



Ministerio de Economía y Finanzas
Uruguay

**Memoria
Anual
2010**

**MINISTERIO DE ECONOMIA Y
FINANZAS**



UNIDAD EJECUTORA 001: DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA

METAS TRAZADAS, LOGROS OBTENIDOS HASTA EL MOMENTO

En la gestión de la Unidad durante el año 2010 se destacan los siguientes logros:

- ✓ Continuación en el fortalecimiento y mejoras en los procesos y procedimientos aprobados en el sistema de gestión de calidad de la División Administración, a su vez apoyando su réplica en las Divisiones de Contabilidad y Finanzas y Recursos Humanos, con una consultoría del LATU.
- ✓ Mejoras, equipamiento y mantenimiento de diferentes espacios físicos laborales y edificios por la División Administración. En el marco del plan energético se continuó con la renovación o adquisición de equipos modernos. Adquisición e implementación (en proceso) de un sistema integrado de contabilidad como complemento al SIIF, de manera de mejorar la información desde el punto de vista de la integridad, seguridad y confiabilidad para una oportuna y eficaz toma de decisiones.
- ✓ Realización de un reacondicionamiento del área de atención al público e implementación de un servicio personalizado con el fin de mejorar la atención a nuestros usuarios.
- ✓ Racionalización en calidad y eficiencia en los trámites y procedimientos de las admisiones temporarias fijadas por ley.
- ✓ Revisión en el sistema de evaluación y aprobación de proyectos de inversión al amparo de la Ley 16.906, por la Unidad de Apoyo al Sector Privado, lográndose la evaluación de 517 proyectos todos vinculados a los sectores de comercio y servicios; y se gestionaron en su papel de coordinador general de la Comisión de Aplicación (Ley 16906) un total de 297 proyectos pertenecientes a otros Ministerios.
- ✓ Desarrollo de las actividades de análisis y resolución de denuncias, consultas, por la Comisión de Promoción y Defensa de la Competencia, cerrándose 31 casos.
- ✓ Detección de necesidades del Inciso y elaboración de Plan de Capacitación 2011-2014 por la División Recursos Humanos con representantes técnicos de las Unidades Ejecutoras, cuya programación será a partir de marzo del año 2011. Elaboración y aprobación del documento de "Políticas de Capacitación del MEF". Seguimiento del programa antitabaco, implementación del banco de sangre e iniciación de capacitación para el uso de desfibriladores (Ley 18.360).
- ✓ Continuación del plan de renovación de la infraestructura informática (equipamiento y cableado), adquisición de equipamiento que optimizan el uso



de energía eléctrica y en particular de equipos de impresión/escaneado que minimizan el uso del papel y su reflejo en los procedimientos correspondientes, colaboración con AGESIC en los proyectos de promoción de gobierno electrónico; desarrolladas por el área de Informática.

Asesoría Macroeconómica y Financiera

La elaboración del Presupuesto Nacional 2010 – 2014, implicó diseño de un escenario macroeconómico para todo el período de gobierno, el cual sustentó la elaboración del programa financiero del sector público necesario para la determinación del espacio fiscal disponible para el referido presupuesto. De este modo, se estimó el financiamiento para los créditos presupuestales incrementales a los vigentes. Adicionalmente, se redactó la Exposición de Motivos del proyecto de ley de presupuesto y evaluó la consistencia de los créditos presupuestales con el programa financiero. La explicación y discusión del presupuesto en el Parlamento requirió de la realización de presentaciones que facilitaran la comprensión del mismo.

Las prioridades de Presupuesto 2010 – 2014, determinaron que se destinaran un esfuerzo importante en términos de recursos humanos, para el análisis de los sectores educación, seguridad, vivienda, infraestructura y protección social. En lo que respecta a las empresas públicas, colaboró con la OPP en la determinación de los contenidos de los lineamientos dispuestos para la elaboración de los presupuestos 2010 y 2011.

Participó en el Consejo Superior de Salarios del Sector Público, definiendo los lineamientos para las nuevas negociaciones. En forma paralela, intervino en las negociaciones salariales con COFE, enseñanza, empresas públicas y ASSE.

De este modo, se definieron las bases para un manejo prudente de la política fiscal, que permita el mantenimiento de la estabilidad macroeconómica observada en los últimos años, con sus efectos beneficiosos sobre la inversión, la creación de empleo y el crecimiento económico.

Durante el presente año, la Asesoría Macroeconómica y Financiera, en forma coordinada con la OPP, DGI, BPS y BCU formuló el programa financiero del sector público para el 2010, efectuando su estricto seguimiento a través de reuniones mensuales con todas las empresas públicas y periódicas con los organismos recaudadores.



En lo que respecta al sector real, se estableció los lineamientos del Consejo de Salarios privados, de modo de promover un equilibrio entre la recuperación de los salarios, las metas de inflación y la preservación de la competitividad de la economía. Asimismo, se participó en la negociación del sector salud.

Se continuó evaluando la evolución de los sectores productivos más afectados por la crisis, a efectos de determinar el mantenimiento o la eliminación de las políticas de apoyo diseñadas fundamentalmente para los sectores exportadores que experimentaron mayores perturbaciones en los años anteriores.

Participó activamente en la redacción de la ley que elaboraron en forma conjunta el MEF, el MSP y el MTS relativa al ingreso de jubilados, cajas de auxilio y profesionales al FONASA, así como en la modificación del régimen de aportación del sistema.

Se continuó con las actividades iniciadas en 2009 respecto de coordinación y participación en instancias fundamentales para el correcto asesoramiento y representación del MEF en temas de la Asesoría, a saber:

✓ Participación en la modificación de la Carta Orgánica del BROU

Representación en: los grupos de trabajo que están diseñando la puesta en funcionamiento del Banco del Sur; la Junta Nacional de Salud y seguimiento del sector salud, Fondo Nacional de Recursos y en la Comisión de Compras del Fondo Nacional de Salud, Grupo de Monitoreo Macroeconómico del Mercosur.

✓ Seguimiento de las políticas sociales

✓ Evaluación y seguimiento del compromiso de gestión firmado con la DGI.

✓ Contraparte de una asesoría de la CEE habiendo avanzado en la armonización de las estadísticas fiscales del Mercosur.

Unidad de Presupuesto Nacional

En el ejercicio 2010, la Unidad trabajó en la elaboración del Proyecto de Presupuesto Nacional, en coordinación con la OPP. Se definió e implementó el SISTEMA DE PRESENTACIÓN DE ARTICULADO, por medio del cual los diferentes Órganos y Organismos que integran el Presupuesto Nacional, elaboraron sus propuestas, en forma descentralizada, con un nuevo enfoque programático poniendo énfasis en resultados en función de las prioridades fijadas por el Gobierno. Sin perjuicio de las actividades permanentes de la Unidad se inició una etapa de análisis, asesoramiento, y seguimiento de la ejecución de todos los Incisos del Presupuesto Nacional (reales y virtuales) así como de las necesidades de ajuste de los créditos habilitados para el ejercicio.



Se participó en diferentes comisiones de estudio de los compromisos de gestión aprobados, en especial de la Fundación Institut Pasteur.

Asesoría de Política Comercial

Las principales metas trazadas y logros obtenidos pueden resumirse en cuatro aspectos: consolidar la estructura institucional de la APC, continuar con el proceso de profesionalizar y fortalecer las áreas, ampliar los ámbitos de negociación internacional.

En materia institucional se culminó con una consultoría que realizó un análisis y la propuesta de estructura institucional para la negociación internacional. Sus resultados se encuentran en discusión interna y de la CIACEX, a los efectos de implementar sus recomendaciones.

En materia de profesionalización y fortalecimiento de áreas se promovió la formación de funcionarios. Se fortalecieron las coordinaciones de área y las coordinaciones temáticas. Los avances fueron notorios en el área de negociaciones internacionales, en particular MERCOSUR-UE, en el área de gestión y en la coordinación horizontal entre áreas lo que contribuyó a aumentar la eficiencia y la consistencia técnica del trabajo. Entre ellos debe destacarse la instalación de la Comisión Bilateral Argentina – Uruguay y la firma de un acuerdo de libre comercio con Egipto.

Asesoría Jurídica

Para el año 2010, la Asesoría Jurídica del Ministerio de Economía y Finanzas proyectó: a) Mejorar la infraestructura informática con computadoras más modernas y mayor número; b) Constituir más bases de datos sobre distintos temas, que permitan definir estrategias y c) Terminar de reubicar la biblioteca y dotarla de los volúmenes necesarios

Inicio de las tareas necesarias para dotar de red informática a todos los puestos de trabajo, se mejoró a su vez la capacidad técnica del parque informático del área.

Se sistematizó la aplicación temas importantes (sumarios, exoneraciones, acciones de nulidad etc.) a fin de constituir herramientas de apoyo a los sectores informantes y contencioso.

Se incorporó material a la biblioteca, restando la habilitación de un espacio adecuado y la correspondiente codificación.

Se retomó la práctica de Salas de Abogados como herramienta de análisis y definición de criterios en temas complejos, procurando establecer un protocolo de actuación que facilite su instrumentación, mejorando la calidad de dictámenes e informes.



Se participó de las jornadas anuales en materia tributaria, organizadas por la DGI, así como las organizadas por la Dirección de Asuntos Constitucionales, Legales y Registrales del Ministerio de Educación y Cultura “*Análisis y Debate de la Situación Litigiosa de la Administración Central y Estructuras de sus servicios Jurídicos*”

Para el año 2011 se proyecta: 1) Continuar con la sistematización de los procedimientos administrativos y establecimiento de protocolos que permitan el cumplimiento de los cometidos de la Asesoría con mayor eficiencia y eficacia; 2) Promover actividades de capacitación con el propósito de desarrollar en los funcionarios los conocimientos, habilidades y competencias requeridos por los servicios de la Asesoría.

Unidad Centralizada de Adquisiciones (UCA)

Los logros de la gestión en el 2010 son:

1. Resultados económicos.
2. Mejora de gestión.
3. Metas y plan de acción.

1. Resultados Económicos (Cifras enero-noviembre 2010)

Debe indicarse que las compras a través de la UCA no tienen carácter obligatorio, que se adquieren aquellos bienes o servicios de mayor peso económico y donde se entiende que la centralización deriva en beneficios claros de mejora de precios y suministros.

A) Sector Alimentos

Se ha comprometido la adquisición de aproximadamente 23 mil toneladas de alimentos, por la suma de \$ 840:145.641, que representa un 52 % de las compras que realizan sus organismos integrantes. En cuanto a los precios de adquisición, el ahorro promedio con respecto a los precios de mercado minorista se estima en el 30%.

B) Sector Insumos Médicos

Se ha comprometido la adquisición de cerca de 5.000 ítems, referidos a reactivos, ropa quirúrgica, medicamentos, oxígeno y material médico quirúrgico, entre otros, por la suma aproximada de \$ 2.601:684.431, que representa aproximadamente el 62 % de compras que realizan sus organismos integrantes, siendo el de mayor participación ASSE con aproximadamente un 80% del total.

