciudadanos probos, talentosos y solidarios. La sola mención de sus nombres confirma inmediatamente esta afirmación: Rene Delgado durante todo el periodo 1985-1990 (originalmente fue designado Julio Luis Grauet, quien lamentablemente no pudo ocupar el cargo por fallecer luego de estar su venia concedida); Héctor del Campo, que nos acompañó cuatro años, puesto que al ser el candidato del Partido Nacional a la Intendencia de Montevideo renunció un año antes en cumplimiento del mandato constitucional. Allí es sustituido por José Claudio Williman, un ciudadano brillante y consciente de la responsabilidad del momento. La dinámica y cohesión del funcionamiento del Directorio a su vez daba tranquilidad y confianza al excelente equipo de funcionarios con que contaba la institución”

#### ***Recuadro 7: Héctor del Campo, el cuadro de Gil Díaz y el arte de los consensos***

*Consultado sobre la dinámica de trabajo de los Directorios, Pascale comenta que, debido a la conciencia de la dificultad del momento y del compromiso con fortalecer la renaciente democracia, lo usual era alcanzar acuerdos por consenso, previos a la sesión formal. Sin embargo, recuerda también una interesante anécdota en sentido contrario. Una mañana, en sesión del Directorio, propuso aprobar la exhibición de los retratos de los ex presidentes del Banco, a lo que se encontró con la oposición de Héctor del Campo. El director del Campo, de extracción wilsonista, no podía votar una condecoración que incluyera a Gil Díaz, presidente del BCU de la dictadura, por lo que propuso que la resolución saliera por mayoría. Pascale, que se caracterizó durante toda su gestión por la búsqueda constante de consensos y amplios acuerdos, retiró la moción, y tras mantener una charla informal con del Campo, en la que fundamentó su propuesta en la defensa de Gil de los funcionarios del banco durante el periodo dictatorial, la moción se aprobó por consenso.*

Pascale formó a su vez parte de un más amplio equipo económico, integrado por Ricardo Zerbino, ministro de Economía y Finanzas; Ariel Davrieux, director de OPP y Federico Slinger, presidente del BROU. Además, contaban en el gabinete con el apoyo del Cr. Iglesias, que en ese entonces dirigía la cartera de Relaciones Exteriores. La lógica de trabajo en equipo sería otro de los contrastes con las gestiones de la dictadura, y en particular con los períodos de gestión de Végh en Economía y Finanzas que prefería un esquema de trabajo más individual y jerárquico. Más allá de las potenciales virtudes y defectos de ambos esquemas, lo cierto es que para el BCU la nueva lógica le permitió contar con una mayor colaboración del BROU.

## 1.2 Construcción y desafíos institucionales

En este período se continuó la construcción institucional del BCU, expresada fundamentalmente en los aspectos técnicos, tanto en el inicio de la profesionalización de sus cuadros como en las medidas tomadas para el desarrollo de una infraestructura tecnológica acorde con el desempeño de sus funciones. La presidencia de José Gil Díaz constituyó en este sentido un impulso modernizador, quizá más claro en sus enunciados discursivos e intenciones que en lo efectivamente realizado, en tanto la de Ricardo Pascale estuvo orientada a resolver los problemas financieros y administrativos heredados del período dictatorial, continuando la vía de la profesionalización de los cuadros funcionales. La Carta Orgánica permaneció como un asunto pendiente.

### *La influencia externa como factor de construcción institucional*

La construcción de capacidades estuvo muy ligada al asesoramiento externo procedente de los organismos internacionales, específicamente del FMI. Éste se hacía presente a través de la presencia de funcionarios permanentes trabajando en el propio Banco, así como de técnicos que llegaban en misiones específicas (usualmente dos veces al año) o para asesorar y formar al personal.<sup>28</sup>

La apertura al afuera aparece como una impronta fuerte del Banco, impulsada por José Gil Díaz y continuada en las presidencias posteriores. Gil Díaz fue quien comenzó el establecimiento de vínculos con referentes académicos como Mundell y Hanson, organizando cursos de especialización en materia monetaria a nivel de posgrado en el propio Banco. El primero fue su asesor y tuvo una actuación importante en la organización de conferencias y cursos, a los que nos referiremos más adelante. Cabe también señalar como un asesor destacado a Ted Beza.

El 20 de junio de 1984 el economista argentino Ricardo López Murphy comenzó su asistencia técnica para la “*reorganización y reorientación de la actividad del Departamento de Investigaciones Económicas*”, la que fuera propuesta por el FMI el 23 de mayo de 1984. Esta asistencia fue prorrogada bajo la Presidencia de Ricardo Pascale,<sup>29</sup> en un acuerdo que implicaba para el BCU pagar 3000 dólares por trimestre al organismo internacional, suma que en 1987 ascendió a 16.000 dólares por año.<sup>30</sup>

### *La informática en la construcción de capacidades institucionales*

La incorporación de nuevas herramientas tecnológicas fue otra de las características distintivas de este período en términos de capacidades institucionales, al punto que el BCU se convertiría en una institución líder tanto para el sistema bancario en particular, como para la administración pública en general.<sup>31</sup> En concreto, nos referimos a la adopción de terminales de computadores y posteriormente computadores personales, junto con la contratación de especialistas en sistemas, que comenzó a tener lugar en el Banco a partir de fines de la década del 70 e inicios de la década de los 80.

Durante los 80' el BCU era desde el punto de vista de la informática una excepción en la administración pública uruguaya tal vez solo igualado por el actual Instituto Nacional de Estadísticas.

<sup>28</sup> En entrevista para este trabajo, José María Puppo sostuvo: “había técnicos del FMI que tenían una enorme capacidad, se aprendía muchísimo de cómo te veían”

<sup>29</sup> Acta de Directorio N° 1498, 1985.

<sup>30</sup> El Directorio aceptó pagar esta cifra aun cuando inicialmente se pensaba que el FMI correría con todo el gasto. Resolución del Directorio del 20 de junio de 1984.

<sup>31</sup> Varios funcionarios entrevistados no dudan en calificar la introducción de la informática durante la presidencia de José Gil Díaz como una “revolución tecnológica”.

El BCU contaba con un Departamento de Informática, ubicado en el piso 10 del edificio y dedicado exclusivamente a estos aspectos, donde se aloca la computadora central o *Mainframe*. Este aparato central, de elevadas dimensiones y costoso, era conectado con las unidades de negocios por medio de terminales, a través de las cuales los funcionarios del resto de las reparticiones accedían a las herramientas informáticas. Pero, además, cada unidad – como Supervisión, Investigaciones Económicas, Contaduría y Cambios- contaba con su propio equipo de técnicos informáticos y programadores, lo que significa que los recursos humanos estaban física y funcionalmente dispersos.

Por necesidades funcionales, y bajo el liderazgo de su gerente Cianelli, el Departamento de Cambios adquirió su propio computador, lo que generaría algunas fricciones con el departamento de Informática: mientras éste defendía el uso del Mainframe, que permitía una mayor unicidad y control sobre todo el sistema informático, Cambios y otras reparticiones promovían el uso de computadores personales, por su naturaleza flexible.

A inicios de los 80' se introdujo el SEDECI, un sistema electrónico de comunicaciones y transferencias bancarias. El SEDECI era una réplica del Fedwire, un sofisticado sistema utilizado por la Reserva Federal de los Estados Unidos y escasamente disponible en la región, lo que posicionó al BCU en la vanguardia informática, al menos en el contexto regional<sup>32</sup>. El SEDECI, que era online, operaba en mercado abierto, permitiendo transacciones entre el BCU y los bancos comerciales, y a la vez facilitando las transacciones entre los propios bancos comerciales –y por ende vendiendo dicho servicio-, que no contaban con esta tecnología. Cabe señalar asimismo que la incorporación del SWIFT (Society Worldwide Interbank Financial Communication) en este período fue temprana para la época en comparación con otros bancos centrales.

Durante esta época, el Banco contrató un buen número de funcionarios, en su mayoría estudiantes de ingeniería en sistemas, para operar estos equipos y desarrollar nuevos programas a partir de ellos, en un contexto institucional en el que existían dos centros informáticos paralelos, lo que se convirtió en una disfuncionalidad importante para el BCU. Ejemplo de ello es que el Gerente General tenía que trabajar con dos terminales: una para interactuar con Cambios y otra para Informática. Y además, puesto que Cambios era la boca de entrada de los negocios del Banco, pero Informática llevaba digitalmente la contaduría, y que ambos equipos no podían comunicarse internamente, no se encontró otra solución que transmitir la información mediante diskets que iban frecuentemente del primer al décimo piso. En definitiva, más allá de los avances informáticos de la época, aún permanecían varios desafíos institucionales por abordar<sup>33</sup>. Sin embargo, estos no serían resueltos en este período.

### ***El papel del BCU en la formación de economistas y en la dinámica del pensamiento económico***

El BCU, durante los 70 y 80, no solamente incrementó su papel en la política económica. También jugó un rol creciente en la Economía como disciplina. Desde mediados de la década del setenta, a partir de la visión de Gil Díaz y se fue transformando en una usina potente en la formación

---

<sup>32</sup> Esto posibilitó el pago de transferencias entre los bancos usando cuentas del Banco Central, asunto en el que Uruguay fue el primero en 1980.

<sup>33</sup> Los funcionarios destacan como llamativo de la renovación tecnológica que fue un salto importante sobre el cual luego se avanzó sin grandes resistencias pese a que se llevó a cabo mediante el mecanismo de tercerización, o a que había sectores del Banco en que por motivos de edad las computadoras no eran usadas, como por ejemplo en Jurídica hacia la década de los 80. Señalan que “hubo jubilaciones bienvenidas que permitieron cambiar” (Entrevista a funcionarios).

académica de las nuevas generaciones de economistas y en un polo fundamental en la dinámica del pensamiento económico en Uruguay. Ambos aspectos, obviamente, están vinculados. La Economía fue cambiando (en temas, enfoques, teorías, métodos) de la mano del creciente contacto entre Uruguay y el mundo promovido por el BCU. Dicho de otra forma: no es posible explicar la dinámica de la profesión y del pensamiento económico en Uruguay sin remitir al papel clave del BCU desde mediados de los setenta en adelante.

Dos iniciativas del BCU ofrecen testimonios especialmente significativos del papel jugado por la institución en el desarrollo de la Economía. En primer lugar, la organización desde 1985 de las Jornadas de Economía, que constituyen el principal evento académico en este campo. En segundo lugar, la publicación desde 1986 de la revista de Economía, una de las publicaciones más prestigiosas de la disciplina.

#### **Recuadro 8: La Revista de Economía**

*La Revista de Economía del BCU se creó y editó desde 1986 hasta 1991, y reapareció en 1994 para publicarse bianualmente de manera ininterrumpida hasta la fecha, siendo indizada por EBSCO y EconLit. En cada número se publican artículos académicos originales elaborados por profesionales del BCU y autores externos al banco, tanto uruguayos como extranjeros. La selección de artículos se realiza mediante un proceso de referato de doble ciego, y el Comité de Evaluadores se integra por profesionales de amplio reconocimiento académico en los temas cubiertos por cada trabajo. Tomando en cuenta ambos períodos de publicación de la Revista (1986-1991 y 1994-2016) se contabilizan un total de 242 artículos y notas originales realizadas por 232 investigadores. De estos 232 autores, el 65,9% (153) son uruguayos y el 34,1% (79) extranjeros. A su vez, de los 153 investigadores nacionales que han publicado artículos en esta revista, el 32,0% (49) son funcionarios del BCU, mientras que el restante 68,0% (104) no pertenece a esta institución. El 72,0% (167) de los investigadores publicados han sido hombres, a la vez que el restante 28,0% (65) fueron mujeres.*

La promoción de la formación académica de los funcionarios fue una preocupación del BCU desde los primeros tiempos. Pero se acentuó durante la presidencia de José Gil Díaz hasta convertirse en una de las principales señas de identidad de la institución durante las décadas siguientes. La reorganización del programa de becas llevada adelante durante la presidencia de Ramón Díaz, desde este punto de vista, es otro punto de inflexión de especial relevancia. Estapolítica de formación académica de recursos humanos se instrumentó a través de dos modalidades complementarias. Por un lado, se organizaron conferencias, seminarios y cursos con especialistas en distintas temáticas dentro del propio Banco. Por el otro, mediante un programa ambicioso de becas para financiar posgrados en universidades extranjeras. En el estímulo y la implementación de ambas dimensiones algunos funcionarios desempeñaron un papel clave. Entre ellos, es imprescindible mencionar a Ariel Banda, Daniel Vaz y Umberto Della Mea.<sup>34</sup>

La organización de estancias breves de profesores extranjeros fue una práctica frecuente desde mediados de la década del 70. En 1978 el BCU y CEPAL organizaron juntos un Seminario sobre Política Cambiaria. En 1979, el directorio contrató a un consultoría sobre política comercial con Larry Sjaastad e invitó a Arnold Harberger de la Universidad de Chicago a dictar un Seminario sobre Política Tributaria en el propio BCU. También en 1979, la institución invitó a los profesores Ronald Mckinnon y Frederick Berger. De todos modos, el esfuerzo más sistemático y ambicioso realizado en esta época fue el acuerdo celebrado por iniciativa de Gil Díaz entre el BCU y la

<sup>34</sup> En la ceremonia de apertura de las XXX Jornadas Anuales de Economía, Mario Bergara, como presidente del BCU, destacó la “visión y la responsabilidad” de quienes las iniciaron: Ricardo Pascale, Ricardo López Murphy y Ariel Banda. El propio Pascale, a su vez, destacó el papel de Daniel Vaz y Umberto Della Mea. Ver: [http://www.bcu.gub.uy/Comunicaciones/Paginas/JAE\\_Inauguracion.aspx](http://www.bcu.gub.uy/Comunicaciones/Paginas/JAE_Inauguracion.aspx)

Universidad de Columbia por el cual se llevó adelante, desde 1980 a 1982, y bajo la dirección del Profesor Robert Mundell, un programa intensivo de formación académica. En estos cursos, que se dictaban en el propio BCU, no participaban solamente funcionarios de la institución.<sup>35</sup> La amplitud de la convocatoria se comprende más fácilmente cuando se toma en cuenta que este programa tenía el apoyo del decano de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la época, Nilo Berchesi. Este decano había logrado la aprobación de un nuevo Plan de Estudios que incluía, entre sus opciones, la posibilidad del título de Doctor en Economía. Se preveía que los cursos realizados en el BCU bajo la dirección de Mundell pudieran ser acreditados como cursos de dicho doctorado. Era tal la importancia que las autoridades de FCEyA concedía a estos cursos que el Decano autorizó a los profesores de la facultad inscriptos en este programa a solicitar licencia sin goce de sueldo en sus tareas docentes durante el segundo semestre de 1980 para poder dedicarse “el mayor tiempo posible” a cumplir con las obligaciones de los cursos “siendo deseable la dedicación exclusiva al estudio”.<sup>36</sup> En suma, el curso orientado por Mundell, nacido como una iniciativa de formación de recursos humanos del BCU, cobró otra dimensión por la estrecha cooperación entre esta institución y la facultad. La salida de Gil Díaz de la presidencia del banco y la crisis derivada de la ruptura de la tablita pusieron punto final a esta experiencia.<sup>37</sup>

La visita de profesores extranjeros era una parte muy importante en la estrategia de formación de recursos humanos del directorio del BCU de la época. Al mismo tiempo se inició la política de conceder becas para realización de posgrados en el exterior. El BCU pagaba el 100% del costo de los estudios. Exigía, como contrapartida, la reinserción en la institución una vez obtenida la titulación correspondiente o, en su defecto, la devolución por parte del becario de la inversión realizada por el banco. Adolfo Díaz Solsona, entre 1982 y 1987, curso Master y Doctorado en la Universidad de Columbia. Michele Santo, entre 1983 y 1986, completó el Doctorado en la Universidad de Chicago. Durante los años siguientes otros funcionarios recorrieron el mismo camino. Pero pronto quedó claro que era más fácil lograr que economistas funcionarios del BCU fueran aceptados en universidades de prestigio que conseguir, luego, su reinserción en la estructura de la organización. Se hizo evidente que el esquema de incentivos del banco conspiraba contra la retención de recursos humanos altamente calificados. Fue, por tanto, muy frecuente, en los primeros tiempos de instrumentación del programa de becas, que los noveles doctores, a su regreso, renunciaran rápidamente a seguir formando parte de los cuadros de la institución. Para que el BCU realmente pudiera incrementar de modo sustancial el nivel académico de sus funcionarios sería necesario modificar profundamente la estructura organizativa y el nivel salarial. Esto ocurrirá recién a comienzos de la década del 90 a instancias de Ramón Díaz.

Es posible que, desde el punto de vista cuantitativo, el esfuerzo de formación académica realizado por el BCU durante el lapso 1974-1990 no haya sido demasiado significativo. El curso orientado por Mundell se discontinuó rápidamente y fue aprovechado por pocos estudiantes. Tampoco hubo demasiados casos de becarios en el exterior. Sin embargo, en términos cualitativos, estas iniciativas de formación académica que apuntaban a estándares de excelencia dejaron un legado muy importante. La Economía uruguaya se volvió más diversa en términos teóricos. Los economistas

---

<sup>35</sup> Asistieron a estas clases, por ejemplo, Ramón Díaz, Profesor de FCEyA (y director de *Búsqueda*), Carlos Steneri, que trabajaba en SEPLACODI y Ariel Davrieux, funcionario del Instituto de Estadística y Censos. Entre los economistas que dictaron cursos en este marco Carlos Steneri mencionó a los siguientes: Don Patinkin (teoría monetaria), Jacob Mincer (pionero en la teoría del capital humano), Kelvin Lancaster (economista matemático), Edmund Phelps (Premio Nobel, teoría monetaria), Arnold Harberger (finanzas públicas y evaluación de proyectos) y Larry Sjaastad (Política fiscal y monetaria). Además, recordó la colaboración de profesores asistentes como Ruben Almonacid y Celso Pastore (ambos PhDs y luego presidentes del Banco Central de Brasil), y Carlos Rodríguez (más tarde presidente del Banco Central de Argentina).

<sup>36</sup> Circular N°35 de FCEyA, “Al cuerpo docente”, formada por Nilo Berchesi, Decano Interventor. Marzo 1981.

<sup>37</sup> La doble adscripción institucional del curso de Mundell ayuda a entender por qué algunos de sus participantes lo recuerdan como un curso de formación del BCU (de nivel de Maestría) y para otros un programa de Doctorado ligado a FCEyA. Fue las dos cosas a la vez.

uruguayos tomaron contacto con otros enfoques teóricos, muy distintos a aquellos en los que habían sido formados en FCEyA (estructuralismo, marxismo, planificación). Las Jornadas de Economía ofrecerán un escenario especialmente adecuado para la revisión y discusión de nuevas ideas y enfoques.

#### **Recuadro 9: Las Jornadas de Economía del BCU**

*Las Jornadas de Economía que organiza desde 1985 el BCU constituyen el principal evento académico de la disciplina. Entre 1986 y 2009 hemos confirmado la participación de 796 investigadores. De ellos, el 56,0% (446) fueron uruguayos y el 44,0% (350) extranjeros. Asimismo, dichos investigadores presentaron 895 trabajos, de los cuales el 63,3% (567) fueron realizados por autores nacionales, el 31,3% (280) por extranjeros y el restante 5,4% (48) de forma conjunta por al menos un investigador uruguayo y un investigador del exterior. Observando a los 446 investigadores nacionales, se encuentra que el 21,3% (95) de ellos han participado de las Jornadas de Economía siendo funcionarios del BCU, a la vez que el 78,7% (351) de los ponentes uruguayos no pertenecía a dicha institución.*

*Paralelamente, se detecta que el 15,2% (136) del total de las ponencias del periodo 1986-2009 fueron realizadas exclusivamente por funcionarios del BCU, y otro 2,2% (20) por equipos de investigación en el que participó, al menos, un funcionario del banco. Esto también implica que los funcionarios del BCU efectuaron el 24% de las 567 ponencias de autoría nacional, a la vez que también participaron en otro 2,3% de investigaciones cometidas por equipos compuestos de forma conjunta entre, al menos, un funcionario del BCU y, al menos, otro investigador nacional no perteneciente a dicha institución. Por otra parte, desde una visión de género, se puede ver que el 72,5% (577) de los ponentes que han participado en las Jornadas de Economía entre 1986 y 2009 han sido hombres, a la vez que el restante 27,5% (65) fueron mujeres. Asimismo, el 64,6% (578) ponencias fueron llevadas adelante por hombres, el 14,6% (131) por mujeres y el 20,8% (186) por grupos mixtos.*

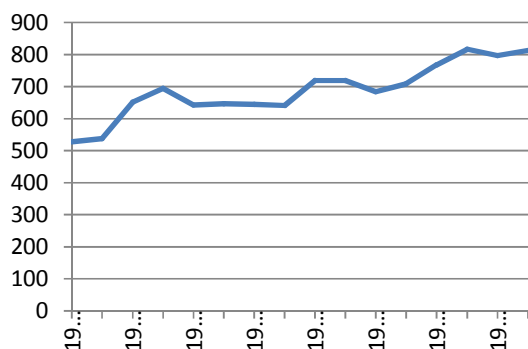
## **2. Funcionariado**

### **2.1 Dotación y procedencia**

Tal como muestran los gráficos 4.8 y 4.9 respectivamente, el total de funcionarios del BCU aumentó sostenidamente hasta el año 90.<sup>38</sup> Una mirada comparativa a los números de ingresos y egresos al BCU en el período dictatorial y al de la primera administración de la recuperada democracia arroja que entre 1973 y 1984 ingresaron 410 funcionarios, saliendo 226, mientras que entre 1985 y 1989 entraron 19. (Gráfico en Anexo)

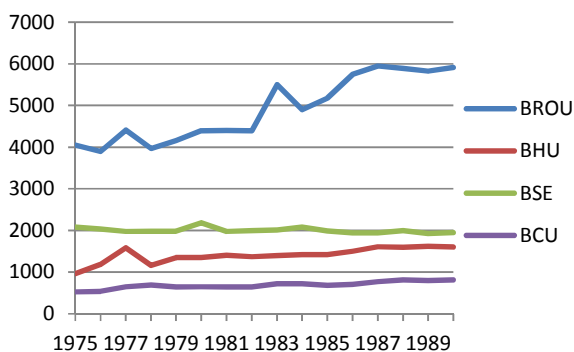
#### **Gráfico 3: Evolución en el número de funcionarios del BCU 1974-1990**

<sup>38</sup> En 1970 el BCU tenía 428 funcionarios, en 1990 llegó a 796.



Fuente: elaboracion propia

**Gráfico 4: Evolución en el número de funcionarios de los bancos estatales, 1974-1990.**



Fuente: elaboracion propia

El crecimiento del personal hasta 1980 se explica fundamentalmente por el ingreso de “personal idóneo”<sup>39</sup>, es decir, de funcionarios abocados a la carrera bancaria tanto en el BROU como en la banca privada, que pasaron a formar parte de la dotación del BCU<sup>40</sup>. El volumen de este tipo de funcionarios se mantuvo constante entre 1980 y 1990. La contracara de este proceso la representa el ingreso de personal técnico. Entre 1980 y 1990 el número de profesionales creció en más de un 100%. (Ver Gráfico en anexo), aspecto sobre el que volveremos más adelante.

La preocupación inicial de las autoridades del Banco era generar una dotación suficiente para poner en funcionamiento la institución<sup>41</sup>, lo que se logró en la década del 70 con el traslado de personal del

<sup>39</sup> Este término es utilizado dentro del propio BCU como contrapuesto al de funcionarios con formación profesional universitaria.

<sup>40</sup> Cabe señalar que el Banco recibió también funcionarios procedentes de instituciones clausuradas a partir del golpe de Estado de 1973: en junio de 1974 el BCU aceptó personal excedente del Poder Legislativo (Acta de Directorio N° 873)

<sup>41</sup> El Directorio Interventor dejó constancia de su preocupación por la escasa dotación funcional así como por las remuneraciones del personal, consideradas como poco atractivas para retener a los funcionarios en el Banco. (Acta del Directorio N° 738 de 7 de junio de 1973).

BROU al BCU, y con la incorporación de funcionarios de los bancos privados intervenidos o en liquidación<sup>42</sup>. Estas incorporaciones son signo de una conformación aluvional del funcionariado del BCU, generadora tanto de desafíos para la consolidación de una identidad institucional que se iría construyendo a lo largo de los años, como de problemáticas de corto plazo, referidas a la capacidad de absorción de la banca oficial y privada así como a las condiciones laborales del personal incorporado. Niveles salariales, pagos de partidas extra, horarios y concursos para ascenso, fueron, entre otros, asuntos de análisis, para cuya toma de decisiones se recurrió a diversas instancias de intercambio entre la Asociación de Bancos, el BROU y el propio BCU. Las medidas tomadas al respecto por este último fueron desde el mantenimiento de las condiciones laborales del banco al que pertenecían hasta la decisión de retornar parte de esos funcionarios a sus trabajos de origen - en el caso de los bancos intervenidos - incorporando al remanente<sup>43</sup>

Hacia 1976 se observa entonces claramente, a partir de las fuentes consultadas, que el personal de los bancos intervenidos pasaba, de haber sido funcional a las necesidades de conformación de la plantilla del Banco, a constituirse en un problema a resolver, que requería de medidas de carácter más general<sup>44</sup>. Esto probablemente debido a la convicción en el Directorio de que ya se contaba con un número suficiente de empleados para funcionar; el problema pasaba a ser ahora el de la especialización y calificación del personal para el cumplimiento de las tareas bancocentralistas, asunto que no se resolvía por la mera contratación de funcionarios sin trabajo<sup>45</sup>. Con la intención de instrumentar una solución global, el Directorio resolvió solicitar al MEF en junio de 1978 la aprobación de un proyecto de incorporación al Banco de estos funcionarios, junto con la creación de dos escalafones independientes para ellos.<sup>46</sup> Este proyecto abordaba el difícil problema de la reconstrucción de las carreras de los funcionarios incorporados dentro del BCU, que implicaba, entre otras cosas, la realización de pruebas de suficiencia para salir de la clase C (compuesta por los funcionarios de los bancos en liquidación) y pasar a la clase A. El 12 de enero de 1979 el Directorio dejó las pruebas sin efecto, basándose en el decreto del Poder Ejecutivo que había autorizado a incorporar a estos funcionarios mediante escalafones especiales, diferentes a los existentes en los bancos oficiales, de manera que los ingresos no alteraran la carrera administrativa de los trabajadores del Banco y en el desempeño de los funcionarios incorporados.

En el período de la recuperación democrática, tal como se ha consignado en este capítulo, la problemática de los bancos liquidados e intervenidos estuvo también presente. A la situación laboral derivada de la misma se le sumaron las demandas de los trabajadores que solicitaban ampararse a la ley 15.783 del 28 de noviembre de 1985, referida a la restitución del personal afectado en sus derechos laborales durante la dictadura. En mayo de 1987 el Directorio resolvió que los ex funcionarios del sistema bancario privado, que por dicha ley debían ser absorbidos por el BCU, fueran reincorporados con las retribuciones que ellos recibirían en la banca privada al 1/3/87. Ese año se incorporaron 71 funcionarios provenientes del banco Del Plata en liquidación, designándoseles para ocupar cargos presupuestados correspondientes a la clase C. En términos

---

<sup>42</sup> Como ya fuera señalado, en 1974 se retiró la autorización para funcionar a cinco bancos intervenidos: Aldave y Martínez, Cobranzas, Fomento Industrial y Comercial, Mercantil del Río de la Plata y Sociedad de Bancos.

<sup>43</sup> En el año 1974 se tomaron medidas diversas al respecto, tanto de incorporación como de regreso a sus bancos de funcionarios de instituciones intervenidas (Actas del Directorio N° 860, 909, 937, de 1974)

<sup>44</sup> En 1980 el Presidente Gil Díaz manifestaba su preocupación por el ingreso de nuevos funcionarios, señalando que este asunto debía resolverse de una manera general, que trascendiera los intentos de reorganización impulsados por la Gerencia General.

<sup>45</sup> El 2 de junio de 1976 se resolvió el despido a personal de bancos intervenidos con causal jubilatoria (Acta del Directorio N° 1032). El 22 de setiembre de 1976 se resolvió facultar al Liquidador Delegado para despedir a los funcionarios que no pudieran ser reabsorbidos ni por la banca estatal ni la privada. En abril de 1977 se resolvió el despido de los funcionarios de bancos en liquidación (Acta del Directorio N° 1032)

<sup>46</sup> Acta del Directorio N° 1142.



salariales estos funcionarios recibirían los aumentos correspondientes a los funcionarios del BCU a partir del 1° de julio de 1987. Posteriormente se definió el incremento de las remuneraciones de este personal y se modificó su horario de trabajo, fijándose en siete horas y media.<sup>47</sup>

### ***Dotación por género***

Para este período se observa un aumento del número de mujeres trabajando en el BCU: de ser un 10% del personal en 1970 (41 mujeres en un total de 428 funcionarios) se pasa a un 26% en 1985 y a un 30% en 1990 (238 de un total de 795 funcionarios)(Gráfico del Anexo). Se inicia un proceso de feminización del personal del Banco, una tendencia que continuará hasta la actualidad, en concordancia con el ingreso masivo de las mujeres al mercado laboral en el Uruguay que comenzara en la década de los 70.<sup>48</sup>(Gráfico del Anexo)

Esta feminización abarcó fundamentalmente a los puestos de tipo administrativo y no llegó a los cargos de dirección; no será hasta inicios de la década del 90 que las mujeres ocupen cargos gerenciales. (Gráfico del Anexo) Esto no puede ser atribuido a la inexistencia de mujeres profesionales dentro de la dotación funcional - en este período ingresaron 6 contadoras y 3 abogadas – sino a otros factores, en los que posiblemente una cultura organizacional de signo masculinizante heredada del BROU y común al resto de los entes estatales predominó sobre otras consideraciones de carácter técnico.<sup>49</sup>

## **2.2 Reclutamiento y selección**

### ***Antigüedad y edad promedio como indicadores de estabilidad***

La antigüedad promedio varió en este período de 1, 6 en 1970 a 12, 9 en 1990. Se visualiza a partir de la década del 80 una tendencia a la estabilidad del personal, la que se profundizará en los años siguientes como signo de la consolidación institucional y especialización del Banco, posibilitada por la acumulación de saberes adquiridos de sus funcionarios y la trasmisión de la experiencia.

El cambio de régimen político en este período no parece haber incidido en la composición del personal; las fuentes no muestran que la dictadura cívico militar haya promovido la incorporación de nuevos funcionarios por afinidad al régimen ni tampoco que durante el primer gobierno de la recuperación democrática se haya contratado personal militante del partido en el poder. En este sentido el Banco aparece con cierto grado de ajenidad a las prácticas de patronazgo que la literatura sobre el Estado uruguayo ha señalado como características de las empresas públicas a lo largo del siglo XX.<sup>50</sup> El ingreso de personal se debería, entonces, a razones de tipo técnico, ya sea para poner en funcionamiento al Banco en sus inicios, o para fortalecer algunas áreas visualizadas como débiles, o para solucionar el problema de los bancos liquidados. No obstante, y en relación también

---

<sup>47</sup> Resolución del Directorio por D/571/87, Acta del Directorio N° 1584, 24 de julio de 1987.

<sup>48</sup> “A la llegada de los años noventa, las mujeres representan casi un 40% de la fuerza de trabajo del país, lo que significa alrededor de medio millón de mujeres mientras que 15 años antes no superaban el 33%” Rosario Aguirre. Relaciones de género en la sociedad uruguayo del siglo XX: cambios y continuidades. En VVAA *El Uruguay del siglo XX. La sociedad*. EBO. 2008

<sup>49</sup> La ex – funcionaria Amelia Gordillo, en entrevista para este trabajo, relató que en ocasión de su ascenso a Encargada de Recursos Humanos a la salida de la dictadura, recibió numerosas felicitaciones de compañeras de trabajo que veían su nombramiento como un logro colectivo; recuerda asimismo que por el mismo motivo un gerente reaccionó acaloradamente haciendo explícita su voluntad de que “*él no quería mujeres*”.

<sup>50</sup> La literatura sobre el Estado uruguayo plantea como una tendencia de larga duración del siglo XX, hasta la década de los 90, la utilización de las entidades estatales como espacio de despliegue de lógicas y prácticas de patronazgo y clientelismo. El BCU parece desmarcarse, o, por lo menos, no ser de los ejemplos más claros en este sentido.

con este último punto, cabe señalar que en las décadas de los 80 y 90 se produjo el ingreso de personal proveniente de la Comisión de Análisis Financiero (CAF) por fuera del mecanismo de selección pública y abierta, así como ingresaron algunas personas vinculadas a actores de la dictadura. Estas situaciones, que no entrarían estrictamente en la categoría de patronazgo, fueron regularizándose por el pasaje del tiempo y reconociéndose como vínculo de función pública, lo que relativiza la idea de un banco cuyo ingreso se dio únicamente por razones técnicas o a través de mecanismos de reclutamiento siempre transparentes.

La edad promedio de los funcionarios en este período fue en aumento, de 34 años en 1970 a 45 en 1990. Desagregada por género, la tendencia es la misma: de 29 años para las mujeres en 1970 a 39 en 1990; de 34 para los hombres en 1970 a 47 en 1990. (Gráfico del Anexo) Este dato muestra otra cara de la estabilidad, correlato de la antigüedad.

### **2.3 Hacia la profesionalización del personal del Banco**

El crecimiento de los funcionarios hasta 1980 se explica por el ingreso de "personal idóneo"; sin embargo en la siguiente década el volumen de este tipo de funcionarios se mantuvo constante. A partir de 1990 el "personal idóneo" comenzó a caer sostenidamente, llegando hasta menos de 200. La contracara de este proceso la representa el ingreso de personal técnico. Entre 1980 y 1990 el número de profesionales creció en más de un 100%, lo que evidencia el inicio de un proceso de profesionalización del Banco, que se profundizaría posteriormente.

Contadores, economistas, abogados, procuradores, escribanos e ingenieros en informática fueron las profesiones predominantes dentro del funcionariado de este período. Los primeros predominaron respecto a los abogados y afines – 54 ingresos de los primeros frente a 19 de los segundos - y éstos respecto a los economistas, quienes ingresaron en un total de 10. El ingreso de contadores aumentó significativamente en 1983 y 1984, para luego caer drásticamente y aumentar en 1990. (Ver Gráfico en Anexo)

Respecto a los abogados y profesiones afines (procuradores y escribanos) en la década del 70 se produjeron dos ingresos; se observa un aumento importante entre 1983 y 1987, con el ingreso de 16 de estos profesionales. (Ver Gráfico en Anexo) En entrevista para este trabajo, funcionarios vinculados a la Sala de Abogados del Banco atribuyeron este incremento a la necesidad de personal especializado en temas jurídicos derivada de la compra de carteras gestionada por el Banco y que condujo a una importante cantidad de juicios ejecutivos a deudores. Fue así que se produjo el ingreso de procuradores, destinados tanto a Asesoría Legal como al local del Banco del Plata, donde se gestionaba la cartera pesada adquirida a la Banca privada.<sup>51</sup> En cuanto a los economistas, entre 1970 y 1978 ingresaron 2, produciéndose luego su ingreso de manera sostenida, con aumento notorio en los años 83 y 84 (Remitir al gráfico). No obstante, cabe señalar que la incorporación significativa de estos profesionales, como se verá más adelante en este trabajo, se produjo a partir de 2004. El ingreso de analistas e ingenieros informáticos se produjo fundamentalmente entre los años 1985 y 1987. En la década del 80 ingresó asimismo un contingente de estudiantes de la FCEyA, mediante mecanismo de llamados abiertos y concurso de méritos, parte del cual culminó a los pocos años su carrera<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup>Entrevista a funcionarios. Por ejemplo, el 9 agosto de 1984 se resolvió la contratación de Procuradores universitarios. Acta del Directorio N° 1428.

<sup>52</sup>En febrero de 1984 se realizó un llamado a estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas para proveer cargos contratados en el Departamento de Investigaciones Económicas. Acta 1396, 16/2/1984. En agosto de ese año se resolvió la contratación de Procuradores universitarios, al tiempo que la de tres estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas para el Departamento de Estadísticas Económicas, Umberto Della Mea, Leonardo Decarlino y Elizabeth Bucacos. Acta de Directorio N° 1428, 9/8/1984.

Las fuentes consultadas evidencian que la contratación de especialistas fue una preocupación de las jerarquías del Banco durante este período. Una resolución del Directorio en este sentido, de 1981, solicitando autorización a la Secretaría de Planeamiento, Coordinación y Difusión (SEPLACODI) para la contratación de un experto, explicitaba en sus considerandos la carencia de personal especializado para las diferentes tareas del Banco relacionadas con el procesamiento de información estadística. Se planteaba en ella la necesidad institucional de generar información trimestral sobre el PBI y sobre la contribución de las diferentes regiones del país a su generación, así como de realizar “*una adecuada presentación de las cuentas fiscales*” para el trabajo de análisis del representante residente del FMI. Asimismo se remarcaba que el Banco debía destinar esfuerzos técnicos a colaborar con la SEPLACODI en lo relativo a cuentas globales de ingresos y egresos del sector público, requerimientos a los cuales los servicios de especialización del Departamento de Investigaciones Económicas, por la escasa dotación del Departamento, no habían podido atender adecuadamente.

El Directorio reiteraba en junio de 1983, en ocasión de tratar el Presupuesto Operativo para ese año, la necesidad de personal especializado, disparada por los acuerdos de compra de carteras con las instituciones privadas, que implicaban el aumento de tareas referidas a transferencias, control de cumplimiento de acuerdos y administración provisoria de las entidades. Esto estaba dando como resultado “*un significativo incremento del volumen operativo de nuestros servicios particularmente en el Servicio de Administración de Patrimonios Bancarios, lo que ha generado un déficit en nuestra dotación de personal técnico, en particular de profesionales universitarios. Consecuentemente, este Banco Central se encuentra necesitado imperiosamente de contratar en forma urgente, en principio, cuatro profesionales egresados de la Facultad de Ciencias Económicas para el cumplimiento de tareas relacionadas con las citadas carteras bancarias adquiridas*”.<sup>53</sup>

Para hacer frente a estos y otros requerimientos técnicos, además de la incorporación de profesionales especializados, se definió la contratación de estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración para los Departamentos de Investigaciones Económicas, Análisis Financiero, Deuda Pública, Contralor del Sistema Financiero.<sup>54</sup> Esta línea se profundizó durante la presidencia de Gil Díaz y continuó en las administraciones siguientes.

## 2.4 Oportunidades de carrera

En términos generales, el BCU significó un cambio en la concepción del perfil del funcionario bancario, en tanto la “carrera bancaria” fue siendo paulatinamente desplazada en el horizonte deseable para ser sustituida por la formación técnica como requisito imprescindible para el personal del Banco. Esto último no se concretó en el período que nos ocupa, pero es posible visualizar en

---

<sup>53</sup> Acta del Directorio N° 1352, 8/6/1983. Resolución D/315/83, nota a cursar a la SEPLACODI.

<sup>54</sup> El 21 de julio de 1978, en resolución D/162/78, se decidió la contratación de siete estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas como ayudantes de investigación para el Departamento de Investigaciones Económicas, así como la designación de otros estudiantes de la misma procedencia para proveer cargos vacantes en dicho Departamento. Los ayudantes eran incorporados como funcionarios Clase A nivel G por el plazo de un año, con posibilidades de renovación del contrato. Al año siguiente, se decidió llamar a concurso para la contratación de tres estudiantes de Ciencias Económicas para el Departamento de Deuda Pública. Para la presentación a los llamados se establecía como requisito la presentación de su certificado de escolaridad. Resolución de Directorio D/226/79.

esos años los comienzos de una preocupación por “romper la escala del burro”<sup>55</sup>, esto es por darle a la formación un peso más significativo con relación a la antigüedad.<sup>56</sup>

En esta línea, se comenzaron a transformar los mecanismos de concurso, haciéndose llamados separados para administrativos y economistas, y cambiándose los requisitos exigidos y las modalidades de prueba, en concordancia con la creciente especialización experimentada por el Banco. Así, los concursos fueron lentamente pasando de ser las instancias de prueba típicas de las instituciones bancarias a instancias de evaluación de conocimiento técnico acorde las funciones específicas del BCU. Ariel Banda, en entrevista para este trabajo, ubica los comienzos de los 70 como el momento de inicio de una reestructura en este sentido, a la que evalúa como exitosa en tanto se captaron economistas pero débil en sus efectos a mediano plazo, ya que el Banco no tenía capacidad de retenerlos dadas las bajas remuneraciones ofrecidas. Menciona como un ejemplo de esta política la formación en 1973 de lo que fue llamado el *Equipo de Investigadores puros*, integrado por economistas (uno solo era contador), a partir de un llamado a concurso para desempeñar exclusivamente la tarea de investigador (no se los podía destinar a otra tarea) Este equipo duró dos o tres años como tal: se desarmó cuando sus integrantes comenzaron a dejar el Banco, varios de ellos para trasladarse a la OPP.<sup>57</sup>

José Gil Díaz se mostró preocupado por atraer precisamente a personal especializado en los temas económicos y les dio un lugar de mayor incidencia en la toma de decisiones a través de la consulta diaria al Departamento de Investigaciones Económicas, a partir de una resolución por la cual trataba directamente los temas con este Departamento, sin tener en cuenta a la Gerencia General.<sup>58</sup>

Para atraer y retener personal especializado era necesario generar incentivos, máxime si se tiene en cuenta que hasta el año 1989 no se crearía un Escalafón de cargos técnicos. Estos incentivos se dieron a través de compensaciones – por especialización, por dedicación- y del otorgamiento de licencias por estudio<sup>59</sup>. El 21 de junio de 1973 se resolvió que aquellos funcionarios que estuvieran estudiando en la Universidad, IPA o IINN tendrían derecho a una licencia anual extraordinaria por estudio de hasta 10 días laborables, pudiendo acumular a 30 días si se tratara de dar el examen final.

El 15 de agosto de 1974 se resolvió respecto a la calificación para los funcionarios de la Clase A, niveles D, E, F y G, respecto a su frecuencia, méritos a ser tenidos en cuenta, calificadores y notas.

El 20 de octubre de 1976 se estableció la compensación por especialización a los funcionarios que fueran profesionales o estudiantes universitarios, o especialistas pertenecientes a la Clase A (Administrativos). La compensación dejaría de percibirse cuando se pasara a una tarea que no la requiriera, y en el caso de los estudiantes, cuando no aprobaran una materia en un lapso de 18 meses, o cuando las materias aprobadas no alcanzaran al 25% del plan de estudios.<sup>60</sup> Ese mismo año se aprobó el reglamento y programa para la prueba de suficiencia y concursos para proveer cargos administrativos: se estableció una prueba de suficiencia con participación de funcionarios de bancos

---

<sup>55</sup> Refiere al corrimiento automático de la escala patrón por el paso del tiempo.

<sup>56</sup> Entrevista a Ariel Banda.

<sup>57</sup> En este caso el tema salarial parece haber sido el factor determinante para la salida del Banco.

<sup>58</sup> El lugar que se le pretendía dar al conocimiento económico dentro del Banco en tiempos de Gil Díaz puede verse a través de la compra de bibliografía específica para la Biblioteca del Banco y de la suscripción a revistas especializadas.

<sup>59</sup> El 15 de noviembre de 1974 se reglamentó el régimen de licencias. Además de las licencias ordinaria, por enfermedad, por maternidad, por donación de sangre, por matrimonio, por duelo, por jubilación, especiales (por ej. a funcionarios padres) y de la extraordinaria por haber cumplido 25 años en el banco, se le agregó la licencia por estudio. Los cursos de perfeccionamiento, dictado de cursos afuera, concurrencia a congresos o simposios serían considerados actos en comisión de servicios. Acta de Directorio N° 939.

<sup>60</sup> Acta de Directorio N° 1061.

liquidados que quisieran presentarse, concurso de oposición abierta a funcionarios de clase B, y concurso de oposición con personas ajenas al Banco<sup>61</sup>.

