

# **Cumbre de Compensaciones y Beneficios Adicionales**

**Acciones y estrategias en materia de  
compensaciones.**

**Una visión del sector público**

Prof. Cr. Jorge Xavier  
Gerente de Área  
Capital Humano y Desarrollo Organizacional

Las ideas y opiniones expuestas se realizan a título personal, y no necesariamente reflejan la opinión institucional del Banco Central del Uruguay

- Banco Central del Uruguay: características generales
- Régimen general de compensaciones
- Inversión en capacitación
- Metas de mejora de gestión
- Sistema de evaluación de desempeño
- Principales desafíos

- Banco Central del Uruguay: características generales
- Régimen general de compensaciones
- Inversión en capacitación
- Metas de mejora de gestión
- Sistema de evaluación de desempeño
- Principales desafíos

- Estabilidad de precios que contribuya con los objetivos de crecimiento y empleo
- Regulación del funcionamiento y la supervisión del sistema de pagos y del sistema financiero, promoviendo su solidez, solvencia, eficiencia y desarrollo

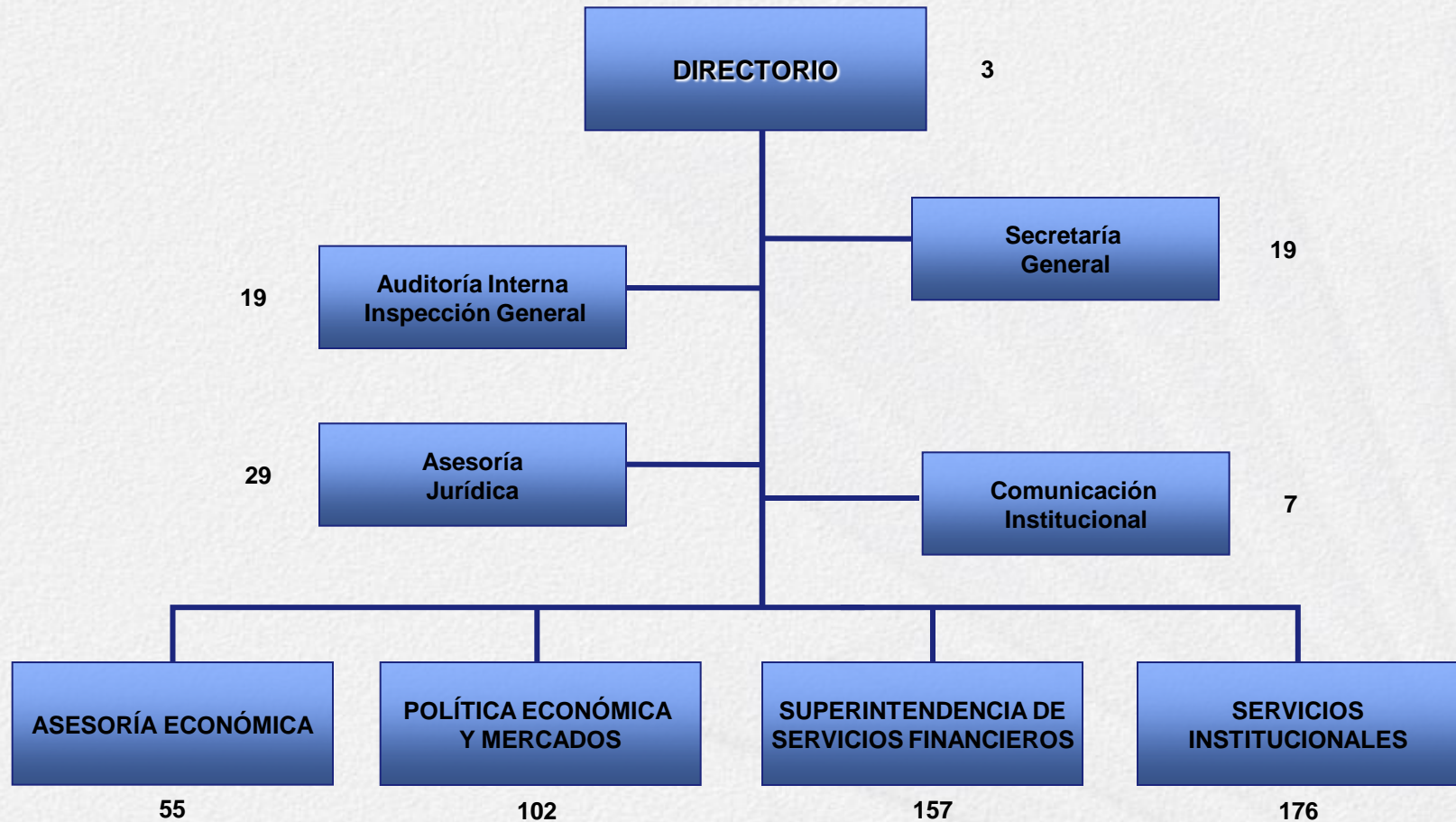
- Misión

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

- Visión

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

# Estructura organizativa



Dotación al 31.12.2010

Incluye: Personal Presupuestado, Contrato a Término, Contratos de Función Pública y funcionarios de otros organismos cumpliendo funciones en BCU. No se incluyen 11 funcionarios que se encuentran cumpliendo funciones en los Fondos de Recuperación de Patrimonio Bancario.