En lo que respecta a la compra de medicamentos, el de mayor envergadura del período, se logró medir un ahorro del 5 % (lo que equivaldría a un ahorro de que



supera los USD 2:000.000), comparando los precios de adjudicación del nuevo Llamado frente a los precios actualizados del Llamado que estaba operativo. Esta compra representa más del 50% de las compras realizadas por el Sector.

2. Mejora de gestión

Las mejoras obtenidas están básicamente referidas al proyecto informático para el desarrollo de un sistema de gestión de compra centralizada que comprenda todas las etapas de la misma, habiéndose realizado la elección de la empresa, estando en etapa de negociación del contrato a suscribir, en base a los TDR elaborados oportunamente. Asimismo, se realizó la última auditoría del LATU referida al Sistema de Gestión de Calidad, dictaminándose que la UCA se encuentra en condición de certificar bajo la Norma ISO 9001:2008.

3. Metas y Plan de Acción

El diseño y aprobación de la estructura organizativa y de funciones de la UCA, que permita la regularización de la vinculación jurídica del personal de la UCA, a fin de garantizar una plantilla capacitada con estabilidad laboral y una dotación de personal acorde a las necesidades.

El fortalecimiento de la vinculación institucional de la UCA con los Organismos usuarios del sistema.

4. NUMERO DE PERSONAL EXISTENTE A MARZO DEL 2010 Y NUMERO ACTUAL.

A marzo del 2010, se contaba con una dotación de personal de 263 y en diciembre 2010 de 287.

UNIDAD EJECUTORA 002-CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN

1 – SITUACIÓN AL INICIO DE LA GESTIÓN DE GOBIERNO

La Contaduría General de la Nación había concentrado esfuerzos en potenciar ocho divisiones o áreas con escasa o nula vinculación entre sí, sumado a una comunicación formal interna fragmentada. Existía una débil identidad institucional y no se propiciaban reuniones para la toma de decisiones que afectaban al conjunto. A su vez, se constató una desactualización tecnológica en dos áreas sustanciales: el



Sistema de Información Integrada Financiera (SIIF) y el Servicio de Garantía de Alquileres (SGA).

2 – METAS TRAZADAS Y LOGROS OBTENIDOS HASTA EL MOMENTO

Las metas trazadas para el año en curso se concentraron en la definición de tres proyectos básicos centrales:

- 1) la reingeniería del SIIF - redireccionando las actividades del componente CGN del préstamo BID 2085-UR;
- 2) el Servicio de Garantía de Alquileres -contratando una consultoría a los efectos de identificar la mejora de la gestión del servicio- y
- 3) el Sistema de Gestión Humana (SGH) a través de la firma de un convenio con la ONSC.

Las metas fijadas en los tres proyectos citados involucran esfuerzos de mayor duración que un año por lo cual el avance solo es posible de ser medido en términos de proceso iniciado. La reingeniería del SIIF involucra otros actores además de la CGN así como importantes esfuerzos económicos. Se está en el proceso de definición de una nueva consultoría a los efectos del encuadre final de los recursos necesarios para la reingeniería del SIIF.

Se culminó el proceso de discusión de la Misión y Valores institucionales de la CGN. Se destaca asimismo la puesta en vigencia el 01/06/10 del Reglamento General de la CGN con una adecuación al decreto 319/10 con fecha 1/12/10. Es un texto que tiene un formato ordenado, actualizado e integrado que compila disposiciones respecto a presentismo, permanencia, licencia, legajos e información.

3 – LINEAMIENTOS GENERALES SOBRE LOS OBJETIVOS A ALCANZAR

La reingeniería del SIIF que está asociada a la contabilidad patrimonial es un desafío impostergable y directamente vinculado a la misión institucional.

4 – NUMERO DE FUNCIONARIOS EXISTENTES A MARZO DE 2010 Y NÚMERO ACTUAL

Cantidad Marzo de 2010		Cantidad a Diciembre de 2010	
Becarios	1	becario por convenio	9
pasantes	11	becario por UTU	10
contratos 150 días	5	pasantes por convenio	7
contratos a término	43	contratos a término	48
alta especialización	11	alta especialización	10



Memoria Anual 2010

presupuestados	350	presupuestados	341
excedentarios	8	excedentarios	8
comisión entrante presupuestados	3	cargos reservados presupuestados	1
		comisión entrante presupuestado	3
total	432	total	437



UNIDAD EJECUTORA 003 – AUDITORIA INTERNA DE LA NACION

1. SITUACION AL INICIO DE ESTA GESTION DE GOBIERNO

La Unidad Ejecutora cuenta con cinco divisiones que son: Sociedades Anónimas, Cooperativas, Público, Estudio Técnicos y Planificación y Desarrollo. Las mismas fueron creadas por una reestructura realizada con anterioridad y puesta en marcha sobre fines de 2009. La División Público funciona en base a la planificación selectiva anual. El área de Cooperativas ajustó sus procedimientos a la ley 18407 y quedan por implementar aquellos procedimientos que el decreto reglamentario (aún sin aprobar) establezca. Las áreas de Estudio Técnicos y Planificación y Desarrollo se encuentran sin tener provistos los cargos de dirección. Y el área de Sociedades Anónimas se encontraba con un atraso importante en materia de aprobación de estatutos y en la fiscalización de las sociedades anónimas abiertas.

2. METAS TRAZADAS Y LOGROS OBTENIDOS

Nos trazamos como metas: cumplir con la planificación efectuada por la División Público y además se elaboró un proyecto de decreto para la creación de la Superintendencia de Auditoría Interna de la Nación con el fin de supervisar la Unidades de Auditoria creadas o a crearse en los distintos Incisos o en las propias Unidades Ejecutoras del Poder Ejecutivo; mitigar el atraso en S.A., fortalecer Estudios Técnicos e Informática, instrumentar políticas en seguridad de la información, coordinar con los Directores Generales de Secretaría de los distintos Incisos, para determinar posibles áreas de riesgo o que les interese auditar; redefinir en el área de Cooperativas los distintos controles a desarrollar una vez que se apruebe el decreto reglamentario de la ley de cooperativas No. 18407. Se produjo un acercamiento con el Tribunal de Cuentas de la República con el fin de complementar los controles que se realizan en el Estado (respetando de acuerdo a la Constitución y las leyes los ámbitos de competencia de cada organismo). Coordinación con el BID a fin de redimensionar los organismos de contralor del Estado. Está en proceso el fortalecimiento de Estudios Técnicos con el fin de crear el Registro Único de Estados Contables; ha decrecido sensiblemente el atraso en Sociedades Anónimas tanto en la parte de estatutos como en el visado de los Estados Contables de sociedades abiertas y se formó la comisión en materia de seguridad de la información. Elaboración del presupuesto quinquenal de la Unidad

3. LINEAMIENTOS GENERALES

Realizar más trabajos de campo en lo referente a auditorías en el Sector Público y establecer convenios con otros organismos como el LATU, la Universidad, etc. para dar apoyo técnico en dichos trabajos. Mejorar procesos internos en lo referente a los trámites de estatutos y transformación de sociedades. Dotar de soporte informático a



todas aquellas funciones de la Unidad Ejecutora que no lo posean o que permitan simplificar tiempo y/o costos. Redefinir controles selectivos en el área de Cooperativas y coordinar con los otros organismos del Estado que registran o efectúan la promoción de las mismas (Dirección General de Registros e INACCOOP). Dotar a las distintas áreas de los correspondientes responsables (Coordinadores y Sub-coordinadores), habiéndose iniciado el trámite de llamado a concurso.

4. FUNCIONARIOS

A marzo de 2010 contábamos con 189 funcionarios.

En la actualidad contamos con 200 funcionarios los cuales se distribuyen: presupuestados 168, contratados a término 3, en comisión de otros organismos 3 y becarios pasantes y asistentes 26. Dentro de ambas cifras se encuentran funcionarios en comisión hacia otros organismos 6, con reserva de cargo 2 y con licencia sin goce de sueldo 1. Cabe destacar que la AIN tiene una tarea eminentemente técnica y que cuenta con 98 profesionales de las carreras de: Abogacía, Notariado y Ciencias Económicas. El mismo es capacitado en forma permanente para el cometido de sus funciones.

UNIDAD EJECUTORA 004 – TESORERIA GENERAL DE LA NACION

METAS TRAZADAS Y LOGROS OBTENIDOS HASTA EL MOMENTO

En cuanto a las metas trazadas y los logros obtenidos se ha continuado trabajando con el Banco Central del Uruguay a fin de poder crear un sistema por el cual se pueda transferir en cuentas de bancos privados. Durante este año, con la colaboración de la Asesoría Macroeconómica se ha destrabado el diseño y desarrollo del mencionado sistema y se espera que para el próximo año este operativo.

Por otra parte también se está culminando un nuevo proceso a través del cual los pagos correspondientes a Endeudamiento Externo que se realiza en el Sistema SEDEC del BCU, el cual tiene muchas imprecisiones y se espera que a la brevedad se pase al Sistema AGATA, que es más seguro y rápido.

En cuanto a los pagos que se realizan directamente a las cuentas que tienen los proveedores en el Banco de la República O. del Uruguay, es un sistema del año 1993, el cual ya tiene inconvenientes sobre todo de desgastes de su hardware y su software, no fue sustituido durante el año por otro sistema más ágil y seguro. A partir de noviembre de 2010 se iniciaron contactos para cambiar el mencionado sistema por pagos vía web, a la brevedad quedará operativo debido a que están avanzadas los desarrollos para hacer compatibles los sistemas.

Por otra parte la Unidad Ejecutora se encuentra tratando de solucionar graves problemas que tiene de Recursos Humanos a fin de cubrir las bajas que se tuvieron por fallecimientos y personas que se han jubilado.

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

	Ejercicio 2009	Ejercicio 2010	% Inc.
Cantidad de pagos	430.825	435.480	
1.1			
Correspondientes a	\$ 233.205.937.248	\$ 284.766.267.866	
22.1			
Cheques	80.772	82.753	
2.5			
Pagos por Nota	8.543	8.330	-2.5
Transferencias electrónicas	339.677	344.362	
1.4			
Cancelaciones	18	0	



Ministerio de Economía y Finanzas
Uruguay

Memoria Anual 2010

Como se puede apreciar la cantidad de pagos continua en aumento.



UNIDAD EJECUTORA 005 – DIRECCION GENERAL IMPOSITIVA

1. METAS TRAZADAS Y LOGROS OBTENIDOS

En función del ordenamiento de objetivos presentado en el Plan Operativo Anual de la DGI para 2010 y las metas fijadas en el Compromiso de Gestión firmado con el MEF el 22 de julio de 2010, se mencionan los siguientes logros alcanzados por esta Unidad Ejecutora.

RECAUDACIÓN

Con datos preliminares para el período enero-noviembre de 2010 y una previsión para diciembre del mismo año, el valor de la recaudación bruta anual de la DGI correspondiente al 2010 sería de 152.127 millones de pesos corrientes, cifra que supera la meta fijada en el POA 2010.