El 21 de junio de 1979 se modificó la reglamentación y el otorgamiento a los funcionarios de los niveles A, B y C de la compensación por dedicación total.<sup>62</sup>

El 23 de mayo de 1979 se aprobó el Reglamento de concursos para administrativos, clase A, nivel G; la instancia constaría de un examen escrito y oral con pruebas de Contabilidad, Economía, Aritmética, Matemática Financiera y Estadística, Idioma Español, Mecanografía, Presentación<sup>63</sup>

El tema incentivos estuvo presente en las consideraciones del Directorio a la hora de analizar el Presupuesto Operativo para el año 1983. En esa ocasión, los directores hacían hincapié en la compensación por especialización pagada por el Banco a egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Facultad de Ingeniería y Agrimensura como Analistas Programadores e Ingenieros en Computación, como algo de especial importancia para los funcionarios en los niveles inferiores ya que les permitía *“mejorar sus bajas remuneraciones y acercarse a un nivel acorde a sus aptitudes intelectuales y culturales”*. Señalaban que al haberse tecnificado el banco los funcionarios merecedores de esta compensación habían aumentado en número: *“La importantísima expansión de la informática en nuestra institución y su consecuente tecnificación, hacen imprescindible, como un ineludible primer paso, la asignación a determinados funcionarios del Centro de Procesamiento de Datos de tareas de mayor jerarquía técnica en la organización de este servicio”*. La preocupación por la compensación se extendía los funcionarios a cargo de valores: *“El Directorio asimismo ha considerado necesario compensar a aquellos funcionarios que están a cargo del manejo de valores, con cifras más acordes al riesgo que ello implica”* (refieren al quebranto de caja, *“que deben ser llevados a cifras más realistas”*)<sup>64</sup>

El 2 de febrero de 1984 se resolvió proyectar un reglamento para funcionarios de clase A y B de los escalafones Profesional, Especializado y de Servicio, así como constituir un Tribunal de Ascensos para elegir candidatos para las vacantes y un Consejo de Ascensos para establecer las prioridades de esos candidatos. Se decidió también establecer lineamientos generales para la confección de un reglamento de calificación para los funcionarios del banco, para funcionarios A, B y C comprendidos entre los niveles G y C inclusive. Los responsables de la calificación primaria de los funcionarios serían el pro-Secretario, el Auditor-Inspector General y los Gerentes de los Departamentos. Se nombraría un Tribunal de Calificaciones, el que consideraría los siguientes factores: competencia para el cargo, responsabilidad, rendimiento, conducta, supervisión, manejando una escala del muy bueno al insuficiente. La calificación de insuficiente y regular serían consideradas inhabilitantes para los ascensos, en tanto la reiteración de insuficiente daría lugar a la separación del funcionario del Banco. Se establecía el concepto de antigüedad calificada, basada en tres conceptos: antigüedad, calificación anual y nota de concepto asignada por los Tribunales, como base para el orden de precedencia en los escalafones.<sup>65</sup> Este mismo año se aprobó un escalafón para funcionarios de Computación.

Con relación a cargos profesionales, más adelante, en 1988 se resolvió llamar a concurso de oposición y méritos a estudiantes de Economía o profesionales de dicha rama científica para los Departamentos de Investigaciones Económicas, Estadísticas Económicas y el Departamento

<sup>61</sup> Acta de Directorio N° 1164, 13/12/1978.

<sup>62</sup> Acta de Directorio N° 1183.

<sup>63</sup> Acta de Directorio N° 1179

<sup>64</sup> Acta de Directorio N° 1352, 8/6/1983. Resolución D/315/83 Presupuesto Operativo del año 1983, nota a cursar a la SEPLACODI.

<sup>65</sup> Acta de Directorio N° 1394.

Internacional. Como méritos se exigía certificado de escolaridad, certificado de dominio del idioma inglés, nómina de estudios de pre y posgrado, experiencia laboral, trabajos publicados y otros méritos. Se les solicitaba dos declaraciones juradas, una en la que se comprometía a no realizar el viaje de estudios de la Facultad en los siguientes cuatro años y otra en la que quedara establecida su disposición a realizar viajes de posgrado en el exterior. Deberían además rendir una prueba escrita sobre macroeconomía monetaria e internacional.<sup>66</sup>

En 1989 se resolvió la creación de un escalafón técnico para profesionales universitarios presupuestados que tuvieran título expedido por la UdelaR de Abogado, Escribano, Contador Público, Contador Público especializado en Administración, Economista, Contador Público-Hacendista, Contador Público Economista, Licenciado en Administración y Licenciado en Economía, para cargos A1, 2,3,4 y 5, inferiores al nivel C (Subgerente o asimilado) Al ingresar a este escalafón no recibirían compensación por especialización. Los funcionarios pasarían a ser ubicados de acuerdo a la jerarquía funcional, la antigüedad en el cargo, la antigüedad en el BCU y por último por la antigüedad bancaria.<sup>67</sup>

## 2.5 Remuneraciones

En este período los salarios pagados a los funcionarios del BCU no eran ciertamente suficientes como para retener a aquellos especializados que recibieran propuestas laborales atractivas desde la banca privada u otros organismos del Estado. Esta situación, producto de que el Banco estaba atado a las condiciones de la banca oficial por el Presupuesto, fue claramente percibida como un problema por el Directorio presidido por José Gil Díaz, quien alertó en reiteradas ocasiones acerca del riesgo de perder personal calificado.

Los bajos salarios se amortiguaban con compensaciones de diferente tipo y con un horario de trabajo que posibilitaba la doble ocupación, a tal punto que en 1974 se propuso en el ámbito del Directorio contemplar a los empleados en esta situación, reduciendo su jornada diaria y habilitándolos a compensar trabajando los sábados.<sup>68</sup>

Los complementos por especialización, dedicación total o rendimiento apuntaban a mejorar los ingresos y disminuir la renuncia de los funcionarios con especialización técnica. En 1973 se había decidido la incorporación al sueldo básico del monto de todas las compensaciones permanentes recibidas por el funcionariado: sueldo número 14, licencia y los beneficios sociales representados por las asignaciones familiares, la prima por hogar constituido, la prima por matrimonio y la prima por nacimiento.

Esto, sin embargo, no era suficiente para retener al personal calificado del Banco, ni tampoco a muchos administrativos provenientes del BROU que resolvían regresar allí. En consecuencia, hacia 1980, la iniciativa de establecer una Escala Patrón Única (EPU)<sup>69</sup> se instaló con fuerza en el

---

<sup>66</sup> Acta de Directorio N° 1626.

<sup>67</sup> D/ 90/89

<sup>68</sup> Acta de Directorio N° 1324. Esta preocupación iba unida a la relativa a la asiduidad y puntualidad, que se venía expresando desde mucho antes. En marzo de 1980 el Directorio resolvió sobre la obligación de los funcionarios de informar sobre inasistencias y salidas en horarios de trabajo, con especificaciones muy detalladas sobre diferentes situaciones y a quiénes informar al respecto. Acta de Directorio N° 1214. Por otra parte, si bien el multiempleo fue atacado en profundidad hasta la llegada de Ramón Díaz a la presidencia del Banco, algunos signos de preocupación fueron mostrados durante el período que nos ocupa. En 1983, a iniciativa del Presidente José María Puppo, el Directorio resolvió que todos los funcionarios deberán poner en conocimiento del Banco todas las ocupaciones que realizaran fuera de éste, así como los detalles correspondientes (carácter de dependencia, nombre empleador y otros)

<sup>69</sup> El concepto de Escala Patrón Única refiere actualmente a una escala de 65 niveles, la cual fija la remuneración de los distintos cargos de acuerdo al grado asignado en cada caso, para toda la banca oficial.

Directorio como una solución posible.<sup>70</sup> La resolución en torno a su aplicación llevó varias sesiones extraordinarias del Directorio, en las que se discutió sobre el financiamiento y las fechas de su puesta en vigencia. El 10 de junio de 1980 Gil Díaz expresaba su voluntad de que comenzara a regir a partir del 1° de julio, lo que no sucedió por motivos presupuestales, razón por la cual el tema se retomó en sesión del 28 de octubre. Allí se definió aplicarla para el personal presupuestado clases A, B y C, así como para los contratados, con excepción de Centro de Procesamiento de Datos y Banco de Datos, para que *“se le dé al Presupuesto del Banco una armonía de la que actualmente carece”*.<sup>71</sup>

El otro problema que se buscaba solucionar con la aplicación de la Escala Patrón Única era el de las situaciones salariales diferentes en el Banco para funcionarios de un mismo nivel, problema que se venían intentando paliar a través de la distribución de remanentes de los aumentos dispuestos por el Poder Ejecutivo.<sup>72</sup> Llegado enero de 1981 la Escala Patrón Única no había comenzado a aplicarse de manera integral. En esa fecha José Gil Díaz volvía a expresarse sobre la necesidad de implementarla: *“este procedimiento es imprescindible para tentar, con alguna posibilidad, retener al personal existente y reclutar nuevo”* *“Constituye un problema grave para el Banco el envejecimiento progresivo de los cuadros técnicos. Ello no solo atenta contra las posibilidades de progreso de la institución sino que crea dificultades para mantener, en el tiempo, el nivel actual de eficiencia”*.<sup>73</sup>

En febrero de 1981 se decidió utilizar el aumento salarial de 11% decretado por el Poder Ejecutivo para incrementar en un 8% la compensación por especialización de los funcionarios egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, con títulos de Contador Público, Licenciado, Economista y títulos similares expedidos por dicha Facultad, y de los egresados de la Facultad de Ingeniería y Agrimensura con los títulos de Ingeniero en Sistemas de Computación y de Analista Programador de Sistemas. El remanente se destinaría al financiamiento de la Escala Patrón Única<sup>74</sup>. En enero de 1982 se aplicó el mismo procedimiento sobre el aumento salarial para la creación de compensaciones por rendimiento.<sup>75</sup>

La situación salarial de los funcionarios de los bancos liquidados fue otro problema abordado en el período, problema que ponía sobre la mesa las desigualdades de remuneración entre la banca oficial y la privada. El 27 de febrero de 1975, en resolución relativa al personal del Banco Mercantil del Río de la Plata (en liquidación), de Fomento Industrial y Comercial (en liquidación), de Cobranzas (intervenido), Sociedad de Bancos (intervenido) y Aldave y Martínez (intervenido) se resolvió incrementar los salarios en porcentajes diferentes según el año de ingreso al BCU, a los efectos de mantener los niveles de remuneración de la banca privada. A partir del 1° de enero de 1975 los salarios para estos funcionarios serían incrementados en un porcentaje uniforme.

---

<sup>70</sup> Acta de Directorio N° 1235. Desde tiempo atrás, Gil Díaz había comenzado a expresar su preocupación por los sueldos de los funcionarios, alertando sobre la atracción ejercida por la banca privada y la probable pérdida de funcionarios calificados de no mediar mejoras salariales. Acta de Directorio N° 1036, 1976.

<sup>71</sup> Acta de Directorio N° 1223, 10/6/1980. El 28 de octubre de 1980 se decidió comenzar a aplicar esta resolución. Acta de Directorio N° 1231, D/134/80.

<sup>72</sup> Cuando tenían lugar los decretos de aumento de sueldo el BCU definía una parte del porcentaje asignado para el incremento propiamente dicho y el remanente para regularizar situaciones de funcionarios o para pagar diferentes tipos de compensaciones. Acta de Directorio N° 1102, 8/7/1977, Acta de Directorio N° 1156, Decreto 547/978 de 19.9.78, Acta de Directorio N° 1191 24/8/1979.

<sup>73</sup> Acta de Directorio N° 1257, 1981. Gil Díaz expresó en esa ocasión que regularizar la situación de los funcionarios siguiendo la escala patrón llevaría dos o tres años dado que ésta se financiaba con economías presupuestales y partes de incrementos del rubro 0 (personal). Esto imposibilitaba aumentar los salarios de los funcionarios técnicos más allá de los incrementos medios.

<sup>74</sup> Acta de Directorio N° 1241, 17/2/1981.

<sup>75</sup> Esta fueron destinadas a los funcionarios de la clase A nivel D (adjuntos de gerencia 11 compensaciones, nivel E (encargados 19 compensaciones) y nivel F (Asistentes de Administración, 50 compensaciones)

En 1986, junto con el incremento del sueldo y de la hora extra, se incrementó el horario de trabajo en media hora, de 12 a 19.30hs. Se mantuvieron las compensaciones por rendimiento, aplicadas tanto a funcionarios presupuestados como contratados, y se definió el pago de una compensación a los funcionarios del Departamento de Deuda Pública afectados al manejo de valores públicos. La compensación por especialización se extendió a todas las carreras universitarias.

#### **Recuadro 10: Asistencia financiera a funcionarios del Banco**

*El endeudamiento del personal con la banca privada fue objeto de preocupación de los Directorios del período, en tanto lesionaba la capacidad de supervisión del BCU del sistema con el que los funcionarios estaban comprometidos y al que debían al mismo tiempo controlar. Antes de 1976, estaba prohibido para los funcionarios del BCU solicitar préstamos en el sistema financiero; esta prohibición se derogó el 22 de abril de ese año, fundamentándose la decisión en la suspensión de las asistencias financieras del Banco a sus funcionarios.<sup>76</sup> La posibilidad de solicitar créditos generó altos niveles de endeudamiento del personal<sup>77</sup>, lo que llevó al Directorio a tomar resoluciones orientadas en primer término a recabar datos para un conocimiento detallado de la situación.<sup>78</sup>*

*Esto, y la situación contrastante con el BROU, que asistía financieramente a sus funcionarios y otorgaba de esta manera un beneficio del que estaba excluido el personal del BCU, llevó al Directorio, el 27 de diciembre de 1983, a tratar en sesión extraordinaria el tema Asistencia crediticia a los funcionarios del Instituto. Como resultado de esta sesión se resolvió que los funcionarios presupuestados y contratados, con no menos de 18 meses de antigüedad en el Banco, tendrían derecho a una asistencia crediticia del BROU de dos sueldos nominales. Al mismo tiempo, se aprobó un esquema crediticio que permitiera saldar sus deudas a los funcionarios comprometidos con la banca privada, en tanto se estableció la prohibición para los funcionarios del Banco de contraer deudas de por sí o por su cónyuge o como garantía de terceros con el sistema bancario privado, haciéndose la salvedad de que, “en casos debidamente justificados”, el Directorio podrá autorizar excepciones.<sup>79</sup> Desde las autoridades aparecía explicitada la necesidad de implementar un mecanismo más amplio que el adoptado para que los funcionarios pudieran “acceder al crédito para el normal desenvolvimiento de su actividad privada”.<sup>80</sup>*

*Tiempo después, frente a las diferencias en las condiciones de los préstamos otorgados por el BROU para sus propios funcionarios y para los del BCU, expresadas por ejemplo en las diferentes tasas de interés para crédito social y préstamos sobre sueldo, el BCU resolvió gestionar condiciones iguales ante el BROU, adelantando que, en caso de no obtenerse respuesta positiva,*

<sup>76</sup> Acta de Directorio N° 1025, 22/4/1976. Cabe señalar que los funcionarios mantenían la posibilidad de que el Banco les otorgara préstamos para vivienda, beneficio al que recurrieron numerosos empleados a lo largo de la historia del Banco y que fuera inicialmente otorgado a través de resoluciones aisladas, enfocadas desde la particularidad de los casos. Fue el 23 de febrero de 1984 que se estableció la reglamentación de la asistencia financiera para refacción de vivienda y para complementar el costo de adquisición.

<sup>77</sup> El 20 de mayo de 1980 se resolvió no considerar las renunciaciones de los funcionarios hasta que no hubieran cancelado sus deudas con el Banco, salvo los casos de jubilación. La decisión se fundamentó en la cantidad de deudas que los ex funcionarios mantenían con el Banco y los gastos y tareas especiales que generaba su seguimiento y la gestión de cobro. Acta de Directorio N° 1221

<sup>78</sup> El 27 de julio de 1983 el Directorio aprobó una resolución por la que solicitaba declaración jurada de las deudas contraídas por los funcionarios con la banca privada: montos, plazos, tasas de interés, garantías (a ellos o a terceros) A partir del 1° de agosto todo funcionario que contrajera deudas debería informar a Auditoría- Inspección General del Banco dentro de las 48 horas siguientes. El 19 de octubre de 1983 se resolvió que el endeudamiento proveniente de la utilización de tarjetas de crédito quedaría excluido de la obligación precedente de informar.

<sup>79</sup> Acta de Directorio N° 1385, 27/12/1983, D/802/83.

<sup>80</sup> Acta de Directorio N° 1386, 4/1/1984.



*se haría cargo de las diferencias de cuotas, resultantes de calcular préstamos de sus funcionarios aplicando a ellos las tasas de interés del BROU, diferencias que les serían liquidadas mensualmente a los funcionarios.*<sup>81</sup>

*Otras resoluciones del Directorio apuntaron a la solicitud de información a los bancos privados sobre préstamos tomados por los funcionarios, penalizándolos en caso de no brindar oportunamente los datos. Entre los bancos multados se encontraban el Banco Financiero Sudamericano, Banco Pan de Azúcar, Unión de Bancos del Uruguay, Pemar Sudamericana Casa Bancaria y Banco de Santander S.A.<sup>82</sup> Asimismo, se pidió a la Comisión Consultiva del Personal el estudio de la situación de los funcionarios en términos de endeudamiento, a los efectos de tomar medidas sobre una problemática persistente en este período.*

*En años posteriores se estableció la prohibición para los funcionarios de contraer deudas con el sistema financiero, la que sigue vigente hasta la actualidad.*

### ***Estatuto del funcionario***

A poco de la creación del Banco se había procedido a la redacción y posterior envío al Poder Ejecutivo de un proyecto de Estatuto del Funcionario. Este documento, sobre el cual fueron realizadas varias modificaciones, no fue aprobado, razón por la que continuaba siendo un tema pendiente para el Directorio Interventor. Este lo abordó en diferentes instancias, siendo la primera en agosto de 1973, cuando el presidente Ricci decidió formar una comisión con el objetivo de redactar el Estatuto, partiendo de los dos proyectos ya existentes. La comisión fue integrada por el co-gerente general Cr. Walter Garrido, el abogado consultor Dr. Carlos Maggi, el gerente de personal Marcelino Costa y un funcionario de la Comisión Consultiva del Personal, la que trabajó en el tema pero sin llegar a un documento definitivo. En esa situación es que en enero de 1975 llegó al Directorio un anteproyecto del Estatuto del Funcionario para los bancos oficiales, enviado por el MEF a través de la OPP, que fue redactado por un grupo de abogados representantes de los entes autónomos involucrados, un delegado del Ministerio y otro de la ex Comisión Nacional del Servicio Civil<sup>83</sup>. Este ante proyecto se proponía como un modelo uniforme y punto de partida para los Estatutos de Funcionario a ser elaborados por cada institución de acuerdo a sus especificidades. En calidad de tal pasó a ser analizado por los abogados del BCU.

En base a este ante proyecto, y con el dictamen de la Sala de Abogados de fecha 26 de setiembre de 1977, el Directorio aprobó el 14 de octubre de ese año el Estatuto del Funcionario del Banco Central del Uruguay<sup>84</sup>. El contenido del documento abarcaba desde las disposiciones estatutarias generales, relativas a la definición de funcionario, hasta los derechos y deberes de los empleados, pasando por las condiciones de ingreso y las causales y formas de egreso del Banco. Como no podía ser de otra forma, dada la coyuntura política, en los requisitos generales para el ingreso se explicitaba que los postulantes debían jurar “no formar parte de organizaciones sociales o políticas que por medio de la violencia tienden a destruir las bases de la nacionalidad”, y “probar notoria filiación democrática”. Esto último se concretaría en la firma de la declaración de fe democrática avalada por tres personas de “notoria solvencia moral”.

<sup>81</sup> Resolución D/388/84 del 16/11/84.

<sup>82</sup> Acta de Directorio N° 1388.

<sup>83</sup> Nota al Directorio N° 25/75, 17/1/1975.

<sup>84</sup> Resolución de Directorio N° 888/77.

Este Estatuto volvió al MEF, retornando luego al Directorio del Banco el 6 de abril de 1979, para que las autoridades decidieran sobre eventuales modificaciones de su articulado.<sup>85</sup> Estas decidieron hacer hincapié en las disposiciones relativas a la asiduidad, debido a que *“parece conveniente mantener un régimen más severo para el Banco, en virtud de la especialidad y actividad desarrollada por este, en relación a las inasistencias incurridas por los funcionarios a sus tareas”*. Al mismo tiempo optaron por sostener algunos artículos objeto de crítica desde el MEF y la CGN, como, por ejemplo, el referido a la retribución extraordinaria anual – la CGN veía a ésta como *“un beneficio de excepción frente al resto de los funcionarios públicos”*- y a la organización administrativa y escalafonaria del BCU<sup>86</sup>. Respecto al primer asunto, el Directorio decidió mantener el beneficio en tanto lo consideró equivalente al aguinaldo, derecho *“del que goza todo trabajador de la actividad pública y privada”*. Respecto al segundo, la crítica del Ministerio refería a la inexistencia de un escalafón para la clase B y la no estipulación de la carrera administrativa para sus integrantes. El Directorio fundamentó su postura de mantener una división bipartita, por considerar *“complicado”* el esquema de división del personal heredado del BROU, aprobándose finalmente el Proyecto de Estatuto del Funcionario del Banco en Resolución N° 388/77 del 14 de octubre de 1977. Este contenía 58 artículos, organizados en tres capítulos. El primero de ellos contenía las disposiciones estatutarias generales; el segundo las disposiciones estatutarias particulares, organización administrativa, escalafón y calificaciones; y el tercero, las disposiciones sobre vigencia, aplicación y reforma.

Vuelto al MEF, el proyecto de Estatuto del Funcionario continuó siendo objeto de estudio de comisiones, sin que llegara a aprobarse<sup>87</sup>. No hubo novedades al respecto en los años siguientes; éste continuó siendo un tema pendiente hasta 1993, rigiéndose por lo tanto los empleados por las normas de carácter general para los funcionarios y por las reglamentaciones específicas elaboradas desde el Banco para cada uno de los aspectos que el proyecto de Estatuto contemplaba. A la hora de pensar los motivos para esta postergación aparece un abanico de probables factores explicativos: los mecanismos burocráticos, acentuados probablemente en dictadura por los requerimientos de control instaurados por los militares; la propia dinámica del BCU, en donde el tratamiento del tema parece haber llevado mucho tiempo de análisis y de discusión<sup>88</sup>; quizá la necesidad del Estatuto no era tanta, en contraposición al discurso de las jerarquías del Banco, dado que su carencia se solucionaba con las normas existentes; recuperada la democracia, parece que la urgencia en la resolución de otro tipo de problemas, relativos a las capacidades y fortalecimiento del Banco hubiera relativizado la necesidad de la aprobación del Estatuto del Funcionario.

### ***Trabajar en el BCU en tiempos de dictadura***

Las condiciones de trabajo en el BCU no parecen haber cambiado profundamente durante la dictadura cívico militar, más allá de que la institución ciertamente experimentó los impactos del autoritarismo en diferentes momentos y formas. Los primeros días consecutivos al golpe

---

<sup>85</sup> Acta de Directorio N° 1175.

<sup>86</sup> El proyecto enviado por el BCU dividía la organización administrativa y escalafonaria en dos clases: la A referente a funcionarios administrativos y la B referente a funcionarios profesionales universitarios, especializados y ayudantes de administración, un *“grupo de funcionarios que por el ejercicio de un oficio, una especialización o una profesión universitaria, ayudan, colaboran, asisten a la Dirección y Administración del Ente”*.

<sup>87</sup> El 29 de junio de 1979 se resolvió hacer conocer al MEF que el ESMACO, por nota N° 656/979 del 5 de abril de 1979, había manifestado su conformidad en relación al proyecto de Estatuto del Funcionario para el Banco Central, cuya aprobación por el PE estaba en proceso de trámite. El 26 de julio de 1979 se resolvió, para el estudio del proyecto, la integración de una comisión con la Dirección Nacional de la Función Pública, para la cual el Banco designó al gerente Cr. Hugo Acosta, al sub gerente Sr. Juan José Muñiz y al abogado asesor Dr. Juan P. Cajarville.

<sup>88</sup> En 1982 el entonces Presidente del BCU, José María Puppo, hizo explícita su preocupación por la carencia de un Estatuto del Funcionario y solicitó información sobre las últimas iniciativas y gestiones. El entonces Secretario General Pachiotti comunicó al respecto que el último proyecto aprobado – que contaba con el visto favorable de la SEPLACODI- había vuelto al Banco para su aprobación por el Directorio, encontrándose a la fecha en el Departamento de Administración General, para ser objeto de algunos ajustes

fueron los de la huelga general<sup>89</sup>, cuya convocatoria encontró una fuerte receptividad en el gremio bancario y específicamente en el BCU, donde existía un núcleo militante de AEBU<sup>90</sup>. En ese contexto, desde el Directorio se intensificaron las medidas de control de asistencia<sup>91</sup>, en tanto, mediante avisos en los medios de comunicación, se emplazaba a los funcionarios huelguistas, tanto del BCU como de los bancos intervenidos, a volver a sus puestos de trabajo, advirtiéndoles de la posibilidad de ser sumariados de acuerdo a lo establecido por decreto por el Poder Ejecutivo.

El día antes del golpe de Estado el Directorio había decidido, en función de la conflictividad sindical creciente de los últimos tiempos, que por paros o huelgas se aplicarían descuentos en base a un decreto vigente desde el año 1969. Se decidió asimismo suspender hasta nuevo aviso todas las licencias, con excepción de las otorgadas por enlace, enfermedad o maternidad<sup>92</sup> y solicitar a los Abogados del Banco (Abogado Consultor y Abogados Asesores) que concurrieran a trabajar en todo el horario de funcionamiento del Banco, encomendándose a Tomás Brause Berreta, como abogado de la institución, que instruyera los sumarios. La definición del marco jurídico a utilizar para la aplicación de las sanciones fue en esos días tema de preocupación del Directorio, dada la inexistencia del Estatuto del Funcionario. Frente a ello se decidió seguir tipos de normas, dependiendo de las situaciones: las resoluciones de Directorio y el decreto ley 10388 del 13 de febrero de 1943 referido al Estatuto del Funcionario público. En cuanto al procedimiento, se abriría expediente al sancionado, el que podría hacer los descargos pertinentes.

Levantada la huelga general, la mano de la dictadura se hizo sentir en diferentes aspectos: desde la exigencia de la constancia de “fe democrática” para ingresar o ascender dentro del Banco, o el requisito de no haber sido etiquetado con la letra C en la clasificación de los ciudadanos realizada por el gobierno<sup>93</sup>, hasta las sanciones por realización de paros o manifestaciones contrarias al régimen, pasando por la aplicación de mecanismos de control de la socialización de los funcionarios y de la vestimenta por ellos utilizada. En este sentido, el 31 de julio de 1973 el Directorio estableció la prohibición de reuniones dentro del local del Banco “con fines proselitistas”<sup>94</sup>, haciendo responsables del cumplimiento de este precepto a los Gerentes Generales, Sub Gerentes, Adjuntos de Gerencia y Encargados, quienes deberían registrar los nombres de los transgresores e informar a la Auditoría de Inspección General, para, luego de verificarse la falta, proceder a las sanciones. Anteriormente el Directorio había resuelto que todos los funcionarios debían comunicar al

---

<sup>89</sup> El mismo día de la disolución de las Cámaras Legislativas la CNT declaró la huelga general, cumpliendo una disposición acordada tiempo atrás para la eventualidad de un golpe de Estado. La huelga fue levantada el 11 de julio, día en que el Poder Ejecutivo disolvió por decreto la Central de Trabajadores.

<sup>90</sup> Varios funcionarios entrevistados coinciden en que la huelga tuvo un nivel importante de acatamiento en el Banco. Las actas del Directorio de esos días informan sobre una asistencia decreciente del personal que preocupaba a las autoridades. Actas de Directorio N° 745 -747.

<sup>91</sup> El Directorio resolvió que la Gerencia General ordenara a cada Gerencia el informar por escrito diariamente sobre la regularidad y el cumplimiento del Decreto del 4/7/73. Se dispuso asimismo contactar con la Asociación de Bancos del Uruguay, a los efectos de reforzar el control sobre la asistencia de los funcionarios en el resto del sistema bancario. Acta de Directorio N° 747

<sup>92</sup> Acta de Directorio N° 746, 4/7/1973.

<sup>93</sup> La ley 14.248 del 30/7/1974 exigió la firma de una declaración jurada de adhesión al régimen llamada “declaración de fe democrática”- como requisito para la designación y permanencia en los cargos públicos. El Acto Institucional N° 7 del 27 de junio de 1977 estableció un régimen de amovilidad de todos los funcionarios (podían ser cesados aunque no hubiera ineptitud, omisión o delito, y sin las garantías del proceso administrativo y del contralor legislativo) y se estableció un sistema de redistribución burocrática, compensaciones por ceses y provisorio de un año para las designaciones ulteriores. Los ciudadanos fueron clasificados en las categorías A, B y C. Los primeros eran aquellos de confianza para la dictadura, insospechables de oposición al régimen; los ciudadanos B eran los opositores que hubieran tenido actitudes sospechosas para el régimen; y los ciudadanos C eran los considerados peligrosos, subversivos, vinculados a las organizaciones de izquierda y sindicales. Estos últimos eran destituidos de la función pública y muchas veces no pudieron encontrar trabajo en el ámbito privado debido al temor o adhesión de las patronales al gobierno.

<sup>94</sup> Resolución de Directorio N° 10755, Acta de Directorio N° 754.

Departamento de Personal, bajo firma, su domicilio o cambio de domicilio si lo hubiera.<sup>95</sup> Con relación a la vestimenta, se prohibieron para las mujeres los pantalones y las minifaldas, quedando el control de esta disposición a cargo de la Auditoría- Inspección General, así como del Personal y Superiores Jerárquicos.<sup>96</sup>

Las sanciones iban desde el sumario y la suspensión sin goce de sueldo hasta la destitución, y eran directamente proporcionales a la falta y “al nivel jerárquico y cultural de los funcionarios”. Un ejemplo fue la aplicación de sumarios en el correr de 1974 por las inasistencias al Banco los días 5 y 6 de julio de 1973; entre muchísimos funcionarios sumariados<sup>97</sup>, algunos lo fueron en carácter grave debido a que pertenecían a la clase A y eran universitarios, por lo que se les atribuía una “doble y grave responsabilidad funcional”<sup>98</sup>. Si el funcionario estaba sometido a la Justicia Militar, la suspensión sin goce de sueldo lo era hasta que los tribunales decidieran su absolución o su condena, situación esta última que lo colocaba fuera del Banco.<sup>99</sup>

Los nuevos tipos de falta a ser controlados y sancionados implicaron modificaciones en la recopilación de normas de procedimientos administrativos y disciplinarios del Banco. En 1979 las autoridades decretaron la posibilidad de la suspensión preventiva, por la que el Directorio, el Presidente y el Auditor Inspector General podían definir la suspensión de un funcionario al que se le hubiera instruido sumario<sup>100</sup>. La demanda de información desde los órganos militares era frecuente, lo que implicó la elaboración de reportes e informes que no siempre eran cumplidos con la frecuencia deseada por el gobierno. En diciembre de 1979 el COSENA hacía llegar al Banco un pedido de información detallada sobre los funcionarios en situación de disponibilidad desde el 27 de junio de 1977 hasta el 31 de diciembre de 1979: nombre y CI, cargo desempeñado y naturaleza del mismo (presupuestado, contratado, profesional, especializado), carácter de la disponibilidad (simple o calificada), especificación del motivo (ideológico, político, funcional), redistribuciones, restituciones, sumarios, información que se sumaba a la enviada a través de partes mensuales que debían ser elevados por decreto reglamentario.<sup>101</sup>

---

<sup>95</sup> Resolución de Directorio N° 11316, Acta de Directorio N° 756.

<sup>96</sup> Acta de Directorio N° 1095, 20/5/1977.

<sup>97</sup> En 1974, por aplicación del decreto del 4/7/1973, fueron sumariados: Horacio Taborda, Juan Braga, Carlos Báez, Humberto Passaro, Daniel Sanabria, Roberto Bacigaluz, Néstor Álvarez Graña, Mario Móllica, María Cristina Breccia, Herman Hansen, Heber Camelo, Julio Sosa, Hugo Nattero, Juan Cajarville, Jorge Ponasso, Rodolfo Núñez, Raúl Lejavitzer, Darwin Montaldo, Alberto Martínez, Miguel Álvarez Satragno, Héctor Prieto, Hugo Morales, Jaime Frade, Antonio Colina y Simon Simicic. Resolución de Directorio N° Se pidió sanción asimismo para: Jorge Ponasso, José Blank, Ariel Banda, Renato Ribeiro, Roberto Rossi, Heber Camelo, Julio Lista, Moisés Lejavitzer, Raúl Lejavitzer, Eleomar Prieto, Hugo Natero, Jorge Sander, Miguel Álvarez Satragno, Bernardo Bomztein, Gustavo Tapie, Rodolfo Núñez, Horacio Taborda, Juan Cajarville, Alberto Martínez y Ricardo Puig. En 1976 se instruyeron sumarios por motivos similares a Oscar Viera, Miguel Guerra, Ariel Banda, Roberto Rossi, Gustavo Tapié, José Blank, Héctor Otero, Daniel Gómez, Manuel González, Carlos Steiner, Jorge Bonfioli, Elbio Villar, Jorge Sander, Julio Lista, Eleomar Prieto, Ricardo Landeira, José Abramovich, Bernardo Bomztein, Renato Ribeiro, Juan Llopart, Ricardo Puig, Alejandro de León, Elbio Puricelli, Walter Olazábal, Carlos Viera.

<sup>98</sup> Funcionarios Miguel Guerra, José Abramovich y Mario Mollica. En la Resolución de Directorio del 10/9/1974, Acta de Directorio N° 904, se expresa que la falta de estos funcionarios “es más grave dada no solamente la inasistencia por dos días sino por el nivel jerárquico (clase A) y cultural (universitarios) de los funcionarios, por lo que hay una doble y grave responsabilidad funcional”

<sup>99</sup> El 12 de noviembre de 1974 Daniel Sanabria fue suspendido sin goce de sueldo hasta que la Justicia Militar decidiera condena o absolución. Acta de Directorio N° 926.

<sup>100</sup> El 2 de febrero de 1979, en acta 1169, se mantiene suspensión preventiva del Contador Arnol Franco, con retención total del sueldo, hasta que no se expida la Justicia Penal.

<sup>101</sup> Acta de Directorio N° 1207, 7 diciembre 1979

El Banco sufrió la destitución de treinta funcionarios, entre los que se encontraban los integrantes de la Sala de Abogados Carlos Maggi y José Korzeniak, quienes habían sido catalogados por la dictadura con la letra C. Ambos fueron pasados a “disponibilidad calificada” el 27 de febrero de 1978, previo envío del COSENA al Directorio de dos oficios denunciando los “antecedentes ideológicos negativos de ambos”.<sup>102</sup> Medidas gubernamentales de este tipo se vieron postergadas o amortiguadas en su aplicación por la actitud asumida por los Presidentes José Gil Díaz (“un tipo controvertido pero honesto, y que cuidó enormemente a los funcionarios”, en palabras de Ricardo Pascale) y José María Puppo, quienes en diversas ocasiones, según los relatos de varios funcionarios entrevistados para este trabajo, “encajonaron” expedientes enviados por los militares o impidieron la detención dentro del Banco de empleados requeridos por la Justicia Militar.<sup>103</sup> En el ámbito del Directorio fueron los integrantes militares los que llamaban la atención de forma más recurrente sobre las actitudes o antecedentes ideológicos de los funcionarios que fueran pasibles de sospecha, lo que generó en más de una ocasión fricciones con otros directores. Muestra de ello fue el intercambio suscitado con motivo de la detención de 7 funcionarios por haber arrojado volantes el 4 de diciembre de 1974; Gil Díaz expresó firmemente su opinión sobre lo inoportuno de la medida, dado que los detenidos estaban colaborando con la misión del FMI que se estaba llevando a cabo en ese momento (Ver Recuadro); reclamó asimismo “conocer quiénes van a ser detenidos para trabajar con tranquilidad”. El Coronel Ibáñez respondió defendiendo el procedimiento realizado: “existe un elevado número de funcionarios que discrepan abiertamente en su manera de pensar con el régimen democrático de gobierno y tratan por diversos medios de dificultar la acción constructiva que vienen desarrollando las Autoridades Nacionales.”<sup>104</sup>

Si bien el clima de trabajo no sufrió distorsiones severas— y esto debido a la postura ya descrita de parte de la jerarquía del BCU— es razonable pensar que, aún con la conducción de signo modernizador de Gil Díaz, la dictadura aparejó consecuencias negativas para el Banco en tanto significó la salida de personal de trayectoria altamente calificado.

#### **Recuadro 11: Cuando la represión llegó a afectar las relaciones con el FMI**

*En el año 1974 un grupo de funcionarios del BCU, encargados de negociar con el FMI, fueron detenidos por ser sospechosos votantes del Frente Amplio. Frente a eso, José Gil Díaz debió responder a un pedido de informes a la Junta de Comandantes en Jefe de las FFAA, lo que hizo a través de una carta al Ministro Végh Villegas. Transcribimos algunos de los fragmentos de esa misiva, en la que Gil Díaz recapitula lo acontecido y relata la sesión del Directorio del 24 de diciembre de 1974 en la que expuso sus puntos de vista sobre el incidente: Quiero dejar expresa constancia de que los funcionarios del Banco Central que participaron en las negociaciones no son improvisados en esas tareas. Las vienen cumpliendo en el país y en el exterior desde hace varios años atrás. O sea que han servido en esas tareas en distintos Directorios. No hubo, pues, en ese sentido, ninguna novedad. Frente al hecho, y en el convencimiento de que era necesario su concurso para cooperar en distintos trabajos derivados de la negociación con los organismos internacionales, realicé gestiones ante el señor jefe del Estado Mayor Conjunto para lograr su libertad. Todos los detenidos fueron interrogados y liberados en las 48 horas siguientes a su detención. Cabe agregar, además, que estas detenciones provocaron, en los funcionarios que participaban en las negociaciones, un clima de decepción y temor muy marcado. Dejé constancia de mi discrepancia en lo que se refiere a la oportunidad del procedimiento, dada la presencia de la*

<sup>102</sup> Acta de Directorio N° 1126, 1978.

<sup>103</sup> Entrevistas a Ricardo Pascale, José María Puppo y funcionarios.

<sup>104</sup> Acta de Directorio N° 942.

*Misión de los Organismos Internacionales y la activa participación que algunos de estos funcionarios cumplía, relacionados con las negociaciones. Solicité la información detallada de los antecedentes existentes del personal del Banco y expresé drásticamente mi criterio en relación a desvincular del Banco a todo aquel sobre quien se tenga la convicción formal de que pueda conspirar contra el buen funcionamiento del organismo. Agregué que deseaba saber si la sospecha de haber votado al Frente Amplio era causa suficiente de cuestionamiento, sin evaluar la dedicación, competencia y lealtad al organismo. Me permito señalar la imposibilidad de sustituir, en el corto plazo, a todos los técnicos cuestionados, por profesionales incondicionales al gobierno. Debo significar, en forma clara y categórica, que de ninguna forma mis palabras rozan el prestigio, el honor, la integridad y la moral de las Fuerzas Armadas.*

Fuente: Alvaro Alfonso. *Cuando los civiles también juegan*. Planeta, 2013, pp 65-69.

### **Recuadro 12: Funcionarios destituidos y restituidos del Banco Central**

*La ley N° 15.783 del 29 de noviembre de 1985 permitió que los funcionarios públicos destituidos durante la dictadura recuperaran sus puestos de trabajo. En el BCU se reintegraron treinta funcionarios, varios de los cuales habían sido fundadores de la institución. Ricardo Pascale, entonces Presidente del Banco, adjetiva ese reintegro como “un proceso agridulce, ya que por una parte se trataba de poder hacer volver a funciones a gente que había sido sacada por pensar distinto, y por otra se constataba que el país se había perdido de gente muy valiosa”. No solamente se trató de restituir a los destituidos sino también de reubicar a funcionarios que durante la dictadura habían sido puestos “bajo un cono de sombra” en el Banco. Desde la perspectiva de los funcionarios, un cambio muy importante fue la restauración de la actividad sindical. Viejos dirigentes retomaron la actividad y se articuló un diálogo, no siempre fácil, con la nueva camada de dirigentes.*

*A continuación se transcribe la nómina de los funcionarios destituidos y restituidos:*

*Alvariño Piñeiro, Benito; Arrieta Pérez, Homero Raúl; Basigaluz Mora, Roberto Orosimbo Batallés, José; BerriniRossi, Julio Carlos; Boscana Rodríguez, Rubens Carlos; Cantón Pombo, Marcelo; Delgado Sejas, Adolfo Eduardo; Di Bello Martínez, Héctor Pascual; Díaz Piriz, Myriam Fair; Estévez, Carlos; EtchegoyhenMurías, Isidro; Fernández Rapetti, Carlos Luis; Franco Longone, Arnol; Gómez Perotti, Carlos Adolfo; KorzeniakFuks, José; Lev Poniachk, León; MaggiCleffi, Carlos; MollicaRetamoso, Mario Alfredo; MontesdeOca, Walter ; MoyaLeizagoyen, Amílcar José ; Nalbandian Cheherian, Haroutiun; Rey Montero, Francisco; Romano Dathaguy, Roberto Eduardo; Sanabria Castillo, Daniel; SatragnoDurañona, Rubens Enrique; VaentiCastelnuovo, Julio Angel; Varela Castro, Juan José; Viera Córdoba, Carlos María.*

Fuentes: Ciganda, Juan Pedro (2007) Sin desensillar... y hasta que aclare. La resistencia a la dictadura, AEBU, 1973-1984. CAUCE, p. 202; entrevistas a ex\_ funcionarios.

### **Recuadro 13: los funcionarios y la crisis de 1982**

*Las formas en que los funcionarios del BCU atravesaron las crisis financieras del país, desde su rol específico dentro de la institución, es, en sus palabras, “todo un capítulo”. Las crisis de 1982 y 2002 llevaron a que los trabajadores del BCU tuvieran que lidiar con situaciones muy complejas y delicadas, en las que no había únicamente que gestionar información o manejar números, entre otras cosas, sino que se debía tratar directamente con los afectados, en el marco de situaciones generadoras de gran nerviosismo, para las cuales los funcionarios no podían muchas veces ofrecer ninguna solución.*

*La “crisis de la tablita” llevó a que en el año 83 se realizaran las gestiones de salvataje de los bancos en quiebra técnica y se comenzara a gestionar la compra de carteras, en el esfuerzo por evitar la ruptura del sistema de pagos. Desde el lugar de los funcionarios esto significó un “cara a cara” con las instituciones intervenidas así como con los individuos perjudicados, muchos de los cuales se encontraban en situaciones límite. Se trataba de situaciones traumáticas también para los empleados del Banco, que, según las fuentes recabadas, no fueron abordadas desde el punto de vista de su cuidado y salud psíquica.<sup>105</sup>*

*Si bien la crisis de 1982 dejó enseñanzas con referencia a las modalidades de intervención posterior, que se visualizaron en el abordaje de los efectos de la crisis de 2002, éstas se reflejaron fundamentalmente en el ámbito de la supervisión, no así en la preparación de los funcionarios para el trabajo directo con los afectados ni en la ayuda para el procesamiento de las situaciones traumáticas. En palabras de funcionarios entrevistados “Es todo un capítulo la relación de los empleados con las crisis. Implicaría una terapia colectiva que nunca se hizo, por el cara a cara con las instituciones intervenidas, los ahorristas perjudicados que se suicidaron. El Banco no tomó acción de cuidado a los funcionarios (hubo mayor conciencia de esto en el 2002). Para los funcionarios las crisis son traumáticas. En el 2002 la crisis afectó al depositante en general, lo que generó mayor impacto y trauma, gente con fondos perdidos para los que no había solución”*

## CAPÍTULO 3

### FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (1990 – 2002)

A lo largo de este período el BCU jugó un papel importante en el gobierno de la economía por dos razones distintas. En primer lugar, porque a lo largo de la década del noventa el combate a la inflación pasó a ser una prioridad para los gobernantes. La influencia del BCU fue particularmente intensa al comienzo de este período cuando el MEF diseñó el plan de estabilización de precios. En segundo lugar, porque como consecuencia de una serie de reformas estructurales, el BCU incorporó nuevas “capas” de funciones en el área de las finanzas.<sup>106</sup> De todos modos, como siempre, en la geometría variable del poder relativo de las diversas instituciones vinculadas al gobierno de la economía, el peso específico del BCU dependió también de las características personales y del estilo de liderazgo de sus sucesivos presidentes.