# Dotación de Personal



## Composición al 31 de diciembre 2010

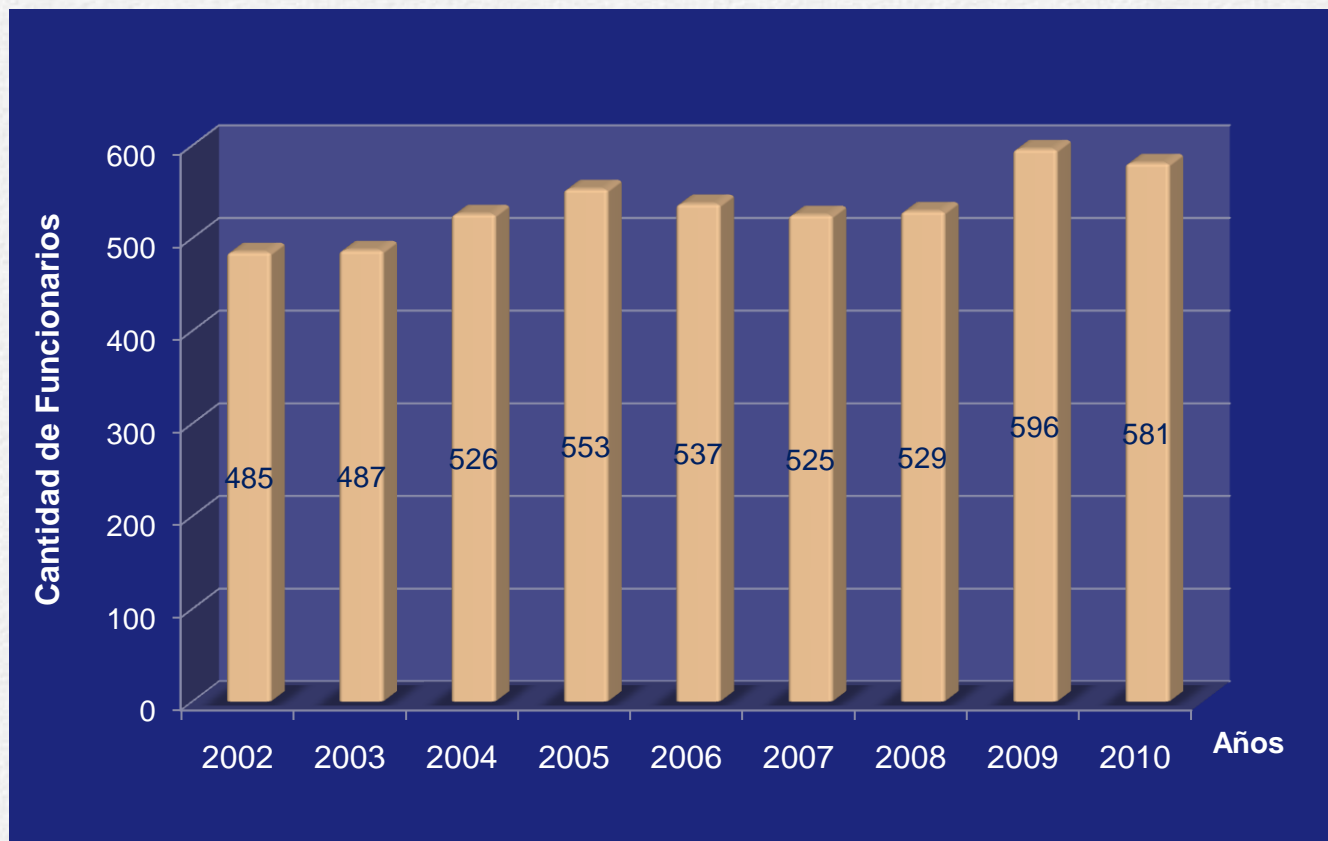
Condición	Funciones en BCU	Fuera del BCU	Total
Presupuestados	564	3**	567
Contrato de Función Pública	2	0	2
Contrato a Término Banco de Crédito	8	0	8
Otros	7*	22**	29
<b>Total</b>	<b>581</b>	<b>25</b>	<b>606</b>

\* Incluye: 3 Directores, 3 funcionarios de otros Organismos en comisión en BCU y 1 Contrato a Término

\*\* Incluye: 1 Reserva de Cargo, 22 en Comisión en Otros Organismos y 2 personas con Licencia sin Goce de Sueldo