Con los datos preliminares y las estimaciones señaladas, más estimaciones preliminares de los efectos en la recaudación provocados por cambios en la normativa tributaria, las variaciones nominales esperadas (2010 / 2009) en las recaudaciones de referencia para la meta del Compromiso de Gestión serían las siguientes: N°1 IVA: 12,7%; N°2 IRAE: 16,6%; N°3 IRPF: 17,2%; N°4 Recaudación Total: 14,0%.

FACILITACIÓN DEL CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO

INDICADORES DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA

Tablero de Indicadores y Reportes al 30 de noviembre de 2010: *99,47 % de proporción de declaraciones presentadas por vía electrónica utilizando programas de ayuda proporcionados por la DGI, porcentaje superior a la meta establecida para el período; *34,73% de proporción de constancias emitidas vía Web, porcentaje superior a la meta establecida para el período; *1.028.728 visitas al sitio web de servicios en línea, valor 23,68 % superior al la cifra acumulada anual al mismo mes del año 2009; *98,60 % de servicios telefónicos atendidos sobre las llamadas recibidas en el Call Center.

SERVICIOS WEB IMPLANTADOS

Están accesibles desde el sitio de Servicios en Línea diversas consultas personalizadas de datos registrales, de los cabecales de todas las declaraciones presentadas e ingresadas a la base de débitos y de solicitudes de constancias de impresión de documentación presentadas.

PROGRAMAS DE AYUDA



Para la confección y presentación de formulario y de ayuda a efectos de minimizar complejidades y costos de mantenimiento para los contribuyentes y la DGI.

ATENCIÓN EN LA CAMPAÑA DE IRPF-IASS 2009

104.263 personas atendidas en oficinas de la DGI y locales de entidades colaboradoras de todo el país y en los tres centros comerciales de Montevideo, 50.443 en Montevideo y 53.820 en el interior del país. Se afectó un promedio de 29 funcionarios exclusivamente para la atención de la campaña, durante la cual se recibieron 33.069 llamadas con un porcentaje de atención de 99,60%, fueron reforzados con la incorporación de 175 becarios capacitados una carga promedio de 34 horas de capacitación impartidas.

PROYECTO PILOTO DE DECLARACIÓN BORRADOR DE IRPF

Se trabajó sobre una muestra de contribuyentes a efectos de implementar en 2011 la declaración borrador de IRPF correspondiente al año 2010, se pretende mejorar el uso de la información disponible por la DGI para inducir y facilitar el cumplimiento a los obligados.

COMBATE AL FRAUDE Y AL INCUMPLIMIENTO FISCAL

INDICADORES DE CONTROL TRIBUTARIO

De acuerdo al Tablero de Indicadores y Reportes al 30 de noviembre de 2010 estos indicadores muestran en su mayoría superación de las metas previstas: *1.397 actuaciones de control intensivo de División Fiscalización, que supone 9,26 promedio por inspector de División Fiscalización, superando la metas establecida a la fecha; * 8.190 actuaciones de control extensivo de División Fiscalización, que supone 54,27 promedio por inspector, superando la meta establecida para el período; *93,34% de proporción de actuaciones de control intensivo con determinación de adeudos de División Fiscalización, superando la meta establecida a la fecha; *40 actuaciones de control intensivo de la División Grandes Contribuyentes, que implica 1,51 promedio por inspector de esta División; *321 actuaciones de control extensivo de devoluciones de División Grandes Contribuyentes, superando la meta establecida para el período; *78,38 % de proporción de actuaciones de control intensivo con determinación de adeudos de División Grandes Contribuyentes superando la meta establecida a la fecha; *51.354 citaciones enviadas por actuaciones de control extensivo de la División Recaudación por gestión de omisos, morosos y de RUT, superando la meta establecida para el período; *30.291 citaciones enviadas por actuaciones de control extensivo de la División Interior por gestión de omisos, morosos y de RUT, superando la meta establecida para el período.

PROYECTO PILOTO DE COMPROBANTES FISCALES ELECTRÓNICOS



SISTEMA DE GESTIÓN DE FISCALIZACIÓN DE GRANDES CONTRIBUYENTES

Se implanto el nuevo sistema de gestión PROFIS (carga y resultados de las actuaciones inspectivas sobre los contribuyentes de su jurisdicción).

FISCALIDAD INTERNACIONAL SE HA CREADO UN EQUIPO DE TRABAJO PARA EL CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS EN LA MATERIA.

FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN

SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Se ha puesto en producción sobre el Tablero de Indicadores y Reportes QCMI4, siete nuevos indicadores para el seguimiento de los objetivos del POA 2010, así como trece nuevos reportes que complementan la información de los indicadores y permiten mayor análisis para la toma de decisiones.

SISTEMA DE EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS Se implantó un nuevo sistema de expedientes administrativos sobre la herramienta k2b. Interconexión con los organismos del estado.

DESARROLLO PROFESIONAL Y BIENESTAR DE LOS FUNCIONARIOS. Se realizaron actividades tendientes a la profesionalización y capacitación.

A marzo de 2010 la DGI contaba con 1264 funcionarios, actualmente el número de funcionarios asciende a 1256.

FORTALECIMIENTO DE LA RELACIÓN CON LA SOCIEDAD

COMUNICACIÓN se ha mantenido y diversificado la presencia en diferentes ámbitos formadores de conciencia ciudadana (Expo Prado/10, 44ª as.I CIAT, Seminarios y 3ª Jorn. Tributarias).

RELACIÓN CON EL CONTRIBUYENTE

Fomento de la relación de respeto con los contribuyentes: se procuró promover la reglamentación que consolide y complete las normas existentes sobre sus derechos y obligaciones. Se publicó la carta del contribuyente que recoge la experiencia internacional en la materia y se inspira en tratados internacionales, normas constitucionales, leyes y decretos. Constituye un compromiso institucional con la sociedad y será orientadora de las acciones de todos los funcionarios.



UNIDAD EJECUTORA 007 - DIRECCIÓN NACIONAL DE ADUANAS

METAS TRAZADAS Y LOGROS OBTENIDOS

METAS. La Dirección Nacional de Aduanas ha definido como meta ante OPP el equilibrio fiscal y trabajar en base a Planificación Estratégica para lograr los Objetivos estratégicos definidos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Control y seguridad de las operaciones: Controlar la entrada y salida de mercancías en/al país en condiciones de seguridad y previo el cumplimiento de la normativa vigente.

Facilitación: Adoptar medidas para simplificar los trámites en operaciones de comercio exterior y mejorar la competitividad del país.

Recaudación: Mejorar la eficacia de la gestión aduanera para proveer los recursos requeridos en el Presupuesto del Estado.

Eficiencia: Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos de la Aduana.

Imagen institucional: Promover la transparencia de la Institución y la previsibilidad de las actuaciones aduaneras.

PROGRAMAS ESTRATEGICOS:

Control y seguridad de las operaciones:

1.2. Desarrollo y empleo de metodologías y herramientas de análisis de riesgo.

Indicador asociado: Declaraciones de importación asignadas a canales rojos y naranja=30.16%

Indicador asociado: Declaraciones de exportación asignadas a canales rojo y naranja=10,57%

1.3. Protección de los intereses de la comunidad y del comercio.

Indicador asociado: Operativos realizados con resultado positivo (decomiso)=1.925

Indicador asociado: N° de intervenciones por incumplimiento de los Convenios CITES, Basilea o de normas de protección del medio ambiente= 0

FACILITACIÓN:

2.1. Aplicación progresiva de los pilares 1 y 2 del Marco Normativo de la OMA, es una meta a cumplir en los próximos 10 años.

2.2. Reducción de trámites y del tiempo de despacho aduanero.



Indicador asociado: Trámites que se pueden realizar en línea=98% (población objetivo: usuarios registrados)

Indicador asociado: Consultas que se pueden realizar en línea=94%(población objetivo: público en general)

Indicador asociado: Cantidad de declaraciones de importación anticipadas=34,5%

Indicador asociado: Cantidad de declaraciones de importación despachadas en el día que se solicita el despacho=94,6%

Indicador asociado: Tiempo medio de despacho en canal rojo=7,94 días

RECAUDACIÓN:

3.1. Controlar la evolución de la recaudación aduanera y analizar la causa de posibles desvíos respecto a la presupuestada.

Indicador asociado: Recaudación 2010/ Recaudación 2009 en US\$ =30%

Indicador asociado: Porcentaje que representan los montos Complementarios liquidados en el despacho sobre el total liquidado por el Declarante en esas mismas declaraciones=15%

Indicador asociado: Montos recaudados en fiscalizaciones a posteriori en relación con la recaudación por declaraciones de importación en el mismo período=0,2%

EFICIENCIA:

4.1. Agilización de la ejecución del presupuesto.

Indicador asociado: Costo de la recaudación=1,46%

Indicador asociado: Gasto de la Aduana destinado a inversión=2,03%

Indicador asociado: Nivel de ejecución del gasto presupuestado=38%

4.2. Capacitación de los funcionarios.

Indicador asociado: Cantidad de funcionarios capacitados=169

Indicador asociado: Número de horas de capacitación anual=880

4.3. Cobertura del sistema informático.

Indicador asociado: Porcentaje de declaraciones despachadas en aduanas que no tienen sistema informático= 12%

4.4 Composición de la planilla funcional y etaria.

Números de personal existentes a marzo de 2010=1.213

Números de personal actual=1.029

IMAGEN INSTITUCIONAL

5.1. DIFUSIÓN Y ACCESO A LA INFORMACIÓN ADUANERA.

Indicador asociado: Número de informes estadísticos sobre el comercio exterior publicados periódicamente=9

Indicador asociado: Cantidad de destinatarios que reciben información estadística=14 (Organismos Estatales)



5.2. Fomento de la cultura de la integridad en el conjunto de la Institución. Responde a la norma 9 del pilar 1 (Aduanas-Aduanas) del Marco Normativo de la OMA.

Indicador asociado: Cantidad de Inspecciones de control interno realizadas /Cantidad de Inspecciones de control interno proyectadas= **70%**

Indicador asociado: Cantidad de investigaciones de urgencia= **3**

Indicador asociado: Talleres de Ética y Transparencia=**2**

Indicador asociado: Cantidad de Auditorias realizadas /Cantidad de Auditorias planificadas=**88%**

Indicador asociado: investigaciones Administrativas=**39** y Sumarios Administrativos=**32**

Nota: los indicadores utilizados fueron definidos en el marco de la Modernización Aduanera para la COMALEP y el periodo tomado refiere como es de estilar al año móvil al cierre de Noviembre de 2010.

A partir del año 2011, el control de la gestión será realizado a partir de los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico 2010-2020 que será finalizado y comunicado en Diciembre de 2010. Dicho plan propone un conjunto de objetivos estratégicos que se desprenden de la Misión y Visión definidas, así como nuevos indicadores y metas que permitirán medir el avance hacia dichos objetivos.



