



**PRESIDENCIA**  
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

TRANSICIÓN DE GOBIERNO  
2009 | 2010



---

Martes 29 de diciembre de 2009





Montevideo, 29 de diciembre de 2009.

También la transición de un gobierno a otro -aunque ambos tengan la misma identidad política- incide en la calidad de la democracia.

Conscientes de ello, y comprometidos con el permanente mejoramiento de la democracia en tanto forma de gobierno y estado de la sociedad, el Poder Ejecutivo ha elaborado este material de trabajo y lo pone a disposición del Presidente y Vicepresidente de la República electos y del elenco ministerial ya designado que asumirán funciones el próximo 1º de marzo.

Este material no es una Memoria ni un Balance de Gobierno, sino un Informe de Gestión Estratégico y de presentación del estado de situación de los asuntos fundamentales de los ministerios, la estrategia de política pública de las autoridades y la definición de sus principales desafíos.

Por cierto que hay relación entre estos informes, la memoria y el balance, pero no son lo mismo. Existen, entre ellos, diferencias de forma, carácter, contenido y alcance.

Al presente material han de sumarse la documentación e información disponibles desde el inicio mismo del actual período de gobierno así como los intercambios propios de la transición que hoy comienza formalmente y para la cual todos tenemos el derecho a recibir y la responsabilidad de ofrecer las máximas garantías y las mejores posibilidades: una transición profunda, transparente, generosa, seria y responsable por respeto a los uruguayos.

Las naciones son proyectos históricos, colectivos y democráticos. El breve lapso de esta transición es tiempo suficiente para demostrarlo. Y así lo haremos.

Dr. Tabaré Vázquez.  
Presidente de la República





**PRESIDENCIA**  
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

---



**MINISTERIO DE ECONOMÍA  
Y FINANZAS**

**MINISTRO**  
**Cr. ÁLVARO GARCÍA**

**SUB SECRETARIO**  
**Ec. ANDRÉS MASOLLER**

---



## **INFORME DE TRANSICIÓN**

Diciembre 2009

Por resolución del Sr. Presidente de la República Dr. Tabaré Vázquez fueron designados como responsables de la coordinación general para la confección de los Informes Ministeriales de Transición de Gobierno 2009 - 2010 a los Sres:

Secretario General de la Presidencia Dr. Miguel Toma.

Prosecretario de Presidencia Sr. Jorge Vázquez Rosas.

Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Cr. Martín Dibarboure.

La supervisión y compilado general de los informes que confeccionaron los Ministerios respectivos estuvo a cargo del Área de Gestión y Evaluación del Estado (AGEV) dependiente de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia.



## **TABLA DE CONTENIDOS**

1. Cometidos del Ministerio .....	9
2. Planificación estratégica ministerial.....	9
3 Planificación estratégica Intersectorial y/o transversal .....	25
4. Cambios institucionales relevantes del período de gobierno.....	27
5. Principales programas y proyectos.....	32
6. Conflictos legales.....	32
7. Recursos Humanos .....	33
8. Recursos Financieros .....	55
9. Sistemas de información ministerial.....	69
10. Mejora de procesos .....	87
11. Organismos de los artículos 220 y 221 .....	92
12. Asuntos de atención prioritaria inicial.....	93
13. Lineamientos prioritarios de política pública.....	93





## 1. COMETIDOS DEL MINISTERIO

Los cometidos del Ministerio de Economía y Finanzas están básicamente definidos en el Decreto 574/974 que establece que al mismo le corresponde la conducción superior de la política nacional en materia económica y financiera y del comercio. En este sentido su organización institucional es consecuente con este cometido, contando con organización suficiente para atender los temas vinculados a la Hacienda Pública al Comercio y al funcionamiento general de la economía nacional.

## 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MINISTERIAL

El MEF no ha realizado formalmente un plan estratégico ministerial, sino que el mismo esta diagramado por el Presupuesto Quinquenal y las Rendiciones de Cuentas. En este marco, los objetivos estratégicos y los productos están reflejados en los presupuestos y las rendiciones de cuentas.

Únicamente a modo de resumen, se incluyen los aspectos principales del Mensaje del Poder Ejecutivo respecto del Presupuesto Quinquenal, que contiene los elementos requeridos de un verdadero Plan Estratégico.

El mensaje completo puede encontrarse en

[http://www.presidencia.gub.uy/\\_Web/proyectos/2005/08/cm117.pdf](http://www.presidencia.gub.uy/_Web/proyectos/2005/08/cm117.pdf)

### a. Situación de partida

- Fortísimo endeudamiento público.
- Grave incremento de la pobreza, la desigualdad social, la exclusión.
- Insuficiencias en materia de empleo.
- Fuerte proceso emigratorio de los últimos años.

### b. Misión

- “Mejorar la calidad de vida de los uruguayos, creando las condiciones necesarias para que, a partir de una creciente equidad en el acceso a las oportunidades sociales, los integrantes de nuestra sociedad puedan aspirar a realizarse integralmente como seres humanos”



- Mejorar la cantidad y la calidad del empleo, mediante el incremento sustancial de la inversión productiva, implica:
- Compromiso del gobierno con el mantenimiento de las reglas de juego, como mecanismo fundamental para atraer las decisiones de los inversores nacionales y del exterior.
- Atender la difícil situación en la que se encuentran los sectores más vulnerables de la población.
- Responsabilidad fiscal, y consistencia del programa financiero del gobierno.

### **c. Prioridades**

#### **i. Naturaleza de las actividades prioritarias**

- atención de la emergencia social.
- salud.
- educación.
- seguridad pública.
- disponibilidad de infraestructura.

#### **ii. Composición del gasto**

- recuperación del deterioro sufrido por los salarios y las pasividades reales
- mejora de la relación entre gastos de funcionamiento e inversiones a favor de estas últimas.

### **d. Indicadores**

El plan fue elaborado sobre la base de las proyecciones acerca del comportamiento de las principales variables macroeconómicas que se incluyen en el cuadro que se presenta a continuación.



Cuadro 1. Principales variables macroeconómicas (proyección 2005-2009)

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Cuentas Nacionales (variación vol físico)</b>					
PIB	5,5%	4,0%	3,5%	3,0%	3,0%
Importaciones de bienes y servicios	16,2%	11,0%	6,5%	5,2%	5,0%
Formación Bruta de Capital Fijo	25,1%	14,8%	10,8%	7,3%	6,3%
Gasto de Consumo Final	6,5%	4,1%	3,6%	3,0%	3,0%
Exportaciones de bienes y servicios	12,5%	9,5%	5,0%	4,5%	4,5%
PIB (Millones de \$)	416.072	459.750	499.152	536.808	575.028
<b>Sector Externo (variación en dólares)</b>					
Exportaciones de bienes (FOB)	15,8%	12,5%	8,0%	5,8%	5,6%
Importaciones de bienes (CIF) s/petróleo	22,7%	13,4%	8,0%	5,8%	5,6%
<b>Precios y salarios (var prom anual)</b>					
IPC	4,9%	6,3%	4,9%	4,4%	4,0%
Tipo de Cambio	-13,2%	1,4%	1,3%	1,7%	1,5%
IMS	9,4%	10,8%	8,4%	7,8%	7,0%
- Público	10,2%	9,4%	8,3%	7,7%	6,8%
- Privado	9,0%	11,4%	8,4%	7,8%	7,1%
<b>Mercado de trabajo</b>					
Ocupación (var % personas)	3,0%	2,0%	1,5%	1,0%	1,0%

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

## e. Estrategia fiscal

La estrategia fiscal para el cumplimiento de los objetivos se basa en las siguientes metas



Cuadro 2: Metas fiscales (2005-2009)

**RESULTADO GLOBAL DEL SECTOR PÚBLICO**

En % del PIB	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Variación 2005-2009
<b>Resultado Primario</b>	-1,0%	-1,0%	0,3%	3,0%	3,9%	3,5%	3,7%	4,0%	4,0%	4,0%	0,5%
Gobierno Central	-1,5%	-2,0%	-0,8%	1,1%	2,5%	2,3%	2,6%	2,9%	2,8%	2,5%	0,1%
Empresas Públicas	0,5%	1,2%	1,4%	2,1%	1,7%	1,3%	1,3%	1,2%	1,4%	1,7%	0,4%
BCU	-0,2%	-0,2%	-0,2%	-0,2%	-0,2%	-0,2%	-0,2%	-0,2%	-0,2%	-0,2%	0,0%
Intendencias	0,2%	0,1%	-0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Intereses</b>	2,6%	2,9%	4,4%	6,1%	5,9%	4,8%	4,9%	4,7%	4,5%	4,4%	-0,4%
<b>Resultado Global</b>	-3,6%	-3,9%	-4,1%	-3,1%	-2,0%	-1,3%	-1,2%	-0,7%	-0,5%	-0,4%	-1,5%

Fuente: MEF.

El programa financiero del gobierno implica un tránsito progresivo hacia el equilibrio de las cuentas públicas.

Los ingresos tributarios se incrementan no en base a un aumento de impuestos, sino a partir de una lucha frontal contra la evasión y a una mejora en la eficiencia. La reforma tributaria buscará no sólo mejorar la equidad sino también mejorar la eficiencia de la recaudación simplificando la actual estructura impositiva.

#### f. Criterios de determinación de asignaciones presupuestales

- Incremento de los egresos se destina prioritariamente a fortalecer la inversión que realiza el gobierno central, que se incrementa en más de un 45 por ciento en términos reales durante el transcurso de los cinco años, pasando de representar el 1,5 por ciento del producto bruto interno en 2005 a un 2,0 por ciento en 2009.
- Recuperación gradual de la masa salarial del gobierno central y los organismos del artículo 220 de la Constitución de la República. En base al convenio marco celebrado al respecto, esta recuperación sería del orden del 16 por ciento en los cinco años.
- Gastos de funcionamiento del gobierno central y los organismos del artículo 220 de la Constitución, se prevé un incremento moderado, que reduciría su



proporción respecto al producto, concentrándose el esfuerzo en los sectores prioritarios.

- Educación: en el marco del compromiso del presente presupuesto con el objetivo de alcanzar una dotación de recursos equivalente al 4,5 por ciento del producto bruto interno, el incremento real de los créditos presupuestales asignados a la Administración Nacional de Enseñanza Pública y la Universidad de la República alcanzará a 47 por ciento.
- Salud: crear un sistema nacional integrado de salud.
- Seguridad pública: se realizarán mejoras tendientes a lograr mayores niveles de eficacia en las actividades de prevención y represión del delito, perfeccionando el combate contra el crimen organizado.
- Infraestructura: se revalorizará, tanto la utilización de los recursos existentes, cuanto los que necesariamente habrá que incorporar para mejorar la competitividad de la producción nacional preservando el medio ambiente. Se proyecta un fortalecimiento del desarrollo portuario y el transporte fluvial, adecuándolos a los requerimientos productivos - incluyendo en particular los de naturaleza turística - y promoviendo la participación del sector privado. Asimismo, se revitalizará el transporte ferroviario, aprovechando las posibilidades que genera el flujo de producción de origen forestal que se espera. A nivel del MERCOSUR y la región, se asignará prioridad a la interconexión con los países vecinos, impulsando una política de apoyo y compromiso con la integración regional como plataforma de lanzamiento hacia una mejor inserción del Uruguay en el mundo.

#### **g. Evaluación del plan estratégico**

A modo de evaluación del Plan Estratégico podrá consultarse el Mensaje del Poder Ejecutivo al Parlamento que acompañó el Balance de Ejecución Presupuestal del año 2008 y que se encuentra disponible en las páginas web de Presidencia de la República y del propio Parlamento. Sin perjuicio de ello se incluyen aquí, a modo de índice, los aspectos más significativos.



## i. Evaluación de la estrategia

La estrategia seguida por esta Administración se vio guiada en forma permanente por la necesidad de compatibilizar la responsabilidad fiscal con la imprescindible transformación productiva y social que el país estaba requiriendo. En ese sentido, el objetivo primordial fue -y continúa siéndolo en la actualidad- el crecimiento sostenido con equidad, para lo cual resultaba indispensable aumentar en aquel momento y había que continuar incrementándolos- los niveles de inversión que el país tiene sobre el Producto. Al mismo tiempo, es absolutamente necesario establecer una política de estabilidad, a efectos de que un país pequeño y abierto como el Uruguay brinde garantías mínimas o mayores posibilidades de certidumbre a los inversores, a fin de generar un marco o un clima de negocios adecuado para aumentar efectivamente la inversión.

Esas estabilidades se enmarcan en cuatro grupos y hacia ellas se apunta. La primera es la estabilidad político - institucional, que representa un activo de Uruguay de toda la vida. Asimismo, se apuntó a otras tres estabilidades: la macroeconómica y otras dos en las que se ha trabajado muy fuerte durante estos años y sobre las que ha habido un aporte muy importante de esta Administración: la estabilidad de reglas microeconómicas y la estabilidad social.

En ese sentido, los lineamientos seguidos por las políticas generales han estado vinculados a levantar las vulnerabilidades fiscal y financiera, a través de una política fiscal responsable como la que se vio plasmada en el Presupuesto para el quinquenio elaborado en el año 2005. Se buscó generar credibilidad y confianza, así como también recuperar la política fiscal como una herramienta de política económica, desarrollando -como se hizo- una administración profesional de la deuda pública, institucionalizando en diciembre del año 2005 la Unidad de Gestión de la Deuda Pública en el Ministerio de Economía y Finanzas y consolidando la recuperación del sistema bancario, que ya venía aprendiendo la lección con una serie de medidas adoptadas después de la crisis del año 2002. Por ejemplo, se puede señalar que hace muy pocos días fueron instituidos las autoridades de la Comisión de Protección del Ahorro Bancario en el marco de la nueva Ley Orgánica del Banco Central.

Ante la vulnerabilidad social, era ineludible destinar mayores recursos para implementar políticas sociales, y a eso se apuntó. Por otra parte, la mejora del empleo y de los salarios también se consideraba una política de primer orden. Fue así que se



siguió la política de reorientar el gasto público, lo que llevó a que en este período de Gobierno se trasladaran porcentajes del Producto de la participación de intereses de deuda para reforzar el gasto social.

En términos generales, las políticas seguidas para reducir la vulnerabilidad financiera llevaron a obtener recursos para cubrir lo que fue la mayor inversión del gasto del Gobierno en el área social.

Ante la vulnerabilidad productiva, se requería mantener la estabilidad macroeconómica, mejorar el marco institucional para lograr la estabilidad de reglas microeconómicas e ir avanzando en ese sentido. Para esto, el Gobierno llevó adelante un conjunto de reformas en el ámbito microeconómico e institucional, que apuntaron a levantar las restricciones de vulnerabilidad productiva y contribuir a un marco de certidumbre para el clima de negocios, mejorando también las inversiones en infraestructura, educación e innovación, y generando estímulos impositivos a la inversión que, como se ha dicho, constituyen un elemento angular de la estrategia de la política económica y social.

La estrategia fiscal, estuvo pautada por la gradualidad, estableciendo en los dos primeros años del Presupuesto la generación de espacios fiscales para lo que era de emergencia, es decir, atender la situación social que vivía el país -lo que se hizo a través del Plan de Emergencia- haciendo un esfuerzo en la contención del gasto a través de la reasignación en esos primeros años y previendo lo que sería el crecimiento económico. El Presupuesto Nacional ya preveía un incremento porcentual de los gastos -porque así lo determinaba el espacio- en los dos últimos años.

De forma sucinta puede decirse que las reformas estructurales que se han mencionado en su mayoría, apuntan a la mejora en el ámbito microeconómico e institucional. Una, la reforma de los procesos concursales, modificó un procedimiento que tenía más de cien años en el Uruguay; introdujo cambios en el régimen de promoción de inversiones, que se ha manifestado con buen suceso ante el sector privado, también ayudó a la promoción y defensa de la competencia a través de la ley y la creación de la Comisión que cuida de estos aspectos y mejoró la regulación financiera, reformando la Carta Orgánica del Banco Central del Uruguay. Se ha presentado también una iniciativa -que se espera se apruebe en estos días en el Parlamento- relativa al desarrollo del mercado de capitales. Existe otra propuesta -que también es muy importante- referida a la transparencia de la información empresarial, que va de la mano de la anterior.



Asimismo, se creó la Agencia Nacional de Investigación e Innovación que ha sido una política absolutamente de punta en ese sentido. Aquí debe agregarse la iniciativa -que también se encuentra en el Parlamento- relativa a la Agencia Nacional de Desarrollo, aprendiendo del camino que se ha realizado en la Corporación Nacional para el Desarrollo.

La reforma de la institucionalidad en materia de política de vivienda fue otra reforma política muy importante, de cambio institucional, que se ha transitado en esta Administración.

En cuanto a las reformas sociales, debe mencionarse la de la salud, con el objetivo de proporcionar cobertura universal; la modificación del régimen de asignaciones familiares, centrando la cobertura en los menores en situación de vulnerabilidad socioeconómica y condicionándola a los estudios en el Ciclo Básico; la implementación de la tarjeta alimentaria; la extensión de los programas de atención a la primera infancia, con los Centros CAIF, que atienden a niños desde su nacimiento hasta los tres años; la reforma del seguro de desempleo y la reforma previsional para flexibilizar el acceso a la jubilación. Otra reforma importante que se implementó fue la tributaria, elemento crucial directamente relacionado con el Presupuesto y que ha pautado una tríada de criterios de justicia, eficiencia y coherencia, con el estímulo a la inversión productiva.

En síntesis y para cerrar este segundo punto, debe decirse que la estrategia se basó en reforzar y compatibilizar simultáneamente la prudencia fiscal, la responsabilidad social y la visión de largo plazo, estimulando la inversión y recomponiendo el gasto público, priorizando gastos e inversiones estratégicos para el fomento del país productivo e integrado.

En consecuencia, ¿cuáles fueron los resultados en estas materias durante este período? El contexto internacional favorable que hubo hasta el mes de setiembre de 2008 fue aprovechado de manera importante para reducir las vulnerabilidades en cuatro grupos: financieras, fiscales, productivas y sociales.

Por ejemplo, en el área financiera, el país tiene un menor endeudamiento y una mayor liquidez. Entre los objetivos básicos a los que se ha ido contribuyendo y sobre los que, deberá seguirse trabajando, está la reducción del peso de la deuda pública neta: estaba en el 67% en el año 2005, y se redujo a casi la tercera parte -a niveles del 26%- a fines del año 2008.

---



Asimismo, el reperfilamiento de la estructura de vencimientos ha sido un segundo objetivo muy importante. Si se hace la comparación con la situación que existía en los dos primeros años de gestión, los vencimientos de deuda equivalían a un 21% del Producto. Hoy puede decirse que la necesidad de financiamiento para este año y para el próximo se ubica en tan solo 7% del Producto. Y así sigue por algunos años más, por lo que el próximo Gobierno va a tener el horizonte despejado en materia de vencimientos de deuda.

La disminución de la deuda con los organismos multilaterales de crédito fue una política seguida por este Gobierno, intentando disminuir la deuda condicionada -lo cual fue conseguido- cambiándola por deuda soberana.

A su vez, se planteó la desdolarización de la deuda como un reaseguro más, de manera de reducir vulnerabilidades. En la actualidad, la deuda en moneda nacional pasó del 10% al 28% del endeudamiento. Y en cuanto al incremento de la liquidez internacional, los activos de reserva pasaron de US\$ 2.260:000.000 a fines de febrero de 2005, a US\$ 7.363:000.000 en la actualidad, implicando triplicar dichos activos de reserva.

En materia fiscal, se avanzó notablemente en la recomposición del gasto público, todo lo cual se hizo en el marco de la responsabilidad fiscal. Esto llevó a que la evolución del indicador de riesgo país, que en promedio estaba en 150 puntos por encima de los países emergentes, hoy en día se encuentre por debajo de ese valor, inclusive luego de la volatilidad que ha tenido la situación financiera con el advenimiento de la crisis financiera internacional.

El marco general de la política fiscal estuvo dado por la Ley de Presupuesto, la que estableció prioridades bien definidas: educación, salud, políticas sociales, infraestructura y seguridad; al mismo tiempo, se marcó claramente la necesidad de recuperar la pérdida que sufrieron los activos y los pasivos a nivel de salarios y de jubilaciones.

El déficit promedio entre los años 2005 y 2008 fue del 0,6% del Producto. Y si consideramos la proyección se estaría en un poco más del 1% para todo el período.

La relación entre el gasto consolidado del Gobierno Central y el Banco de Previsión Social con respecto al Producto se redujo en forma sostenida, pasando del 27,7%, en el 2004, a 25,6%. En este período de Gobierno, el porcentaje de gasto sobre Producto se redujo.

---



La relación entre Gasto y Producto había mostrado una tendencia sostenida en el pasado, habiendo llegado a niveles de casi 29% en el año 2003. Lo que restableció la política fiscal como un instrumento eficaz de manejo macroeconómico.

Cabe destacar la prudencia que guió a la política fiscal durante los tres primeros años, aprovechando el momento y determinando que se sobrecumplieran las metas de resultado global del sector público previstas en la Ley de Presupuesto para ese período. Esto permitió que se generara un margen para desarrollar una política fiscal más expansiva durante los últimos dos años -lo que ya estaba previsto en la Ley de Presupuesto original- precisamente en un momento muy particular, con una crisis financiera internacional que, según gran parte de los observadores, es la peor desde la de 1929. Las políticas aplicadas, sin ser anticíclicas, permitieron también, sin lugar a dudas, no tomar actitudes procíclicas. Esto ha ayudado mucho al desempeño que la economía uruguaya está demostrando en estos momentos tan críticos para otras economías del mundo.

En el área social, durante los años 2004 y 2008, la indigencia se redujo a menos de la mitad y la pobreza disminuyó en un tercio. Esto significa que 300.000 uruguayos superaron la línea de pobreza y que hay 60.000 indigentes menos. Por supuesto, resulta necesario continuar y profundizar esta línea de acción, pero el avance en estos cuatro años ha sido muy importante.

En cuanto al empleo, se crearon 180.000 nuevos puestos de trabajo y se produjo un incremento importantísimo en los salarios reales y en las pasividades, por encima del 20%.

También se verificó un fuerte incremento en el gasto social, lo que ha permitido reforzar las redes de protección social. Cabe destacar el aumento del gasto en salud, tanto el correspondiente al Ministerio como el de ASSE y el FONASA. El conjunto de gastos vinculados con la protección social aumentó sustancialmente, más que duplicándose el conjunto del gasto destinado al INAU, al Mides, al INDA y al pago de asignaciones familiares. La educación también vio incrementados sus rubros en una proporción cercana al 80% en términos reales, mientras que la seguridad pública tuvo una expansión real superior al 70% durante esta Administración.

En materia productiva el país también ha vivido un período de expansión económica, con una tasa de crecimiento del Producto del 32%, acumulada entre 2004 y 2008

---



-aproximadamente, un 7% promedio anual- con un crecimiento sistemático por encima de los parámetros registrados en el resto de América Latina, que tuvo un promedio, para ese mismo período, de un 5,1%. En 2008, entonces, el Producto de Uruguay es un 19% superior al último máximo registrado previo a la última crisis en 1998.

Como condición crucial a la hora de mantener el crecimiento económico, como lo es la inversión, debe decirse que tanto la pública como la privada crecieron en este período un 14,4% promedio anual, lo que constituye, un factor fundamental. Dentro de las inversiones públicas se ha trabajado mucho en materia de puertos, energía, infraestructura vial, telecomunicaciones, agua y saneamiento, factores que contribuyen directamente al crecimiento económico, e indirectamente impulsan las inversiones privadas. La inversión pública en infraestructura vial y vivienda se incrementó en este período casi un 80% en términos reales, en tanto que la inversión de las empresas públicas creció, también en términos reales, un 140%. En resumen, esto implica que la inversión pública se expandió, pasando del 2,4% del Producto en el año 2005, al 3,7% en el año 2008. La inversión extranjera directa, además, representó un incremento notable llegando a cifras récord en el país; incluyendo la inversión de Botnia, la inversión extranjera directa superó los US\$ 1.400:000.000 anuales en el año 2008, lo que supera diez veces la inversión extranjera directa que el país recibía en la década de los noventa.

## ii. Evaluación fiscal

Desde la perspectiva de los ingresos públicos, en este Gobierno se ha asistido asistido a una reducción de la carga tributaria de aproximadamente un 1,5% del PIB. Si se comparan los ingresos totales del sector público de 2004 con la estimación de ingresos de 2009 -ambos expresados en términos del Producto Interno Bruto- se observa una caída de la presión fiscal, medida del lado de los ingresos, de aproximadamente 1,5 del Producto. Aquí juegan un conjunto de acciones discrecionales del Gobierno tendientes a reducir la carga impositiva. A modo de ejemplo, cabe señalar que la reforma tributaria implementada a fines de 2007 tuvo una estimación de reducción de impuestos de 1% del PIB.

A esto se le suma un conjunto de medidas adicionales que también implicaron una reducción de la carga tributaria. Entre ellas es importante destacar la eliminación de las comisiones a las importaciones del BROU -se trata de una tasa estadística que cobraba el Banco República y que funcionaba como un arancel- que tuvo un costo



de 0,3% del PIB; los cambios en la reforma tributaria, tanto las modificaciones en el IRPF como su sustitución en el caso de los jubilados por el IASS, que significaron una reducción y una pérdida fiscal de aproximadamente 0,4% del PIB; y la reducción del IMESI a las naftas, equivalente a un 0,2% adicional.

