

## **UNIDAD EJECUTORA 001 – DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA**

### **AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS TRAZADAS PARA 2007**

Durante el año 2007 se han alcanzado logros importantes en cuanto a la reorganización de la Unidad, a consolidar durante el ejercicio 2008. Los principales logros en el fortalecimiento de la gestión abarcan:

**Proyectos de mejora** – El llamado a presentación de proyectos de mejora de la gestión, dio por resultado la aceptación de cinco proyectos referentes a: pago de sentencias judiciales, mejora de información en registros funcionales y la creación de un boletín institucional.

**Dirección de Administración** – Se realizó el llamado abierto y el proceso de selección para cubrir la función de Alta Especialización de nivel gerencial, la incorporación se efectivizará durante el mes de enero de 2008.

En el marco del proceso de mejora continua de la gestión de la DGS, se espera culminar durante el año 2008 la descripción de los procesos y procedimientos, que tuvo inicio en 2007 en el marco de un convenio de asesoría con LATU sistemas y que abarca la totalidad del área de administración.

**Área de Informática** – Se realizó el llamado abierto y la selección de la función de Alta Especialización técnica en informática. También se atendió el fortalecimiento de la dotación que en 2005 se limitaba a un único técnico en la materia. Se continuará durante el 2008 el fortalecimiento de la gestión del área y de la unidad de compras.

Con relación al equipamiento informático de la Dirección se realizó el relevamiento del equipamiento asignado y de las necesidades de cada área, a los equipos ya incorporados durante 2007 se incorporará equipamiento nuevo y mejorando los actuales.

Se incorporaron aplicaciones, software de seguridad y se mejoraron los servicios que se ofrecen a través de la red, por ej. :Bloomberg en Unidad de Deuda, Memory, software de seguridad (antivirus y antispyware); aumentode capacidad de almacenamiento en discos de red,mejora en la conexión a internet; apoyo a diferentes áreas: conexión de la Oficina de Cuentas Personales al BPS, sistema de reloj, procesamiento de datos, para la Oficina de Registro y Control - RRHH, talleres y seminarios, dictado de curso de

Lotus, compras de hardware, software y proyectos, representación de la DGS en diferentes comisiones y proyectos de ley; mejora de la imagen de la web del MEF y de las Unidades de Compra

Se creó un espacio de información (infoDGS) que estará disponible en los primeros días del 2008.

**Dirección de Recursos Humanos** - Las actividades de capacitación han sido múltiples, abarcando seminarios y talleres dirigidos al fortalecimiento de mandos medios, de atención al público y seguridad, así como la actualización de conocimientos en programas informáticos. Se han iniciado la coordinación con sectores de recursos humanos de las restantes unidades ejecutoras del Inciso. Se está en etapa de culminación del proceso de detección de necesidades de capacitación del Inciso en su conjunto, dicho proceso fue realizado con el apoyo de la Escuela de Funcionarios de la ONSC.

Se ha elaborado un censo de funcionarios de la Dirección General de Secretaría.

Se consolidará durante los tres primeros meses de 2008 el proceso de reestructura interna que desde el inicio de la actual gestión tuviera su expresión en diferentes acciones tomadas durante estos tres años.

**Unidad de Apoyo al Sector Privado.**- Se creó el área de acuerdo con los cometidos asignados por la Rendición de Cuentas, dotándola de espacio físico y recursos humanos para el inicio de sus actividades.

### **Asesoría Jurídica**

Durante el año 2007 se avanzó en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- El **rediseño de procedimientos administrativos**, considerado objetivo principal implicó modificaciones en los trámites internos de esta unidad de trabajo y en la coordinación con otras unidades para su logro, lo que implicó la obtención de buenos resultados, se dotó a los sectores de información sistematizada de distintos temas a fin de mejorar los tiempos de respuesta habiendo reducido sensiblemente los tiempos de respuesta.

- Racionalizar el procedimiento administrativo de pago de sentencias contra el Estado, logrando reducir los costos y tiempos de trámite, así como

intensificar el control de los oficios remitidos por el Poder Judicial. Con la iniciativa respecto a la capitalización de intereses contra el Estado aprobada por Rendición de Cuentas se dio marco para racionalizar los resultados y pago de sentencias.

- Incorporación de **nuevas temáticas**: contratos de comodato de inmuebles provenientes de la liquidación de patrimonios bancarios, la constitución de fideicomisos, asesoramiento a UCA y UCAMAE.

- En el **sector administrativo** se incorporó un subjefe, fortaleciéndose la gestión administrativa con buenos resultados .Se ahorró papel por la asignación de una impresora doble faz.

- Se formó una **Comisión Técnica Permanente** que tiene por objetivo la puesta en común y el intercambio entre la Dirección y los asesores que se encuentran afectados a las distintas temáticas de asesoramiento jurídico de la totalidad de la Secretaría. Se trata de la generación de un ámbito de intercambio y de conocimiento, propendiendo a una profunda coordinación y elaboración de planes en el corto plazo.

Durante 2008 el aspecto que se considera primordial es trabajar es la capacitación, iniciándose un cronograma de charlas a cargo de los especialistas propios de la Unidad Ejecutora así como de otros asesores cuya participación e invitación vaya siendo valorada como prioritaria a efectos de la actualización de todos los abogados y escribanos de la Asesoría.

La incorporación de técnicos mediante llamado a concurso que se hará efectiva durante los primeros meses del año 2008, será herramienta fundamental para consolidar los procesos iniciados

### **Asesoría Macroeconómica y Financiera**

Durante el año 2007 se continuó trabajando activamente para cumplir el objetivo de **Responsabilidad Fiscal** trazado por este Ministerio. En este sentido se mantuvo la consolidación fiscal lograda en los dos años precedentes, cumpliéndose nuevamente con las metas fiscales establecidas y realizándose una minuciosa programación financiera que se vio reflejada en la Rendición de Cuentas 2006. A través de la misma no sólo se respetaron los equilibrios logrados sino que se abrieron nuevos espacios fiscales que se destinaron a atender la emergencia social, a brindar mayores recursos a la

educación, a fortalecer el gasto en seguridad ciudadana, a mejorar la atención de la salud de los uruguayos y a aumentar la inversión pública.

En lo que respecta al **Manejo de la Deuda Pública**, se continuó realizando un manejo profesional a través de la Unidad de Gestión de Deuda creada en esta administración. En el 2007, además de mantener la deuda en una senda sustentable, se aseguraron fondos que permiten reducir significativamente las necesidades de financiamiento hasta el 2012, se avanzó significativamente en la desdolarización de la deuda y se realizó operación de recompra voluntaria de deuda soberana.

En materia de **precios** en el año 2007 la Asesoría trabajó en el diseño de medidas fiscales para combatir la inflación al tiempo que participó en las pautas generales que se utilizaron en los Consejos de Salarios.

En cuanto a las **reformas estructurales**, esta Asesoría tuvo en el 2007 una activa participación en la Reforma de la Salud, en el nuevo régimen de Asignaciones Familiares, en la Ley de Competencia y de Bancarrota, en un nuevo relacionamiento con los Gobiernos Departamentales; se avanzó en la reforma de la caja bancaria y se espera en breve estar presentando un proyecto de ley.

En lo que refiere a **aspectos Presupuestales** del Gobierno Central, en el 2007 se continuó trabajando intensamente con los incisos en la planificación de la ejecución presupuestal y de las necesidades de caja de los mismos, lo que implicó un ordenamiento del relacionamiento financiero con los incisos. En cuanto a las empresas públicas, se realizó una programación y seguimiento de los programas financieros y presupuestos de las mismas en coordinación con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Finalmente en el 2007 las deudas con los proveedores así como otros compromisos pendientes se abatieron fuertemente resultado del eficiente manejo presupuestal y financiero.

### **Asesoría Política Comercial**

Se continuó en el año 2007 con el fortalecimiento institucional de la Asesoría de Política Comercial, en particular:

- la implementación de una nueva estructura en tres áreas: Instrumentos de Política Comercial, Asesoramiento Jurídico e Inserción Económica Internacional;

- la capacitación de los profesionales en diversos cursos, talleres y seminarios, para lo que se contó, entre otros, con cooperaciones técnicas administradas por el BID y el Banco Mundial;

- el inicio de la conformación de una Unidad de Origen, en términos de infraestructura física y personal.

En materia de **negociación internacional** cabe destacar la participación de la Asesoría en:

- la definición e impulso de modificaciones en el proceso de integración del MERCOSUR, en materia de acceso a mercados regionales, políticas públicas que distorsionan el comercio y la localización de inversiones, y la flexibilidad en la negociación con terceros;

- las negociaciones en los diversos ámbitos del MERCOSUR dada la calidad del MEF de miembro titular del Consejo Mercado Común, Grupo Mercado Común y Comisión de Comercio;

- los procesos de controversias, principalmente, en el ámbito regional;

- la Comisión Administradora del Tratado de Libre Comercio Uruguay-México y la negociación en curso de los capítulos pendientes (servicios y contratación pública);

- la coordinación de los trabajos del Acuerdo Marco de Comercio e Inversión con los Estados Unidos de América (TIFA), que tuvo una reunión de su Consejo en el mes de abril, y dos reuniones de coordinadores a lo largo del resto del año;

- las negociaciones multilaterales de la Ronda de Doha;

- la profundización de los acuerdos comerciales con Chile;

- otras Comisiones Bilaterales (Argentina, Brasil, UE, China, etc).

En lo relativo a la Administración de Instrumentos de Política Comercial se han continuado los trabajos sistemáticos en los diversos ámbitos: aranceles, reglas de origen, facilitación de comercio, regímenes especiales de importación, regímenes promocionales, etc..