UNIDAD EJECUTORA 008 – DIRECCION NACIONAL DE LOTERIAS Y QUINIELAS

1. SITUACIÓN AL INICIO DE ÉSTA GESTIÓN DE GOBIERNO

Juego de Lotería. Se han implementado importantes cambios para atender los nuevos requerimientos tecnológicos. Es así que se han automatizado varios procesos administrativos, entre los que se destacan:

- La lectura y captura de la información contenida en los códigos de barras de los billetes de Lotería, acompañada de mecanismos de seguridad en los mismos, como ser zona de raspado, códigos de control, utilización de tinta especial, etc.
- Se disminuyó a quintos la cantidad de fracciones contenidas en los enteros y se implementó un Sitio WEB para que los apostadores puedan consultar resultados de los Sorteos, verificar aciertos, lugares donde se pueden adquirir los billetes, etc.

Juegos regulados por el Organismo También se efectivizaron cambios en estos juegos principalmente en la recepción, procesamiento y transmisión de las apuestas que culminaron a fines del 2009, cuando las Bancas de Quinielas de todo el País implementaron un sistema de más de 7.000 terminales de juego en un régimen on-line.

Otros áreas: Corresponde mencionar que se realizaron inversiones significativas en el equipamiento informático, principalmente en el área de Imprenta y de Cómputos, donde se pueden señalar: a) la compra de una impresora Risograph HC-5500R que le otorga mayor rapidez y flexibilidad a la emisión de los billetes de Lotería y b) La actualización de la Base de Datos Oracle, para acceder desde las terminales-usuarios a los distintos Sistemas.

2. METAS TRAZADAS Y LOGROS OBTENIDOS

Juego de Lotería: A partir de abril 2010 se modificó el tiempo de prescripción para el pago de los premios, reduciéndose el mismo, de 90 a 30 días, lo que facilitó la liquidación de los sorteos y por ende la determinación del resultado económico con mayor precisión y anticipación. Durante este mismo periodo, se implementó en conjunto con un Agente de Lotería, el sitio WEB – hacetemillonario.com.uy desde donde se puede reservar y comprar billetes de lotería.

Juegos regulados por el Organismo: Con relación a estos juegos, se siguió avanzando en el control de la información que aporta la red de puntos de ventas de todo el País y las Bancas de Quinielas, en la recepción, procesamiento, transmisión de las apuestas y en el control de la liquidación de los aciertos. Se debe destacar,



las nuevas aplicaciones en Internet, que posibilitaron la recepción de apuestas a los juegos tradicionales (Quinielas, Tómbola, 5 de Oro. Kini) a través de esta vía.

Otros áreas: Se acordó con la Corporación Nacional para el Desarrollo, que este último Organismo financie en su totalidad las mejoras edilicias en el inmueble sito en Cerrito 220 (monumento Histórico) propiedad de esta Unidad Ejecutora, como contrapartida de la entrega del bien ubicado en Rincón 508. Por su parte, merece señalarse los trabajos realizados por el Departamento de Recursos Humanos para cumplir en los plazos establecidos con el análisis, implementación y puesta a punto de algunas aplicaciones, del Sistema de Gestión Humana (S.G.H.)

3. LINEAMIENTOS GENERALES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS QUE PERMITAN UNA MEJOR EJECUCIÓN DE LOS COMETIDOS ASIGNADOS.

Juego de Lotería: La Dirección tiene una serie de desafíos a encarar en el futuro cercano con el objetivo de incrementar la venta de Lotería. Los mismos se detallan a continuación, habiendo sido alguno de ellos, contemplados (por su incidencia financiera) en el Plan Director Informático.

- Lotería en línea (on-line): Implica la venta de billetes de lotería a través de terminales conectadas a un servidor central operando en tiempo real. Este proyecto posibilitará que la comercialización sea más fluida y flexible que en la actualidad.
- Lotería del Bicentenario: Se estima realizar en el año 2011, una Lotería conmemorativa del Bicentenario, con características especiales. Se trata de una Lotería combinada, que incluye premios instantáneos (raspadita) y en la otra parte del billete, se participa en una Lotería.
- Cambio en la estructura de premios. Se va a modificar la retribución a los premios de tabla, con la consiguiente ventaja para la promoción y publicidad de los Sorteos.

Juegos regulados por el Organismo: La gestión en esta área se va a centrar en el mayor control en la recepción de las apuestas a través del monitoreo en tiempo real de las mismas. Se trata de un sistema bastante complejo cuya implementación va a insumir varios años. El control en línea (on-line) permitirá acceder al flujo de información que se origina de los locales de venta (agencias y sub-agencias de Quinielas) lo que posibilitará conocer a priori las apuestas recepcionadas, su liquidación, el cobro de los aciertos, etc. Actualmente esto no es posible, debido a que se actúa a posteriori de cómo suceden los hechos. (Ej: concentraciones de apuestas, limitaciones de números, etc.) Otro aspecto a analizar, sumamente importante son las apuestas recepcionadas por Internet, ya que si bien esta herramienta posibilita una nueva vía de comercialización, genera una serie de



problemas jurídicos, comerciales y operativos que son necesarios superar, como ser: el re- juego, la no existencia de comisión de venta, diferencia en el tratamiento fiscal de las apuestas, etc.

Otras áreas: Se estima poder implementar en los próximos años, algunos proyectos con el fin de mejorar el funcionamiento de esta Unidad Ejecutora, entre los que se destacan:

- Inversiones en infraestructura edilicia. Está proyectado iniciar en Febrero del 2011, las mejoras en el inmueble de Cerrito 220, estimándose finalizar las mismas antes del cierre del próximo ejercicio. Una vez, que las reformas estén concluidas, nuestro Organismo va a contar con un local más funcional y más acorde con los actuales requerimientos laborales.
- Herramientas de gestión: La Dirección considera de significativa importancia, la utilización de herramientas de gestión que orienten la gestión administrativa de esta Unidad Ejecutora, como lo son sin duda el Plan Director Informático (P.D.I.), el Sistema de Gestión Humana (S.G.H.) y los procesos de Mejora Continua, algunos de los cuales esta siendo ya aplicado como por Ej.: los nuevos procedimientos de compras.
- Capacitación Permanente del Personal. Se trata de uno de los puntos de mayor relevancia, teniendo en cuenta la estructura etaria de nuestro personal y los actuales requerimientos tecnológicos (principalmente en el área de Sistemas Informáticos) que implica la actividad de Juegos de Azar. Se mantienen conversaciones con Loterías de la región e Institutos de Capacitación para que técnicos de los mismos, realicen cursos a nuestro personal.

4. NUMERO DE FUNCIONARIOS A MARZO 2010 Y NÚMERO ACTUAL

Se informa que esta unidad ejecutora cuenta actualmente con 137 funcionarios presupuestados y en marzo del 2010 contaba con 149. Como lo demuestran las cifras, se redujo en casi un 9% la cantidad de funcionarios presupuestados que prestan servicio en este organismo. A la cantidad antes mencionada, se le deben adicionar 17 niños cantores y 2 becarios que se encuentran contratados, mediante acuerdos con el INAU y UDELAR respectivamente.



UNIDAD EJECUTORA 009 – DIRECCION NACIONAL DE CATASTRO

1. SITUACIÓN AL INICIO DE ESTA GESTIÓN DE GOBIERNO

En relación a la actualización del registro catastral, se estaba comenzando un estudio profundo sobre la revisión de la metodología de cálculo de los inmuebles rurales. Asimismo se encontraba ante la necesidad de seleccionar zonas urbanas donde concentrarse, a actualizar en el próximo período.

A su vez, se destacaba la importancia de continuar con las transformaciones que se venían implantando para modernizar la gestión del catastro, tanto en lo tecnológico como en lo operativo.

En lo interno, desde principios de febrero se había iniciado la elaboración de una reestructura organizativa de la Unidad Ejecutora, la cual había quedado pendiente y se considera sumamente necesaria para cumplir las necesidades anteriores, abarcando tanto cambios organizativos, como cobertura de Recursos Humanos en mayor cantidad y calificación, a partir de un proceso de discusión abierta a nivel funcional, gremial, técnico, y en coordinación con autoridades del inciso y de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

A nivel interinstitucional, se mantenía la participación activa en los ámbitos del CAHSIG de Agesic y en Grupo de Trabajo Pro catastro, impulsando la interacción colectiva en lo relativo a información geográfica.

2. METAS TRAZADAS Y LOGROS OBTENIDOS HASTA EL MOMENTO

2.1. Actualización de la información catastral, desde el punto de vista físico, geométrico y de valores.

En convenio con la Intendencia Municipal de Rocha, se actualizó el pasaje de padrones rurales a urbanos de la franja comprendida entre las Lagunas Garzón y Laguna de Rocha, creándose nuevas Localidades Catastrales (4.400 padrones) y está por culminar la actualización de la Localidad Punta del Diablo, Castillos, Lazcano y Chuy.

Se continúa (en coordinación con IMMontevideo) con la regularización de los expedientes pendientes de Obra Nueva, que permiten la actualización del valor de las construcciones (300 padrones) vía actuación de oficio.

Se avanzó notoriamente en la revisión de la metodología de cálculo del valor catastral de los inmuebles rurales y se está probando la aplicación de un modelo hedónico explicativo de las compraventas realizadas en los últimos 10 años, como base de la futura metodología (250.000 padrones).



A su vez, se continuó con la uniformización de valores catastrales en general, a partir de las Declaraciones Juradas de Caracterización Urbana presentadas ante esta U.E, vía actuaciones de propietarios, como herramienta de mantenimiento catastral de las construcciones. En tal sentido, durante 2010 y hasta la fecha, se procesaron 21.120 DJCU.

Se establecieron contactos directos con los Intendentes de Colonia, Maldonado y Rivera, y en forma indirecta, con el Servicio de Catastro y Avalúos de la Intendencia Municipal de Montevideo, para actualizar el catastro urbano de todas las localidades de los dos primeros, la localidad de Rivera y las construcciones de Montevideo.

2.2 Mejorar la Calidad de los Servicios Públicos:

Desde su implantación, y hasta la fecha, el servicio 0800 OIDO, ha recibido dos llamadas de queja sobre los servicios. Asimismo se han incrementado las consultas vía Portal de Estado. Se detecta un incremento de un 150 % con relación al año 2009 de las consultas de usuarios a través del Portal del Estado, que se evacúan vía email.

2.3 Mejorar la Cartografía:

Se realizó un estudio de la calidad y precisión de la Cartografía rural del Departamento de Lavalleja (como piloto), a través de un Convenio entre la DNC y el Instituto de Agrimensura de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República. El resultado obtenido proporciona un insumo muy útil ya que brinda una red de casi 200 puntos fijos, lo que habilita a la DNC a crear un nuevo parcelario utilizando la información proporcionada por planos de mensura o la que pueda surgir de relevamientos masivos a través de imágenes aéreas o satelitales. Asimismo pueden ser utilizados en el control geométrico de estas imágenes. Este trabajo fue expuesto en el Primer Congreso Internacional de la IDE (Infraestructura de Datos Espaciales).

2.4 Mejorar la Informatización del Catastro.

Se completó la instalación de la red intranet uniendo la oficina sede con las 20 oficinas delegadas, con tecnología de alta generación MPLS y se cargaron en intranet cartografía catastral de varios departamentos, a la vez, que se incorporó un link a la DNT del MTOP que permita a usuarios de la DNC acceder a planos individuales de mensura.