Durante este período el desarrollo institucional del BCU está signado por dos eventos. En primer lugar, por el proceso de reestructura, lanzado por el Directorio en 1991 y concretado en las normas presupuestales de 1993. En segundo lugar, por la aprobación de la Carta Orgánica en marzo de 1995 (ley 16.696). Esta norma, además de contribuir al fortalecimiento institucional, constituyó un mojón en el debate sobre los grados de autonomía que corresponde concederle al BCU. El proceso de elaboración de esta norma fue realmente muy complejo. Se inició en 1992 en el Directorio del BCU que elaboró un anteproyecto que fue elevado al Poder Ejecutivo quien, a su vez, lo envió al Senado. Allí fue cuidadosamente discutido, se introdujeron modificaciones relevantes antes de aprobarlo y enviarlo a la Cámara de Representantes. Esta segunda cámara hizo también importantes modificaciones que, luego, fueron aprobadas por el Senado.<sup>107</sup> El Poder Ejecutivo terminó vetando algunos artículos del proyecto.

#### 1. Evolución institucional

##### 1.1 Autoridades y directorios

Así como la gestión de Gil Díaz marcó un punto de inflexión en la vida del organismo y, aunque en menor medida, en la política económica del país, algo similar puede decirse de la primera presidencia de este período, ocupada por el Dr. Ramón Díaz. Evidentemente, la extensión temporal de sus mandatos no tienen punto de comparación: algo más de tres años en el segundo caso, contra más de siete en el primero. No obstante, las amplias similitudes en términos de conducción,

---

<sup>106</sup> A medida que avanzaba el giro hacia el mercado impulsado por los distintos gobiernos el BCU fue incorporando nuevas funciones de regulación en materia de valores, seguros, ahorros previsionales y fondos de inversión (“efecto árbol de navidad”). Ver: Gianelli, Diego y Marcos Abal (2004): “El Diseño Institucional de la Regulación y Supervisión Financiera en el Uruguay”, *Revista de Economía - Segunda Época* Vol. XI N° 1 - Banco Central del Uruguay, pp.5-72. También: Bergara, Mario y José Antonio Licandro (2004). “Las reformas necesarias en la red de seguridad del sistema bancario”, en Gerardo Licandro y José Antonio Licandro (coords.), *Una agenda de reformas para el sistema financiero uruguayo*, UPAZ-DECON.

<sup>107</sup> El diputado Alejandro Atchugarry, en su carácter de coordinador de la Comisión Integrada de Hacienda y Constitución, Códigos, Legislación General y Administración jugó un papel muy importante en la elaboración del proyecto.



liderazgo y orientación ideológica hacen imposible no trazar un paralelismo. Ramón Díaz fue el principal artífice del impulso modernizador que vivió el BCU al inicio de la década de los 90<sup>108</sup>.

Al igual que Gil, como ya se ha repasado, Díaz fue un ferviente promotor del liberalismo económico en el Uruguay, impulsando, primero desde el debate ideológico, y luego desde la presidencia del Central, una nueva ola de liberalización de la economía uruguaya. Pero además, ya sea por su visión institucional, o simplemente por el lugar que esta tradición del pensamiento económico asigna a los bancos centrales modernos, Díaz impulsó, continuando el camino iniciado por Gil, una extensa e intensa modernización de la estructura institucional del Banco. Es sólo en este contexto que se entienden, entonces, las reformas organizativas del período, la intensificación de los programas de formación en el exterior e incluso la elaboración de la Carta Orgánica de la institución, que sería finalmente aprobada dos años después de la finalización de su mandato.

**Recuadro 14: Ramón Díaz y el liberalismo en Uruguay, en la visión de Hernán Bonilla<sup>109</sup>**

*Ramón llega a ser Presidente de MontPellerin, es el único sudamericano que es presidente de esa sociedad que es la que reúne a los más importantes liberales del mundo. La forma que va a lograr que esas ideas influyan en el Uruguay: (...) (el) Semanario Búsqueda, (...) sus clases (en la Universidad de la República), y de alguna manera de la nada Ramón crea, mejor dicho vuelve a crear una intelectualidad liberal en el Uruguay. Ramón tiene influencia absolutamente fundamental para que en el Uruguay existan exponentes del pensamiento liberal. Seguramente si se adoptaron algunas políticas públicas a favor de la libertad, que son pocas, que no nos terminan de convencer, que se hicieron a la uruguaya pero que se hicieron, es por las ideas que sembró Ramón.*

Claro que su pasaje por el BCU, cargado de una agenda de reformas (Plan de Estabilización, reestructura organizacional, Carta Orgánica, Estatuto del Funcionario, relanzamiento del programa de becas, fueron sus asuntos principales) no estuvo exento de polémica. A diferencia de Gil, que gobernó el Central en tiempos autoritarios, Díaz lo hizo en un contexto democrático, y su conducción fue objeto de amplias y severas críticas en el ámbito político-partidario. Tan es así que, como se verá más adelante, las divergencias se trasladaron incluso al Directorio del organismo, en una situación desconocida para el Banco desde sus inicios en 1967. El recuerdo de los ex funcionarios del BCU, que lo retrata tanto en su faceta modernizadora como en su tendencia a la polémica y al liderazgo personal, ratifica la imagen de un hombre con posturas fuertes y en no pocas ocasiones controversiales.

Tal vez por esto, su presidencia no duró los cinco años del gobierno de Lacalle, sino que finalizó en octubre de 1993, tras un año de marcada inestabilidad en la conformación de los directorios. Lo sustituyó el Cr. Enrique Braga, quién había sido el ministro de Economía y Finanzas del mismo gobierno entre 1990 y 1992. A pesar de que como ministro Braga había estado al borde de la censura parlamentaria –por la que tuvo que renunciar a su puesto en el gabinete–, y de que su gestión al frente del Central tampoco estuvo exenta de controversia, se mantuvo en el cargo hasta el final del período, mostrando que la estabilidad en la presidencia del BCU había llegado para quedarse, aun en tiempos de elevada polarización del debate público.

Luego, la elección de Sanguinetti como Presidente de la República por segunda ocasión significó el retorno de Ricardo Pascale a la presidencia del BCU. Ambas presidencias de Pascale fueron

<sup>108</sup> La valoración de la etapa liderada por Ramón Díaz como un período modernizador no ha sido compartida por todas las fuentes consultadas por este trabajo; algunas de ellas enfatizan lo que consideran una profunda acción transformadora en estos años, en tanto otras ven en las medidas tomadas un proceso fundamentalmente ordenador de la gestión del Banco.

<sup>109</sup> Extracto de las palabras del Ec. Hernán Bonilla en el Acto de Clausura de la Academia Nacional de Economía del 10 de noviembre de 2009, en ocasión del homenaje al Dr. Ramón Díaz.

distintas. Durante la primera debió enfrentar desafíos mucho más complejos que durante la segunda. Además de jugar un papel muy importante en la reparación de los daños que el período dictatorial había causado en el plano funcional (como atender el problema de los funcionarios restituidos y reparar sus carreras), Pascale llevó adelante una delicadísima y muy exitosa tarea de construcción de confianza en el sistema bancario, profundamente afectado por la crisis de 1982. Lidar con estos asuntos le llevó cinco años. Durante su segundo mandato, menos exigido en términos de agenda, Pascale se mantuvo en el cargo apenas poco más de un año. Tras su salida asumió el Cr. Humberto Capote, quién desde 1993 venía integrando los sucesivos directorios del Banco, primero como integrante por la oposición colorada y luego como vicepresidente de Pascale. Por esta larga trayectoria en la dirección del organismo, Sanguinetti apostó a su figura, buscando así dar una fuerte señal de continuidad, que acompañó a las medidas continuistas tomadas en materia de política económica.

Capote se mantuvo en la presidencia durante todo el resto de la administración Sanguinetti, convirtiéndose así en uno de los presidentes con los mandatos más extensos de la historia del BCU. Ya en el año 2000, con la llegada de Jorge Batlle al poder, su lugar fue ocupado por el Cr. César Rodríguez Batlle, dirigente del sector político del novel presidente. Sin embargo, la profunda crisis económico-financiera de 2002 arrasó con el equipo del gobierno, y en este contexto Rodríguez Batlle dejó su cargo. Tras él asumiría Julio de Brun, con la tarea de reconstruir la delicada situación financiera del organismo.

### ***La conducción del BCU durante el gobierno del Partido Nacional***

La integración del Directorio del BCU durante el gobierno del presidente Lacalle alcanzó unos niveles de controversia desconocidos para la historia del Banco, al menos en su etapa democrática. Por un lado, esto puede entenderse por las posiciones asumidas por Díaz, que se distanciaban sensiblemente de la media de las preferencias sobre política económica del sistema político nacional –claramente más estatistas–, e incluso del sector minoritario del partido de gobierno, liderado por Carlos Julio Pereyra. Como recoge Traversa (2004: 14) en su cita del Semanario Búsqueda de febrero de 1990:

“Incluso algunos sectores del propio Partido Nacional como el Movimiento Nacional de Rocha manifestaron en aquel momento su preocupación por el ajuste fiscal que se anunciaba, y por la designación de Ramón Díaz como presidente del BCU, a quién se consideraba como «un monetarista con posiciones lejanas al MNR».

Pero a su vez, por otro lado, las críticas a la designación pueden entenderse como una consecuencia del propio éxito del BCU. En concreto, a medida que el accionar del Banco comenzó a ser percibido como cada vez más relevante por los actores políticos y sociales del país, la elección de las autoridades del organismo se convertía con mayor fuerza en un asunto de relevancia y controversia política. Así y todo, visto en perspectiva histórica, el gobierno del Partido Nacional presentó una considerable estabilidad en el máximo cargo del Banco, con tal solo dos presidentes durante todo el período.

La tensión y la inestabilidad se trasladaron en cambio a los sucesivos directorios del período. Es que a diferencia de Pascale, que cultivaba una marcada vocación por el diálogo permanente y la búsqueda de amplios consensos, aun a costa de una menor capacidad resolutive, Díaz se caracterizó por un enfoque personalista y directo. Por ende, durante su mandato gobernó el Banco apoyado principalmente por un pequeño equipo de asesores externos, entre los que se destacaban el economista Ernesto Talvi y el abogado Bernardo Servianski-dedicado a la elaboración de la futura carta orgánica-, y siguiendo muy de cerca cada aspecto de la gestión del organismo.

Así, se generaron diversos focos de conflicto, siendo el más saliente el que tuvo lugar entre el propio Díaz y el director por la oposición colorada, el Cr. Ricardo Lombardo, producto de dos

operaciones de *swap* de reservas de oro a fines de 1990. El gobierno justificó esta medida como medio para hacer caja frente a la escasez de reservas que en su visión había heredado, pero según Lombardo esto era falso, y se enmarcaban en cambio “«en un mecanismo anti-inflacionario (...) que no es realista», y que «ha implicado que el tipo de cambio no siguiera la evolución de los precios internos corregidos por los precios internacionales»” (citado en Traversa 2004: 24).

No obstante, Lombardo se mantendría en su cargo hasta 1993, incluso después de la salida del batllismo del gabinete de Lacalle. Por lo tanto, no puede argumentarse que la ruptura de la coalición afectara la estabilidad del directorio. En cambio, los motivos hay que buscarlos en la dinámica doméstica del Banco, pues durante los tres años de mandato de Díaz se sucedieron 10 directorios. En un claro contraste, sin embargo, durante la gestión de dos años de Braga se registraron tan solo dos integraciones diferentes.

### ***Los gobiernos colorados hasta la crisis del 2002***

La designación de Pascale como presidente del BCU en 1995 se entiende perfectamente en el contexto del esfuerzo de Sanguinetti de asegurar condiciones de gobernabilidad, en un escenario político donde el Parlamento nacional se dividía prácticamente en tercios entre el Partido Colorado, el Partido Nacional y el Frente Amplio. Como ya se ha mencionado, la orientación al consenso de Pascale, sumado a su actitud de colaboración frente al gobierno nacionalista que sucedió a los colorados en 1990, explican claramente su elección, como lo afirmó el propio actor en una entrevista realizada para este trabajo. Pascale estuvo acompañado de Capote, que venía del Directorio anterior, y del Cr. Mario Bucheli, figura del Partido Nacional que como ya se ha reseñado fue un actor clave en los inicios del BCU a fines de los 60'. Sin embargo, y a diferencia de su gestión anterior, a los trece meses Pascale renunció a su puesto. Tras la renuncia Capote, que ya se encontraba en el Directorio, asumió la presidencia, y Bucheli mantuvo su cargo como director por la oposición. En tanto que el puesto vacante, la vicepresidencia, fue asumida por el Dr. Julián Moreno. Con 47 meses ininterrumpidos de mandato, este directorio se convertiría en el más extenso de la historia de la institución hasta la actualidad, sin distinción por régimen político. La estabilidad de la coalición de apoyo al gobierno, y la relativa tranquilidad del panorama económico de estos años, contribuyen a entender esta situación que, en perspectiva, aparece como una anomalía.

#### ***Recuadro 15: Ricardo Pascale, el presidente artista<sup>110</sup>***

*(Luppi) -Mientras su vocación artística crecía, le tocó renegociar tres veces la deuda externa del Uruguay.*

*(Pascale) -Sí, en efecto, no fue fácil. La prioridad en mis años en el Banco Central fue el servicio público, relegando en gran medida mi vocación por el arte. El problema se me crea cuando en mayo de 1994 se materializa, con el apoyo de Ramos, mi primera muestra individual en la Alianza Cultural Uruguay-Estados Unidos de Montevideo, para llevarla a cabo en mayo de 1995. Y concreto otra en Buenos Aires para octubre de 1995. El 1º de marzo de 1995 se produce un cambio de gobierno y es electo Presidente el Dr. Julio María Sanguinetti, quien me honra convocándome para ejercer por segunda vez el cargo de presidente del Banco Central del Uruguay, posición a la que accedo en abril de 1995. A los pocos días recibo la llamada de la Alianza recordándome que quedaba menos de un mes para la muestra. O sea, se daba el hecho de que un presidente de un Banco Central en actividad iba a inaugurar su primera muestra individual de arte. La situación a todas luces desbordaba mis capacidades de decisión, por potenciales repercusiones en otros ámbitos. Le planteo en confianza el tema al Presidente y recibo su apoyo. Efectúo la muestra y de*

<sup>110</sup> Extracto de una entrevista realizada por Carlos Luppi a Ricardo Pascale y publicada en el diario El País.

*allí siguió mi carrera en esta área. Estaba un poco nervioso, pero todo salió bien gracias a la colaboración de artistas, críticos, medios y la grata comprensión del público en general. El entonces ministro de economía argentino Domingo Cavallo no tomó ese día ninguna decisión de importancia, lo cual me alivió el potencial dolor de cabeza.*

*Meses después visité al entonces presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, Alan Greenspan, para informar y discutir acerca de temas financieros. En un momento determinado, el chairman, luego de agotados los temas, me pregunta. "¿Y? ¿Cómo le fue en su muestra en la Alianza?". Los servicios de la Embajada en Montevideo habían hecho un buen trabajo, que me descolocó. Le respondí lo que había sentido: "estoy muy contento". De inmediato Greenspan me dice: "¿Sabía que Arthur Burns pintaba muy bien?" Burns era uno de sus predecesores, y allí recorrimos los corredores y disfrutamos de sus pinturas y las de otros artistas.*

La rotación ocurriría en abril del 2000, cuando al acceder al gobierno Batlle designó a Rodríguez Batlle como presidente y a la Dra. Eva Holz como vice. En tanto que el herrerismo, que desde la oposición pasaba a ser socio de coalición del nuevo gobierno, elegía a la Cra. Rosario Medero como su representante en el Directorio. Esta dirección, aunque estable en sus primeros años, sería no obstante barrida, como ya ha sido mencionado, por el vendaval que significó la crisis del año 2002, dando lugar a un nuevo Directorio en pleno.

## **1.2 Construcción y desafíos institucionales: la reestructura**

Este período está marcado por el proceso de reestructura impulsado desde la presidencia de Ramón Díaz, entendiéndose por éste un conjunto de medidas que afectaron sustantivamente, en clave de reforma, el diseño organizacional y el rol del funcionariado. La magnitud de los cambios, que impactó en la propia identidad del Banco, hace que este proceso haya constituido un hito en la historia institucional del BCU.<sup>111</sup>

La discusión sobre la reestructura se aceleró a mediados de 1992<sup>112</sup>; el 16 de setiembre de ese año el Directorio aprobó sus "*Pautas generales*", comenzando a implementarse con las Normas Presupuestales del Banco de 1993.<sup>113</sup> Su elaboración partió de un diagnóstico en el que confluyeron los aportes de una auditoría externa<sup>114</sup> y lo informado por los diferentes Servicios, sumado a la necesidad de adecuar el Banco con vistas a la esperada aprobación del proyecto de Carta Orgánica. Entre los problemas identificados se encontraban la escasa productividad del personal, la lentitud en el procedimiento administrativo y en el proceso de adopción de decisiones, así como en el apoyo informático en el funcionamiento de todo el sistema.<sup>115</sup> Las *Pautas Generales* muestran como objetivo central de la reestructura para el BCU el "*lograr niveles de tecnificación, organización y*

---

<sup>111</sup> Los testimonios de los funcionarios y jefes del Banco consultados para este trabajo coinciden con esta percepción, independientemente de su valoración de la reestructura, que fue, lógicamente, vivida de forma diferente según el rol que se desempeñara en la institución.

<sup>112</sup> En 1992 se aprobaron medidas como el Proyecto de Reglamento del BCU. Acta de Directorio N° 1835, 29/10/92, D/546/92.

<sup>113</sup> Acta de Directorio N° 1829.

<sup>114</sup> Se había contratado a Forum DGO como empresa consultora para proporcionar servicio de asesoría y apoyo metodológico para la primera etapa de la reestructura del Banco. D/395/92

<sup>115</sup> Acta de Directorio N° 1829.

*funcionamiento como otros bancos centrales de reconocida actuación<sup>116</sup>”, a través de “la mayor eficiencia con la mejor organización y mínimo esfuerzo presupuestal”*, lo cual llevaría a introducir innovaciones tanto en materia organizativa como tecnológica.<sup>117</sup>

### ***Los cambios en la estructura orgánico - funcional***

La reestructura implicó un nuevo organigrama (diseño y definición de la plantilla, especificación de funciones, responsabilidades y tareas, y estándar de desempeño y perfiles) realizado a partir de una serie de diagnósticos que señalaban como uno de los principales problemas la discordancia entre la denominación de cargos y sus respectivas funciones, responsabilidades y tareas, lo que llevaba a la proliferación de jefaturas y gerencias y, por tanto, a la distorsión de la escala jerárquica, en el marco de una estructura de cargos evaluada como no racional.<sup>118</sup>

Se apuntó al fortalecimiento de la cadena de mando y gerenciamiento institucional, bajo el principio de que solo podían detentar el cargo de gerente o similares aquellos que cumplieran realmente funciones de tales, con personal a su cargo. Se suprimieron las secretarías técnicas y se estableció una división de los cargos en cuatro niveles: División, Área, Departamento y Unidad, siendo los dos primeros gerenciales y los dos siguientes jefaturas. Se eliminaron los cargos de subgerentes o similares.

Las Pautas Generales del proyecto establecieron una nueva estructura orgánico funcional del BCU, por la cual se decidía la creación de la Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera y se la separaba de las demás funciones bancocentralistas. Al mismo tiempo se planteaba ordenar el resto de los servicios con criterios de homogeneidad y afinidad que, según el diagnóstico, no se venían cumpliendo. En esta lógica, el Manual de Organización y Funciones del Banco incluiría las funciones de los servicios, estándares de performance y los deberes y responsabilidades de los cargos de Gerencia y Jefatura.

La Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera dependería del Directorio, teniendo autonomía técnica y operativa. Estaría a cargo de un Superintendente, con 8 años de permanencia en el puesto, cuya designación y remoción sería dispuesta por la unanimidad de los integrantes del Directorio. De la Superintendencia dependerían dos áreas o servicios denominados Análisis e Inspección y Estudio y Regulación, la primera creada para analizar la situación de las instituciones de intermediación financiera, alertando sobre posibles riesgos, y cuyo personal rotaría entre diferentes instituciones, grupos y áreas, por razones técnicas y *“procurando una polivalencia de sus capacidades”*. La segunda tendría como función analizar la situación económica financiera del sistema para la detección de problemas y proyección de normas, proporcionando apoyo informático y administrativo a las diferentes áreas. Estaría constituida por dos servicios sustantivos, el de Análisis del Sistema, y el de Normas y Procedimientos, y dos de apoyo, Informática y Apoyo Administrativo.

---

<sup>116</sup> Ernesto Talvi, entrevistado para este trabajo, comentó que a Ramón Díaz le fue recomendado mirar el Banco de Israel como ejemplo organizacional, por lo que Talvi fue enviado a este país a observar la experiencia bancocentralista allí.

<sup>117</sup> Acta de Directorio N° 1829, 16/9/1992. D 475/92. En el Documento de proyecto de la reestructura se planteaban como efectos deseados a futuro: un mayor horario de trabajo, una remuneración adecuada a las exigencias y naturaleza de los cargos, un organigrama basado en criterios técnicos, la racionalización de la estructura de cargos, una definición más precisa de los roles, funciones y responsabilidades de los cargos, en particular gerenciales y de jefatura, una mayor profesionalización de los cuadros a futuro, un nuevo concepto de carrera basado en el mérito y competencia entre mejores, la modernización tecnológica y un cambio de mentalidad y motivación en el personal y los mandos.

<sup>118</sup> Documento de proyecto de reestructura orgánico funcional.

El 18 de marzo de 1993 se resolvió aplicar los criterios generales aprobados para la reestructura y los ajustes salariales proyectados, el organigrama con la nueva estructura organizacional y la dotación de personal de los diferentes servicios. Se creó el cargo de ProSecretario General (el que cesaría al vacar); en el organigrama del Área Jurídico Notarial se sustituyeron las denominaciones Analista Jurídico y Analista Notarial por las de Abogado y Escribano respectivamente<sup>119</sup>

En el nuevo organigrama la Sala de Abogados pasó a ser un servicio vinculado al Directorio en tanto el Área Jurídico Notarial pasaba a ser dependiente de la Gerencia General. Los abogados de la Sala nombrados en abril de 1993 fueron Tomás Brause (Abogado Consultor, con la función de presidir la Sala), y como abogados asesores García Pintos y Cajarville; como gerente del Área Jurídico Notarial fue nombrado Bustelo.<sup>120</sup>

El 6 de mayo de 1993 se definió el organigrama de la Oficina de Información, anteriormente denominada Oficina de Medios<sup>121</sup>. Esta Oficina dependería de la Secretaría General haciéndose a ésta responsable de toda la información que saliera del Banco para uso público. Ningún otro servicio o funcionario podría dar información hacia afuera del Banco sin previa autorización de la Oficina de Información, excepto aquella dirigida al gobierno, oficinas multilaterales o instituciones de intermediación financiera. Se le encargaba la producción de materiales informativos propios, así como la revisión de los generados en otras áreas del Banco, siendo responsable de la impresión y difusión de materiales comunicativos de la institución y del manejo de los contactos con medios de comunicación y con todos quienes requieran información del Banco. Se explicitaba como política de la institución el practicar la “*máxima apertura informativa, sujeta a las limitaciones que imponga la confidencialidad de los temas*” En esta línea se creó el servicio de Relaciones Públicas, también dependiente de la Secretaría General<sup>122</sup>, a cargo de la organización y coordinación de las reuniones de carácter general nacionales e internacionales y de todo lo atinente a las relaciones institucionales.

La nueva estructura implicó redistribuciones internas de personal, para cuya realización estaba autorizado el Gerente General, bajo la premisa de atender a las necesidades emergentes sin aumentar la dotación de personal del Banco.<sup>123</sup>

### ***Formación: el programa de becas para cursos de post-gradó en el exterior***

Durante la presidencia de Ramón Díaz se inició la política de formación de economistas más ambiciosa de la historia del Estado uruguayo.<sup>124</sup> Esta política tuvo hondas consecuencias en el incremento de la capacidad técnica del banco y, con el tiempo, contribuyó de modo sensible a la transformación de la Economía como disciplina en el país. También en este sentido existe un paralelismo entre Ramón Díaz y José Gil Díaz. Gil Díaz hizo esfuerzos muy significativos orientados a incrementar el nivel de formación académica de los funcionarios del banco. En

---

<sup>119</sup> Acta de Directorio N° 1853, 18/3/1993.

<sup>120</sup> Acta de Directorio N° 1860, 29/4/1993.

<sup>121</sup> Acta de Directorio N° 1861, D/401/93.

<sup>122</sup> D/405/93.

<sup>123</sup> Acta de Directorio N° 1853, 18/3/1993,D/283/93.

<sup>124</sup> Sobre el despegue de la Economía como profesión y de los economistas como actores relevantes en las políticas públicas remitimos al lector a: Garcé, Adolfo: “Economics, Economists and Politics in Uruguay (1942 – 1999)”, en Markoff, John y Verónica Montecinos, *Economists in the Americas*, Cheltenham and Northampton: Edward Elgar Publishing.

acuerdo, por un lado, con la Universidad Columbia (con Robert Mundell como principal referente) y, por el otro, con la Facultad de Ciencias Económicas (encabezada en ese momento por Nilo Berchesi), puso en marcha en 1980 un curso de post-grado que se dictó en el propio BCU. De modo complementario, y más sobre el final de su mandato, Gil impulsó que los funcionarios del banco pudieran hacer cursos avanzados en el exterior.

Durante la década del 80 la política de formación de recursos humanos en centros académicos de excelencia, poco a poco, se fue profundizando. El BCU, poco a poco, fue incrementando los recursos destinados a becas de apoyo académico. Daniel Vaz, entre 1984 y 1985, estudió en el CEMA de Argentina y, entre 1988 y 1991, obtuvo su doctorado en Economía en la Universidad de California. Umberto Della Mea, entre 1988 y 1993, cursó Maestría y Doctorado en Lovaina. Graziella Romitti, entre 1988 y 1989, realizó estudios de posgrado en la Universidad de París. Entre 1991 y 1996, Fernando Barrán salió a la Universidad de Lovaina a cursar en el programa de Doctorado.<sup>125</sup>

Sobre la base de estas experiencias, el 20 de agosto de 1992 el Directorio aprobó un nuevo reglamento de becas.<sup>126</sup> De acuerdo a esta norma, se financiarían (total o parcialmente) “programas de estudio de interés para el Banco Central”. La beca cubriría “primero la maestría y luego el doctorado”, con un límite global de cuatro años, sujeta al rendimiento académico del becario, pudiendo ser “automáticamente interrumpida” si el becario se dedicaba a estudiar temas “fuera del interés” del BCU. El reglamento establecía que se priorizarían a los funcionarios cuya propuesta de formación se ajustara mejor a las necesidades de la institución, a los que hubieran obtenido financiamiento de “fuentes externas al Banco”,<sup>127</sup> y a los que contaran con el aval de su gerencia. De todos modos se especificaba que la gerencia no podría oponerse a la solicitud de beca del peticionante. Otro punto muy importante del reglamento era el referido a la devolución de la beca por parte del beneficiario. La deuda contraída con la institución sería cancelada o mediante el trabajo en el BCU durante el doble del lapso de la beca, o mediante el pago del costo actualizado por la tasa Libor. En todos los casos, los becarios quedaban obligados a retornar al banco por un lapso mínimo: de dos años para los becarios de cursos de maestrías, y de tres años para los de doctorado.

En el marco del nuevo reglamento, y gracias al estímulo de funcionarios del prestigio de Ariel Banda y de Daniel Vaz, el número de becarios de doctorados y maestrías se incrementó durante la década siguiente. Andrés Masoller (1992-1996, Doctorado en Economía-UCLA), Mario Bergara (1992-1997, Doctorado en Economía-Berkeley), Gerardo Licandro (1993-1996, Doctorado en Economía-UCLA), Jorge Polgar (1996-2000, Doctorado en Economía-Georgetown), Elizabeth Oria (1998-2000, Master en Administración Pública, Francia), Leonardo Vicente (1999-2000, Maestría en Economía, LSE) y Javier Suero (1998-1999), Maestría MAPFRE en Gerencia de Riesgos y Seguros), figuran en la lista de funcionarios que recibieron este apoyo institucional. Como puede verse en tabla siguiente, predominan los becarios en programas de doctorado<sup>128</sup>.

Pero, y esto es todavía más importante en términos de construcción institucional, en buena medida gracias al cambio en las condiciones laborales generado por la reestructura, quienes la mayoría de los funcionarios que se beneficiaron de las becas siguieron trabajando en el BCU a su regreso. Esto

---

<sup>125</sup> Claudio Sapelli, Luis Viana Martorell y Eduardo Ache también recibieron becas a fines de los 80: los dos primeros para estudiar en Chicago, el último mencionado para el programa de doctorado de la Universidad de Columbia. No retornaron a esta institución luego de sus estudios.

<sup>126</sup> D/407/92. Acta del Directorio N° 1825.

<sup>127</sup> Elizabeth Bucacos, por ejemplo, empezó el doctorado en Economía en Georgetown en 1993 gracias a una beca del Banco Mundial.

<sup>128</sup> Cabe señalar que varios de estos funcionarios – Masoller, Bergara, Polgar, Oria- se desempeñaron posteriormente en la órbita del Poder Ejecutivo y de otras empresas del sector financiero oficial, algunos de ellos hasta la actualidad. En este sentido, el BCU suministró recursos humanos calificados a entidades públicas fuera de su órbita.

constituye una novedad importante respecto a las experiencias realizadas durante los años anteriores.

**Tabla 3: Becarios 1993-2006**

MATERIA	CURSOS	MAESTRIAS	DOCTORADOS
ECONOMIA	0	1	8**
DIRECCION DE ORGANIZACION Y SISTEMAS DE INFORMACION	1*	0	0
TECNICAS EN SUPERVISION BANCARIA	1	0	0
FINANZAS	0	1*	
ADMINISTRACION PUBLICA (MPA)	0	1	0
PRACTICA ACTUARIAL	0	1*	0
GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS	0	1	0

Fuente: BCU. Notas: \*Renuncia \*\* Dos renunciaciones

### ***La tecnología en la construcción de capacidades institucionales***

La revolución organizativa emprendida por Ramón Díaz también alcanzó a la informática. Durante la reestructura se creó un escalafón técnico para los especialistas informáticos, que como consecuencia empezaron a ser retribuidos con mejores salarios. La mejora salarial no solo mejoró la situación de los funcionarios ya instalados en el Banco, sino que también permitió al organismo captar a los mejores técnicos disponibles. De nuevo, el BCU se ponía a la vanguardia en informática<sup>129</sup>.

Al mismo tiempo, las PC se consolidaban en la teoría y la práctica de la informática, por lo que el Departamento de Informática, finalmente, comenzó a adoptarlas. En este contexto, el Banco contrató a un asesor brasileño, con estrechos vínculos con IMB -el principal proveedor en materia de informática- con el objetivo de desarrollar un plan de fortalecimiento del área. De la consultoría surgieron dos grandes recomendaciones: 1- tercerizar la producción de software; 2- “rejuvenecer” el SEDECI, mediante el traspaso de sus operaciones a un computador más grande.

Sin embargo, la reforma del SEDECI no resultó como se esperaba. Como consecuencia, el departamento de Cambios, que brindó una alternativa en medio de las dificultades, recuperó su

<sup>129</sup> Como se señaló, el Área de Informática también fue objeto de la reestructura. En 1992 se contrató a la empresa Quantum Consultores Asociados “para formular un informe de estrategias y un plan de acción a fin de reestructurar el actual sistema de Informática del Banco Central. En 1993 se contrató a la Consultoría PROPLAN Consultoría Planeamiento Empresarial para hacer un informe en el que se le pedía un diagnóstico de la situación de la informática a la fecha, un análisis de la compatibilidad de la misma y los objetivos institucionales del Banco, con foco en la organización del Departamento de Racionalización e Informática y del nivel de actualización de conocimientos del personal. Se le solicitaba asimismo que evaluara la productividad de la gestión y mantenimiento de sistemas, equipamiento disponible y grado de actualización tecnológica, actualización del software de base y su utilidad propuestas de alternativas de solución y estrategias para su implementación.



lugar central en materia de informática. Además, producto de todos estos acontecimientos, la opción de las tercerizaciones, el otro pilar de la reforma, quedó paralizado de forma indefinida.

Un nuevo proceso para actualizar el SEDECI, mucho más lento e inclusivo, se desarrolló posteriormente, concluyendo exitosamente en 1996. Con esta reforma, finalmente, se unificó la informática en el Departamento de Informática, acabando así con más de una década de desarrollos paralelos entre dos unidades del organismo. Una gran excepción al respecto, no obstante, fue el área de Supervisión Financiera, que alegando la especificidad de su cometido, y más específicamente la cuestión del resguardo del secreto bancario, continuó operando de forma independiente.

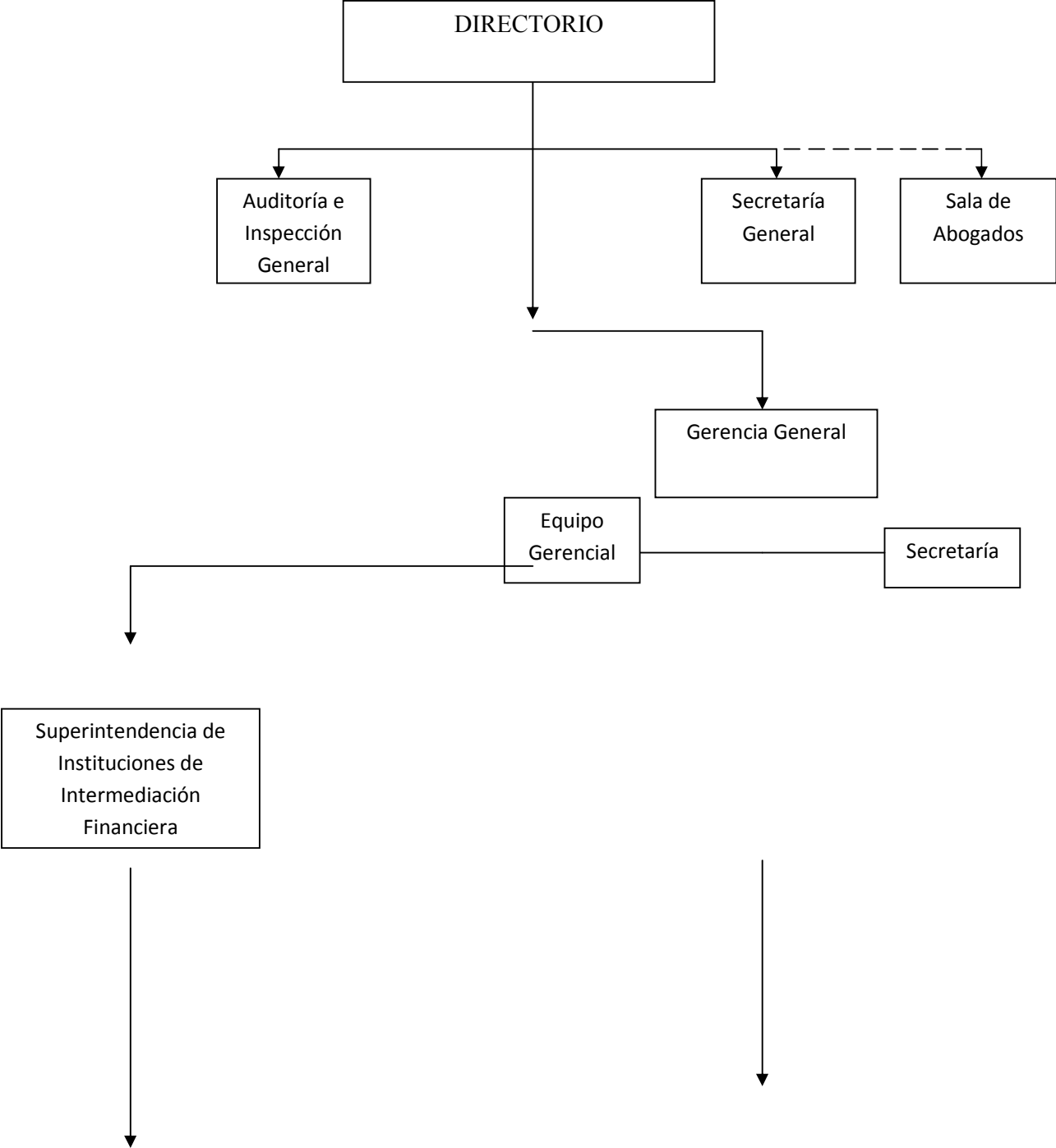
1996 fue un año de otras novedades en esta materia, pues también se implementó, por primera vez, la conexión a internet, lo que abriría un sinfín de oportunidades en la gestión del BCU. Y al mismo tiempo, se aplicó finalmente el primer programa de tercerizaciones. Así, con retiros incentivados, varios funcionarios dejaron la plantilla del BCU, y comenzaron en cambio a prestar servicios mediante la apertura de pequeñas empresas que se vincularon comercialmente con el Banco.

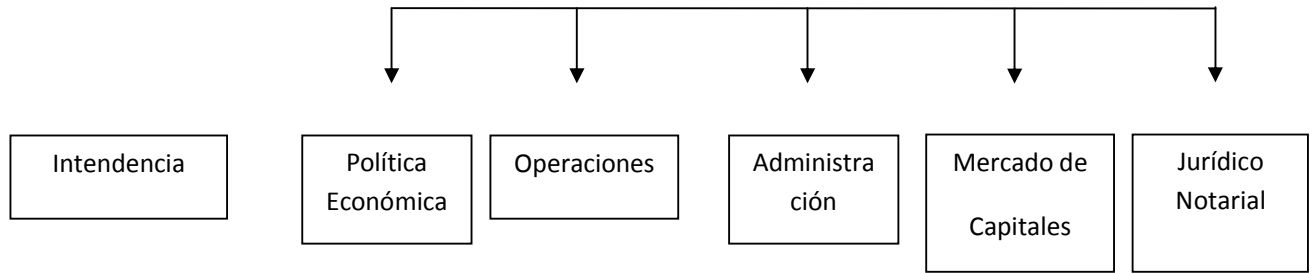
Posteriormente, el año 2000 trajo nuevos desafíos, simplemente porque los sistemas que soportaban dos dígitos caducaron. Esto no fue un problema para Informática –renombrada como Gerencia en Sistemas–, que venía trabajando en la actualización de sus herramientas, pero sí para Supervisión Financiera, que había postergado la adopción de las reformas necesarias. Por lo tanto, aprovechando la coyuntura, la gerencia en Sistemas logró persuadir a las autoridades del Banco de la necesidad de unificar todos los sistemas informáticos del organismo. Finalmente, y tras 20 años de desarrollos paralelos, el BCU pasaba a contar con un área de informática que abarcaba al 100% de la institución.

Durante este tiempo también se procesaron otras reformas, como la introducción de la firma electrónica y la eliminación del uso de diskets para enviar y recibir información de los bancos comerciales. No obstante, la crisis de 2002 significó que todas las áreas del Banco tuvieran que enfocarse en la resolución de las problemáticas desencadenadas tras ella. El análisis de estas nuevas acciones y tareas, desde el punto de vista de la informática, será objeto de atención en el próximo capítulo.

**BANCO CENTRAL DEL URUGUAY**

**ORGANIGRAMA GENERAL**





-Análisis e inspección-Política y

-Estudio y regulación programación

monetaria.

-Investigaciones

Económicas

-Estadísticas

-Operaciones

internacionales

-Operaciones locales

-Contaduría

-Sistemas de

información

-RR.HH.

-Organización

y sistemas

-Servicios

generales

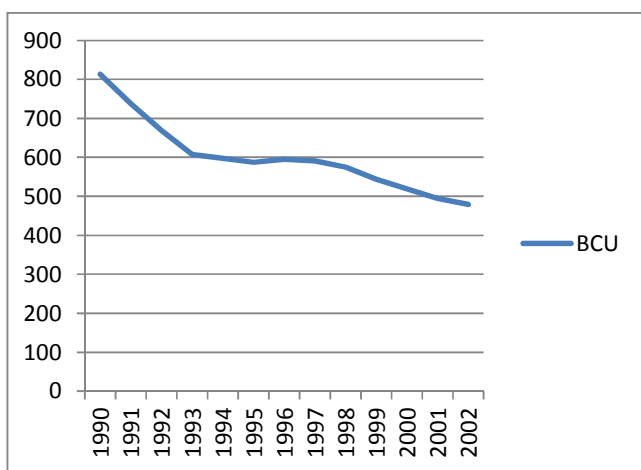
## 2. Funcionariado

### 2.1 Dotación y procedencia

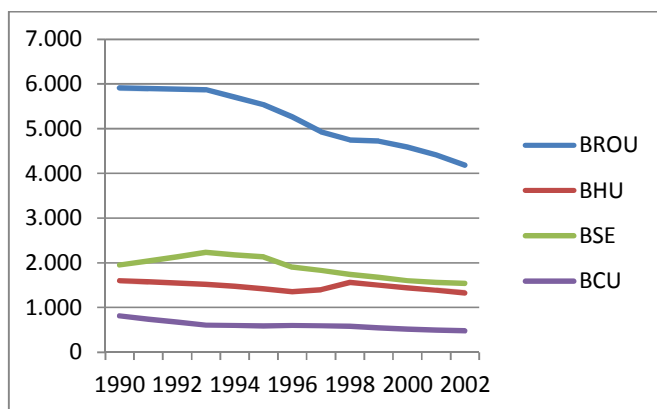
En este período se observa una tendencia a la disminución en el número de funcionarios del Banco - de 813 en 1990 a 479 en 2002- tendencia también compartida por la banca oficial, lo cual es atribuible, en general, al proceso de reforma del Estado procesado en esta época, y, en particular, a la reestructura impulsada desde la presidencia de Ramón Díaz, cuyos impactos sobre el funcionariado analizaremos en este apartado.

En cuanto al ingreso y egreso de personal, entre 1990 y 2002 ingresaron 166 empleados, siendo 481 los que egresaron. El año de mayor ingreso fue 1994 (28 funcionarios, mientras el número más cercano es de 1990 con 25 funcionarios), siguiendo 1996 y 2002 con el ingreso de 19 funcionarios. El año de mayor cantidad de egresos fue 1993 (110 funcionarios), seguido por 1991, año en que se produjo el egreso de 76 funcionarios.

**Gráfico 6: Evolución en el número de funcionarios del BCU 1990- 2002**



**Gráfico 7 Evolución en el número de funcionarios de los bancos estatales, 1990 -2002**



La tónica de Ramón Díaz, explicitada desde el inicio de su mandato y puesta de manifiesto a lo largo de la implementación de la reestructura, fue la de no solamente no aumentar el personal del

Banco, sino disminuirlo en función de las necesidades reales que éste tuviera para operar. El 16 de abril de 1990 hacía este planteo en el seno del Directorio, con motivo de la absorción de personal por la liquidación de instituciones financieras privadas. En su opinión, la absorción de personal “no era prudente”, debiéndose conversar el tema con la Asociación de Bancarios.<sup>130</sup> Más adelante, en 1991, al pronunciarse sobre la solicitud de diversos funcionarios contratados en comisión para la Comisión de Análisis Financiero provenientes de diferentes reparticiones públicas, cuya prestación de servicios había cesado por resolución del BCU y que solicitaban ser ingresados al Banco, Díaz manifestó su opinión negativa.<sup>131</sup> Esto no significa que no se hicieran contrataciones pero la reacción del Directorio se perfilaba ya en el sentido de de establecer un procedimiento general para la contratación de funcionarios, también la de técnicos<sup>132</sup>.

Los mecanismos por los cuales se procuró la reducción de los funcionarios en este período fueron los incentivos, la tecnificación (por ejemplo, máquinas de contar billetes) y la mayor informatización de los servicios.

Precisamente, una de las claves de la reducción de personal fue la promoción del retiro incentivado, que, si bien comenzó a aplicarse antes de la reestructura propiamente dicha, fue uno de los componentes de ésta. El sistema de incentivos para el retiro voluntario del personal se aprobó el 19 de noviembre de 1992<sup>133</sup>, para el personal que cumpliendo 10 años de antigüedad tuviera causal jubilatoria o que le faltaran 3 años para ésta, siendo el incentivo una partida de 20 sueldos vigente al 1° de enero de 1993<sup>134</sup>. El Directorio se reservaba la autorización para los cuadros técnicos, señalándose que no se extendería el incentivo a economistas y contadores.