### **Asesoría Tributaria**

Se han realizado diversas tareas en materia tributaria y de política fiscal a lo largo del año 2007, en particular por lo que significa acompañar los cambios instrumentados a través del Nuevo Sistema Tributario:

- La tarea más extensa y destacada, en el plano de la tributación interna, ha sido la participación en la implementación de la **Reforma Tributaria**. Ello ha significado la redacción de proyectos de ley, decretos y resoluciones, atender consultas, confeccionar informes, responder en distintos ámbitos sobre las interrogantes que el Nuevo Sistema Tributario planteaba, exponer ante distintos públicos sobre el mismo a efectos de facilitar su comprensión, asegurando una satisfactoria instrumentación posterior.

- En el plano **internacional** se inició y culminó la negociación para renovar el Tratado para Evitar la Doble Tributación con Alemania. Con el mismo objetivo se concluyó la 1ª ronda de las negociaciones con Chile.

Para el año 2008 se continuará en la misma línea de objetivos. Estableciendo como prioritarios el perfeccionamiento de la reglamentación de la Reforma Tributaria, la capacitación al funcionariado de la DGI en materia tributaria, la culminación del Tratado referido con Chile y el comienzo de las negociaciones de otros tratados tributarios con países de interés.

### **Unidad Centralizada de Adquisición de Alimentos**

Los resultados de la gestión de la UCAA en el año 2007, son expuestos desde los siguientes puntos de vista:

- **Resultados Económicos** (1) Las compras a través de la UCAA no tienen carácter obligatorio, si bien se adquieren aquellos alimentos o servicios de alimentación de mayor peso económico y donde se entiende que la centralización deriva en beneficios claros de mejora de precios y suministros. Durante el ejercicio 2007 la UCAA ha comprometido la adquisición de aproximadamente 21 mil toneladas de alimentos, por la suma de \$ 617:700.000 y 244 mil tickets de alimentación, por la suma de \$ 278:000.000. Esta compra centralizada supera el 50 % de las compras de alimentos que realizan sus organismos integrantes, siendo el de mayor participación el Instituto Nacional de Alimentación. En cuanto a los precios de adquisición, el ahorro promedio con respecto a los precios de mercado minorista se estima en el 40%.

(1) Las cifras referidas en el presente informe son primarias, por encontrarse en etapa de verificación en el sistema UCAA la información referida a los meses de noviembre y diciembre de 2007.

- **Mejora de gestión.** Las mejoras obtenidas están básicamente referidas a proyectos en curso, desarrollos informáticos, actividades de implementación de Convenios a suscribir con distintos Organismos y a la sistemática capacitación efectuada a los clientes de la UCAA por parte del equipo de trabajo. En lo que refiere a proyectos en curso, en el 2007 se inició la implementación de proyectos de apoyo a la gestión, con una donación del BID y un préstamo del Banco Mundial. Respecto de herramientas informáticas, se inició el desarrollo del software de calificación técnica y registro de proveedores y el desarrollo del sitio web. Se realizaron actividades tendientes a la suscripción de los siguientes Convenios: LATU, referido al desarrollo e implantación del Sistema de Gestión de Calidad, orientado a la instancia de calificación técnica y recepción de alimentos y de asistencia técnica con la Facultad de Química y de Derecho

- **Metas y Plan de Acción.** Ante la fusión de la UCAA con la UCAMAE, a partir del 1/1/2008, integrando el órgano UCA, las principales metas propuestas son:

- El diseño de la estructura organizativa de la UCA, a partir de su creación como Organismo desconcentrado del Poder Ejecutivo
- La revisión de los procedimientos de compra, según los distintos tipos de bienes
- El diseño de su soporte informático para la gestión de compra
- El fortalecimiento de la UCAA en relación a recursos materiales y humanos

Por último, cabe destacar el inicio del proceso de fusión junto a la UCAMAE que hasta el mes de mayo de 2007 se encontraba bajo la órbita de la Contaduría General de la Nación. A partir de enero de 2008 la gestión de las compras centralizadas de alimentos y medicamentos se hará en la órbita de la UCA (Unidad Centralizada de Adquisiciones) tal como lo dispuso la Rendición de Cuentas correspondiente al año 2006.

#### **Unidad Centralizada de Adquisiciones de Medicamentos y Afines del Estado (UCAMAE)**

- **Resultados Económicos** Durante el ejercicio 2007 la UCAMAE ha comprometido la adquisición de aproximadamente 3.500 ítems referidos a medicamentos, oxígeno, materias primas y estudios médicos, por la suma de \$ 1796:600.000.- para los diferentes Organismos usuarios del sistema centralizado de compra (MSP, MI, MDN, ANCAP, BPS, BSE, UR, INAU,

Intendencias Municipales). El ahorro promedio en los llamados más representativos del ejercicio en cuestión, representó un 15,6 % respecto de los precios obtenidos en los mismos procedimientos realizados en el ejercicio inmediato anterior

- **Mejora de gestión.** Están básicamente referidas a proyectos en curso y actividades de implementación de Convenios a suscribir con distintos Organismos. En lo que refiere a proyectos en curso, en el 2007 se inició la implementación de proyectos de apoyo a la gestión, con una donación del BID y un préstamo del Banco Mundial. Respecto de herramientas informáticas, se inició el desarrollo del software de calificación técnica y registro de proveedores y el desarrollo del sitio web. Se realizaron actividades tendientes a la suscripción de los siguientes Convenios de Asistencia Técnica con las Facultades de Química y Derecho

- **Metas y Plan de Acción.** Ante la fusión de la UCAMAE con la UCAA, a partir del 1/1/2008, integrando el órgano UCA, las principales metas propuestas son: diseño de la estructura organizativa de la UCA, a partir de su creación como Órgano desconcentrado del Poder Ejecutivo; revisión de los procedimientos de compra, según los distintos tipos de bienes, diseño de un soporte informático para la gestión de compra y el fortalecimiento de la UCA en relación a recursos materiales y humanos

### **PROYECTOS DE LEYES Y DECRETOS CON INICIATIVA DE ESTE MINISTERIO**

Se elevaron las siguientes leyes: liquidación instituciones financieras, exoneración aportes jubilatorios, productores agropecuarios (Fideicomiso), modificación del IMESI y exoneración de contribución inmobiliaria rural; así como 173 decretos referente a por ej. a: IMESI bebidas y cigarrillos, régimen de devolución de impuestos indirectos a las exportaciones, decreto reglamentario a las inversiones, unidades reajustables mensuales, exoneración de la carne ovina, actualización de los precios de arrendamiento, aprobación presupuesto operativo BCU, compra de Deuda hasta U\$S 500.000, actualización de los montos de los impuestos judiciales, actualización de los precios del timbre de registro de testamento.-



## **UNIDAD EJECUTORA 002-CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN**

### **AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS TRAZADAS PARA 2007**

- Seminario Técnico sobre el Ente Contable y su relevancia en el tratamiento de la información. Más de 150 participantes de todos los Organismos del Presupuesto Nacional y la Cátedra.
- Publicaciones: “Análisis del Financiamiento – 1963 – 2006”, “Evolución del Gasto Presupuestal – 1961 – 2005”
- Homenaje a Mario Benedetti, como ex funcionario en el marco del primer aniversario de la INTRANET de CGN
- Dos cursos de Metodología Marco Lógico de un mes para mandos medios (50).
- Sistema de Información sobre la Ejecución de Proyectos BID, con la participación de BID y Tribunal de Cuentas (SIS PRO BID)
- Modificaciones en todos los subsistemas del SIIF por impacto de la Reforma Tributaria, Reforma de la Salud (ASSE), etc.
- Desarrollo de los módulos de Funcionario, Organización y Liquidación de haberes del Sistema de Gestión Humana.
- La División Control Presupuestario produjo 3.000 informes, de los cuales aproximadamente el 56 %, 1.672 informes por las Contadurías Centrales, y 1.328 por Asesoría de Gestión.
- Las Contadurías Centrales produjeron aprox. 189.500 acciones, en su mayoría corresponden a la intervención de obligaciones (179.500, por un monto total de \$ 767.544 millones de pesos uruguayos).
- Asesoramiento en temas de derecho constitucional, administrativo, financiero y presupuestal en el período: 290 dictámenes e informes en expedientes o refrendos y 107 consultas escritas.
- Se participó en el proceso de elaboración de la Ley de Rendición de Cuentas 2006.
- Grupo de Trabajo conjunto OPP, ONSC, y CGN sobre "Simplificación Objetos del Gasto"; Grupo de Trabajo con la C. A.P. para proyectar artículos sobre “redistribución de funcionarios”

- 3.800 ingresos al Registro General de Proveedores.
- Actualización permanente del Banco de Datos Jurídicos incorporando 1066 documentos a la Base Juri, 934 documentos modificativos. En la base Instructivos 15 documentos
- Se estructuró una salida en línea para el control de anticipo de fondos otorgados por el MEF.
- Se requirió a División Sistemas la incorporación de la fecha de devengado en el módulo del gasto presupuestal (SEG); análisis y ajuste del módulo certificados por Reforma Tributaria
- Se realizó depuración de la deuda de TGN (obligaciones con beneficiario TGN, obligaciones que estaban pagas por otros mecanismos - sentencias, déficits, anticipos, etc.-, se caducaron obligaciones de ejercicios 2002 y 2003 (previa notificación)
- Análisis normativo y habilitación de códigos de retención y de disponibilidad financiera para implementación FONASA.
- Determinación del monto de asignación de los créditos presupuestales correspondientes a las rentas afectadas derogadas por la Reforma Tributaria y por la Ley 18.172.

## **2 - OBJETIVOS Y METAS PARA EL EJERCICIO 2008**

Reestructura organizativa de la Unidad Ejecutora CGN.

Convenio con MTOP para recuperación y mantenimiento edificio. Mejor aprovechamiento de espacios, y de utilización de inmuebles por ej. comodato con el MIDES, recuperación del inmueble de la calle Vázquez.

SGH (Sistema de Gestión Humana) para toda la Administración Central.

Lograr la modificación al régimen de ascensos para evitar la multiplicidad de recursos administrativos actuales.

Capacitación continua y nuevos cursos técnicos con participación de docentes universitarios y del exterior.

Informatizar el Estado de Fuentes y Usos de Fondos del Gobierno Central; el Boletín de Información Financiera y el Boletín de Ejecución Presupuestal de emisión mensual a través de la Pág. Web de CGN.