Se completó el diagnóstico y recomendación de la situación informática de la U.E a través del proyecto de fondos concursables de Agesic desarrollado por la consultora KPMG.

3. LINEAMIENTOS GENERALES SOBRE LOS OBJETIVOS QUE SON NECESARIOS ALCANZAR.

3.1 Objetivos Estratégicos.

3.1.1 Modernizar el catastro como registro nacional de inmuebles tanto desde el punto de vista tecnológico, como desde el punto de vista de la gestión del mismo.

3.1.2 Continuar desarrollando mecanismos de acceso a la información catastral vía oficina virtual, de modo de brindar productos y servicios cada vez más accesibles al ciudadano desde cualquier punto del país.

3.1.3 Implementar instrumentos de gestión catastral de aplicación homogénea en todos los departamentos.

3.1.4 Mejorar la eficacia y eficiencia en la asignación de valores catastrales.

3.1.5 Actualizar en forma permanente la base de datos catastral

3.1.6 Colaborar en el desarrollo de una infraestructura de Datos Espaciales a nivel nacional

4. NUMERO DE PERSONAL EXISTENTE A MARZO DEL 2010 Y NUMERO ACTUAL.

A marzo del 2010, esta Unidad Ejecutora contaba con 177 funcionarios presupuestados, 2 de ellos en comisión saliente, 2 comisiones entrantes, 11 contratados permanentes y 11 contratados a término. Se contaba con 25 becarios/pasantes de UTU y 1 de la UDELAR.

A la fecha, se cuenta con 181 funcionarios presupuestados, de los cuales 3 están en comisión saliente, 2 en comisión entrante, 1 funcionario con reserva del cargo cumpliendo funciones en la Intendencia Municipal de Durazno, 2 contratados permanentes y 11 contratados a término. Se cuenta en la actualidad con 37 becarios/pasantes de UTU y 1 de la UDELAR que cumplen no solamente tareas de apoyo sino sustantivas.



Ministerio de Economía y Finanzas
Uruguay

Memoria Anual 2010

Para llevar adelante los objetivos anteriormente mencionados, esta Unidad Ejecutora requiere una mayor y más calificada dotación de funcionarios, con la incorporación de nuevos funcionarios y la capacitación de los ya existentes, para dar una respuesta satisfactoria a los desafíos planteados



UNIDAD EJECUTORA 013 – DIRECCION GENERAL DE CASINOS

1. SITUACIÓN AL INICIO DE ESTA GESTIÓN DE GOBIERNO-

Una organización con falta de visión y liderazgo, que posee un elevado potencial pero que necesita rápidas correcciones e inversiones. Fuerte inadecuación entre la característica de la organización y su rol y necesidades de índole comercial. Explotación económicamente saneada, sin resultados negativos en ninguno de sus establecimientos, con recaudación moderadamente al alza. Importante debilidad en materia de objetivos y planificación. Grave deterioro y precariedad de buena parte de sus establecimientos. Atraso tecnológico tanto en herramientas informáticas para la administración como en la propia explotación de las salas de juego bajo el sistema tradicional. Lentitud y complejidad en procedimientos, agravados por indefiniciones del pasado y la extrema morosidad de sus trámites a nivel del MEF y Presidencia de República. Un proceso de desarrollo del sistema mixto a partir de proyectos de inversión privada, estancado. Parque de máquinas electrónicas sumamente envejecido y con alto nivel de obsolescencia en las salas no afectadas al sistema mixto. Falta de presencia institucional y construcción de imagen pública. Un organismo sin una correcta visualización o reconocimiento público, envuelto en la falsa imagen socialmente extendida de casinos es igual a pérdidas y mala gestión. Grave déficit de formación ejecutiva y comercial tanto a nivel jerárquico como en marketing y servicio al cliente a nivel del conjunto de los funcionarios afectados a la explotación.

2. METAS TRAZADAS Y LOGROS OBTENIDOS HASTA EL MOMENTO

OBJETIVO DE LA ETAPA: TRANSFORMACIÓN, DESARROLLO Y MODERNIZACIÓN DE **CASINOS DEL ESTADO. IRRADIAR UNA VISIÓN CONSISTENTE Y CONSTRUIR LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN:** **Consigna:** Somos una Empresa del Estado al servicio de los uruguayos. Nuestra vocación es crecer, nuestros recursos se invierten en la sociedad. **Acciones:** Se trabaja en tres dimensiones adicionales a la figura ya tradicional del organismo, concentrada en la explotación de Casinos y Salas de Juego. Programa Apoyo y promoción de la actividad Hípica. Proyectos e Inversión Privada bajo el sistema mixto. Programa nuestra responsabilidad social.

METAS TRAZADAS Y LOGROS OBTENIDOS: **Reorganizar la estructura gerencial, elevar el rol y la visión comercial del organismo. Perfilar objetivos sólidos y estrategia coherente:** Está en pleno proceso y ya ha brindado notorios avances en cuando a orientación, fluidez de la toma de decisiones y la capacidad de acción del organismo. Se renovó la gerencia y se fortaleció el equipo y la política de desarrollo del área comercial. Se le encomendó una estrategia con un plan explícito



y ordenado. **Programa de superación comercial para los establecimientos más precarizados:** Ya se ha implementado el programa de mudanzas de nuestras salas del interior más decaídas a locales nuevos, con mejor ubicación comercial y mejoras sustanciales en su presentación y aspecto general. **Iniciar proceso de actualización tecnológico:** Está en curso. Se jerarquizó a la unidad Tecnología de la información, elevándola a División y designando a un nuevo responsable con mayor desarrollo profesional. El 31 de diciembre se culmina el plan de renovación total de nuestro equipamiento informático en oficina central y en todas las salas no afectadas al sistema mixto. Se trabaja en la selección y adquisición de un nuevo programa informático de gestión para oficina central. **Superación de lentitudes y complejidades administrativas propias:** Se ordenaron y simplificaron procesos, se orientó fuertemente al personal en materias de tiempos, se han logrado avances importantes. **Redefinir política y metodología para dinamizar el proceso de desarrollo del sistema mixto. Proveer mejores herramientas para fortalecer el proceso:** Se generó una nueva política. Se reorientó y se fortaleció la dinámica del proceso con la provisión de otra metodología de trabajo, muy buena información pública y un seguimiento y monitoreo permanente de la Dirección. Se definieron fechas toques y etapas, para ordenar el trabajo y brindar mayor claridad a los oferentes. Se logró un clima amigable para el inversor, con claridad y seguridad, que generó fuerte interés. **Iniciar proceso de inversión para renovación del parque de máquinas electrónicas de las salas no afectadas al sistema mixto:** Se puso en marcha la adquisición de nuevas máquinas electrónicas, con nuevas iniciativas y alternativas en la materia, reanimando procesos de compra detenidos y atascados en la organización. Ya se han incorporado pequeñas partidas durante el segundo semestre de 2010 y en enero y febrero de 2011 llegarán partidas mayores luego de cinco años sin adquisiciones en la materia. **Afirmar el crecimiento de la recaudación y resultados de Casinos del Estado:** El 20 de noviembre de 2010 Casinos del Estado superó la cifra de recaudación total del año 2009. El 31/12/2010 se espera verificar un crecimiento del 15% con respecto al 2009 y alcanzar la cifra record de 200 millones de dólares de recaudación bruta y el objetivo de una ganancia líquida de 70 millones de dólares. **Mejorar sustancialmente presencia institucional e imagen de Casinos del Estado:** Se ha difundido en cada aparición en medios de comunicación, la realidad económica de DGC y el destino de sus ganancias. Se adoptó una nueva política de perfil de la institución, recuperando presencia y visibilidad. Se adoptó un nuevo logo que se encuentra en difusión, se adoptó nueva presencia en la publicidad del Ministerio de Turismo, se realizó el lanzamiento de la nueva página Web, que fue rankeada en segundo lugar en cuanto a transparencia de la información en la órbita del Estado. Se elaboró, imprimió y se encuentra en fase de distribución, el primer folleto de presentación institucional de Casinos del Estado. **Desarrollar programas de capacitación para atacar los principales déficits de nuestros funcionarios en la materia:** Se jerarquizó el



desarrollo de programas de la División Capacitación. Se desarrolló con éxito el primer programa de desarrollo de capacidades gerenciales para Gerentes 1 y 2. Se inició la capacitación gerencial para jefes de sala, que culminará en el primer semestre del 2011. Se prepara el programa de desarrollo en capacidades para los fiscales 1 y 2. Son los funcionarios responsables del desarrollo de la operación de nuestras salas, que nunca antes habían recibido cursos de formación desde la perspectiva comercial, marketing, atención al cliente, liderazgo, trabajo de equipo, organización y métodos. Se encuentra en desarrollo y se inaugurará el año que viene un nuevo programa de capacitación en cuanto a técnica y operativa de los juegos de nuestra explotación comercial. **Apoyo y promoción de la actividad hípica:** Se elaboró una política y una estrategia integradora para el desarrollo del turf a nivel nacional. Se comenzó a aplicar con incidencia, mejoras e iniciativas reconocidas a nivel del Hipódromo de Maroñas. Se lanzó un plan de difusión y apoyo a la Triple Corona de potrancas y potrillos junto al MTD, se lanzó la copa Nueva Generación, un torneo para incentivar la compra y la participación de los nuevos 2 años. Se avanzó en cuanto al objetivo recuperación del hipódromo de Las Piedras y se presentó la serie de competencias Nueva Generación y Rey de la Milla para hipódromos del Interior. **Programa Responsabilidad Social:** Se integró al programa, la difusión del destino de nuestros resultados, nuestros programas de capacitación y se elabora una política de mejora del clima laboral. Se amplió y extendió el alcance del programa de juego responsable, en particular de su módulo de atención a la ludopatía. Ampliaremos servicios en Montevideo y se abrirán en Salto y Paysandú, en convenio con la Facultad de Medicina. Está en proceso la elaboración del material informativo de prevención. Se ampliará el programa de bingos benéficos que fuera exitoso durante el 2010 en Colonia.

3. LINEAMIENTOS GENERALES SOBRE LOS OBJETIVOS QUE SE ENTIENDA NECESARIO ALCANZAR PARA UNA MEJOR EJECUCIÓN DE LOS COMETIDOS ASIGNADOS

En cuanto a la explotación comercial: es imposible pensar hacia el futuro en el desarrollo de objetivos con ambición y visión comercial, con actualización tecnológica y calidad en cuanto a gestión y servicios en materia de Casinos y salas de juego, en un organismo atrapado al interior el MEF, sujeto a las normas, trámites y rutinas de la Administración Central. Es una contradicción conceptual y un contrasentido material. El desarrollo de un negocio cuyas claves significan: logística, tiempos, novedad, actualización tecnológica, marketing y servicios, implica como asignatura primaria, cuestionar y modificar su actual status e inscripción en la órbita del Estado. En materia de apoyo y promoción de la actividad hípica: nuestra política al respecto basada de apoyo al turf a través de la recuperación de hipódromos, debería encontrar inscripción, complementación y consistencia, en una política



Memoria Anual 2010

mayor, de apoyo y promoción de la industria hípica y su cadena productiva, a partir de un programa en la materia del Ministerio de Ganadería. Se debería aportar legislativamente, brindado claridad y certezas en una materia como el juego, que eriza fuertes sensibilidades a nivel público, con respecto a que opciones de juego son legales, cuales son ilegales y van a ser objeto de sanciones y represión por parte del Estado. La indefinición al respecto, durante varios períodos, conduce al desorden y la desconfianza.