---

<sup>130</sup> En esta línea propuso que los funcionarios excedentarios de la Hispano Americana Casa Bancaria debían ser despedidos, lo que fue aprobado por el Directorio. Acta de Directorio N° 16 /4/ 1990. En esa sesión, Urtubey se pronunció en clara sintonía con Díaz, a diferencia de Delgado, quien se explayó sobre la situación de los funcionarios como uno de los problemas más importantes a considerar, y, en consecuencia, no votó el punto I de la resolución del Directorio, que autorizaba al liquidador Nelson Juncal a prescindir del personal excedentario de la Hispano Americana Casa Bancaria.

<sup>131</sup> Por D/849/91 se resolvió no hacer lugar al pedido de incorporación de esos funcionarios. Se adujo en esa ocasión que la Comisión de Análisis Financiero tenía ya suficiente personal técnico para las tareas que debía realizar, por lo que los funcionarios en comisión eran parte de un excedente que podía ser finalizado sin crear perjuicios a las personas en la medida en que no se verían privadas de su fuente de trabajo. Se planteó además que los cometidos de la Comisión de Análisis Financiero estaban agotados al ser un organismo de existencia transitoria y que ya había habido múltiples absorciones de la banca privada. Hacia 1991 la clase C del BCU estaba integrada por funcionarios provenientes de los bancos intervenidos en 1974 y 1975, absorbidos de los ex bancos Sociedad de Bancos, Mercantil, Cobranzas y Aldave y Martínez y por funcionarios provenientes del ex Banco del Plata, absorbidos a partir del 1° de julio de 1987. Las disposiciones presupuestales no se aplicaban de igual manera para estos funcionarios, por lo que el 22 de agosto de 1991 se resolvió incorporar al régimen de ascensos previsto por la resolución D/811/89 de 9 /11/ 1989 a los funcionarios del ex banco del Plata y recategorizar al personal administrativo de los bancos intervenidos ingresados al 01/10/89 así como transformar los cargos del personal de bancos intervenidos. Acta de Directorio N° 1767.

<sup>132</sup> Por ejemplo, el 1° de agosto de 1991 el Departamento de Investigaciones Económicas prorrogó el contrato a 18 funcionarios pertenecientes al personal técnico. El Directorio acordó que estas contrataciones deberían realizarse cuando los Departamentos no pudieran realizar el trabajo por carecer de los recursos, o por la extensión del trabajo, o porque los requerimientos superaran la capacidad técnica del servicio. Se resolvió que en esos casos que el Presidente decidiría a propuesta de la Gerencia General la conveniencia de contratar un trabajador técnico de fuera del Banco, mediante llamado público. Acta del Directorio N° 1758, D/455/91.

<sup>133</sup> Acta del Directorio N°1839, 19/11/1992. D/558/92.

<sup>134</sup> En ese momento los empleados con causal de jubilación por edad eran 70, los funcionarios con 2 años o menos para jubilarse eran 71. Acta del Directorio N°1839, 19/11/1992.

A lo largo de este año se presentaron muchas solicitudes fuera de la norma establecida en 1992 – interpretado como signo de interés en parte del funcionariado en retirarse aun sin cumplir los requisitos exigidos- razón por la cual el 4 de marzo de 1993 el Directorio resolvió establecer un plan general para decidir para no caer en la distorsión de abordar situaciones personales, lo que se consideraba iba “*contra de la orientación de la reestructura*”. En ese sentido se especificaron las condiciones en las que permanecerían en el Banco aquellos funcionarios que tenían autorización para postergar su desvinculación de la institución (no ocuparían nuevos cargos, ni ascenderán y seguirían en el horario de 6 hs y se les pagaría en base al sueldo de enero de 1993)<sup>135</sup> Por resolución D/248/93 se exceptuó de la resolución anterior a altos jerarcas, a los que se aplicaría la retribución vigente al mes de su retiro.<sup>136</sup>

En cuanto a la tendencia a la estabilidad en los cargos observada para el período anterior, se constata en éste que la antigüedad promedio aumentó de 12,9 en 1990 a 17,5 en el año 2000; para los hombres de 13,9 a 19,3, en tanto para las mujeres aumentó de 10, 5 a 15,0, elemento que nos muestra que el Banco contó con un personal estable.

### **Dotación por profesiones y por género**

De los 166 funcionarios ingresados, 114 eran profesionales: 70 contadores, 30 economistas, 4 ingenieros y analistas de computación y 10 abogados. Los años 1995 y 2000 son los de mayor número de profesionales, 198 y 226 respectivamente..A partir de 1990 el "personal idóneo" comenzó a caer sostenidamente, llegando hasta menos de 200, en lo que fue el inicio de “*un proceso de sustitución de personal en aras de la profesionalización*”<sup>137</sup> El aumento de profesionales universitarios en el Banco no solamente se debió al ingreso de éstos, claramente alentado en relación a los idóneos, sino también por el incentivo a estudiar que se generó con la reforma para muchos funcionarios, quienes decidieron terminar sus estudios. En ese sentido, en este período se instaló definitivamente la idea de que la “*carrera bancaria*” no era la trayectoria deseable, habida cuenta de las características del Banco que se esperaba consolidar, y que requería un funcionario distinto al bancario típico, idea reforzada por el régimen de incentivos promovido por la dirección del Banco.

El porcentaje de funcionarias aumentó en este período, de un 30% en 1990 a un 42 % en 2000, continuando la tendencia al ingreso de mujeres en el BCU. Es en este período que las mujeres llegaron a cargos gerenciales, pero en una proporción claramente menor a la de los hombres.

### **Condiciones de trabajo y oportunidades de carrera**

La reestructura implicó una nueva política de recursos humanos, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa del Banco. Las medidas tomadas en este marco fueron muchas y variadas: extensión de la jornada de trabajo, cambio de horario, reducción de la cantidad de funcionarios y mejora del nivel de remuneraciones, racionalización de la estructura de cargos y de las escalas salariales y de compensaciones especiales, aprobación de Proyecto de Estatuto del Funcionario, establecimiento de un sistema objetivo de calificaciones y de un sistema de ascensos basado en el mérito y la capacitación, apoyo y promoción de la capacitación del personal en todos sus niveles. Para ello se consolidó la Gerencia de Recursos Humanos, asignándole nuevas tareas, personal y equipamiento tecnológico.

---

<sup>135</sup> Acta del Directorio N° 1851, 4/ 3/ 1993. D/233/93.

<sup>136</sup> Acta del Directorio N° 1851, 4/ 3/ 1993.

<sup>137</sup> Entrevista a Ernesto Talvi.

Uno de los problemas diagnosticados, además de la existencia de personal excedentario, fue la carencia de una descripción de cargos, con el rendimiento esperado y los requisitos de perfil, y de un sistema de calificaciones y ascensos técnicamente establecidos (en los <sup>138</sup> existentes predominaba el factor antigüedad) La falta del Estatuto del Funcionario era otra de las debilidades detectadas, las que se consideraba atentaban “*contra la motivación y productividad del personal, variables que deben ser mejoradas para alcanzar eficiencia y eficacia*”<sup>139</sup>. El Estatuto fue aprobado el 26 de noviembre de 1992 – hasta ese momento los funcionarios habían estado regidos por el Estatuto del Funcionario Público y por el Reglamento del BROU-<sup>140</sup>. En él, además del concepto de funcionario y de los principios esenciales de esta condición, derechos y responsabilidades de los funcionarios y estructura escalafonaria se establecía un régimen de calificaciones y ascensos, y la formación de una comisión auxiliar para asesorar al Directorio en este tema, con participación del personal.

El 27 de julio de 1993 se aprobó el *Reglamento para la provisión de cargos de la nueva estructura*, el que junto con el Estatuto del Funcionario y el Decreto N° 190/993 del 26 de abril de 1993 pasó a regular la provisión de los cargos provistos en la nueva estructura del Banco<sup>141</sup>, de acuerdo a los perfiles aprobados por el Directorio y enviados a éste por la Gerencia General. En este documento se establece que los cargos de Abogado Asesor serían de nominación privativa del Directorio, en tanto el resto se ocuparían por concurso, ya fueran de méritos y antecedentes o de oposición y méritos. Para esto último se constituirían Tribunales homologados por el Directorio y se actualizaría la calificación del personal del Banco tomando en cuenta la actuación funcional del 1° de enero de 1990 al 31 de diciembre de 1992. Los funcionarios serían evaluados por los Gerentes de Área, en consulta con los Jefes respectivos. Es obligación de los primeros elaborar un informe sobre el cual los funcionarios podrán hacer observaciones todo lo cual se hará llegar a los Tribunales Calificadores. El documento establece y define con precisión los factores de calificación por grupo de cargos. Para los cargos de Técnicos Profesionales, Administrativos y de Servicios Generales se tomaría en cuenta la calidad del trabajo, la cantidad de trabajo-productividad, el conocimiento del puesto de trabajo y del Banco, la integración al trabajo colaboración, el cumplimiento de normas e instrucciones, y la resolución de problemas-iniciativa. Para cargos de Jefatura de Departamento y Unidad a los factores anteriores debería agregarse la planificación-organización, liderazgo-capacidad de conducción, exceptuándose el factor cantidad de trabajo-productividad.

En el marco de este sistema orientado a evaluar las competencias de los funcionarios la capacitación pasaba a ser un elemento sustantivo. El Banco se comprometió a generarla<sup>142</sup>, tomando como criterio a futuro no realizar la provisión de cargos con funcional interno que no cumpliera con los requisitos de formación necesarios.

### **Cambio en las condiciones de trabajo: hacia la diferenciación del resto del sistema financiero.**

El proyecto de reestructura tuvo a la remuneración de los trabajadores como un elemento central que debía ser mejorado para lograr no solamente la eficiencia buscada sino también el compromiso con la institución. Se partía del reconocimiento de los salarios del personal como insuficientes, con

---

<sup>138</sup> Acta de Directorio N° 1838, 26/11/1992, D/579/92.

<sup>139</sup> D 475/9216/9/1992 Acta de Directorio N° 1829.

<sup>140</sup> Esto fue valorado como un obstáculo para la aplicación de criterios técnicos de calificación y ascenso.

<sup>141</sup> D/583/93 Acta de Directorio N°1877, 27/7/1993.

<sup>142</sup> El 1° de agosto de 1985 se había creado la Comisión de Becas y Cursos de Adiestramiento cuya integración se definió en el año 1992 por resolución D/642/92.

una escala no competitiva en el mundo laboral, y, como tales, factores explicativos de la reiterada pérdida de personal calificado, del multiempleo y de distorsiones en la estructura de cargos.

Precisamente, en el diagnóstico inicial se señalaba la discrepancia entre el otorgamiento de cargas presupuestales y el rol efectivamente desempeñado, producto de la búsqueda de soluciones indirectas para mejorar las malas remuneraciones del personal. Ejemplo de ello eran las numerosas compensaciones especiales que se pagaban, las que al momento de la reestructura llegaban a 38. Éstas fueron eliminadas, sin afectar los derechos adquiridos, con excepción de las compensaciones por dedicación total y la prima por antigüedad, al tiempo que se estableció la prima por productividad. Las compensaciones especiales que no obedecían a una norma legal fueron incorporadas al sueldo base y se dejarían de percibir cuando el funcionario fuera ascendido a un nivel superior.

El multiempleo fue considerado un problema ya que llevaba a los empleados a dedicar tiempo a otras actividades en desmedro de las del Banco, significando asimismo en muchos casos una colisión de intereses, al trabajar los empleados en instituciones vinculadas a la banca privada. El incremento de la carga horaria fue visto así como una medida para *“llevar implícitamente a que la actividad en el Banco sea la principal y con frecuencia la única para los funcionarios”*, lo mismo que la extensión de la jornada, que se propuso fuera de 10 a 18 para acompañar al Banco con los horarios internacionales.

En términos salariales el aumento de horario implicaba un ajuste automático; el cambio de horario sería compensado con una retribución por dedicación total. De esta forma, los aumentos otorgados fueron el 17,07 % por cambio de horario y 18% a los funcionarios que permanecieran por *“dedicación exclusiva”* como consecuencia del cambio horario de 10 a 18. Se decidió asimismo otorgar un 5% no acumulativo de compensación personal por reestructura, que alcanzaría a todo el personal y reservar un 4% para premio por eficiencia para ser otorgado a una franja superior de funcionarios mejor evaluados en base a un nuevo régimen de calificaciones. La medida que iba de la mano con estos aumentos era la equiparación salarial con la banca privada.

Como principio para la transformación salarial se partió de la base de que ningún empleado viera disminuida su remuneración como consecuencia de la reestructura. Al formar parte del convenio colectivo se mantuvo la escala GEPU.<sup>143</sup>

El 18 de marzo de 1993 el Directorio decidió la puesta en marcha de la reestructura en los asuntos de horario, organigrama, redistribuciones internas, cantina y guardería. Se autorizó el pago de los ajustes salariales a partir del 1° de enero de 1993 así como la modificación de la cantina de la institución de acuerdo al nuevo régimen horario y la adopción de las medidas necesarias para instalar una guardería infantil para los hijos de los funcionarios del Banco<sup>144</sup>

En resoluciones anteriores sobre el régimen de asiduidad y puntualidad se había decidido en torno a los registros de asistencia y salidas, estableciéndose la obligatoriedad de marcar éstas en el reloj de control y de especificar las salidas por trámites personales. Los gerentes en principio habían sido

---

<sup>143</sup> D/517/93 Acta de Directorio N° 1872, 29 /6/ 1993 sobre Presupuesto del Banco, ajustes, sustitución de partidas presupuestales. Se mencionan en los considerandos los diferentes aumentos otorgados por el Banco: 19,53%, 17,18%, y 13,45%, recogiendo variaciones del SMN para los beneficios sociales que se rigen por éste; se hace lo propio con los aumentos salariales adicionales según Convenio de Asimilación con la Banca Privada, firmado entre Asociación de Bancos del Uruguay, Bancos Oficiales y Poder Ejecutivo el 14 de marzo de 1991.

<sup>144</sup> D/283/93 Acta de Directorio N° 1853. D 475/92, Acta de Directorio N° 1829



eximidos de la obligación de marcar, pero el 6 de mayo de 1993 se los incluyó en la obligación “para encuadrar la situación dentro del marco de generalidad que persigue la reestructura”.<sup>145</sup>

### **La vivencia de la reestructura por los funcionarios**

La implementación de la reestructura suscitó sentimientos encontrados entre los funcionarios del Banco, como todo proceso de cambio profundo que implica costos en términos institucionales. Por un lado, el notorio incremento salarial y el cambio de horario que puso fin al doble o triple empleo fueron en general bienvenidos, no generando cuestionamientos<sup>146</sup>. Esto fue seguramente favorecido por el reforzamiento y reconocimiento desde las autoridades del Banco de una identidad de funcionario basada en el conocimiento y la formación específicos para el desempeño de funciones en la institución, motivadora de la autoestima profesional.

Por otra parte, la reestructura puso sobre la mesa la diferenciación entre los funcionarios profesionales y no profesionales e hizo emergente el tema de la ponderación y valoración de la formación profesional y de la experiencia. El criterio seguido desde el Banco fue el de la aplicación del concepto de experiencia específica para muchos funcionarios que no poseían título, de forma de habilitarlos a mantenerse y poder ascender, elemento que, junto con la antigüedad, tenía peso importante en los concursos que, para ellos, fueron exclusivamente de méritos<sup>147</sup>. Pese a esto, varios funcionarios recuerdan hoy el proceso vivido haciendo énfasis en la exacerbación de las tensiones en torno a las evaluaciones y las calificaciones, en un contexto en donde la comunicación de las expectativas y de las herramientas de mejora por parte de los jefes no fue percibida siempre como fluida<sup>148</sup>.

Cabe señalar que la reestructura implicaba para los funcionarios un cambio cultural muy importante, en tanto significó que su trayectoria institucional pasaba a depender de la iniciativa de presentarse a concurso para el cargo al que aspirasen, en el cual debían competir munidos de su formación y experiencia, concursos internos que se realizaban en el Banco por primera vez. En otras palabras, cada funcionario debía hacerse cargo de su carrera en la institución, dejándose atrás la idea de un sujeto pasivo, dependiente de la selección de personal según el criterio del jefe o gerente de turno

---

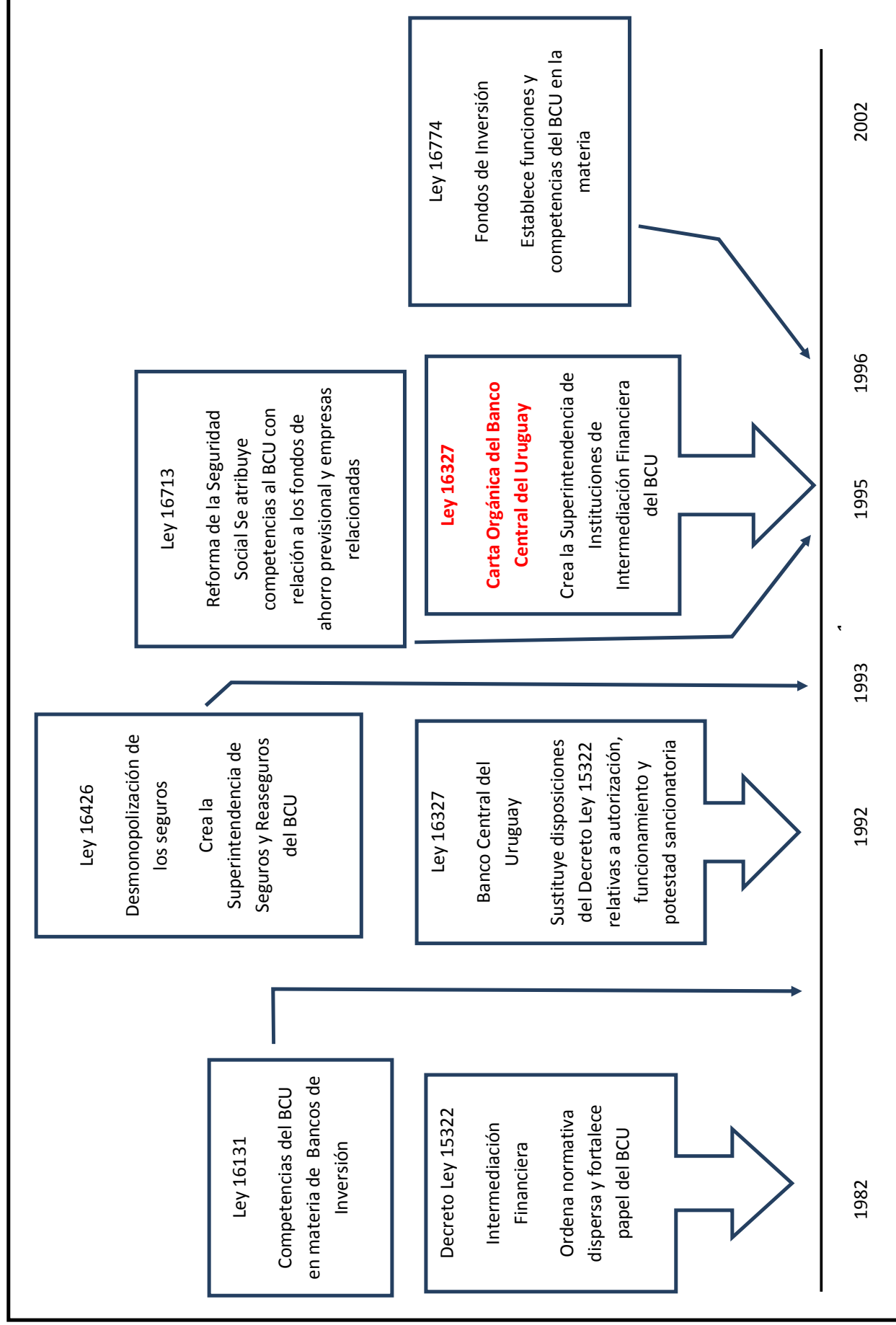
<sup>145</sup> D/402/93 Acta de Directorio N°861.

<sup>146</sup> La reestructura no se encontró con la oposición cerrada del gremio. Antes bien, éste negoció con Ramón Díaz e incidió en el proceso, teniendo una participación activa en éste.

<sup>147</sup> Esto llevó a que hubiera cargos técnicos llenados con funcionarios idóneos.

<sup>148</sup> Entrevista a funcionarios.

**Recuadro 16: Principales normas relativas al funcionamiento del BCU (1982 – 2002)**



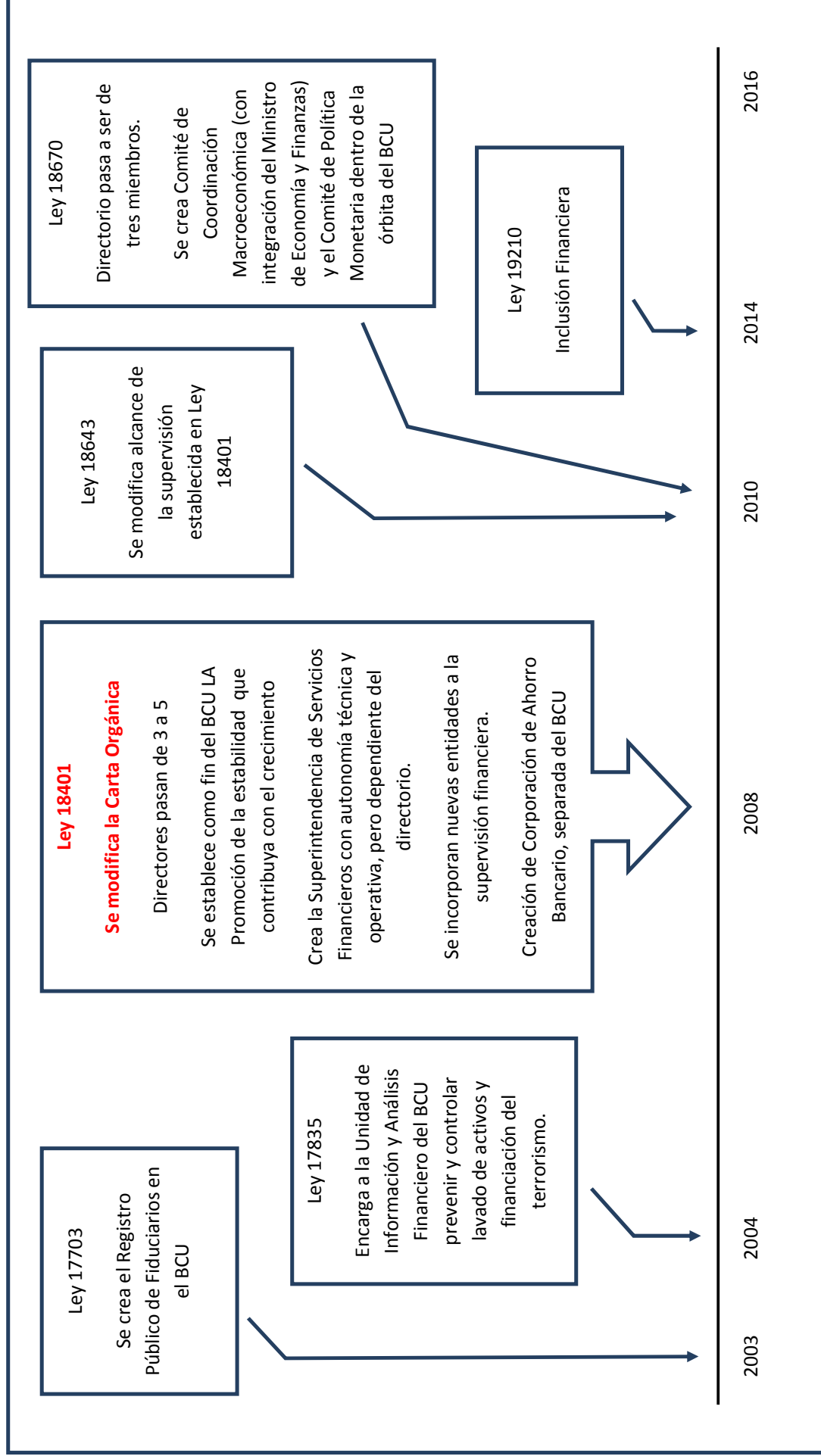
## **CAPÍTULO 6.**

### **DESARROLLO INSTITUCIONAL (2003-2016)**

Ya es un lugar común decir que las crisis alumbran oportunidades. De todos modos, la historia del BCU es, precisamente, la de eventos críticos que generan innovaciones institucionales de relieve. El BCU nació de una profunda crisis (en la moneda y las finanzas). La modernización y profesionalización del banco a comienzos de los 90' tuvo, entre sus componentes decisivos, la crisis bancaria de los 80'. El intenso desarrollo organizacional de la última década, a su vez, es inseparable de la crisis del 2002. La aprobación de una nueva Carta Orgánica, durante el primer gobierno del Frente Amplio, es un punto especialmente relevante de este proceso. El MEF lideró el proceso (de hecho, puso el tema en la agenda política y redactó el la propuesta inicial). Pero en el proyecto finalmente aprobado tuvo una participación decisiva el partido la bancada legislativa del partido de gobierno.

Desde el punto de vista funcional, la regulación financiera pasó a convertirse en un tema central, para el sistema político en general, y para el BCU, en particular. El fortalecimiento de la regulación no se dio, exclusivamente, en el plano financiero, ni solamente en Uruguay. En verdad, forma parte de una tendencia global que se hizo sentir de una manera especialmente intensa luego de la crisis financiera de EEUU en 2008, y durante el “giro a la izquierda” en América Latina. El desarrollo institucional del BCU durante los últimos años es inseparable de este contexto general.

**Recuadro 17: Principales normas relativas al funcionamiento del BCU (2003 – 2016)**



## **1. Evolución institucional**

### **1.1 Autoridades y directorios**

#### *Un Directorio para sortear la crisis*

La profunda crisis del 2002 barrió con todo el equipo económico, incluido el presidente y el Directorio en pleno del BCU. En el medio del vendaval, mientras el Dr. Alejandro Atchugarry asumía la cartera de Economía y Finanzas, el Ec. Julio de Brun se convirtió en el nuevo presidente de la autoridad monetaria. Estaría acompañado por el Dr. Miguel Vieytes y por el Ec. Andrés Pieroni, este último en representación de la oposición nacionalista. Sin dudas, su gestión no sería nada sencilla, pues se enfrentarían con la ardua tarea de lidiar con las instituciones bancarias quebradas a nivel doméstico y con la renegociación de la deuda externa del país a nivel internacional.

No obstante, en una muestra de madurez de los principales actores involucrados, y de todo el sistema político nacional en su conjunto, el Directorio encabezado por De Brun se mantuvo durante el resto del gobierno de Batlle, sin ninguna modificación en su integración que atentara contra el esquema de trabajo desarrollado para sortear la crisis. De Brun estuvo al frente del BCU por 31 meses, dejando su cargo tras el relevo generado por la llegada del Frente Amplio al poder.

#### *Las autoridades del BCU en los gobiernos frenteamplistas*

Como ya se ha mencionado, las elecciones de octubre de 2004 significaron un resultado desconocido para la historia política uruguaya, pues por primera vez ninguno de los partidos tradicionales se impuso en las elecciones, siendo superados por el Frente Amplio. La victoria del Frente Amplio generó tanto entusiasmo como incertidumbre, por lo que las designaciones en las áreas claves del gobierno de la economía adquirieron una relevancia crucial. Como ya había sido anunciado durante la campaña, el Ministerio de Economía y Finanzas sería confiado al Cr. Danilo Astori, pero restaba por verse, entre otras cosas, quién ocuparía la presidencia del Central, del BROU y de otras agencias claves como la OPP.

Finalmente, tras negociaciones entre los distintos sectores integrantes del Frente Amplio, se impuso la figura del Ec. Walter Cancela para presidir el BCU. La opción de Cancela se entiende en parte como una apuesta a un *insider*, en tanto éste había sido uno de los primeros estudiantes avanzados de economía reclutados por el Banco a inicios de la década del 70. Si bien durante la dictadura Cancela se había desligado de la institución, incursionando en tareas de gestión, docencia e investigación universitaria y asesoría, su experiencia en el Banco, sumada a su trayectoria académica en el campo de las finanzas y en economía monetaria, aparecían como credenciales suficientes para enviar una señal de certidumbre a los agentes económicos.

Al inicio Cancela fue acompañado en el Directorio por el Ec. César Failache por el oficialismo, y por Pieroni por la oposición, que continuaba desde el período anterior. Sin embargo, esta integración duró tan solo un mes, puesto que el Frente Amplio y los partidos tradicionales no alcanzaron un acuerdo para la integración de estos últimos en los entes autónomos y los servicios descentralizados. La oposición, insatisfecha con el ofrecimiento realizado por el Poder Ejecutivo,

abandonó la mesa de negociación, y con ello Pieroni dejó su puesto en la dirección del BCU. Así, tras las venias del nuevo Parlamento se configuraría una diferencia con los Directorios del período anterior, que fueron integrados sistemáticamente por un representante del socio minoritario de las sucesivas coaliciones o de la oposición nacionalista o colorada.

Cancela se mantuvo en su puesto por casi cuatro años, pasando a integrar así el selecto grupo de cinco presidentes que permanecieron en la dirección por más de 40 meses de gestión ininterrumpida. Además, se evidenció de esta manera que el nuevo partido en el gobierno, aunque sin antecedentes de gestión a nivel nacional, valoraba claramente la estabilidad en el máximo cargo del organismo. De esta manera, la acumulación institucional en este aspecto mostró que traspasaba la dimensión político-partidaria.

Tras la salida de Cancela de la presidencia, el cargo fue asumido por el Ec. Mario Bergara, otro *insider* de la institución. Bergara contaba con una dilatada trayectoria como funcionario del Banco, al punto de ocupar puestos como el de Jefe del Departamento de Estudios Económicos entre el año 2000 y 2005. Además, había sido uno de los jóvenes economistas que durante la década de los 90, mediante los programas de formación del BCU en el exterior, había obtenido un PhD en Economía por la Universidad de California en Berkeley. Adicionalmente, entre 2005 y 2008 Bergara se había desempeñado como subsecretario de Economía y Finanzas, y era considerado como uno de los economistas más cercanos a Danilo Astori. Por ende, su designación fue considerada como una reafirmación de la continuidad de la política económica desarrollada por el BCU. Bergara se mantuvo en el cargo durante el resto de la administración encabezada por el Dr. Tabaré Vázquez, por lo que al igual que blancos y colorados desde 1990, el primer gobierno del Frente Amplio contó con dos presidentes del Banco Central.

El ciclo electoral del año 2009 determinó que José Mujica se impusiera sobre Astori en la elección primaria del Frente Amplio, y que luego se convirtiera en el Presidente de la República por el período 2010-2014. Sin embargo, Astori se sumó a la fórmula presidencial como candidato a vicepresidente, y tras la victoria mantuvo a miembros claves de su equipo en el Ministerio de Economía, el BROU y, de mayor relevancia para nosotros, el BCU. Como resultado, Bergara continuó en la presidencia del organismo, ocupando este cargo durante los primeros tres años de la administración Mujica. Con esto, sumado a su desempeño en la administración anterior, completó 62 meses ininterrumpidos de mandato, convirtiéndose de este modo en el presidente con la gestión más extensa de la historia del Central en tiempos democráticos.

Además, a partir de 2010, la dirección encabezada por Bergara logró conseguir algo que había sido esquivo en la administración frenteamplista anterior: la estabilidad de los Directorios. En mayo de 2010 se definieron los integrantes oficialistas, que serían el propio Bergara y el Dr. Jorge Gamarra, que también continuaba desde la gestión anterior. Y a fines de junio se sumó el Ec. Washington Ribeiro, como representante de la oposición nacionalista. Es que a diferencia del período anterior, gobierno y oposición habían alcanzado un acuerdo para la integración de los partidos opositores en los entes autónomos y los servicios descentralizados. Este directorio, con la misma integración, se mantuvo por 44 meses ininterrumpidos, siendo así uno de los más extensos de toda la historia del organismo.

Bergara dejó su puesto en 2013 para convertirse en ministro de Economía, luego de la salida del Ec. Fernando Lorenzo. Tras él asumió el Ec. Alberto Graña, que al igual que Cancela y Bergara era un

funcionario de la institución de larga trayectoria, con la experiencia de haber sido previamente gerente de Política Económica y Mercados. Graña se mantuvo durante el resto de la administración Mujica, lo que significa que el segundo gobierno frenteamplista, al igual que sus predecesores desde 1990, confió en dos personas la dirección del BCU, develando así una marcada regularidad. El resto de la integración del Directorio, por su parte, se mantuvo incambiada.

Ya en 2015, el retorno a la presidencia de Vázquez significó el regreso de Astori a Economía y Bergara al Central. Asimismo, en una marcada señal de continuidad, Gamarra y Ribeiro continúan conformando el Directorio. Hasta el momento no se ha producido ninguna rotación en los puestos de dirección, y sumando los dos mandatos Bergara acumula 79 meses al frente del BCU. Si desde el momento de la finalización de este trabajo en setiembre de 2016 se mantiene un año más en el cargo, se convertirá en la persona que ha ocupado por más tiempo la presidencia del organismo. Hasta el momento, no obstante, Gil Díaz ostenta esa condición, con 90 meses de mandato en la presidencia de la autoridad monetaria del país.

### ***La tecnología en la construcción de capacidades institucionales***

El período que nos ocupa se caracteriza en este aspecto por el desarrollo – posibilitado por la superación de la crisis de 2002 y a su vez acicateado por los desafíos generados por ésta- de una variedad de herramientas tecnológicas al servicio tanto de la mejora de la gestión como del cumplimiento de las funciones del banco y de su relación con los usuarios. Es así que no solamente se procesaron cambios en los sistemas informáticos, sino también en la disponibilidad y aplicabilidad de innovaciones vinculadas a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

En el plano informático propiamente dicho, la crisis de 2002 implicó que los planes de mediano y largo plazo quedaran en suspenso, pues todas las energías tuvieron que ser dedicadas a afrontar esa coyuntura extremadamente delicada. En este contexto, una de las principales tareas que asumió la Gerencia en Sistemas fue trabajar en la liquidación de los bancos quebrados tras la crisis. Así, los informáticos se abocaron a reconstruir la mayor cantidad de piezas de información posibles, con especial énfasis en los depósitos a los que el BCU no tenía acceso previo al descalabro financiero producto del secreto bancario. Además, participaron activamente apoyando los canjes de deuda externa, que se realizaron en el marco del refinanciamiento que encaró el país en ese año.

La llegada del Frente Amplio al gobierno en 2005 implicó la realización de una nueva consultoría para el área informática, con el objetivo de diseñar un plan para el organismo. Las conclusiones del estudio, que contó con el soporte del Banco Mundial, fueron profundizar la tercerización del diseño de paquetes informáticos, e incorporar un programa utilizado por otros bancos centrales para la gestión de las reservas del país. Además de ejecutar estos aspectos, la nueva dirección decidió sustituir el SEDECI por un nuevo programa, que permite la liquidación bruta de operaciones en tiempo real.

Pasada la crisis y en un contexto de crecimiento y de consolidación de los indicadores macroeconómicos, el BCU se abocó a una reestructura – que analizamos en otro punto de este capítulo- que incluyó el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación. En este sentido, cabe señalar la incorporación del sistema de expediente electrónico a partir del 22 de mayo de 2009, para el registro de la información y de las actuaciones en formas documentales. El objetivo de este sistema, que fuera desarrollado sobre la herramienta Apia Documentum, es gestionar expedientes, documentos y flujos de trabajo soportándolos electrónicamente y eliminando el papel. En 2012 se introdujeron innovaciones con el objetivo de mejorarlo, siendo el BCU el primer organismo de la Administración Pública en incorporarlas.

Otra aplicación de las nuevas tecnologías, relevante por sus impactos sobre la transparencia y las prácticas de comunicación del BCU con los actores del sistema financiero, fue la creación y puesta en funcionamiento en el sitio web del Portal electrónico de la Superintendencia de Servicios Financieros (SSF)<sup>149</sup>. Este portal está dirigido a todas las personas físicas y jurídicas supervisadas por el Banco Central, a quienes se notifica por vía electrónica de circulares, comunicaciones y notas, facilitando la interacción y participación de los usuarios. A su vez, en el Portal del Usuario Financiero se puede encontrar información sobre productos y servicios bancarios así como un programa de divulgación de los derechos y obligaciones de los usuarios y textos educativos para una mejor comprensión de algunos de los conceptos económicos y financieros básicos. Recientemente se le incorporó un instrumento destinado a facilitar el seguimiento de los trámites por parte del usuario: el servicio de atención al usuario financiero, desde el cual se lo asesora y se le brinda la posibilidad de gestionar on-line denuncias y consultas, así como de interactuar en línea.

La interconexión electrónica con otros organismos públicos, concebida para optimizar el envío y la recepción de notas y expedientes, constituye un hito en la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación por parte del BCU. La institución ha concretado para el cumplimiento de este objetivo acuerdos con los siguientes organismos: Tribunal de Cuentas, Agencia de Gobierno electrónico y Sociedad de la Información y el Conocimiento (AGESIC), Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Relaciones Exteriores, Auditoría Interna de la Nación, Dirección General de Comercio y Dirección General Impositiva. A la fecha, se encuentran en preparación una interconexión con la OPP, así como un acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para éste envíe los oficios mediante el sistema de expediente electrónico APIA. Este tipo de acuerdos se inscribe en una modalidad de trabajo interinstitucional y transversal para mejorar el intercambio de información y favorecer la concreción del gobierno electrónico, en aras de la simplificación de procesos y del fortalecimiento de la transparencia.

La utilización de nuevas tecnologías con la consiguiente realización de trámites por vía electrónica ha reducido los requerimientos de forma presencial y ha modificado por tanto el sistema de atención al público. Esto ha requerido asimismo cambios de diseño y de estructura, que se espera optimicen los recursos del Banco y satisfagan las necesidades de los usuarios.

## **2. Funcionariado**

### **2.1 Dotación y procedencia**

De la observación global del período se desprende que ingresaron un total de 435 funcionarios al Banco, egresando 341. Se destaca el año 2003 como el año de menos ingresos (1 funcionario). Al año siguiente esta cifra aumentó significativamente, llegando a 84. A partir de ese año se observa una tendencia al alza en los ingresos, siendo el mayor número en el año 2009, en el que entraron 101 funcionarios al Banco. En términos de egresos el año 2002 es el de mayor número, llegando a 43. A la hora de analizar las causas para esta trayectoria, se visualiza que los egresos se debieron fundamentalmente al haber alcanzado la causal jubilatoria, la que, al no producirse rápidamente el recambio generacional, incidió en el descenso del número de funcionarios.<sup>150</sup> Los retiros incentivados promovidos por la Ley 17.556 del 19 de setiembre de 2002 constituyen otra variable a tener en cuenta. Con relación a los ingresos, la prácticamente nula incorporación de funcionarios en

---

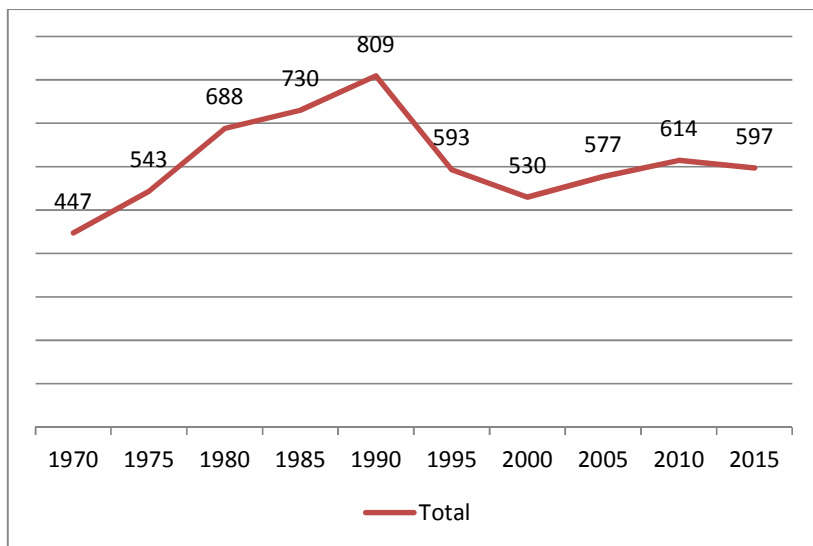
<sup>149</sup> La Superintendencia de Servicios Financieros atiende las consultas, reclamos y denuncias de los usuarios consumidores del Sistema Financiero y promueve su protección, en cumplimiento de la Carta Orgánica del BCU y de la Ley N° 17.250 del 11 de agosto de 2000.

<sup>150</sup> Esta causal es mencionada reiteradamente en las Actas de Directorio del período.



2003 aparece claramente vinculada a los efectos de la crisis de 2002 en todo el ámbito estatal<sup>151</sup>, en tanto el aumento inmediatamente posterior se relaciona con las nuevas necesidades del Banco, derivadas de la ley 17523 de Fortalecimiento del Sistema Financiero. Los ingresos a partir de 2009 se motivan en la reestructura organizacional del BCU y la profundización de sus funciones, sobre todo la regulatoria, consolidada en estos años.<sup>152</sup>

**Gráfico 8: Evolución en el número de funcionarios del BCU 2002- 2015**



En este período el BCU recibió funcionarios procedentes de otras entidades bancarias, tanto públicas como privadas, en proceso de liquidación o de reestructura, en un proceso en el que confluyeron la necesidad de resolver un problema derivado de la crisis bancaria y la de solucionar la escasez de personal del BCU. Así, en el año 2002 se produjo la incorporación de ex funcionarios del Banco La Caja Obrera que estaban en el BROU por mecanismo de redistribución, incorporándose seis de ellos para Servicios Generales, según las condiciones de los acuerdos establecidos para la incorporación de funcionarios a la Banca oficial del 29 de noviembre de 2001 y del 20 de abril de 2002.<sup>153</sup>

En el año 2003 se incorporaron funcionarios del BHU mediante régimen de redistribución de funcionarios públicos; esto se vio favorecido por la coincidencia de la necesidad de fortalecer la dotación funcional del BCU y del propio proceso de reestructura del BHU, que llevó a que éste declarara excedentarios algunos funcionarios.

En ese mismo año se definió el ingreso de hasta 14 empleados del Banco de Crédito SA (BDC) como administrativos, en concurso abierto de oposición, méritos y antecedentes. Se les otorgó puntaje preferencial, tal como se había establecido en el “Acuerdo Laboral Especial” del 4 de

<sup>151</sup> La Ley N° 17.556, del 18 de setiembre de 2002, extendió el plazo previsto para la prohibición del ingreso a la Administración Pública en el artículo 20 de la ley 16.736 de enero de 1996 hasta el 25 de abril de 2015.

<sup>152</sup> La Ley N° 17.613 del 27 de diciembre de 2002 estableció nuevos cometidos para el BCU, lo que es reiterado en los vistos y considerandos de las decisiones referidas a la incorporación de nuevos funcionarios en estos años.

<sup>153</sup> D/313/2002, Acta de Directorio N° 2407 de 5/6/2002.

setiembre de 2003 entre BCU, BROU, BSE y AEBU, para el ingreso de empleados. Este marco se aplicó también para la contratación de profesionales del BDC<sup>154</sup>.

El problema de la carencia de personal suficiente para la adecuada realización de los cometidos del Banco, dadas las nuevas y mayores exigencias en términos de supervisión del sistema financiero, y el consiguiente reclamo de fortalecimiento de su dotación, aparecen como una constante en los años posteriores a la crisis<sup>155</sup>. El mecanismo utilizado como solución fue el régimen de contratos a término, previsto por la Ley N° 17.556 del 18 de setiembre de 2002, por el que se habilitaba a la Administración Pública a hacer contratos para atender necesidades que no se pudieran resolver con funcionarios propios, contratos que eran producto de llamados abiertos y concursos de oposición.<sup>156</sup> Así, en 2004 se decidió contratar por doce meses mediante llamado abierto a concurso de oposición, méritos y antecedentes a 24 profesionales economistas, contadores, abogados e informáticos,<sup>157</sup> haciéndose lo propio con técnicos y administrativos en 2005.