Se debe agregar también los cambios en el régimen de promoción de inversiones que, a partir de la nueva reglamentación de la Ley de Promoción de Inversiones, significó una renuncia fiscal importante, sobre todo en el Impuesto a las Rentas Empresariales y en el Impuesto al Patrimonio, todo ello estimado en un 0,3% del PIB.

En resumen, hay que decir que durante todo este período, el Gobierno fue reduciendo la carga impositiva a través de un conjunto de medidas que significaron aproximadamente una carga tributaria para los uruguayos de 2,5% del PIB, o sea, menor. ¿Cómo se compensó esa pérdida fiscal? Fundamentalmente, por ganancia de eficiencia en la DGI y en el BPS.

En términos generales, en el período los ingresos presentan una tendencia descendente que se explica por una fuerte reducción de impuestos, por medidas discrecionales -básicamente, reforma tributaria, cambios en esta reforma y mayores incentivos a la promoción de inversiones en el sector empresarial- y por una mayor eficiencia de las oficinas recaudadoras.

El gasto público total se ha venido reduciendo en forma significativa; se estima que entre los años 2004 y 2008, en términos de PIB, dicho gasto cayó entre un 2% y un 2,5%. Esta tendencia se observa tanto a nivel global del sector público como del Gobierno Central y del Banco de Previsión Social y contrasta fuertemente con lo que fue la tendencia creciente durante toda la década de los años noventa. Esta reducción se explica, fundamentalmente, por la caída de la carga de intereses de la deuda. El gasto primario permaneció prácticamente constante en ese período, pero hubo una reducción muy fuerte de más de dos puntos porcentuales en la carga de intereses.

Todos los componentes del gasto aumentaron en términos reales. Las pasividades tuvieron un aumento real del 21% entre el 2004 y el 2009, lo que no se observaba desde antes de la década de los noventa, cuando sí lo hubo.

El componente de transferencias es el que más crece, al 1,5% del PIB, y refleja mayores recursos destinados al Seguro de Enfermedad, al FONASA, al Plan Ceibal, mayo-



res prestaciones activas del Banco de Previsión Social -básicamente, Asignaciones Familiares- y a Gobiernos Departamentales, ya que existe una política clara de este Gobierno de aumentar estas transferencias en función del aumento en la recaudación.

Las inversiones aumentaron muy significativamente con respecto al punto de partida, alcanzando aproximadamente 1,5% más en el 2009 respecto de 2004, lo que representa que el Gobierno está volcando US\$ 500:000.000 más a inversiones clave, tanto en las empresas públicas como en el Gobierno Central. Entre las inversiones más importantes de las empresas públicas, debe destacarse la de las centrales de generación eléctrica en Punta del Tigre, la de la ampliación de la Central Batlle, la relativa a la interconexión eléctrica con Brasil, la que tiene que ver con la sexta línea de bombeo para la ciudad de Montevideo y los proyectos de saneamiento en la Ciudad de la Costa y en Maldonado. Por su parte, este año comienza una inversión muy importante en una planta desulfuradora de ANCAP y se modernizan sus plantas de portland. En el caso de ANTEL, se está haciendo una inversión muy importante para el cableado de fibra óptica en el interior del país, la mejora de la conexión internacional y la conectividad de la telefonía celular. Finalmente, en los puertos se ha verificado un cambio realmente significativo con un aumento muy marcado en las inversiones de dragado y de infraestructura.

Como resultado de lo expuesto, este período de Gobierno va a terminar con un déficit fiscal mayor al programado en el Presupuesto Nacional que se debe, fundamentalmente, al mayor nivel de inversiones públicas y al déficit generado por el costo en generación energética. Básicamente, si el resultado fiscal estructural del Gobierno se controla por estos dos factores, es decir, por factores extraordinarios y por el aumento de la inversión, se observa que se encuentra prácticamente en línea con lo comprometido en el Presupuesto Nacional. Importa destacar que si se compara el resultado del Gobierno del 2,6% del PIB de déficit para este año con la situación internacional, se obtiene un resultado muy favorable. A nivel internacional, en los países desarrollados observamos aumentos de déficit fiscal significativamente mayores a los que se registraron en nuestro país. Para dar una idea, entre 2007 y 2009 los países desarrollados de la OCDE aumentaron su déficit fiscal en un estimado de un 6% del Producto, mientras que el Uruguay estaría aumentando su déficit en ese período, como consecuencia de los fenómenos ya mencionados -la sequía y la desaceleración de la recaudación de la DGI por el menor nivel de actividad económica- en apenas 2,5% del PIB, es decir, en un porcentaje que representa menos de la mitad del



que se dio a nivel internacional. Quiere decir que las cifras fiscales del Uruguay, tanto a nivel de déficit como de deuda pública, se comparan muy favorablemente. Los países desarrollados están promediando un nivel de deuda pública del 90% al 100% del PIB, y Uruguay, según el último dato disponible del Banco Central, tiene una deuda pública de 25% del PIB y va en descenso; esto lo ubica bastante por debajo del 40% del PIB, que es el valor que usan los organismos internacionales para decir que un país tiene problemas de deuda. Actualmente, el Uruguay tiene una deuda neta significativamente menor a ese 40%.

En resumen, durante este Período de Gobierno se ha mantenido una política muy prudente del gasto público, ya que en los primeros cuatro años ha crecido menos que el PIB. Mientras que éste creció el 32% real, el gasto público total lo hizo en un 24% real. También aumentó el gasto primario y las inversiones, pero esto se compensó de manera más que suficiente con la reducción de los intereses de la deuda pública.

En síntesis, tenemos una situación mucho más manejable a nivel fiscal y un déficit que, si bien no es el inicialmente previsto en el Presupuesto Nacional, es manejable y estructuralmente más bajo, pues tiene un conjunto de factores extraordinarios en el resultado del año 2009 que deberían contribuir a mejorar las cuentas públicas en el año 2010.

### iii. El presupuesto como herramienta de gestión

El presupuesto se ha utilizado durante este período como forma de encauzar las discusiones, basándose en el escenario macroeconómico que se preveía, se ha ido ajustando gradualmente en la medida en que el escenario iba mejorando -así fue en las sucesivas Rendiciones de Cuentas- y cómo sirvió para ir orientando el gasto hacia las áreas que habían sido definidas como prioritarias y que fueron mencionadas anteriormente. El Presupuesto realmente se usó como una herramienta, los créditos presupuestales que ha aprobado el Parlamento efectivamente se fueron cumpliendo, no se establecieron trabas administrativas a eso y se mantiene la herramienta del tope, que es muy valiosa para situaciones de excepción. De todas formas, no se ha hecho uso de esta herramienta, salvo en el año 2005, cuando se recibió un Presupuesto heredado.

Se ha entendido que la planificación es una herramienta central y también se ha hecho uso de ella para compatibilizar el aumento de los productos presupuestales como forma de ir acelerando la gradualidad -en la medida en que el Gobierno iba per-



cibiendo más recursos- en la obtención de los objetivos fijados. Los recursos fueron destinados básicamente a organismos como los créditos presupuestales de Salud Pública y ASSE, que se duplicaron en términos reales entre los años 2004 y 2009; el INAU tuvo un aumento de más del 80% en términos reales; el Ministerio del Interior tendrá un incremento cercano al 75%, también en términos reales; la Universidad de la República obtendrá un aumento del 70% y los restantes Incisos de la Administración Central y los Organismos del artículo 220 de la Constitución de la República tendrán un incremento del orden del 47% o 50% en términos reales.

En cuanto a la ponderación de quién recibe más recursos y qué participación se ha tenido en el incremento de los recursos, se puede decir que la Universidad y ANEP son los que más han participado en el total.

Estas comparaciones no tienen en cuenta algunos gastos que van por el Inciso 24, que son Créditos Diversos, como pueden ser las transferencias a las Intendencias, el Plan Ceibal o los aportes para el FONASA. Justamente, la reducción en el peso de los intereses y en las transferencias a la seguridad social ha permitido que este incremento de recursos orientado hacia las áreas prioritarias fuera compatible con un criterio básico de responsabilidad fiscal en cuanto al incremento del gasto, que se mantuvo -en términos del Producto- por debajo de los niveles del año 2004.

La compatibilidad entre los créditos presupuestales y la gestión financiera es un tema bien importante porque hay dos formas de no respetar dichos créditos: a través de topes y no pagando a los proveedores una vez que se les compró lo que la Administración Central autorizó. Por tanto, la deuda flotante -que es la que se mantiene con los proveedores- era bastante importante, ya que en el año 2004 alcanzaba al 0,8% del Producto, pero en este momento se ha reducido al 0,2%. Quiere decir que el Estado se ha ordenado en relación a sus proveedores, está comprando mejor y los proveedores saben que cumple con ellos. Esto no era así y había algunos incisos como, por ejemplo, el Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay o el Poder Judicial que ni siquiera recibían ofertas porque los proveedores no creían en las fechas de pago y había deudas con cuatro y cinco años de atraso. En este momento esta situación se ordenó completamente, luego de un proceso largo que comenzó en 2005.

Como primer paso se reconocieron deudas que ni siquiera estaban registradas presupuestalmente: con organismos internacionales, con el Fondo de Subsidio Forestal, con el Banco de Seguros, con el Banco República y con el Servicio 222; luego, en el



año 2007, en el marco del proceso de consolidación fiscal, se terminó con la puesta al día de la mayor parte de las deudas de los Incisos. En este momento, en el marco de la planificación que se realiza con los Incisos, se ha ordenado el proceso de pago. Esta es una política de Estado que sería saludable mantener hacia el futuro, en tanto es importante conservar la reputación en lo que tiene que ver con las condiciones de pago.

Por otro lado, también se muestra la ejecución del año 2008 y no de todo el período, puesto que ese es el objeto habitual de las Rendiciones de Cuentas. Por ello, las inversiones han crecido en forma importante, casi en un 50% en el último año, y los gastos de funcionamiento crecieron en un 13% en términos reales en ese mismo período.

En cuanto a la ejecución de los gastos en el promedio de los Incisos, se está en un 91% en materia de gastos de funcionamiento y, en lo que tiene que ver con las inversiones, se ha alcanzado el 87%. Algunos de los grandes Incisos en materia de inversiones, como puede ser el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, la Universidad de la República y el INAU, han ejecutado cerca del 100%. Otros, si bien no han ejecutado el 100% del rubro, han incrementado notoriamente sus ejecuciones, como por ejemplo, la Administración de Servicios de Salud del Estado y el Ministerio de Defensa Nacional. Es de destacar que en el marco de estos incrementos, como se está mostrando todo el período, se podrá advertir que hay algunos Incisos, como el Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay, que en el año 2004 habían comenzado con niveles de inversión extremadamente reducidos, ya que apenas invertían US\$ 300.000 o US\$ 400.000. En este último año, este Instituto sigue invirtiendo poco, pero de todos modos la cifra es muy superior a la de 2008, que fue de US\$ 83:000.000.

Otro Inciso que llama especialmente la atención es la Administración de Servicios de Salud del Estado, que atiende a 1:200.000 o 1:300.000 usuarios y que en el 2004 apenas invertía \$ 82:000.000. En este último año, en cambio, ha invertido alrededor de \$ 900:000.000. Quiere decir que en términos corrientes la inversión se ha multiplicado por diez, con la finalidad de atender al número de usuarios mencionados.



### 3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INTERSECTORIAL Y/O TRANSVERSAL

El MEF, en su rol de conducción superior de la política económica y financiera participa y ha participado en los procesos de planificación de casi la totalidad de las áreas del Estado, ya sea desde el punto de vista conceptual como desde el punto de vista del soporte presupuestal que la planificación para el cumplimiento de los cometidos requiere. Nuevamente se afirma que los presupuestos quinquenales y los balances de ejecución presupuestal son, en la Administración Central, los Entes Autónomos y los Servicios Descentralizados, la expresión de esos planes estratégicos.

Sin perjuicio de ello, el MEF ha participado decididamente de los procesos de reforma del sistema público de vivienda, del Banco Central del Uruguay, de la creación de la nueva institucionalidad para el desarrollo, el sistema nacional integrado de salud, etc.

#### a. Participación en órganos intersectoriales

Tabla 1. Grupos en los que participa el MEF y representantes

Grupo	Representantes
Grupo de Trabajo Interministerial lineamientos y políticas para biotecnología.	Roberto Methol
Coordinación del Programa Piloto “Una ONU”.	Mara Chaves
Comité Asesor Honorario del Instituto Nacional de Calidad.	Alicia Gonzalez
Comisión Administradora Honoraria del Fondo de Financiamiento y Desarrollo Sustentable de la Actividad Lechera.	Jor Nemer/Roberto Methol
Equipo Técnico Coordinación Valoración y Certificación de Discapacidad Comisión Nal. Honoraria del Discapacitado.	Maria Dominguez, Miriam Porta
Comisión Permanente para el tratamiento de las pensiones gratificables.	Susana Diaz
Comisión Especial creada por Ley 18.033 sobre ex-presos políticos y exiliados – reforma jubilatoria	Jorge Polgar
Grupo de Trabajo Programa Nal. de Catastro –PNC- y de Infraestructura de Datos Espaciales –IDE-.	Sylvia Amado
Comisión de Preservación Documental de la Nación	Marta Pariz
Representante Alterno ante ALADI.	Linda Rabbaglietti
Consejo Nal. de Coordinación de Políticas Sociales –Gabinete Social creado por Decreto de 25/07/05-.	Andres Masoller
Junta Nacional de Aeronáutica Civil	Pedro Apezteguia



Comisión Nacional de Logística (CONALOG)	Ricardo Prato
Comisión Nacional de Logística (CONALOG)	
Comisión de Aplicación (COMAP)	Emilio Corbo
Gabinete Ministerial del Desarrollo Productivo	Ministro
Comisión de Coordinación y Seguimiento (Comité Nacional de Ordenamiento Territorial)	Pedro Apezteguia
Comité Interinstitucional de Seguimiento de Fondo de Inversión Departamental	Pedro Apezteguia
Fondo de Garantía para la Reestructuración de Pasivos de las Instituciones de Asistencia Médica Colectiva	Pedro Apezteguia
Secretario Técnico ante el Comité de Representantes de la Asociación Latinoamericana de Integración - Aladi	Ivannah Garelli
Comisión Especial creada por la Ley N° 18,596 de 18/9/09, de reconocimiento de la actuación ilegítima del Estado entre el 13/6/1968 y el 28/2/1985 y reparación de las víctimas	Marcos Alvarez/ Susana Diaz
Gobernadores Titular y suplente ante BIRF.,CFI.,OMGI.,BID. Y CII.-	
Comisión Asesora de Parques Industriales	Alvaro Inchauspe
Comisión Honoraria Asesora para la instalación de Zonas Francas.-	Javier Gomensoro
Comisión Asesora creada por artículo 3º Decreto 142/996, de 23/04/96 sobre dumping.	Alvaro Ons
Comisión Arancelaria creada por Decreto de 24/11/993.-	Alvaro Ons/Alicia Marquez
Unidad de Control de Gestión Integral de Aeropuertos y Concesiones Aeroportuarias – Asesoría Económico Financiera	Daniel Sparlato/Jorge Nemer
Comisión Nacional del Libro	Claudio Podestà
Comisión Ejecutiva para la Enajenación de Inmuebles y Vehículos del Estado – Dto N° 378/002 de 28/09/02	Ernesto D´Argenio
Comision Directiva UCAA	Pedro Apezteguia
Comisión Honoraria Fiscal, creada por el artículo 5º de la Ley 17503 de 30/5/02 – Junta Nacional de la Granja.	Roberto Methol/Ricardo Gomez
Comisión Asesora de la Protección del Medio Ambiente COTAMA –se confirma Resolución de 12/02/00.	Ricardo Gomez
Comisión Asesora de la Protección del Medio Ambiente COTAMA –se confirma Resolución de 12/02/00.-	
Empresas de Transporte Terrestre Profesional de Carga dispuesta Decreto 348/01.	Ricardo Gomez/Diego Cardoso
Consejo de Administración del Instituto Nacional de Vitivinicultura –INAVI.-, creado por Ley 15.903 de 10/4/1987.	Roberto Methol



Comité de Selección de Proyectos de Empresas para recomendar la aprobación de proyectos de innovación tecnológica a ser financiados. Comisión Consejo Nal.de Innovación, Ciencia y Tecnología y Comité de Selección de Empresas del Programa de Desarrollo Tecn	Fernando Antía
Comisión As. De Aguas y Saneamiento	Maria Chaves
Consejo Ejecutivo del Instituto Nacional de Lechería	Jorge Nemer
Comisión que fiscalice e implemente lo establecido en el art.4 del decreto 130/08 de 29/2/2008, "Regimen de Estabilización del Abastecimiento de Leche"	Jorge Nemer
Comisión Permanente para el tratamiento de las pensiones graciables	
Comisión coordinadora contra el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo.	Ricardo Perez
Consejo Asesor Honorario del Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay	Maria Terra/Leticia Zumar
Comisión Intersectorial para el Control de Tabaco	Silvia Franco
Consejo de Administración del Instituto Nacional de Vitivinicultura –INAVI.-, creado por Ley 15.903 de 10/4/1987.-	Jorge Nemer
Comisión para la Gestión del Riesgo (CGR)	Adriana Rodriguez
Comisión Nacional del Censo	Juan Gonzalez
Agencia Nal. de Investigación e Innovación –ANII.-	Adriana Rodriguez

Fuente: MEF.

## 4. CAMBIOS INSTITUCIONALES RELEVANTES DEL PERÍODO DE GOBIERNO

### a. Nueva carta orgánica del Banco Central del Uruguay

Por ley 18.401 del 24 de octubre de 2008 se establecen nuevas normas que jerarquizan adecuadamente los fines del organismo y se centraliza la regulación financiera así como se creó la Corporación de Protección para el Ahorro Bancario, que tiene la finalidad de administrar los fondos de garantías de depósitos y adoptar medidas ante el quiebre de un banco.



Las mejoras legales se pueden agrupar en tres aspectos:

- se redefinen y jerarquizan los fines primordiales, principalmente los asociados a la estabilidad de precios y los que conciernen a un desarrollo saludable del sistema financiero.
- se centralizó la regularización financiera, por lo cual la nueva normativa implica que el BCU supervise bancos, fondos de pensión, seguros y mercados de valores.
- se generaron modificaciones en los mecanismos de resolución bancaria, por lo cual se crea una nueva institucionalidad para abordar los problemas de solvencia. Se creó la Corporación de Protección para el Ahorro Bancario (persona pública no estatal), que tiene la finalidad de administrar los fondos de garantías de depósitos.

#### **b. Nueva Carta Orgánica del Banco Hipotecario del Uruguay**

La ley 18.125 de 27 de abril de 2007 modifica la carta orgánica del BHU estableciendo que actuará como institución financiera especializada en el crédito hipotecario, para facilitar el acceso a la vivienda, rigiéndose en su actividad bancaria de acuerdo a las normas que fije el Banco Central del Uruguay (BCU).

Como consecuencia de este cambio, el BHU, comenzó una etapa de fuerte reestructura que aparejó su capitalización, la disminución sustantiva de sus costos operativos, procesándose una reducción de su plantilla de más del 60% y fundamentalmente, su reingreso al mercado nacional de crédito hipotecario.

#### **c. Creación de la Agencia Nacional de Desarrollo**

Por ley 18.602 del 21 de setiembre de 2009 se crea la ANDE, como persona pública no estatal especializada en la contribución al desarrollo económico productivo, generando programas e instrumentos par la promoción de las micro, pequeña y mediana empresas. Su estructura propende a convertirla en brazo ejecutor de políticas públicas hoy dispersas en varias instituciones.

Actualmente su Directorio es común al de la CND y este tiene como misión dotar a la misma de la estructura, recursos humanos y financieros suficientes, de acuerdo a lo dispuesto por la ley.



#### **d. Creación de la Comisión de Defensa de la Competencia**

La Comisión de Promoción y Defensa de la Competencia, creada por la ley 18.159, del 20 de julio de 2007 funciona como órgano desconcentrado en el ámbito del Ministerio de Economía y Finanzas. Se constituyó el 16 de marzo de 2009 con la designación de sus tres miembros por el Poder Ejecutivo actuando en Consejo de Ministros.

La ley que la crea es de orden público y procura el fomento el bienestar de los actuales y futuros consumidores y usuarios, a través de la promoción y defensa de la competencia, el estímulo a la eficiencia económica y la libertad e igualdad de condiciones de acceso de empresas y productos a los mercados.

Se prohíbe el abuso de posición dominante, así como todas las prácticas, conductas o recomendaciones, individuales o concertadas, que tengan por efecto u objeto, restringir, limitar, obstaculizar, distorsionar o impedir la competencia actual o futura en el mercado relevante. La Comisión entiende, entre otros aspectos de las prácticas prohibidas (imponer precios de compra o venta u otras condiciones de transacción de manera abusiva, imitar de modo injustificado la producción, la distribución y el desarrollo tecnológico de bienes, servicios o factores productivos, en perjuicio de competidores o de consumidores, aplicar a terceros condiciones desiguales en el caso de prestaciones equivalentes, etc.).

#### **e. Creación de la Unidad de Gestión de Deuda**

En atención a la importancia de la deuda pública y sus impactos en la economía se creó en el Ministerio de Economía y Finanzas la Unidad de Gestión de la Deuda, en el ámbito de la Asesoría Macroeconómica con el cometido de la administración profesional de la misma, buscando y encontrando las mejores oportunidades, herramientas e instrumentos, para su manejo.

La misma aún no cuenta con un marco legal adecuado, estando prevista su incorporación definitiva en el próximo ajuste de la estructura ministerial.



#### **f. Creación de la Unidad de Presupuesto Nacional**

Se crea como parte del Proyecto Presupuestal de Apoyo a la Gestión Presupuestal, con el objetivo de mejorar y profesionalizar el seguimiento de la ejecución presupuestal desde el punto de vista del Ministerio de Economía.

#### **g. Creación de la Unidad Centralizada de Adquisiciones**

La Ley N° 18.172 de fecha 31 de agosto de 2007, en su artículo 163, crea en el Inciso 05, Ministerio de Economía y Finanzas, la Unidad Centralizada de Adquisiciones (UCA), como órgano desconcentrado del Poder Ejecutivo.

Esta Unidad Centralizada incorpora a las anteriores UCAA y UCAMAE, la gestión y administración de la Unidad, está a cargo de un Director y un Sub Director Ejecutivos, designados por el Poder Ejecutivo a propuesta del Ministerio de Economía y Finanzas.

Será de aplicación para esta Unidad así creada, lo establecido en la Ley N° 17.930 de fecha 23 de diciembre de 2005, en los artículos 121 a 125 y 129 a 133.

Sus cometidos serán la adquisición de alimentos, servicios de alimentación, medicamentos y afines, por cuenta y orden de los usuarios del sistema, con la finalidad de posibilitar el aprovisionamiento necesario para el normal cumplimiento de sus actividades, por medio de procedimientos especiales de contratación, basado en los principios de publicidad, igualdad de los oferentes y libre competencia.

Por Ley N° 18.465 de fecha 17 de febrero de 2009 se amplían las competencias de la UCA, para realizar importación y adquisición de alimentos por cuenta y orden de personas jurídicas de derecho privado.

Inspirados en dichos principios, fueron dictados el Decreto N° 129/003 de fecha 8 de abril de 2003 para la adquisición de Alimentos y el Decreto N° 147/009 de fecha 23 de marzo de 2009 - Procedimiento especial de contratación para la adquisición centralizada de medicamentos, insumos hospitalarios y afines, los cuales establecen regímenes especiales de contratación al amparo del artículo 34 del TOCAF, previa autorización del Tribunal de Cuentas.

<http://uca.mef.gub.uy/portal/web/guest/institucional>

---



## **h. Creación de la Unidad de Atención al Sector Privado**

La UNASEP tiene como objetivo asesorar, proponer, implementar y facilitar la coordinación de políticas y acciones tendientes al mejoramiento del clima de negocios, el desarrollo del sector privado y la inversión productiva.

Fue creada en el marco del programa de Cooperación Técnica del BID UR-M1024;ATN/ME-10383-UR con el objetivo de desarrollar herramientas para mejorar la coordinación de los programas de apoyo a la competitividad, y medir su impacto y el de las políticas de incentivo a la inversión sobre el sector productivo y sobre variables macro como competitividad y clima de inversión, mejorar para el sector privado la rapidez, eficiencia y transparencia del proceso de aprobación de los incentivos a la inversión, y facilitar a las PyMEs el acceso a los mismos y asesorar a las empresas, especialmente a las PyMEs, en la búsqueda de oportunidades e incentivos a la inversión y de apoyo de programas de competitividad existentes en Uruguay.

Actualmente, y al vencer los plazos asignados a la cooperación técnica, su estructura es contemplada dentro del organigrama del MEF, como futura Asesoría de Políticas Macroeconómicas, sin perjuicio del funcionario de la mesa única de asistencia al inversor.