4. NÚMEROS DE PERSONAL EXISTENTES A MARZO DE 2010 Y NÚMERO ACTUAL

FUNCIONARIOS	31/03/2010		08/12/2010	
	Programa I	Programa II	Programa I	Programa II
Presupuestados	912	10	905	10
Contratados Permanentes	28		31	
Zafrales	170		172	
En comisión de otro Organismo	2		2	
Ases. Art. 22 Ley 14189			1	1
TOTAL:	1.112	10	1.111	11
	1.122		1.122	



UNIDAD EJECUTORA 014 - DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO

1. METAS TRAZADAS Y LOGROS OBTENIDOS HASTA EL MOMENTO

DIRECCIÓN GENERAL Y UNIDADES DE APOYO

Continuó el proceso de mejora de la infraestructura, servicios a ciudadanos y empresas y del equipamiento informático. Se presentó en tiempo y forma en AGESIC, el Plan Director en Tecnologías de la Información, que reúne los objetivos a desarrollar en el quinquenio 2011-2015. Asimismo, continuó el proceso de migración hacia plataformas de software libre. En ese marco se adoptó el sistema de correo electrónico Zimbra.

ÁREA DEFENSA DEL CONSUMIDOR (ADC)

Servicios de Atención al Consumidor

En enero-noviembre 2010 se llevaron a cabo 1.817 audiencias de conciliación (13,3% más que en 2009), el 57,1% de las audiencias fueron favorables a los consumidores. Se evacuaron 19.838 consultas de consumidores (60,2% más que en 2009) y se realizaron 9.199 mediaciones (1,6% menos que en 2009) entre consumidores y proveedores (61,6% de las cuales fueron favorables a los consumidores).

Al igual que en 2009, las dos Unidades de Atención al Consumidor participaron en la Segunda Edición del Premio de Calidad en la Atención a la Ciudadanía 2010 organizada por la OPP, siendo la Unidad de Atención a los Usuarios del Sistema Financiero galardonada con el Premio mayor. La participación en el Premio impulsó la realización de diversas acciones tales como actividades de capacitación, racionalización administrativa y gestión de calidad, entre otras, que redundaron en una mejora del servicio. En este marco, se implementaron las mejoras necesarias para obtener el Certificado de Accesibilidad al local destinado a la atención al público.

Se continuó mejorando la atención telefónica, vía Web y presencial mediante la incorporación de pasantes y la aplicación del convenio vigente con la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.

En aplicación de los Convenios firmados con los respectivos Gobiernos Departamentales, se pusieron en marcha nuevas Oficinas de Orientación al Consumidor en las ciudades Bella Unión, Artigas y Young.



DIFUSIÓN DE LOS DERECHOS DEL CONSUMIDOR

Se elaboró, junto al Consejo de Educación Secundaria (CES) y al Consejo de Educación Técnico Profesional (CETP-UTU), un “Manual de Educación para el Consumo Responsable”, que se utilizará como material didáctico en los cursos de Educación Social y Cívica del primer ciclo de esas instituciones. Se gestiona el apoyo del IMPO para concretar la impresión de los materiales.

MERCOSUR

En el presente año, se llevaron a cabo reuniones en la ciudad de Buenos Aires los días 19 y 20 de mayo durante la presidencia pro tempore de Argentina y posteriormente en las ciudades de Río de Janeiro los días 18 y 19 de agosto y San Pablo el 8 y 9 de diciembre pasado, correspondientes a la presidencia pro tempore de Brasil.

El CT7 ha avanzado en la instrumentación del sistema MERCOSUR de Información de Defensa del Consumidor, propuesta formulada por la Delegación de Brasil, que ha sido analizada por funcionarios técnicos de la Unidad Informática de la Dirección General de Comercio, quienes aconsejaron la adopción del referido Sistema.

Asimismo, se han intercambiado información y experiencias en determinados temas comunes como en materia de tarjetas de crédito, aportando la Delegación de Uruguay la legislación en la materia en nuestro país que establece límites a las tasas de interés y normas para el cálculo de las mismas.

APLICACIÓN DE NUEVAS NORMAS LEGALES

En cumplimiento de lo dispuesto por el art. 13 de Ley de Usura (N° 18.212) se realizó el primer relevamiento de las tasas de interés implícitas que cobran empresas comerciales o de servicios que financian la venta de sus propios bienes o servicios en el marco de las relaciones de consumo y antes de fin de año se realizará la correspondiente publicación.

Asimismo, en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 189 de la ley 18.362, se publicaron en el sitio Web institucional los resultados de las audiencias realizadas con los distintos proveedores.

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

Desde noviembre de 2010 se amplió la lista de productos incluidos en los relevamientos de precios de productos de almacén en el canal de supermercados y autoservicios, de modo de dar cuenta de los cambios verificados en el consumo



popular. Asimismo, se introdujeron algunas modificaciones en las marcas relevadas de los distintos productos, con el propósito de reflejar las preferencias de los consumidores.

DEPARTAMENTO FERIAS

El Departamento Ferias participó, junto a la Intendencia de Montevideo, en la reubicación de 13 ferias alimentarias de Montevideo y trabajó en el nuevo Reglamento de Ferias que entraría en vigencia el año.

ÁREA ZONAS FRANCAS (AZF)

ACTIVIDADES DE REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LAS ZONAS FRANCAS

Se cumplió y controló el proceso de liberación de fondos de inversiones de la Zona Franca de Servicios Aguada Park, la cual ha comenzado sus actividades, habiéndose autorizado a la fecha veintidós usuarios directos.

Se controló el cumplimiento del cronograma de obras e inversiones de la Zona Franca de Servicios WTC Free Zone, así como el proceso de liberación de fondos previsto para dicha Zona. A la fecha tiene un avance de obra físico superior al 60%, previéndose su finalización para mayo de 2011.

En junio de 2010 el AZF aceptó el proyecto ejecutivo de las obras de infraestructura de la Zona Franca Parque de las Ciencias.

A partir de julio de 2010, técnicos del AZF y de la Zona Franca Punta Pereira mantuvieron reuniones de coordinación a fin que se retome el proceso de instalación y construcción de la Planta de Celulosa y Terminal Portuaria en Conchillas.

Se elaboró y aprobó una nueva versión de Plan de Negocios que se exige a las empresas que aspiran a ser usuarias de las Zonas Francas. Dicha presentación estandarizada está disponible en la página Web institucional.

Se publicó el Decreto 344/010 con nuevas disposiciones para los explotadores y usuarios de Zonas Francas. Se dictaron varias resoluciones reglamentando el Decreto para lo cual se construyeron indicadores para la evaluación de excepciones.

Se está elaborando un proyecto de Sistema de Contratos con requerimientos de base de datos, módulo de registro y módulo de inteligencia de negocios a los efectos de la mejor gestión, eficiencia, control y registro de los contratos de usuarios y sus atributos. Dicho proyecto, se presentará en la AGESIC.



Se crearon instancias de interrelacionamiento con otros organismos que tienen ámbitos convergentes con el Área Zonas Francas, tales como: el Departamento de Control de Comercio internacional del MGAP y el Ministerio de Salud Pública. Desde agosto de 2010 se trabaja en coordinación con el MEF en un Plan de Mejora de Gestión para la instalación de nuevas Zonas Francas y las obras en construcción de las existentes.

En noviembre de 2010 entró en vigencia el Decreto 222/2010 mediante el cual se reguló las habilitaciones de la Dirección Nacional de Bomberos para aquellas construcciones no destinadas a vivienda (todas las existentes en Zonas Francas), por lo que el AZF adaptó las gestiones relativas a dicha habilitación en coordinación con la Dirección Nacional de Bomberos.

Se propusieron artículos para la Ley de Presupuesto sobre abandono y remate de mercadería, se coordinó la redacción de artículos con la Dirección de Hidrografía del MTOP y con la DNA.

Se estudiaron y autorizaron remates de mercaderías abandonadas en las Zonas Francas y se patrocinó al Estado en instancias de juicios por montos muy importantes.

TAREAS COMO EXPLOTADOR DE ZONA FRANCA NUEVA PALMIRA (ZFNP)

Se logró generar un mejor relacionamiento con los usuarios y potenciales usuarios. Asimismo, se mejoraron los servicios prestados (administrativos, de mantenimiento, etc.) y la imagen de la ZFNP en la sociedad. Se incorporó una nueva empresa prestadora del servicio de vigilancia y otra de mantenimiento, mejorando ambas sustancialmente lo realizado por la anterior prestadora del servicio.

En el ámbito administrativo se consolidaron nuevos procesos de trabajo que mejoraron los tiempos de procesamiento de la documentación de los usuarios. Los funcionarios administrativos pueden acceder al sistema de correo de la AZF, de esta manera se logró una mejor y más fluida comunicación entre la ZFNP y la AZF, como con los usuarios.

Mensualmente se registra, analiza y envía a la AZF información digital (de los documentos procesados) para que sea utilizada por la asesoría contable con fines estadísticos, etc.

En el ámbito operativo se incorporarán antes del 31/12/10 dos barreras de acceso de alto tránsito en el portón principal. Se procedió a realizar una licitación por otra etapa del plan de iluminación de la ZFNP, de manera de facilitar entre otras cosas



las tareas de vigilancia nocturnas. Los trabajos se iniciarán antes de fin de año. Se finalizó el proyecto de instalación de un circuito cerrado de TV (CCTV) para aumentar el control y facilitar las tareas de vigilancia.

RECAUDACIÓN DE CANON

Se estima que la recaudación de canon será de más de 3,1 millones de dólares al cabo de 2010, lo que significaría un crecimiento respecto a 2009 de más de un 15% en dólares corrientes. El canon recaudado del total de las zonas francas entre enero y noviembre de 2010 alcanzó a 2,95 millones de dólares, constituyendo la cifra más alta en los últimos nueve años.

2. NÚMEROS DE PERSONAL EXISTENTES A MARZO DE 2010 Y NÚMERO ACTUAL

La Dirección General de Comercio contaba a marzo de 2010 con una dotación de personal total de **147 funcionarios**, de acuerdo al siguiente detalle: 99 funcionarios presupuestados, 7 funcionarios en comisión provenientes de otros organismos, 29 contratados a término, 6 pasantes y 6 becarios en Convenio con la UDELAR. En diciembre de 2010 la dotación de personal es de **139 funcionarios**, de los cuales 92 son presupuestados, 6 funcionarios en comisión provenientes de otros organismos, 25 contratados a término, 6 pasantes y 10 becarios en Convenio con la UDELAR.