Las contrataciones de funcionarios provenientes de otros bancos generaban algunas situaciones problemáticas relacionadas con su distribución, atribución y equivalencia de cargos y grados de cobro, las que en diferentes ocasiones llevaron a los involucrados a interponer recursos de diferente tipo.<sup>158</sup> En este sentido, y con vistas a analizar contrataciones e informar sobre posibles situaciones irregulares que debieran ser subsanadas, fue creada en 2005 la Comisión Paritaria del BCU, en el marco de la formación de Comisiones Paritarias en otras entidades oficiales. Ésta se integró con representantes de la Administración (Área RRHH y Área de Servicios Generales) y AEBU<sup>159</sup>.

A partir de enero de 2006, dada la entrada en vigencia de la ley N° 17.930, que derogó las prohibiciones de ingreso a la función pública establecidas en 1995, 1996 y 2002, se planteó desde las autoridades del BCU la necesidad y la conveniencia de adecuar la situación de las personas desempeñando tareas bajo contrato a término a un régimen de contratos de función pública<sup>160</sup>. En reiteradas ocasiones se plantea en los documentos consultados el carácter excepcional de la contratación a término como mecanismo de reclutamiento del personal, al que se lo visualizaba

---

<sup>154</sup> El “Acuerdo Laboral Especial” estableció la periodicidad semestral para la revisión de vacantes con causal jubilatoria, de forma de realizar contrataciones que fueran necesarias. Se establecía que las instituciones contratantes determinarían los perfiles laborales y criterios de evaluación para la selección de personal, en los que se debería ponderar la experiencia bancaria de acuerdo a la función a desempeñar, dándose preferencia a los funcionarios de Banco de Crédito SA en seguro de desempleo o desempeñándose en la liquidación, a razón de una contratación cada tres vacantes generadas por concepto de cese por jubilación.

<sup>155</sup> Los nuevos cometidos asignados al BCU por las leyes N° 16.426 del 14 de octubre de 1993, 16.713 de 3 de setiembre de 1995, 16.749 de 30 de mayo de 1996 y 17.613 de 27 de diciembre de 2002, implicaron que éste tuviera que readecuar su estructura de recursos humanos, lo que llevó a que los servicios involucrados en esas funciones se nutrieran de personal proveniente de otros sectores del Banco. En muchas ocasiones esto fue percibido desde las autoridades como causal de desarticulación de las demás áreas del Banco así como de descuido de cuestiones de desarrollo estratégico.

<sup>156</sup> La ley establecía el número de contrataciones que cada organismo podía hacer; en el caso del BCU era de 24 funcionarios.

<sup>157</sup> Acta de Directorio N° 2514, 2/4/2003, D/188/2003. Como dato que habla de las expectativas en cuanto a las características del personal, en este concurso se establecían los siguientes requisitos: edad máxima 35 años, título universitario, dominio oral y escrito del idioma inglés.

<sup>158</sup> Por ejemplo, en el año 2006, los funcionarios del BHU incorporados en 2004 interpusieron un recurso cuestionando la forma en que habían sido reincorporados (específicamente sobre su atribución de cargo y grados de cobro) El recurso fue desestimado por el Directorio. Acta de Directorio N° 2756, 18/10/2006.

<sup>159</sup> D/697/2005, 30/11/2005.

<sup>160</sup> D/160/2006.

como generador de un vínculo no afianzado entre los funcionarios y la institución, inhibidor de la permanencia y la adhesión de éstos para tareas en esencia de carácter permanente. A esto se le sumaba el costo para la institución en términos de inducción y capacitación, los que se consideraba deberían capitalizarse enfocándolos a empleados cuya permanencia estuviera garantizada. Asimismo, la convivencia de dos modalidades de vínculo con el organismo – una bajo el régimen de Derecho privado como era el contrato a término y otra como funcionarios públicos- para la realización de tareas similares era entendida como una práctica inadecuada de administración de los recursos humanos para el Banco. Las restricciones propias de los llamados en la modalidad de contratos a término - estaban destinados solo a personas que fueran ya funcionarios públicos – implicaban para el BCU contar con empleados provenientes de un mercado laboral más restringido al tiempo que fomentaba la captación de los funcionarios públicos más calificados de otras oficinas públicas generando distorsión en los servicios. Por estos motivos se consideró al contrato de función pública como el más adecuado para atender las necesidades de personal de carácter permanente, en tanto mecanismo habilitante para la posterior presupuestación y carrera administrativa del personal, potenciando su desarrollo y compromiso con la institución<sup>161</sup>.

En 2008, incrementar el personal y lograr el recambio generacional seguían siendo objetivos para el Banco; desde el Directorio se continuaba señalando “la necesidad de fortalecer la dotación actual de funcionarios del BCU con personal joven a efectos de atender el incremento de funciones y atribuciones asignadas por la Ley N° 17.613 de 27 de diciembre de 2002 así como asegurar la ejecución de planes de relevo”, atendiendo a la reducción de funcionarios debida principalmente a retiros por causal jubilatoria sin los correspondientes reemplazos y a la adición de funciones desde 2002. En línea con esta preocupación en febrero de 2008 se realizó un llamado a concurso para ex funcionarios del BDC, en el marco de la ley N° 18.168 del 12 de agosto de 2007 que autorizaba al BCU, BSE y BROU a contratar a ex empleados de esta institución, resultado del cual se contrataron diez de ellos como personal administrativo<sup>162</sup>.

En 2010 se decidió la renovación de los contratos a término – 21 en total- suscritos con los ex funcionarios del BDC para cumplir tareas administrativas, transformándolos en contratos de función pública, aplicándose el artículo 3 de la Ley N° 18.168 de 12 de agosto de 2007, por la cual el Banco Central del Uruguay podía transformar los contratos a término suscritos con ex - empleados del Banco de Crédito, una vez transcurridos dos años desde la contratación inicial, siempre que así lo justificara la evaluación funcional<sup>163</sup>. En los años siguientes se pasaron los restantes contratos a término de ex funcionarios del BDC a contratos de función pública<sup>164</sup>.

---

<sup>161</sup>En Acta N° 2710 de 8/2/ 2006 se resolvió, con base en la Ley N° 17.930 de 19/12/2005, asignar a la Comisión Paritaria del BCU la tarea de dictaminar respecto a la posibilidad de firmar contratos de función pública con personas que se encontraran desarrollando tareas propias de un funcionario público con carácter permanente y relación de dependencia y cuyo vínculo, iniciado antes de 2001, se hubiera desvirtuado. En 2006 se decidió asimismo dejar sin efecto el llamado para contratar a término a 92 técnicos e iniciar las gestiones para contratar en régimen de función pública a Contadores, Informáticos, Economistas, Estadístico, Escribanos, Abogados, Administrativos y Auxiliar de Servicio. Los perfiles explicitados muestran las intenciones respecto a las características deseadas respecto al personal del Banco: para los técnicos, edad máxima 30 años, requerimiento de título académico, manejo de Excel y Word, dominio oral y escrito del idioma inglés; para los administrativos, edad máxima 25 años, bachillerato completo, Excel y Word e inglés adecuado para la función, portugués deseable. Acta de Directorio, N°2720, 22/3/2006.

<sup>162</sup>El Acta de Preacuerdo de Convenio Colectivo, suscrito el 30 /11/07 y aprobado por el Directorio del BCU, estableció la culminación del proceso de ingreso de tres por uno para los empleados de los bancos en liquidación. En esta instancia se convocó en forma inmediata a todos los ex funcionarios del ex BDC aún no integrados a la banca oficial (Acta N° 2813, 21/11/2007), haciéndose posteriormente el llamado a concurso (D/71/2008, Acta N° 2828, 27/2/2008) y la contratación(D/296/2008)

<sup>163</sup> D/162/2010.

<sup>164</sup> D/15/2009, D/272/2010, D/249/201, D/219/2014.

El 1° de agosto de 2013 se resolvió la incorporación de siete funcionarios del BANDES al BCU, en función del Acuerdo Laboral Especial suscrito el 21 de marzo de 2013 con la Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay (AEBU), en condición de funcionarios públicos presupuestados.<sup>165</sup> Ésta constituyó la última incorporación de personal proveniente de bancos en proceso de reestructura o en liquidación.

### **Dotación por género**

Se consolidó en estos años la tendencia perfilada en el período anterior de feminización del funcionariado del Banco: de constituir el 42% del total de funcionarios en 2000 las mujeres pasaron a un 55%, proporción acorde a la distribución porcentual de mujeres en el sector público y en la rama de actividades financieras.

Del total de funcionarias más de la mitad se desempeñan actualmente en tareas técnicas que implican un alto grado de profesionalización; de los funcionarios con formación terciaria (61% del total), el 62% son mujeres. La mayoría de las que han ingresado en los últimos años lo hizo en el escalafón Técnico Profesional. El Informe de Género producido por el propio BCU indica que las mujeres reciben la mayor inversión en capacitación, postulándose más mujeres que hombres para los concursos tanto de reclutamiento como de ascenso. En los concursos del escalafón Técnico Profesional la mayor proporción entre postulación y ascenso entre hombres y mujeres se mantiene, mientras que en el global de Supervisión y Dirección, para el período 2009-2013, la proporción no se mantiene. Si bien el 52% de las postulaciones corresponden a mujeres, la proporción de ascensos fue del 48%.

Con relación al escalafón de Dirección y Supervisión, la mayoría es de personal masculino; las mujeres representan aquí el 47% del total. No obstante, cinco de los diez cargos que reportan directamente a Directorio son ocupados por mujeres, además de integrar órganos del Gobierno Corporativo como lo son el Comité Gerencial y el Comité de Gestión Estratégica.

El escalafón con menor presencia de mujeres es el de Servicios Generales, el cual cuenta con una presencia sustancialmente menor de mujeres con tan solo un 16% dentro de su dotación, atribuible al tipo de tarea que involucra estos cargos.

#### ***Recuadro 18: una mirada de género a la historia del bcu***

Los datos estadísticos que hemos incorporado a lo largo de este trabajo muestran una institución que comenzó su trayectoria con muy poco personal femenino, abocado fundamentalmente a tareas de tipo administrativo (dactilógrafas, por ejemplo) y sin inserción en los cuadros gerenciales, para actualmente contar con masa crítica femenina<sup>166</sup>, mayoritaria en el escalafón técnico profesional y con presencia en los órganos de gobierno corporativo. Esto nos habla ciertamente de una transformación del Banco, que también en lo relativo a la incorporación de mujeres fue dejando atrás la impronta del viejo BROU del que se había desgajado.

<sup>165</sup> Actas de Directorio N° 3115 y N° 3132.

<sup>166</sup> Se considera que una masa crítica de mujeres se logra cuando éstas alcanzan al menos el 30-35% de la población. La dotación de personal del Banco Central al 31 de diciembre del 2015 asciende a 592 funcionarios de los cuales 327 son mujeres (55%) y 265 hombres (45%). Fuente: Informe de Género 2015.

No obstante, y como en general en todos los ámbitos laborales, la creciente presencia femenina no implicó automáticamente igualdad de oportunidades. Funcionarias de larga trayectoria en el Banco, entrevistadas para este trabajo, han relatado cómo su incorporación en algunas secciones o Áreas – felicitada por las mujeres compañeras de trabajo- fue resistida por sus superiores hombres, algunos de los cuales no dudaban en expresar abiertamente su deseo de “no querer trabajar con mujeres”; o cómo a la hora de convocar a los funcionarios para la realización de cursos en el exterior ni siquiera se las consultaba porque – en palabras de los jefes- “tenían niños chicos y por eso pensaban que no iban a querer salir afuera a estudiar” Vale decir, que si bien la dimensión formal del cumplimiento del reconocimiento de la igualdad entre hombres y mujeres existía como ahora – entendiendo por ésta la garantía de derechos por medio de la normativa- la dimensión sustantiva, vinculada al ejercicio efectivo de los derechos, no aparece cumplida claramente.

Los cambios culturales y sociales de las últimas décadas, a los que el Banco lógicamente no permaneció ajeno, así como la renovación generacional del funcionariado, contribuyeron a que esta dimensión sustantiva fuera haciéndose efectiva con el correr del tiempo. No deben omitirse las iniciativas institucionales para visibilizar la temática y afrontar los desafíos pendientes como un factor de importancia para este cambio cultural en el Banco. La elaboración de Informes de Género en 2012 y 2014 y la de un Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género en el BCU en 2015 son un indicador de la sensibilidad de la institución al respecto, documentos creados con el propósito de “identificar en el Banco Central del Uruguay (BCU) la eventual existencia de sesgos y posibles barreras que interfirieran en el pleno aprovechamiento de las capacidades disponibles en la organización y el desarrollo de éstas tanto para hombres como para mujeres”

En la actualidad, se visualiza como prioridad en este terreno la “transversalización de la perspectiva de género en la organización, para interpretar la realidad social con el fin de visibilizar y desnaturalizar ciertos condicionamientos socioculturales en donde se generan y reproducen las desigualdades de poder entre hombres y mujeres”, a los efectos de consolidar una institución en la que se respete efectivamente la igualdad de género.

### **Dotación por profesiones**

Entre los años 2000 y 2015 se consolidó asimismo el predominio de cargos de funcionarios profesionales universitarios frente a los que no lo eran: de un 43% al cerrar el período 1995- 2000 (único en que predominaron ingresos no profesionales) a un 69 % en 2015.

Entre 2002 y 2015 ingresaron 120 contadores, 77 economistas, 28 ingenieros y 25 abogados. Los mayores ingresos de contadores y economistas se produjeron entre 2004 y 2005, en tanto el año 2004 es el de mayor ingreso de ingenieros y abogados. Es claro que el reclutamiento de personal del Banco se basó en este período en criterios técnicos. Esto aparece relacionado con la profundización de las tareas de supervisión y regulación desde 2002; por ejemplo, en 2003, haciéndose referencia a las nuevas y mayores exigencias recaídas sobre el Banco por la profundización de las funciones de supervisión del sistema financiero, y los nuevos cometidos asignados por la reciente legislación, se decidió la contratación de veinticuatro técnicos (Economistas, Contadores, Abogados e Informáticos) Los requisitos incluían título universitario y dominio oral y escrito del idioma inglés.<sup>167</sup> Más adelante, la necesidad de reforzar la Unidad de Información y Análisis Financiero como entidad encargada del control y prevención de actividades de “Lavado de Activos”, así como a la División de Mercado de Valores y las AFAP, llevó a la

<sup>167</sup>Acta de Directorio N° 2514, 2/4/2003. D/188/2003. Al hacerse mención a la retribución asignada, la resolución establecía que la misma se correspondería con la máxima de la categoría profesional para el nivel correspondiente habida cuenta de “la complejidad, especificidad y conocimientos técnicos requeridos”. Más tarde, por decreto D/263/2008 se cambió el requisito de contador o licenciado en administración por el de Profesional Universitario para la provisión del cargo de gerente.

búsqueda de personal técnico calificado con experiencia bancaria y conocimientos de temas bancocentralistas y de supervisión del sistema financiero.<sup>168</sup> Entre los años 2007 y 2008 se incrementó sustantivamente la contratación de profesionales, entre los que se contaban Economistas, Contadores, Abogados, Informáticos, Bibliotecólogos y Licenciados en Comunicación<sup>169</sup>

La contratación de estudiantes universitarios, observable a lo largo de todo el período, se dio en sintonía con el objetivo de profesionalización, para el cual el Convenio de Cooperación con el PNUD, “Fortalecimiento institucional de la Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera y del BROU”, fue un instrumento utilizado reiteradamente<sup>170</sup>.

En términos de cargos gerenciales se mantuvo en este período el predominio de profesionales: en el año 2000 el 81% de los cargos gerenciales estaba ocupado por profesionales, mientras que en 2015 lo estaba el 88%. Cabe acotar que hacia 2010 el porcentaje era aún más alto, llegando a 91%. Desagregados por profesiones, se observa el predominio de los contadores, aunque, cabe acotar, en mucha menor medida que en años anteriores: en el año 2000 un 65% de los cargos gerenciales estaban ocupados por contadores, frente a un 29% de economistas y un 6% de ingenieros, en tanto en 2016 encontramos 69% de puestos gerenciales en manos de contadores, frente a un 29% de economistas y un 2% de otras profesiones (ingenieros y abogados)

### **Estatuto del Funcionario<sup>171</sup>**

El Estatuto de Funcionario sufrió varias modificaciones en este período, referidas fundamentalmente a la edad de jubilación y las incompatibilidades de tareas desempeñadas por los empleados dentro y fuera del Banco.

El establecimiento de la edad de jubilación aparece como un asunto significativo en tanto relacionado con la renovación de la dotación de personal y el control de su crecimiento, así como con el equilibrio entre la racionalización de los recursos del Estado y el aprovechamiento de experiencias y conocimientos acumulados por los funcionarios a lo largo de sus carreras.<sup>172</sup>

En 2003 se aprobó el proyecto de decreto que establecía para el retiro de los funcionarios el tener 60 años y causal jubilatoria como requisito, aunque el banco se reservaba el derecho a postergar el

---

<sup>168</sup>En el año 2006 se decidió la contratación de 92 técnicos. Como requisitos comunes se solicitaba el título, manejo de planilla de procesador y Excel, experiencia bancaria desarrollada en los últimos cinco años anteriores al 2006, conocimientos básicos de idioma inglés, edad máxima 45 años. Para los administrativos los requisitos eran similares, con excepción del título, que era el de Bachillerato. Acta de Directorio N° 276, 13/12/2006. D/811/2006.

<sup>169</sup>Acta de Directorio N°2819, 19/12/2007. D/547/2007. Acta de Directorio N° 2823, 23/1/2008, D/14/2008.

<sup>170</sup> Por ejemplo, en 2006, se decidió la contratación de Consultores Junior - seis estudiantes avanzados en Economía o economistas, y seis consultores junior avanzados de Ciencias Económicas, Área contable o administración- para apoyo en diferentes áreas de la Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera, pagos con recursos del Programa Global de Financiamiento Multisectorial III Préstamo BID, en el marco del Convenio de Cooperación para el Fortalecimiento Institucional de la Superintendencia de Instituciones Financieras y del BROU, suscrito el 18 de marzo de 2004. D/253/2006. Lo mismo se hizo en 2008 - D/267/2008 de llamado a Consultores Junior en Ciencias Económicas y D/269/2008 de llamado para Consultores Junior en Derecho – y en 2011 - D/357/2011 de llamado para estudiantes avanzados o recién egresados de Contador o Licenciado en Administración.

<sup>171</sup> El Estatuto de Funcionario fue aprobado por Decreto N° 190/993 del 26 de abril de 1993, modificado por los Decretos números 517/994 de 29 de noviembre de 1994, 22/003 de 21 de enero de 2003, 307/003 de 30 de julio de 2003, 19/005 de 13 de enero de 2005, 487/009 de 19 de octubre de 2009, 205/010 de 5 de julio de 2010, 175/014 de 23 de junio de 2014 y 103/016 de 11 de abril de 2016.

<sup>172</sup> Así aparece expresado en 2009.

cese por razones de servicio.<sup>173</sup> A partir de 2009 se plantearon propuestas de modificación a la edad obligatoria de retiro, siendo la última la fechada el 3 de agosto de 2016, por la que se faculta al Directorio a prorrogar el retiro su personal por hasta un máximo de tres años, cuando la permanencia del funcionario se estime relevante para el servicio. Se considera que se estima conveniente proceder a la aprobación de estareforma estatutaria a efectos de contribuir a la sustentabilidad del régimen de seguridad social, habida cuenta de la importante renovación generacional dentro del Banco<sup>174</sup>.

Otro asunto objeto de modificación en el Estatuto del Funcionario es el referido a las actividades laborales desarrolladas fuera del Banco, las incompatibilidades y el deber de información sobre ellas. En 2012 se resolvió que todos los funcionarios deberían realizar una declaración jurada cada tres años, de toda actividad comercial, laboral o de cualquier otra naturaleza que realizaran o desarrollaran fuera de la institución, así como comunicar toda variación en la información ya proporcionada.<sup>175</sup>

En 2014 el tema volvió a ser abordado, debido a la constatación, desde la Auditoría Interna e Inspección General, de conflictos de intereses o incompatibilidades entre la actividad laboral privada con la función pública cumplida dentro de la institución, e incluso de algunos casos en que se habría incumplido la prohibición establecida en el mencionado artículo 20 del Estatuto del Funcionario, con relación específicamente a las empresas de seguros y reaseguros.<sup>176</sup> Se decidió ajustar el artículo 20 del Estatuto y proceder a la limitación en las tareas de supervisión o asesoramiento a aquellos funcionarios que poseyeran algún tipo de vinculación con empresas controladas, respecto de asuntos vinculados a las mismas, aún en aquellos casos en que no se encontrara vigente una prohibición específica. Así, los funcionarios de la Superintendencia de Servicios Financieros y de la Asesoría Jurídica involucrados en las situaciones identificadas como problemáticas no serían asignados a otras tareas de asesoramiento, regulación o supervisión relativas a empresas de la rama de actividad de que se tratara en cada caso. Por la modificación propuesta en esta oportunidad, los funcionarios del BCU no podrían tener vínculo ninguno en definitiva con las entidades sujetas al control del Banco.<sup>177</sup>

### **Sobre licencias, asiduidad y asistencias**

Dentro de los cambios realizados al Reglamento de licencia y asiduidad y asistencias<sup>178</sup>, destaca la actualización realizada en 2008, poniéndolo en sintonía con la nueva legislación sobre paternidad,

---

<sup>173</sup> D/313/2003.

<sup>174</sup> D/191/2016

<sup>175</sup> Acta de Directorio N° 3048, 16 /5/ 2012, D/121/2012. La información requerida debería señalar el carácter o tipo de la actividad o tarea desarrollada, si independiente o subordinada, remunerada u honoraria, permanente o circunstancial, indicándose si correspondiera el nombre y rama de actividad del empleador. Se considera que el artículo 20 del Estatuto del Funcionario impone la prohibición de actuar como dependientes, asesores, auditores, consultores, socios o directores o percibir retribuciones, comisiones u honorarios, de las empresas integrantes del sistema financiero y cambiario; que el artículo 6 del Código de Ética establece que los funcionarios deben informar al Área Capital Humano y Desarrollo Organizacional bajo la forma de declaración jurada, toda actividad comercial, laboral o de cualquier otra naturaleza que realicen o desarrollen fuera de la Institución, que pudiera estar vinculada, directa o indirectamente, con las entidades reguladas y supervisadas por la Institución o su personal jerárquico.

<sup>176</sup> La Gerencia Gestión de Capital Humano y Presupuestal de la Gerencia de Servicios Institucionales analizó en esta ocasión las declaraciones juradas presentadas por los funcionarios; un grupo de trabajo conformado por representantes de dicha Gerencia, de la Auditoría Interna Inspección General y de la Asesoría Jurídica, solicitó la ampliación de información en determinados casos en los cuales podía haber incompatibilidades.

<sup>177</sup> Acta de Directorio N° 3139, 15/1/2014, D/18/2014.

<sup>178</sup> Acta de Directorio N° 2828, 27/2/2008, D/72/2008. Reglamento de Licencia, Asiduidad y Asistencia, modificación de los artículos 63 a 68, referidas a ausencias en horarios de trabajo y tiempos en que deben solicitarse. El 22 de diciembre de 2010 se resolvió modificar los artículos 48 y 66 de este Reglamento, referidos al ingreso y permanencia de los funcionarios, bajo la premisa de la necesidad de adecuar el régimen de asiduidad y asistencias a los requerimientos

adopción, duelo y reducción de horario por maternidad para funcionarios del Estado, así como con el acuerdo de licencia gremial del 13 de setiembre de 1990 firmado por los bancos oficiales, MTSS y AEBU. Entre los fundamentos de la actualización se mencionaba que “resulta conveniente apoyar institucionalmente el fortalecimiento de los vínculos familiares a través de políticas alineadas con las mejores prácticas en la gestión de los recursos humanos teniendo en especial consideración la normativa nacional e internacional en la materia y que varios artículos del Reglamento no recogen estas transformaciones”<sup>179</sup>

El 16 de octubre de 2013 se resolvió modificar los artículos 35 y 38, de reducción de horario, del Reglamento de Licencias del Banco Central del Uruguay, aprobado por resolución D/473/2010 de 22 de diciembre de 2010. Se resolvió que las funcionarias tendrían derecho a reducir hasta la mitad su jornada de labor hasta el cumplimiento de ocho meses de edad de su hijo. En caso de existir necesidades vinculadas a la alimentación y cuidado del hijo, debidamente justificadas mediante certificado expedido por el médico pediatra tratante y de conformidad con el Servicio Médico de la Institución, se podría extender la reducción horaria hasta que el niño cumpliera un año de edad. Se estableció asimismo que las funcionarias adoptantes tendrían derecho a reducir hasta la mitad su jornada de labor por un plazo de seis meses a partir de la finalización del usufructo de la licencia por adopción, con la misma posibilidad de extensión que para las funcionarias madres biológicas.” Esta resolución se sustentó en la idea de promover para el niño “la adecuada satisfacción de sus necesidades de desarrollo biopsicosocial mediante una mayor permanencia del mismo con el adulto responsable.”<sup>180</sup>

El 1° de agosto de 2013 se resolvió que el personal del Banco que prestara efectivamente funciones en la institución, que no hubiera sido sancionado por ningún concepto de esta reglamentación y que además no superara los límites establecidos en la norma dentro del ejercicio, gozaría de un incentivo consistente en la concesión de días de licencia adicionales, imputados a la licencia ordinaria anual.<sup>181</sup>

En 2015 se aprobó el Reglamento de Coordinación de Tareas Bajo el Régimen de Semana Móvil, con el objetivo de dejar establecidos los criterios para la asignación de tareas de coordinación bajo este sistema, fundamentado en el Reglamento sobre Descanso Semanal Rotativo aprobado por resoluciones D/454/2010 de 15/12/ 2010 y D/188/2013 de 1/8/2013.<sup>182</sup>

## 2.2 Estabilidad

En términos generales el promedio de antigüedad de los funcionarios en este período es mayor, aunque con altibajos, al de los períodos anteriores. Entre 2003 y 2015 el promedio es de 14 años de antigüedad, siendo mayor para los hombres que para las mujeres. Se consolida la tendencia a la estabilidad de la dotación funcional del Banco, lo que permite deducir un fortalecimiento de un cuerpo de empleados con experiencia, en el que se da la trasmisión de pautas y valores propios de la cultura institucional.

En cuanto al perfil etario, los informes elaborados desde el propio BCU revelan que en los últimos años ha ingresado al Banco un importante contingente de gente joven, siendo la edad promedio de

---

de la institución. Se planteó la conveniencia de continuar ingresando a las 9.45, modificando el margen de flexibilidad establecido en el Reglamento y otorgando autoridad a los Gerentes para autorizar salidas en horarios de trabajo D/461/2010.

<sup>179</sup>D/292/2008.

<sup>180</sup>Acta de Directorio N°3127, 16 /10/2013, D/255/2013.

<sup>181</sup>D/189/, 1°/8/2013. Sobre el Reglamento de Licencia.

<sup>182</sup>D/21/2015.



los funcionarios al 31 de diciembre de 2015 de 46 años para los hombres y de 45 para las mujeres. El 51% de los funcionarios/as se encuentran entre los 30 y 49 años de edad y la franja etaria de mayor participación de funcionarios es la que va de los 50 a 59 años con un 39%.

El ingreso de funcionarios jóvenes en los últimos años ha generado desafíos que han sido objeto de la reflexión de las autoridades, desafíos inherentes a la convivencia entre distintas generaciones, con diferentes focos de interés y prioridades. En este sentido, se ha considerado de importancia atender, desde el Área de Recursos Humanos, a la integración de los funcionarios y promover la escucha de las propuestas de las nuevas generaciones, las que han mostrado especial sensibilidad a temáticas como las del medio ambiente y la responsabilidad social.<sup>183</sup>

## 2.3. Oportunidades de carrera

### Capacitación

La capacitación de los funcionarios aparece en este período como una necesidad constante de la institución, fundamentada en la amplitud y la profundización de sus funciones. Se observa un esfuerzo permanente por organizar y sistematizar la formación, a través de la implementación de planes anuales en el marco del Reglamento de Capacitación que fuera aprobado el 13 de setiembre de 1994.<sup>184</sup> La capacitación continuó teniendo lugar tanto dentro como fuera del Banco, siendo de carácter horizontal y vertical. La primera, con extensión a todos los funcionarios, refiere a la capacitación de carácter más general y relativa a conocimientos menos específicos, tales como idiomas, herramientas informáticas y habilidades comportamentales. La segunda, específica, comprende instancias básicamente referidas a conocimientos técnicos, relacionadas con las tareas propias del cargo.

La capacitación estuvo desde 2007 a cargo de la Comisión Asesora de Capacitación, cuyos cometidos fueron asumidos en 2009 por el Comité Gerencial<sup>185</sup>. Actualmente es el Área de Gestión de Capital Humano la que gestiona, junto con cada Línea de Reporte y de acuerdo a las necesidades del servicio, la capacitación que reciben los funcionarios.

En 2007 se estimó conveniente, para una eficaz utilización de los recursos del Banco y de la nueva estructura orgánica en proceso de ejecución, desconcentrar la labor del Directorio y proceder a delegar atribuciones en materia de capacitación. Por consiguiente, se estableció que el órgano jerarca se limitaría a aprobar el Plan Anual de Capacitación (PAC), los asuntos extraordinarios no previstos en él y las misiones oficiales de representación institucional.<sup>186</sup> La participación de los funcionarios en las actividades previstas por el PAC sería resuelta por los Gerentes de Servicios

---

<sup>183</sup> Acta de Directorio N° 40 del CED, 17/5/2016. Se aprobó realizar una nueva edición de talleres sobre el BCU para los ingresos con un módulo relativo a la temática de valores, integrando también al intercambio a las últimas generaciones de ingresos.

<sup>184</sup> D/519/94. En el marco del Reglamento de Capacitación aprobado el 13/9/1994, D/519/94, se establecen los Planes Anuales de Capacitación elaborados por el Área de Recursos Humanos tomando en cuenta las solicitudes de los servicios y la política de restricción de gastos.

<sup>185</sup> D/105/2009, 6/3/2009. La Comisión Asesora de Capacitación se creó en 2007 como órgano consultivo del Directorio, integrado por un Director que la presidiría, el Secretario General, el Gerente de Servicios Institucionales y un representante del personal.

<sup>186</sup> D/89/2007. Asimismo, toda actividad de capacitación de funcionarios no prevista en el Plan Anual requeriría autorización expresa del Directorio. En 2007 el BCU pasó a integrar la Red Uruguaya de Capacitación y Formación de Funcionarios del Estado (RUCFFE), como ámbito para otras instancias formativas del personal.

Institucionales y de Política Monetaria y de Operaciones, los Superintendentes de Instituciones de Intermediación Financiera y seguros y reaseguros, la COPAB<sup>187</sup> y el Secretario General.

En 2011 y 2012 se estableció el esquema para autorizar la participación de funcionarios en instancias de capacitación, con excepción de los cursos de posgrado, los que serían resueltos por el Directorio con el previo asesoramiento del Comité Gerencial, en el marco de las respectivas asignaciones dispuestas en cada Plan Anual de Capacitación<sup>188</sup>.

Por resolución D/69/2015 de 18/3/2015 se le encomendó a los jefes de las distintas Líneas de Reporte a Directorio difundir a la interna del Comité Gerencial el cronograma de las instancias periódicas de difusión de la capacitación realizada así como de aquellas de transmisión de conocimientos específicos en temas de interés del sector. Se resolvió que los posgrados propuestos para su realización serían resueltos por el Directorio, con el previo asesoramiento de la Gerencia de Servicios Institucionales<sup>189</sup>.

El cursado de posgrados no fue solamente en el exterior, sino también en dentro del país, en instituciones privadas así como en la UdelaR. Uno de los posgrados realizados en ésta fue el de Transformación Organizacional, dictado por el Centro de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, sobre cambio organizacional, planificación y sistemas de información estratégica, políticas de intervención y toma de decisiones, diseño de estructuras, gestión de proyectos y comunicación.<sup>190</sup>

En la actualidad se hace énfasis en el desarrollo permanente de los recursos humanos, con objetivos de formación en el mediano y largo plazo, orientado al crecimiento de la institución así como al crecimiento personal de sus funcionarios. En este sentido, se busca insertar al funcionario desde su ingreso en un proceso de formación institucional que le permita realizar las tareas asignadas de una forma eficiente y eficaz, así como prepararse para puestos de mayor responsabilidad.

### **Capacitación en el exterior**

En el período que nos ocupa continuó promoviéndose la salida de funcionarios a estudiar al exterior, a diferentes destinos e instancias, tales como cursos, seminarios, posgrados, maestrías y doctorados. Otra modalidad de formación en el exterior la constituyeron las pasantías, como las realizadas en 2012 en el Banco Central de Chile. La resolución autorizando esta experiencia – doce pasantías – se basó en el interés institucional en profundizar la formación de los funcionarios en temas relacionados con la Planificación Estratégica a través de intercambios con otras instituciones de banca central, viéndose las pasantías propuestas como una instancia especialmente relevante para los empleados de las distintas líneas de reporte involucrados directamente en los procesos de planificación estratégica del Banco, quienes a su vez serían

---

<sup>187</sup> Corporación de Protección del Ahorro Bancario: persona jurídica de derecho público con estatal, creada por art. 14 de la Ley N° 18.401 del 24/10/2008, que reformó la Carta Orgánica del BCU. Por esta ley se transfirió a la COPAB la función de asegurador de depósitos que venía desempeñando la Superintendencia de Protección del Ahorro Bancario. La COPAB asumió la responsabilidad del proceso de resolución bancaria de las instituciones de intermediación financiera.

<sup>188</sup> D/201/2011 de 29/6/2011 y D/286/2012 de 31/10/2012.

<sup>189</sup> Acta de Directorio N° 3215, D/170/2015.

<sup>190</sup> Acta de Directorio N° 3129, 30/10/2013, D/275/2013.

responsables de la difusión interna de los aprendizajes realizados, en coordinación con la Gerencia de Planificación Estratégica y Presupuesto.<sup>191</sup>

### **Capacitación dentro del Banco**

En el año 2004 se buscó, a través del Plan Anual de Capacitación elaborado por la Unidad de Capacitación del Área Recursos Humanos, transformar el marco vigente en materia de capacitación. Se apuntó a modificar la evaluación previa de las instancias de formación, procurándose una mayor concientización por parte de las Áreas y Servicios de la importancia de brindar indicadores de gestión para así evaluar los resultados de la inversión realizada por el Banco. Se decidió asimismo el traslado de la prioridad de la formación a lo local y regional para disminuir gastos y abarcar mayor número de funcionarios, así como la descentralización de las decisiones de capacitación dándose mayor protagonismo a los Delegados de Capacitación, de acuerdo al Reglamento de Capacitación vigente. Igualmente las decisiones de capacitación de funcionarios siguieron siendo resueltas por el Directorio, con el asesoramiento de la Comisión Asesora en Materia de Capacitación y Traslado de Funcionarios al Exterior.

De las actas de Directorio del año 2011 referidas a la capacitación se desprende la necesidad, visualizada por las autoridades de difundir las diferentes instancias – cursos impartidos por el Área de Capital Humano y Organizacional, conferencias - mediante intranet. Se decidió en consecuencia la implementación de charlas internas de capacitación a cargo de funcionarios, en función de los requerimientos de los sectores, las que se realizarían dentro de la jornada laboral y constarían como mérito en la ficha de carrera de aquellos que las impartiera<sup>192</sup>.

Como un elemento novedoso en los últimos tiempos se destaca la capacitación interna en temas de gestión tales como liderazgo e implementación de proyectos, y la organización de instancias, a cargo de la Oficina Laboral<sup>193</sup>, sobre temáticas vinculadas a la seguridad y salud ocupacional, como ser el estrés y el sentido del trabajo, con el objetivo de fortalecer el desarrollo personal y grupal, así como la motivación y el trabajo en equipo. Otra problemática abordada a partir de 2016, en el ámbito de Oficina, es la del Acoso Laboral, para cuya concientización y abordaje se creó un “Grupo de trabajo, transversal, interdisciplinario y bipartito con el objetivo de elaborar un Protocolo de actuación para prevenir, sancionar y erradicar las conductas de acoso laboral”.

### **Calificación de desempeño**

En este período se destaca el inicio, en diciembre de 2009, de un proceso de rediseño del sistema de evaluación de desempeño para los funcionarios, el que se buscaba estuviera alineado con las definiciones del Plan Estratégico de la institución – el que se aborda más adelante en este trabajo- y al que se denominó proyecto “Evaluación del Desempeño”. Para su puesta en marcha, el Comité Gerencial conformó un grupo de trabajo en el que participaron diferentes servicios del Banco y que contó con el asesoramiento profesional de la firma Deloitte.<sup>194</sup> Un año después se aprobó un sistema de evaluación del desempeño basado en una serie de competencias organizacionales y de

---

<sup>191</sup>D/99/2012, D/100/2012.

<sup>192</sup>D/210/2011, D/49/2012.

<sup>193</sup>La Oficina Laboral se ocupa específicamente de implementar las iniciativas para el funcionariado generadas por el Grupo de Responsabilidad Social, grupo de trabajo transversal conformado para esta temática y sustentado en el concepto de la Responsabilidad Social Empresaria como una “filosofía de gestión”, parte de los compromisos asumidos por el Banco en su Planificación Estratégica.

<sup>194</sup>D/285/2010 En agosto 2009 se había decidido dejar sin efecto la realización del proceso de calificación del personal hasta tanto se culminara el proceso de rediseño del sistema de evaluación de desempeño.

liderazgo para los distintos cargos de la institución, así como la realización de una prueba piloto de dicho sistema durante el año 2011, encomendándose al Área Capital Humano y Desarrollo Organizacional su implementación con el apoyo del Departamento de Comunicación Institucional, en lo relativo al plan de comunicación correspondiente.<sup>195</sup> En el camino recorrido entre el inicio del rediseño y su aprobación se realizaron intercambios con los funcionarios, a través de la Comisión Consultiva y talleres puntuales, estableciéndose así un espacio para la recepción de sugerencias y aportes de mejora, las que fueron oportunamente analizadas por el Cuerpo Gerencial del Banco. A partir de los resultados de la prueba piloto se resolvió, el 19 de diciembre de 2012, aprobar el Reglamento de Evaluación del Desempeño, cumpliéndose así con la Meta de Mejora consistente en “Reglamentar el sistema de Evaluación de Desempeño incluyendo el proceso de calibración”<sup>196</sup> Esta aprobación implicó la modificación de los artículos del Estatuto del Funcionario en los aspectos vinculados con la referida evaluación, así como la propuesta del Sistema de Calibración.

En 2013 se aprobó el artículo 14 del Reglamento de Evaluación de Desempeño, referido al Comité de Calibración<sup>197</sup>, el cual se dispuso estaría integrado por tres miembros del Comité Gerencial, designados por éste en forma anual. En 2015 se resolvió incorporar al personal, por lo que pasó a estar integrado por cuatro miembros: tres integrantes del Comité Ejecutivo de Dirección designados por éste en forma anual y un representante del personal elegido de acuerdo al procedimiento establecido en el Reglamento de Ascensos.<sup>198</sup>

Un aspecto a ser considerado en la evaluación del desempeño era el de la ausencia del funcionario por situaciones especiales. El artículo 20 del Reglamento de Evaluación del Desempeño establecía el criterio a ser aplicado en casos de usufructo de beca en el exterior, pases en comisión o reservas de cargo. El 23 de diciembre de 2014 se resolvió incorporar a este artículo un literal adicional por el cual se consideraba con desempeño habilitante a los funcionarios que se encontraran en uso de licencia gremial por un período mayor a nueve meses.<sup>199</sup>

El Reglamento vigente en la actualidad es el modificado con fecha 10 de junio de 2015<sup>200</sup> Se reafirma el alcance de la norma - es aplicable a todos los funcionarios presupuestados o contratados bajo modalidad de contrato de función pública- así como el sistema de evaluación anual basado en competencias y cumplimiento de metas. Las competencias son definidas como el conjunto de comportamientos verificables, observables y medibles compuesto por conocimientos, actitudes y habilidades que permiten un desempeño superior en un rol, tipo de trabajo o función y se encuentran alineadas con los objetivos y valores de la organización. Las metas individuales a ser evaluadas estarán alineadas con los cometidos del Banco y con los objetivos que las Áreas hayan establecido en la planificación estratégica. Se establecen roles y responsabilidades del evaluador y el evaluado; las metas y competencias a ser evaluadas son producto de un acuerdo inicial entre ambos. La evaluación comprenderá, además del acuerdo inicial, una reunión de mitad de período, una evaluación final, la calibración y una reunión final. El monitoreo del proceso estará a cargo del Área de Gestión Humana y Presupuestal.

---

<sup>195</sup> D/474/2010.

<sup>196</sup> Expediente N° 2012/2094. La propuesta de modificación había sido puesta a consideración de la Comisión Consultiva en Aspectos Concernientes al Personal en su sesión del 30 de noviembre de 2012.

<sup>197</sup> D/342/2013 de 24/12/2013.

<sup>198</sup> D/69/2015 de 18/3/2015.

<sup>199</sup> D/387/2014 de 23/12/2014.

<sup>200</sup> D/150/2015.

## Régimen de ascensos

En este período hubo diferentes modificaciones al Reglamento de Ascensos<sup>201</sup>, entre las cuales se destacan las propuestas de 2007 referidas a la movilidad horizontal de los empleados y al mecanismo de concursos. Los cambios planteados se fundamentaban en la necesidad de adecuar el Reglamento a una mejor gestión de los recursos humanos, enmarcados lo que se consideraba un proceso de “transformación de su estructura y organización funcional” del Banco y atendiendo a lo que se visualizaba como tres aspectos sustanciales: posibilitar el cambio de escalafón en cada llamado interno a provisión de cargos a efectos de facilitar el acceso a los mejores funcionarios a las postulaciones para cada cargo; eliminar el concurso de méritos, quedando solo oposición, mérito y antecedentes como instrumento; establecer mínimos de antigüedad como requisitos para la postulación. Al respecto, se señalaba desde el Directorio en comunicación a la Oficina Nacional del Servicio Civil: “Actualmente los distintos organismos del Estado se encuentran abocados a un proceso de modernización de la gestión, objeto de las exigencias del presente y de la disponibilidad de nuevas técnicas y metodologías que viabilizan dicho proceso. En ese marco, el modelo de gestión por competencias es la herramienta que permite conjugar adecuadamente habilidades, aptitudes y conocimientos de las personas con las funciones a cumplir. En tal sentido, el proyecto modificativo del Reglamento de Ascenso reelabora los artículos 3 y 4 posibilitando la movilidad entre los diferentes escalafones como mecanismo que permita contar con la persona que mejor se adecua dentro de la organización a los requerimientos de un cargo en particular”<sup>202</sup>. En este proyecto de modificación se establecía, como forma de validar las competencias para cada perfil, el concurso de oposición, méritos y antecedentes para todos los cargos, suprimiéndose la posibilidad de sustituirlos por el de méritos y antecedentes. Asimismo, como requisitos mínimos de ingreso a los escalafones el bachillerato completo para empleados administrativos, el primer ciclo de secundaria completa para servicios y el título universitario cuando lo exija el perfil para los escalafones Técnico Profesional y de Dirección y Supervisión. La reformulación, en la que tuvieron cabida la Asesoría Jurídica, la Oficina Nacional de Servicio Civil, la Gerencia de Servicios Institucionales, el Comité Gerencial, la Comisión Consultiva en Asuntos Concernientes al Personal y la Comisión Representativa, fue aprobada en 2008<sup>203</sup>.

Las modificaciones posteriores, realizadas en 2011, estuvieron relacionadas con la integración de los Tribunales – de los cuales el personal formaba parte-, los cometidos de éstos y la frecuencia de llamados a concurso<sup>204</sup>.

En los primeros años de este período aparecen en los perfiles de cargo sometidos a concurso una serie de requisitos que dan cuenta de la preocupación por la profesionalización del funcionariado del Banco y por la valoración de competencias para su desempeño (título de grado, inglés, capacidad de liderazgo, relacionamiento y trabajo en equipo, preocupación por logros como mínimos, y posgrado y capacitación específica, como deseables)<sup>205</sup>.