## **i. Creación de la Agencia Nacional de Vivienda**

La misma ley 18.125 que modificó la Carta Orgánica del BHU creó la Agencia Nacional de Vivienda como servicio descentralizado, con el fin de promover y facilitar el acceso a la vivienda, de conformidad con el artículo 45 de la Constitución de la República, así como contribuir a la elaboración e implementación de las políticas públicas en materia de hábitat urbano.

La Agencia Nacional de Vivienda se transformó en agente fiduciario para la administración de la “cartera problemática del BHU” que pasó, en varias etapas, a ser propiedad del MEF.



#### **j. Modificación de la Carta Orgánica de la CND**

Por ley 18.602 del 21 de setiembre de 2009 se modificaron los cometidos de la CND estableciendo las bases de su especialización en la inversión en infraestructuras, habilitando su actuación como concesionario de proyectos de transporte, energía, telecomunicaciones y de cualquier otro tipo que de sea de uso público. Se eliminaron asimismo los límites para su capitalización por parte del BROU.

### **5. PRINCIPALES PROGRAMAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

Actualmente solamente existe un financiamiento para la conformación de un Centro de Estudios Fiscales por parte de AECID, pero que es únicamente un componente de un programa más amplio que no es responsabilidad del MEF.

### **6. CONFLICTOS LEGALES**

Ver Anexo documental correspondiente a este punto.  
Información reservada para las autoridades entrantes.



---

## 7. RECURSOS HUMANOS

### a. Situación general del Ministerio

#### i. Fortalezas

- **Equipo de Trabajo**

Los funcionarios están altamente comprometidos con su labor y actúan con suma responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones. Las jefaturas han sido capacitadas en tema de dirección y liderazgo, tanto en acuerdo con la Escuela de Funcionarios Públicos como iniciativas individuales de cada Unidad.

- **Contrataciones**

Con el objetivo de dar respuesta a las dificultades para la incorporación de personal nuevo, principalmente administrativo y especializados, se facilitó la firma de convenios con instituciones educativas a los efectos de contratar pasantes y becarios. En esta línea de trabajo se firmó convenio marco con la Universidad de la República y específicos con sus Facultades de Derecho, Ciencias Económicas y Escuela de Bibliotecología. También se firmó convenio con el INAU y con la UTU. Si bien se trata de una solución precaria, resultó de buen impacto para resolver las necesidades perentorias de las Unidades Ejecutoras mientras se definen las re-estructuras.

También se realizaron contrataciones a término que fortalecieron los cuadros profesionales y técnicos, fundamentalmente, de las distintas Unidades Ejecutoras. Una práctica hoy por hoy incorporada son los procesos de concurso. En las Unidades Ejecutoras que cuentan con el personal especializado para ello, se realizan pruebas psicotécnicas.

Otro proyecto en desarrollo es el de transversalizar procesos tales como los concursos donde intervengan equipos técnicos que procedan de las diferentes Unidades Ejecutoras, potenciando y economizando así los recursos humanos especializados del Inciso, en necesidades comunes. Por ejemplo: la participación de los psicólogos y sus técnicas en el proceso de selección de personal.



## • **Capacitación**

De manera de optimizar el uso de los recursos, en el 2008 se promovió la planificación en conjunto de toda aquella capacitación común de las Unidades Ejecutoras del MEF. Para ello se contó con el apoyo de la Escuela de la ONSC con quienes se firmó un convenio de mutua cooperación. Los temas abordados fueron la Atención al Ciudadano, actualización en temas informáticos aspectos éticos, Decreto 500 y específicos para supervisores entre otros. Dicha planificación permitió atender las necesidades de 2008 y 2009.

Actualmente está a consideración del Ministro la propuesta del nuevo modelo de gestión para la capacitación, en cuyo diseño trabajaron técnicas y técnicos de varias unidades ejecutoras. Se trata de un proceso que contempla la identificación de necesidades comunes de las unidades del Ministerio de Economía y Finanzas, la planificación y ejecución de los respectivos programas.

Para las necesidades particulares la Dirección General Impositiva, la Dirección Nacional de Aduanas, la Dirección General de Casinos y en menor medida la Contaduría General de la Nación cuentan con equipos especializados destinados a la atención de la capacitación; no así el resto de las Unidades Ejecutoras.

## • **Diseño del Trabajo y Procedimientos**

En esta primera etapa se está trabajando en la implantación del Sistema Informático de Gestión Humana (SGH) para todo el Inciso excepto la Dirección General de Casinos. Esto permitirá contar con la información centralizada y accesible para la toma de decisiones.

En algunas unidades se realizó el Censo de funcionarios para tener una base de datos respecto de su situación educativa y social.

Se trabajó de manera incipiente en las definiciones de las ocupaciones de las diferentes Unidades Ejecutoras con el fin de homogeneizar las descripciones posibles de ser sintetizadas. Dichas definiciones fueron incluidas en el manual de descripción de ocupaciones de la ONSC.

En la AIN se culminó el proceso de reestructura y otras unidades ejecutoras están en proceso.



En la Dirección General de Secretaría se inició un proceso de gestión de calidad que en la actualidad abarca a las Divisiones de Administración y Recursos Humanos, este proceso ha permitido documentar y mejorar algunos de los procesos y procedimientos. Otra ventaja ha sido la socialización de la información está disponible para ser transferida en el momento que se requiera. Se apuesta a profundizar este sistema de calidad y ampliarlo a la División de Contabilidad y Finanzas en la próxima etapa de trabajo.

- **Remuneraciones**

Como fortalezas pueden mencionarse los sistemas retributivos de la Dirección General Impositiva, la Dirección General de Casinos y la Dirección Nacional de Catastro quienes han incorporado incentivos por productividad y también premios con evaluación de gestión. La Dirección General de Secretaría implantó los Proyectos de Mejora, en que equipos de funcionarios se reúnen para realizar un proyecto en particular. Una vez cumplidas las condiciones requeridas, el equipo respectivo obtiene una compensación. Si bien todos los sistemas mencionados son perfectibles, (especialmente en el establecimiento de los compromisos, sus mediciones y su control), da cuenta del inicio de un cambio en la función pública, orientado a su profesionalización y compromiso.

- **Salud**

Se capacitó a la Asesora Médica de la unidad en el Fondo Nacional de Recursos para el tratamiento antitabaco. Se promovió la conformación de la Comisión de Salud para el tratamiento del tabaquismo con la participación de la DGS, TGN y la CGN. Se puso en marcha el Programa Antitabaco para las UEs cuyo emplazamiento físico es en el edificio del MEF de Colonia y Paraguay. Se planea ampliar la convocatoria para el año 2010. Se realizó un estudio sobre Calidad de Vida en el Trabajo en la DGS en acuerdo con la Facultad de Psicología.

- **Género**

Se capacitó a dos funcionarios en temas de género y se está elaborando un proyecto de comunicación institucional al respecto.

- **Otros temas de apoyo**

Firma del convenio Parque de Vacaciones UTE-ANTEL.

Instalación del programa PRO (Programa de Retiro Ocupacional) que consiste en un dispositivo de corta duración que acompaña el retiro de los jubilados y retirados de la Administración.

## **ii. Amenazas**

En sentido estricto, no existe una amenaza todos los temas pueden ser atendidos y gestionados oportunamente. Dicho esto, se entiende que sí constituiría una amenaza el dejar de atenderlos.

La no realización de las reestructuras y dimensionamiento necesario de las Unidades Ejecutoras tiene un impacto negativo tanto en el desarrollo de carrera de los funcionarios como en las economías y racionalidad administrativa en el cumplimiento de sus cometidos.

Es necesario realizar las reestructuras de las Unidades Ejecutoras del Ministerio. Éstas tienen que hacerse conforme a una línea común de coordinación que permita una estructura ordenada y funcional a los propósitos, evitando duplicar esfuerzos.

Como parte del tema de las estructuras, se encuentran las disparidades en el tratamiento de las remuneraciones en las diferentes Unidades Ejecutoras, lo que hace que los funcionarios con salarios menores tengan la expectativa de pasar a otras unidades con mejores retribuciones y/o cultiven sentimientos de inequidad.

El aspecto referido, unido a un insuficiente trabajo en el fortalecimiento de los equipos de gestión puede hacer crecer el sentimiento de falta de reconocimiento, con lo que esto acarrea en términos de reclamos, conflictos y también enfermedad. La solución se encuentra en profundizar la conciencia de servidor público.

La plantilla del Ministerio se encuentra envejecida, el promedio de edad se ubica cerca de los 55 años. La no previsión del recambio de los funcionarios que se jubilan ocasiona problemas a la hora de atender el trabajo cotidiano de las Unidades Ejecutoras. Otro problema adicional es el de gestionar el conocimiento que se pierde con los retiros. Una manera de hacerlo es mediante la instalación de procesos de gestión



de calidad en las diferentes Unidades. Documentar los procesos es una manera de gestionar el conocimiento, estar en condiciones de transferirlo. De esta forma podrán minimizarse los impactos negativos, en este caso del retiro de personal.

Muchos funcionarios administrativos no cuentan con la educación necesaria para la utilización de las nuevas tecnologías. Algunos, a pesar de haber sido capacitados no lograron los estándares necesarios para operar fluidamente. Estos funcionarios resultan de difícil reubicación dentro del Ministerio aunque debiera buscarse una solución digna para ellos.

### **iii. Restricciones**

Una restricción para el trabajo ha sido la disponibilidad de sistemas informáticos específicos para la gestión de recursos humanos. La dispersión de datos y el sinnúmero de programas utilizados para el almacenamiento de los mismos, hace que el manejo de información resulte una tarea muy laboriosa. Cada vez que se requiere una información, debe realizarse un trabajo de recolección de datos de diversos soportes para luego darles un formato homogéneo que permita analizarlos.

Por otro lado, no existen perfiles de funcionarios que puedan realizar este trabajo con comodidad, por lo que obliga a esta Dirección a destinar tiempo en procura de información a los efectos de tomar decisiones. Esta restricción puede ser subsanada al menos en parte por el nuevo sistema SGH.

Es necesario realizar un profundo estudio para planificar los recursos humanos. El nuevo sistema, conjuntamente con la realización de las reestructuras, contribuirá con este propósito.

Por otro lado, el equipo de Recursos Humanos, está afectado por una dispersión de esfuerzos. La distribución del equipo técnico resulta una restricción para la profesionalización de la gestión del área en el Ministerio. Centralizar el equipo puede potenciar el desarrollo institucional y el de los funcionarios. A la vez, podrá economizar recursos e incrementar la capacidad de respuesta del área.

El MEF ha tenido una rotación considerable a raíz de las contrataciones a término realizadas. Se trata a veces de profesionales jóvenes, que si bien acceden al trabajo, en poco tiempo desisten aduciendo otras ofertas más competitivas. La dedicación de



8 horas para personal profesional con remuneraciones no competitivas resulta poco atractivo.

Una restricción importante la tenemos con el personal del área informática, donde nuestras retribuciones no son competitivas en la plaza.

La participación de funcionarios que pertenecen a diferentes unidades organizativas en los Tribunales, sean estos de calificaciones, de contrataciones y/o ascensos, resulta ardua de coordinar. Las demoras que se generan en los procesos que en teoría dependen de Recursos Humanos pero en los cuales tiene poco gobierno, son muy importantes. Si bien dicha participación es atendible en procura de garantizar la transparencia y equidad, genera inconvenientes desde el punto de vista de la gestión. Tal vez debiera organizarse de manera combinada, donde Recursos Humanos tuviese un protagonismo mayor en procura de tener más control sobre el proceso. Esto podrá realizarse en la medida que los recursos disponibles se articulen con las necesidades.

Otra restricción que se observa es el “achataamiento” de la pirámide salarial, a tal punto que en ocasiones no resulta atractivo el ascenso en el escalafón, que traería mayores responsabilidades sin una adecuada complementación económica.

#### **iv. Áreas de potencial conflicto**

No se visualizan áreas específicas de potencial conflicto, más allá del que puede generar la discusión de las reestructuras y sus financiaciones. Seguramente se requiera de negociaciones con COFE para atender este tema.

La situación del trámite respecto de la presupuestación de los contratos permanentes se detalla en el cuadro siguiente.



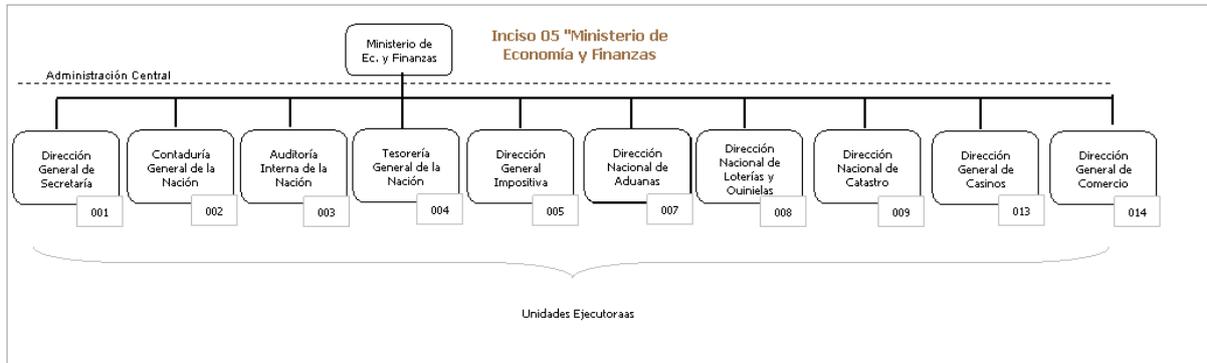
Tabla 2. Situación de trámites de presupuestación por Unidad Ejecutora

Unidad Ejecutora	Presupuestación	Presupuestación
UE001	Dirección General de Secretaría	En proceso
UE002	Contaduría General de la Nación	En proceso
UE003	Auditoría Interna de la Nación	Culminado
UE004	Tesorería General de la Nación	Culminado
UE005	Dirección General Impositiva	En proceso
UE007	Dirección Nacional de Aduanas	Culminado
UE008	Dirección Nacional de Lotería y Quinielas	Culminado
UE009	Dirección Nacional de Catastro	En proceso
UE013	Dirección Nacional de Casinos	
UE014	Dirección General de Comercio	Culminado

Fuente: MEF.

## b. Organigrama funcional

Figura 1. Organigrama funcional del MEF



Fuente: MEF.



### c. Cantidad de cargos ocupados y vacantes por tipo de escalafón y Unidad Ejecutora

Tabla 3. Cantidad de funcionarios en el Inciso, por UE<sup>1</sup>

UE	Funcionarios		
	Propios de la UE*	En Comisión Entrante	En Comisión Saliente
UE001	238	21	22
UE002	425	0	15
UE003	184	2	5
UE004	24	0	2
UE005	1370	1	6
UE007	1129	40	4
UE008	153	0	9
UE009	237	2	2
UE013	1131	2	6
UE014	128	8	4
Total Inciso	5019	76	75

\* Funcionarios que pertenecen presupuestalmente a la UE, excluyendo los que se encuentran en Comisión Saliente.

Fuente: MEF.

<sup>1</sup> Incluye todos los vínculos contractuales y todas las financiaciones, no incluye vacantes.



Tabla 4. Cantidad de funcionarios trabajando en el Inciso y cantidad de vacantes, por UE y escalafón<sup>2</sup>

Escalafón	UE 001			UE 002			UE 003			UE 004			UE 005		
	Propios de la UE*	Com. Entrante	Vacante	Propios de la UE*	Com. Entrante	Vacante	Propios de la UE*	Com. Entrante	Vacante	Propios de la UE*	Com. Entrante	Vacante	Propios de la UE*	Com. Entrante	Vacante
CO3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A	53	14	10	90	0	12	101	1	30	1	1	0	523	1	54
B	9	1	0	29	0	8	6	0	2	6	0	0	65	0	0
C	73	2	4	138	0	42	40	1	6	14	0	3	396	0	61
D	22	0	0	28	0	10	11	0	2	1	0	0	208	0	23
E	7	1	0	24	0	2	0	0	1	1	0	0	14	0	4
F	16	0	1	13	0	3	6	0	1	0	0	1	25	0	9
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Q	1	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
R	0	0	0	35	0	3	0	0	0	0	0	0	12	0	2
Otros**	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sin Datos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sin Escalafón	55	1	0	66	0	0	20	0	0	0	0	0	126	0	0
<b>Totales</b>	<b>238</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>425</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>184</b>	<b>2</b>	<b>42</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1.370</b>	<b>1</b>	<b>153</b>

\* Funcionarios que pertenecen presupuestalmente a la UE, excluyendo los que se encuentren en Comisión Saliente.

\*\* Detallar escalafones que se incluyen

Nota: Sin Datos: si se desconoce el escalafón de una Comisión Entrante.

Sin Escalafón: corresponde a aquellos funcionarios que debido a su vínculo contractual no poseen escalafón.

Fuente: MEF.

<sup>2</sup> Referencias para los Escalafones: CO3 – Alta Conducción (SIRO), A - Personal Profesional Universitario, B - Personal Técnico Profesional, C - Personal Administrativo, D - Personal Especializado, E - Personal de Oficios, F - Personal de Servicios Auxiliares, G – Personal Docente, J - Personal Docente de Otros Organismos, K - Personal Militar, L - Personal Policial, M - Personal de Servicio Exterior, N - Personal Judicial, P - Personal Político, Q - Personal de Particular Confianza y R - Personal no incluido en escalafones anteriores.



Tabla 4. (Continuación).

Escalafón	UE 007			UE 008			UE 009			UE 013			UE 014		
	Propios de la UE*	Com. Entrante	Vacante	Propios de la UE*	Com. Entrante	Vacante	Propios de la UE*	Com. Entrante	Vacante	Propios de la UE*	Com. Entrante	Vacante	Propios de la UE*	Com. Entrante	Vacante
C03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A	101	0	4	14	0	1	29	1	4	26	0	8	18	4	3
B	13	0	0	0	0	0	8	0	0	10	0	21	7	0	0
C	189	0	13	72	0	3	122	1	8	80	0	12	52	2	7
D	727	0	52	30	0	4	12	0	0	65	0	20	11	0	1
E	19	0	2	6	0	0	6	0	0	0	0	0	2	1	0
F	17	0	5	16	0	2	18	0	1	13	0	4	4	0	3
K	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Q	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
R	10	0	0	14	0	0	0	0	0	242	0	54	0	0	1
Otros**	0	40	0	0	0	0	0	0	0	694	0	171	0	0	0
Otros**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sin Datos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0
Sin Escalafón	52	0	0	0	0	0	42	0	0	0	0	0	33	0	0
<b>Totales</b>	<b>1.129</b>	<b>40</b>	<b>77</b>	<b>153</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>237</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>1.131</b>	<b>2</b>	<b>290</b>	<b>128</b>	<b>8</b>	<b>15</b>

Fuente: MEF.



#### d. Vínculo contractual de los funcionarios

Tabla 5. Vínculo contractual de funcionarios

Escala-fón	Presupuestados*	Contratados									Total	Totales
		Función pública	Alta Especializa-ción	Alta Prioridad	Art. 22 DL: 14.189	Eventuales, jorna-leros y Zafrales	Pasantes y Be-carrios	Contratos a término	Cont. de Organ. inter.	Otros**		
UE001	182	22	4	0	6	0	12	33	29	0	259	288
UE002	316	38	11	0	0	5	12	43	0	0	425	425
UE003	166	0	0	1	0	0	19	0	0	0	186	186
UE004	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24	24
UE005	1201	44	0	0	5	0	121	0	0	0	1371	1371
UE007	1077	40	4	0	0	0	6	42	7	0	1169	1176
UE008	141	0	0	0	0	0	0	12	0	0	153	153
UE009	186	11	0	1	0	0	25	16	0	0	239	239
UE013	928	30	0	0	0	175	0	0	0	0	1133	1133
UE014	103	0	0	0	0	0	5	28	0	0	136	136
<b>Total</b>	<b>4324</b>	<b>185</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>180</b>	<b>200</b>	<b>174</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>5095</b>	<b>5131</b>
<b>%</b>	<b>84%</b>	<b>4%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,2%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>		<b>100%</b>

\* Incluir escalafones P y Q

\*\* Detallar a qué tipo de contrato se refiere.

Fuente: MEF.



Tabla 6. Otros vínculos contractuales

Cargos de Particular Confianza Denominación	UE 001	UE 002	UE 003	UE 004	UE 005	UE 007	UE 008	UE 009	UE 013	UE 014	Total Inciso
Ministro	1										1
Sub Secretario	1										1
Director General	1				1	1	1		1	1	6
Contador General de la Nación		1									1
Sub Contador Gral. de la Nación		1									1
Tesorero General de la Nación				1							1
<b>SubTotal Cargo de Particular Confianza</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

Tabla 7: Contratos asistentes del ministro

Contratos Asistentes Ministro Denominación	UE 001	UE 002	UE 003	UE 004	UE 005	UE 007	UE 008	UE 009	UE 013	UE 014	Total Inciso
Asistente Directo	2										
<b>Sub Total Asistentes Ministro</b>	<b>2</b>	<b>0</b>									

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

Tabla 8: Contratos de alta prioridad

Contratos Alta Prioridad Denominación	UE 001	UE 002	UE 003	UE 004	UE 005	UE 007	UE 008	UE 009	UE 013	UE 014	Total Inciso
Director Técnico Sist. Administra- tivos					1						1
Director Técnico Fiscal					1						1
Director Técnico de Recaudación					1						1
Director Técnico de Sist.de Apoyo					1						1
Director Técnico de Div.Fiscaliza- ción					1						1
Directora Nacional de Catastro								1			1
Auditor Interno			1								1
<b>SubTotal Contratos Alta Prioridad</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>

Fuente: MEF.



Tabla 9. Contratos artículo 22

Contratos Art. 22 DL 14.189		UE 001	UE 002	UE 003	UE 004	UE 005	UE 007	UE 008	UE 009	UE 013	UE 014	Total inciso
Denominación	Vencimiento											
Encargado Presupuesto Nacional	28/02/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Encargado UNASEP	28/02/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Encargado Asesoría Política Comercial	28/02/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Comisionado Com. Promoción y Defensa Competencia	10/03/2011	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Comisionado Com. Promoción y Defensa Competencia	10/03/2013	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Comisionado Com. Promoción y Defensa Competencia	10/03/2015	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Director Técnico Sistemas Administrativos	28/02/2010	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Director Técnico Fiscal	28/02/2010	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Director Técnico de Recaudación	28/02/2010	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Director Técnico de Sistemas de Apoyo	28/02/2010	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Director Técnico de División Fiscalización	28/02/2010	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
<b>SubTotal Contratos Art. 22 DL 14.189</b>		<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>

Fuente: MEF.



Tabla 10. Contratos de alta especialización

Cargos Alta Especialización Denominación	UE 001	UE 002	UE 003	UE 004	UE 005	UE 007	UE 008	UE 009	UE 013	UE 014	Total Inciso
Dirección Contabilidad y Finanzas	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Dirección Recursos Humanos	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Dirección Administración	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesoría Técnica - Informática	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Administrador Base de Datos	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Experto en Redes y Sist. Computaciona- les	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Analista de Sist. Experto en SIIF	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Director de la Asesoría Tec. Jurídica	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Gerente de Recursos	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Auditor Interno	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Asesor en Recursos Humanos	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Asesor en Contabilidad y Finanzas	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
SubTotal Cargos Alta Especialización	4	11	0	0	0	4	0	0	0	0	19

Fuente: MEF.