# Evolución de la Dotación

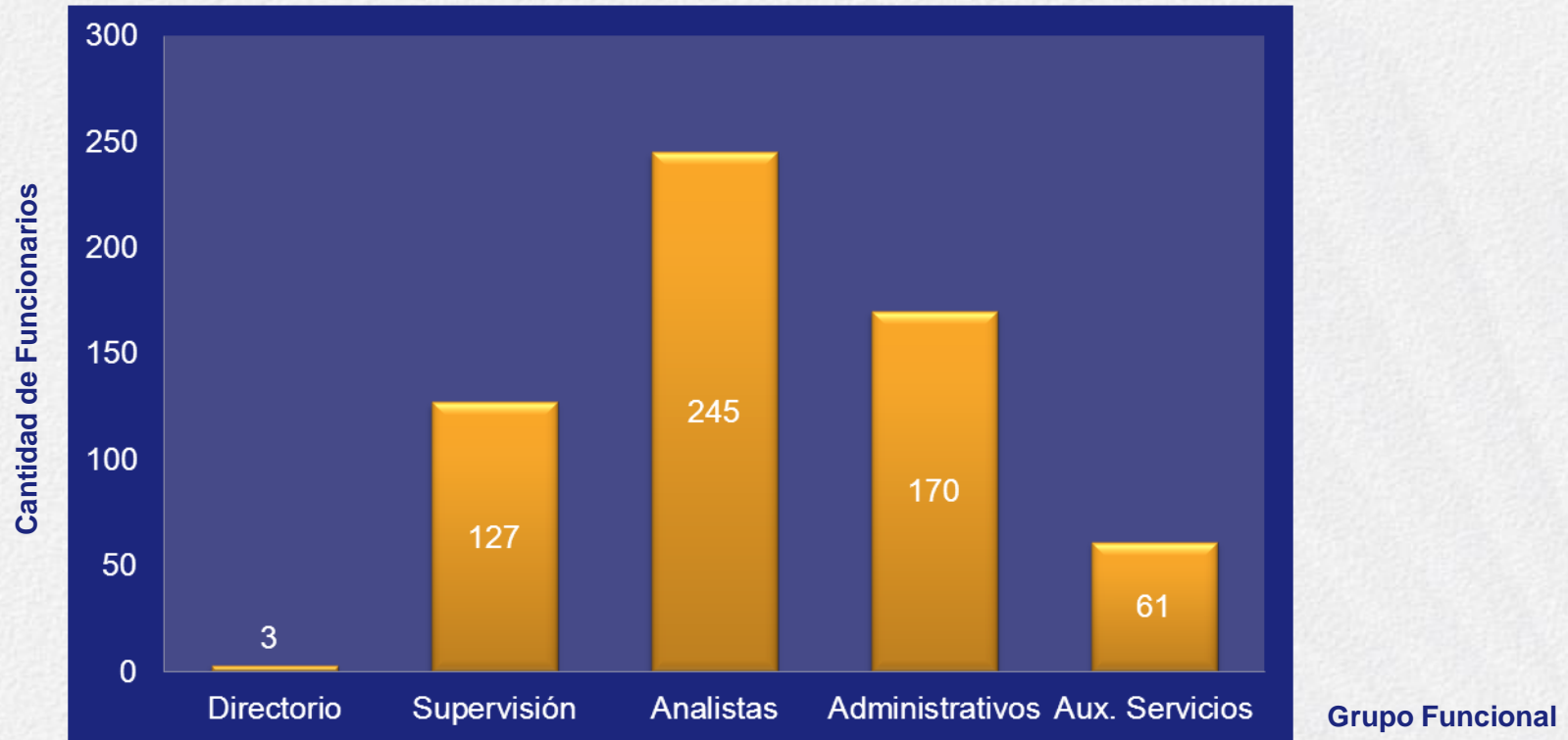
## Funcionarios con Funciones en BCU al 31/12 de cada año