## **UNIDAD EJECUTORA 003 – AUDITORIA INTERNA DE LA NACION**

### **AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS TRAZADAS PARA 2007**

Los objetivos fijados fueron: 1) iniciar y finalizar la discusión de la reformulación de la reestructura organizativa de la unidad ejecutora para incluir el proyecto de reestructura en la rendición de cuentas del año 2007, 2) fijación de metas y objetivos por área - sociedades comerciales, cooperativas y auditoría del sector público- para poder evaluar el desempeño de la AIN a fin de año. 3) eliminar los retrasos existentes en la visación y controles de funcionamiento en el área cooperativas 4) mejorar los tiempos de respuesta con especial énfasis en la calidad de los informes y 5) continuar con la capacitación del conjunto de los funcionarios 6) definir un plan estratégico para el Departamento de Informática. Este objetivo no se cumplió.

### **OBJETIVOS Y METAS PARA EL EJERCICIO 2008**

Aprobación de la reestructura organizativa que incorpora funcionarios técnicos y administrativos.

Definir un plan estratégico para el área informática

Perfeccionar los mecanismos de información y comunicación interna.

## **UNIDAD EJECUTORA 004 – TESORERIA GENERAL DE LA NACION**

### **1 – AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS TRAZADAS PARA EL EJERCICIO 2007**

En cuanto a las metas trazadas y los logros obtenidos hasta el momento siguiendo con las mejoras del ejercicio anterior en lo que es la aplicación del sistema elaborado conjuntamente con la Contaduría General de la Nación del Sistema Integrado de Información financiera se ha aumentado la información brindada a los Proveedores del Estado y usuarios en como se visualizan sus facturas hasta llegar al momento de su cobro, como asimismo, se ha logrado bajar la deuda total pendiente de la Administración Central.

Por otra parte con el Banco Central del Uruguay se sigue efectuando contactos para posibilitar que en un futuro no lejano se pueda abonar a través del sistema que está proyectando dicho Banco de Sistemas de pagos del Uruguay y se puede acreditar directamente a los proveedores en sus cuentas en los Bancos Privados, lo cual mejoraría la imagen de la Administración.

En cuanto a los pagos efectuados por parte de la Administración se puede describir en el siguiente cuadro comparativo:

	Ejercicio 2006	Ejercicio 2007	Inc%
Cantidad de pagos	353.314	392.389	11
Correspondiendo a	\$	166.978.418.3	21
	137.887.441.27	94.-	
	4		
Que se discriminan según el tipo de pago:			
Sistema de pago a	8	0	(800)
proveedores			
Cheques	79.963	80.772	1
Pagos por nota	5.800	7.541	30
Transferencias	264.428	302.944	14.5
Electrónicas			
Convenios	2.971	81	(97.3)
Cancelación	164	1051	5.41

Se ha incrementado la cantidad de Pagos como también y principalmente el monto pagado (se considera a valores constantes los montos sin tomar en cuenta la inflación). No obstante ello ya no se abona más por sistema de pago a Proveedores, un sistema que tenía el BROU para clientes con cuentas cuyo número era antiguo, pero igualmente se han incrementado los demás medios de pago quizás los que más resalten son los Pagos por Nota, por dos circunstancias se ha incrementado los pagos de Préstamos Internacionales o por donaciones, como así también el Banco Central del Uruguay en su sistema de Pagos del Uruguay, habilitó el sistema ÁGATA de operativa directa por el cual se está operando por lo menos en pagos a la Administración Central, dicho sistema comenzó a operar a partir del mes de julio 2007 y del total de Pagos por Nota \$ 11.758:808.261 corresponden al sistema ÁGATA.

En el ejercicio 2008 se estima continuar la mejora en los sistemas de pago, así como continuar el proceso de incorporación de personal calificado y de apoyo, en función de los procedimientos iniciados en 2007.

## UNIDAD EJECUTORA 005 – DIRECCION GENERAL IMPOSITIVA

### 1 – AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS TRAZADAS PARA EL EJERCICIO 2007

- 1.1. Asegurar la Recaudación:** La Dirección General Impositiva ha superado en alrededor de un 8% la meta prevista, recaudándose 7 mil millones de pesos más, lo que significa un incremento del 15,8% con respecto al año anterior (585 millones de dólares más).
- 1.2. Mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión implementando procesos de modernización:**
- 1.2.1. Implantar la planificación operativa y el control de gestión:** Se elaboró el Plan Operativo año 2007 y un Plan de Implementación del Nuevo Sistema Tributario. Para el seguimiento de las metas allí establecidas y asumidas en el Compromiso de Gestión 2007, se desarrolló y se puso en producción un sistema de tablero de indicadores el cual quedó operativo a mediados del año.
- 1.2.2. Racionalizar los métodos y procedimientos de trabajo en un Modelo Integral de Gestión:** Se aprobó una nueva Metodología y Estandarización para los nuevos métodos y procedimientos incorporando software (Wizspro, Zenform, etc). Se implantaron los sistemas de Registro de Contribuyentes, Asistencia e Ingreso de la Información los que quedaron operativos antes de la vigencia del Nuevo Sistema tributario. Durante el segundo semestre del año se hizo lo propio con los sistemas de Gestión de Cobro y Recursos Humanos, y se comenzó con el de Generación de Estadísticas.
- 1.2.3. Proponer una estructura organizativa más adecuada:** Con fecha 9 de noviembre se terminó de elaborar una propuesta en tal sentido.
- 1.2.4. Promover la innovación tecnológica:** Se optimizó el equipamiento elevando la relación equipos por persona, de 1 cada 5 funcionarios a 1 por funcionario. Se fortaleció la seguridad informática. Se incorporaron medios tecnológicos en los procesos, como la central

telefónica, el Call Center, la grabadora de medios y se licitó el centro de impresión y ensobrado.

**1.2.5. Fortalecer el control interno:** Se implantó la planificación de los procedimientos de auditoría de gestión, se automatizaron las fuentes de información y se promovió la gestión de riesgos formando equipos de trabajo y capacitándolos durante el mes de agosto.

**1.2.6. Fortalecer la adecuada gestión de recursos:** Se fortaleció la adecuada gestión de los Recursos, tanto humanos como materiales incorporando software (Payroll, Dbuyer) que se encuentra en distintas etapas de desarrollo.

**1.2.7. Apoyar la ejecución de Programas con financiamiento de Organismos internacionales.:** En Noviembre se culminó exitosamente el Proyecto FIGARI con el apoyo de la Unión Europea y se está trabajando en el Programa de Apoyo a la Gestión Tributaria del BID.

**1.3. Mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión:**

**1.3.1. Disponer del marco normativo necesario para implantar el Nuevo Sistema Tributario:** Durante el primer semestre, en la medida en que se fueron aprobando los Decretos Reglamentarios del Nuevo Sistema Tributario y se trabajó en la elaboración de Resoluciones para su implementación.

**1.3.2. Fortalecer diversificar y descentralizar los servicios de información y asistencia:** Se establecieron 250 puestos de atención personalizada en todo el país, y un call center con 60 puestos cuya calidad fue avalada por una encuesta externa ampliamente satisfactoria. Se incorporaron nuevos servicios a través de la web (Preguntas Frecuentes, Programas de Ayuda), en una tendencia creciente hacia la descentralización.

**1.3.3. Planificar y desarrollar el control tributario optimizando el análisis de riesgo y la selección automatizada:** Se explotaron las fuentes de información de terceros con relevancia tributaria y se vienen desarrollando actuaciones de control intensivas y extensivas con crecimientos, hasta la fecha, del 14% y 7,5% respectivamente.

**1.3.4. Fortalecer el cobro coactivo:** A noviembre el incremento en la cantidad de procesos en tal sentido fue del 15 % con respecto al año anterior.

**1.4. Fortalecer el desarrollo profesional del personal, los mecanismos de transparencia y la comunicación institucional:**

**1.4.1. Implantar la Carrera Funcional:** Se elaboró una propuesta sobre el tema.

**1.4.2. Promover la capacitación sistemática y especializada:** Se desarrollaron planes de capacitación para el NST, contratados y becarios recién ingresados, nuevos desarrollos y a requerimientos específico de áreas. Hasta la fecha se llevan dictadas 2.767 horas y se cubrieron 4.713 asistentes que incluyeron 467 func. de otros organismos (el total es 3.6 veces la cantidad de funcionarios de la DGI).

**1.4.3. Promover programas de Educación Tributaria:** Se llegó a 6.494 alumnos de 6to. de primaria colaborando con el material didáctico y en la capacitación directa a maestros. Se firmó un acuerdo con Enseñanza Secundaria para desarrollar el sistema el próximo año. Se está implementando la participación en “La ciudad de los Niños” en Montevideo Shopping.

**1.4.4. Implantar y desarrollar la comunicación organizacional:** v.g. Campaña Uruguay Avanza.

**2. OBJETIVOS Y METAS PARA EL EJERCICIO 2008**

**2.1 Objetivo de Recaudación:** Asegurar la recaudación

**2.2 Objetivos de Fortalecimiento y Modernización**

**2.2.1 Continuar con la mejora de los sistemas ya implementados e incorporar las restantes áreas:** Continuar con el desarrollo de la planificación y el control de gestión profundizando y desagregando la información y automatizando el seguimiento. Incorporar al Sistema Integral de Gestión los sistemas de Recaudación, Gestión Masiva, Fiscalización y Jurídica.

**2.2.2. Implementar la Reestructura Organizativa que se apruebe**

**2.2.3. Promover el desarrollo de una administración eficiente de los recursos:** En materia de Recursos Humanos, implantar la carrera funcional y extender y profundizar la capacitación en todas las áreas; en materia de recursos tecnológicos, continuar con la incorporación a los procesos de todas las herramientas disponibles y en materia de recursos



financieros y materiales, disponer de suficientes recursos para desarrollar las actividades planificadas.