Tabla 11: Contratos a término

Contratos a Término		UE 001	UE 002	UE 003	UE 004	UE 005	UE 007	UE 008	UE 009	UE 013	UE 014	Total Inciso
Denominación	Vencimiento											
Asesor Profesional Nivel III-Economía	31/12/2009	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel V-Abogado	19/04/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Especializado Nivel IV	17/08/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel V-Ciencias Económicas	03/01/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Especializado Nivel IV	17/08/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel V-Derecho	15/01/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Especializado Nivel VI-Ay. Arquitecto	31/11/2009	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Especializado Nivel V-Estud. Av. Cr Público	02/03/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Especializado Nivel IV	17/08/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel III-Financiero	15/04/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel V-Ciencias Económicas	31/01/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Especializado Nivel IV	17/08/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel V-Derecho	05/02/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel III-Economía	31/12/2009	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel III-Informático	05/10/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Especializado Nivel III-Informático	10/08/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel I-Comercial	01/02/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1



Asesor Profesional Nivel II-Comercial	08/02/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Especializado Nivel V-Administración	25/03/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel V-Abogado	19/04/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel III-Financiero	15/04/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel II-Comercial	02/02/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel IV-Comercial	01/02/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel V-Economía	11/01/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Especializado Nivel III-informático	04/08/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel I-Experto Organizacional	07/01/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel V-Economía	21/12/2009	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel V-Economía	11/12/2009	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel V-Derecho	20/01/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel III-Derecho	14/01/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Especializado Nivel III-Informático	22/07/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Especializado Nivel I- Informático	04/03/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Asesor Profesional Nivel III-Economía	31/01/2010	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Experto en Redes Nivel I	05/05/2010	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Experto en Redes Nivel I	21/04/2010	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico en Mantenimiento Equipos Informáticos	16/04/2010	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico en Mantenimiento Equipos Informáticos	21/04/2010	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1



Asesor Profesional Nivel XI Analista Senior	02/01/2010	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Especializado Nivel IV	26/12/2009	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Chofer	12/01/2010	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Administrativo	26/12/2009	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Técnico Especializado. Analista Junior Nivel II	10/01/2010	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Especializado Analista Junior Nivel II	02/01/2010	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Especializado Analista Junior Nivel II	16/12/2009	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Administrativo Nivel II	26/12/2009	0	23	0	0	0	0	0	0	0	0	23
Administrativo Nivel II	29/12/2009	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Técnico Especializado Nivel I Analista Senior	25/03/2010	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico Especializado Nivel I Analista Senior	17/01/2010	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Inspector VI	25/03/2010	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
C1 Administrativo	26/12/2009	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Profesional Nivel II	26/03/2010	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
Especialista. Nivel III	26/03/2010	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4
Especialista Nivel IV	26/03/2010	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
Administrativo Nivel II	26/03/2010	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Administrativo Nivel IV	18/08/2010	0	0	0	0	0	31	0	0	0	0	31
Especialista Nivel V	18/08/2010	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
Arquitecto	01/05/2010	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Arquitecto	11/05/2010	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Agrimensor	01/05/2010	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	6
Agrimensor	05/05/2010	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Agrimensor	20/05/2010	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Arquitecta	01/11/2010	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Profesional - Nivel I	03/05/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Profesional - Nivel III	31/01/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Profesional - Nivel V	02/01/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1



Profesional - Nivel VI	24/11/2009	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Profesional - Nivel VI	25/12/2009	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Profesional - Nivel VI	31/12/2009	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Profesional - Nivel VI	02/01/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Profesional - Nivel VI	06/01/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
Profesional - Nivel VI	13/01/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Profesional - Nivel VI	05/02/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Profesional - Nivel VI	02/08/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
Profesional - Nivel VI	31/08/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Profesional - Nivel VI	03/09/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Técnico Especialista - Nivel VI	02/01/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Administrativo. - Nivel VI	31/07/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Administrativo - Nivel VI	03/08/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
Administrativo - Nivel VI	07/08/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Administrativo - Nivel VI	10/08/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Administrativo. - Nivel VI	25/08/2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<b>Sub Total Contratos a Término</b>		<b>33</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>157</b>

Fuente: MEF.



Tabla 12. Otras contrataciones y cargos

Otros Cargos y contrataciones con las que se cuenta		UE 001	UE 002	UE 003	UE 004	UE 005	UE 007	UE 008	UE 009	UE 013	UE 014	Total Inciso
Denominación	Vencimiento											
Arrendamiento de Servicio Cantina-segundo cocinero	31/12/2009	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Arrendamiento Servicio Cantina- ayudante mostrador y/o cocina	31/12/2009	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Arrendamiento Servicio Cantina- ayudante mostrador y/o cocina	31/12/2009	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Arrendamiento de Servicio Jardín- auxiliar de bebés	31/12/2009	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Arrendamiento de Servicio Jardín-asistente de inform.	31/12/2009	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Arrendamiento de Servicio Jardín-ecónoma	31/12/2009	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Arrendamiento de Servicio Jardín-auxiliar de cocina	31/12/2009	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Arrendamiento de Servicio Jardín-auxiliar de limpieza	31/12/2009	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Arrendamiento obra-tareas de consultoría seg.factoros de riesgo rel.financ.gob. central	31/12/2009	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Art. 539, Ley 13640 (Niños Cantores)	30/12/2009	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	12
Arrendamiento de Servicios – Cafetería	.	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
Arrendamiento de Servicios – Guardería	.	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3
<b>SubTotal Otros Cargos y contrataciones con las que se cuenta</b>		<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26</b>

Fuente: MEF.



## e. Características de las retribuciones

Tabla 13. Características de las retribuciones

UE	Detalle característica retribuciones				
	Tipos de financiación	funciones	Partidas presupuestales discrecionales	Partidas por alimentación, transporte y especie	Otros beneficios.
UE001	1.1	042.510	042.511	No	No
	1.2	042.516	042.513 042.520		
UE002	1.1	Lit C art 127 de Ley 16.226			
	1.2				
UE003	1.1		Art.4 Ley 17.904	No	No
	1.2				
UE004	1.1	No	042.013	No	No
	1.2				
UE005	1.1	042.522	No	Canasta fin de año	No
	1.2				
	4.2				
UE007	1.1	Ley 14985 art. 64	042.510	Canasta fin de año	Guardería
	1.2	Ley 9843 art. 1			
UE008	1.1	Ley 16.320 art 176			
	1.2				
UE009	1.1		721	Canasta fin de año	No
UE013	No se dispone de información				
UE014	1.1	042.511	042.521	No	No
	1.2	042.521			

Fuente: MEF, División Contabilidad y Finanzas.



## **f. Principales procesos de reestructura que se han implementado en el período de gobierno**

La Dirección General de Secretaría está en proceso la firma de un convenio con la ONSC a los efectos de iniciar los procesos de re-estructura necesarios en el Ministerio de Economía y Finanzas.

En este sentido, esta Secretaría ha culminado las Descripciones de Cargos, con el apoyo de la ONSC. Igualmente ha identificado las necesidades de las unidades organizativas pertenecientes a la UE 001 y en este momento se encuentra costeando la posible reestructura, de manera de presentar el proyecto a las nuevas autoridades. En el proceso, se trabajó en la descripción de los puestos de trabajo existentes y los perfiles requeridos, en coordinación con los funcionarios que hoy los ocupan y con el aval de los respectivos supervisores, haciendo hincapié en el cuidado de la elaboración del perfil aun sin la ocupación de los cargos.

Esta elaboración de perfiles, además de formar parte del proceso de reestructura, atiende una demanda de larga data de los funcionarios, que no pudo considerarse hasta la provisión del puesto de Dirección de Recursos Humanos.

La firma del convenio mencionado tiene por propósito el inicio de un proceso ordenado para todo el Inciso. En el marco de la búsqueda de las economías y oportuna utilización de los recursos existentes, es menester diseñar una carrera administrativa integral, procurando una racionalidad retributiva con criterios técnicos que contribuyan en la alineación de los comportamientos deseados de acuerdo a los cometidos perseguidos por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Firmado el convenio con la ONSC se proyecta iniciar un proceso de revisión y re-estructuración de las Unidades Ejecutoras del Inciso que aún no lo han hecho. La unidad ejecutora que inició y culminó el proceso de reestructura en este período de gobierno fue la Auditoría Interna de la Nación.

La Contaduría General de la Nación efectuó un ordenamiento interno y creó la unidad de Gestión y Desarrollo Humano y reestructuras vinculadas a los cometidos y niveles de las Divisiones Control Presupuestario y Financiero, Administración y Servicio de Garantía de Alquileres. Están en vías de implementarse en las Divisiones de Contabilidad, de Sistemas, de Presupuesto y Área de Estadísticas.

---



En junio de 2006 se dictó el Decreto 192/006 que aprobó una reformulación de la estructura organizativa de la DGI. Mientras con la ley 18.362 se presupuestaron a 249 contratos a término de profesionales y técnicos informáticos y se regularizó a 60 profesionales que revestían fuera de su escalafón.

La Dirección Nacional de Loterías y Quinielas inició el proceso de reestructura, designándose los integrantes de la comisión respectiva.

### g. Otras consideraciones

La ley 18381<sup>4</sup> de acceso a la información pública y el decreto 484/2009 prevén la publicación en la página web de su organismo en materia de recursos humanos. Se registra diferente grado de avance de ese proceso.

Tabla 14: Grado de avance en aplicación de ley de acceso a la información pública

Unidad Ejecutora		Estructura Orgánica	CV Jerarcas	Retribuciones de los funcionarios	Página WEB
UE001	Dirección General de Secretaría	No	No	No	www.dgs.gub.uy
UE002	Contaduría General de la Nación	Si	Si	No	www.cgn.gub.uy
UE003	Auditoría Interna de la Nación	Si	En proceso	Si	www.ain.gub.uy
UE004	Tesorería General de la Nación				No tiene página web
UE005	Dirección General Impositiva	Si	Si	No	www.dgi.gub.uy
UE007	Dirección Nacional de Aduanas	Si	No	No	www.aduanas.gub.uy
UE008	Dirección Nacional de Loterías y Quinielas	No	No	No	www.loteria.guy.uy
UE009	Dirección Nacional de Catastro	Si	Si	Si	www.catastro.gub.uy
UE013	Dirección Nacional de Casinos	Si	No	No	www.casinos.gub.uy
UE014	Dirección General de Comercio	Si	Si	Si	www.dgc-mef.gub.uy/comercio

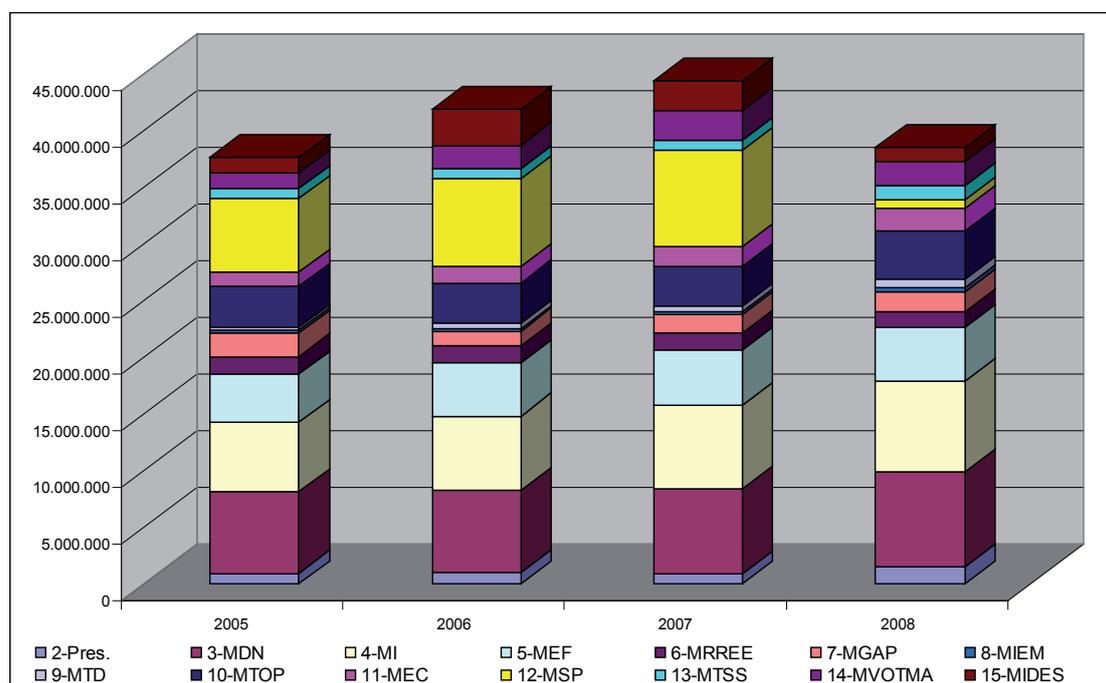
Fuente: MEF.



## 8. RECURSOS FINANCIEROS

### a. Peso del inciso en el contexto general de la Administración y evolución de la ejecución en términos reales

Gráfico 1. Administración Central: ejecución por Ministerio. Años 2005 a 2008, en miles de pesos de 2008



Nota: en 2008 ASSE se constituye como un organismo del Artículo 220 dejando de formar parte del MSP  
Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

<sup>4</sup> El artículo 5 de la ley obliga a la publicación de estos datos como parte de los deberes de transparencia activa del Estado y el artículo 32 indica que a un año de su promulgación deberán publicarse estos datos. Dicho plazo venció el 7 de noviembre. No existe un efecto jurídico determinado para el caso de incumplimiento.



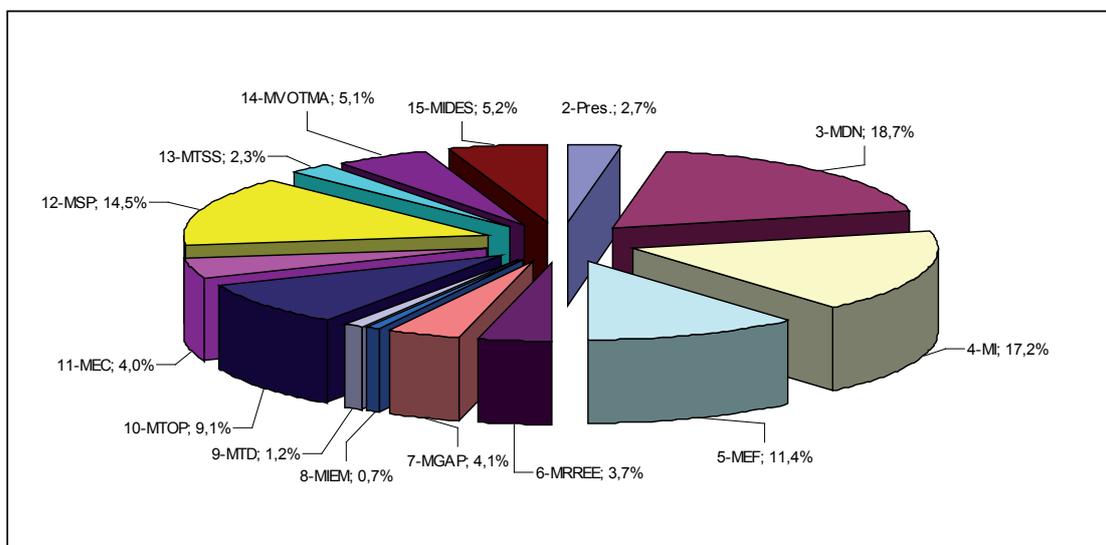
Cuadro 3. Estructura de la ejecución de la Administración Central por Ministerio. Años 2005 a 2008, en porcentaje

	2005	2006	2007	2008
2-Pres.	2,6%	2,4%	2,1%	4,0%
3-MDN	19,1%	17,5%	16,8%	21,8%
4-MI	16,4%	15,6%	16,6%	20,6%
5-MEF	11,2%	11,1%	11,1%	12,4%
6-MRREE	4,1%	3,7%	3,3%	3,7%
7-MGAP	5,5%	3,2%	3,5%	4,5%
8-MIEM	0,6%	0,6%	0,7%	0,9%
9-MTD	0,7%	1,1%	1,2%	2,0%
10-MTOP	9,6%	8,5%	7,7%	10,9%
11-MEC	3,3%	3,4%	4,0%	5,3%
12-MSP	17,1%	18,6%	19,2%	1,9%
13-MTSS	2,4%	1,9%	1,9%	3,0%
14-MVOTMA	3,7%	5,0%	5,8%	5,8%
15-MIDES	3,6%	7,5%	6,0%	3,2%
<b>Total AC</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

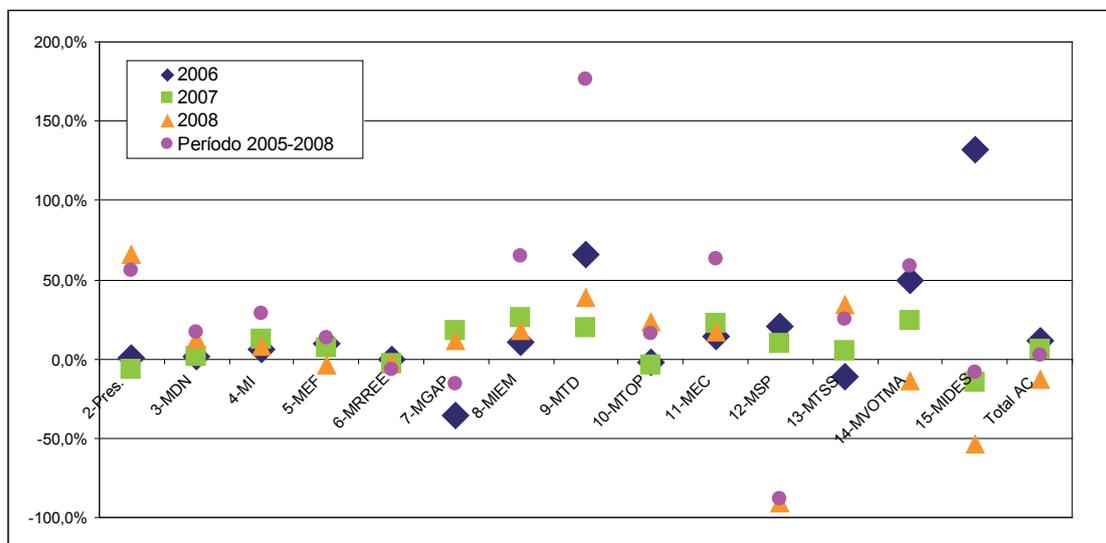


Gráfico 2. Estructura de la ejecución de los Ministerios de la Administración Central. Promedio años 2005 a 2008, en porcentaje



Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

Gráfico 3. Administración Central: variación de la ejecución de los Ministerios en términos reales. Años 2006 a 2008 respecto del año anterior y para el total del período 2005 - 2008, en porcentaje



Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



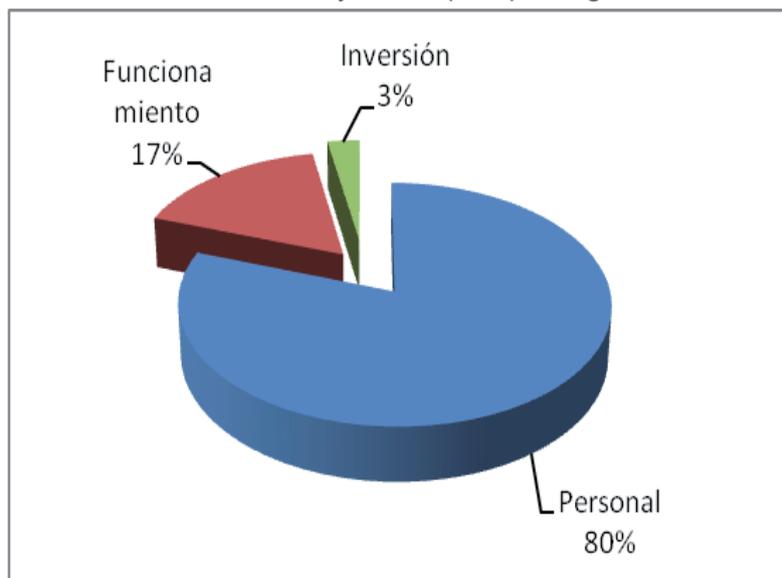
## b. Crédito y ejecución por tipo de gasto (Retribuciones, funcionamiento e inversiones)

Cuadro 4. Crédito, ejecución y porcentaje ejecutado por UE y tipo de gasto. Año 2008 en miles de pesos.

UE	Personal			Funcionamiento			Inversión			Total		
	Crédito	Ejecución	% ejec.	Crédito	Ejecución	% ejec.	Crédito	Ejecución	% ejec.	Crédito	Ejecución	% ejec.
UE 001	214.037	113.668	53,1%	54.299	49.682	91,5%	10.970	4.382	39,9%	279.305	167.732	60,1%
UE 002	277.782	226.835	81,7%	43.255	37.882	87,6%	14.867	12.233	82,3%	335.905	276.951	82,4%
UE 003	57.201	48.401	84,6%	21.214	16.077	75,8%	3.363	898	26,7%	81.778	65.376	79,9%
UE 004	21.412	14.853	69,4%	2.522	2.068	82,0%	672	543	80,8%	24.606	17.465	71,0%
UE 005	1.190.629	1.037.479	87,1%	440.886	202.151	45,9%	67.328	43.734	65,0%	1.698.842	1.283.364	75,5%
UE 007	705.107	631.466	89,6%	168.637	102.169	60,6%	28.150	8.573	30,5%	901.894	742.208	82,3%
UE 008	77.106	68.408	88,7%	34.512	26.144	75,8%	1.527	1.461	95,7%	113.145	96.013	84,9%
UE 009	107.429	72.747	67,7%	18.095	16.123	89,1%	3.696	2.835	76,7%	129.220	91.705	71,0%
UE 014	80.743	63.362	78,5%	29.858	23.923	80,1%	3.851	3.301	85,7%	114.451	90.586	79,1%
TOTAL	2.731.445	2.277.220	83,4%	813.278	476.219	58,6%	134.424	77.959	58,0%	3.679.147	2.831.399	77,0%

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

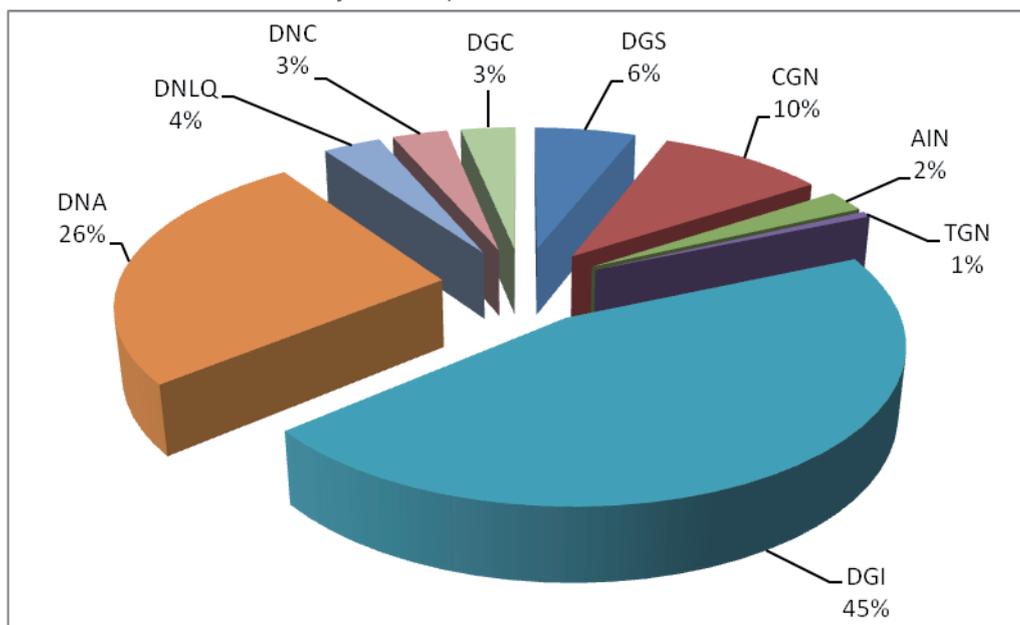
Gráfico 4. Estructura de la ejecución por tipo de gasto. Año 2008



Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



Gráfico 5. Estructura de la ejecución por UE. Año 2008



Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

Cuadro 5. Crédito, ejecución y porcentaje ejecutado por UE y tipo de gasto. Año 2009 (enero - octubre para la ejecución) en miles de pesos

UE	Personal			Funcionamiento			Inversión			Total		
	Crédito	Ejecución	% ejec.	Crédito	Ejecución	% ejec.	Crédito	Ejecución	% ejec.	Crédito	Ejecución	% ejec.
UE 001	251.428	111.166	44,2%	36.895	23.257	63,0%	27.951	645	2,3%	316.274	135.068	42,7%
UE 002	294.143	199.517	67,8%	39.375	21.229	53,9%	14.172	10.028	70,8%	347.690	230.774	66,4%
UE 003	143.613	60.216	41,9%	18.493	11.539	62,4%	817	499	61,1%	162.923	72.254	44,3%
UE 004	22.543	12.788	56,7%	2.559	1.431	55,9%	344	47	13,7%	25.446	14.267	56,1%
UE 005	1.320.291	972.709	73,7%	416.797	135.577	32,5%	44.145	7.773	17,6%	1.781.233	1.116.059	62,7%
UE 007	869.476	557.786	64,2%	133.576	70.442	52,7%	18.371	1.237	6,7%	1.021.422	629.465	61,6%
UE 008	89.964	60.461	67,2%	33.630	12.171	36,2%	1.570	1.331	84,8%	125.163	73.962	59,1%
UE 009	118.979	61.156	51,4%	19.822	12.638	63,8%	2.057	997	48,5%	140.858	74.791	53,1%
UE 014	76.080	45.112	59,3%	34.136	18.540	54,3%	1.869	564	30,1%	112.085	64.216	57,3%
<b>TOTAL</b>	<b>3.186.517</b>	<b>2.080.911</b>	<b>65,3%</b>	<b>735.282</b>	<b>306.826</b>	<b>41,7%</b>	<b>111.295</b>	<b>23.120</b>	<b>20,8%</b>	<b>4.033.094</b>	<b>2.410.856</b>	<b>59,8%</b>

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



Cuadro 6. Crédito, ejecución y porcentaje ejecutado Dirección Nacional de Casinos. Años 2008 y 2009 (enero - octubre para la ejecución) en miles de pesos

Año	Personal			Funcionamiento			Inversión			Total		
	Crédito	Ejecución	% ejec.	Crédito	Ejecución	% ejec.	Crédito	Ejecución	% ejec.	Crédito	Ejecución	% ejec.
2008	925.355	827.913	89%	1.203.409	1.098.109	91%	106.000	7.414	7%	2.234.764	1.933.436	87%
2009	1.005.043	774.437	77%	2.660.494	1.135.994	43%	106.000	17.137	16%	3.771.537	1.927.568	51%