El 6 de julio de 2011 se resolvió la aprobación de un Manual de Perfiles Funcionales, conteniendo aportes que la Comisión Representativa de los funcionarios del Banco había presentado ante la

---

<sup>201</sup> El Reglamento de Ascensos vigente era el modificado en 2002 (D/398/2002 de 10/7/2002, D/777/2002 de 30/10/2002). El proyecto de modificación de 2007 se basó en lo dictado por el Comité de Estudio de la Organización en 2006 (Acta N° 2706, 25/1/2006/, D/6/2006).

<sup>202</sup> Acta de Directorio N° 2776, 28/3/2007, D/124/2007.

<sup>203</sup> D/230/2008.

<sup>204</sup> D/75/2011 Modificación del Reglamento de ascenso aprobado el 16 de abril de 2009 en los artículos 14, 15 y 27, sobre integración del Tribunal, cometidos del Tribunal y frecuencia del llamado a concurso. Los integrantes de los Tribunales en representación del personal serían tres por grupo (Dirección y Supervisión, Técnico Profesional, Administrativo, Servicios y Seguridad), un titular y dos suplentes. Acta N°2995, 30 /5/ 2011.

<sup>205</sup> D/230/2004.

Comisión Consultiva en Asuntos Concernientes al Personal y el Comité de Gestión Estratégica respectivamente, sobre los perfiles funcionales para el escalafón técnico profesional elaborados por el Área Capital Humano y Desarrollo Organizacional. Se explicitaba en los considerandos la importancia de los perfiles de cargo como “piedra angular de todo sistema de gestión por competencias” y la necesidad de contar con los perfiles actualizados y alineados al nuevo modelo de gestión.<sup>206</sup> Posteriormente se agregó al Manual una disposición por la cual se pasaban a considerar especialmente, dentro de las competencias técnicas requeridas para cada cargo, las siguientes:a) Excluyente (E): requisito que debería verificarse a efectos de poder concursar;b) Selección (S): requisito que debería ser acreditado a través de la presentación de méritos y antecedentes o de las pruebas de oposición del concurso;c) Capacitación (C): requisito cuya acreditación se valoraría con carácter preferente en el proceso de evaluación de méritos y antecedentes o se podría adquirir luego de la designación en el cargo. Se dispuso asimismo que en cada oportunidad que se produjera una vacante del escalafón técnico profesional, disociándose la especialidad funcional del respectivo cargo, volviendo a su definición genérica hasta tanto el gerente respectivo determinara la especialidad funcional asociada al mismo en función de las necesidades institucionales<sup>207</sup>. Siguiendo esta lógica, los perfiles funcionales para administrativos fueron aprobados en marzo de 2012.<sup>208</sup>

Actualmente el BCU mantiene un sistema de Evaluación del Desempeño a través de un modelo mixto, en donde se evalúa a todos los funcionarios por competencias comportamentales y por el cumplimiento de metas definidas de común acuerdo entre evaluado y evaluador al inicio al período de evaluación y alineadas con la planificación. Desde la perspectiva del Banco, este sistema “permite mejorar el desempeño de la organización, alinear el comportamiento del personal a los objetivos institucionales, dar retroalimentación oportuna al funcionario sobre su desempeño, reconocer las mejoras en el desempeño e identificar las debilidades para mejorarlas, medir la contribución del personal a los fines del Banco e identificar las necesidades de capacitación y desarrollo”<sup>209</sup>. Los resultados de la evaluación son tomados como insumo para la formación y capacitación, así como para el plan de desarrollo que se formula en el momento de la evaluación.

## 2.4 Remuneraciones

El aspecto destacado de este período es la remuneración por cumplimiento de metas de mejora de gestión, metas fijadas para cada año, en el marco del Plan Integral Anual, y del Plan Estratégico fijado para un lapso de cinco años. Esto comenzó a implementarse desde 2012 (Sistema de Remuneración de Cumplimiento de Metas), en acuerdo con la Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay (AEBU) por un lado y los bancos oficiales –junto al Ministerio de Economía y Finanzas, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y la Oficina Nacional del Servicio Civil<sup>210</sup>.

El artículo 27 del Decreto 328/013 de 8 /10/ 2013 estableció que el otorgamiento de la partida anual a abonarse estaría sujeta al cumplimiento de tres bloques de indicadores: Desempeño Institucional, Desempeño Sectorial y Desempeño Individual. Por el Sistema de Remuneración por Cumplimiento de Meta se pagaría al personal una partida anual sujeta al cumplimiento de las metas de mejora en

---

<sup>206</sup> D/212/2011.

<sup>207</sup> D/247/2011.

<sup>208</sup> D/72/2012.

<sup>209</sup> Memoria Anual 2015.

<sup>210</sup> D/362/2012 27/12/2012. En diciembre de 2012 se resolvió aprobar, en el marco del Plan Estratégico 2010-2014 del Banco Central del Uruguay, el Plan Integral para el año 2013. Se aprobó el conjunto de iniciativas seleccionadas como Metas de Mejora de Gestión para el año 2013 y la ponderación establecida para el pago de la partida sujeta al cumplimiento de las mismas, así como los criterios establecidos para el pago de la partida correspondiente al Sistema de Remuneración de Cumplimiento de Metas.

la gestión de la Institución, metas fijadas junto a los respectivos indicadores por resolución de Directorio, antes de finalizado el ejercicio anterior al que regirán.<sup>211</sup>

***Recuadro 18: el banco de ideas. Una puerta abierta a las ideas innovadoras de los funcionarios***

Enmarcada en un modelo de fomento de la participación y del compromiso de los funcionarios con el BCU, el Banco de Ideas es una iniciativa consistente en la convocatoria al personal a presentar ideas de mejora de gestión, relacionadas con los objetivos estratégicos del quinquenio de la institución. Como resultado de la primera convocatoria, realizada en 2014, se presentaron aproximadamente unas doscientas ideas, en un arco muy variado de propuestas que iban desde la posibilidad de asistir los viernes con ropa más informal hasta la instauración de prácticas propias de un “Banco eco friendly”, pasando por el horario flexible, la extensión de la educación financiera a población adulta no bancarizada, la cantina guía para una alimentación saludable, la producción de monedas con características para personas ciegas y de baja visión, la capacitación de funcionarios con personal a cargo, la digitalización de todos los catálogos del Premio Figari y la formación de un coro de funcionarios, entre otras muchas.

Una vez recibidas las propuestas y analizadas por el CG, se realizó una devolución a los funcionarios personalmente y se difundió a través de la Intranet, en la cual las ideas aparecieron categorizadas según las posibilidades de realización (ICP implementación de corto plazo, IPE en proceso de evolución, IB en Banco de Ideas). En una segunda etapa se comunicó el grado de implementación de la idea (ya implementada o en proceso de implementación), generándose instancias de devolución personal con aquellos funcionarios cuyas propuestas permanecieran en el Banco de Ideas.

Recientemente se realizó un nuevo llamado a ideas con motivo de la celebración de los 50 años. Una de las ideas presentadas fue la conformación de un coro del Banco Central del Uruguay, integrado por funcionarios y ex – funcionarios. Liderado por Jorge Damseaux, director del Coro de la Fundación Banco República, el coro planea actuar en el evento de celebración de los 50 años a ser efectuado en el Teatro Solís a fines del año 2017.

### **3. Organización interna: cambio organizacional, planificación y gestión estratégica**

#### *Construcción y desafíos institucionales.*

Los inicios de este período están marcados por la crisis de 2002, la que puso al descubierto las debilidades del BCU como entidad supervisora del sistema financiero, al tiempo que afectó profundamente su reputación. Pasado el peor momento y a partir de la estabilización del sistema, la preocupación de las autoridades políticas y económicas fue fortalecer al Banco; esto implicó transformaciones en su organización y, consecuentemente, en su dotación funcional, a la que se consideró absolutamente necesario renovar, capacitar y profesionalizar. Si la coyuntura de 2002 hizo visible la necesidad del cambio, el año 2008 lo concretó, como corolario de un conjunto de transformaciones previas, mediante la reforma de la Carta Orgánica. Esta reforma supuso la racionalización organizativa y la centralización de la regulación, así como la puesta en marcha de una agenda en la que conceptos como planificación estratégica, mejora continua, cambio de cultura y transversalización se constituyeron en palabras clave de una nueva reestructura que se fue procesando a lo largo de estos años.

El rasgo saliente de este período es el inicio y profundización de un fuerte proceso de cambio organizacional, cuyos resultados han modelado la configuración actual del BCU. Este proceso

<sup>211</sup> D/336/2013, 24 /12/2013; D/ 279/2013, 3 /9/ 2013.

hunde sus raíces en la crisis de 2002, la cual significó para el Banco una pérdida de credibilidad y reputación que se hacía urgente revertir, claramente ligada a una manifiesta debilidad para el cumplimiento de sus funciones regulatorias y a un difuso relacionamiento institucional en el conjunto de los organismos encargados de la conducción económica del país. En ese contexto, el BCU debió asumir un rol activo como interventor y posterior liquidador de instituciones financieras en crisis, lo que le exigió redefinir sus funciones y atribuciones, con la consiguiente reformulación interna, producto inicialmente de las circunstancias y, posteriormente, de un conjunto de decisiones de largo plazo. Miradas emergentes de las fuentes consultadas identifican para esos años una serie de problemas referidos a la situación organizacional que hacían a la debilidad del Banco, que iban desde la falta de conexión interna y de liderazgo y visión institucional a la infraestructura tecnológicas insuficiente o no integrada.<sup>212</sup>

Se hizo entonces necesario, en los años de la post crisis, reposicionar al BCU como agente relevante y, para ello, llevar a cabo una reorganización institucional que a su vez revitalizara el compromiso y la motivación de los empleados con la institución.<sup>213</sup> En palabras de su actual Presidente, Dr. Mario Bergara, el fortalecimiento del BCU era “un deber ético ante la sociedad”, una necesidad derivada de la crisis y al mismo tiempo un proceso posible, dada la demanda social y el contexto político.<sup>214</sup> En ese fortalecimiento, conceptos como planificación estratégica, mejora continua y cambio cultural aparecen en el discurso institucional en este período convirtiéndose en motores para una transformación modernizadora que continúa hasta el día de hoy.

En el año 2004 se realizó un diagnóstico que llevó a la definición de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, tanto del BCU en su totalidad como de las grandes divisiones. En función de ello se comenzó a elaborar un programa de gestión, con acciones tales como la adecuación de la estructura organizativa de la Superintendencia de Supervisión de Instituciones de Intermediación Financiera, la creación de las áreas de Análisis e Inspección, y Estudio y Regulación del Sistema con sendos Jefes de Departamento y la transformación de cargos y modificación de perfiles de diferentes áreas, tales como División Mercado de Valores y control de AFAP, Área Normas, Registros y Servicios, Secretaría General y Gerencia General.<sup>215</sup> También se aprobaron los perfiles de cargo para Jefes y para el grupo de Dirección y Servicios, estableciéndose los requisitos mínimos y deseables.<sup>216</sup> En el año 2005 se creó el Comité de Coordinación y Seguimiento del Programa de Desarrollo Estratégico y Rediseño Institucional, el que se integró por el Presidente y el Vicepresidente del Banco, el Gerente General, el Superintendente de Instituciones de Intermediación Financiera y el Gerente de División de Política Monetaria.<sup>217</sup>

En el año 2004 se aprobó el Estatuto del Comité de Auditoría del Banco Central del Uruguay, por resolución D/1777/2004 de 24 de noviembre de 2004 y posteriormente se realizaron algunas modificaciones parciales al mismo. En 2014 se actualizó, unificando las disposiciones existentes y contemplando las modificaciones realizadas en la estructura orgánica de la institución.<sup>218</sup>

En el año 2006, un diagnóstico encomendado a la empresa Tea, Deloitte y Touche mostraba un panorama organizacional débil, indicios del cual eran la carencia de líneas estratégicas, de

---

<sup>212</sup> Acta de Directorio N° 2008

<sup>213</sup> Entrevista al Dr. Mario Bergara.

<sup>214</sup> Entrevista al Dr. Mario Bergara.

<sup>215</sup> Acta de Directorio N° 2592, 29/4/2004: D/230/2004, D/231/2004, D/738/200. La estructura objetivo proyectada era parte integrante de los compromisos asumidos con el BID en oportunidad de la firma del Programa Sectorial de Fortalecimiento del Sistema Bancario.

<sup>216</sup> D/763/2004, D/808/2004.

<sup>217</sup> D/712/2005.

<sup>218</sup> D/11/151/2014.



planificación y de búsqueda de mejoras en la calidad, sumados a una insuficiente comunicación institucional e interpersonal. Esta información reafirmaba la necesidad de un cambio que modificara la propia cultura institucional, aspecto en el que se profundizó en los años siguientes.

A partir del diagnóstico mencionado se identificaron una serie de necesidades y acciones a ser implementadas; entre ellas, la definición de los perfiles de cargos correspondientes a los niveles de conducción superior del BCU, tarea para la que se contrató también a la consultora mencionada. Ésta se abocó a la definición y descripción de perfiles de los servicios de Política Monetaria y Operaciones, Supervisión y Regulación Financiera, Protección del Ahorro Bancario, Servicios Institucionales, Secretaría General, Pro Secretaría General y Auditoría Interna-Inspección General.<sup>219</sup> Así, en mayo de 2006<sup>220</sup> se definió el diseño organizacional de primer nivel jerárquico del Banco, sobre la base de la identificación por el Comité de Coordinación y Seguimiento del Programa de Desarrollo Estratégico y Rediseño Institucional de tres líneas de reporte al Directorio: las áreas a cargo de políticas de gestión monetaria y operaciones en el mercado doméstico e internacional, las áreas de actividades de regulación y supervisión del sistema financiero y las áreas encargadas de la planificación, administración de recursos y control de gestión en el diseño de la nueva estructura orgánica del Banco<sup>221</sup>. Esto implicó la transformación de cargos y definición de perfiles, destacándose para esto último la identificación de las principales responsabilidades, conocimientos y competencias estratégicas<sup>222</sup>.

Se comenzó a procesar la reestructura organizativa de la Asesoría Jurídico Notarial, la que pasó luego a denominarse Asesoría Jurídica y a tener dependencia jerárquica directa del Directorio, transformándose el cargo de Abogado Consultor en Abogado Asesor. Se buscaba con esta decisión facilitar la gestión de los procesos de asesoramiento jurídico, patrocinio contencioso y gestión notarial, así como fortalecer la independencia técnica considerada clave para su funcionamiento. Se planteó también la necesidad de que la Asesoría tuviera un rol proactivo, “con la promoción de la investigación en el ámbito jurídico orientada a la generación de marco normativo que contribuya al desarrollo económico del país en un contexto cambiante”<sup>223</sup>

### ***Recuadro 19. Las jornadas de derecho bancocentralista***

<sup>219</sup> Las actas consultadas expresan reiteradamente que “el Banco se encuentra transitando un plan de transformación de procesos y organización, con una nueva estructura funcional” El concepto de rediseño institucional es otro mencionado de forma recurrente; de hecho se denomina a este conjunto de acciones como Plan de Desarrollo Estratégico y Rediseño Institucional Instructivo. Acta N° 2706, D/509/2006. En el marco de este Programa se contrató también a la consultora “Percovich organización creativa en el Mercosur”, enfatizándose en la resolución correspondiente la necesidad de “que la alta dirección de la Institución pueda construir una visión y un modelo más integrados de su gestión y favorecer para ello el cambio en la cultura organizacional en todos los niveles, comenzando por la alta dirección, para lo que se considera necesario fortalecer a los Directores en algunos puntos estratégicos” Acta N° 2739, D/458/2006. La perspectiva es que el Banco está en un proceso de transformación para el cual el asesoramiento de las consultoras es imprescindible para que los organismos competentes del BCU lideren adecuadamente el proceso, por el “camino crítico” definido por la institución. Acta de Directorio N° 2732, 31/5/2006.

<sup>220</sup> Acta de Directorio N° 2726, 3/5/2006, D/266/2006.

<sup>221</sup> Se señala que esta adecuación orgánica facilitará el acceso al Directorio de las dependencias conductoras de las líneas de negocio del Banco, asegurando mayor eficiencia en los cometidos estratégicos del Banco. Se insiste en que la aprobación de decisiones concretas permite avanzar en la implantación del Programa de Transformación Institucional del Banco.

<sup>222</sup> En los perfiles se establecían la misión u objetivo del cargo, las principales responsabilidades, los conocimientos, las competencias estratégicas principales y la experiencia requeridas. La conducción del Banco reafirma en este período, como elemento básico en la transformación, la selección del personal por competencias.

<sup>223</sup> D/533/2007

De acuerdo a la página web del BCU, las Jornadas de Derecho Bancocentralista, que se realizan anualmente desde 2012 y son organizadas por el propio BCU, “*tienen como principal objetivo tratar temas de actualidad e interés en materia de derecho bancocentralista. En las mismas disertan prestigiosos referentes académicos del medio y profesionales de la Institución*”<sup>224</sup>.

**Tabla 3.**

**Total de ponencias, ponentes participantes y ponentes funcionarios del BCU  
en las Jornadas de Derecho Bancocentralista (2012-2016)**

<b>Jornadas Bancocentralistas</b>	<b>Exposiciones</b>	<b>Ponentes participantes</b>	<b>Ponentes funcionarios del BCU</b>
I (2012)	15	16	9
II (2013)	11	15	6
III (2014)	24	24	16
IV (2015)	16	18	8
V (2016)	16	18	11
<b>Totales</b>	<b>82</b>	<b>91</b>	<b>50</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCU.

Las 82 exposiciones (que se presentan en la Tabla 1) de estas primeras cinco ediciones de las Jornadas Bancocentralistas han sido realizadas por 59 investigadores, 57 de los cuales son uruguayos y 2 son extranjeros. Del total de expositores, el 44,1% (26) de los ponentes son funcionarios del BCU y el 71,2% (42) son hombres.

La necesidad de reestructurar la conducción del proceso de cambio organizacional y cultural del Banco, definiendo claramente el liderazgo de cada proyecto y del conjunto, aparece como recurrente. En ese sentido, se encomendó a los Gerentes de Política Monetaria y Operaciones, de Servicios Institucionales, y al Prosecretario General la elaboración del proyecto de la estructura gerencial superior de las Áreas a su cargo, a ser considerado por el Directorio, así como la definición de perfiles de los cargos de ese segundo nivel gerencial, para desde ahí proceder a la provisión de esos cargos y continuar con el proceso de estructura general de cada servicio. Dichas estructuras deberían ser discutidas con un Comité Gerencial<sup>225</sup>. En el marco de este proceso se dejó sin efecto el Comité de Coordinación y Seguimiento del Proyecto de Transformación cuyas funciones pasaron a ser desempeñadas por el Comité Gerencial<sup>226</sup>. La creación de éste, en 2007, se sustentó en la constatación de una excesiva complejidad organizacional que dificultaba la toma de decisiones en los diferentes niveles, así como de la necesidad de coordinación entre los jefes a cargo de los servicios mediante un sistema de flujo de información horizontal.<sup>227</sup>

Otros cambios realizados apuntaron al rediseño organizacional de las Gerencias, como ser la Gerencia de Política Monetaria y Operaciones, que pasó a denominarse Gerencia de Política Económica y Mercado, o la Gerencia de Servicios Generales, para la cual se contempló la

<sup>224</sup> <http://www.bvrie.gub.uy/php/level.php?lang=es&component=38&item=1>

<sup>225</sup> Integrado por el Secretario General, la Auditora Inspectora General, los jefes de Supervisión, el Superintendente de las Instituciones de Intermediación Financiera, el Gerente de Política Monetaria y Operaciones, el Gerente de Servicios Institucionales, el Superintendente de Protección del Ahorro Bancario y el Gerente de Área de la Asesoría Jurídico Notarial

<sup>226</sup> D/270/2007. En esta instancia se aprobó también el Reglamento y Protocolo de funcionamiento.

<sup>227</sup> D/231/2007.

posibilidad de rotación horizontal de los funcionarios del servicio, vista como instrumento de capacitación y flexibilización. Se destaca como novedad la creación del cargo de Gerente de Área de Control de Gestión y Mejora Continua.<sup>228</sup>

En 2007 se aprobó la reestructura organizativa de la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF), dados los nuevos requerimientos derivados de la tarea de prevención y control del lavado de activos y del financiamiento de terrorismo. En la resolución aprobada se visualizan las modificaciones proyectadas como “un cambio cualitativo de enorme importancia porque se incrementa papel y presencia de la UIAF en la futura Superintendencia unificada.”<sup>229</sup>

Para la realización de este proceso de transformación institucional se hizo reiterado énfasis en el cambio cultural, considerándose sustantivo el involucramiento del personal <sup>230</sup>Para lograrlo, se llevaron a cabo talleres a distintos niveles conducidos por facilitadores externos, efectuándose la devolución al resto de los funcionarios y la comunicación de las etapas del proyecto de transformación a través de la Intranet.<sup>231</sup>

Hacia 2008, en términos de rediseño organizacional, se habían aprobado las estructuras de Política Monetaria y Mercados, Asesoría jurídica, UIAF, Auditoría Interna- Inspección General, Secretaría General y del Sistema de Pagos. Para dar soporte legal a las estructuras propuestas se elevó el proyecto de reforma de la Carta Orgánica, proponiéndose la unificación de las Supervisiones y la separación de la Superintendencia de Protección del Ahorro Bancario. Precisamente, entre las principales implicaciones organizacionales de la Carta Orgánica se cuentan la formación del Comité de Coordinación Macroeconómica y de la Corporación de la Protección del Ahorro Bancario (COPAB). A través del primero, el MEF y el BCU pasaban a realizar intercambio de información para la elaboración de un diagnóstico común, a establecer el régimen cambiario general y fijar la meta de la estabilidad de precios. La segunda pasó a cumplir la función de asegurador de depósitos que desempeñaba la Superintendencia de Protección del Ahorro Bancario, teniendo además la responsabilidad del proceso de resolución bancaria (intervención, búsqueda y aplicación de procedimientos de solución y liquidación) de las instituciones de intermediación financiera en crisis. Otra implicancia organizacional fue el establecimiento del Comité de Regulación y Supervisión, sobre la Superintendencia de Servicios Financieros, y el Comité de Política Monetaria, sobre Política Económica y Operaciones, ambos comités respondiendo ante el Directorio.

La Carta Orgánica se proponía como un instrumento para la solución de los principales problemas detectados en el Banco: a la multiplicidad de funciones definidas con poca precisión se le planteaba la jerarquización adecuada de finalidades y definiciones precisas; a la vaguedad en los procesos de decisión, coordinación y rendición de cuentas, el establecimiento claro de responsabilidades y la creación del Comité de Coordinación Macroeconómica; a las dificultades para implementar una regulación financiera consolidada y consistente, la centralización regulatoria de la supervisión; a la falta de instrumentos adecuados para actuar en casos de bancos insolventes, la creación ya

---

<sup>228</sup>D/848/2006, D/319/2007, D/479/2007, D/527/ 2007.

<sup>229</sup>D/170A/2007.

<sup>230</sup>Entre los años 2006 y 2007 se implementó la propuesta de talleres con funcionarios presentada por el Ing. Ricardo Percovich, quien realizara previamente tareas de asistencia técnica asesorando al Directorio y a la Prosecretaría General. Desde las autoridades del Banco se consideró necesaria la presencia de un facilitador para orientar el denominado “proceso de cambio cultural”, el que se buscó fuera participativo. D/258/2007

<sup>231</sup>D/290/2007.

mencionada de la COPAB. La Carta Orgánica plasmó así una reformulación que implicó la racionalización organizativa y la centralización de la regulación.

También significó una puerta hacia el cambio cultural en la institución, cambio ligado a un nuevo enfoque de planificación y gestión, cuyo instrumento clave fue el Plan Estratégico Institucional.

***Recuadro 20: objetivos del plan estratégico institucional***

1. Mantener la tasa y las expectativas de inflación dentro de los parámetros acordados en el CCM
2. Aplicar las mejores prácticas internacionales en materia regulatoria, de supervisión financiera y de detección de actividades delictivas y financiamiento del terrorismo
3. Mantener el sistema de pagos y los mercados financieros operando bajo condiciones adecuadas de liquidez, solvencia y eficiencia, compatibles con su sano desarrollo de largo plazo, promoviendo el otorgamiento de información oportuna a terceros
4. Generar y difundir información y conocimiento en materia económico-financiera
5. Suministrar servicios financieros y de asesoría al Estado
6. Preservar la liquidez, la solvencia y la sustentabilidad financiera de la Institución
7. Mejorar la gestión y el gobierno corporativo del BCU

En 2009 se puso en marcha el Primer Plan Estratégico – cuyos objetivos se presentan en el recuadro- , resultado de las conclusiones de un Grupo de Trabajo creado en diciembre de 2008 y de la propuesta elevada por las distintas Áreas del Banco al Área Desarrollo Estratégico y Presupuesto, en la cual se definieron objetivos, metas e indicadores para el período 2009 – 2014<sup>232</sup> Este instrumento respondía a la concepción de la planificación estratégica como un proceso participativo, en el que buscaba conjugar el análisis estratégico (Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos, Análisis FODA), la formulación estratégica (Lineamientos estratégicos, Planes de acción) y la propia implantación de la estrategia (Control de Gestión, Diseño organizacional, Liderazgo, Conocimiento)<sup>233</sup>

Se aprobaron en consecuencia la Misión y la Visión del Banco. La primera se definió como “contribuir dentro de sus atribuciones a establecer un marco adecuado para el crecimiento económico, a través de una política monetaria orientada hacia la estabilidad del nivel general de precios y la promoción y regulación de un sistema financiero y un sistema de pagos sólidos, transparentes y eficientes”. La visión del Banco se definió como “ser local e internacionalmente reconocidos, sobre la base de nuestros valores, como una autoridad monetaria y regulatoria eficaz en el profesional cumplimiento de su misión y sus objetivos estratégicos, en un marco de permanente evolución organizacional”. Como valores del Banco se establecieron el compromiso con una responsable y eficiente aplicación de los recursos públicos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la administración ética y responsable del acceso a la información, las decisiones y la comunicación institucional y la promoción de la búsqueda de la excelencia a

<sup>232</sup> El Plan Estratégico es para el período 2010 – 2014 fue aprobado por el D/442/2009 del 9 de diciembre de 2009.

<sup>233</sup> Entrevista al Dr. Mario Bergara.

través del crecimiento profesional de los miembros de la organización y su integración sinérgica en equipos de trabajo dinámicos y depensamiento creativo<sup>234</sup>

Las modificaciones en la Carta Orgánica implicaron también adecuar las finalidades e integración de los Comités y Comisiones. En este sentido se revisaron la vigencia y funcionalidad de los Comités de Política Monetaria (COPOM), de Auditoría, de la Comisión Paritaria, del Comité Gerencial, del Comité de Seguimiento de Cumplimiento de Metas Institucionales 2008, del Comité de Políticas de Administración de Reservas (COMPAR), del Comité de Inversiones (COMINV), Comité de Regulación y Supervisión Comité de Asuntos Internacionales, Comité de Coordinación Macroeconómica y del Comité de Coordinación de Gestión de Activos y Pasivos<sup>235</sup>

En esta lógica de adecuación se aprobó asimismo el protocolo de funcionamiento del Comité de Regulación y Supervisión, así como la estructura organizacional y los perfiles de cargos de la Secretaría General, modificada sucesivamente por diferentes resoluciones.<sup>236</sup>

La estructura de la Asesoría Económica fue reformulada a los efectos de integrar y profundizar las funciones de estadísticas del sector externo y generar un órgano específico para la elaboración, análisis y difusión de la balanza de pagos, de las estadísticas de comercio exterior y de la cuenta externa de las cuentas nacionales, entendiéndose que por su complejidad y magnitud requerían de un órgano específico para su atención<sup>237</sup>

Se definió la estructura organizativa del Área Sistema de Pagos, con la finalidad de viabilizar un desempeño eficiente del servicio y de consolidar su organización y funcionamiento. Se procesaron asimismo modificaciones en las estructuras de la Superintendencia de Servicios Financieros y de las Gerencias de Política Económica y Mercados y de Servicios Institucionales<sup>238</sup> Se definieron perfiles de cargos bajo un enfoque por competencias para cargos administrativos y técnicos de la Gerencia de Gestión de Activos y de la Auditoría Interna- Inspección General<sup>239</sup>

El desarrollo de este Plan Estratégico de la institución contó con el aporte del saber experto de la UdelaR, tanto de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración como de la Facultad de Psicología. Con la primera se firmó un convenio específico dentro del Convenio Marco de Cooperación Científica y Técnica<sup>240</sup> para un asesoramiento realizado como extensión del curso de Capacitación Gerencial “Planificación Estratégica”, dictado al nivel Gerencial Superior del Banco, en los aspectos relativos al proceso de su aplicación práctica.<sup>241</sup> Con la segunda se proyectó un convenio para realizar una intervención organizacional académica y profesional a cargo de Investigadores Asociados (OPTO) del Área de Psicología del Trabajo y sus Organizaciones de la Facultad. Este convenio se fundamentó en la preocupación suscitada en el Área Capital Humano y Desarrollo Organizacional por los impactos que el proceso de cambio y transformación organizacional había generado en la motivación y desempeño del personal. La fusión de áreas, así como la creación de otras nuevas, había provocado, desde la óptica de los encargados de Capital Humano, diversos desajustes y expectativas que se veía conveniente procesar. Esto, sumado al ingreso de un número importante de nuevos funcionarios – oportunidad y desafío para la integración a una cultura institucional en cambio- llevó a valorar como conveniente la intervención

---

<sup>234</sup> D/442/2009.

<sup>235</sup> D/105/2009. Sobre adecuación de los comités y comisiones que funcionan en el instituto a las modificaciones en la Carta Orgánica dispuestas por la Ley N° 18.401 del 24 de octubre de 2008.

<sup>236</sup> D/120/2009, D/163/2009.

<sup>237</sup> Creada por resolución D/696/2008 de 26 /12/ 2008, modificada por D/175/2009.

<sup>238</sup> D/263/2009, D/270/2009.

<sup>239</sup> D/262/2009, D/264/2009, D/265/2009.

<sup>240</sup> Por el Convenio Marco mencionado la UdelaR y el BCU se comprometían a elaborar y ejecutar de común acuerdo, programas y proyectos de cooperación en las áreas de interés común.

<sup>241</sup> D/275/2009.

de la Facultad de Psicología. A ésta se le solicitó la elaboración de un diagnóstico de clima y cultura organizacional, y, consecuentemente, la conducción de un trabajo en pequeños grupos mediante la técnica de “grupo operativo”, para “visualizar las percepciones y expectativas del personal respecto del trabajo y su incidencia en la motivación y desempeño, brindando posibilidades para la optimización de las actividades y la definición de estrategias y planes de acción”.<sup>242</sup> Este convenio no se llevó finalmente a cabo.

La comunicación de los cambios fue también percibida como crucial para lograr la transformación institucional, razón por la cual se llevó a cabo en ese año un taller denominado “Comunicación: Palanca del cambio cultural”, con la participación de todo el cuerpo gerencial del Banco. Para esta instancia se consideró conveniente contar con los servicios de “facilitadores” externos, expertos en la materia, para lo que se recurrió a la empresa Deloitte & Touche con la que se tenía ya un contrato de asesoramiento en materia de análisis organizacional. El encuentro se desarrolló durante los días 28, 29 y 30 de agosto de 2009 en el Hotel Nirvana del departamento de Colonia, constituyendo una instancia novedosa de encuentro entre jerarcas de la institución.<sup>243</sup>

En el marco de la elaboración del Plan Estratégico Institucional y con el objetivo de implementar un mecanismo de articulación y coordinación entre el Comité Gerencial y el Directorio se decidió crear un Comité Ejecutivo, integrado por los miembros del Comité Gerencial y el Presidente del Directorio o quien éste designara. Sus funciones serían de asesoramiento, presentación de planes de acción y seguimiento de la ejecución que de ellos hiciera el Comité Gerencial.<sup>244</sup> Se establecieron como funciones y cometidos de este último: asesorar al Directorio en definición de políticas y estrategias en temas institucionales de gestión transversal, coordinar la implementación de planes concernientes a servicios de las distintas líneas de reporte así como los lineamientos del Plan Estratégico del Banco, presentar al Directorio, con una periodicidad mínima anual, los planes de acción prioritarios a ser incluidos en su Agenda, dar cuenta periódicamente al Directorio del avance en los planes proyectados.<sup>245</sup>

El año 2010 fue de balance de la planificación estratégica que se venía impulsando. A esa altura se habían procesado cambios en la organización<sup>246</sup> (unificación organizacional de las áreas regulatorias, separación de Política Económica y Asesoría Económica, pasaje de funciones a la

---

<sup>242</sup> D/174/2009.

<sup>243</sup> D/299/2009.

<sup>244</sup> D/369/2009.

<sup>245</sup> D/370/2009. El Comité Gerencial se había creado en 2007 por D/231/2007. El 6 de marzo de 2009, por D/105/2009, se agregó a sus cometidos aquellos correspondientes a la Comisión Asesora de Capacitación.

<sup>246</sup> Por Ley N° 18.643 del 9 de febrero de 2010, se volvió a modificar parcialmente la Carta Orgánica, en la redacción dada por la Ley 18.401, en lo referente a entidades supervisadas por la Superintendencia de Servicios Financieros (en temas tales como la financiación, incorporación al contralor de personas físicas o jurídicas que realicen determinados tipos de actividades y regulación de actividades de personas jurídicas con giros no financieros como las cooperativas de consumo y algunas asociaciones civiles, modificación del elenco de entidades supervisadas por la Superintendencia de Servicios Financieros y facultades a ésta de determinar la inclusión en el régimen de regulación y control de otras no previstas en la ley).

La Ley N° 18.670 del 20 de julio de 2010 introdujo nuevas modificaciones de importancia a la Carta Orgánica, tales como la integración del Directorio, que pasó a ser de tres miembros, la creación del Comité de Coordinación Macroeconómica (con integración del Ministro de Economía y Finanzas) y del Comité de Política Monetaria dentro de la órbita del Banco, con funciones específicas en materia monetaria.

COPAB<sup>247</sup>, creación del Departamento de Comunicación Institucional, creación de la Gerencia de Planificación y Gestión Estratégica) y se estaba caminando en una nueva lógica de gestión y cambio cultural, con indicios de mejora de la imagen corporativa a nivel interno y externo. Los desafíos estaban planteados, para las autoridades, en la profundización de la racionalización y la definición y cumplimiento de metas, así como en la coordinación entre áreas - cooperación y transversalidad-, de forma de lograr visualizar a la institución de manera integral y no por columnas o compartimentos estancos.<sup>248</sup> Como herramienta para alcanzarlos se comenzó a implementar en 2011 el proyecto de elaboración del Mapa Estratégico Institucional del Banco Central del Uruguay, que introducía la medición de indicadores al control de la gestión y constituía la antesala a la elaboración de los Mapas Estratégicos Sectoriales de cada línea de reporte a Directorio.

### NUEVOS REGLAMENTOS Y PROTOCOLOS<sup>249</sup>

Año	Nombre
2010	Reglamento de Funcionamiento de la Asesoría Jurídica
	Protocolo de Registro de Sesiones de los comités y comisiones creados por el Directorio
2011	Reglamento del Procedimiento Administrativo para Acceder a la Información Pública conforme a la Ley N° 18.381 de 17 de octubre de 2008
2012	Protocolo de funcionamiento del Comité de Regulación y Supervisión (CRS)

Se creó el Comité interno de Estabilidad Financiera, dada la creación en el país del Comité de Estabilidad Financiera por decreto del 23 de junio de 2011, el que estaría integrado por el Presidente, el Superintendente de Servicios Financieros, el Gerente de la Asesoría Económica y dos representantes designados por los dos primeros<sup>250</sup>

Se resolvió aprobar en mayo de 2012 el “Protocolo de funcionamiento del Comité de Regulación y Supervisión (CRS)”, comité integrado por el Presidente, el Vicepresidente, el Superintendente de Servicios Financieros, el Intendente de Regulación Financiera y el Intendente de Supervisión Financiera.<sup>251</sup> También ese mes se resolvió ajustar la regulación de aspectos operativos de la

<sup>247</sup>En diciembre de 2011 se resolvió transferir a la Corporación de Protección del Ahorro Bancario la responsabilidad sobre la liquidación de Banco de Montevideo SA (en liquidación), Banco Comercial S.A. (en liquidación), Banco La Caja Obrera S.A. (en liquidación), BM Fondos Administradora de Fondos de Inversión S.A. (en liquidación) y Comercial Administradora de Fondos de Inversión S.A. (en liquidación), así como la administración de Banco de Montevideo - Fondo de Recuperación de Patrimonio Bancario, Banco Comercial - Fondo de Recuperación de Patrimonio Bancario y Banco La Caja Obrera – Fondo de Recuperación de Patrimonio Bancario– Acta N° 3025, 7 /12/2011, D/350/2011.

<sup>248</sup>Entrevista a Mario Bergara. D/654/2008, 31/12/2008 2008 y D/53/2009, 6/2/2009, D/183/2009. En 2009 un nuevo diagnóstico de la empresa Deloitte señalaba la permanencia de algunos problemas anteriormente identificados: falta de claridad en los objetivos en los diferentes niveles de la organización, existencia de diferentes visiones a nivel de dirección sobre cuáles debían ser los focos estratégicos, debilidades en el ejercicio del liderazgo del proceso en el cuerpo gerencial, inconsistencias en los mensajes enviados al resto de la organización, así como fallas en el trabajo en equipo.

<sup>249</sup>D/290/2010, D/400/2010, D/198/2011.

<sup>250</sup>R 335/2011

<sup>251</sup>D/104/2012 Participarían en las reuniones el Director, el Gerente de Política Económica y Mercados, el Gerente de la Asesoría Económica y el Secretario General, quien ejercerá la Secretaría del Comité.

Comisión Consultiva en Aspectos Concernientes al Personal, comisión creada por resolución D/230/2005 de 4 de mayo de 2005.<sup>252</sup>

Se establecieron asimismo los cometidos, integración y reglas de funcionamiento del Comité de Seguimiento de Cumplimiento de Metas Institucionales. Como cometidos le correspondería realizar el seguimiento de las metas institucionales de mejora, que implican remuneración, fijadas oportunamente por Resolución de Directorio para el período y certificar el cumplimiento de las mismas. En cuanto a su integración estaría compuesto por el Gerente de Servicios Institucionales, el Gerente de Política Económica y Mercados, el Auditor Interno Inspector General y por tres delegados de la Comisión Representativa del Personal. Los suplentes de los representantes de la Administración, serían, en orden de prelación, el Gerente de Asesoría Económica y el Gerente de Asesoría Jurídica<sup>253</sup>.

En 2012 se aprobaron las reglas de funcionamiento de la Comisión Paritaria prevista en la resolución D/268/2010 de 21 de julio de 2010, encargada de tratar los temas generales de gestión, organización y relaciones de la institución con sus funcionarios. Se estableció su integración (Vicepresidente, Director y por tres representantes designados por la Comisión Representativa del Personal) Sería convocada por los Directores, por sí o a solicitud de la Comisión Representativa del Personal, debiendo ir acompañada dicha solicitud, del orden del día propuesto, el que se incluiría en la convocatoria. La Secretaría sería ejercida por el Gerente de Capital Humano y Desarrollo Organizacional.<sup>254</sup> La Comisión Paritaria, junto con la Comisión Consultiva de Temas operativos concernientes a relaciones con el personal, es señal de fortalecimiento de la institucionalización de las relaciones con las representantes gremiales.

Otras resoluciones apuntaban a redefinir el funcionamiento de Comités y comisiones, como ser del Comité Ejecutivo, del Comité de Gestión y del Comité Interno de Estabilidad Financiera. La integración del Comité Gerencial fue también modificada, pasando a estar conformada por el Secretario General, el Superintendente de Servicios Financieros y los Gerentes de Política Económica y Mercados, Servicios Institucionales, Asesoría Jurídica, Asesoría Económica, Planificación y Gestión Estratégica<sup>255</sup>, y el Auditor Interno Inspector General.<sup>256</sup>

La reasignación transversal de funcionarios pertenecientes a distintas líneas de reporte, que ocupaban cargos de dirección y supervisión, fue vista en este proceso como un elemento fortalecedor de la visión integral de la Institución y el desarrollo de nuevas capacidades<sup>257</sup>. En los años siguientes se reafirmó esta idea; en 2015 se señalaba por parte de las autoridades que el

---

<sup>252</sup> A ésta le competaría tratar los temas operativos referidos a las relaciones con el personal, elevando sus conclusiones al Directorio de la Institución. Estaría integrada por tres delegados titulares de la Comisión Representativa de personal y, como delegados de la institución, por el Gerente de Servicios Institucionales, el Gerente de Tecnología Informática, el Gerente de Capital Humano y Desarrollo Organizacional, el Auditor Interno Inspector General y el Gerente de Auditoría Interna. La Secretaría sería ejercida por el Gerente de Capital Humano y Desarrollo Organizacional, en tanto la Coordinación estaría a cargo del Gerente de Servicios Institucionales, quien realizaría la convocatoria a las reuniones de la Comisión, por sí o a solicitud de la Comisión Representativa del Personal D/105/2012, Acta N° 3046.

<sup>253</sup> D/107/2012, D/229/2012.

<sup>254</sup> Acta de Directorio N° 3046, 3/5/2012, D/103/2012.

<sup>255</sup> La Gerencia de Planificación y Gestión Estratégica, junto a la Gerencia de Activos y Pasivos y la Gerencia de Gestión de Capital Humano y Presupuestal, fue creada el 29 de agosto de 2012, D/223/2012.

<sup>256</sup> D/227/2012.

<sup>257</sup> En esa línea se aprobaron diferentes subrogaciones de cargos. D 225, 29 /8/2012.



gobierno corporativo del Banco había alcanzado un importante “grado de madurez en la gestión transversal”<sup>258</sup>.

En 2013 se aprobó la modificación de la estructura objetivo de las Gerencias de Asesoría Económica, de Política Económica y Mercados, de la Superintendencia de Servicios Financieros, del Departamento de Comunicación Institucional así como la creación de la estructura objetivo del Departamento Oficial de Cumplimiento y del “Protocolo para la organización y co-organización de eventos, rendición de cuentas y evaluación de eventos por el Banco Central del Uruguay”<sup>259</sup>.

A fines de este año se resolvió aprobar el Mapa Estratégico Institucional<sup>260</sup> y los nueve Mapas Estratégicos Sectoriales, con lo cual se implementaba el Cuadro de Mando Integral del Banco Central del Uruguay y sus anexos, cumpliéndose así la Meta de Mejora Institucional del año 2013 consistente en Implementar el Cuadro de Mando Integral. La valoración realizada en esta oportunidad del proceso de definición de los nueve Mapas Estratégicos Sectoriales con sus respectivos objetivos e indicadores destacaba al proceso como de una gran riqueza, con un alto grado de participación, compromiso y visión transversal de todas las líneas de reporte, habiendo obtenido un producto alineado con el marco jurídico vigente y consistente con el Mapa Estratégico Institucional<sup>261</sup>.

En 2013, se había logrado, en función de la estrategia definida, la unificación organizacional de las áreas regulatorias, la separación de Política Económica y Asesoría Económica, el pasaje de funciones a la COPAB y la creación del Departamento de Comunicación Institucional y de la Gerencia de Planificación y Gestión Estratégica. El camino hacia una nueva lógica de gestión aparecía claramente marcado, con un discurso institucional centrada en las ideas de descentralización y empoderamiento de los servicios, así como de cooperación y visión integral de responsabilidades. Al tiempo que los Comités se reducían, se procesaban cambios en su denominación y alcances : el Comité de Gestión Estratégica pasó a ser el Comité de Planificación Estratégica, el Comité Gerencial se convirtió en Comité Ejecutivo de Dirección, el Comité de Dirección de Tecnología Informática en el Comité de Gestión de Proyectos de Tecnología Informática, que funcionaban junto al Comité Interno de Estabilidad Financiera, el Comité de Políticas de Administración de Reservas, el Comité de Ética y el Comité de Inversiones.

El proceso de cambio organizacional promovido desde las autoridades del BCU, sintetizado en el concepto Modelo de Gestión, no estuvo, como era esperable, exento de tensiones.<sup>262</sup> El cambio organizacional aparejó impulsos, resistencias, marchas y contramarchas, aprendizaje e incertidumbre, quedando de manifiesto prácticas y enfoques en conflicto. Asuntos como el liderazgo de la implantación, dudas a nivel gerencial sobre lo “sustantivo” del nuevo modelo, dificultades para la coordinación y para la consolidación de un clima de confianza entre los máximos jerarcas y los gerentes, temores frente a la continuidad del modelo en coyunturas de cambio de Directorio, son los problemas que aparecen en este momento como desafíos a superar.