BANCO CENTRAL DEL URUGUAY

1. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS PARA EL EJERCICIO 2010 **POLÍTICA ECONÓMICA Y MERCADOS**

En el marco del proceso de reforma del Sistema de Pagos, se avanzó en la implementación de un sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (LBTR) y Depositario Central de Valores (DVC).

En el marco del mismo plan se continúa con los desarrollos para reducir el uso de cheques por parte del Gobierno (TGN).

Asimismo, se ha creado un grupo de trabajo para la instrumentación de un Depositario Central de Valores en la órbita del Banco Central del Uruguay (BCU).

Se comenzó el paralelo del software de gestión de activos, en lo relativo a los primeros, previéndose para 2011 la puesta en producción de Findur.

En el marco del Protocolo para la Gestión de Reservas Internacionales, aprobado por el Directorio del BCU en octubre de 2008, y siguiendo los objetivos estratégicos fijados por la institución durante el año 2010, se profundizó la cooperación técnica con el Banco Mundial. En este sentido se continuó con el programa de consultoría con el organismo supranacional, aprobando un presupuesto de riesgo, que permitirá tener un mayor control del mismo. Además, se mantuvo un fuerte cronograma de capacitación del personal del BCU dedicado a la administración de Reservas Internacionales.

En un contexto financiero internacional complejo, caracterizado por la incertidumbre respecto a Europa y a la recuperación de la economía de Estados Unidos, se optó por priorizar la preservación del capital y la liquidez de los activos de reserva.

Durante 2010 la política monetaria continuó implementándose bajo una meta operativa de tasas de interés, con una Tasa de Política Monetaria inicial de 6,25% que rigió hasta el 23 de setiembre, oportunidad en la que el Comité de Política Monetaria decidiera subirla a 6,50%, nivel que fue mantenido en la reunión de diciembre. Durante el año la inflación se ubicó, la mayor parte del tiempo, dentro del rango objetivo de 3% a 7%; manteniéndose el horizonte temporal de política monetaria en 18 meses. El Comité de Coordinación Macroeconómica anunció un rango de entre 4% y 6% a partir de junio de 2011.



Durante el 2010 el panorama económico-financiero a nivel internacional continuó mejorando, a pesar de los episodios de inestabilidad observados en los mercados internacionales a raíz de la situación de Grecia e Irlanda, que llevaron a la instrumentación de planes de ayuda financiera específicos de parte de la Unión Europea y el Fondo Monetario Internacional. En este contexto, se sigue observando en la región importantes ingresos de capitales, producto del cambio de portafolio de los agentes en busca de opciones de inversión más rentables. Los países emergentes han registrado un fortalecimiento de su moneda, y Uruguay no ha sido la excepción. En ese sentido, nuestra Institución ha intervenido en el mercado de cambios en forma coordinada con el Gobierno Central, a efectos de limitar la volatilidad del tipo de cambio.

En lo que refiere también a dicho mercado, vale destacar que se sumaron a los esfuerzos por estimular la operativa forward, la implementación del mercado de futuros a través de la Bolsa Electrónica de Valores, registrándose las primeras transacciones en el mes de diciembre. En ambos mercados nuestra Institución ha tenido una participación significativa (ya sea como intermediaria entre las partes o contraparte directa), a efectos de procurar su desarrollo.

En diciembre de 2009, el Directorio dispuso una disminución de las tasas de encaje correspondientes a obligaciones en moneda nacional a partir del 1º de enero de 2010, así como una reducción gradual de los porcentajes de encaje en moneda extranjera hasta el mes de julio de 2010.

SUPERVISIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS

La Ley N° 18.401 crea la Superintendencia de Servicios Financieros (SSF) a partir de la fusión de los distintos órganos de supervisión que existían en el Banco Central y le encomienda la regulación y supervisión del sistema financiero con una visión más integral y homogénea.

El año 2010 ha sido un año de consolidación de la nueva estructura a partir de un proceso de planificación estratégica de la nueva organización en el marco del proceso que se llevó a cabo a nivel institucional.

En relación a la función de Supervisión, se estableció como pauta estratégica la generalización de un enfoque de “supervisión basada en riesgos” para las distintas empresas supervisadas, en forma consistente con las prácticas internacionales en la materia y tomando en cuenta las particularidades de cada una de las empresas. En el presente año, consolidó su aplicación en el mercado bancario y se abordó la elaboración de la metodología de evaluación para el mercado asegurador en base a estas pautas y se realizó un relevamiento exhaustivo de información en las empresas del mercado de valores.



Por su parte, se culminó el proyecto orientado a unificar la recepción de información en forma electrónica a través de un portal desarrollado internamente, que ha permitido mejorar significativamente este proceso.

Respecto a la función de Regulación se inició el camino hacia la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). En este sentido, la primera fase de este proyecto comprendió la elaboración de una propuesta de normativa contable en base a estos principios internacionales.

Asimismo, dio comienzo un camino de armonización de los cuerpos normativos vigentes para los distintos mercados regulados, de forma de mitigar las eventuales asimetrías existentes.

En materia de transparencia se ha mejorado significativamente el proceso de mantenimiento de los Registros exigidos por la ley, a partir de la digitalización de la información disponible y de la sistematización de captura y divulgación de la información. Asimismo, se ha comenzado a volcar al mercado más y mejor información financiera de las entidades, así como también se ha puesto a disposición la información crediticia de los tomadores de crédito en el sistema bancario.

Respecto a la función de atención al usuario se ha centralizado la atención de denuncias y consultas de todas las empresas supervisadas y se incorporará a la página web institucional una nueva vía de acercamiento a los usuarios, que podrán realizar sus reclamaciones ante el Banco Central del Uruguay a través de este mecanismo.

Finalmente, en materia de inteligencia financiera, cabe mencionar la incorporación de la Unidad de Información y Análisis Financiero de la SSF al Grupo Egmont, un organismo internacional que potenciará la función de prevención de prácticas de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo en todas las empresas supervisadas.

GERENCIA DE SERVICIOS INSTITUCIONALES

Las áreas de soporte del Banco han definido la incorporación de un sistema integrado de gestión (ERP). Por ello se realizó un llamado a licitación pública y al día de la fecha, luego de analizadas las propuestas se resolvió la contratación del consorcio: UTE/CONEX-GENEXUS CONSULTING. El comienzo de la implementación del nuevo sistema está previsto para el año 2011.

En este marco de mejora de la gestión del Banco, el Directorio creó un Comité de Gestión Estratégica integrado por los gerentes de las Áreas de Negocio y de



Servicios Institucionales, con el fin de poner foco en la transversalidad y el control de la gestión de la Institución en su conjunto. Con una frecuencia prevista cuatrimestral este Comité ha realizado el seguimiento del Plan Estratégico y las correspondientes metas del el año 2010, comprobando un nivel de cumplimiento superior al 80 % de las metas establecidas en el Plan. En este último trimestre se definieron además las metas para el Plan del año 2011.

En el marco del Comité Gerencial surgió la necesidad de modificar el sistema de evaluación del desempeño de los funcionarios. Este Comité definió las principales políticas y procesos, las que fueron trabajadas y testeadas por un grupo de funcionarios representantes de distintas líneas de reporte del Banco. Ese trabajo sirvió de base para que el Área de Capital Humano conjuntamente con una consultora externa siguiera adelante en el diseño de ese régimen, el cual fuera validado por el Comité Gerencial. La primera prueba piloto se llevará a cabo en el próximo año.

De acuerdo con el calendario previsto, se incorporaron al Banco la gran mayoría de los bienes necesarios para implementar el plan de seguridad oportunamente aprobado.

FONDOS DE RECUPERACIÓN DE PATRIMONIO BANCARIO

El 28 de agosto de 2009 se suscribieron con el Banco de la República Oriental del Uruguay y República AFISA los contratos de transferencia de activos (créditos) de los referidos Fondos de Recuperación de Patrimonio Bancario. Al día de la fecha la cartera ha sido transferida completamente a República AFISA, quien se encarga de la gestión de la misma. Este último trimestre del año se están culminando detalles para que, de acuerdo a la Nueva Carta Orgánica las Entidades en Liquidación así como los respectivos Fondos de Patrimonios Bancarios sean transferidos a la Corporación de Protección del Ahorro Bancario.

2. LINEAMIENTOS GENERALES PARA 2011

Se describen a continuación los principales lineamientos para el año 2011 alineados a los objetivos estratégicos institucionales:

Objetivo 1: Mantener la tasa y las expectativas de inflación dentro de los parámetros acordados en el CCM.

- Reducir volatilidad del tipo de cambio.
- Contribuir a que la deseable desdolarización de la economía no presione hacia un no deseable desalineamiento cambiario, que aleje la trayectoria del tipo de cambio de sus fundamentos.



- Visión equilibrada entre apreciación cambiaria y acumulación de reservas, para evitar desalineamientos provocados por factores circunstanciales a nivel internacional.

Objetivo 2: Aplicar las mejores prácticas internacionales en regulación, supervisión y combate al lavado de activos.

- Implementación de la Carta Orgánica del Banco Central:
 - o Proceso de centralización regulatoria
 - o Ampliación del perímetro de agentes supervisados
 - o Definición de marco estratégico y operativo
 - o Armonización de marco normativo según riesgos
- Avances en Hoja de ruta hacia recomendaciones de Basilea II
- Continuar proceso hacia estándares de información financiera
- Mejorar el marco para las microfinanzas
- Continuar fortaleciendo la institucionalidad en materia de combate al lavado y de inteligencia financiera

Objetivo 3: Mantener el sistema de pagos y los mercados financieros operando bajo condiciones adecuadas.

- Implementar el Depositario Central de Valores y el procesamiento electrónico en la compensación de cheques
- Iniciativas de promoción de mayor acceso a servicios financieros: Infraestructuras, instrumentos, incentivos
- Promover la transparencia de la información en los mercados financieros, combatiendo la cultura de la opacidad
- Aplicar las normas que procuran la defensa de los intereses de los sectores más desprotegidos:
 - o Derechos de usuarios y relaciones de consumo
 - o Promoción y defensa de la competencia
- Contribuir a la educación financiera de la población:
 - o Estimular comportamientos adecuados
 - o Contribuir con la confianza en la actividad financiera

Objetivo 4: Generar y difundir información y conocimiento en materia económico-financiera.

- Modernización en el sistema de compilación de Cuentas Nacionales y producción de estadísticas
- Investigación académica y realización de XXV Jornadas Anuales de Economía
- Contribución significativa a la red bibliográfica especializada



Objetivo 5: Suministrar servicios financieros y de asesoría al Estado.

- Coordinación en la participación en los mercados locales
- Asesoramiento jurídico en materia de acciones internacionales

Objetivo 6: Preservar la liquidez, la solvencia y la sustentabilidad financiera de la Institución.

- Actualización y mejora de los modelos de gestión de activos y pasivos, incorporando un enfoque de riesgos

Objetivo 7: Mejorar la gestión y el gobierno corporativo del BCU.