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

### c. Crédito y ejecución por fuente de financiamiento.

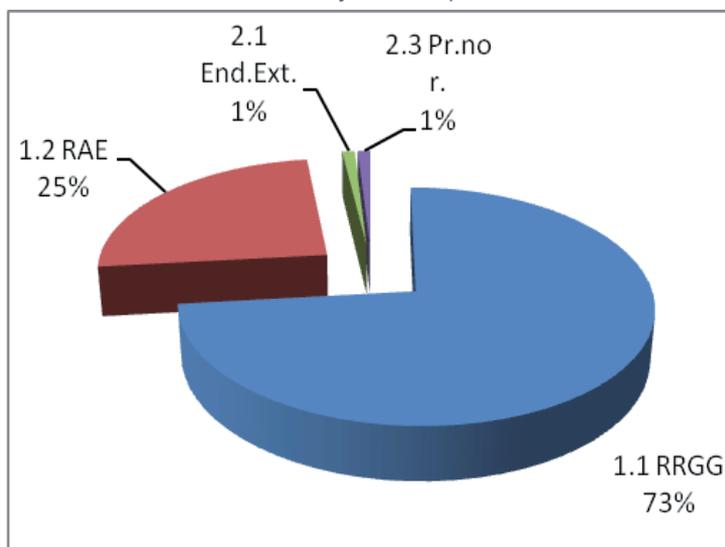
Cuadro 7. Crédito, ejecución y porcentaje ejecutado por UE y fuente de financiamiento. Año 2008 en miles de pesos

UE	11-RRGG			12-RAE			16-End. Int.			21- Endeud.Externo			23-Prést. Ext. no Reint.		
	Crédito	Ejec.	% Ej.	Crédito	Ejec.	% Ej.	Créd.	Ej.	% Ej.	Crédito	Ejec.	% Ej.	Crédito	Ejec.	% Ej.
UE 001	212.532	147.584	69,4%	57.999	17.795	30,7%	0	0	0	8.774	2.353	26,8%	0	0	
UE 002	246.665	217.739	88,3%	89.240	59.212	66,4%	0	0	0	0	0	0	0	0	
UE 003	69.397	58.314	84,0%	9.921	7.062	71,2%	0	0	0	2.460	0	0,0%	0	0	
UE 004	21.304	15.193	71,3%	3.302	2.272	68,8%	0	0	0	0	0	0	0	0	
UE 005	1.405.400	1.229.220	87,5%	517	266	51,4%	0	0	0	34.296	26.046	75,9%	258.629	27.833	10,8%
UE 007	272.162	232.685	85,5%	628.465	509.522	81,1%	1.267	0	0	0	0	0	0	0	
UE 008	34.096	28.535	83,7%	79.049	67.478	85,4%	0	0	0	0	0	0	0	0	
UE 009	104.216	75.080	72,0%	25.004	16.624	66,5%	0	0	0	0	0	0	0	0	
UE 014	85.313	71.190	83,4%	26.707	19.340	72,4%	0	0	0	0	0	0	2.432	56	2,3%
<b>TOTAL</b>	<b>2.451.085</b>	<b>2.075.540</b>	<b>84,7%</b>	<b>920.203</b>	<b>699.571</b>	<b>76,0%</b>	<b>1.267</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>45.530</b>	<b>28.399</b>	<b>62,4%</b>	<b>261.061</b>	<b>27.889</b>	<b>10,7%</b>

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



Gráfico 6. Estructura de la ejecución por fuente de financiamiento. Año 2008



Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

Cuadro 8. Crédito, ejecución y porcentaje ejecutado por UE y fuente de financiamiento. Año 2009 (enero - octubre para la ejecución) en miles de pesos

UE	11-RRGG			12-RAE			16-Endeud. Interno		
	Crédito	Ejec.	% Ejec.	Crédito	Ejec.	% Ejec.	Crédito	Ejec.	% Ej.
UE 001	222.684	121.975	54,8%	64.664	13.228	20,5%	0	0	0
UE 002	261.625	194.888	74,5%	86.025	38.681	45,0%	0	0	0
UE 003	153.184	66.937	43,7%	9.739	6.883	70,7%	0	0	0
UE 004	22.856	14.048	61,5%	2.590	1.468	56,7%	0	0	0
UE 005	1.525.623	1.203.892	78,9%	660	182	27,5%	0	0	0
UE 007	858.484	581.066	67,7%	210.913	57.696	27,4%	1.267	0	0,0%
UE 008	36.889	24.955	67,6%	88.275	50.200	56,9%	0	0	0
UE 009	120.441	66.292	55,0%	21.592	12.279	56,9%	0	0	0
UE 014	87.255	55.724	63,9%	22.374	11.382	50,9%	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3.289.040</b>	<b>2.329.776</b>	<b>70,8%</b>	<b>506.834</b>	<b>191.999</b>	<b>37,9%</b>	<b>1.267</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



Cuadro 9. (continuación)

UE	17- Transf. internas			21- Endeud.Externo			23-Prést. Ext. no Reint.			42-Donac. del Exterior		
	Crédito	Ejec.	% Ejec.	Crédito	Ejec.	% Ejec.	Crédito	Ejec.	% Ej.	Crédito	Ejec.	% Ej.
UE 001	80	0	0,0%	28.846	2.196	7,6%	0	0	0	0	0	0
UE 002	40	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UE 003	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UE 004	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UE 005	0	0	0	22.153	5.127	23,1%	230.797	0	0,0%	2.000	863	43,2%
UE 007	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UE 008	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UE 009	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UE 014	80	0	0,0%	0	0	0	2.376	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>50.999</b>	<b>7.323</b>	<b>14,4%</b>	<b>233.172</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>2.000</b>	<b>863</b>	<b>43,2%</b>

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

Cuadro 10. Crédito, ejecución y porcentaje ejecutado por Dirección Nacional de Casinos y fuente de financiamiento. Año 2009 (enero - octubre para la ejecución) en miles de pesos

Año	11-RRGG			13-Rec.Act.Propia			51- Fondos deTerceros		
	Crédito	Ejec.	% ejec.	Crédito	Ejec.	% ejec.	Crédito	Ejec.	% ejec.
2008	22.101	22.101	100%	2.212.092	1.910.764	86%	571	571	100%
2009	6.884	2	0%	3.764.653	1.927.565	51%	0		

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



#### d. Detalle de los proyectos en ejecución, tanto de funcionamiento como de inversión

Cuadro 11. Crédito, ejecución y porcentaje ejecutado por UE y proyecto. Año 2009 (enero - octubre para la ejecución) en miles de pesos

U.E.	Código Proy.	Descripción Proyecto	Crédito	Ejecución (ene-oct)	% ejecut.
001	700	INFRAESTRUCTURA DE OFICINA DEUDA	450	95	21,0%
	701	EQUIPOS Y MOBILIARIO	445	85	19,0%
	702	MEJORAS EDIFICIO	99	0	0,0%
	739	INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO INFORMATICO	1.500	465	31,0%
	766	FORTALEC.DE LA CAPACIDAD DE NEGOCIACION DEL COMERCIO	2.084	0	0,0%
	815	MODERNIZACION INFORMATICA	143	0	0,0%
	816	APOYO A LA GESTION PRESUPUESTAL	23.230	0	0,0%
002	709	MAQUINAS EQUIPOS Y MOBILIARIO	510	226	44,3%
	710	DESARROLLO INFORMATICO	12.277	9.082	74,0%
	748	SISTEMA DE CONTABILIDAD INTEGRADO	0	0	0,0%
	781	REPARACIONES Y MEJORAS EXTRAORDINARIAS	1.384	720	52,0%
	817	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	0	0	0,0%
003	707	BASE DE DATOS	0	0	0,0%
	711	MAQUINAS EQUIPO Y MOBILIARIO	90	89	98,7%
	732	EXPEDIENTE ELECTRONICO	0	0	0,0%
	736	EQUIPAMIENTO INFORMATICO	727	410	56,5%
	818	ACTUALIZACION DEL CONTROL INTERNO	0	0	0,0%
004	712	MAQUINARIA EQUIPOS MOBILIARIO	344	47	13,7%
005	713	MAQUINARIA EQUIPO Y MOBILIARIO	2.547	1.405	55,2%
	729	AMPLIACION Y MEJORA DE EDIFICIOS	2.100	0	0,0%
	738	ADQUISICION DE COMPONENTES Y EQUIPOS DE COMPUTACION	12.913	15	0,1%
	755	APOYO A LA GESTION TRIBUTARIA	26.585	6.353	23,9%
	756	VEHICULOS	0	0	0,0%



007	716	MAQUINARIA MOTORES EQUIPOS Y MOBILIARIO	0	0	0,0%
	717	MEJORAS Y REPARACIONES EXTRAORDINARIAS DE EDIFICIOS	836	0	0,0%
	733	MAQUINARIA Y EQUIPOS	10.311	521	5,1%
	734	MEJORAS Y REPARACIONES DE EDIFICIOS	2.746	635	23,1%
	735	PROYECTO TECNOLOGICO ART 166 LEY NO 17296	2.958	81	2,7%
	800	PROGRAMA DE MODERNIZACION DE LA ADUANA URUGUAYA	1.521	0	0,0%
008	753	EQUIPO DE INFORMATICA Y MUEBLES DE OFICINA	1.120	1.055	94,2%
	953	OTRAS EDIFICACIONES	450	276	61,4%
009	720	MAQUINARIA EQUIPO Y MOBILIARIO	148	88	59,1%
	721	INFORMATIZACION DE LA UNIDAD Y MANTENIMIENTO DE LA INFORMACION	1.143	909	79,6%
	723	MEJORAMIENTO DE PLANTA FISICA	421	0	0,0%
	724	DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACION GEOGRAFICA	57	0	0,0%
	784	ADECUACION DE LA PLANTA FISICA PARA MEJORAR LA RELACION INST	287	0	0,0%
014	780	MEJORAS Y REFACCIONES DE INMUEBLES	223	36	16,2%
	980	AMPLIACION Y MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA	860	111	12,9%
	981	EQUIPAMIENTO MOBILIARIO E INFRAESTRUCTURA INFORMATICA	787	416	52,9%
			<b>111.295</b>	<b>23.120</b>	<b>20,8%</b>

Nota: El Inciso 05 no cuenta con proyectos de funcionamiento

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



Cuadro 12. Crédito, ejecución y porcentaje ejecutado por Dirección Nacional de Casinos. Años 2008 y 2009 (enero - octubre para la ejecución) en miles de pesos

Código Proy.	Descripción Proyecto	Crédito	Ejecución (ene-oct)	% ejecut.
701	BS DE USO HIP. DE MAROÑAS	400	36	9,08%
	MATERIAL DE JUEGO	86.683	12.228	14,11%
702	ATLANTIDA	615	0	0,00%
703	RIVERA	671	75	11,21%
704	PUNTA DEL ESTE	434	24	5,44%
706	PIRIAPOLIS	440	26	5,99%
708	COLONIA	531	0	0,00%
709	CARMELO	481	35	7,22%
710	LA PALOMA	1.517	91	5,97%
712	SALTO	430	7	1,74%
713	PAYSANDU	990	164	16,53%
714	CHUY	1.134	315	27,78%
715	OFICINA CENTRAL	6.989	2.773	39,68%
718	SAN JOSE	354	10	2,97%
719	ARTIGAS	182	0	0,00%
720	FRAY BENTOS	146	0	0,00%
723	TACUAREMBO	294	85	28,80%
724	MERCEDES	338	20	5,82%
725	TREINTA Y TRES	425	0	0,00%
726	DURAZNO	273	5	1,93%
727	MINAS	1.796	663	36,90%
728	NUEVAS SALAS	566	39	6,97%
799	NUEVAS SALAS	312	0	0,00%
		<b>106.001</b>	<b>16.597</b>	<b>15,66%</b>

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



## e. Objetos del gasto con mayor ejecución

Cuadro 13. Quince objetos del gasto de funcionamiento del inciso con mayor ejecución. Año 2008 y enero - octubre 2009 en miles de pesos.

Objeto Del Gasto/auxiliar: código y descripción		Año 2008 en miles de pesos		
		Monto ejecutado	% del gasto de funcion.	% acumul.
285000	SERVICIOS INFORMÁTICOS Y ANEXOS	37.649	7,91%	7,91%
576041	INCENTIVO RETIRO58AOS311205 Y CAUSAL1108 A29L17930	30.094	6,32%	14,23%
282000	PROFESIONALES Y TECNICOS	22.405	4,71%	18,93%
211000	TELEFONO TELEGRAFO Y SIMILARES	18.936	3,98%	22,91%
211000	TELEFONO TELEGRAFO Y SIMILARES	16.177	3,40%	26,31%
221000	PUBLICIDAD	12.091	2,54%	28,85%
911011	FONDO MEF ART1 DEC-120006	11.900	2,50%	31,35%
251000	DE INMUEBLES CONTRATADOS DENTRO DEL PAIS	11.514	2,42%	33,77%
221000	PUBLICIDAD	11.208	2,35%	36,12%
278000	DE LIMPIEZA ASEO Y FUMIGACION	10.153	2,13%	38,25%
276000	DE OTRAS MAQUINAS Y EQUIPOS	8.201	1,72%	39,98%
234000	VIATICOS DENTRO DEL PAIS	8.020	1,68%	41,66%
285000	SERVICIOS INFORMATICOS Y ANEXOS	7.939	1,67%	43,33%
253000	DE EQUIPOS DE COMPUTACION	7.318	1,54%	44,87%
213000	ELECTRICIDAD	6.954	1,46%	46,33%
576041	INCENTIVO RETIRO58AOS311205 Y CAUSAL1108 A29L17930	34.662	10,16%	10,16%
285000	SERVICIOS INFORMATICOS Y ANEXOS	23.099	6,77%	16,92%
211000	TELEFONO TELEGRAFO Y SIMILARES	15.356	4,50%	21,42%
211000	TELEFONO TELEGRAFO Y SIMILARES	14.287	4,19%	25,61%
251000	DE INMUEBLES CONTRATADOS DENTRO DEL PAIS	11.154	3,27%	28,88%
911011	FONDO MEF ART1 DEC-120006	9.120	2,67%	31,55%
278000	DE LIMPIEZA ASEO Y FUMIGACION	8.875	2,60%	34,15%
285000	SERVICIOS INFORMATICOS Y ANEXOS	7.835	2,30%	36,44%
213000	ELECTRICIDAD	6.928	2,03%	38,47%
264000	PRIMAS Y OTROS GASTOS DE SEGURO	6.559	1,92%	40,40%
576041	INCENTIVO RETIRO58AOS311205 Y CAUSAL1108 A29L17930	6.271	1,84%	42,23%
234000	VIATICOS DENTRO DEL PAIS	6.145	1,80%	44,03%
291000	SERVICIOS DE VIGILANCIA Y CUSTODIA	5.607	1,64%	45,68%
282000	PROFESIONALES Y TECNICOS	5.606	1,64%	47,32%
576041	INCENTIVO RETIRO58AOS311205 Y CAUSAL1108 A29L17930	5.421	1,59%	48,91%

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



Cuadro 14. Quince objetos del gasto de funcionamiento del inciso con mayor ejecución Dirección Nacional de Casinos. Año 2008 y enero - octubre 2009 en miles de pesos

Objeto Del Gasto/auxiliar: código y descripción		Año 2008 en miles de pesos		
		Monto ejecutado	% del gasto de funcion.	% Acum.
259000	OTROS	15.945	83,41%	83,41%
251000	DE INMUEBLES CONTRATADOS DENTRO DEL PAIS	5.110	4,11%	87,52%
576041	INCENTIVO RETIRO58AOS311205 Y CAUSAL1108 A29L17930	3.887	3,09%	90,61%
291000	SERVICIOS DE VIGILANCIA Y CUSTODIA	6.662	2,43%	93,03%
213000	ELECTRICIDAD	2.635	1,15%	94,18%
278000	DE LIMPIEZA ASEO Y FUMIGACION	2.487	1,14%	95,32%
211000	TELEFONO TELEGRAFO Y SIMILARES	.021	0,55%	95,87%
219000	OTROS	.455	0,50%	96,37%
911005	VERSION RRRG-RETIROA10L17556RETRIBOTRAS FINC	.202	0,47%	96,84%
234000	VIATICOS DENTRO DEL PAIS	.914	0,36%	97,20%
294000	SERVICIOS DE ALIMENTACION	.900	0,36%	97,55%
231000	PASAJES DENTRO DEL PAIS	.393	0,31%	97,86%
271000	DE INMUEBLES E INSTALACIONES	.162	0,29%	98,15%
212000	AGUA	.243	0,20%	98,35%
264000	PRIMAS Y OTROS GASTOS DE SEGURO	2.093	0,19%	98,54%
576041	INCENTIVO RETIRO58AOS311205 Y CAUSAL1108 A29L17930	34.662	10,16%	10,16%
285000	SERVICIOS INFORMATICOS Y ANEXOS	23.099	6,77%	16,92%
211000	TELEFONO TELEGRAFO Y SIMILARES	15.356	4,50%	21,42%
211000	TELEFONO TELEGRAFO Y SIMILARES	14.287	4,19%	25,61%
251000	DE INMUEBLES CONTRATADOS DENTRO DEL PAIS	11.154	3,27%	28,88%
911011	FONDO MEF ART1 DEC-120006	9.120	2,67%	31,55%
278000	DE LIMPIEZA ASEO Y FUMIGACION	8.875	2,60%	34,15%
285000	SERVICIOS INFORMATICOS Y ANEXOS	7.835	2,30%	36,44%
213000	ELECTRICIDAD	6.928	2,03%	38,47%
264000	PRIMAS Y OTROS GASTOS DE SEGURO	6.559	1,92%	40,40%
576041	INCENTIVO RETIRO58AOS311205 Y CAUSAL1108 A29L17930	6.271	1,84%	42,23%
234000	VIATICOS DENTRO DEL PAIS	6.145	1,80%	44,03%
291000	SERVICIOS DE VIGILANCIA Y CUSTODIA	5.607	1,64%	45,68%
282000	PROFESIONALES Y TECNICOS	5.606	1,64%	47,32%
576041	INCENTIVO RETIRO58AOS311205 Y CAUSAL1108 A29L17930	5.421	1,59%	48,91%

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



## f. Conceptos de recaudación: normativa y utilización

Tabla 15. Conceptos de recaudación

CODIGO	CONCEPTO	2008
121101006	IVA-TOMBOLA ART. 18 LEY 17453	27.910
121101009	IVA-5 DE ORO ART. 18 LEY 17453	16.329
121101008	IVA-QUINIELAS INSTANTANEA ART. 18 LEY 17453	1.473
121301001	GUIAS DE TRANSITO	12.879
131108001	AVALUACION DE INMUEBLES – A. 159 LEY 16226	1.400
131109001	CEDULAS CATASTRALES	3.698
135105001	TASA SISTEMA AUTOMATIZADO A. 170 L. 16320	33.751
139101001	FORMULARIOS D.U.I. ADUANAS D.333/92	4.460
139101002	VENTA DE PLIEGOS DE LICITACION	43
211602001	PRODUCIDO ANALISIS VARIOS	2.990
211703001	SERVICIOS EXTRAORDINARIOS DECR. 305/86	160.094
211801004	EXPEDICION DE CERTIFICADOS	11.649
211801005	PROD. CENTRO DE COMPUTOS CGN ART. 167 L. 14416	4
211801002	VENTA DE FORMULARIOS IMPRESOS	88
211801008	VTA DE PRECINTOS D.N.A. D 16/990	532
211904005	ACIERTOS TOMBOLA NO COBRADOS A.9 L. 15716	13.897
211904015	ACIERTOS NO COBRADOS DEPOR JUEGOS	94
211904016	UTIL. LIQUIDAS CASINOS 2001/04- A. 182 L. 17296	3.828
211904003	PRESCRIPCIONES LOTERIAS A. 14 L.13318 DE 28/12/64	842
211904006	ACIERTOS NO COBRADOS 5 DE ORO A. 9 L. 15716 Y A. 217 L. 16173	7.675
211904012	UTILIDAD A DISTRIBUIR CASINOS	2.812
211904018	ACIERTOS NO COBRADOS DEL KINI A.9 L. 15716 Y A. 217 L. 16736	810
211909013	VENTA DE MATERIAL EN DESUSO	17
211909014	SUBASTA DE MERCADERIA EN ABANDONO A220 L. 16736	60
211909004	COMISION SERVICIO GARANTIA DE ALQUILERES	26.370
211909016	CONVENIO CON ORGANIZACIONES	324
221301002	ARRENDAMIENTO INMUEBLES ZONAS FRANCAS	54.923
241101063	SANCIONES S/ CONTROLADOR AIN L. 16060 AR. 412	1.475
241101012	OTRAS MULTAS Y SANCIONES	39.557
241101023	MULTAS DEFENSA DEL CONSUMIDOR A. 211 L.16170	1.654
241101057	COMISIOS ADUANAS L. 16170/202 LY.B	229
411101001	ENAJENACION BIENES INMUEBLES	20
411101005	VTA INMUEB. (ANEP/MSP) L 17296-538	927
415101001	PRODUCIDO VENTA DE VEHICULOS	215
419199001	VENTA DE ACTIVOS EN DESUSO	38
911101011	VERSION DE RTAS. GRALES A FLD FONDO MEF A.1 DEC/ 120/006	9.120

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



## 9. SISTEMAS DE INFORMACIÓN MINISTERIAL

### a. Dirección General de Secretaría

#### i. Principales líneas de acción

La DGS no contaba con un área de informática, ni Plan Director Informático. Se ha ido conformando el área realizando una evaluación de situación en los primeros niveles de atención, portafolio de servicios, planificación, plan director informático y se realizaron concursos públicos abiertos para incorporar técnicos, profesionales y director de División, Cableado, Sistema de RRHH, UNASEP, Macro-Salud, APC-RREE-varios, Servidor para Pluna.

#### ii. Principales desafíos pendientes

Informática es una División en formación, por lo que aún no ha sido posible la organización en departamentos.

Se brindan servicios en 5 ubicaciones físicas diferentes a más de 200 puntos. El equipo actual está integrado por 5 funcionarios: un director y 4 técnicos. Se realizaron concursos públicos abiertos en 2009 y se prevé la incorporación de los postulantes seleccionados en 2010.

#### iii. Principales Proyectos promovidos

- Consulta de expedientes vía web: en forma conjunta con la CGN se implementó la consulta web para los ciudadanos, del estado de los trámites en gestión en las UE: CGN y DGS. Posteriormente, se incorporó al sistema la DGC.  
Estado: implementado en el 2007.
- Organización y Gestión: formación de la División Informática, profesionalización de los servicios, registros, inventarios, procedimientos e incorporación de personal. Se han documentado procedimientos de trabajo, listas de chequeo, pautas de trabajo, establecido pautas de seguridad básicas, consejos en intranet, etc.  
Estado: en desarrollo.



- **Equipamiento: PCs y equipos de impresión.**  
Equipos en estado de uso en calidad de préstamo (para disminuir la relación cantidad de funcionarios / PC); compras de acuerdo a la disposición de recursos y distribución de acuerdo a las necesidades de los servicios; donación de equipos de otra UE que liberó equipos en condiciones de uso, etc. Compra de equipos de impresión de calidad láser, con dúplex, en algunos casos multifunciones con prestaciones de escaneo y fotocopiado para reducir el uso del papel.  
Estado: en desarrollo. En 2007 equipos en préstamo y renovación parcial, en 2008 renovación parcial, en 2009 objetivo eliminar pentium II.
- **Seguridad, contingencia:** instalación de antivirus, planificación de respaldo de información centralizada, consejos y pautas en información almacenada localmente, software de encriptación (uso puntual). Estado: implementado, se realizarán mejoras.
- **Intranet:** desarrollo de una intranet para uso general de la DGS; en primera instancia, solo para el Edificio Central, y posteriormente se incorporaron los Edificios de PLUNA, MRREE y UNASEP. En forma parcial en Edif. Juncal.  
Estado: en uso con limitaciones.
- **Asesoría Política Comercial en Edificio de RREE:** en 2008 se reciben las instalaciones de APC en RREE. A los efectos de dar servicios, la Dirección General de Comercio que brindaba servicios informáticos hasta ese momento realizó una instalación provisoria de servidores.

#### **iv. Otros proyectos**

- **Adquisición de servidores.** Estado: en instalación.
- **Adquisición de equipos de escritorio, de impresión y portátiles.** Estado: finalizado, equipos asignados.
- **Cableado.** Estado: finalizado.
- **Servicios en 5to. piso Edificio de PLUNA:** adquisición de servidor para aplicaciones UCA, redistribución del servidor para almacenamiento de las oficinas que trabajan en el 5to. piso del Edif. de PLUNA.



Estado: en desarrollo. Servidor adquirido, instalando UCA Juncal; se instaló la Comisión de Competencia en un apartamento alquilado en el Edificio Juncal, en primera instancia con 3 asesores trabajando y posteriormente se incorporaría un 4to. puesto de trabajo. A los efectos de dar un servicio mínimo de comunicación, se instalaron PCs para los 3 asesores, se contrató un servicio ADSL. Posteriormente se incorporaron 2 personas y 2 equipos más.