---

<sup>258</sup>D/121/2015, 15/5/2015

<sup>259</sup>D/183/2013.

<sup>260</sup>En el marco del Plan Estratégico se definió el Plan Integral Anual, junto con las Iniciativas Estratégicas y Operativas y las Metas de Mejora de Gestión para el año 2014. Estas últimas fueron elaboradas por el Comité de Gestión Estratégica y consideradas en el ámbito de la Comisión Consultiva en aspectos concernientes al personal.

<sup>261</sup>Acta de Directorio N° 3135.

<sup>262</sup>Informe del consultor Leonardo Schvarstein. Talleres de gestión del cambio, mayo de 2013.

<sup>263</sup> En un nivel más profundo, la contradicción que aparecía como más difícil de resolver era la generada entre el funcionamiento de una institución por su idiosincrasia burocrática y de corte vertical, regulada por un conjunto de normas que la constituyen al tiempo que la limitan, y un modelo de gestión con énfasis en la transversalidad, basado en una cultura dinámica, flexible y participativa; en definitiva, como fue visualizado en su momento, el choque entre dos paradigmas. Desplazarse hacia el segundo de ellos requería moverse en el equilibrio entre los límites impuestos por la normativa y la necesidad de flexibilizarlos.<sup>264</sup>

Al terminar el año 2013, desde el Directorio se reconocían estos asuntos como debilidades, a las que se les sumaba aspectos relativos a la gestión humana (factores tanto operativos como reconocimiento y perspectivas), a la implementación de lógicas transversales y de cooperación y a problemas en el soporte tecnológico. No obstante, se visualizaban aspectos positivos que eran evaluados como “una buena plataforma para continuar el proceso de cambio”: la aceptación generalizada del modelo de gestión, la buena percepción del prestigio institucional, del sentido de pertenencia y de los niveles de remuneración, elevados niveles de compromiso individual y demanda por instancias de participación y contribución, y un alto grado de satisfacción general, con los equipos de trabajo y con la relación con pares y jerarcas inmediatos.<sup>265</sup>

En 2014 se decidió contratar a la firma CPA Ferrere para la realización de una consultoría en materia de gobierno corporativo. El objetivo era analizar e identificar las oportunidades de mejora en el funcionamiento de órganos de conducción y dirección general transversal de la institución, habida cuenta de que la mejora de la gestión y estructura del gobierno corporativo se encontraba entre los objetivos estratégicos institucionales del Plan Estratégico 2010-2014 y en la dimensión de procesos del Mapa Estratégico Institucional. Se consideró asimismo conveniente contar con diagnósticos técnicos sobre dicha temática como insumo para la reflexión estratégica en curso, orientada al diseño del siguiente Plan Estratégico Institucional<sup>266</sup>.

Precisamente, el 30 de diciembre de 2014 se aprobó el Plan Estratégico 2015-2020, junto con el Plan Integral Anual para el año 2015, las Metas de Mejora de Gestión para el año 2015 y las modificaciones al Mapa Estratégico Institucional y los nueve Mapas Estratégicos Sectoriales del Banco Central del Uruguay. El proceso de elaboración de estos documentos fue liderado por el Comité de Gestión Estratégica, incorporándose el conocimiento y experiencias de intercambio con otras instituciones, la capacitación a cargo de especialistas y revisión del Mapa Estratégico Institucional y de los nueve Mapas Estratégicos Sectoriales<sup>267</sup> realizada por las diferentes líneas de reporte.<sup>268</sup> Se encomendó al Comité de Gestión Estratégica la difusión del Plan Estratégico 2015-2020, el Plan Integral Anual y las Metas de Mejora de Gestión para el año 2015.<sup>269</sup>

El 15 de mayo de 2015 se creó el Comité Ejecutivo de Dirección, (CED), con el cometido de asesorar al Directorio y coordinar la planificación y gestión estratégica del Banco, proponiendo líneas de acción del Plan Estratégico Institucional y las Iniciativas Estratégicas Anuales. El CED

---

<sup>263</sup> La necesidad de fomentar la proactividad y de promover liderazgos positivos, así como de simplificar las herramientas para la gestión y diluir “lo formal frente a los sustantivo”, era parte del discurso de los mandos gerenciales a la hora de evaluar el nuevo modelo de gestión.

<sup>264</sup> Informe del consultor Leonardo Schvarstein. Talleres de gestión del cambio. Mayo de 2013. En éste se enumeran las tensiones del proceso de la siguiente manera: entre el banco horizontal y el banco vertical, entre el que impone dependencia y el que quiere empoderamiento, el que impone la distancia jerárquica y el que quiere la camaradería, el de las competencias técnicas y el de las competencias de gestión, el de los números y el de las palabras.

<sup>265</sup> Entrevista al Dr. Mario Bergara.

<sup>266</sup> Acta de Directorio N° 3179, D/296/2014.

<sup>267</sup> Aprobados el D/315/2013 de 11/12/ 2013.

<sup>268</sup> D/396/2014.

<sup>269</sup> Acta de Directorio N° 3191, 30/12/2014, D/396/2014. Aprobación del Plan Estratégico.

estaría a cargo del Plan Anual de Capacitación, Evaluación de Desempeño y Comité de Calibración, Plan Integral e Informe de Seguimiento y Presupuesto<sup>270</sup>. Es un equipo integrado por los Gerentes de las Líneas de Reporte. Junto con el Directorio, el CED conforma el Comité de Dirección Estratégica (CDE) cuyo cometido principal es actuar como órgano de coordinación y reflexión en todos los asuntos transversales de carácter estratégico. La participación sindical en los ámbitos de gestión se canaliza a través de la Comisión Consultiva en aspectos concernientes al personal, que está integrada por el Gerente de Servicios Institucionales, el Gerente de Planificación y Gestión Estratégica, el Gerente de Gestión de Capital Humano y tres delegados de la Comisión Representativa del Personal, donde se tratan temas que tengan impactos en los recursos humanos de la Institución. Como herramientas de gestión – esto es, todas aquellas prácticas y metodologías que permiten mejorar y soportar el Sistema de Gestión del Banco- se cuentan la gestión de la calidad, la Planificación Estratégica y el Control de Gestión, los Mapas Estratégicos y el Cuadro de Mando Integral, la Gestión de proyectos, la Gestión de la innovación, el Presupuesto, el Sistema de Evaluación del Desempeño, el Plan Anual de Capacitación, el Relevamiento y mapeo de procesos, la Gestión Integral de Riesgos y la Continuidad del Negocio.<sup>271</sup>

Hacia 2015, entonces, el Gobierno Corporativo del BCU incluye a la Dirección, la Alta Gerencia y a los distintos mecanismos de control como son la Auditoría Interna, la Auditoría Externa y Comité de Auditoría. El funcionamiento administrativo del Banco está regido por un Reglamento General dictado por el Directorio y el cual comprende todos los aspectos relativos a la organización administrativa de la institución y a sus atribuciones, como también a las diversas funciones y deberes de los funcionarios de mayor jerarquía del Ente y de las diferentes divisiones administrativas. Las diez Líneas de Reporte (LR) que reportan directamente a Directorio son: Asesoría Económica, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna-Inspección General, Departamento de Comunicación Institucional, Oficial de Cumplimiento, Planificación y Gestión Estratégica, Política Económica y Mercados, Secretaría General, Servicios Institucionales y Superintendencia de Servicios Financieros. El Gobierno Corporativo se completa con la existencia de una serie de comités con responsabilidades operativas específicas: Comité de Auditoría, Comité de Políticas de Administración de Reservas, Comité de Política Monetaria, Comité de Regulación y Supervisión y Comité Interno de Estabilidad Financiera<sup>272</sup>.

El Directorio ha delegado en los Gerentes de Líneas de Reporte la toma de decisiones sobre temas propios de la línea de negocio en cuestión, bajo la figura de “Atribuciones Delegadas” y en el Comité Ejecutivo de Dirección, la referida a temas que atraviesan a la Institución. Dada la opción por la transversalidad en la gestión de los recursos, el proceso de toma de decisiones implica coordinación, un flujo permanente de comunicación efectiva y una visión integral de la institución, que trasciende la visión vertical asociada a cada Línea de Reporte. La actual es una fase de gobierno colegiado, en la cual los gerentes no son responsables exclusivamente de sus áreas, sino en la que el colectivo es responsable de todos los aspectos de la vida institucional.

Junto con el Plan Estratégico de la institución para los años 2015-2020 tuvo lugar la revisión de la misión, la visión y los valores del Banco Central del Uruguay (BCU). Como valores, la institución ha establecido los siguientes: excelencia y calidad del servicio, compromiso y lealtad institucional,

---

<sup>270</sup> La creación del CED dejó sin efecto a los Comités Gerencial, de Gestión Estratégica, de Dirección de Tecnología Informática y de Planificación Estratégica.

<sup>271</sup> Memoria Anual 2015.

<sup>272</sup> Memoria Anual 2015.

responsabilidad y transparencia, espíritu de equipo, orientación a resultados, fomento de la creatividad, la innovación y la proactividad, y orientación a las personas.<sup>273</sup>

### **Cambios en el funcionamiento del Directorio**

El cambio de modelo de gestión implicó también transformaciones en la dinámica de funcionamiento del Directorio, a los efectos de lograr mayor eficiencia y empoderar a su vez a los niveles gerenciales<sup>274</sup>. Una mirada hacia atrás en el tiempo nos lleva en este caso a principios de 2009, cuando se estableció la delegación de asuntos a nivel gerencial y que el Directorio tomara solamente cinco o seis asuntos, un cambio en los procedimientos instalados que significó un cambio de cultura en el Gobierno Corporativo<sup>275</sup>. Este cambio de cultura implicó la búsqueda de una mayor transparencia interna, la que se da a lo largo de todo el proceso descrito en este capítulo.

En 2010 se resolvió modificar los artículos 3 y 4 del Reglamento General de Funcionamiento del Banco Central del Uruguay, reglamento que rige el funcionamiento del órgano jerarca. El primero, referido al régimen de sesiones del Directorio, quedó redactado en los siguientes términos: “El Directorio establecerá el régimen de sesiones ordinarias a que ajustará su labor sin perjuicio de las sesiones extraordinarias que podrá convocar el Presidente por sí o a solicitud de dos Directores. La Secretaría General pondrá en conocimiento de cada uno de los integrantes del Directorio el orden del día a ser considerado en cada sesión, con una antelación mínima de seis horas a la celebración de la misma”. Por el artículo 4º se estableció que: “El Directorio se considerará para deliberar y resolver con la participación del Secretario General y dos de sus miembros. Se exceptúan los casos en que la Carta Orgánica exija mayor número de miembros para adoptar resolución”.<sup>276</sup>

El 2 de mayo de 2013 se actualizó el protocolo de funcionamiento del Directorio, que fuera aprobado en 2009.<sup>277</sup> Se decidió en esa instancia que el orden del día, elaborado por el Secretario General, se enviaría el día previo a la sesión, a través de la dirección electrónica “Documentos Directorio”, a los integrantes del Directorio y a los niveles gerenciales. Los asuntos elevados por el responsable máximo de las respectivas líneas de reporte a Directorio antes del día hábil previo a la correspondiente sesión, que contuvieran todos los antecedentes para su consideración, serían repartidos oportunamente a los Directores. Excepcionalmente se incluirían aquellos asuntos que hubieran ingresado con posterioridad, siempre que fueran calificados como urgentes.

En busca de mayor celeridad y eficiencia en la gestión del Directorio se resolvió en diciembre de 2014 delegar en el Gerente de Asesoría Jurídica la facultad de revocar los poderes o mandatos otorgados a funcionarios, cuando los mismos interrumpieran el vínculo con la Institución o fueran asignados a otro servicio y se desvincularan de las actuaciones que hubieran dado origen a ese mandato; y a personas cuyo vínculo contractual se extinguiera o las actuaciones que dieron origen al respectivo mandato se encuentren finalizadas<sup>278</sup>.

---

<sup>273</sup> Memoria Anual 2015.

<sup>274</sup> Las inquietudes respecto a la eficacia del funcionamiento del Directorio aparecen en varias ocasiones anteriores. Por ejemplo, en el año 2007 el Director Álvaro Correa expresaba su opinión favorable a reorganizar el funcionamiento del Directorio, solicitando se fuera más estrictos con las fechas de recepción de los asuntos a ser tratados para facilitar su reparto con tiempo suficiente de estudio por parte de los Directores. Señalaba en esa instancia que podría implementarse un sistema de comunicación que permitiera conocer por anticipado la opinión de los directores y llevar para su discusión los asuntos que así lo ameritaran. Acta N° 2811, 7/11/ 2007.

<sup>275</sup> Entrevista al Dr. Mario Bergara.

<sup>276</sup> D/293/2010.

<sup>277</sup> D/100/2013.

<sup>278</sup> Acta de Directorio N° 3188, 10/12/2014, D/365/2014.

En 2015 se modificó el Protocolo de funcionamiento aprobado en 2013, nuevamente en búsqueda de mayor eficiencia en la gestión. Se definió que los asuntos deberían ser elevados para su tratamiento, a través de la Secretaría General, por el responsable máximo de la respectiva línea de reporte a Directorio, antes del día hábil previo a la realización de la correspondiente Sesión; que aquellos que debieran excepcionalmente ser tramitados con carácter urgente deberían ser categorizados como tales en el sistema de expediente electrónico y cumplir con lo establecido en el numeral precedente, salvo en lo que respecta al plazo disponible para su envío, el que se extendería hasta la hora 17 del día previo a la correspondiente sesión; en todos los casos, la Secretaría General debería verificar el cumplimiento de lo establecido en el “Protocolo de Registro Documental de las actuaciones correspondientes a los asuntos elevados a resolución del Directorio”, aprobado el 4 de diciembre de 2013 y publicado en el subsitio correspondiente a la Secretaría General de la intranet institucional, a efectos de solicitar, cuando correspondiese, la documentación complementaria requerida para el respaldo de las decisiones que dicho órgano debiera adoptar; el Orden del Día sería elaborado por el Secretario General en consulta con el Presidente y enviado el día previo a cada Sesión, a través de la dirección electrónica “Documentos Directorio”, a los integrantes del Directorio, a los integrantes del cuerpo gerencial y al Departamento de Comunicación Institucional; la Secretaría General elaboraría el Reporte de cada Sesión de Directorio incluyendo, de manera sumaria, lo resuelto con respecto a cada uno de los asuntos ingresados para resolución, siendo comunicado al cuerpo gerencial y al Departamento de Comunicación Institucional dentro del primer día hábil posterior a la respectiva Sesión; las resoluciones de Directorio correspondientes a cada Sesión se derivarían por parte de Secretaría General a la línea de reporte correspondiente, dentro del día hábil siguiente a la firma de cada una de ellas, salvo situaciones excepcionales justificadas; las resoluciones de Directorio referidas a asuntos de interés general de los funcionarios se difundirían, dentro del día hábil siguiente a su firma mediante su inclusión en el subsitio correspondiente a Secretaría General de la intranet institucional<sup>279</sup>.

El funcionamiento del Directorio en la actualidad se caracteriza por la desconcentración, dada por la Carta Orgánica de 2008. Ha habido un “descongestionamiento” de la agenda, dado por la preparación y consulta previa del orden día, que es consecuencia tanto de un cambio cultural en la conducción del Banco como de los avances tecnológicos que permiten una mayor fluidez y eficacia en las comunicaciones. Respecto a esto último, cabe señalar la introducción en 2016 de mejoras en el sistema APIA, a partir de propuestas elaboradas por el Grupo Expediente Electrónico sobre la tipificación de documentos de actuación y expediente y el Modelo Business Intelligence para la gestión del sistema de expedientes.

El Banco ha hecho foco en los últimos tiempos en la certificación institucional, comenzando a desarrollar acciones en ese sentido sobre algunos de sus procesos. Así, se ha llegado a la definición institucional de avanzar hacia un Sistema de Gestión de Calidad de todos los procesos del BCU. La certificación de calidad es visualizada desde las autoridades del Banco como una herramienta para el mejoramiento continuo de toda la organización, a partir del Mapa General de Procesos de la institución. Habiéndose logrado certificaciones de calidad a nivel sectorial (Ver Recuadro) el BCU se encuentra abocado al trabajo de lograr la certificación de la totalidad de la institución, bajo los principios de enfoque al cliente, liderazgo, participación de las personas, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión y mejora continua<sup>280</sup>.

---

<sup>279</sup> Acta N° 3198,4/3/2015,D/53/2015.

<sup>280</sup> Acta N° 24, 1/12/2015.

### **Recuadro 21. La comunicación institucional y el nuevo modelo de gestión**

En los últimos años, la comunicación ha sido visualizada desde las autoridades del BCU como un instrumento imprescindible para la gestión de la cultura de cambio inherente a la reformulación de la reestructura buscada, así como para la percepción de los resultados de este proceso. Indicio de ello es la formalización del Departamento de Comunicación Institucional, por la cual se fueron definiendo las políticas, protocolos y procesos comunicacionales del Banco, al tiempo que modernizándose sus canales a través de la Intranet y la página web, y que implicó la generación de capacidades que no existían previamente<sup>281</sup>.

El Departamento de Comunicación Institucional depende del Directorio; define y desarrolla un Plan Estratégico de Comunicación Institucional, que abarca la comunicación corporativa, la comunicación tecnológica y la comunicación educativa.

Como instrumento de comunicación interna, la Intranet comenzó a desarrollarse desde 2010. A través de ella se hace llegar a los funcionarios la información del Banco que se considera necesaria y que llega de los reportes de los servicios – resoluciones, instancias de capacitación, concursos, actividades varias – así como documentos que sintetizan la visión de éste respecto a la coyuntura y a las instancias externas en las que participa. Estos documentos son elaborados por el Departamento de Comunicación Institucional y conforman la óptica interna de la comunicación externa que realiza el Banco.

La comunicación hacia afuera es clave para la tarea de rendición de cuentas que el BCU debe llevar a cabo ante distintos órganos públicos y, en definitiva, ante la ciudadanía. La Página Web del Banco funciona como un sitio en el que los usuarios pueden encontrar información sobre el propio Banco (Información institucional, normativa, sesiones del Directorio, resoluciones, transparencia, presupuesto y estados financieros, licitaciones y proveedores, llamados a concurso, recuperación del patrimonio bancario, requisitos para el registro de firmas), sobre los Servicios Financieros, Política Económica y Mercados y Estadísticas e Indicadores. Cuenta con un minisitio referido a Estadísticas y Estudios, orientado a cumplir con uno de los objetivos estratégicos institucional que es el de generar y difundir información y conocimiento en materia económico financiera, que contiene indicadores, datos y estadísticas compilados y publicados por el BCU.

Para profundizar la rendición de cuentas y la transparencia se resolvió en 2015 la elaboración anual de un reporte en el que se detallaran las actividades realizadas por la Institución durante el año inmediato anterior, de forma tal de contribuir a una mayor difusión de los resultados obtenidos así como a una mejor comprensión de la gestión interna por parte de toda la sociedad. Se encomendó a la Secretaría General la producción de ese documento, denominado Reporte Anual del Banco Central del Uruguay, en edición digital, al 30 de abril de cada año, a ser elaborado con la información remitida por todas las líneas de reporte a Directorio antes del 15 de marzo de cada año. Este Reporte deberá ser difundido por el Departamento de Comunicación Institucional, publicándose en el sitio web de la institución<sup>282</sup>.

### **Recuadro 22. Reconocimientos recibidos por el Banco Central del Uruguay**

#### **PREMIOS**

2012 Banco Central del Uruguay. Premio por Cultura de la Transparencia. UAIP.

<sup>281</sup>Prueba de ello es que en el llamado a concurso para la provisión de cuatro Jefaturas para este servicio dos de ellos fueron declarados desiertos internamente, debiendo ser llenados por concursos externos públicos y abiertos.

<sup>282</sup>Acta de Directorio N° 3206, 30/4/2015, D/102/2015.

- 2013 Secretaría General Premio Compromiso con la Gestión Pública. Categoría Oro. INACAL.
- 2014 Banco Central del Uruguay. Buenas prácticas de administración pública. Tribunal de Cuentas.
- 2014 Banco Central del Uruguay. Reconocimiento a la innovación. INACAL.
- 2014 Jornadas Anuales de Economía. Premio Morosoli a la trayectoria institucional. Fundación Lolita Rubial.
- 2014 Banco Central del Uruguay. Premio Transparencia. Categoría Archivos. UAIP.
- 2014 Banco Central del Uruguay. La Secretaría General recibe el reconocimiento al Compromiso con la Gestión Pública Categoría Oro.

### CERTIFICACIONES

- Desde 2008 Departamento del Tesoro Norma ISO 9001:2008 UNIT.
- Desde 2014 Auditoría Interna. Certificado de Calidad. Instituto de Auditores Internos de España.
- Desde 2014 Secretaría General. Norma ISO 9001:2008 LSQA.
- Desde 2014 SuperIntendencia de Servicios Financieros Norma ISO 9001:2008 LSQA.

Fuente: Memoria Anual del Banco Central del Uruguay 2015.

#### ***Recuadro 23. El BCU y su relacionamiento con la sociedad I: apertura y transparencia***

La construcción de una cultura de transparencia y rendición de cuentas en el BCU ha formado parte de la gestión posterior a 2002, siendo pionero en el ámbito público en los procedimientos y prácticas derivados de la aplicación de la Ley 18.381 de 17 de octubre de 2008, ley de acceso a la información. El *Proyecto Cultura de Transparencia en el Banco Central del Uruguay: valor institucional de compromiso social hacia la ciudadanía* presentado en 2012 expresa la convicción de que “*la transparencia en el sector público agrega valor a las condiciones de vida de la población, facilita mecanismos de participación ciudadana y de formación de opinión que hacen a la calidad de la democracia y el Estado de Derecho*”. Es así que la transparencia se incorporó como componente de un proyecto transversal al Banco, convirtiéndose en meta institucional con objetivos relacionados tanto con la transparencia activa como con la transparencia pasiva. De esta forma se incorporó al Plan Estratégico Plan Estratégico 2010-2014, como un lineamiento tendiente a contribuir al mejor cumplimiento de las funciones del Banco: en lo relacionado con la política monetaria, con el manejo de las expectativas, y en lo relacionado con la regulación y supervisión cuidando el equilibrio entre transparencia y responsabilidad social. Esto ha implicado la incorporación de tecnología al manejo documental del Banco; el BCU fue el primer organismo en implementar el sistema de expediente electrónico utilizado en la administración pública, a partir del 22 de mayo de 2009.

En 2013 se resolvió suscribir con la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional, decisión fundamentada en la iniciativa estratégica N° 18 (IE18) del Plan Estratégico institucional correspondiente al año 2013, a cargo de la Secretaría General. Este convenio incluía el desarrollo de prácticas coordinadas con otros organismos cuyo sistema de

soporte y gestión documental fuera el mismo que el utilizado por el BCU, con el fin de lograr avances significativos en la conectividad con dichos organismos. La cooperación con AGESIC fue vista como un mecanismo para un mejor aprovechamiento de los recursos de información, para la innovación y el uso de tecnologías así como para sumarse a una cultura de responsabilidad, transparencia, integración, austeridad y mejor aprovechamiento de sus recursos promovida desde el Estado (D/125/2013)

En 2015, a siete años de la aprobación de la Ley N° 18.381 del 17 de octubre de 2008 de acceso a la información pública, la transparencia en el Banco Central del Uruguay forma parte del mapa estratégico institucional. En la formulación del plan 2015-2020 se incluyó como una actividad el “fortalecer la transparencia institucional”. Para ello se definieron políticas de relacionamiento institucional y se desarrollaron protocolos para la gestión de la información que se brinda a organismos nacionales e internacionales. Se consolidó el Programa de Gestión Documental en el Archivo Central del Banco, sometiéndolo a evaluación externa. Este Programa reúne un conjunto de procedimientos en los que se definen las líneas de acción comunes a los servicios del Banco, vinculadas con la producción, distribución, organización, conservación, recepción, trámite, consulta y disposición final de los documentos. En ese marco, en el año 2014, se creó el Archivo Central y se trabajó en la evaluación y clasificación de la totalidad de los documentos depositados en archivos generales y su traslado ordenado a su nueva ubicación, previa destrucción o eliminación de la documentación que pudiera corresponder de acuerdo a las Tablas de Plazos Precaucionales. Durante el año 2015, dicho Programa se consolidó y fue distinguido por la Unidad de Acceso a la Información Pública con el Premio a la Transparencia en la categoría “archivos”.

Otra iniciativa, ésta vinculada a la comunicación en lenguaje ciudadano pero al mismo tiempo preciso, de las noticias económicas, es la de un curso de economía para periodistas, diseñado e implementado en colaboración con la Universidad de la República (Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales), a través del cual se busca facilitar la comprensión de la información publicada por el BCU a través de agentes claves, como son los periodistas especializados en economía.

***Recuadro 24. El BCU y su relacionamiento con la sociedad ii: educación económica y construcción de ciudadanía.***

La última década nos muestra un BCU preocupado por sus vínculos con la sociedad, no solamente en cómo ésta pueda percibir su rol y actuación en la vida económica del país, sino asimismo por la construcción de ciudadanía en su dimensión económica – financiera, a través de actividades educativas, propósito dentro del cual se inscribe el Programa de Educación Económica y Financiera del Banco Central del Uruguay, BCUEduca. Este, como lo plantea en su página institucional, tiene como objetivo “*contribuir a una mejor comprensión de las temáticas económicas y financieras por parte de toda la sociedad, en el convencimiento de que éstas deben incorporarse naturalmente en la vida cotidiana de todos*” Este programa se enmarca dentro de las funciones encomendadas al BCU en su Carta Orgánica, en cuanto a fortalecer las capacidades para la toma de decisiones económicas y financieras de la población.



Con esta finalidad, desde el Programa BCU Educa, se han desarrollado talleres dirigidos a estudiantes, docentes, trabajadores y familias. A través de talleres con una metodología activa y lúdica los integrantes de BCU Educa han puesto en contacto a niños y jóvenes con conceptos clave vinculados al ahorro, sistema financiero, política monetaria, mercado de valores y proceso de toma de decisiones. Las iniciativas de BCU Educa se han extendido a la orientación y formación de maestros y profesores en contenidos y competencias de tipo económico, concretadas en la elaboración y publicación de la Guía Docente sobre Economía y Finanzas, y en la organización de conferencias a cargo de especialistas, como el profesor visitante John Brock en 2016. Una instancia particularmente especial es la de Semana de la Educación Económica y Financiera del BCU, cuya segunda edición se realizó en 2016, coincidente con la instalación de la Feria Interactiva de Economía y Finanzas que cuenta a este año con 31 ediciones, realizadas tanto en Montevideo como en el interior. La Feria ha funcionado no solamente como un espacio para estudiantes, maestros y profesores sino para trabajadores y dirigentes sindicales que han asistido a talleres sobre administración familiar, inflación y política monetaria organizados junto con AEBU, UNTMRA y el PIT-CNT. En 2016 se lanzó la primera edición del Curso de Economía para Dirigentes Sindicales, cuyo dictado está a cargo del Instituto de Economía (IECON) de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República (UdelaR), con el apoyo del Instituto Cuesta Duarte del PIT-CNT. En la instancia de bienvenida a los participantes, el presidente del BCU, Mario Bergara expresó: *“El Banco Central trata de ir un poco más allá de velar por la estabilidad del sistema financiero, porque entendemos que los ciudadanos deben tener capacidades para comprender los fenómenos económicos y transformarlos en habilidades concretas”*.

## CONCLUSIONES

### 1. Del banco de “idóneos” al banco de profesionales

Recordar el origen, es decir, tener presente que el BCU es un gajo del BROU, es muy importante también para entender tanto la entidad como la dificultad de otro de los procesos de cambio experimentados por el BCU a lo largo de su primer medio siglo de vida: la transformación radical del perfil de sus funcionarios. Al principio, los trabajadores del BCU eran funcionarios bancarios típicos. Muchos venían del BROU con la ilusión de encontrar, en la organización naciente, mejores oportunidades para acelerar su “carrera bancaria”. Otros provenían de la liquidación de bancos privados, y llegaban con la esperanza de encontrar la estabilidad laboral que la crisis del sistema financiero de la época les había negado. Aunque algunos de ellos eran profesionales (egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración), habían abrevado en una cultura organizacional en la que la carrera bancaria era considerada prioritaria, por no decir incompatible con respecto al desarrollo profesional y académico. Medio siglo después el panorama desde este punto de vista es completamente distinto. El BCU no es un banco de funcionarios bancarios convencionales sino un banco de profesionales

Esta gran transformación es consecuencia de un conjunto de políticas que, en un proceso de ensayo y error, se fueron desplegando a lo largo de los años. En distintas épocas y con diferentes modalidades el banco incentivó la formación en Economía de sus funcionarios. Empezó a hacerlo muy tempranamente, en los tiempos de forja de la institución. Lo siguió haciendo durante la dictadura, como en ocasión del curso de posgrado coordinado con FCEyA y el Departamento de Economía de la Universidad de Columbia iniciado en 1980. Insistió en este camino al incentivar la formación de excelencia en Maestrías y Doctorados en el extranjero a partir de los ochenta y especialmente, de comienzos de la década del noventa. Pero el BCU no solo incentivó la formación de los funcionarios que ya estaban en su plantilla. También modificó el perfil de los nuevos funcionarios y de los cargos de responsabilidad. La formación académica, en general, y en Economía, en particular, pasó a ser cada vez más apreciada como requisito de ingreso y ascenso.

El BCU tuvo, desde muy temprano, políticas de formación de recursos humanos. Los funcionarios de la institución (como los economistas Ariel Banda y Daniel Vaz, para mencionar solamente dos nombres emblemáticos) jugaron un papel muy relevante en la instalación e implementación de estas políticas. Sin perjuicio de lo anterior, la gestión del directorio presidido por Ramón Díaz a comienzos de la década del noventa es un punto de inflexión significativo en esta tendencia, tan consistente e influyente, a la profesionalización de los recursos humanos. Como quedó de manifiesto en las primeras experiencias de formación de recursos humanos en universidades de excelencia, retener recursos humanos altamente calificados no sería posible sin modificar radicalmente la estructura de oportunidades en el BCU. La profesionalización exigía incrementar significativamente los salarios y generar oportunidades de ascenso a los cargos de mayor jerarquía a los profesionales mejor formados académicamente. La reestructura diseñada entre 1991 y 1992 e implementada en 1993 señaló, desde este punto de vista, un antes y un después.

El mérito académico fue siendo cada vez más valorado que la experiencia funcional. Fue una mutación notable, que no se hizo sin dificultades ni tensiones. El incremento de las oportunidades para los profesionales fue en detrimento de las expectativas de carrera del resto de los funcionarios. En la medida en que el sistema de ascensos se fue reorientando cada vez más claramente hacia la promoción de funcionarios con altos estándares de formación académica, los “idóneos”, es decir, los funcionarios con amplia experiencia y sólidos conocimientos adquiridos en la gestión de la institución (y no en ámbitos académicos) fueron perdiendo influencia y quedando rezagados. Mirado en perspectiva, seguramente fue más fácil construir instancias de cooperación y hasta

vínculos de amistad durante los primeros tiempos de vida del BCU entre funcionarios que no se conocían porque venían de bancos distintos, que mantener lazos de confianza entre funcionarios del BCU que ya venían trabajando juntos a partir de la instalación y generalización de la lógica de competencia por los ascensos en base a estándares de formación académica, desde la reestructura de 1993 en adelante. Mirando hacia el futuro, la promoción de la formación académica y su jerarquización como criterio especialmente valorado a la hora de proveer cargos en los distintos niveles del organigrama genera, en el BCU como en cualquier otra institución, desafíos delicados. Altos estándares de formación académica en instituciones como el BCU son, desde luego, deseables. Pero la excelencia académica no necesariamente asegura capacidad de liderazgo y habilidad para gestionar equipos. Este atributo es especialmente importante en contextos de generalización de la capacitación de los funcionarios y de creciente demanda de participación en procesos y de contribución a las decisiones de gestión.

## **2. El dilema entre la autonomía constitucional y responsabilidad política**

De acuerdo a la Constitución el BCU es un ente “autónomo”. Pero, en los hechos, su autonomía reconoce límites evidentes. En este sentido, desde luego, no es distinto a los demás instituciones del “dominio industrial y comercial del Estado”. El BROU, por ejemplo, también fue autónomo desde el punto de vista jurídico. Pero nunca dejó de estar sometido al escrutinio político. El sistema político uruguayo, durante décadas, tuvo como práctica designar a ex presidentes de la República para presidirlo. Esto, por un lado y como resultará obvio, contribuyó de modo notable a prestigiarlo. Sin embargo, por otro lado, esta práctica sometió al BROU a un control político severo. No hay que esforzarse demasiado para, también en este caso, encontrar analogías entre la historia del BROU y la del BCU.

También la historia del BCU es la de la tensión entre la autonomía técnica derivada de su rango constitucional y el control político inherente a la concepción que predomina en Uruguay respecto al vínculo entre técnica y política. Puede decirse, incluso, que el dilema entre autonomía técnica y dirección política, en el caso del BCU, se ha manifestado de un modo extraordinariamente intenso y explícito. Este tema fue debatido profusa y profundamente en tiempos de la aprobación de la primera Carta Orgánica (entre 1992 y 1995) y, volvió a ser objeto de discusión más recientemente, en ocasión de la reforma de la Carta Orgánica (2005-2008). La pulsión hacia la autonomía técnica, en el caso del BCU, encontró una poderosa fuente de legitimación en la experiencia internacional y en el debate académico de los años noventa. La adopción en países prestigiosos de la región (como Chile) del modelo del Bundesbank alemán potenció los argumentos de quienes, en Uruguay, consideraban que solamente podría haber políticas monetarias y cambiarias fiscalmente sustentables una vez que se blindara a la autoridad monetaria respecto a la discrecionalidad e intereses electorales de los partidos políticos. Esta argumentación, pese a su amplio respaldo académico, nunca logró imponerse. Cada vez que se discutió este asunto, terminó prevaleciendo entre los parlamentarios el criterio del control político sobre el de la autonomía técnica. El BCU, por tanto, pese a ser constitucionalmente autónomo y pese a haber incrementado de modo sensible su capacidad técnica a lo largo de las últimas décadas, sigue estando bajo un estricto control de los partidos políticos.

El BCU no sólo tiene un lazo profundo con el sistema político. Además, tiene una conexión estrecha con el entorno social. Es posible que el punto de contacto más obvio, y probablemente también el más importante, sea su aporte al desarrollo de la Economía como campo disciplinar y como profesión. La forja de la Economía en Uruguay es previa a la institucionalización del BCU. Reconoce en la instalación de la FCEyA en 1932 su principal hito fundacional y la tarea de la elaboración del *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social* en la CIDE como primer gran fase de despegue. Pero en el desarrollo ulterior de la disciplina el BCU ha jugado un papel muy

importante, en lo relacionado a la superación de los estándares de formación académica y, estrechamente ligado con esto, en la internacionalización de la disciplina. Las decenas de becas para programas de Maestría y Doctorado concedidas a funcionarios, la realización de las Jornadas de Economía desde 1985 y las publicaciones académicas como la *Revista de Economía*, en este sentido, han sido instrumentos fundamentales. La política de difusión de conocimientos económicos en la población en general llevada adelante en los últimos años por el BCU debe ser vista, por tanto, como una nueva manifestación de la temprana pero permanente vocación que ha tenido la institución por aportar a la expansión del conocimiento económico en Uruguay.



# BIBLIOGRAFÍA

## Bibliografía citada

- Abal, Marcos y Gianelli, Diego (2004): El Diseño Institucional de la Regulación y Supervisión Financiera en el Uruguay. Revista de Economía. En *Revista del BCU*. Segunda Época, Vol. XI, N° 1.
- Aboal, Diego (2014): La banca central en Uruguay y la política monetaria. En: *América Latina en una era de globalización. Ensayos en honor de Enrique Iglesias*”. CAF. Montevideo.
- Aboal, Diego y Oddone, Gabriel (2003): Reglas versus Discrecionalidad: La Política Monetaria en Uruguay entre 1920 y 2000. Ponencia presentada en las Terceras Jornadas de Historia Económica. AUDHE. Montevideo.
- Antía, Fernando (2001). La economía uruguaya en 1985-2000: políticas económicas, resultados y desafíos. Documento de Trabajo 4/01. IECON-FCEyA-UdelaR. Montevideo.
- Antía, Fernando (2004): Uruguay: crisis y reactivación económicas en los ochenta y en los dos mil. Mimeo. Montevideo.
- Azar, Paola et al. (2009): *¿De quiénes, para quiénes y para qué? Las finanzas públicas en el Uruguay del siglo XX*. IECON-FCCEE, UdelaR. Ed. Fin de Siglo. Montevideo.
- BANDA, Ariel (1994): El fin de cuatro planes de estabilización. Ponencia presentada en las IX Jornadas Anuales de Economía del BCU. Montevideo.
- BCU (2009): Revisión Integral de las Cuentas Nacionales 1997-2008. Metodología. Asesoría Económica-Área de Estadísticas Económicas-BCU. Montevideo.
- Bensión, Alberto (2007): Comentarios. En. *Uruguay: ¿Qué aprendimos de la crisis financiera de 2002?* BM-MEF. Montevideo.
- Bertino, Magdalena y Tajam, Héctor (1999): *El PBI de Uruguay 1900-1955*. IECON-FCEyA-UdelaR. Montevideo
- Bértola, Luis (2002): Ensayos de Historia Económica. TRILCE. Montevideo.
- Bonino, Nicolás; Román, Carolina y Willebald, Henry (2012): PIB y estructura productiva en Uruguay (1870-2011): revisión de series históricas y discusión metodológica. Documento de Trabajo 05/12. IECON-FCEyA-UdelaR. Montevideo.
- De Brun, Julio (2007): El canje de deuda uruguayo en el marco del debate sobre mecanismos de resolución de crisis. En. *Uruguay: ¿Qué aprendimos de la crisis financiera de 2002?* BM-MEF. Montevideo.
- De Haedo, Javier (2007): El lado macro de la crisis. En. *Uruguay: ¿Qué aprendimos de la crisis financiera de 2002?* BM-MEF. Montevideo.
- Díaz, Ramón (2003): *Historia económica de Uruguay*. Ediciones Santillana. Montevideo.
- Dubra, Juan (1995): Los Bonos del Tesoro en Uruguay. Trabajo Monográfico de la Licenciatura en Economía, FCCEE, UdelaR. Montevideo.
- Fernández-Arias, Eduardo (2007): Algunas enseñanzas de la crisis financiera de 2002. En. *Uruguay: ¿Qué aprendimos de la crisis financiera de 2002?* BM-MEF. Montevideo.
- Fernández, A.; Ferreira, M.; Garda, P.; Lanzilotta, B. y Mantero, R. (2005): TCR “competitivo” y otras soluciones desajustadas. CINVE. Montevideo.
- Ffrench-Davis, Ricardo (1978): Teoría de la balanza de pagos: enfoques monetaristas y estructuralistas. En. *El Trimestre Económico*. Vol. 45, No. 180(4).
- Iglesias, Enrique (2003): Prólogo. En. Aboal, D. y Moraes, J. A. (editores): *Economía Política en Uruguay. Instituciones y Actores Políticos en el Proceso Económico*. Ediciones Trilce. Montevideo.
- Instituto de Economía (1973): *Un reajuste conservador*. FCU - FCEyA. Montevideo.

- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (1974): *La programación monetario-financiera en el Uruguay (1955-1970)*. Cuadernos. Serie II. N° 22. ILPES. Santiago de Chile.
- Lora, Eduardo (2012): *Las reformas estructurales en América Latina: Qué se ha reformado y cómo medirlo (Versión actualizada)*. Documento de trabajo # IDB-WP-346. BID.
- Mordecki, Gabriela (2003): *Principales objetivos e instrumentos de la política económica aplicada en Uruguay: 1990-2002*. Serie Notas de Clase NC 1/03. IECON-FCEyA-UdelaR. Montevideo.
- Mordecki, Gabriela; García, Sandra; Leiva, Ana Cecilia; Miranda, Ronald y Rodríguez, Sandra (2015): *Crisis, recuperación y auge: 15 años de política económica en Uruguay (2000-2014)*. IECON-FCEyA-UdelaR. Montevideo.
- Notaro, Jorge (1984): *La política económica en el Uruguay 1968-1984*. CIEDUR-EBO. Montevideo.
- Noya, Nelson; Laens, Silvia; Casares, Luis y Terra, Magdalena (1984): *La política económica: 25 años de fracasos*. En. *La crisis uruguaya y el problema nacional*. CINVE. Montevideo.
- Oddone Paris, Gabriel (2007): Conferencia. En. *Uruguay: ¿Qué aprendimos de la crisis financiera de 2002?* BM-MEF. Montevideo.
- Oddone, Gabriel (2010): *El declive. Una mirada a la economía de Uruguay del siglo XX*. CINVE-Linardo y Risso. Montevideo.
- ORTÚZAR, M. (2001): El concepto de cuenta satélite y la generación de normas y orientaciones por los organismos internacionales. En. CEPAL, Taller Internacional Cuentas Nacionales de Salud y Género, OPS/OMS – FONASA. Santiago de Chile.
- Pascale, Ricardo (1990): *Conferencias sobre política económica 1985-1990*. BCU-INL. Montevideo.
- Pascale, Ricardo (2012): *Economía y confianza. Fin de Siglo*. Montevideo.
- Polgar, Jorge (2004): *Crisis bancarias y regulación: Algunas claves para el nuevo marco regulatorio*. En. Licandro, G. y Licandro J. A. (compiladores): *Una agenda de reformas para el sistema financiero uruguayo*. DECON-FCS-UdelaR - UPEACE-CMIP. Montevideo.
- Rama, Martín (1990): *Teorías de la inflación y políticas de estabilización*. Material de la Cátedra de Economía II, FCEyA-UdelaR. Montevideo.
- Van Trotsenburg, Axel (2007): *Uruguay y la crisis. Credibilidad de políticas y concertación multilateral*. En *Uruguay: ¿Qué aprendimos de la crisis financiera de 2002?* BM-MEF. Montevideo.
- Wolfe, Andy (2007): *Los orígenes, las políticas, la recuperación, y las lecciones aprendidas*. En. *Uruguay: ¿Qué aprendimos de la crisis financiera de 2002?* BM-MEF. Montevideo.
- Seguí, Luis y Natero, Hugo (1985): *El proceso fundacional del Banco Central del Uruguay*. BCU. Montevideo.

## Fuentes

- BCU: Actas de Directorio, 1967-2016. Montevideo
- BCU: Memorias Anuales 1967/68 a 1999. Montevideo.
- BCU: Presupuestos Monetarios. Varios años. Montevideo.
- SSF-BCU: Memorias Anuales 2009/10 a 2015/2016. Montevideo.

# ANEXOS

## Anexo: Estabilidad de presidentes y directorios

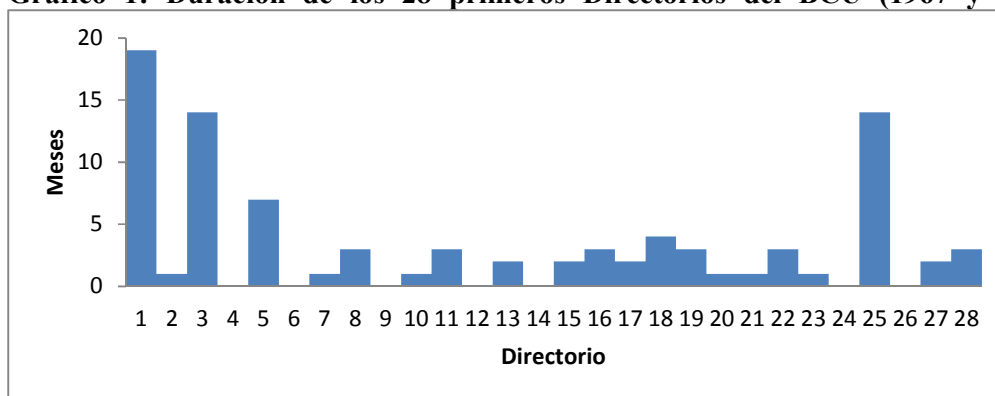
Un aspecto clave en la conducción de un organismo como un banco central es la estabilidad en los puestos máximos de conducción. Un cuerpo directriz estable es condición necesaria, aunque no suficiente, para trazar líneas de políticas creíbles y sostenibles a lo largo del tiempo. En cambio, una elevada rotación dificulta la gestión de las políticas sobre las que tiene responsabilidad el Banco, e incluso puede generar incertidumbre entre los agentes económicos. El BCU se ha organizado a lo largo de su historia en un formato de Directorio, que a su vez lo lidera un presidente. De todos modos, el número de integrantes del Directorio ha variado a lo largo de la historia, pasando cinco a tres, luego de tres a cinco y finalmente retomando la integración con tres miembros.