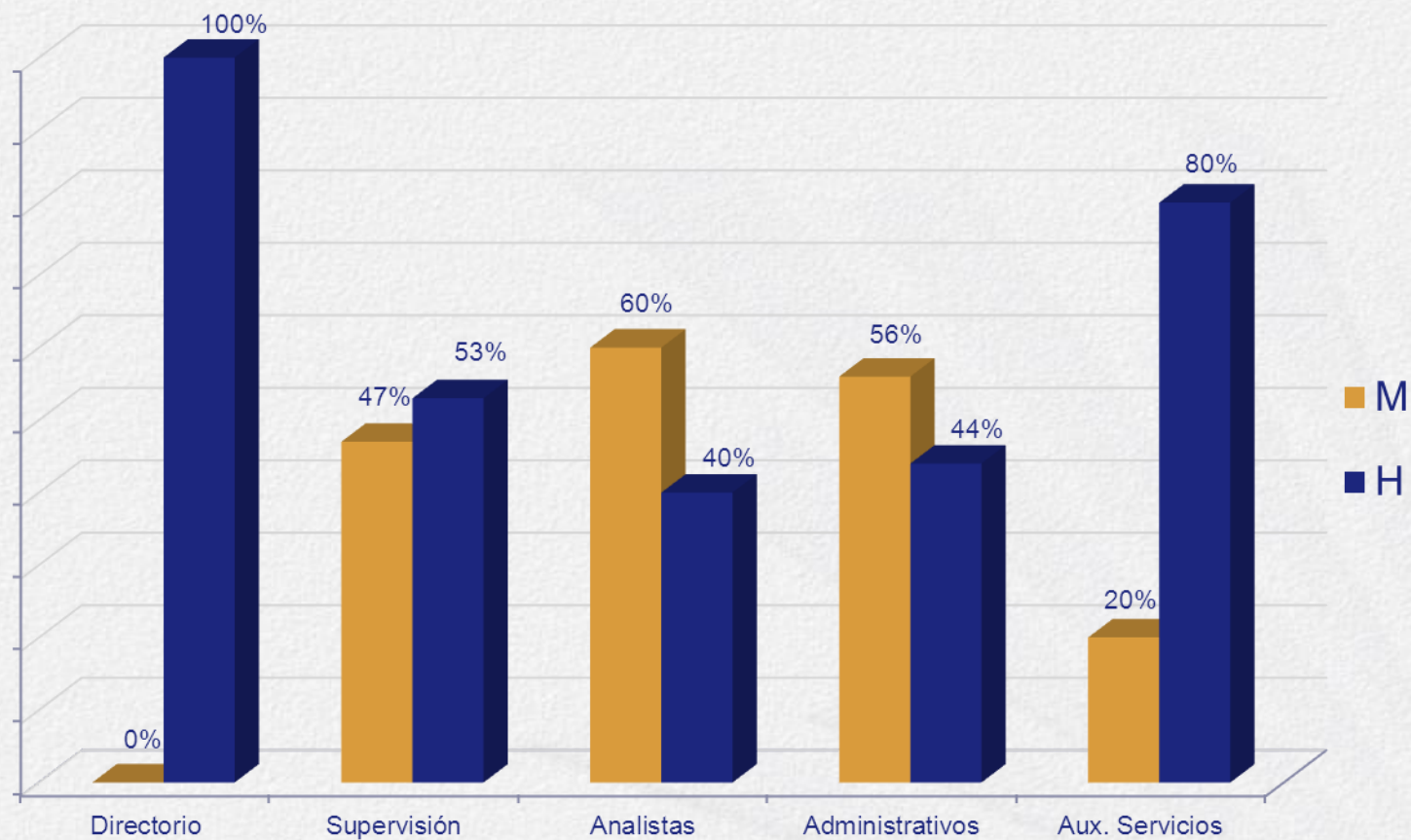


# Distribución de la Dotación

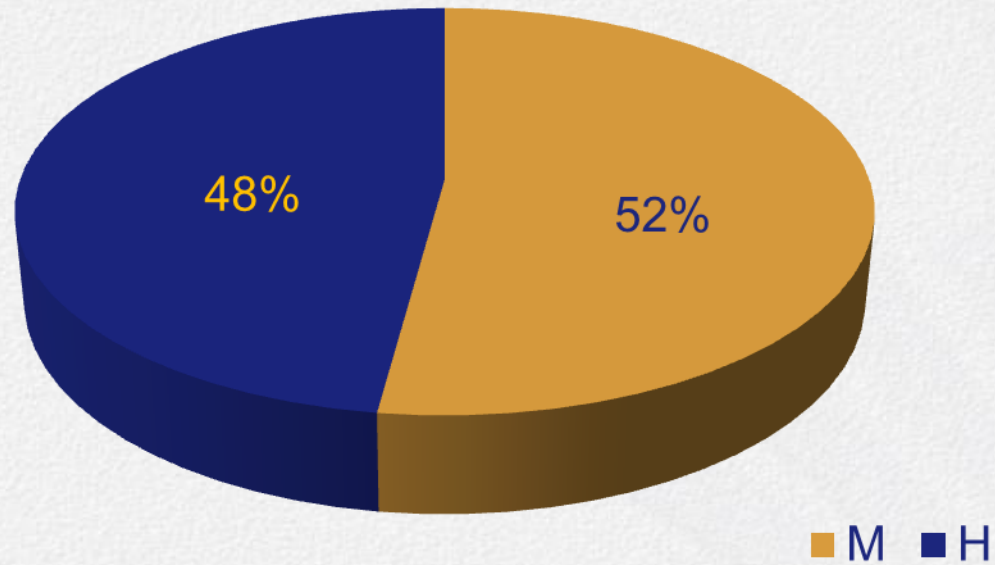
## Distribución de los Funcionarios con Funciones en BCU