- Web para Comisión de Competencia: se implementó dependiente de la web de la DGS. Estado: en uso, con limitaciones.
- UNASEP en el Edificio CND: la unidad desarrolló su infraestructura tecnológica con el uso de un préstamo, y posteriormente pasó la administración y soporte a Informática-DGS. Se realizó el relevamiento desde el punto de vista informático: inventario, revisión de permisos, respaldos, etc. Se realizaron también sugerencias y se solicitó compra de hardware en cuanto a seguridad y contingencia. Estado: en uso, en desarrollo.
- Utilización de la Tecnología Informática: se fomentó y se fomenta el uso de aplicaciones informáticas y se colaboró en la implementación/adquisición/instalación de las mismas, brindando soporte posteriormente: sistema de reloj para RRHH, posteriormente SGH; Bloomberg para Unidad de Deuda; Memory para Unidad de Proyectos; conexión BPS para RRHH-Cuentas Personales; Siste/BCU para Asesoría Macroeconómica; videoconferencia, DW/BCU para Unidad de Deuda, ; sumarios para Jurídica; seguimiento de asuntos para secretaría del Ministro; Sala de Capacitación para RRHH; Findur/BCU para Unidad de Deuda, etc. Se ha avanzado en la generalización de buenas prácticas: uso de herramientas homogéneas, pautas de uso, consejos y procedimientos. Estado: proceso de implementación.
- Asesoría Macroeconómica – APP Salud: recepción web de la información que las mutualistas presentan a la Asesoría en papel y vía planillas electrónicas. Estado: en desarrollo. Está previsto el lanzamiento de la primera fase a principios del 2009.



---

#### **v. Proyectos promovidos para 2010 incluidos en PDI**

- Gobierno electrónico: generar/incrementar la interacción con otras reparticiones del Estado.
- Proyectos presentados y aprobados en fondos concursables de AGESIC: discapacitados e inmunidad impositiva, seleccionado por AGESIC en 2009, a implementarse en 2010.
- Expediente Electrónico (se utilizará el EE seleccionado por AGESIC).
- Migración de desarrollos locales en pequeñas BD.

#### **vi. Sistemas de información de uso general**

- expedientes: Lotus Notes y GEX (se sustituirá por expediente electrónico AGESIC).
- SGH (Sistema de Gestión Humana).
- SIIF.
- SUR.
- Intranet.

De uso específico de oficinas, aplicativos de pequeño porte o BD: RRHH, Registro y Control, Cuentas Personales, Capacitación, Comisiones, Administración, Garantías, Resguardos, Proveduría, Compras estatales (SICE), Sueldos, Secretaría, Dirección General, Secretaría, Ministro, Jurídica-Contencioso, Unidad Coordinadora de Proyectos, UNASEP: comienzan a utilizar SCPI.

Compartidos con otras instituciones: SISTE/BCU, DW BCU, BI c/CGN, FINDUR/BCU.



## **vii. Plan Director Informático (PDI)**

Se realizó el primer PDI durante 2009 y se entregó a AGESIC en julio. En octubre 2009 se realizó el primer ajuste/revisión.

## **b. Unidad Centralizada de Adquisiciones**

### **i. Principales líneas de acción impulsadas**

- Proyecto de Modernización Institucional. Préstamo BIRF 7451-UR. Apoyo para la informatización de la administración pública (Gobierno en Línea o E-Government) - UCA.
- Proyecto PRODEV. Componente 1. Elaboración de un diagnóstico y de un plan de acción. Subcomponente 1.3. Compras Públicas.
- Proyecto 739. Fortalecimiento y fusión de la UCAA - UCAMAE.

### **ii. Principales desafíos políticos**

- Elección y contratación de la firma consultora responsable del desarrollo del Sistema de gestión de compras centralizadas.
- Elaborar un plan de acción a partir de los informes individuales de los consultores.

### **iii. Principales desafíos técnicos**

- Culminar la primera etapa de puesta en producción del sistema UCASIS (registro de Organismos).

### **iv. Proyectos presentados**

#### **• Adecuación de infraestructura**

Adecuación de equipamiento para el Equipo de Trabajo de la UCA. Comprende equipamiento informático, equipamiento para sala de capacitación, equipamiento mobiliario e infraestructura informática y edilicia.

- Equipamiento Informático: Adquisición de equipos PC y servidores.
- Equipamiento de la sala de capacitación: adquisición de un proyector, pantalla, puntero luminoso, rotafolio, encuadernadora, pizarrón, destructora de papel y módem inalámbrico.
- Equipamiento mobiliario: adquisición de escritorios, mesas, sillas y placares.
- Infraestructura informática y edilicia: adecuación de red eléctrica y de datos para equipamiento informático, adquisición de venecianas, colocación de mamparas y adquisición de equipos de aire acondicionado.

Fase: Completo.

- **Sistema de Gestión de Compras Centralizadas**

Implementa un Sistema de Gestión que permite resolver las necesidades de las Compras Centralizadas de acuerdo a las funcionalidades específicas de la UCA.

El objetivo es ser una unidad de compra que contribuya a suministrar los medicamentos y alimentos requeridos de acuerdo a las especificaciones de calidad exigidas, al mejor precio, y en condiciones de transparencia y accesibilidad para los proveedores, de modo de contribuir con la racionalización del gasto público.

Fase: por iniciar el Llamado a Firms Consultoras a presentar expresiones de interés para integrar la lista para el desarrollo del software. Se enviaron al Banco Mundial los TDR para su aprobación.

- **Sistema de calificaciones técnicas (UCASIS).**

Este proyecto se enmarca en el Proyecto de Fortalecimiento de las Unidades Centralizadas de Adquisiciones.



Este sistema permitirá gestionar la información de productos, proveedores, la calificación técnica de productos y proveedores, la comunicación entre los proveedores y la UCA, así como también la comunicación entre las comisiones técnicas y la UCA, y brindará a su vez la difusión de Llamados y Resoluciones de la unidad.

En el desarrollo se incluye un módulo de Gestión de Organismos cuya finalidad es registrar los datos de los contactos de los diferentes Organismos que interactúan con la UCA. Esto permitirá que el Organismo sea el responsable de actualizar la información de sus contactos cuando lo crea conveniente.

Se planteó como una primera etapa en la sistematización de la gestión de las compras centralizadas. Este proceso de gestión de la calificación técnica de productos y proveedores, se realizó de manera de agilizar el proceso de licitación de compras de alimentos e insumos médicos.

Fase: está previsto salir en producción (incremental) para diciembre del 2009.

- **Tecnovigilancia. Proyecto de cooperación técnica UCA-MSP**

Este proyecto, si bien corresponde a un módulo del sistema UCASIS, es tratado como proyecto separado debido a que fue diseñado teniendo en cuenta entre otros, una propuesta presentada por el Departamento de Tecnología Médica del MSP con el objetivo de implementar un sistema de tecnovigilancia que permita un monitoreo del desempeño de los productos comprados en el mercado, referidos a: dispositivos terapéuticos, reactivos de diagnóstico y equipos médicos.

El establecimiento de un acuerdo formal de cooperación técnica entre la UCA y el Departamento de Tecnología Médica del MSP, permitirá a la UCA potenciar la estandarización, seguimiento y mejora de dos instancias en el proceso de compra: definición de los bienes/servicios a ser adquiridos y evaluación de las ofertas por parte de las Comisiones Técnicas (CT).

Fase: está previsto salir en producción para el primer trimestre del 2010.



- **Portal**

El Sitio Web es un proyecto que se implantó a principios del 2009, y lo desarrolló la empresa Interfase, ganadora de la licitación. Se basa en un software open source llamado Liferay Portal, el cual dentro de sus características podemos resaltar que es parametrizable, extensible y posee una seguridad integrada, además de ofrecer más de 50 aplicaciones. Asentado en tecnologías maduras y difundidas, permite organizar el Portal en espacios de trabajo (también llamadas Comunidades) teniendo cada comunidad una sección pública y una privada, y ofreciendo contenido y aplicaciones a través de componentes llamados Portlets. Actualmente esta aplicación es mantenida por el sector de informática.

El nuevo portal fue diseñado de manera que brinde una nueva imagen corporativa y permita un crecimiento sostenido en información, posibilitando la independencia entre el área técnica y funcional, que permita integrar proyectos, la difusión de procesos internos, la difusión de noticias, masificar la capacitación entre usuarios e integrar aplicaciones.

Fase: concluído.

- **Implantación de un sistema de gestión de calidad**

En el año 2008 se desarrolló e implantó un sistema de calidad para los procesos internos. Durante el primer semestre del presente año se llevó a cabo un mantenimiento del mismo. Durante el primer semestre se cumplieron: 7 plantillas mejoradas; 6 nuevos instructivos y 2 procedimientos mejorados.

Fase: a cargo del consultor de calidad desde el segundo semestre del presente año.



Tabla 16. Síntesis de estado de situación de sistemas de información ministerial

Sistemas de información	Tiene	¿Están integrados a nivel ministerial?	¿Están integrados con otros sistemas?
De gestión presupuestal	No	No aplica	
Financiero contable	No	No aplica	
De Gestión Humana	No	No aplica	
De Monitoreo operativo	Sí	No	
De monitoreo estratégico	No	No aplica	Sí. Tecnovigilancia MSP
Plan Director de Informática	Sí	No aplica	

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP

## c. Contaduría General de la Nación

### i. Principales líneas de acción impulsadas

- Sistema de Análisis de Información - Business Intelligence.
- Sistema de Gestión Humana (SGH).
- Reingeniería del Sistema del Servicio de Garantía de Alquileres - Tecnología BPM.
- Consolidación de Servidores - Virtualización.
- Swtich Central de Comunicaciones.
- Cableado Estructurado Cat 6 en todo el edificio.

### ii. Principales desafíos políticos

- Reingeniería del SIIF (Sistema Integrado de Información Financiera).
- Reestructura Organizativa de la División Sistemas.



### iii. Principales desafíos técnicos

- Implementación de Seguridad a nivel de Red.
- Sistema de Colaboración.
- Implantación de Sistema de Respaldo y Recuperación.

### iv. Proyectos presentados

- **Reingeniería del Sistema del Servicio de Garantía de Alquileres**

Descripción: este proyecto apunta a la reformulación en la gestión y en todas las actividades que actualmente desarrolla el Servicio de garantía de Alquileres (en adelante SGA-CGN) de la CGN, utilizando para ello como herramienta de soporte un software, el Sistema Integrado de Gestión de Garantía de Alquileres (SIGGA). Este sistema utilizará tecnología Web para poder realizar el trabajo a distancia y permitir el acceso al mismo de todos los involucrados. Siendo el elemento primordial el que se asentará el cambio en la forma de operar del organismo la que tendrá que avanzar también en una fuerte reingeniería de procesos para adaptar el servicio a una mejor dinámica de cambio.

#### **Objetivos Generales**

- Realizar una reingeniería de los procesos actuales, implementando un cambio en la forma de trabajo y de relacionamiento con el ciudadano. Se busca que parte del trabajo deje de hacerse en la CGN y se desarrolle dentro de las inmobiliarias.
- Agilizar, mejorar y modernizar el gerenciamiento de los arrendamientos.

#### **Objetivos Específicos:**

- Construir un nuevo Sistema de Garantía de Alquileres, el cual llamaremos Sistema Integrado de Gestión de Garantía de Alquileres (SIGGA), que abarque los distintos procesos que ejecuta la División de Garantía de Alquileres y permita la gestión de forma descentralizada.

- Contar con un tablero de control que maneje los principales indicadores del servicio. Mejorar la relación y brindar acceso a la información a todos los actores del servicio. Fase: implementación.

- **Sistema de Análisis de Información (Business Intelligence)**

Descripción: dado que la Reingeniería del SIIF demorará en ponerse en marcha, y que existe la necesidad de disponer de una metodología y un sistema para la gestión y análisis de la información, la Dirección General de este Organismo decidió llevar adelante este proyecto. El mismo se basa en la construcción de un sistema de análisis de información sobre los sistemas transaccionales. Comenzó con la adquisición de la herramienta Oracle Business Intelligence Enterprise Edition y su implementación se realiza en fases. La primera de ellas se culminó a finales del 2008. En cada una de estas fases se van incorporando áreas de negocio del SIIF y de otros sistemas centrales.

#### **Objetivos Generales**

Construir un Sistema de Análisis de Información completo basado en la información del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF).

#### **Objetivos Específicos**

- Construir un Sistema de Análisis de Información basado en la información del SIIF que cumpla con las expectativas del Comité de Coordinación Macroeconómica y de la Contaduría General de la Nación.
- Brindar a otros organismos servicios relacionados con el Sistema de Análisis de Información construido o con la infraestructura que lo soporta, ofreciendo adicionalmente la posibilidad de integrar información de sistemas propios a cada organismo. Construir un Sistema de Análisis de Información basado en la información del Sistema de Gestión Humana (SGH).

Fase: Producción/Implementación.

- **Sistema de Gestión Humana (SGH)**

Descripción: el Proyecto SGH plantea dos grandes líneas de acción basado en un enfoque sistémico e integrador de la gestión humana. Por un lado la creación en la estructura organizativa de cada uno de los Incisos de la Administración Central de un área específica y profesional para la gestión humana. Por otro lado, la implantación de un software de gestión de personal al servicio de la nueva estructura organizativa (SGH).

### **Objetivos Generales**

Desarrollar e implementar en las Organizaciones de la Administración Central un nuevo modelo de gestión del personal que promueva la participación, la transparencia, y la capacitación continua así como la búsqueda de soluciones creativas que mejoren la productividad y la eficiencia.

### **Objetivos Específicos**

Apoyarse en un sistema informático que facilite la administración de personal y fortalezca las capacidades de gestión de las áreas de recursos humanos.

Fase: Producción/Implementación.

- **Reconstrucción del Data Center**

Descripción: si bien, en cuanto a infraestructura tecnológica se refiere, la CGN ha avanzado, la estructura básica que soporta estos servicios no se ha desarrollado al mismo ritmo. En el Data Center la falta de un sistema de aire acondicionado confiable y adecuado para los equipos hace que los sistemas de TI estén sujetos a posibles fallas por condiciones desfavorables. La seguridad física es un problema mitigado pero no corregido, corriéndose el peligro de que intrusos penetren a las instalaciones del Departamento. A su vez cuenta con materiales altamente inflamables como ser pisos de madera, mamparas, etc.

Este proyecto busca corregir estas anomalías, realizando una reconstrucción del mismo basada en los estándares internacionales.

## Objetivos Generales

- Reconstrucción del Data Center basado en el estándar ANSI/TIA-942.
- Fortalecer el Data Center de la CGN de manera que permita brindar un servicio de infraestructura adecuado para los sistemas informáticos desarrollados por el Organismo.

## Objetivos Específicos

- Piso elevado, paredes técnicas y cielo raso, todos materiales ignífugos.
- Sistema de ventilación de precisión, control de micro climas, control de humedad relativa.
- Sensores de eventos medioambientales.
- Sistema de Seguridad, que permite el acceso autorizado y controlado al área.
- Sistema de detección temprana de incendios, y uno de extinción.
- El sistema eléctrico de nuevo data center estará basado en Unidades de Potencia ininterrumpida (UPS) ya existente.
- Sistema de generación eléctrica.
- Nuevos tableros generales de electricidad.

Fase: diseño.

Tabla 17: Síntesis de estado de situación de sistemas de información ministerial

Sistemas de información	Tiene	¿Están integrados a nivel ministerial?	¿Están integrados con otros sistemas?
De gestión presupuestal	No	No	No
Financiero contable	Sí	No	No
De Gestión Humana	Sí	No	No
De Monitoreo operativo	No	No	No
De monitoreo estratégico	No	No	No
Plan Director de Informática	Sí	No aplica	No aplica

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP



## **d. Auditoría Interna de la Nación**

### **i. Principales líneas de acción**

Hasta el segundo semestre de 2009 la AIN no contaba con un Plan Director Informático. Este año con el objetivo de definir las necesidades de la organización se procuró determinar la situación actual del servicio de TI en cuanto a recursos de hardware, software y humanos. Se buscó reforzar el área incorporando una Analista de Sistemas de la División Público para trabajo con asignación part time al área de informática y se incorporó un nuevo asistente informático. También se definió un primer Plan Director Informático para 2 años.

Las líneas de acción principales que se consideraron en 2009 son:

- Evaluación de situación (contingencia de ADSLs, licenciamiento, inventarios, certificación de red, encuesta a usuarios, etc).
- Planificación de TI.
- Definición de un Plan Director Informático.

### **ii. Principales desafíos pendientes**

#### **Objetivos Organizacionales**

- Lograr una mayor y mejor presencia de la organización en internet proveyendo mejor y más información de forma más asequible, facilitando la interacción con el ciudadano.
- Colaborar en la eliminación del uso de papel en la organización implantando un sistema de gestión de documentos con capacidad de expediente electrónico.
- Lograr interoperabilidad con otros organismos estatales que permita brindar información confiable y veraz, actualizada al momento.
- Mejorar la gestión interna.



## Objetivos de TI

- Contar con un área de TI organizada y desarrollada con las capacidades y habilidades para poder proveer servicios de calidad, eficientes y eficaces tanto a los funcionarios de la AIN como al público en general que consume información producida por este organismo.
- Mejorar la calidad de la información generada y los canales de comunicación internos.
- Mejorar la seguridad de los recursos informáticas para asegurar la protección de la información generada y el uso de adecuado de los mismos.

## iii. Proyectos promovidos

Durante el segundo semestre del año 2009 se comenzó a desarrollar los siguientes proyectos que pueden extenderse al año 2010.

- Implantación de dominio y gestión de seguridad centralizada. Objetivo: Contar con mecanismos de seguridad centralizada que provean de garantías sobre el acceso a la información manejada y producida en la AIN, así como sobre los recursos informáticos provistos a los funcionarios para realizar sus tareas. Fase: Implantación.
- Implantación de un sistema de HELP-DESK (Administración de problemas e incidentes). Objetivo: Contar con mecanismos automatizados y registros formales que permiten mejorar y evaluar el nivel de servicio prestado a los clientes internos. Fase: Implantación.
- Recuperación del sistema de expedientes. Objetivo: La AIN cuenta con una aplicación de nombre Sistema de Expedientes en la que se lleva registro de los movimientos de un expediente dentro de la organización. Esta aplicación adolece de varios problemas a los que se suma el creciente desconocimiento sobre la herramienta. Se solicitó a AGESIC considerar a la AIN como próximo organismo a implantar APIA (solución de gestión de expedientes y documentos adquirida por AGESIC), mientras tanto se considera importante reorganizar la seguridad de este sistema y recapacitar a los usuarios no solo en la herramienta sino en el



proceso administrativo mismo para estructurar el trabajo y preparar al funcionariado para un futuro cambio de sistema.

Fase: implantación.

#### **iv. Sistemas de información**

Como sistema de información de Gestión presupuestal y Financiero contable la AIN utiliza el SIIF. Como sistema de Gestión Humana actualmente se encuentran funcionando en paralelo el Sistema de Recursos Humanos y el SGH.

#### **v. Plan Director Informático (PDI)**

El Plan Director Informático fue creado en Octubre de 2009. Sobre ese plan se ha avanzado un 60-70% sobre los proyectos enumerados en el ítem “proyectos promovidos”.

#### **e. Dirección Nacional de Aduanas**

##### **i. Principales líneas de acción impulsadas**

- Lograr una mayor integración de los sistemas aduaneros operativos.
- Mejorar la calidad de la información de los sistemas aduaneros operativos mediante la creación de procedimientos únicos a nivel nacional.
- Conformar un área de auditoría de sistemas de información.

##### **ii. Principales desafíos políticos**

- Culminar la elaboración del plan director de informática.
- Integración de los sistemas de información aduaneros con otros sistemas del estado.

##### **iii. Principales desafíos técnicos**

- Integración de los sistemas aduaneros operativos con los sistema de televigilancia.

- Poner a la DNA en la convergencia tecnológica.

#### **iv. Proyectos presentados**

- **Información operativa vía Sms**

- Se trata de diseminar información operativa en tiempo real a través de un servicio de sms.
- Contar con un sistema de información operativa accesible por usuarios autorizados desde cualquier punto del país con cobertura de Ancel. La primera fase está en implementación y proveerá información de medios de transporte de carga. Se interoperará con los sistemas del MI y del MTOP.

Fase: Implementación.

- **Biblioteca de imágenes escaneadas clasificadas**

- Asociar las imágenes de los contenedores escaneados en el puerto de Montevideo a los despachos.
- Crear una biblioteca de imágenes para la identificación de mercaderías de acuerdo a los resultados de los contenedores escaneados. Reconocer más claramente las mercaderías declaradas.

Fase: Implementación.

- **Televigilancia de las operaciones aduaneras**

- Integrar en un sistema nacional el monitoreo de las operaciones aduaneras bajo televigilancia.

Fase: Diseño.

- **Indicadores de gestión aduanera**

Fase: Implementación.

- **Sistema estadístico aduanero**

Cumplir con el mandato legal de tener estadísticas de comercio exterior.

Fase: implementación.

Tabla 18. Síntesis de estado de situación de sistemas de información ministerial

Sistemas de información	Tiene	¿Están integrados a nivel ministerial?	¿Están integrados con otros sistemas?
De gestión presupuestal	No	No	No
Financiero contable	Sí	No	Sí
De Gestión Humana	No	No	No
De Monitoreo operativo	Sí	No	Sí
De monitoreo estratégico	No	No	Sí
Plan Director de Informática	No	No aplica	No aplica

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



## 10. MEJORA DE PROCESOS

Actualmente se desarrollan en el Ministerio de Economía y Finanzas 50 líneas de acción de mejora continua que involucran la mayoría de sus Unidades Ejecutoras.

En el Anexo 2 se presenta un informe detallado de cada una de ellas.