**2.2.4. Implementar un área de comunicaciones fortaleciendo la**

**función:** Abarca tanto las comunicaciones internas como las externas y las interinstitucionales.

**2.2.5. Apoyar la ejecución de programas financiados por Organismos internacionales**

**2.2.6. Promover la eficaz aplicación de las normas**

**2.3. Objetivos de Atención y Asistencia:**

**2.3.4. Reducir el costo de cumplimiento:**

**2.3.4.1.** Racionalizar y simplificar los procedimientos y sistemas

**2.3.4.2.** Promover los servicios de atención y asistencia con uso de tecnología: Campaña de Información y Asistencia con 400 puestos en todo el país con respaldo web para el cierre anual del IRPF.

**2.4. Objetivos de control y prevención del fraude:**

**2.4.4. Efectuar la gestión masiva de los obligados:** Gestión de Registro, Gestión de IRPF y Devolución de impuestos

**2.4.5. Fiscalizar el cumplimiento, prevenir y combatir el fraude:** a través de actuaciones extensivas e intensivas.

**2.4.6. Fortalecer el cobro coactivo**

## UNIDAD EJECUTORA 007 – DIRECCION NACIONAL DE ADUANAS

### AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS TRAZADAS PARA 2007

METAS DEFINIDAS POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE ADUANAS PARA EL QUINQUENIO 2005-2009

**Aplicación normativa aduanera:** aplicar la normativa vigente en materia de clasificación, origen y valor de la mercadería a efectos de una correcta percepción de la renta y controlar el fiel cumplimiento de las intervenciones no aduaneras en materia de sanidad animal y vegetal, salud pública, turismo, transporte, medio ambiente, propiedad intelectual y las que establezcan en cada caso para todas las operaciones de comercio.

**Optimizar Recaudación:** asegurar que todos los bienes y servicios que ingresen, egresen, o circulen por todo el territorio nacional, estén identificados y sean objeto de la correcta percepción de la renta fiscal en materia aduanera optimizando la recaudación en base a los conceptos de tributación que establecen las disposiciones legales vigentes en materia de comercio exterior.

**Prevención y Represión:** evitar y reprimir el contrabando y el tránsito ilícito de mercaderías, aplicando la sanción que corresponda.

**Auditoría Interna:** implementar un adecuado sistema de control interno integrado de forma de obtener una seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos definidos, especialmente en lo que refiere a la efectividad y eficiencia en el manejo de recursos, confiabilidad de la información financiera, salvaguarda de activos y cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

**Optimización de Recursos:** Gestionar eficientemente los recursos asignados por el presupuesto, abatiendo los gastos innecesarios y volcando dichas economías a necesidades imprescindibles para un buen funcionamiento de la Unidad Ejecutora consistentes en la renovación de las tecnologías informáticas, telemáticas, de represión, adecuación de infraestructura en todas sus reparticiones y adecuación de la flota vehicular.

**Mejoras en el sistema de Recursos:** elaborar un sistema de información de sus recursos humanos, atender la capacitación permanente de los mismos e

implantar un sistema financiero-contable acorde al nivel de las actividades desarrolladas por el organismo.

**Indicadores de Gestión asociados a las Metas trazadas para 2007:**

**Aplicación normativa aduanera: Definido Cantidad de DUAs revisados/Cantidad de DUAs Numerados**

- a. **Para el Control a Priori:** 53.17% para 2007, 56.69% para 2006 y 63.38% para 2005, esta tendencia decreciente marca el éxito de la aplicación de reglas de selectividad producto del Análisis de Riesgo. **Objetivo a alcanzar:** Disminuir la revisión física al 40% en el quinquenio.
- b. **Para el Control a Posteriori:** 111% para 2007, 110% para 2006 y 65% para 2005. **Objetivo a alcanzar:** Incrementar en el quinquenio un 50% la revisión detallada, profundizando en el estudio de la declaración arancelaria, de clasificación, de valor y de origen. La evolución del indicador marca el avance hacia la meta trazada.

**Optimizar Recaudación:** Definido como la Cantidad de operaciones aduaneras tramitadas por Expediente, Minipermisos, Reembarcos sobre el Total de DUAs numerados: para Montevideo 23.6%, para Carrasco 28%, para Interior 4%. **Objetivo a alcanzar:** informatización de las operaciones aduaneras que actualmente se tramitan por expediente electrónico y mejorar los sistemas de fiscalización de todas las operaciones aduaneras.

**Prevención y Represión:** Definido como el monto de mercadería decomisada en procedimientos de control realizados en el año sobre igual monto el año anterior muestra un aumento del 17%, Monto incautaciones 2007 U\$S 26.476.684.00 , Monto incautaciones 2006 U\$S 22.562.754.00, mide el éxito de los procedimientos aduaneros por el monto de la mercadería decomisada. El indicador marca la mejora en la calidad de los controles practicados.

**Auditoria Interna:** Definido como cantidad de actuaciones realizadas sobre cantidad de actuaciones planificadas = 66,67% para 2007, 62.5% para 2006, mide las fallas de control interno detectadas. **Objetivo a alcanzar:** desarrollar en un 100% el Plan de Auditoria Interna de la Dirección Nacional de Aduanas.

**Optimización de Recursos:** Definido como Inversiones sobre Gastos de Funcionamiento= 1.2% para 2007, 1.3% para 2006 y 1.5% para 2005, mide las adquisiciones de bienes y actividades que incrementen el patrimonio físico, así como los gastos de estudio previos a la ejecución de los proyectos. **Objetivo a alcanzar:** reducir en un 25% el presupuesto de gastos de

funcionamiento trasponiendo el abatimiento a gastos de inversión, a fin de mejorar la infraestructura y el equipamiento de la Unidad Ejecutora.

**Mejoras en el sistema de Recursos:** Definido como Horas de cursos dictadas y cantidad de funcionarios del organismo 57 horas para 304 funcionarios en 2007, 128 horas para 245 funcionarios en 2006, mide la capacitación de los funcionarios a efectos del mejor aprovechamiento de los nuevos sistemas informáticos. **Objetivo a alcanzar:** mejorar el nivel de capacitación de los recursos humanos mediante sistemas digitales, asegurando 1080 horas anuales de cursos.

### **Indicadores de Gestión complementarios:**

**Recaudación:** Definido como Recaudación Importación y Tránsitos 2007 sobre Recaudación Importación y Tránsitos 2006 arroja un aumento del 20% medido en dólares americanos.

**Fiscalización:** Definido como las Reliquidaciones de 2007 sobre las Reliquidaciones de 2006 refleja una disminución del 4%, debe considerarse que los guarismos de 2006 comprenden una reliquidación excepcional en el Posteriori, no obstante en el A Priori se muestra un aumento del 45% en relación a 2006. Se puede inferir que en ambos controles los resultados son por demás exitosos.

**Represión:** Definido como Cantidad de Procedimientos exitosos en 2007 sobre Cantidad de Procedimientos exitosos en 2006 muestra una disminución del 8% que asociado con el aumento de los montos incautados en un 17%, refleja que los controles han sido más eficientes y eficaces.

**Composición etaria:** Edad promedio: 54 años. **Total funcionarios:** 1172 en 2007, 1221 en 2006 y 1221 en 2005.

**Resolución de Expedientes:** Definido como Expedientes Resueltos sobre Expedientes Numerados = 38%, sobre un total de 29567 expedientes numerados en el periodo fueron archivados 11020 en el mismo.

## **2 - OBJETIVOS Y METAS PARA EL EJERCICIO 2008**

- 1) Armonización de la Legislación Aduanera;
- 2) Regímenes y procedimientos aduaneros: Armonización y simplificación de procedimientos aduaneros; Documento Único Aduanero electrónico (Dual);

Declaración MERCOSUR del valor en aduanas; Regímenes Aduaneros de Perfeccionamiento;

3) Fortalecimiento y desarrollo de las áreas informáticas de las Administraciones

Aduaneras de los Estados Parte y apoyo informático a las acciones comunes del Proyecto

4) Control Aduanero: Desarrollo de procedimientos comunes; Análisis de Riesgo; Diseño e implementación de un sistema informatizado de gestión del control aduanero; Control aduanero y facilitación del comercio; Procedimientos específicos de control aduanero; Control del Tránsito Aduanero, Sistema Informatizado de Tránsito; Internacional Aduanero (SINTIA); Control del Origen de las Mercancías.

5) Lucha contra el Fraude;

6) Arancel Integrado MERCOSUR (ARIM);

7) Gestión de RRHH y Capacitación: Gestión de RRHH; Formación común y capacitación permanente

8) Áreas de Control Integrado.

#### **OBJETIVOS A ALCANZAR:**

Para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la Ley N° 17296 para la modernización de la Dirección Nacional de Aduanas se debe contemplar una reforma integral que abarque en forma simultánea y coordinada cambios en todos los aspectos de la Aduana: los procesos y procedimientos, los recursos humanos y materiales, la organización interna, el marco normativo institucional aduanero, la organización de la Dirección Nacional de Aduanas, y la interacción con los restantes agentes públicos y privados participantes en los procesos aduaneros.

Para ello se firmó con el BID y el Banco Mundial el Programa de Modernización de la Aduana Uruguaya.

**UNIDAD EJECUTORA 008 – DIRECCION NACIONAL DE LOTERIAS Y  
QUINIELAS**

**1 – AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS TRAZADAS  
PARA EL EJERCICIO 2007**

Grado de avance de los siguientes objetivos estratégicos:

- a) “Actualización tecnológica para mejorar la gestión y la Fiscalización” se logró:
- la migración de 90% los sistemas de información a la nueva base Oracle
  - se profesionalizó la página WEB mejor acceso y diseño de la misma facilitando la búsqueda de información
  - se consolidó el sistemas de pantallas para quiniela y otros juegos on-line, favoreciendo transparencia en la televisación de los sorteos
  - se incorporó al Sistema de 0900 los juegos de Kini y Tómbola
  - no se logró la estandarización prevista de la transferencia de información, comenzando el proceso que se espera culminar en 2008
- b) “Promoción de la red nacional on-line”, se encuentra culminado el proceso en todas las áreas, excepto Loterías, donde se continúa el estudio para poder incorporarla a la brevedad
- c) “Promoción del área Internet” se comenzó en noviembre de 2007 la comercialización de juegos por internet por lo que no ha sido posible evaluar aún el cumplimiento de este objetivo.