# Distribución por Género y Grupo Funcional



# Distribución de la Dotación por Género



# Distribución por Edad

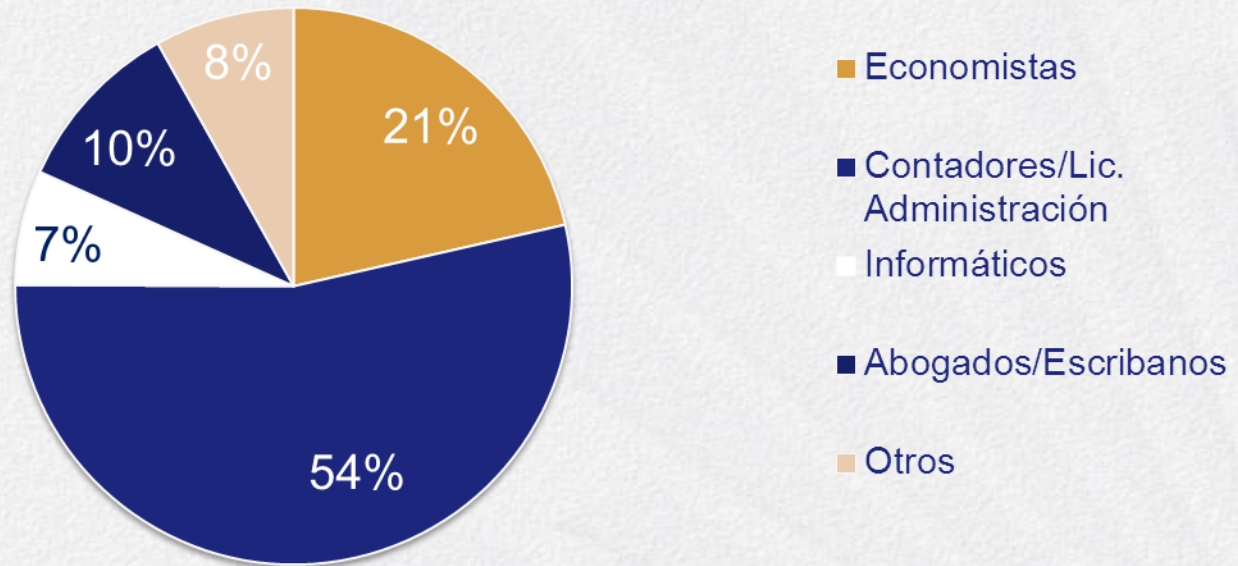
## Edad Promedio por Grupo Funcional y por Género

Grupo Funcional	Hombres	Mujeres	Promedio
Dirección	47	-	47
Supervisión	48	48	48
Analistas (Técnico-Profesional)	43	40	41
Administrativo	50	47	49
Servicios	42	38	40
Edad Promedio General	46	43	45