Tabla 19. Líneas de acción de mejora continua desarrolladas en el MEF

Nombre	Descripción	Estado	Fecha prevista de fin
DGI Fortalecer y modernizar la DGI	Implantar una dirección por objetivos que facilite los cambios que la organización, los procesos y procedimientos requieren, con el apoyo de la tecnología informática y de comunicaciones más adecuadas y de personal comprometido y calificado, a efectos de cumplir eficientemente con la misión de la institución	En ejecución	Sujeta a revisión del plan estratégico
DGI Facilitar el cumplimiento voluntario	Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, mejorando los servicios de asistencia y reduciendo los tiempos y costos asociados al mismo.	En ejecución	Sujeta a revisión de plan estratégico
DGI Combatir el fraude y el incumplimiento fiscal	Incrementar la percepción de riesgo en los contribuyentes, detectando y sancionando a quienes incurran en incumplimientos y fraude fiscal. A través de este objetivo se logra incentivar el cumplimiento voluntario y reducir la evasión.	En ejecución	Sujeta a revisión de plan estratégico
DGI Promover el desarrollo profesional de los funcionarios	Promover el desarrollo profesional y humano del personal de la DGI y su compromiso con los valores éticos de la institución, controlando su comportamiento y el cumplimiento de los regímenes de incompatibilidades y dedicación exclusiva.	En ejecución	Sujeta a revisión de plan estratégico
Promover la conciencia fiscal en la sociedad	Fortalecer la imagen institucional y la conciencia tributaria a efectos de promover en la sociedad la percepción y comprensión del rol de la administración tributaria, de la importancia de los impuestos para el cumplimiento de los fines del Estado y de los deberes y derechos de los contribuyentes.	En ejecución	Sujeta a revisión de plan estratégico
DNA Fortalecimiento institucional	Mejorar la eficiencia y calidad de sus funciones como ente facilitador y fiscalizador del comercio internacional	implementación	2011



DNA Mejora en la atención a la ciudadanía y transparencia en los procesos	Mejorar la imagen institucional y corporativa de la Aduana, así como las comunicaciones con los distintos agentes con que se vinculan en un contexto de transparencia y acceso a la información sin menoscabo de la seguridad	implementación	2011
DG Casinos Licitación N° 2	Emprendimientos mixtos	Comisión asesora	2010
DG Casinos Auditoría Interna	Concurso	Tribunal	2009
DG Casinos Sistema On-Line	Software	Inicio	2009/2010
DG Casinos Licitación	Emprendimientos mixtos	Aprobación de pliego	2010
DG Casinos Tecnología de la Información	Concurso	Bases	2010
DG Casinos Presupuesto Operativo 2010	Preparación del presupuesto de gastos e inversiones para el 2010	Proyecto a estudio de dependencias de la DGC	2010
DG Casinos Hotel Rivera	Concesión de Casino en Rivera - sistema mixto	Firma de contrato- inicio de obras	2010
DG Casinos Hotel Salto	Concesión Sala en Nuevo Hotel - sistema mixto	Contrato Inicio de obras	2010
DG Casinos Creación de la Unidad de Comentarios, Quejas y Sugerencias	Promover la participación ciudadana respecto al funcionamiento del Área Defensa del Consumidor	Completado	
DG Casinos Convenios con las Intendencias	Descentralización de los servicios de Atención al Consumidor	Implementación parcial (10 Convenios)	
DG Casinos Participación en primera edición del Premio a la Calidad de Atención a la Ciudadanía	Mejorar la imagen del servicio. Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad y Mejora Continua	Completado	
DG Casinos Manual "Defensa del Consumidor en Uruguay"	Trabajo en conjunto con Secundaria a los efectos de "educar" en cuanto a los Derechos del Consumidor en Uruguay	Completado	



DG Casinos Participación en segunda edición del Premio a la Calidad de Atención a la Ciudadanía	Mejorar la imagen del servicio. Continuar con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y Mejora Continua	Implementación	Oct. 2009-Jul. 2010
DG Casinos Certificación UNIT 200 Accesibilidad	Adaptar el edificio de acuerdo a la UNIT 200	Diseño	May. – Jun. 2010
DG Casinos Certificación ISO 9001 en Servicios de Defensa del Consumidor	Certificación de procesos de Atención al Consumidor en Gestión de la Calidad y Mejora Continua	Diseño	Fines de 2010
DG Comercio Actualización y Mantenimiento de Página Web			
Dirección Nacional de Catastro Desarrollo de Servicios Vía Web	Aumentar y mejorar sus prestaciones a través de servicios vía web	Completado	May 2009
Dirección Nacional de Catastro Publicación de Información Catastral	Aumentar y mejorar el acceso a través de servicios vía web	Completado	May 2009
Dirección Nacional de Catastro Creación de una Red Intranet	Mantener una única base de datos en línea y en tiempo real	Implementación	Mar 2010
Dirección Nacional de Catastro Tecnificación	Incorporación de RRHH técnicos, inversiones informáticas y revisión de sistemas	Completado	Oct 2009
TGN	Pagaduría a proveedores de Administración Central y art. 220 de la Const.	implementación	Sin fecha
AIN Reestructura	Ascensos e ingreso de nuevos funcionarios	Falta culminar las promociones por corridas generadas y quedaron vacantes	Primer semestre 2010
AIN Implementación de la Superintendencia de unidades auditoría interna	Proyecto BID de mejora de gestión de los organismos de control actualizando las normas legales vigentes, especializando y profesionalizando la labor de Auditoría Interna	Proyecto BID en curso	Tres años 2010-2011 y 2012



AIN Modelo de Supervisión de la División Cooperativas	Consultoría contratada	iniciando	Abr 2010
AIN Supervisión del cumplimiento de normas de prevención de delitos de lavado de activos (LAFT) en actividades y profesiones no designadas	Reglamentación de ley 18.494 y adopción de guías de alerta para casinos	En proceso con Secretaría Antilavado	2010
AIN Registro de Estados Contables (REC)	Completar la disponibilidad de los EECC de todas las sociedades obligadas a registrar	DGI está entregando la información básica necesaria y se está planificando el ingreso de aproximadamente 4000 balances	May. 2010
AIN Comisión de Normas Contables Adecuadas (CPNCA)	El proyecto de ley de creación de un instituto está estudio del parlamento	Se afectaron profesionales con carga horaria completa a los efectos de mejorar la adopción de la NIIF'S	2010
AIN Mejora de gestión en la División Sociedades Anónimas	Revisión y actualización de manuales, trámites e instructivos	En proceso	2010
CGN Servicio de Garantía de Alquileres de la Contaduría General de la Nación	Que la garantía de arrendamientos que brinda el Estado a nivel nacional, llegue efectivamente a todo el país	Diseño, cumplimiento en etapas algunas en implementación	Dic. 2010
Dir. Nacional Loterías Reformulación de la venta de Lotería	Emisión, distribución y venta de billetes on-line	Prep. Licitación	Oct. 2010
Dir. Nacional Loterías Racional. de la Inf. y Docum Ag.ySub-Ag.	Base de datos de los Ag. y Sub- Agentes	Programación	Ago. 2010



Dir. Nacional Loterías Dpto. Técnico de Apoyo Administ.	Equipo de Mejora para la tarea Adm. y Financ.	En formación	Jun 2010
Dir. Nacional Loterías Reforma en el local de Cerrito 220	Centralización locativa en un solo lugar	Definición de la Inversión.	Dic. 2010
DGS Centro de Información al usuario – CIU	Servicio de atención telefónica gratuito para consultas y quejas	Completado	
DGS Centro de Información al Discapacitado – CID	Atención personalizada a usuarios discapacitados	Completado	
DGS Diseño e implantación de un Sistema de Ges- tión de Calidad (SGC) en División Administra- ción y parte de RRHH de la DGS	Se realizó mediante la contratación de una consultoría externa con Latu Sistemas	Implementado	
DGS Certificación ISO 9001:2008	Posteriormente a la realización de una Auditoría en los sectores incluidos, certificar el sistema de Gestión de Calidad que se está implementando	Diseño	31/07/2010
DGS Extender el SGC a otras Divisiones	Completar RRHH e incorporar a División Financiero Contable	diseño	30/09/10
DGS Centro de Información al usuario – CIU	Servicio de atención telefónica gratuito para consultas y quejas	Completado	
DGS - UCCA Diseño e implemen- tación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	Se realizó mediante la contratación de una consultoría externa con Latu Sistemas	Completado	Nov. 2008
DGS - UCCA Ajustes y Seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad	Realizar ajustes al SGC de la Unidad, de acuerdo con las oportunidades de mejora detectadas en ocasión de la auditoría interna realizada por Latu Sistemas	Implementación	Marzo 2010
DGS - UCCA Certificación ISO 9001:2008	Certificar el sistema de Gestión de Calidad que se está implementando	Diseño	Junio 2010
DGS Unidad de Asesora- miento al sector privado (UNASEP)	Atención y asesoramiento al inversor; y estudios y asesoramiento	Auditados e implementados	N/C

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



## **11. ORGANISMOS DE LOS ARTÍCULOS 220 Y 221**

### **a. Organismos de los artículos 220 y 221 que tienen vínculos directos con el Ministerio de Economía y Finanzas**

- Banco de la República Oriental del Uruguay,
- Banco de Seguros del Estado.
- Banco Central del Uruguay.

### **b. Personas Públicas No Estatales que tienen vínculos directos con el Ministerio de Economía y Finanzas**

- Corporación Nacional para el Desarrollo.
- Agencia Nacional de Desarrollo.
- Agencia Nacional de Investigación e Innovación (delegado en el Directorio).
- Fondo Nacional de Recursos ( miembro de la Comisión Honoraria).
- Instituto Nacional de la Leche (miembro en el Consejo Ejecutivo).
- Instituto Nacional de Calidad .

### **c. Fundaciones con vínculo directo con el Ministerio de Economía y Finanzas**

- Institut Pasteur de Montevideo (miembro del Consejo de Administración).



---

## 12. ASUNTOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA INICIAL

- Confección del Presupuesto Quinquenal 2010-2014.
- Competitividad (tipo de cambio, inflación, tarifas, etc.).
- Recursos Humanos de la Dirección Nacional de Aduanas.
- Consolidación de la nueva institucionalidad del desarrollo ( ANDE; CND; ANII; Uruguay XXI).
- Evaluación de Ley “Tope de Deuda”.

## 13. LINEAMIENTOS PRIORITARIOS DE POLÍTICA PÚBLICA

- Inversión en Infraestructuras. Incrementar los niveles de inversión en infraestructuras viales, portuarias, ferroviarias, energéticas, telecomunicaciones, etc., para sustentar el crecimiento.
- Consolidación de las mega inversiones en ciernes ( Stora Enzo, Aratirí, Portucel, etc.).
- Inserción Internacional.
- Equilibrio Fiscal. Políticas anticíclicas.
- Reforma de la Aduana.
- Reforma de los sistemas de información presupuestaria, contable y de recursos humanos.

---

## **ANEXO 2. DETALLE DE LÍNEAS DE ACCIÓN DE PROCESOS DE MEJORA CONTINUA EN EL MEF**

### **a. Dirección General Impositiva**

#### **i. Fortalecimiento y modernización de DGI**

- **Objetivo y alcance**

Esta línea de acción está alineada a uno de los objetivos estratégicos del MEF establecidos en el Presupuesto Nacional, por el que se busca “fortalecer y modernizar la Gestión de los organismos recaudadores favoreciendo su desempeño tanto en la administración de sus sistemas como en su fiscalización, promoviendo su actuación en forma coordinada”.

Se pretende disponer de:

- Instrumentos de planificación que sustenten la administración por objetivos y faciliten el cumplimiento de la misión - visión institucional: Plan Estratégico, Compromisos de Gestión, Planes Operativos Anuales, Metas Grupales.
- Estructura organizativa acorde a los requerimientos.
- Sistemas y procedimientos con uso de herramientas tecnológicas que faciliten los procesos sustantivos y de apoyo de la organización.
- Control interno en funcionamiento.
- Mayor disponibilidad y flexibilidad en la gestión de recursos humanos y financieros.

En esta línea de acción están involucrados los procesos de soporte organizacional que involucra a las unidades de planificación, organización, auditoría interna, administración e informática.



## • Descripción

Tabla 1. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Formalizar la planificación estratégica Formalizar los planes operativos anuales (POA) - (POA 2006-2007-2008-2009 ya formalizados) - POA 2010	Dirección General – Primer nivel organizacional con la asistencia de APOC	05/03 09/10	04/05 09/12
Definir la información gerencial necesaria para la gestión e implantar la primera etapa de indicadores y reportes.	Dirección General – APOC Áreas involucradas - División Informática	09/04	09/12
Implantar sistemas y procedimientos con uso de tecnología avanzada.	Dirección General – APOC Áreas involucradas - División Informática		
Implantar el control interno	Dirección General – Auditoría Interna	05/03	05/03
Proponer alternativas para un mejor uso de: - recursos humanos – nuevo régimen - recursos financieros – incrementos presupuestales por cumplimiento de compromisos de gestión - recursos financieros – propuesta de normativa para disponer de crédito presupuestal por mejora de gestión	Dirección General – División Administración	05/03	05/03

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

## • Resultados alcanzados

Tabla 2. Grado de avance en línea de acción

Indicador	Valor alcanzado	
% de Declaraciones con programas de ayuda	11/09	97 %
Cantidad de llamadas atendidas sobre recibidas	11/09	97 %
Cantidad de Preguntas frecuentes (NST 2.298, Sistema Tributario anterior 1.298)	11/09	3.596
Cantidad de locales para presentación de declaraciones y pagos:	11/09	845 locales DGI 44 locales (Abitab-Redpatos-Correos) 801 locales

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



## **ii. Facilitar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes**

### **• Objetivo y alcance**

Este objetivo constituye una de las dos principales líneas de acción de toda administración tributaria. En efecto más del 90% de la recaudación de la DGI proviene del cumplimiento voluntario de los contribuyentes. En este sentido se deberán priorizar los servicios de asistencia y facilitar con adecuados mecanismos el correcto cumplimiento de los deberes fiscales, minimizando costos tanto para el contribuyente como para la Administración.

Se pretende disponer de:

- Instrumentos de información y asistencia para facilitar el cumplimiento.
- Mejores procedimientos para cumplir las obligaciones.
- Asistencia técnica fortalecida: base de preguntas frecuentes.
- Asistencia personalizada a los Grandes contribuyentes.
- Mecanismos para estimular cumplimiento.

En esta línea de acción está involucrado el proceso de información y asistencia y gestión de obligados tributarios y las unidades administrativas que se relacionan con la normativa, sistemas y procedimientos (Asesorías de la Dirección General: APOC, Asesoría Tributaria) y la atención a los contribuyentes para el cumplimiento de las obligaciones (Divisiones Recaudación, Grandes Contribuyentes e Interior).



• **Descripción**

Tabla 3. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
- Extender la presentación electrónica de declaraciones y pagos.	APOC – Recaudación - Informática.		
- Implantar programa de ayuda para el IMESI.	APOC – Recaudación - Informática.	Jun. 2009	Dic. 2009
- Instalar un Call Center.	Recaudación / Administración - Informática.	Mar. 2007	Jun. 2007
- Descentralizar los servicios de información y asistencia.	Recaudación / Administración - Informática.		
-Desarrollar las campañas de información y asistencia para la liquidación de los impuestos a las rentas de las personas físicas. Mantener 149 puestos de atención presencial asistir en la confección de declaraciones para la Campaña 2008.	Recaudación / Administración - Informática.	Marr. 2009	Jun. 2009
- Incentivar el uso de los servicios por Internet: incluyendo Preguntas frecuentes. - Incorporar a la base de preguntas más frecuentes cambios en el IRPF- IASS.	Recaudación / Informática.	Jul. 2009	Nov. 2009
- Implantar la emisión automática del Certificado Único en la inscripción.	Recaudación - Informática.	Oct. 2009	Nov. 2009
- Centralizar en un único acceso en la WEB en la campaña de IRPF-IASS 2008 formularios, instructivos, trámites, , etc.).	APOC – Recaudación - Informática.	Feb. 2009	May. 2009
- Establecer un reglamento para el otorgamiento de los convenios de facilidades de pago.	APOC – Recaudación -	Jul. 2009	Nov. 2009

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



## • Resultados alcanzados

Tabla 4. Grado de avance en línea de acción

Indicador	Valor alcanzado	
% de Declaraciones con programas de ayuda	Nov. 2009	97 %
Cantidad de llamadas atendidas sobre recibidas	Nov. 2009	97 %
Cantidad de Preguntas frecuentes	Nov. 2009	3.596 (NST 2.298 Sistema Tributario anterior 1.298)
Cantidad de locales para presentación de declaraciones y pagos:	Nov. 2009	845 locales DGI: 44 locales Abitab, Redpagos, Correos: 801 locales

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

### iii. Combatir el fraude y el incumplimiento fiscal

#### • Objetivo y alcance

La segunda línea de acción de toda administración fiscal es el control tributario, que cumple una doble finalidad. Por un lado, busca restituir al Estado las cifras de impuestos no abonados en tiempo y forma con sus correspondientes sanciones, lo que se conoce como “efecto directo del servicio” y se traduce en la recaudación generada por la capacidad de control de la organización. Por otro lado, como “efecto indirecto o inducido”, se busca incrementar el cumplimiento voluntario a través de una mayor percepción de riesgo en los contribuyentes a ser pasibles de sanción frente a los diversos tipos de incumplimientos.

Con esta línea se pretende disponer de:

- Información necesaria para el control;
- Actuaciones coordinadas con otros organismos de control;
- Control permanente de los grandes contribuyentes;
- Controles extensivos e intensivos equilibrados para medianos y pequeños contribuyentes;

- Registro Único de Contribuyentes actualizado;
- Cobro coactivo efectivo.

En esta línea de acción están involucrados los procesos de gestión de la información, controles extensivos e intensivos, gestión de la recaudación, gestión jurídica y las unidades administrativas que se relacionan con la normativa, sistemas y procedimientos (Asesorías de la Dirección General: APOC, Asesoría Económica), el control tributario, la gestión de cobro y la gestión jurídica (Divisiones Recaudación, Fiscalización, Grandes Contribuyentes, Interior y Técnico Fiscal).

- Descripción

Tabla 5. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Establecer un procedimiento de fiscalización que normalice el alcance y ejecución de las actuaciones	Dirección General – APOC - Divisiones Fiscalización y Grandes Contribuyentes	06/09	11/09
Realizar como mínimo un promedio de actuaciones de control extensivo por inspector	División Fiscalización	01/09	12/09
Realizar como mínimo un promedio de actuaciones de control intensivo por inspector	Divisiones Fiscalización y Gran Contribuyentes	01/09	12/09

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



## • Resultados alcanzados

Tabla 6. Grado de avance en línea de acción

Indicador	Valor alcanzado	
Cantidad de actuaciones de control intensivo por inspector en la División Grandes Contribuyentes	Oct 2009	1,15
Cantidad de actuaciones de control intensivo por inspector en la División Fiscalización	Oct 2009	7,48
Cantidad de actuaciones de control extensivo por inspector en la División Fiscalización	Oct 2009	44,32

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

## iv. Promover el desarrollo profesional de los funcionarios

### • Objetivo y alcance

La formación de un capital humano profesional y éticamente inobjetable comprometido con la institución constituye un componente fundamental de la misión y visión de la organización, constituyéndose en el pilar estratégico para transmitir la imagen de confiabilidad y transparencia de servicio a la sociedad y de respeto a los derechos y garantías ciudadanas.

Se pretende lograr:

- Personal capacitado para el desempeño profesional de su labor
- Personal éticamente irreprochable comprometido con la institución  
En esta línea de acción están involucrados los procesos de apoyo de gestión humana y auditoría interna y las unidades administrativas que se relacionan con estos procesos.



## • Descripción

Tabla 7. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Implantar la carrera funcional	Dirección General – División Administración	07/07	
Promover la capacitación sistemática y especializada	Dirección General Plan de Capacitación 2009	03/09	09/12
Evaluar el desempeño en función de cumplimiento de objetivos Metas grupales 2009	Dirección General y Divisiones	05/05 05/05	
Controlar el comportamiento ético de los funcionarios	Dirección General – Auditoría Interna	05/05	

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

## • Resultados alcanzados

Tabla 8. Grado de avance en línea de acción

Indicador	Valor alcanzado	
Informe de propuesta de carrera administrativa presentado a la Dirección General	11/07	
Cantidad de horas de capacitación impartidas	11/07	3.8
Proporción de funcionarios capacitados		64

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

## v. Promover la conciencia fiscal en la sociedad

### • Objetivo y alcance

A través de este objetivo estratégico se intenta fomentar una conciencia tributaria ciudadana, generando cambios de actitud en la sociedad que posibiliten mejorar los niveles de cumplimiento voluntario en el mediano y largo plazo.

Se pretende lograr:

Una ciudadanía más consciente de sus deberes fiscales y tributarios

Una imagen institucional de alta aprobación social por su accionar transparente, equitativo y justo.



En esta línea de acción están involucrados los procesos de comunicación e imagen institucional y de gestión de recursos materiales y financieros y las unidades administrativas que se relacionan (Dirección General y División Administración)

• **Descripción**

Tabla 9. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Promover Programas de Educación Tributaria	Dirección General – División Administración	2005	En proceso
Implantar y desarrollar la comunicación organizacional	Dirección General	2006	En proceso

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

Las actividades a desarrollar están sujetas al compromiso de la Administración y a la disponibilidad de recursos

• **Resultados alcanzados**

Tabla 10. Grado de avance en línea de acción

Indicador	Valor alcanzado	
Programa de Educación Tributaria a nivel de Enseñanza Primaria.	2005-2008	45.691 alumnos de 5º y 6º año.
	2010	Incluido en Plan Ceibal.
Programa de Educación Tributaria a nivel de Enseñanza Secundaria.	2007-2009	43.573 alumnos de 3er. Año.
Actividades de educación tributaria no formal.	Año 2009	En proceso producción de juegos interactivos complementarios para La Ciudad de los Chicos. Encuentro de Educación Fiscal con el Parlamento Juvenil. Programa La Escuela en Movimiento: difusión de los beneficios fiscales de las donaciones destinadas a la Escuela Pública. Ómnibus de la DGI: apoyo al programa de Educación Tributaria y a las campañas de difusión institucional. Expo Prado 2009 Seminario Internacional de Educación Fiscal.
Plan de comunicación organizacional.	2008 y 2009	Incorporado a POA 2009
Contrato de consultoría en comunicación para asistencia en planes para: - Monitoreo de imagen institucional. - Monitoreo de clima organizacional.	11/09	07/2010

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



## b. Dirección Nacional de Aduanas

### i. Fortalecimiento Institucional

#### • Objetivo y alcance

El objetivo es dotar a la DNA de recursos humanos, herramientas tecnológicas y de infraestructura necesarias para que cumpla más eficientemente las funciones de facilitador del comercio atendiendo la seguridad ciudadana y combatiendo la corrupción. Todo esto considerando que la plantilla de personal se vio disminuida en estos últimos cinco años, acrecentándose aún más en el 2010 ya sea por retiros incentivados como por la edad avanzada del personal.

Tabla 11. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Implantación del Sistema de Gestión Humana (SGH)	Gerencia de Recursos	2008	2010
Implantación de sistema informático de indicadores	Programa de Modernización de la Aduana	2009	2010
Desarrollo de un sistema de estadísticas	Programa de Modernización de la Aduana	2009	2010
Diseño de un nuevo Código Aduanero	Programa de Modernización de la Aduana - MEF	2008	2010
Fortalecimiento del equipo móvil de control	Gerencia de Recursos Programa de Modernización de la Aduana	2009	2010
Adecuaciones Edilicias	Departamento de Infraestructura Programa de Modernización de la Aduana	2008	2011

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

#### • Resultados alcanzados

La implantación del SGH contribuirá a la mejora de la gestión de los recursos humanos al tener en línea y en tiempo real datos del personal. Permitirá un mejor perfil de los recursos humanos actuales y proyectar mejor los necesarios. Además se contará con insumos para la mejora de la gestión operativa aduanera.



La implantación de un sistema informático de indicadores que midan metas contribuirá a: la medición de resultados generales y por área de trabajo, la planificación de actividades, la adecuación de los procedimientos, y al monitoreo en general de la Aduanas.

El desarrollo de un sistema de estadística contribuirá a generar un sistema público de información estadística que permita contar con información de las transacciones comerciales, contar con datos sobre la gestión de la Aduana en materia de recaudación, actividades de control y de administración interna.

El nuevo Código Aduanero recoge las nuevas prácticas aduaneras a nivel mundial, define las operaciones aduaneras, se contempla la operativa del puerto libre, crea la figura del operador económico autorizado, alinea la normativa proyectada con el proyecto del Código Aduanero del MERCOSUR y crear figuras sancionatorias nuevas, etc.

Dotar a la DNA de la flota necesaria y la tecnología para desempeñar efectivamente las labores de vigilancia, monitoreo y control tanto del tránsito como del aseguramiento y resguardo de mercancías.

Adecuar a las oficinas existentes de la DNA y las diferentes Administraciones de Aduanas con el equipamiento, mobiliario e infraestructura básica necesaria para el desempeño eficiente de sus funciones así como para el resguardo de las mercaderías confiscadas.

## **ii. Mejora en la atención a la ciudadanía y transparencia en los procesos**

### **• Objetivo y alcance**

El objetivo es lograr una institución más eficiente y útil para lo que de ella esperan y requieren los particulares, reformar y actualizar los procedimientos y/o trámites haciéndolos más dinámicos, simples y transparentes; contribuir a la facilitación del comercio y al acceso a la información resultado de las transacciones comerciales, sin por ello disminuir su control ni su seguridad.



## • Descripción

Tabla 12. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Acceso on line para las Intendencias Municipales a los efectos de proceder al empadronamiento de vehículos automotores	Dirección Nacional de Aduanas	2009	2009
Inclusión al sistema informático del procedimiento para la salida a reparar y posterior regreso de determinados bienes (SITAR)	Dirección Nacional de Aduanas	2009	2009
Diseño e implementación del Tax Free en Aduanas de Montevideo, Carrasco, Punta del Este y Colonia	Dirección Nacional de Aduanas	2008	2009
Actualización y rediseño de la página web	Información y Relaciones Públicas – Programa de Modernización de la Aduana	2009	2010

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

## • Resultados alcanzados

Con la incorporación de los datos de importación de vehículos a nivel informático y su acceso a una consulta on line por parte de las 19 Intendencias Municipales se logró que el empadronamiento de vehículos se haga directamente en las Intendencias.

Con la inclusión al sistema informático del procedimiento de salidas a reparar en puertos del Uruguay, se logró transparencia y seguridad del usuario en el procedimiento, como así también mejor control por parte de la DNA.

Se logró implementar la devolución de impuestos para compras realizadas por extranjeros, trámite que se controla a la salida del país por las distintas dependencias aduaneras.

Se está en etapa de implementación del rediseño y actualización de la página web con el apoyo del Programa de Modernización de la Aduana con el objetivo de llegar más eficientemente al usuario.



## **c. Dirección General de Casinos**

### **i. Licitación N° 2/2009**

- **Objetivo y alcance**

Llevar a cabo en forma transparente y eficaz el Sistema Mixto de Explotación de Casinos y extenderlo a otras Salas mediante un llamado a licitación pública, impulsando obras de infraestructura en distintos departamentos del país. Reducir los gastos operativos y maximizar las ganancias de las salas.

Responsable: Comisión Asesora. Fecha inicio: 2009 – Fecha final: 2010

### **ii. Concurso auditoría interna**

- **Objetivo y alcance**

Llamado dentro del inciso para proveer el cargo de Subgerente de dicha repartición. Se entiende que con este tipo de acción se da certeza en cuanto al ingreso a la Dirección y se pretende elegir al más idóneo al respecto.

Responsable: Tribunal. Fecha inicio: 2009 – Fecha final: 2010

### **iii. Sistema *on line***

- **Objetivo y alcance**

Instalación de un software que permita conocer en tiempo real toda la operativa de los slots (ganancias, juegos, premios, etc.) optimizando recursos ofreciendo a la Dirección información fiable para mejorar su gestión. La implantación del mismo se hace por salas como su finalización. A la fecha se están implementando en las salas con sistemas mixtos.

Responsable: DGC – Privados (sistemas mixtos).

Fecha inicio: 2009 – Fecha final: 2010.