## **UNIDAD EJECUTORA 009 – DIRECCION NACIONAL DE CATASTRO**

### **1 – AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS TRAZADAS PARA 2007**

Metas trazadas:

**Actualizar la Cartografía.** Se está actualizando la cartografía rural a través de un convenio con el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. Se estima un avance del 40%. Se continúa con la actualización digital de la cartografía urbana de Montevideo.

**Infraestructura Edilicia.** Se culminó con las reparaciones en la Oficina Delegada de Catastro de Treinta y Tres, debidas siniestros que sufrió dicha oficina; se efectuaron reparaciones en la oficina de Montevideo.

**Informática.** Producción, control y mantenimiento de aplicaciones relativas al reaforo implementado y aplicado durante el año 2006.

**Uniformización de Valores.** Se continuó con la realización del convenio con la I.M.M., en la que se revisaron los valores reales adjudicados; se continuó con la realización del convenio con la I.M. de Río Negro; se firmó y está en proceso de realización el convenio con la I.M. de Rocha. y con la I.M. de Canelones para reaforar las construcciones de los padrones urbanos.

**Capacitación de funcionarios.** Se realizaron 2 cursos, de una semana de duración, de ArcGIS. (Sistemas de Información Geográficos) para 16 funcionarios, se realizaron cursos para el manejo del programa de seguimiento electrónico de expedientes desarrollado en la unidad.

### **2. OBJETIVOS Y METAS PARA EL EJERCICIO 2008**

Culminar (de acuerdo al cronograma preestablecido) en octubre de 2008 con la actualización cartográfica rural.

Profundizar en el estudio de la variación de los valores rurales, procurando proponer una modificación de la metodología de la determinación de los valores catastrales.

Realizar una reestructura organizativa acorde a una organización catastral apta para dar respuesta al desarrollo de un catastro moderno.

## **UNIDAD EJECUTORA 013 – DIRECCION GENERAL DE CASINOS**

### **1 – AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS TRAZADAS PARA 2007**

#### **PROGRAMA I - Explotación Directa de Casinos y Salas de Esparcimiento.**

De acuerdo al Plan Estratégico y en procura de obtener la mayor eficiencia y productividad se logró en 2007:

- Se inauguró un nuevo local para la Sala Shopping I; se amplió la Sala de Esparcimiento Pando; se remodeló la Sala de Esparcimiento Colonia, mejorando el parque de máquinas; cambio de sede de la Sala de Esparcimiento – San José; en las Salas y/o Casinos con el sistema de mixto de explotación se inauguró el Casino del Estado – Colonia y se ampliaron las Salas de Esparcimiento – 18 de Julio y Geant, mejorando el parque de máquinas; se realizaron torneos en materia de algunos de los juegos tradicionales en Casinos en régimen de emprendimiento mixto.

- En materia de Recursos Humanos se incluyeron previsiones en el Presupuesto 2007; se inició el proceso incorporación de personal y refuerzo de las plantillas funcionales para viabilizar una mejor prestación de los servicios brindados, mediante llamados abiertos, se implementó un nuevo sistema de liquidación de haberes en coordinación con diferentes Áreas y Divisiones del Organismo. Se continuó fomentando el proceso de formación y perfeccionamiento del personal del Organismo, en las Salas y Casinos que lo requirieron, por lo que se diseñaron nuevos cursos (programa, material didáctico y manuales) en las áreas de juegos tradicionales, máquinas, secretaría, contaduría, cajas, circuito cerrado de televisión entre otros, así como también se capacitó a los aspirantes del Sector Administrativo y Especializado, en el marco de los llamados abiertos y un elevado número de nuevos instructores (Formación de Formadores) .

- La utilidad bruta del año 2006 totalizó \$ 2.723.176.770, lo que significó un decrecimiento del 0,65% con respecto al año 2005. La utilidad permite cubrir todas las erogaciones presupuestales y distribuir entre los beneficiarios la utilidad líquida resultante. A noviembre de 2007, la utilidad bruta ascendió a \$ 2.719.138.863, anualizada (teniendo en cuenta la zafra del organismo en diciembre) ascendería a \$ 2.966.333.305, lo que representa un crecimiento del 9% con respecto al año 2006.



## **PROYECCIONES 2008.**

- 1.- Se prevé la continuación de la política de explotación directa por parte del Estado de las distintas Salas de Juego con participación de inversores privados en un todo de acuerdo a las definiciones y criterios vigentes.
- 2.- Se continuará cubriendo las carencias de personal, por lo que se realizarán nuevos llamados abiertos y se pretende continuar con la capacitación de los funcionarios y el fomento de la polifuncionalidad de los mismos, con la finalidad de brindar un correcto servicio.
- 3.- Se creará una Comisión con representantes de los Casinos y Oficina Central con el objeto de eliminar la contraposición de intereses existentes y se prevé elaborar un reglamento completo de calificaciones y ascensos.
- 4.- Se prevén cambios de sedes en diferentes Salas, como por ejemplo Minas, Rocha; remodelación de otras como Casino Punta del Este (a cargo del propietario del local), Melo, Atlántida, La Paloma, etc. y emprendimientos con sistema mixto de explotación de complejos turísticos y comerciales en Salto y Rivera.
- 5.- También se prevé la adquisición de máquinas de azar, cuenta billetes, balanzas, banquetas, paños para mesas, cartas, cuenta monedas, repuestos para máquinas y sistema on line para cinco Salas.

## **PROGRAMA II – Control y supervisión de las actividades del Hipódromo Nacional de Maroñas.-**

Los avances durante el año 2007 se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- **Reformulación y/o profundización de los mecanismos de control:** con el objetivo de optimizar los procedimientos de control desarrollados por nuestro Programa se han incrementado los mismos tanto en cantidad como en calidad. A esos efectos se han implementado manuales de procedimientos internos, ya sea para los controles rutinarios llevados a cabo en nuestras tareas de contralor así como para las tareas que están relacionadas con la propia administración de nuestro Programa, lo cual permitió la sistematización de los mismos y en consecuencia la polifuncionalidad de nuestro personal en la aplicación de dichos controles. Se han acordado criterios, en forma conjunta con el Concesionario, para su aplicación en determinados controles, lo cual permitió un marco de mayor certeza en el objetivo del control a realizar. También se han acordado procedimientos con

los Auditores Internos designados por el Concesionario y que responden directamente a la Dirección General de Casinos, lo cual permitió agregar controles a mayores aspectos de las actividades realizadas por el Concesionario como lo es su actividad en las Agencias Hípicas de todo el país. Se sistematizó la información interna de nuestro Programa lo que permitió generar un boletín mensual interno con un resumen de nuestra actividad básica de control realizada sobre el Concesionario.

- **Actualización del Reglamento de Carreras:** gracias a la experiencia que año a año se adquiere en el desarrollo de nuestras tareas de control, y a la que lógicamente surge de nuestra interacción con diferentes agentes vinculados al medio del Turf, como por ejemplo la Comisión Hípica, la Comisión Asesora, los informes mensuales de la Auditoría Interna, las Asociaciones vinculadas a la actividad así como Reglamentos comparados, se ha visto la necesidad de proponer una nueva modificación del Reglamento de Carreras aplicable en el Hipódromo Nacional de Maroñas. Si bien a la fecha de realización de esta Memoria no se ha promulgado aún el Decreto Reglamentario que aprobará dicha modificación sí se han realizado todas las instancias de discusión y de análisis para que el mismo sea realizado. Considerando esta propuesta, es la tercera vez que se modificará el Reglamento de Carreras desde la reapertura del Hipódromo Nacional de Maroñas en el año 2003, y todas ellas han tenido por objetivo adecuar el mismo a las exigencias cambiantes y dinámicas que ha presentado la actividad propiamente.

- **Extensión de la actividad a todo el territorio nacional:** desde la reapertura del Hipódromo Nacional de Maroñas se ha logrado difundir su actividad a todo el territorio nacional, alcanzándose en el año 2007 a la totalidad de 47 agencias hípicas habilitadas por nuestro Programa conforme a lo dispuesto en el Contrato de Concesión y observándose los requerimientos establecidos en el Decreto 372/000.

#### OBJETIVOS Y METAS PARA EL EJERCICIO 2008

Las metas para el próximo año 2008 son continuar sobre el camino trazado en cuanto a la búsqueda de la mejora continua en la aplicación de los controles a nuestro cargo, entendiéndose por esto más controles y mejor sistematizados, así como también el proponer las actualizaciones del marco normativo que rijan a la actividad con el objetivo de adecuar el mismo a la realidad dinámica

de la actividad. Asimismo se profundizará en la capacitación de nuestro personal, tanto en los aspectos técnicos vinculados a la actividad así como en el uso de nueva tecnología informática, la cual facilita la sistematización y ejecución de los controles llevados a cabo.

## UNIDAD EJECUTORA 014 – DIRECCION GENERAL DE COMERCIO

### AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS TRAZADAS PARA 2007

A fin de exponer las actividades desarrolladas por esta Unidad Ejecutora, el informe se organizará en cinco áreas, cuatro de ellas de tipo operativo (Defensa del Consumidor, Unidad de Defensa de la Competencia, Zonas Francas y Otras tareas) y una de apoyo, que refiere al área de las tecnologías de la información.

#### **ÁREA ZONAS FRANCAS.**

En el marco de las metas y objetivos trazados para el **ejercicio 2007**, se culminó el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta (censo) sobre las actividades económicas desarrolladas en las zonas francas en el año 2005, realizada conjuntamente entre la DGC, el INE y el BCU. El Informe que resume las principales conclusiones de la encuesta está publicado en la página [http://www.mef.gub.uy/zonasfrancas/encuesta\\_ZZFF.pdf](http://www.mef.gub.uy/zonasfrancas/encuesta_ZZFF.pdf). Se suscribió entre los mismos organismos un nuevo acuerdo para llevar a cabo una segunda encuesta para la actividad económica desarrollada en el 2006. El trabajo de campo de la encuesta se realizó en diciembre de 2007.