A continuación se presenta un análisis de la estabilidad de presidentes y directorios para cada uno de los períodos identificados en el documento. Como se verá, los inicios del Banco no estuvieron exentos de dificultades en lo que a estabilidad se refiere. Con el tiempo, la posición presidencial logrará una consolidación razonable, mientras que los Directorios aún continúan teniendo dificultades para mantener una integración inalterada por lapsos significativos de tiempo.

### Período 1967–1974

Los primeros directorios encontraron extremadamente difícil mantenerse sin modificaciones por periodos extensos de tiempo. La inestabilidad política, económica y social de la época hizo sin dudas ardua su tarea. Como muestra el gráfico 1 entre 1967 y 1974 ejercieron funciones 28 Directorios diferentes<sup>283</sup>. Puesto de otro modo, en promedio, el BCU tuvo 3,5 Directorios por año, evidenciando una extrema volatilidad en materia de dirección del banco.

**Gráfico 1: Duración de los 28 primeros Directorios del BCU (1967 y 1974), en meses**



Fuente: elaboración propia

Analizando estos datos con mayor detenimiento, se arriba a hallazgos asombrosos. Por ejemplo, como se observa en la tabla 1, la duración promedio de los Directorios en el período 67-74 es de tan solo tres meses. El 25% cumplió funciones menos de un mes, la barrera de dos meses agrupa al 50% y la barrera de tres meses al 75%. El caso más común, fue que no llegaran ni siquiera a un mes.

<sup>283</sup> Para el análisis se considera a un Directorio como una unidad compuesta por todos sus miembros. Es decir que el cambio de uno de los directores significa el advenimiento de un nuevo Directorio. La nómina de Directorios se toma de Seguí y Natero (1985: 573-581)



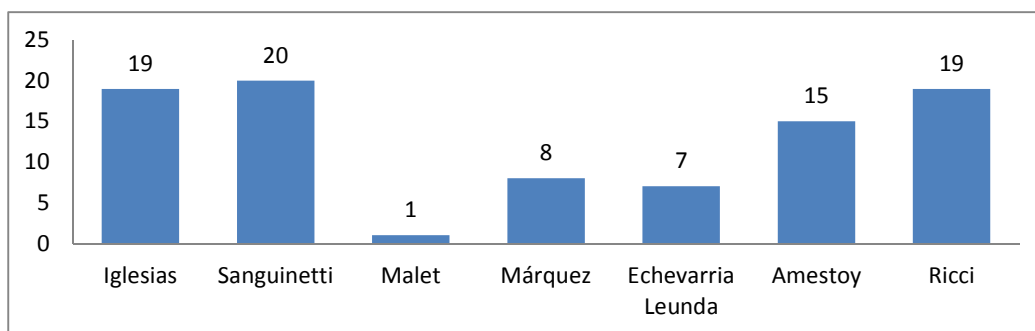
**Tabla 1: Estadísticos descriptivos de la duración de los 28 primeros Directorios y de los primeros siete presidentes del BCU (1967 y 1974), en meses**

	<b>Media</b>	<b>Desv. Estándar</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>1° cuartil</b>	<b>3° cuartil</b>
Directorios	3,2	4,7	0	2	0,75	3
Presidentes	12,7	7,4	19	15	7,5	19

Fuente: elaboración propia

Los presidentes corrieron, comparativamente, con mejor suerte que los Directorios. Durante el período analizado se sucedieron siete presidentes, un número significativamente menor si se contrasta con los 28 Directorios que circularon al mismo tiempo. Pero que, de todas formas, da cuenta de una elevada volatilidad en la dirección del nuevo organismo. Pues para ponerlo de un modo claro, elBCU tuvo en su período fundacional casi un presidente por año.

**Gráfico 2: Duración de los presidentes del BCU entre 1967 y 1974 (ordenados cronológicamente), en meses<sup>284</sup>**



Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico 2, el Sr. Carlos Sanguinetti fue el presidente que se mantuvo por más tiempo en el cargo. Su presidencia duró aproximadamente 20 meses, superando por poco a la de Iglesias y a la del Cr. Carlos E. Ricci. Solo el Dr. Armando R. Malet tuvo un paso extremadamente fugaz en 1970, aunque es preciso matizar que ni el Cr. Nilo R. Márquez ni el Dr. Jorge Echevarría Leunda lograron mantenerse al menos un año al frente de la institución. En promedio, como muestra la tabla 1, los presidentes estuvieron 12, 7 meses consecutivos dirigiendo al BCU, aunque el elevado desvío estándar, de 7,4 es resultado de la importante variación descrita.

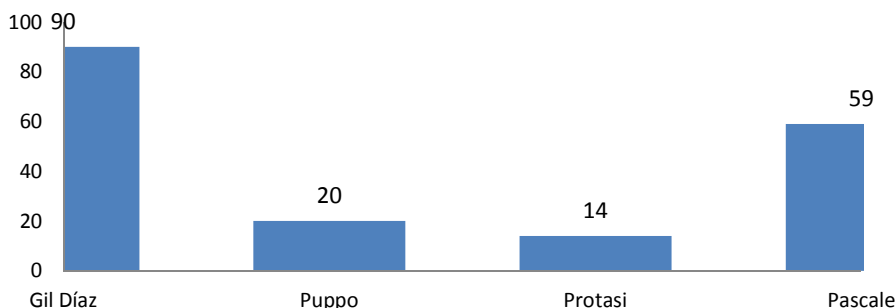
### Periodo 1975–1989

La llegada de Gil Díaz a la presidencia marcaría el inicio de una nueva tendencia en materia de estabilidad. Es que si entre 1967 y 1974 se sucedieron siete presidentes, el período 1975-1989, mucho más extenso, vio pasar tan solo a cuatro.

<sup>284</sup> Se excluye a la presidencia del Sr. José Gil Díaz dado que asumió tan solo ocho días antes del fin del período bajo análisis, el 23 de diciembre de 1974.

Una lectura rápida de estos datos podría llevar a inferir que la existencia de un gobierno autoritario, con espacio para blindar a ministros y directores de entes de las presiones políticas, económicas y sociales del país, explica o contribuye a entender esta estabilidad, que sin dudas no se alcanzó en el período anterior. No obstante, la duración de la gestión Pascale, que se mantuvo en su puesto durante todo el gobierno de Sanguinetti, e incluso la duración de las presidencias posteriores, que sin alcanzar tal extremo mostraron una mayor estabilidad que en el período pre-dictadura, contradicen esta afirmación. En todo caso, la presencia de un régimen político no democrático pudo haber actuado como condición suficiente para asegurar una mayor estabilidad en la presidencia del BCU, pero de ningún modo se configura como una condición necesaria para alcanzarla.

**Gráfico 3: Duración de los presidentes del BCU entre 1975 y 1989 en meses**<sup>285</sup>



Fuente: elaboración propia

Lo que es irrefutable desde el punto de vista empírico, es que la estabilidad de este período marca un gran contraste con el momento fundacional. En promedio, entre 1967 y 1974 los presidentes estuvieron en el cargo durante 12,7 meses, mientras que entre 1975 y 1989, como muestra la tabla 2, este número asciende a 45,8. Por supuesto, las gestiones de Gil y Pascale empujan la media hacia arriba, pero de todos modos se destaca que, tal como se observa en el gráfico 3, ninguno de los presidentes de este período estuvo menos de un año en el cargo, mientras que en el lapso de tiempo anterior tres de ellos no lograron superar esta barrera.

Este dato adquiere toda su magnitud si se toma en consideración que, al igual que en el período anterior, el país atravesó serias dificultades desde el punto de vista económico-financiero, que en otro momento seguramente hubieran provocado el alejamiento de los máximos responsables del Banco. Esto es particularmente cierto para las gestiones de Puppo y Protasi, que enfrentaron las consecuencias del desarme del régimen de tipo de cambio fijo preanunciado en 1982, así como recurrentes dificultades para honrar los compromisos internacionales del país, pero también para la gestión Pascale, que tuvo que lidiar con sucesivas crisis bancarias.

Lo cierto es que, tanto en dictadura como en democracia, parece haberse procesado una suerte de *aprendizaje institucional*, por el que las máximas autoridades nacionales comenzaron a reconocer las bondades de dotar de cierta estabilidad al principal puesto de dirección del BCU, y por ende bloquearon o al menos buscaron disminuir la frecuencia de los recambios presidenciales. La insistencia de Sanguinetti ante diversos intentos de renuncia de Pascale, según el testimonio de este último, son una clara evidencia en este sentido.

**Tabla 2: Estadísticos descriptivos de la duración de los Directorios y presidentes del BCU (1975-1989), en meses**

<sup>285</sup> La gestión de Pascale, más específicamente, se extendió hasta inicios de abril de 1990, cuando el Directorio designado por el gobierno entrante obtuvo la venia del Senado para iniciar su gestión.

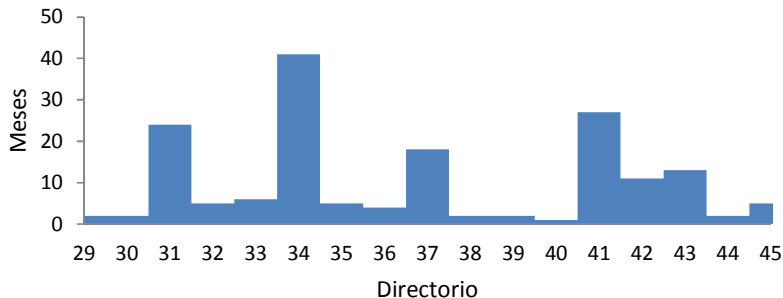
	<b>Media</b>	<b>Desv. Estándar</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>1° cuartil</b>	<b>3° cuartil</b>
Directorios	10	11,3	2	5	2	13
Presidentes	45,8	35,6	-	39,5	18,5	66,8

Fuente: elaboración propia

Los Directorios, en cambio, se mostraron más volátiles que los presidentes, en línea con lo sucedido en el período anterior. Pues mientras durante todo el período bajo análisis encontramos tan solo a cuatro figuras presidenciales, el número de Directorios con diferentes composiciones asciende a 17. De todas formas, esto supone una fuerte reducción si se compara con la etapa precedente, en la que 28 Directorios se sucedieron durante el breve lapso de 8 años. El Directorio promedio en este período actuó durante 10 meses, bastante más que los 3,2 meses registrados en el momento fundacional del Banco, pero a todas luces insuficiente como para asegurar una dinámica de trabajo adecuada.

Así y todo, es preciso notar que algunos Directorios lograron mantenerse sin cambios por extensiones sensiblemente más amplias que sus pares del período 1967-1974. De hecho, como se desprende de la tabla 2, el 25% logró superar la barrera de un año, cuando solo 3 de 28 lo habían conseguido en los turbulentos primeros años del Banco. Y, a su vez, 4 permanecieron al menos un año y medio, marca que solo había alcanzado el primer Directorio presidido por el Cr. Iglesias.

**Gráfico 4: Duración de los Directorios del BCU (1975-1989), en meses<sup>286</sup>**



Fuente: elaboración propia

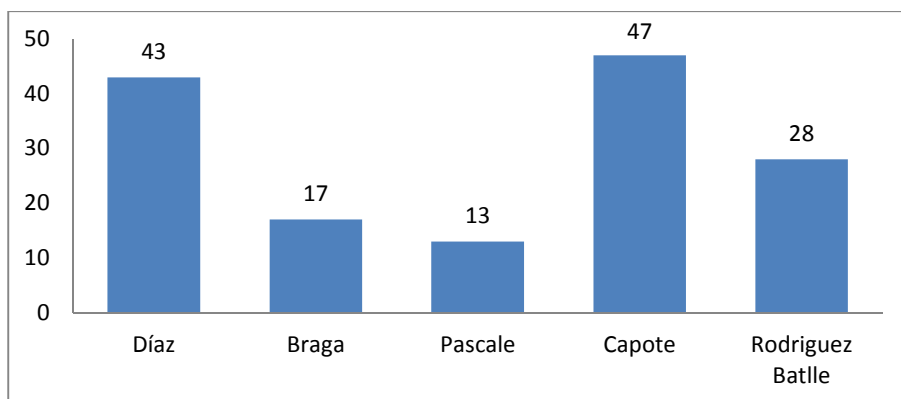
### Período 1990–2002

El período 1990–2002 muestra que la continuidad del régimen democrático no significó un retorno a los turbulentos años iniciales del BCU, sino que en cambio se mantuvo la tendencia hacia una razonable estabilidad. Si bien es cierto que en comparación con el subperíodo anterior el mandato promedio cayó de 46 a 30 meses, también se redujo el desvío estándar (de 35,6 a 15,2), mostrando que las duraciones comenzaron a mostrar un patrón más homogéneo. Tampoco pueden derivarse diferencias relevantes entre los dos partidos que gobernaron el país en este lapso, pues ambos presentan un mandato relativamente extenso (Díaz por el Partido Nacional y Capote por el Colorado) y otro significativamente más corto (Braga y Pascale), al que se agrega un mandato con valores intermedios, correspondiente a la gestión colorada de Rodríguez Batlle. Y es más, si se

<sup>286</sup> El último Directorio de este período culminó sus funciones en abril de 1990. Los meses correspondientes a 1990 se encuentran incluidos en el gráfico.

miran las tres gestiones presidenciales comprendidas entre 1990 y 2004, se encuentra que en cada una de ellas dos personas ocuparon el máximo cargo del BCU.

**Gráfico 5: Duración de los presidentes del BCU entre 1990 y 2002 (ordenados cronológicamente), en meses**



Fuente: elaboración propia

**Tabla 3: Estadísticos descriptivos de la duración de los Directorios y presidentes del BCU (1990-2002), en meses**

	Promedio	Desv. Estándar	Moda	Mediana	1° Cuartil	3° Cuartil
Directorios	9,9	13,0	1	3	1	13
Presidentes	29,6	15,2	-	28	17	43

Fuente: elaboración propia

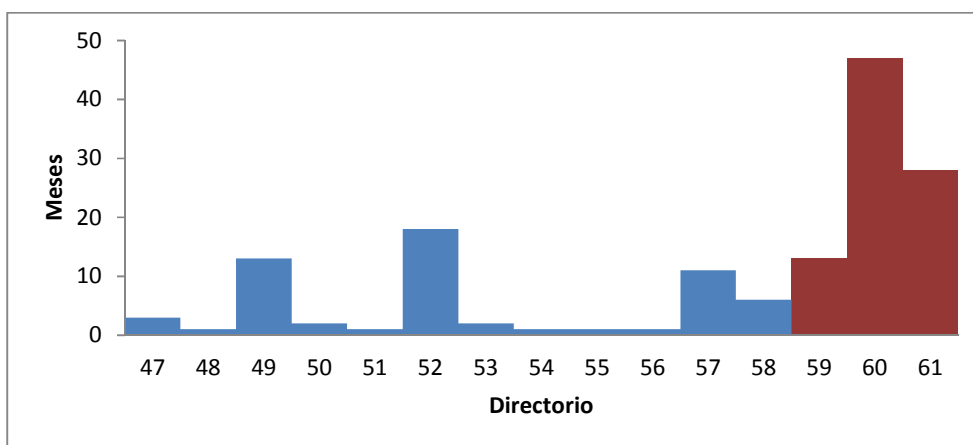
En tanto que respecto a la duración de los Directorios, en comparación con el subperíodo anterior, las similitudes son extraordinarias. El Directorio promedio, como muestra la tabla 3, sigue en este lapso sin poder alcanzar un año de trabajo ininterrumpido, confirmando las dificultades para conseguir una mayor estabilidad ya evidenciada en los períodos anteriores. En cambio, si se analiza por partido, emergen diferencias a todas luces significativas. Si se considera que los directorios que van desde el número 47 hasta el 58 del gráfico 6 corresponden al período de gobierno nacionalista, y que entre el 59 y el 61 se comprime toda la presidencia de Sanguinetti y los primeros dos años de Batlle, es evidente que nacionalistas y colorados muestran un record extremadamente dispar en esta materia.

El directorio promedio nacionalista duró nada más que cinco meses, contra 29 del promedio colorado. Si a este cálculo se suma la gestión de Julio deBrun hasta 2005, el valor asciende incluso a 30. Es que de forma inédita para la historia del Banco, los tres presidentes colorados del período – cuatro si se agrega a de Brun – gobernaron durante toda su gestión con la misma integración del Directorio. Al parecer los colorados, que habían conducido los destinos de la institución durante un lapso mayor de tiempo, comenzaban finalmente a valorar la estabilidad en el cuerpo de dirección del BCU.

**Gráfico 6: Duración de los Directorios del BCU (1990-2002), en meses<sup>287</sup>**

<sup>287</sup>

Abarcando hasta la salida de Rodríguez Batlle a fines de julio de 2002.



Fuente: elaboración propia

### Período 2003–2016

Finalmente, ¿qué puede decirse de la estabilidad de presidentes y directorios en el período más reciente? Tal vez no llamativamente, los datos de la tabla 4 son extremadamente similares a los presentados para los períodos 1975-1989 y 1990-2002. El Directorio promedio, al igual que en los casos anteriores, se ubica cerca del año, pero sin poder alcanzarlo<sup>288</sup>. Con esto, muestra que la inestabilidad de este órgano de dirección parece ser un rasgo constante, sin importar si el régimen político es autoritario o democrático, si los gobiernos son mayoritarios, de coalición o minoritarios, o si la orientación general de la política del Banco es más liberal o más regulacionista.

**Tabla 4. Estadísticos descriptivos de la duración de los Directorios y presidentes del BCU (2002-2016) en meses**

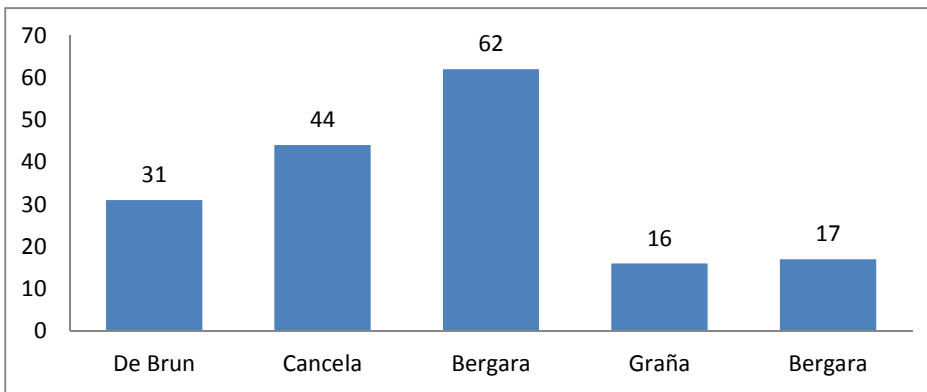
	Promedio	Desv. Estándar	Moda	Mediana	1° Cuartil	3° Cuartil
Directorios	11,3	12,2	1	8	3	16
Presidentes	34	19,4	-	31	17	44

Fuente: elaboración propia

El caso de los presidentes también presenta marcadas similitudes entre períodos. En este período la duración media de las gestiones presidenciales se ubicó en 34 meses, algo mayor que la del anterior pero algo menor en comparación con el lapso 1975-1990. La tendencia hacia mandatos más extensos permite dotar de cierta continuidad y predictibilidad al trabajo de dirección del organismo. En particular, se destaca la gestión de 62 meses ininterrumpidos de Mario Bergara, que sumada a los 17 meses de su segunda presidencia –a setiembre de 2016, aun continua en funciones–, lo convierte en uno de los presidentes más influyentes del organismo. En conclusión, la estabilidad de los presidentes ha sido un aprendizaje institucional mantenido en el tiempo; en cambio, la estabilidad de los Directorios se ha mostrado como una característica más difícil de alcanzar.

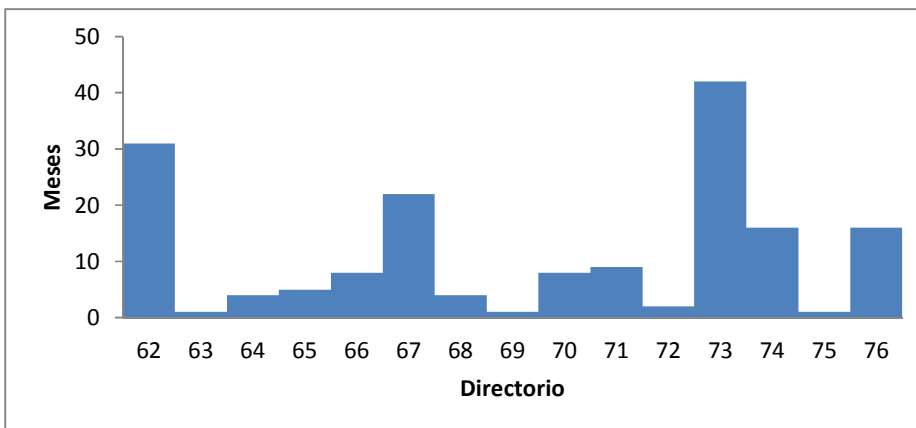
<sup>288</sup>Un factor que puede distorsionar la estadística es que durante el trámite parlamentario para la reducción de cinco a tres directores se tuvo que recurrir a directores de otras empresas públicas para terminar de completar el Directorio, que luego de la reforma lógicamente dejaron el cargo. De todos modos, el gráfico que captura la duración de los Directorios en este período no parece diferir en gran medida de sus antecesores.

**Gráfico 7. Duración de los presidentes del BCU entre 2002 y 2016 (ordenados cronológicamente), en meses<sup>289</sup>**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 8. Duración de los Directorios del BCU (2002-2016) en meses<sup>290</sup>**



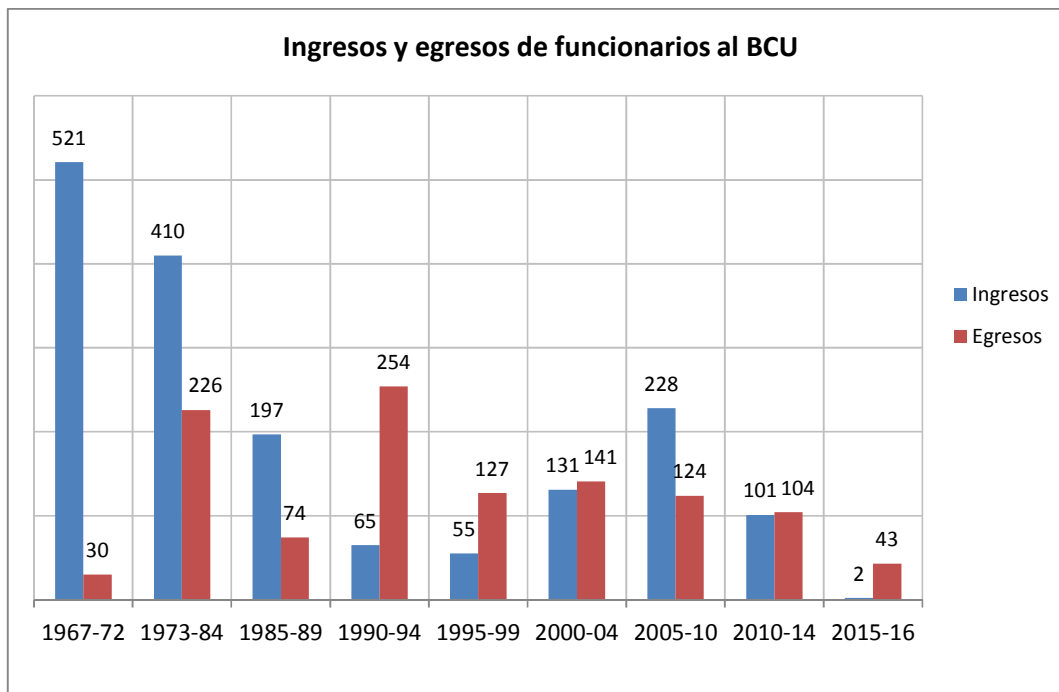
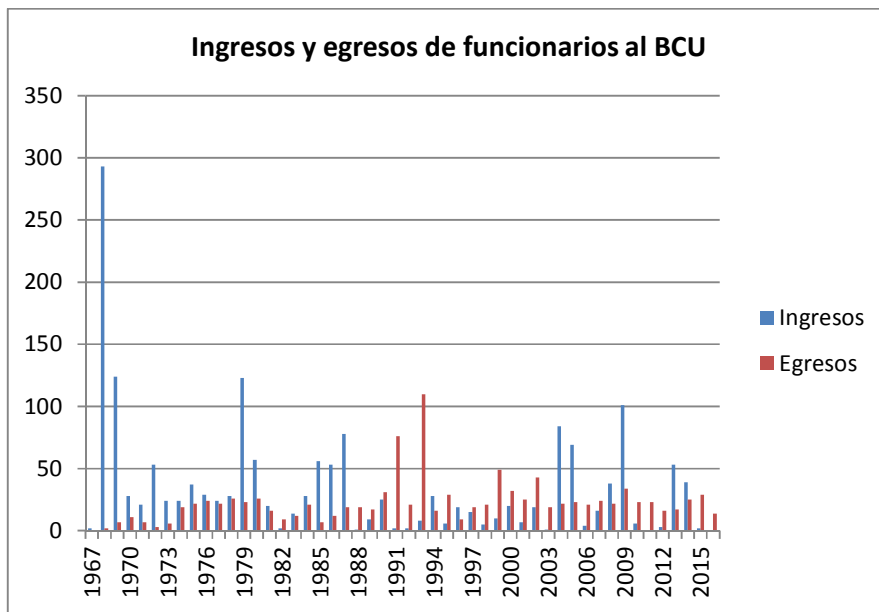
Fuente: elaboración propia

## GRÁFICOS

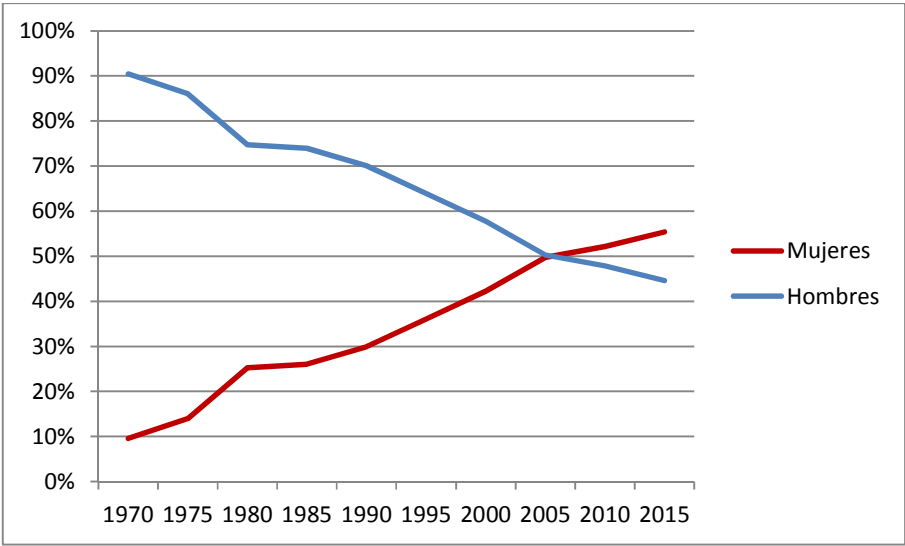
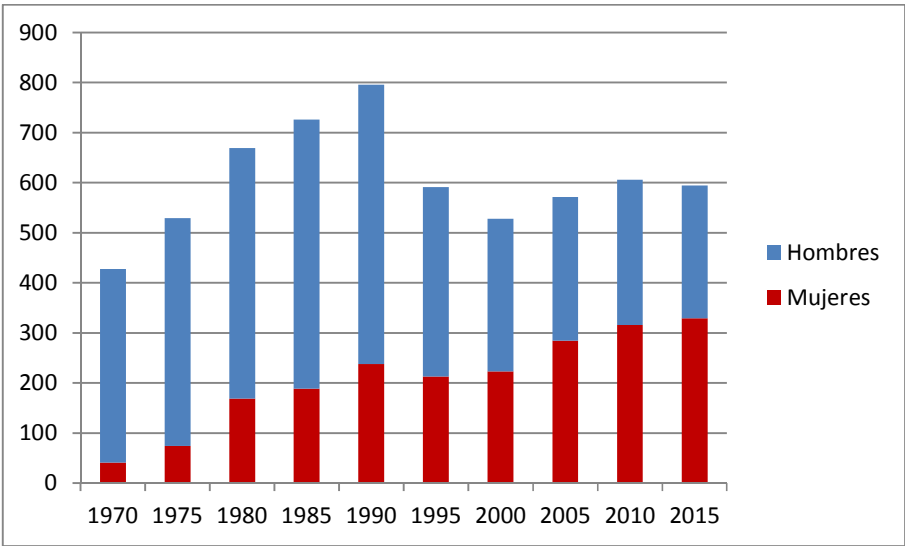
### INGRESOS Y EGRESOS DE FUNCIONARIOS

<sup>289</sup> Abarca hasta setiembre de 2016. A esta fecha, continúa la segunda presidencia de Bergara.

<sup>290</sup> Abarcando desde agosto de 2002 a setiembre de 2016.

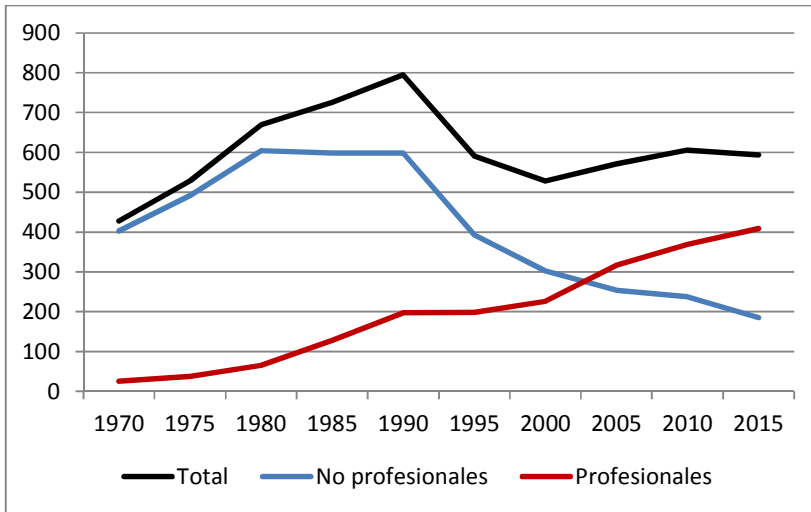


## INGRESOS Y EGRESOS POR GÉNERO

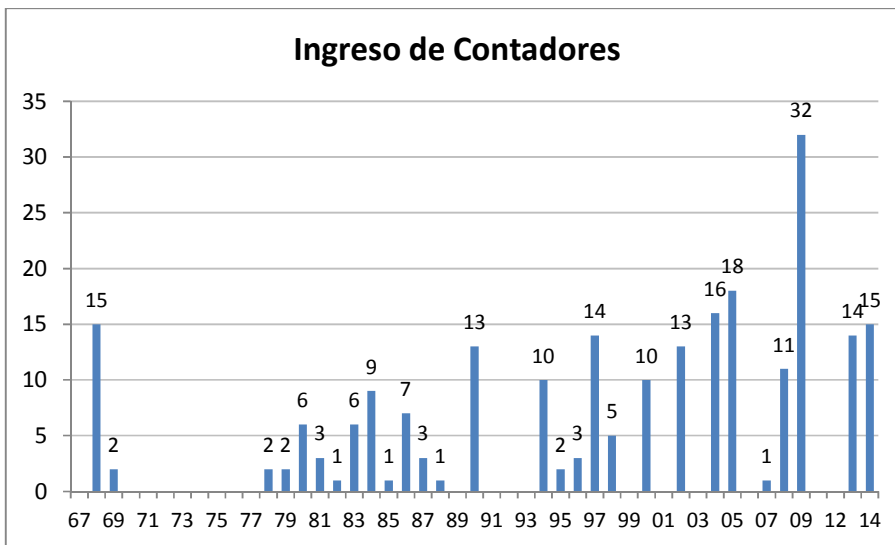


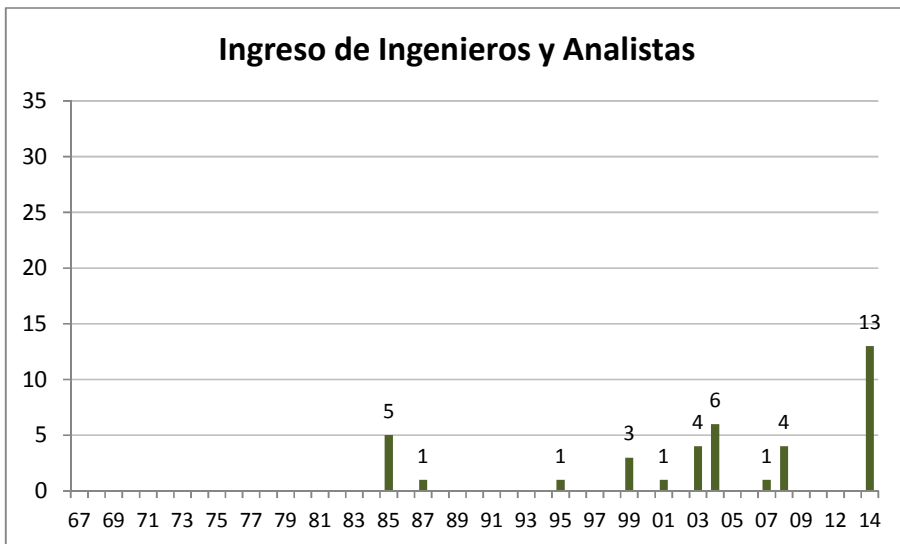
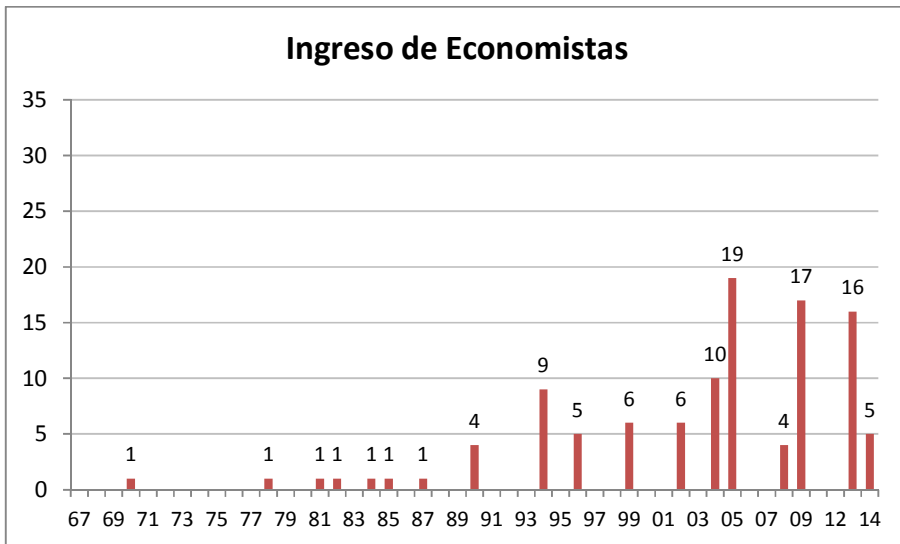


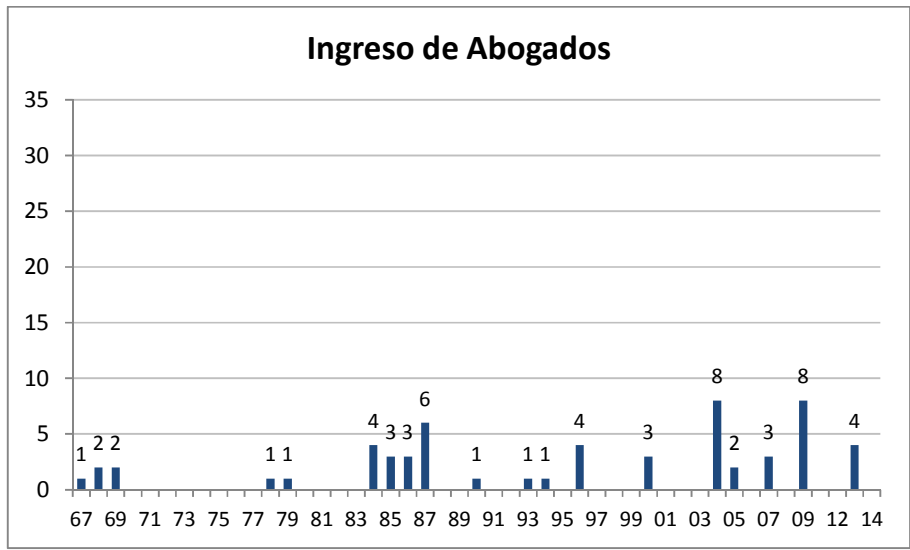
### INGRESOS DE FUNCIONARIOS PROFESIONALES Y NO PROFESIONALES



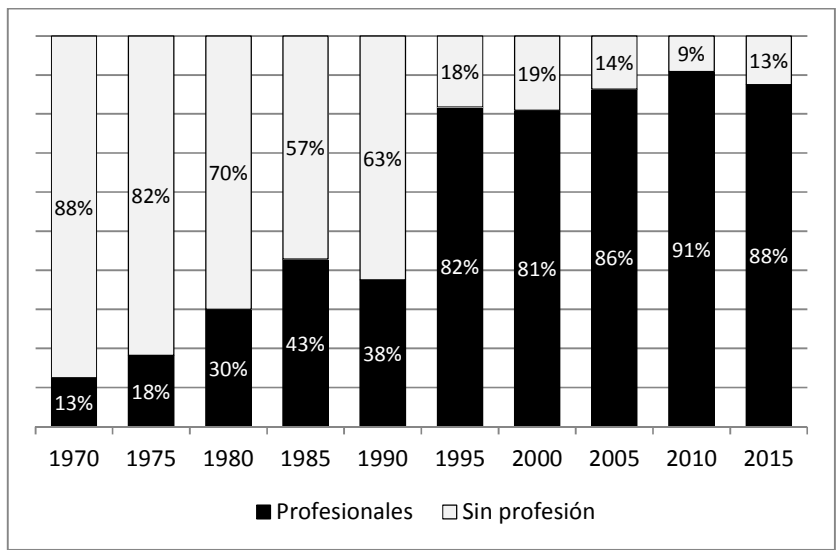
### INGRESOS Y EGRESOS POR PROFESIONES



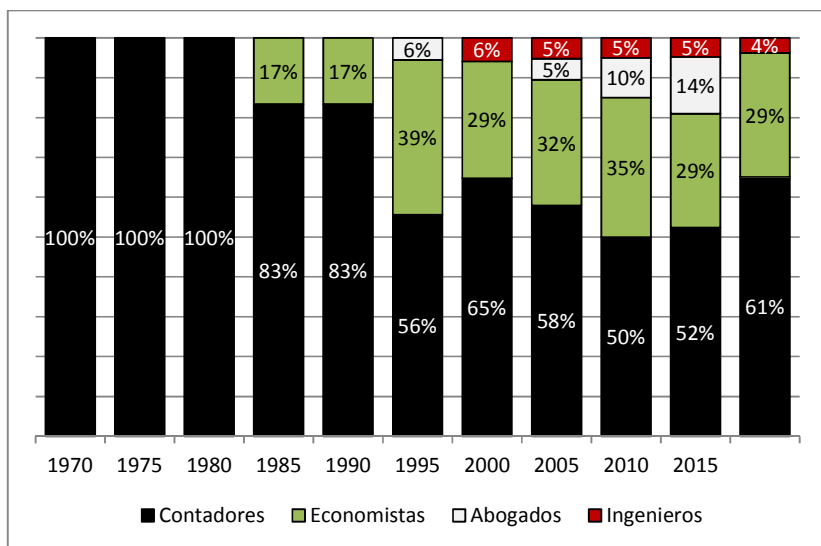




**Profesionales en cargos gerenciales**



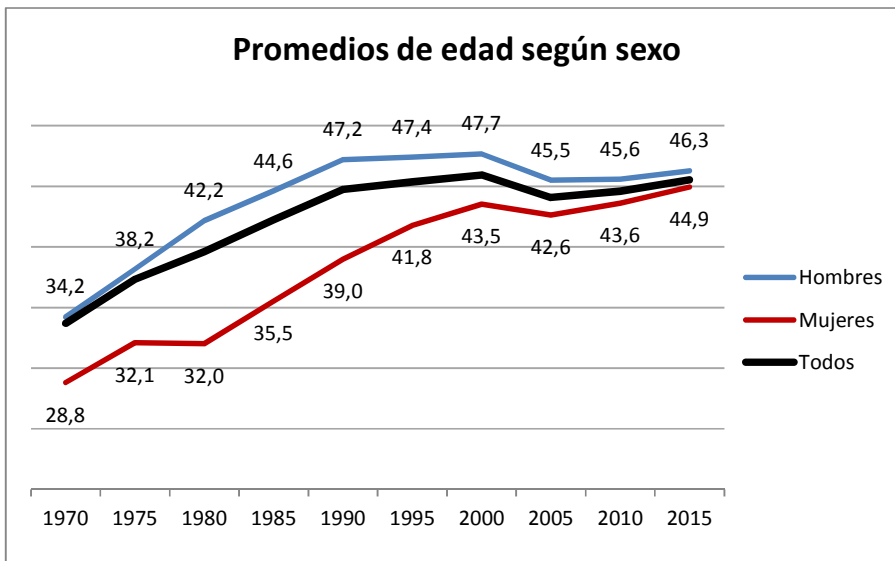
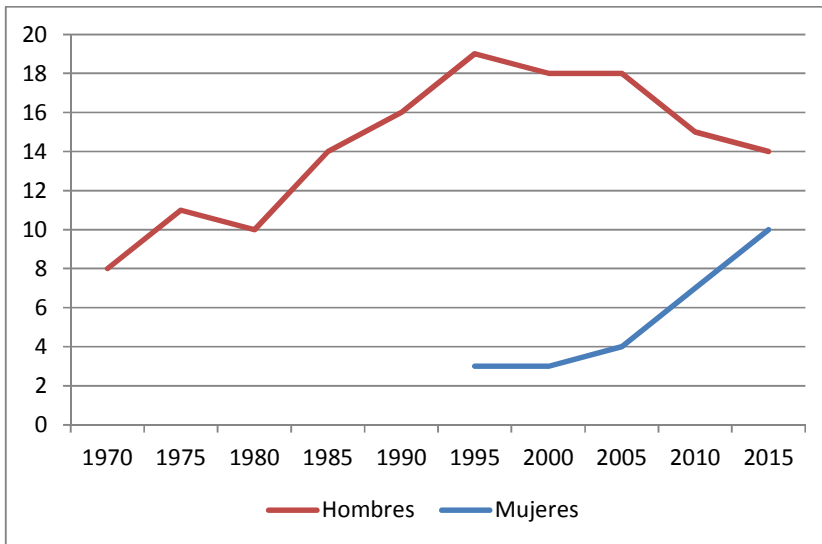
### Tipos de profesionales por cargos gerenciales



### Tabla de gerencias por profesión

Años	Sin profesión	Abogados	Contadores	Economistas	Ingenieros	Total de Gerencias
1970	7	0	1	0	0	8
1975	9	0	2	0	0	11
1980	7	0	3	0	0	10
1985	8	0	5	1	0	14
1990	10	0	5	1	0	16
1995	4	1	10	7	0	22
2000	4	0	11	5	1	21
2005	3	1	11	6	1	22
2010	2	2	10	7	1	22
2015	3	3	11	6	1	24
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>7</b>	<b>69</b>	<b>33</b>	<b>4</b>	<b>170</b>

### Gerencias por sexo



### Antigüedad en el cargo según sexo