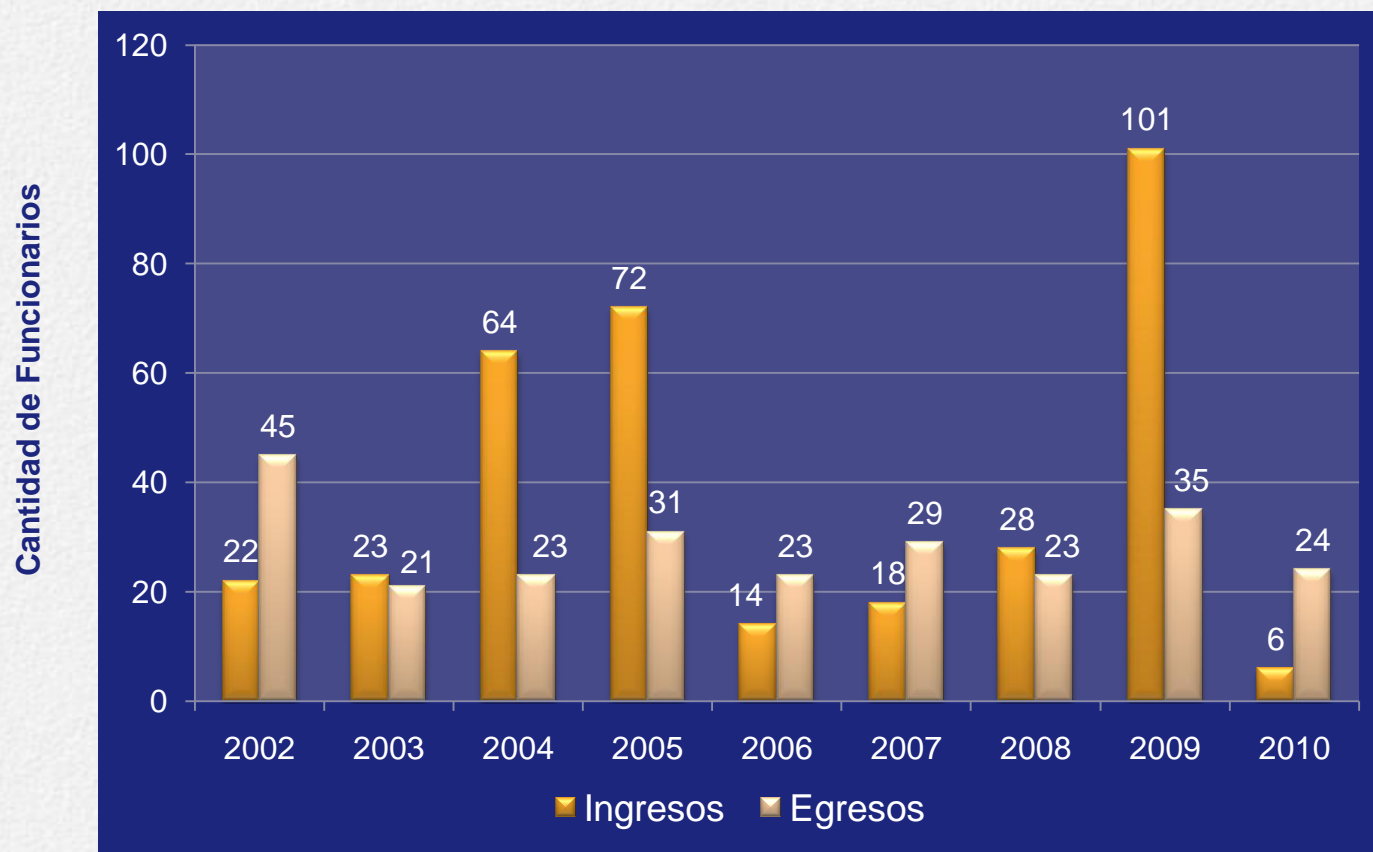
# Distribución por Formación

**Funcionarios Profesionales con funciones en BCU : 345 → 59% de la Dotación**



**Nota: Dentro de "Otros" se incluyen funcionarios con formación en Medicina, Arquitectura, Psicología, Bibliotecología, Licenciatura en Comunicación, etc.**

# Ingresos y Egresos por Año



- Banco Central del Uruguay: características generales
- Régimen general de compensaciones
- Inversión en capacitación
- Metas de mejora de gestión
- Sistema de evaluación de desempeño
- Principales desafíos

# Régimen general de compensaciones



## Remuneraciones Escala Patrón Única (Ppto. 2010)

Grupo Funcional	GEPU Básico	Corrimiento "automático"
<b>Supervisión y Dirección</b> - Gerencia - Jefatura	58 a 65 41 a 56	No
<b>Analistas (Técnico – Profesional)</b> - Analista I - Analista II - Analista III - Analista IV - Analista V	52 48 34 27 20	C/2 años, hasta GEPU inferior al nivel siguiente (tope 49)
<b>Administrativo</b> - Administrativo I - Administrativo II - Administrativo III	30 20 5	1 (o 2) grado(s) por año, tope GEPU 46 (38 años antig.)
<b>Servicios</b> - Auxiliar I - Auxiliar II - Auxiliar III	20 10 5	1 grado por año, tope GEPU 40 (35 años antig.)

GEPU: Grado Escala Patrón Única

Corrimiento "automático": grados de avance en la EPU, con calificación "habilitante"



# Régimen general de compensaciones



## Remuneraciones Escala Patrón Única (Mitos y realidades)

Datos al 31.12.2010

Grupo Funcional	GEPU Básico	GEPU Promedio	Edad Promedio	Cantidad
Supervisión y Dirección	41 a 65	55	48	126
Analistas (Técnico – Profesional)	20 a 52	36	41	243
Administrativo	5 a 30	32	49	174
Servicios	5 a 20	16	41	53
<b>Total BCU</b>	<b>5 a 65</b>	<b>37</b>	<b>45</b>	<b>596</b>

GEPU: Grado Escala Patrón Única

## Remuneraciones Escala Patrón Única (Mitos y realidades)

- Escala Patrón Única, aunque haya sido pensada originalmente como un “sistema de remuneraciones”, presenta distorsiones.
- Niveles de remuneración reflejan distintas “relaciones de poder” fruto de las diferentes capacidades negociadoras, en momentos históricos distintos, que se fueron recogiendo en los textos de convenios.
- “Corrimiento automático” premia la permanencia en el cargo -con desempeño “habilitante”-, generando aumentos en niveles de remuneración que distorsionan cualquier carrera racional, generando incentivos “perversos”
- Homogénea para todo el sector bancario, no resulta apropiada para un “banco central”