Se culminaron las actividades relacionadas con la puesta en actividad de la Zona Franca Botnia Fray Bentos S.A., así como el proceso de autorización de dos nuevas zonas francas que se dedicarán a la exportación de servicios.

La recaudación por concepto de canon cobrado por la DGC en el período 11/2006 a 10/2007 se incrementó 6,3% respecto a igual período del año anterior.

En el **ejercicio 2008** el Área continuará con los trabajos relacionados a la encuesta del INE sobre la actividad económica en zonas francas en el año 2006. Por otra parte, se continuará con los trabajos tendientes a habilitar una nueva zona franca dedicada a la obtención de pasta de celulosa en Punta Pereira, Colonia.

El Área, en su carácter de explotador de la zona franca estatal en Nueva Palmira, ha encarado actividades destinadas a dos objetivos básicos: la recuperación de la infraestructura existente y la mejora de la administración.

Para ello, se llamó a licitación para efectuar diversas reparaciones, se realizó un llamado para proveer dos cargos bajo la modalidad de contratos a término (contador y asistente administrativo) y se convocó a licitación para contratar una nueva empresa prestadora de servicios.

## **ÁREA DEFENSA DEL CONSUMIDOR**

En enero-octubre de 2007 se llevaron a cabo 1.512 audiencias administrativas de conciliación (10,4% más que en igual período del año anterior) y se evacuaron 8.390 consultas de los consumidores (9% más que en igual período del año anterior). Esto último fue posible porque se duplicó el número de líneas de atención telefónica gratuita (0800-7005). Se realizaron distintas actividades de difusión de la Ley 17250. Se llevaron a cabo jornadas de Instrucción para funcionarios de las Oficinas de Atención al Consumidor de los gobiernos departamentales de Río Negro, San José y Paysandú. Se acordó un convenio con la DGI para participar en forma conjunta en la Ciudad de los Niños en Montevideo Shopping.

Desde el mes de junio se difunde a través de la página Web institucional la información reunida por el Sistema de Información de Precios al Consumidor (SIPC) sobre los precios de productos de almacén en supermercados y autoservicios de todo el país. En noviembre, se brindó información sobre 277 establecimientos comerciales. En el mes de noviembre se incorporó al SIPC información sobre los precios de las frutas y verduras, información relevada por los inspectores del Área en las ferias alimentarias de Montevideo.

Se participó en dos seminarios internacionales realizados en Santiago de Chile (“Calidad alimentaria, comunicación de riesgo e inocuidad en los alimentos” y “Mejores prácticas y experiencias en el ámbito de la protección al consumidor”) y en el I Foro Iberoamericano de Agencias Gubernamentales de Protección al Consumidor, celebrado en Lima, Perú.

Para el año 2008 se prevé:

- I) Continuar con la ampliación de convenios con los Gobiernos Departamentales,
- II) Incentivar los relacionamientos con otras oficinas del Estado y con las asociaciones de consumidores.
- III) Actuar como autoridad de aplicación de la Ley de Usura, recientemente

aprobada por el Parlamento.

IV) Continuar con la difusión de la Ley de Relaciones de Consumo en distintos ámbitos sociales y en el Interior del país.

V) Mejorar y ampliar la atención de los consumidores a través de la atención telefónica, personalizada o por la Web.

VI) Suscribir un convenio con Antel para realizar diversas actividades de capacitación del personal de esa empresa.

## **UNIDAD DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA**

En julio de 2007 se aprobó la Ley Promoción y Defensa de la Competencia (Ley N° 18.159), en cuya redacción y ulterior perfeccionamiento en el Parlamento participó esta Unidad. Asimismo, se colaboró en la elaboración del Decreto Reglamentario de la Ley y se participó en actividades de divulgación, organizadas en los ámbitos oficial y privado. El decreto reglamentario estableció la competencia de la DGC en todo lo atinente a la materia hasta que se instale la Comisión de Promoción y Defensa de la Competencia, por lo que se siguen tramitando diversas investigaciones.

Para 2008, se prevé el sometimiento ordenado de los asuntos en trámite al nuevo Órgano de Aplicación.

## **OTRAS TAREAS**

- Se cumplió con las funciones de contralor de las disposiciones incluidas en las leyes 17.188 y 17.657, que regulan el establecimiento de “grandes superficies” comerciales.
- Se llevó a cabo la autorización de promociones comerciales (Decreto 449/95), tarea delegada en 2006 de la DGS a la DGC del MEF.
- Se llevaron a cabo las tareas en materia de control de la Ley 17838 de Datos Personales y Habeas Data que el MEF transfirió a la DGC. En ese marco, se elaboró el decreto reglamentario de la norma, que se encuentra a estudio del MEF para su aprobación.

## **ÁREA TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

En el año 2007 se puso en funcionamiento el Comité de Tecnología en el ámbito de la Dirección, diseñándose y ejecutándose un plan de mejoras sustantivo de rendimiento satisfactorio. En este contexto, destacan la implantación del sistema centralizado de control de asistencia por reloj, el desarrollo e implantación del SIPC, la instalación de un software de pre-atención telefónica en el servicio 0800-7005, y la mejora de la seguridad y de los servicios de atención primaria a los usuarios.

Asimismo, se está procediendo a la modernización de la infraestructura, sistemas centrales y aplicaciones específicas en el ámbito informático de toda la DGC, elemento que mejorará sustancialmente en el **año 2008** cuando las distintas oficinas de la Dirección se concentren en el nuevo local. Para realizar estas tareas se cuenta con el apoyo de un ingeniero de sistemas (en comisión), a quien en el muy corto plazo se sumarán dos analistas contratados, y con los servicios de una empresa especializada.

## **BANCO CENTRAL DEL URUGUAY**

### **I. ÁREA DE POLÍTICA MONETARIA Y PROGRAMACION MACROECONÓMICA.**

Durante 2007 la política monetaria continuó con el compromiso de mantener un nivel bajo de inflación, cambiando su meta operativa de agregados monetarios a tasa de interés. Este cambio iniciado a partir de abril y hecho público luego de la reunión del COPOM de setiembre, supuso además el desarrollo de nuevos instrumentos en el mercado monetario, como las facilidades de crédito y depósitos, instrumentos a plazos cortos y uso más intensivo de los *repos*. El rango meta de inflación fue de 4.5%-6.5% durante todo el año, manteniéndose el horizonte de la política monetaria en 18 meses. Se continuó con la política de profundización del mercado de títulos en moneda nacional, contribuyendo al proceso de desdolarización y como forma de fortalecer los canales de transmisión de la política monetaria. Como resultado, se logró extender la curva de rendimientos en pesos desde dos hasta tres años de plazo.

### **II. AREA DE OPERACIONES INTERNACIONALES**

Esta Área ha cumplido razonablemente las metas fijadas para el año 2007. Los activos de reserva del Banco han alcanzado un valor récord del orden de los 4.000 millones de dólares a fines de 2007.

Entre otras metas logradas, se destaca la firma del acuerdo de asistencia técnica con el Banco Mundial para la mejora en la gestión de reservas *Reserves Advisory Management Program* (RAMP) con la consiguiente contratación de un custodia global. Adicionalmente, se está incursionando en una mayor diversificación de las reservas por monedas. De los lineamientos estratégicos del año no ha sido posible avanzar en la implementación del software para gestión integral de activos y pasivos financieros, con la Unidad de Gestión de Deuda del MEF



**Para 2008** se comenzará la implementación del software de gestión, continuar aplicando las recomendaciones y mejores prácticas en materia de gestión de reservas internacionales sugeridas por el Banco Mundial vía RAMP.

### **III. AREA DE OPERACIONES LOCALES** (Movimientos hasta el 10/12/07)

Se emitieron Notas del Tesoro en UI a cinco y diez años de plazo por un total de UI 2.708:470.000 y de UI 1.646:130.000 respectivamente.

Las emisiones del B.C.U. fueron: Notas en UI a tres años de plazo por UI 2.585:860.000; Certificados de Depósito en Moneda Nacional por \$ 23.302:200.000; Letras de Regulación Monetaria en Mon. Nacional por \$ 64.263:550.000; Depósitos captados por el mecanismo de licitación en Moneda Nacional por \$ 9.862:200.000; constituciones de financiamiento de exportaciones por U\$S 2.746:772.020.-

Se realizaron intervenciones en el mercado de cambios mediante compras por un monto total de U\$S 958:118.500 mientras que las ventas alcanzaron los U\$S 13:500.000 (el total neto comprado fue U\$S 944:618.500). En cuanto a operaciones a término se vendieron U\$S 600.000.

### **IV. GERENCIA DE SERVICIOS INSTITUCIONALES**

#### **• Avance en el cumplimiento de los objetivos y metas para el ejercicio 2007**

1. Se conformó una Unidad de Proyecto “Sistema de Pagos” a efectos de instrumentar la reformulación de los sistemas de pago, liquidación, compensación y custodia utilizados en nuestro sistema financiero, con apoyo del Banco Mundial. Está en marcha la adquisición de un software que lo soporte.
2. Evaluación y selección de un nuevo “Sistema de Administración de Activos y Pasivos”, en coordinación con la Unidad de Gestión de Deuda (MEF) y con financiamiento del B.I.D.
3. Avance en el Proyecto de Transformación Institucional, mediante la aprobación de las propuestas de reestructura varias áreas y también se ha avanzado en la formulación de propuestas para otras.
4. Elaboración de propuestas de nuevo sistema de evaluación de desempeño, considerando el cumplimiento de metas anuales; propuestas de modificación del Reglamento de Ascensos con la conformidad de la ONSC.; llamado a concurso para el ingreso de personal con perfil profesional y técnico mediante

la modalidad de “contrato de función pública” para el desarrollo de funciones permanentes en el Instituto, buscando cubrir necesidades por el egreso de personal calificado y eliminar los actuales “contratos a término”; Ingreso de personal proveniente de la plantilla del ex Banco de Crédito.