- Marco de planificación estratégica y control de gestión:
 - o Potenciar el capital humano
 - o Actualizar tecnología para procesos eficientes
 - o Implementar el Sistema integrado de gestión
 - o Seguridad y continuidad operativa
 - o Cultura de comunicación institucional
- Enfoque de calidad en procesos relevantes: se mantiene la certificación ISO 9001 en el Departamento del Tesoro
- Implementar un marco metodológico para la administración de riesgos de la Institución

3. NÚMEROS DE PERSONAL

El Banco Central del Uruguay contaba con un total de 612 funcionarios al 31 de marzo de 2010 y con 603 funcionarios al 30 de diciembre de 2010.

La dotación de personal al 30 de diciembre se compone de: presupuestados 589, directores 3, contratos de función pública 2, contratos a término 9.



BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO

1. AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS TRAZADAS PARA EL EJERCICIO 2010.

Durante el ejercicio 2010 puede afirmarse que la empresa transitó con éxito en un mercado muy competitivo, sustentada en los pilares o líneas de acción definidas oportunamente: plan de mejora continua de la gestión con el objetivo de mantener la participación de mercado, cimentado en el cambio tecnológico mediante la implementación e implantación de un software integral de seguros, software de Gestión Integral del Capital Humano y Expediente Electrónico, lo cual permitirá contar con las herramientas necesarias para la prestación de un servicio de mejor calidad.

Esas líneas de acción trascienden la frontera de un solo ejercicio y seguramente la mayor parte de ellas continuarán estando presentes durante toda esta gestión de Gobierno.

2. LINEAMIENTOS, OBJETIVOS Y METAS PARA EL EJERCICIO 2010 Y SIGUIENTES.

Como se expresara anteriormente, tanto los lineamientos generales como los objetivos y metas trascienden a más de un ejercicio económico, manteniéndose básicamente los mismos que fueron formulados en ocasión del ejercicio 2009 con mínimas diferencias.

Los lineamientos generales definidos por el Banco de Seguros son los siguientes:

1. Fortalecer la orientación hacia nuestros asegurados, ofreciendo productos adecuados a sus necesidades, brindando servicios de calidad y rapidez al momento del siniestro y fomentando políticas de prevención. A tales efectos se produjo una mejora en los servicios web, sistema de compra de repuestos, procesos de temporarias y rentas (primer pago) de Accidentes del Trabajo y Afaps, entre otros.
2. Revalorizar la relación empresa – sector de intermediación, priorizando la atención al cliente a través de los corredores y agentes (intermediarios) a efectos de llegar al asegurado con la mejor atención profesional, optimizando tiempos y calidad de respuesta en la prestación de nuestros servicios. Para ello se han automatizado procesos, carta verde, cotizaciones, etc.



3. Propender a competir en precio sobre bases técnicas, generando un precio competitivo con la adecuada calidad del servicio, trabajando sobre la capacidad de producir a los menores costos y destacando el nivel de confianza en nuestros productos. Se destaca en este aspecto la revisión tarifaria, vida, transportes y accidentes del trabajo.
4. Profundizar la relación con el Sector Público, generando políticas de interrelacionamiento en pro del máximo aprovechamiento de los esfuerzos realizados en las distintas áreas del Estado y, entendiendo a las Instituciones Públicas como un segmento de clientes a potenciar. Prueba de ello son los convenios realizados con el BROU y BHU y proyecto RIEPS y SINARE.
5. Desarrollar y conservar el conocimiento organizacional, evitando la personalización del conocimiento en el desarrollo de cada tarea, generalizándolo a través de la rotación del personal y capacitación adecuada a partir de la evaluación por competencias, proyecto este en proceso de implementación.
6. Continuar desarrollando el proceso de cambio tecnológico en todas las áreas, apoyando el mismo y potenciándolo mediante un Plan Organizacional de Sistemas que permita planificar, organizar y priorizar el esfuerzo humano y económico que implica. Incluida la CSM donde se destaca la incorporación de técnicas de cirugía mínimamente invasivas, implantes dentales e instalación de un tomógrafo.
7. Avanzar en el desarrollo de la política de Recursos Humanos acorde a las necesidades de la gestión, considerando a los recursos humanos en todos sus niveles: gerencial, operativo, técnico y de apoyo al servicio, como elemento central en el desarrollo de la gestión.
8. Administrar eficientemente los fondos a efectos de optimizar los resultados financieros, procurando una mayor diversificación del portafolio y continuando con el proceso de venta de inmuebles de renta, sobre la base de adecuados criterios de oportunidad y conveniencia. En 2010 se vendieron 32 inmuebles urbanos y está en curso el Llamado para interesados para la venta de 19 unidades.
9. Dotar a la Institución de una mejor infraestructura edilicia. Para ello se están realizando obras de remodelación teniendo en cuenta la racionalización de espacios.



Ministerio de Economía y Finanzas
Uruguay

Memoria Anual 2010

10. Continuar desarrollando orgánicamente políticas en materia de RSE. Prueba de ello son los resultados anualmente mejorados en el IRSE.



BANCO DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

1. SITUACIÓN AL INICIO DE ESTA GESTIÓN DE GOBIERNO.

(Fuente Memoria Anual del BROU)

Durante el ejercicio 2009 el Activo del Banco creció un 20% en dólares, alcanzando al cierre del ejercicio a U\$S 8.972 millones.

Las **colocaciones financieras** ascendieron a U\$S 4.799 millones. En su composición sobresalen: las colocaciones en el exterior con el 39%, en BCU (38%) y en menor medida Títulos (22%).

Las **colocaciones netas del sector no financiero** alcanzaron a U\$S 2.759 millones. El 73% corresponde a créditos al sector privado y el 27% restante al público.

El **Pasivo** ascendió a U\$S 8.062 millones. Se compone en un 75% por depósitos del sector privado residente, 15% del sector público y un 4% de no residentes. El 6% restante corresponde a otros pasivos y obligaciones diversas.

Los **depósitos** del sector privado residente y no residente aumentaron un 19% en dólares (U\$S 1.019 millones), concentrándose el 88% de la variación en los productos más líquidos, tales como vista y caja de ahorros. Estos productos acumulan el 74% del total de depósitos, en tanto el 26% restante corresponde a Plazo Fijo.

El **Patrimonio** del Banco alcanzó a U\$S 910 millones, lo que implicó un aumento del 6% en pesos corrientes y del 31% medido en dólares.

La **responsabilidad patrimonial neta** (RPN) evolucionó favorablemente encontrándose un 127% por encima de la RPN mínima.

El **Resultado Bruto** del ejercicio 2009 que incluye el margen financiero alcanzó a U\$S 497 millones en 2009.

Respecto al riesgo crediticio, la tasa de morosidad del Banco República se ubicó en 1,3%.

El BROU obtuvo en el ejercicio 2009 un **Resultado del Ejercicio** por el equivalente a U\$S 40 millones.

2. METAS TRAZADAS Y LOGROS OBTENIDOS HASTA EL MOMENTO

Con el objetivo de **promover la inclusión financiera**, se amplió la red de agencias y sucursales simultáneamente con la potenciación de canales de entrega no tradicionales.



Se **amplió la red de cajeros automáticos** en un 11%, alcanzando un total de 215 ATMs.

La **cantidad de clientes** creció un 10%, alcanzando los 780.000; ello explica que existan más de 1:300.000 cuentas de depósito y 700.225 tarjetas operativas.

La **migración de los pagos a canales alternativos del Plan de Equidad**, permitió que 60.000 beneficiarios reciban el Plan a través de la red de cajeros de RedBrou.

El BROU presentó su nuevo servicio de **banca por Internet**.

En materia de **promoción del desarrollo económico del país**, se concluyó la cuarta edición de la Licitación de Fondos para el Financiamiento de Proyectos de Inversión, recibiendo 48 solicitudes de financiamiento por un monto de inversión de U\$S 340 millones.

Se **culminó el censo** destinado a identificar dentro de la cartera de deudores con incumplimientos del Banco República, a pequeños deudores agropecuarios con riesgo de exclusión social.

Se culminó el proceso de creación de **República Microfinanzas**, empresa especializada en el otorgamiento de microcréditos.

El BROU fue reconocido como el mejor banco del año 2009 por instituciones como The Banker y Latin Finance, y en 2010 por World Finance Banking Awards

3. LINEAMIENTOS GENERALES SOBRE LOS OBJETIVOS QUE SE ENTIENDAN NECESARIO ALCANZAR PARA UNA MEJOR EJECUCIÓN DE LOS COMETIDOS ASIGNADOS

- a. Proveer servicios de calidad.
- b. Brindar un correcto servicio de atención de quejas, reclamos y sugerencias.
- c. Construir una ventaja competitiva desplegando una estrategia de liderazgo en costos, maximizando las fortalezas para la distribución de productos y servicios, apoyándose en las economías de escala y de alcance existentes.
- d. Actualización continua en medios tecnológicos como forma de posibilitar un incremento permanente de la productividad.
- e. Generar sistemas de información eficientes, que permitan ofrecer información veraz y oportuna sobre el desempeño del Banco, así como, evaluar la calidad de los servicios y medir el cumplimiento de objetivos.
- f. Desarrollar sistemas de gestión que permitan la normalización de procedimientos eficientes y la fijación de estándares apropiados.



- g.** Profundizar en la gestión integral de riesgos desarrollando un enfoque que contemple el cumplimiento y la generación de valor.
- h.** Administrar activos y pasivos dentro de un marco de riesgo acorde con la Misión.
- i.** Asegurar una inserción geográfica adecuada para el cumplimiento de la Misión.
- j.** Impulsar la gestión comercial y financiera con el exterior a través de sucursales que fomenten la creación de ámbitos de apoyo a la concreción de negocios desde y hacia nuestro país.
- k.** Disponer de estructuras físicas acordes para la mejor gestión de los negocios.
- l.** Impulsar un clima laboral propicio para la realización individual y el trabajo en equipo.
- m.** Gestión por competencias de los recursos humanos, orientados a la obtención de los objetivos estratégicos.
- n.** Alentar la coordinación de las distintas áreas de la Organización para lograr una mayor eficiencia en el logro de las metas institucionales.
- o.** Asegurar una gestión coordinada de la identidad corporativa, consolidando la imagen del Banco en línea con su Misión y Visión.
- p.** Promover la inclusión financiera facilitando el acceso de toda la población a los productos y servicios bancarios.
- q.** Identificar y apoyar los proyectos que más contribuyan al desarrollo económico y social del país.
- r.** Fomentar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, por medio de políticas específicas así como a través de República Microfinanzas.
- s.** Estimular el desarrollo del mercado de capitales utilizando, entre otros instrumentos, los fideicomisos y los fondos de inversión
- t.** Generar políticas de alineamiento continuo de la Institución con las mejores prácticas y estándares internacionales en la prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.
- u.** Adoptar medidas de preservación del medio ambiente, incluyendo la gestión de los riesgos sociales y medioambientales en la consideración de los créditos.
- v.** Impulsar medidas que contribuyan a la prevención y control de riesgos en el trabajo generando condiciones de buena salud ocupacional.
- w.** Compromiso con el Código de Ética y el Código de Buenas Prácticas.

4. CANTIDAD DE FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCIÓN

Al 31.03.2010 – 4058 funcionarios.

Al 10.12.2010 – 4027 funcionarios.