- Banco Central del Uruguay: características generales
- Régimen general de compensaciones
- Inversión en capacitación
- Metas de mejora de gestión
- Sistema de evaluación de desempeño
- Principales desafíos

# Inversión Anual en Capacitación - 2010



## Montos por Línea de Reporte (miles de \$)

Línea de Reporte	BCU	Otros	Total	%
Sup Serv. Financieros	2.258	2.063	4.321	40,4
Pol. Econ y Mercados	1.740	899	2.639	24,6
Asesoría Económica	771	319	1.090	10,2
Serv. Institucionales	1.410	178	1.588	14,8
Secretaría General	136	-	136	1,3
Asesoría Jurídica	328	157	485	4,5
Auditoría Interna I.G.	302	149	451	4,2
<b>TOTALES</b>	<b>6.945</b>	<b>3.765</b>	<b>10.710</b>	<b>100,0</b>

HORAS PROMEDIO POR FUNCIONARIO CAPACITADO

- CAPACITACIÓN ESPECÍFICA

- CAPACITACIÓN HORIZONTAL

63,0

54,0

34,3

# Inversión Anual en Capacitación

## Evaluación PAC 2010

- Ejecución del Plan, alcanzó 91% del monto presupuestado
- Actividades referidas al desarrollo de capacidades y competencias en línea con objetivos estratégicos definidos a nivel institucional (75% de la inversión, en áreas sustanciales del BCU)
- Combinación de instancias presenciales y a distancia, abarcando actividades de actualización y perfeccionamiento individuales y colectivas, especializaciones a nivel de posgrado y pasantías mediante acuerdos de cooperación con otros organismos
- Grado de penetración: 70% (416 funcionarios, 977 plazas de capacitación)
- Selección de participantes
  - Cubrir necesidades de desarrollo de competencias en cuadros funcionales ingresados en el último tiempo, buscando nivelar y alinear los respectivos desempeños a las exigencias institucionales
  - Actualizar y fortalecer competencias de cargos técnicos y de supervisión
  - Formación específica destinada a funcionarios que accedieron a cargos de jefatura en 2009 y 2010 (gestión de RRHH, planificación y control de gestión, comunicación, gestión de proyectos)

- Banco Central del Uruguay: características generales
- Régimen general de compensaciones
- Inversión en capacitación
- **Metas de mejora de gestión**
- Sistema de evaluación de desempeño
- Principales desafíos

# Metas de Mejora de Gestión

- Convenio salarial de 19.12.2007: partida anual complementaria (100% de un salario), sujeta al cumplimiento de metas de mejora de gestión.
- Fijadas por Directorio, revisadas por OPP y con sistema de remuneración comunicado al Tribunal de Cuentas de la República.
- Para cada Servicio (incluyendo a Directorio), 50% por “metas institucionales” y 50% por “metas sectoriales”.
- Metas institucionales 2010:
  - Alinear mediana de expectativas de mercado con el objetivo de inflación definido por el Comité de Coordinación Macroeconómica
  - Implementar control de gestión del Plan Estratégico, potenciándolo como herramienta de gestión institucional
  - Aprobar Código de Ética del BCU

# Metas de Mejora de Gestión



## Grado de cumplimiento año 2010

SERVICIO	CANT. METAS SECTORIALES	% CUMPLIM. GLOBAL
Directorio	25 (Todas)	79.60%
Superintendencia Servicios Financieros	7	90%
Asesoría Económica	3	90%
Política Económica y Mercados	5	90%
Servicios Institucionales	5	89.50%
Asesoría Jurídica	1	87.50%
Auditoría Interna Inspección General	2	90%
Secretaría General	1	90%
Depto. Comunicación Institucional	1	85%



- Banco Central del Uruguay: características generales
- Régimen general de compensaciones
- Inversión en capacitación
- Metas de mejora de gestión
- Sistema de evaluación de desempeño
- Principales desafíos

- **Método de Evaluación**

Los Objetivos y las Competencias son la base para la Evaluación del Desempeño.

**Objetivos + Competencias**

- **Modalidad**

**Autoevaluación  
+  
Evaluación del Supervisor Inmediato**

- **Objetivos de desempeño**

Planificación de Objetivos			
Objetivos Sectoriales	Metas	Autoevaluación	Evaluación