5) Definición del Proyecto “Expediente Electrónico”, llamado a licitación y análisis de las diferentes ofertas

6) Definición del Proyecto “Plan de Seguridad” para el Instituto

**Objetivos y metas para 2008:** Adjudicación y comienzo de la implantación del nuevo Sistema de Pagos; comienzo de la implantación del Sistema de Administración de Activos y Pasivos; aprobación de la estructura definitiva del Banco (Proyecto de Transformación Institucional); incorporación de un “Cuadro de Mando Integral”; llamados a concurso para el ingreso de personal mediante contratado permanente y para personas con discapacidad; definición sobre la incorporación de un sistema integrado de soporte a la administración (ERP); Culminación de los proyectos iniciados en el año 2007.

## **V SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA (SIIF)**

En la página web del B.C.U. figura un documento con los objetivos y las metas 2007 y 1er. semestre de 2008. Las metas previstas de la SIIF para el año 2007, se han cumplido satisfactoriamente. Se cumplió con el Plan de Supervisión y la elaboración y divulgación de un conjunto de Estándares Mínimos de Gestión que configuran las expectativas del supervisor con relación a la gestión de las entidades financieras, determinado como un elemento principal en la función de supervisión. Se emitieron varias normas relevantes – Gobierno Corporativo, Gestión Integral de Riesgos, Anti Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo, etc. – de acuerdo con las metas establecidas para la función de regulación. Se alcanzaron las metas previstas para las funciones de protección de los derechos de los clientes, la de brindar más y mejor información al mercado y la de inteligencia financiera.

**En 2008** se seguirán los mismos lineamientos estratégicos definidos, y se establecerán metas para las “funciones” mencionadas buscando profundizar la orientación definida, en especial en la metodología de supervisión por riesgos vigente, se establecen metas de rediseño de procesos relevantes como el de regulación, se pondrán en práctica varios proyectos normativos de alto

impacto y se seguirá avanzando en el proyecto tecnológico que busca implementar no solamente el expediente electrónico sino llegar al trámite electrónico.

## **VI. SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS Y REASEGUROS (SSR)**

**Regulación del mercado de seguros:** durante el ejercicio 2007 se han impuesto formularios preestablecidos de presentación de información al supervisor sobre accionistas, personal superior y de documentación exigida para la entrada de nuevas compañías al mercado, y se ha regulado sobre el consentimiento del asegurado ante determinadas situaciones que modifican el contrato de seguros. Se ha analizado el impacto en los contratos de seguros de vida del Nuevo Sistema Tributario y se ha participado en el diseño de la implementación de la tasa de control regulatorio del sistema financiero. Se brindó asesoramiento para la presentación del último anteproyecto de ley de responsabilidad civil obligatorio para vehículos automotores, aprobado por la Cámara de Senadores.

**Supervisión:** se ha puesto en marcha un procedimiento complementario de supervisión con enfoque en el negocio, considerando el gobierno corporativo, área técnica, gestión de activos, tecnología de la información, operaciones y área comercial. Se continuó con las inspecciones integrales y parciales a compañías de seguros, básicamente focalizadas en el control de la constitución de reservas técnicas en las compañías consideradas más riesgosas o con compromisos asumidos de largo plazo. Se avanzó en la supervisión del operador de seguros estatal, mediante la conformación de grupo de trabajo conjunto, acortamiento de plazos de entrega de información relevante y la formulación de una propuesta escrita de constitución paulatina de la reserva por accidentes de trabajo basado en el valor actual actuarial y no en el método de reparto.

**Transparencia y funcionamiento del mercado:** se han atendido reclamos de asegurados y se difundió periódicamente información técnica y financiera del mercado asegurador nacional en el sitio web del Banco Central del Uruguay. Se colaboró con la difusión de datos anuales a diversos interesados: boletín anual de MERCOSUR, la ASSAL, y empresas que divulgan información de seguros mundial (Swiss Re). Se ha participado en la encuesta sobre prácticas de gobierno de las agencias reguladoras y supervisoras del sector financiero

impulsadas por el F.M.I, en la negociación en el marco del TLC con México en lo relativo a seguros, se ha participado en el Convenio entre el BPS y la OIT sobre el sistema previsional y se ha solicitado al BPS acceso a información para mejorar la calidad del control sobre las prestaciones del sistema asegurador previsional. A lo largo del año se ha continuado con programas de capacitación de alto nivel, con la agencia de supervisión del sistema financiero canadiense (OSFI), la agencia española (DGSFP) y la agencia portuguesa (ISP), y la capacitación específica con la consultoría actuarial a la SSR.

**Objetivos 2008:** se focalizan en cuidar el nivel de calidad de la supervisión considerando los recursos asignados por el B.C.U. a la SSR, procurando mantener una actualización y entrenamiento en las nuevas tendencias regulatorias y de supervisión de mercados de seguros. En el mediano plazo, el objetivo de la SSR es implementar un enfoque con mayor énfasis en el riesgo y en la protección del consumidor, y lograr un cumplimiento total de los Principios Básicos de Seguros de la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS).

## **VII. SUPERINTENDENCIA DE PROTECCIÓN DEL AHORRO BANCARIO**

### **Avance en el cumplimiento de los objetivos y metas para el ejercicio 2007 y objetivos 2008**

1. Fortalecimiento de procesos de la Superintendencia de Protección del Ahorro Bancario. Objetivos:

a) Administración de los recursos. Se continuó con la política de inversiones definida en 2006, con ajustes dirigidos a aumentar la participación de los depósitos en m/n en la constitución del Fondo de Garantía de Depósitos Bancarios; b) Administración y mantenimiento del sistema de aportaciones ajustadas a riesgo que se inauguró en el año 2007. Se profundizó en el análisis de las características institución para determinar su categoría de riesgo SPAB; c) Administración y mantenimiento del S.I.D.I.I.F. Se avanzó en el diseño del software que permite verificar la calidad de la información recibida y se comenzó la realización de verificaciones “in situ” aplicando las primeras fases del referido software; d) Sistematización de estrategias óptimas para pago de coberturas en caso de liquidación o suspensión de actividades. El cumplimiento de este objetivo se postergó para el año 2008; e) Recopilación

de normas SPAB; f) Sistemas de indicadores de alerta temprana. Se diseñó este sistema de indicadores, con la realización de informes trimestrales sobre el ranking de las instituciones en base a alertas microprudenciales y macroprudenciales, informes semestrales o trimestrales en función de la situación de riesgo de las instituciones; g) Análisis de los riesgos para el Fondo de Garantía de Depósitos Bancarios. Se procedió a su diseño y al cálculo de los riesgos del Fondo sobre base semestral.

**Objetivos 2008:** Se continuará con el desenvolvimiento de las actividades citadas y en particular se dará cumplimiento a la “Sistematización de estrategias óptimas para pago de coberturas en caso de liquidación o suspensión de actividades”.

**2. Experiencia internacional y difusión del esquema de protección del ahorro.** Objetivos y metas 2007 y su avance: Se designaron representantes para participar en todos los subcomités definidos por la Asociación Internacional de Aseguradores de Depósitos (International Association of Deposit Insurers - IADI), enviándose aportes para los temas en discusión. Se concurreó a los cuatro eventos organizados por la IADI y el Comité Regional para América Latina (CRAL) para el año 2007 presentando ponencias. También se efectuaron ponencias en las Jornadas de Economía organizadas por el B.C.U

**Objetivos 2008:** Se continuará con las actividades que demande la participación en los sub comités de la IADI. Se realizarán actividades de difusión en audiencias con distintos grupos clave, como ser personal de instituciones aportantes, universidades, jornadas de economía.

## **VIII. DIVISIÓN MERCADO DE VALORES Y CONTROL DE AFAP. FONDOS PREVISIONALES**

Durante el año 2007 se realizaron reformas legislativas y reglamentarias tendientes a flexibilizar las inversiones de los fondos previsionales incorporándose nuevos instrumentos y operativas, se continuaron procesando desafiliaciones de acuerdo a la normativa vigente y se continuó el proceso de supervisión basado en riesgos, lo que permite mejorar el control interno y la gestión de las administradoras a través de un monitoreo de sus principales procesos. Para el futuro se entiende importante profundizar el estudio de los

nuevos productos y vehículos financieros para la inversión de los Fondos de Ahorro Previsional.

## **MERCADO DE VALORES**

En el año 2007 se inscribieron en el Registro de Mercado de Valores diversos emisores de títulos financieros, así como nuevos fiduciarios e intermediarios de valores. Entre los principales avances en materia normativa se destaca la actualización de la reglamentación, tendientes al cumplimiento de los principios internacionales de regulación y supervisión de IOSCO y la preparación del anteproyecto de ley de mercado de valores. Se celebró un acuerdo de cooperación con el Banco Mundial para el fortalecimiento del regulador y el desarrollo del Mercado de Valores. Se prevé avanzar en los principales temas detectados como elementos a mejorar en la actividad de regulación del mercado de valores uruguayo y acciones promocionales para su desarrollo, entre los que se destacan: adopción de normas internacionales de contabilidad, automatización del registro público de valores, certificación de los operadores, mejora de la información para el desarrollo del mercado de capitales.

## **IX. ASESORÍA JURÍDICO NOTARIAL**

El patrocinio **contencioso** ha sido un verdadero éxito. Con un número inusual de procesos y recursos humanos insuficientes, los resultados han sido más que satisfactorios, con resultado ganancioso en casi todos los procesos, y en algunos pocos casos que la Sentencia ha sido contraria en primera Instancia, apeladas las mismas estimamos una alta probabilidad de resultado favorable en segunda instancia y eventualmente casación.