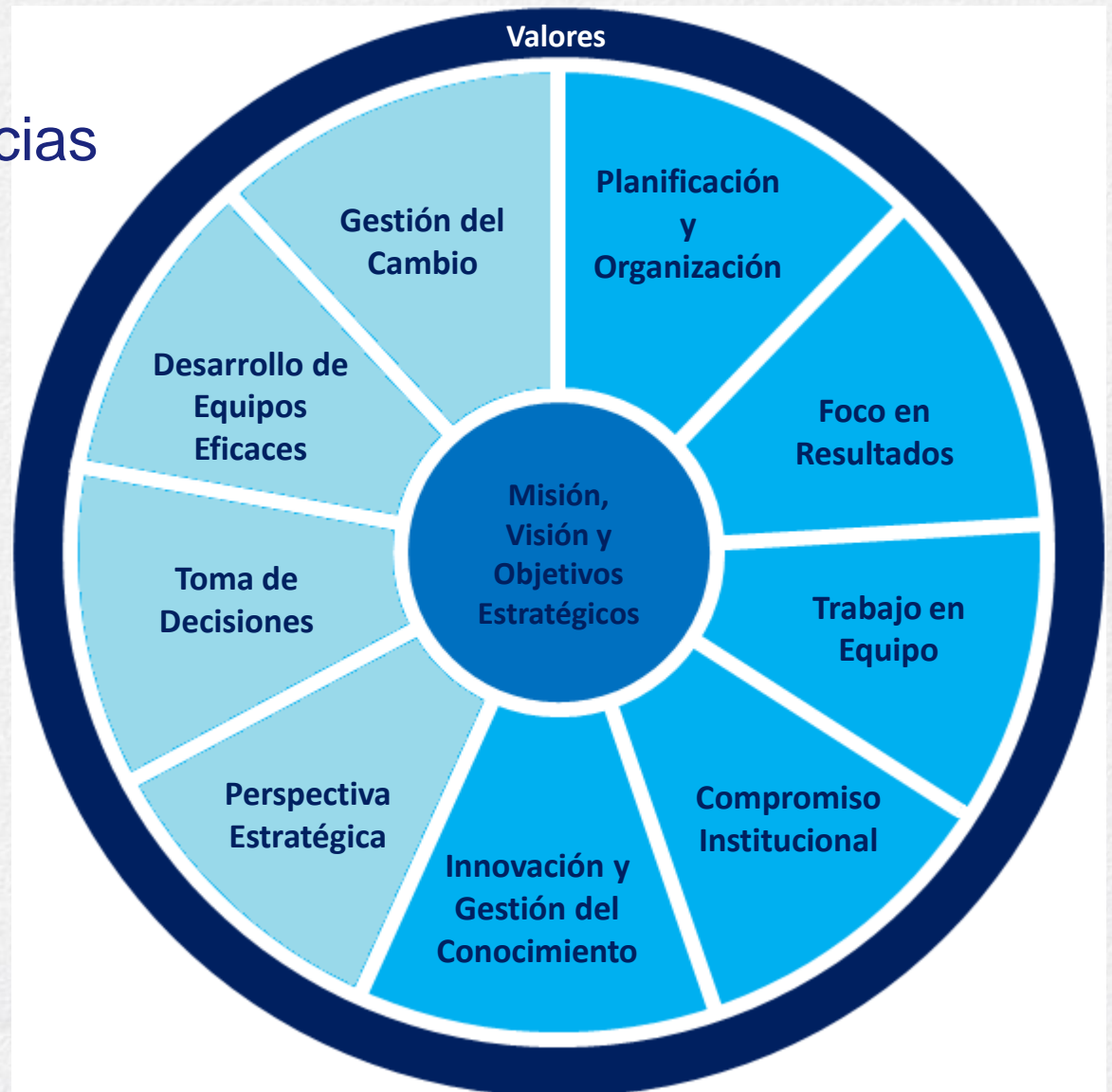
## •Nuestras Competencias

### Organizacionales (5)

### Liderazgo (4)

- Se basan en los objetivos estratégicos y valores institucionales del Banco.

- Se describen las competencias, los comportamientos asociados y los niveles de dominio, y se define el Mapa de Dominio por cargo.



- Banco Central del Uruguay: características generales
- Régimen general de compensaciones
- Inversión en capacitación
- Metas de mejora de gestión
- Sistema de evaluación de desempeño
- Principales desafíos

# Principales desafíos

- Gestión de una organización basada en talentos, con normas de la función pública
  - ¿Remuneraciones acordes con las demandas del mercado laboral? Dificultades para incorporar profesionales (Informáticos, Economistas)
  - Capacidad de retención, desarrollo y promoción de talentos
- Llamados a cargos de ascenso en escalafón de analistas (profesional), previa definición de perfiles funcionales basados en competencias
- Acuerdo MEF, ONSC, OPP, MTSS y Bancos Oficiales con AEBU (02.03.11):
  - Revisión de las escalas de corrimiento automático dentro de la EPU
  - Perfeccionar el sistema de remuneración variable, basado en el cumplimiento de metas personales, grupales e institucionales
- Incorporación de metas que impliquen la consecución de resultados, más que el cumplimiento de actividades
- Incorporación de indicadores individuales basados en el desempeño, que complementen los indicadores institucionales y sectoriales
- Profundizar instancias de formación, brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, en línea con las capacidades requeridas por el BCU para el cumplimiento de sus finalidades