**Asesoramiento.** En función de la reorganización y reasignación de los recursos humanos escasos, se ha disminuido el atraso generado por la carga contenciosa y se han acortado los tiempos de emisión de los dictámenes, se ha reorganizado el Sector Contencioso y la Secretaría Administrativa logrando mejoras de gestión.

**Los objetivos 2008:** La Asesoría, se encuentra en un proceso de reestructura a consideración del Directorio; que se instrumentará en 2008. Contando con

los recursos humanos necesarios, y llevando adelante un convenio con la Facultad de Derecho, se pretende mantener el nivel exitoso de patrocinio, mejorar los tiempos de asesoramiento, y dotar a la Asesoría Jurídico Notarial de base de datos temáticos informáticos en materia jurídica adecuada, así como reeditar y actualizar las publicaciones de normativa bancocentralista. La Asesoría ha prestado su concurso técnico a los diferentes servicios del Banco y al Directorio, siendo uno de sus objetivos fundamentales. Sin perjuicio de lo expresado, cumplido el proceso de reestructura, la Sala de Abogados podrá realizar estudios más profundos de la normativa.

#### **X. SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN DE LOS FONDOS DE RECUPERACIÓN DE PATRIMONIO BANCARIO Y EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE PATRIMONIOS BANCARIOS (FRPB)**

En el año 2007 los activos de los ex –Bancos Comercial, Montevideo, Caja Obrera y Crédito siguieron administrados por Thesis Uruguay Administradora de Fondos de Inversión El área mantuvo la veeduría en el Comité de Créditos de la firma administradora, dispuesta en el año 2006. En el período se efectuaron los rescates de cuotapartes 10°, 11° y 12° por un valor total de U\$S 68:500.000, distribuidos en: U\$S 22:000.000, U\$S 34:000.000 y U\$S 12:500.000 para los ahorristas de los ex –Bancos Montevideo, Comercial y Caja Obrera, respectivamente. Actualmente los porcentajes de recuperación para cada una de estas instituciones es el siguiente: 23,24%, 40,71% y 55,02%. En el caso del ex –Banco de Crédito, cuyo único cuotapartista es el Estado, se volcaron al Ministerio de Economía y Finanzas las sumas de U\$S 6:921.729,48, \$ 6:586.905,23 y Bonos del Tesoro por U\$S 4:167.029,60 del producido de la cobranza de la cartera de su propiedad administrada por el FRPB – Banco de Crédito. Concluido el balance al 31.12.2007 se transferirán al Ministerio de Economía y Finanzas aproximadamente U\$S 20:000.000 producto del primer rescate de realización de activos. En el Servicio de Recuperación de Patrimonio Bancario, también dependiente de esta Supervisión, se recuperaron U\$S 1:400.000 del Fondo de Garantía de Créditos.

**Para el año 2008** se continuará con la supervisión de los contratos de administración con la firma Thesis, en el último año de su vinculación. El 24.08.08 vence el contrato de los ex –Bancos Montevideo, Comercial y Caja Obrera y el 30.09.08 el correspondiente al ex –Banco de Crédito.



## **BANCO DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY**

### **AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS TRAZADAS PARA 2007**

Los lineamientos establecidos por el Directorio para el ejercicio 2007 fueron los siguientes: recomponer el sistema de gestión y gobierno corporativo; construir una ventaja de liderazgo en costos y Desarrollar el mercado de productos en Moneda Nacional y Unidades Indexadas (Desdolarización).

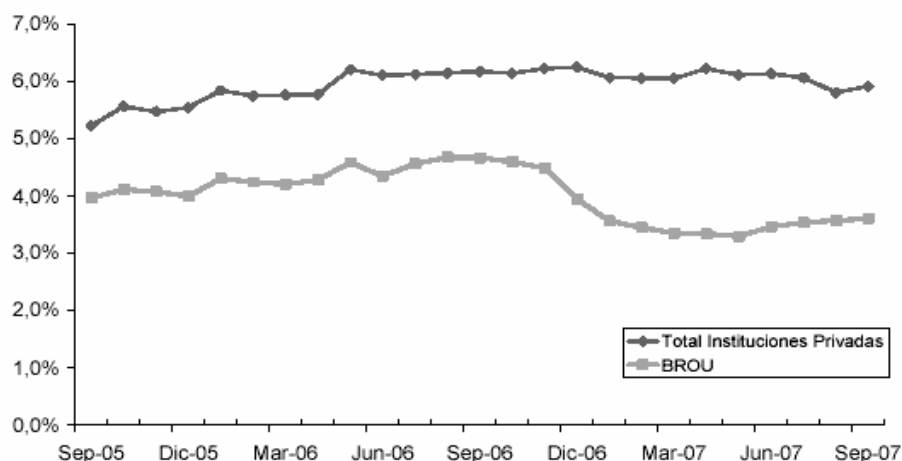
Estos lineamientos fueron definidos en el largo plazo, por lo que este Banco sigue abocado al cumplimiento de los mismos.

En el plano del gobierno corporativo y el sistema de gestión, podemos destacar que funcionan periódicamente los siguientes ámbitos colectivos:- Comisión de Planificación, Racionalización y Tecnología, Comisión de Administración, Comité de Activos y Pasivos; Comisión de Inversiones Financieras; Comité de Seguimiento del Plan Estratégico, Comité de Auditoría; Comisión de Prevención de Lavado de Activos; Comisión de Coordinación Estratégica del Negocio dirigido a Personas; Comisión y Comités de Créditos; Comisión de Recuperación de Activos; Comisión ordenadora de Gastos e Inversiones; Comisión de Presupuesto (Presupuesto Legal); Consejo de Disciplina ; - Comisión de Responsabilidad Social Empresarial.

Referente al objetivo de liderazgo en costos, en el gráfico siguiente se aprecia la situación actual en este plano, de acuerdo a un estudio de la consultora Tea Deloitte & Touche presentado en diciembre de 2007:

## Los costos operativos del BROU son inferiores a los del sistema privado (efecto volumen y “mix” de activos).

Costos operativos sobre Activo  
(años móviles)



Fuente: Tea Deloitte & Touche.

Con respecto a los productos en Moneda Nacional y Unidades Indexadas, en el siguiente gráfico comparativo puede apreciarse la evolución positiva de la proporción de los mismos respecto de los productos en moneda extranjera:

En millones de Dólares

<b>Colocaciones</b>	<b>31.12.2006</b>		<b>31.10.2007</b>	
Mon. Nacional	518	29%	652	36%
Mon. Extranjera	1.264	71%	1.173	64%
<b>Total</b>	<b>1.782</b>		<b>1.825</b>	

En millones de Dólares

<b>Captación</b>	<b>31.12.2006</b>		<b>31.10.2007</b>	
Mon. Nacional	1.139	23%	1.530	27%
Mon. Extranjera	3.897	77%	4.075	73%
<b>Total</b>	<b>5.036</b>		<b>5.605</b>	

### **Objetivos y metas para el ejercicio 2008-2009 y lineamientos que se entienden necesarios para su cumplimiento**

En el marco del procedimiento diseñado para la elaboración del Plan Estratégico 2008-2009, el Banco ha retomado los lineamientos definidos para este período y ha establecido los objetivos que a continuación se presentan para el ejercicio

**Lineamientos estratégicos para el 2008-2009:**

- a) Desarrollar una organización orientada a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- b) Construcción de una ventaja de liderazgo en costos.
- c) Promover la innovación en sistemas de información y nuevas tecnologías, especialmente las que tiendan a la automatización de las operaciones.
- d) Definir una política de recursos humanos orientada hacia la gestión por resultados.
- e) Descentralizar la gestión simultáneamente con la creación de sistemas de gestión que mejoren la eficiencia de unidades, departamentos y dependencias.
- f) Obtener resultados económicos positivos, adecuados al activo y patrimonio.

**Metas resumidas:**

Se han establecido metas de rentabilidad global sobre el total de activos promedio del período.

También se han fijado objetivos de colocaciones relativos al crecimiento y a la calidad de la cartera.

## **BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO**

### **AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS TRAZADAS PARA 2007**

**Area Comercial.** En el año 2007 se verificará un incremento en las ventas; se apunta a continuar este crecimiento en 2008; en 2007 nuevamente se verificarán resultados favorables significativos, esperando para 2008 sensiblemente menores. Se extendió a todo el país la toma de partes en el lugar del siniestro.

#### **Mejoras de Gestión**

Se redujo en 2 meses el atraso en la presentación del Balance 2006 ante la Superintendencia de Seguros y Reaseguros. Se entregó el 30 de junio. En 2008, se espera mejorar un mes más.

- Se avanzó en la instrumentación del pago por crédito bancario o similares a:

Proveedores: crédito bancario

Rentistas de AFAP: crédito bancario

Rentistas de Accidentes del Trabajo: pago vía BPS a 8.000

rentistas (40%) que

también cobran jubilación.

En 2008 se completará el pago por estas vías en todos los casos.

- Se continuó con el proceso de venta de propiedades. Se vendió un 10% más, totalizando 30% de los inmuebles que tenía el BSE. Se mantendrá esta política en 2008.

#### **Regularizaciones y Contratos**

- Se completó aplicación del artículo 7 de la Ley 17.930.
- Se contrataron por concurso abierto Ingenieros Agrónomos, Contadores Liquidadores de Accidentes del Trabajo y Contadores para Fianzas.

- Se llamó a concurso abierto para la contratación de profesionales liquidadores de siniestros de riesgos patrimoniales.
- En 2008 se llamará también a concurso abierto para los Abogados que trabajan para el Banco en relación de no dependencia, con lo que se completará este proceso.

### **Carrera Funcional**

- Se avanzó con los concursos internos, con oposición, para recomposición de la estructura funcional.
- En 2008 se mantendrá la política de concursos para ascensos, generalizando la utilización de pruebas de oposición, para cargos técnicos y aquellos que impliquen jefatura.

### **Informatización**

- Se continuó con el trabajo para la implementación del nuevo software de gestión de seguros adquirido. Este proceso no avanzó según lo esperado. Se espera comenzar la implantación del nuevo sistema en 2008.

\*\*\*\*\*