---

#### iv. Licitación sistemas mixtos

- **Objetivo y alcance**

Llamado a licitación para sistemas mixtos en localidades específicas: Atlántida, Piriápolis, La Paloma, Melo, Treinta y Tres, Flores, Tacuarembó, Minas. Continuidad de la modalidad iniciada con la Lic. N° 2 para lugares de especial interés de la DGC y de las Intendencia involucradas. Fecha inicio: 2009 – Fecha final: 2010.

#### v. Línea de acción tecnología de la información

- **Objetivo y alcance**

Concurso dentro del inciso para proveer cargo de encargado de Tecnología de la Información. Fecha inicio: 2009 – Fecha final: 2010

#### vi. Hotel Rivera, Hotel Salto y Hotel Artigas

- **Objetivo y alcance**

Concesiones de salas y casinos en las ciudades de Salto, Artigas y Rivera iniciadas en este período con involucramiento de Intendencias (Artigas), Ministerio de Turismo (Rivera) y el BSE (Salto).

Tabla 13. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
Hotel Salto	DGC - BSE	2009	2010
Hotel Artigas	DGC IM de Artigas	2009	2010
Hotel Rivera	DGC Ministerio de Turismo	2009	2010

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



## d. Dirección General de Comercio

### i. Creación de la unidad de comentarios, quejas y sugerencias

#### • Objetivo y alcance

Promover la participación ciudadana respecto al funcionamiento del Área Defensa del Consumidor

#### • Descripción

Tabla 14. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la Unidad</li> <li>• Creación del Procedimiento</li> <li>• Tratamiento de los comentarios, quejas y sugerencias</li> </ul>	Carmen Rovira y Carol Emery	Oct 2007	Sigue Funcionando

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

#### • Resultados alcanzados

Mejora del servicio .Análisis de los comentarios, quejas y sugerencias en el Comité de Calidad buscando la causa raíz y encontrando una solución.

### ii. Líneas de acción convenios con las Intendencias

#### • Objetivo y alcance

Descentralizar los servicios de Atención al Consumidor.

#### • Descripción

Tabla 15. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto con los intendentes</li> <li>• Firma de convenios de cooperación</li> <li>• Coordinación con las intendencias</li> </ul>	Fernando Antía, Ana María Sánchez, Ana Laura Gutiérrez y Elena Romero	Set. 2005	Sigue Funcionando

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



• **Resultados alcanzados**

Descentralización. Trabajo en conjunto con las intendencias a los efectos de que, también en el Interior, los usuarios puedan informarse sobre sus derechos. Capacitación de los funcionarios de las intendencias que trabajan en el tema.

**iii. Premio a la Calidad de Atención a la Ciudadanía**

• **Objetivo y alcance**

Mejorar la imagen del servicio. Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad y Mejora Continua.

• **Descripción**

Tabla 16. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo con consultores de acuerdo a las pautas de la primera versión del Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía</li> <li>• Señalización y folletería</li> <li>• Creación de Comité de Calidad</li> <li>• Implementación de Sistema de Gestión de la Calidad</li> </ul>	Fernando Antía y Ana María Sánchez	Oct. 2008	Jul. 2009

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

• **Resultados alcanzados**

Mejorar la imagen del servicio ante a la opinión pública. Aplicar la segunda versión del Modelo de Calidad en la Atención a la Ciudadanía. Redacción de procedimientos, análisis de procesos con el objetivo de eliminar cuellos de botella e interacciones, trabajo con todo el equipo.

**iv. Manual de defensa del consumidor**

• **Objetivo y alcance**

Difundir los Derechos del Consumidor en Uruguay. Generar consumidores conscientes y responsables.



• **Descripción**

Tabla 17. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de temas a tratar</li> <li>• Redacción</li> <li>• Corrección</li> <li>• Edición</li> </ul>	Director General de Comercio, Director/a Área Defensa del Consumidor	Jun 2009	Nov 2009

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

• **Resultados alcanzados**

Divulgar los derechos de los consumidores. Trabajo en conjunto con Secundaria y UTU.

**v. Línea de acción segunda edición del Premio a la Calidad de Atención a la Ciudadanía**

• **Objetivo y alcance**

Mejorar la imagen del servicio. Continuar con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y Mejora Continua.

• **Descripción**

Tabla 18. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Trabajo con consultores de acuerdo a las pautas de la segunda versión del Modelo de Calidad de Atención a la Ciudadanía	Fernando Antía, Ana María Sánchez, Lucrecia Rumassa, Clara Anollés	Oct. 2008	Jul. 2010

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

• **Resultados alcanzados**

Continuidad en la mejora de la imagen del servicio ante la opinión pública. Seguir con la implementación de la mejora continua.



Aplicar la segunda versión del Modelo de Calidad en la Atención a la Ciudadanía a los efectos de obtener el Premio.

## vi. Accesibilidad

### • Objetivo y alcance

Obtener el certificado de accesibilidad.

### • Descripción

Tabla 19. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar que se está cumpliendo con lo establecido en la norma UNIT 200</li><li>• Solicitud de Certificación a UNIT</li></ul>	Fernando Antía, Ana María Sánchez y Clara Anollés	Mar 2010	Jun 2010

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

### • Resultados alcanzados

Se obtuvo el certificado de accesibilidad y se adaptó el edificio de acuerdo a la UNIT 200 a los efectos de obtener el certificado.

## vii. Certificación ISO 9001

### • Objetivo y alcance

Certificación de procesos de Atención al Consumidor en Gestión de la Calidad y Mejora Continua. Trabajo con consultores a los efectos de realizar los esfuerzos necesarios para obtener la certificación.



## • Descripción

Tabla 20. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo con consultores a los efectos de finalizar la implementación de la norma ISO 9001</li> <li>Solicitud de Certificación a UNIT o LATU</li> </ul>	Fernando Antía, Ana María Sánchez y Clara Anollés	Mar 2010	Dic 2010

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

## viii. Actualización y mantenimiento de página web

### • Objetivo y alcance

Informar, descentralizar.

### • Descripción

Tabla 21. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparencia en la información</li> <li>Descentralización de la gestión</li> <li>Intercambio con los usuarios</li> </ul>	Fernando Antía, Ana María Sánchez y Clara Anollés	Set 2005	En ejecución

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

### • Resultados alcanzados

Mantener actualizada la página web. Continuar con la actualización de la página web.

## e. Dirección Nacional de Catastro

### i. Línea de acción desarrollo de Servicios vía web

#### • Objetivo y alcance

Esta Unidad Ejecutora se enfrenta a transformar la prestación de sus servicios vía web, como vía de facilitar el acceso y diligenciamiento de sus principales trámites



ofrecidos al usuario en general, a través de una tecnología más moderna.  
Alcance: Público en general

- **Descripción**

Tabla 22. Actividades desarrolladas

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Eliminación del cobro de tasas catastrales para la mayoría de los servicios	Dirección General	May 2008	Set 2008
Emisión de Cédulas Catastrales vía web	Area de TI (Cómputos)	Jun 2008	Set 2008
Recepción de Declaraciones Juradas de Caracterización Urbana (DJCU) vía web	Dirección General, Asesoría Técnica y Area de TI	Nov 2008	Mayo 2009

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

- **Resultados alcanzados**

El impacto de brindar al usuario los servicios vía web fue positivo tanto para los ciudadanos como para la Unidad Ejecutora, ya que se ha logrado optimizar el recurso tiempo y recursos humanos. El ciudadano obtiene el dato sin tener que trasladarse a las distintas oficinas.

## ii. Publicación de información catastral

- **Objetivo y alcance**

Ofrecer el acceso libre a la información catastral básica, tanto en relación a los datos de carpeta principales del inmueble, así como ofrecer un sistema público de valores catastrales.

Alcance: Público en general.



- **Descripción**

Tabla 23. Actividades desarrolladas

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Cálculo y expedición del valor base único para impuestos nacionales	Asesoría Técnica, Area de TI y Dirección General	Dic 2008	Mayo 2009
Publicación vía web de valores y datos básicos de carpetas catastrales	Ases. Técnica y Area de TI	Jul 2008	Set 2009

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

- **Resultados alcanzados**

Consultados varios usuarios, el hecho de obtener los valores de los inmuebles y las cédulas catastrales desde su domicilio, así como desde los estudios de profesionales, ha generado un impacto muy positivo. Esto mejora la calidad de atención y mejora el clima de trabajo, ya que se reduce la atención personalizada a estos efectos, pudiendo los funcionarios, usar las horas en otras tareas internas de mayor complejidad.

### iii. Creación de Red Intranet

- **Objetivo y alcance**

Compartir información en forma on line y a tiempo real y brindar así un servicio al ciudadano más eficiente y seguro.

Alcance: todas las Oficinas Delegadas de Catastro del Interior y la Oficina sede de Montevideo.

- **Descripción**

Tabla 24. Actividades desarrolladas

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Conectividad entre la Oficina Sede de Montevideo y Oficinas Delegadas del interior	Área de TI y la Dirección General		

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



#### iv. Tecnificación

- **Objetivo y alcance**

- Incorporación en el Área de Recursos Humanos, de Técnicos, Becarios y Pasantes e informáticos.
- Mejor utilización de créditos asignados especialmente a inversiones informáticas.
- Revisión de los sistemas informáticos en general para toda la Unidad Ejecutora.

- **Descripción**

Tabla 25. Actividades desarrolladas

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Mejor utilización de créditos asignados especialmente a inversiones informáticas y mejoras edilicias	Dirección General y Financiero Contable		
Incorporación en el Área de Recursos Humanos, de Técnicos, Becarios y Pasantes e informáticos.	Administración y Dirección General		
Diagnóstico y recomendaciones sobre sistemas informáticos y procesos	Comisión Técnica, KPMG, Agesic y Dirección General	Set 2009	Mar. 2010

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

- **Resultados alcanzados**

La Incorporación de nuevos técnicos, pasantes y becarios, ha dado una respuesta muy satisfactoria, en cuanto a la rapidez en el diligenciamiento, tanto de los trámites que requieren información técnica como en procesos operativos y funcionales.

La inversión en el área de TI (tecnologías de la información), ha facilitado el desarrollo de varios tipos de actividades y procesos dentro de la organización y hacia fuera, de manera más eficiente, más allá de la esperada complejidad natural que presentan los procesos internos.

- **Impactos negativos**

Tabla 26. Impactos negativos producidos por la línea de acción

Descripción del Impacto	Estado (resuelto, pendiente resolución)	Acción tomada / Acción a tomar
Desorientación de RRHH acostumbrados básicamente a la atención al público en forma directa	Encaminado	Reorientación y Capacitación a tareas de mayor calidad
Desorientación de profesionales acostumbrados a la atención directa por parte de los funcionarios	Encaminado	Mayor difusión específica de nuevos servicios y explicación de las nuevas herramientas.

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

## f. Tesorería General de la Nación

- **Objetivo y alcance de pago a proveedores**

Pagar a los proveedores señalados a través de la Banca Privada y a través del B.R.O.U.

Para llegar a esa etapa se necesita que los beneficiarios para que indiquen el número de cuenta en los Bancos privados que tenga cada uno que quieran que se les cancelen sus créditos en esa Cuenta.

A partir de la ley 18.753 de 13/09/2009 se creó un sistema de compensaciones y liquidación de pagos que es la base legal para la implementación a la que se pretende arribar.

Las razones de este proyecto es brindar a los proveedores un mejor y más seguro Sistema de Pagos.



## • Descripción

Tabla 27. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Pagar a Proveed a través de Bancos privados	B.C.U.	03/09	09/10
Pagar a Proveed a través del B.R.O.U.	B.R.O.U.	08/08	05/10
Reinscripción de Beneficiarios en el S.I.I.F.	T.G.N -C.G.N.-Reg. Prov.	03/10	06/10

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

## • Resultados alcanzados

A la fecha se están implementando.

## • Impactos negativos

En cuanto a los impactos negativos son: que, tanto proveedores como funcionarios están pendientes de la solución, lo cual dificulta poder avanzar.

En cuanto a lo que se espera del BCU se quisiera ver mejoras aún con los Sistemas que tenemos, que el SEDEC que se va a transformar en AGATA aún está pendiente desde el año 2008. En el BROU en el año 2008 hubo problemas de la red informática que impidieron la continuidad de las actividades.

Tabla 28. Impactos negativos producidos por la línea de acción

Descripción del Impacto	Estado (resuelto, pendiente resolución)	Acción tomada / Acción a tomar
Mejora confección de cheques	Pendiente	Pres. y prueba en marcha
Transformación SEDEC – AGATA	Pendiente	Promover q se resuelva
Pago Proveedores en Bancos Privados	Ley aprobada. Resolución pendiente.	Concretar B.C.U. culmin.

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



## g. Auditoría Interna de la Nación

### i. Mejora normas contables

- **Descripción**

Tabla 29. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Reestructura	Depto. Planificación y Desarrollo	En proceso	1er. semestre 2010
Superintendencia Auditoría Interna	División Sector Público -Cra Carmen Rúa	En proceso	2012
Modelo de supervisión cooperativas	División Cooperativas – Cr Fernando Sabalsagaray	Noviembre 2009	Abr 2010
Registro de Estados Contables	Cra Martha Recarey	Octubre 2009	May 2010
Comisión de Normas Contables Adecuadas (CPNCA)	Cra Martha Recarey	2008	2010*
Mejora gestión en control funcionamiento y legalidad de Sociedades Anónimas	División Sociedades Anónimas Cra Elena Viñas	2009	2010
Supervisión del cumplimiento de normas de prevención de delitos de Lavado de activos (LAFT) en Actividades y Profesiones no Financieras Designadas	Dirección y División Estudios Técnicos	2006	2010*

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

- **Impactos negativos**

Tabla 30. Impactos negativos producidos por la línea de acción

Descripción del Impacto	Estado (resuelto, pendiente resolución)	Acción tomada / Acción a tomar
Gestión en SA	pendiente	Diálogo con usuarios y capacitación interna
Supervisión LAFT	pendiente	Capacitación de funcionarios

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



## h. Contaduría General de la Nación

### i. Servicio de garantía de alquileres

Mediante modificaciones introducidas a la normativa que rige al Servicio, se firmaron convenios con MVOTMA, BPS, y se está trabajando en la atención a distancia con un nuevo sistema informático de gestión integral de la garantía.

- **Objetivo y alcance**

Mejorar la calidad de atención al ciudadano posibilitando que la solución habitacional identificada con el arrendamiento llegue a un espectro social más amplio y al interior del país.

Las unidades involucradas serán todas las del Servicio, por lo tanto sus procesos serán modificados al igual que la tramitación.

- **Descripción**

Tabla 31. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Nuevo sistema informático incluso en la confección del inventario, manuales de procedimiento, descripción de tareas, reestructura de funciones, reubicación de los RRHH y reestructura físicas de acuerdo al flujo de la tramitación. Posibilitar el ingreso al sistema desde cualquier punto del país.	Dirección de División Direcciones Departamento	Mar. 2009	Dic. 2010

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

- **Resultados alcanzados**

El total de contratos de arrendamiento respaldados por el Estado son aproximadamente 37.000, beneficiando con la garantía estatal a un mayor espectro social que incluye el interior del país. Se han puesto en práctica suscribiendo contratos de arrendamiento en aplicación de los distintos convenios, que contemplan a arrendatarios para los cuales el descuento no es posible porque no perciben haberes pasibles de retención. El incumplimiento es de un 2%, lo que demuestra el compromiso con el



cual los usuarios asumen las obligaciones, fruto del asesoramiento que se les brinda de que el sistema permanece en la medida que todos cumplan.

## **i. Dirección Nacional de Loterías y Quinielas**

### **i. Reformulación de la venta de Lotería**

- **Objetivo y alcance**

Racionalizar la emisión de billetes de Lotería con la impresión del número en línea, lo que mejora la distribución y comercialización de los billetes.

- **Descripción**

Se estima disponer de una red de 100 a 150 locales distribuidos en todo el País, que pueden emitir los números de billetes que prefieren los apostadores, siempre que los mismos estén disponibles.

- **Resultados alcanzados**

Se encuentra en etapa de definición de todos los requisitos y estimación de costos que implica este proyecto.

- **Impactos negativos**

No se visualizan impactos negativos, salvo de que no todos los locales van a poder emitir estos billetes, debido al costo del proyecto y la poca venta que tienen.

### **ii. Racionalización de la información y documentación de los agentes y sub agentes de lotería y quinielas**

- **Objetivo y alcance**

Se busca que exista una información actualizada de todos los Agentes y Sub-Agentes autorizados a recepcionar apuestas, que se encuentran conectados a la red.

- **Descripción**

Si bien existe un registro (base de datos) actualizado es necesario mejorar el acceso a la misma, racionalizándola e integrando toda la información y documentación (expedientes, consultas, etc.).

- **Resultados alcanzados**

Se espera mejorar la facilidad de acceso a la base de datos y que la misma sea lo suficientemente completa de manera de permitir una consulta rápida y segura.

- **Impactos negativos**

No se vislumbran que existan impactos negativos, porque va a significar una mejora sustantiva con respecto al actual sistema.

### **iii. Línea de acción departamento técnico de apoyo administrativo**

- **Objetivo y Alcance**

Creación de un Departamento o Sección, con el apoyo de la Asesoría Técnico, que dependerá de la Dirección con la tarea de recomendar la estructura administrativa de la Unidad, mejora de los procesos administrativos, ordenar y centralizar la información estadística, preparar la información para el MEF, otros organismos estatales y publicación en la WEB.

- **Descripción**

Se trata de un grupo multidisciplinario integrado por funcionarios de las distintas secciones, algunos de los cuales va a trabajar en régimen full-time en este proyecto y se van a reclutar becarios para la tarea de recolección y preparación de la información. Se estableció un tiempo para su funcionamiento, siendo posible que se transforme en un órgano permanente.



Tabla 32. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Disponer del personal reclutado de becarios y asignación de tareas	Dr. Alberto G Queijo y Asesor: Cra. Silvia Podestá	Dic. 2009	Ene. 2010
Trabajo de análisis y de las mejoras y cambios a realizar	Enc. María del C. Alvarez Asesor: Cra. Silvia Podestá	Ene. 2010	Abr. 2010
Implementación de las mejoras y seguimiento	Enc. María del C. Alvarez Asesor: Cra. Silvia Podestá	May. 2010	Jun. 2010

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

- **Resultados Alcanzados**

Se estima poder alcanzar resultados satisfactorios, además de simplificar y racionalizar la información. Actualmente esta Unidad carece de la cantidad de personal y el perfil requerido.

- **Impactos Negativos**

Se pueden generar si no se contrata el personal adecuado y depende de que el equipo multidisciplinario seleccionado le dedique el tiempo necesario.

#### iv. Reforma en el local de (Cerrito 220)

- **Objetivo y Alcance**

Centralizar en un solo local el funcionamiento de la Unidad. Se deben realizar reformas y mejoras que doten al edificio de mayor funcionalidad, habilitando lugares (oficinas, baños, etc.) que le otorguen mayor comodidad a los funcionarios para el desempeño de su tarea.

- **Descripción**

Se ordenarán los Departamentos y Secciones por piso, lo que va a favorecer el tránsito del personal y la logística de los procesos administrativos. Actualmente se aprobó el “lay-out” y el precio de la transacción por el local de la calle Rincón, que permitirá el financiamiento de las reformas.



Tabla 33. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Definición de las mejoras y reformas del proyecto.	Dr. Cr, Alberto G, Queijo	Dic. 2009	Ene. 2010
Control de las reformas y aprobación de Avance de Obra	Sr. Luis Martínez y Asesor Arq. a designar	Feb. 2010	Dic. 2010

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

- **Resultados Alcanzados**

Estamos en la etapa de formalizar la transacción.

- **Impactos Negativos**

Tabla 34. Impactos negativos producidos por la línea de acción

Descripción del Impacto	Estado (resuelto, pendiente resolución)	Acción tomada / Acción a tomar
Realizar mudanzas en los locales con reformas y planificar los cambios	Pendiente de resolución.	Reasignación de lugares para el funcionamiento de algunos Sección o Departamentos.
Establecer procesos administrativos alternativos	Designar Arq, para control de los Avances de Obra	Alquilar provisoriamente algún lugar

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

## **j. Dirección General de Secretaría**

### **i. Centro de Información al usuario**

- **Objetivo y alcance**

Atención telefónica gratuita a través de un servicio 0800 para brindar información sobre estado de trámite de expedientes y recepcionar reclamos/sugerencias.

Brindar un servicio de atención telefónica al usuario, descongestionando las consultas y reclamos de otros servicios, incluido Mesa de Entrada; promoviendo un tratamiento equitativo



---

## **ii. Centro de información al discapacitado**

### **• Objetivo y alcance**

Atención personalizada de los trámites de importación de vehículos y otros bienes para discapacitados en pos de una mejor atención y solución de los problemas de este grupo tan especial de usuarios

Siempre con un enfoque al usuario, se procura una mejor atención al mismo.

## **iii. Diseño e implantación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC)**

### **• Objetivo y alcance**

- Desarrollar una gestión basada en el cumplimiento de la normativa vigente y en la transparencia de los procesos que se ejecutan, manteniendo los valores de confiabilidad, confidencialidad, objetividad y tratamiento equitativo, evitando discriminaciones de cualquier tipo hacia los usuarios..
- Brindar a los usuarios un servicio de excelencia asegurando su accesibilidad y la optimización de los tiempos de respuestas.
- Lograr una administración efectiva desempeñada por funcionarios comprometidos y competentes.
- Promover el trabajo en equipo para la mejora de nuestros procesos y establecer con nuestros proveedores internos y externos relaciones de mutua cooperación.

En este proceso se procedió a hacer una revisión y mejoramiento continuo de distintas oficinas que forman parte de la Dirección General de Secretaría. En una primera etapa se comenzó con los sectores de Administración y parte de Recursos Humanos, se continuaría con el resto de Recursos Humanos y el sector Financiero-Contable.



#### iv. UCCA – DGS: diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

- **Objetivo y alcance**

Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000 con la posibilidad de la certificación posterior.

El Sistema de Gestión de Calidad implementado alcanza a los procesos de compra de Alimentos e Insumos Médicos desarrollados dentro de la órbita de la UCA y a los procesos de apoyo.

- **Descripción**

Tabla 35. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Ajustes a la misión y visión de la Unidad, elaboración de valores y difusión a todos sus integrantes	Dirección Ejecutiva	Mar 08	Nov 08
Identificación de procesos y su relación mediante un mapa de procesos	Dirección Ejecutiva	Mar 08	Nov 08
Definición de objetivos de calidad e indicadores para su medición.	Dirección Ejecutiva	Mar 08	Nov 08
Descripción de los procesos principales y los procesos de apoyo	Dirección Ejecutiva/ Responsables de procesos	Mar 08	Nov 08
Identificación, registro y tratamiento de los reclamos, no conformidades y sugerencias	Coordinador de Calidad	Mar 08	Nov 08
Identificación, registro y tratamiento de las acciones preventivas, correctivas y de mejora.	Coordinador de Calidad	Mar 08	Nov 08
Capacitación del personal de la Unidad en gestión por procesos, sistemas de gestión de calidad y auditorías internas.	Latu Sistemas	Mar 08	Nov 08
Planificación y realización de auditoría interna	Coordinador de Calidad	Nov 08	Nov 08

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



• **Resultados alcanzados**

Como resultado de esta línea de acción se cuenta con:

- Misión, visión, valores y política de calidad de la Unidad actualizada.
- Identificación de los procesos y su relación a través de la definición de un mapa de procesos.
- Procesos principales y de apoyo documentados.

**v. UCCA – DGS: ajustes y seguimiento del sistema de gestión de calidad**

• **Objetivo y alcance**

Realizar el ajuste y seguimiento de todos los componentes del sistema de gestión definido.

• **Descripción**

Tabla 36. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Ajuste de organigrama y elaboración de descripciones de cargo.	Dirección Ejecutiva	Ago 09	Set 09
Diseño e implementación de Encuesta de Clima Laboral	Dirección Ejecutiva/Coordinador de Calidad	Set 09	Oct 09
Documentación de procesos de apoyo	Responsables de áreas	Set 09	Nov 09
Talleres de capacitación en procedimientos generales (sugerencias, reclamos y no conformidades)	Coordinador de calidad	Set 09	Set 09
Difusión de resultados de Encuesta de Clima Laboral	Dirección Ejecutiva/Coordinador de Calidad	Oct 09	Oct 09
Talleres de entrenamiento para procesos específicos (compras de alimentos e insumos médicos)	Gerentes de área	Nov 09	Nov 09
Seguimiento y medición de los objetivos de calidad	Gerentes de área y responsables de sectores	Nov 09	Dic 09

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

- **Resultados alcanzados**

- Organigrama actualizado y elaboración de los perfiles de cargo correspondientes.
- Conocer el grado de satisfacción del personal respecto al clima laboral.
- Definición de los procedimientos correspondientes a funcionamiento de Comisiones Técnicas y Gestión de peticiones, incumplimientos y recursos.
- Involucramiento del personal a través del planteo de sugerencias y oportunidades de mejora.
- Entrenamiento del personal recientemente incorporado en los procesos centrales de la Unidad.
- Medición parcial de los objetivos de calidad planteados.

- **Impactos negativos**

Tabla 37. Descripción de impactos

Descripción del Impacto	Estado (resuelto, pendiente resolución)	Acción tomada / Acción a tomar
No se han identificado		

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

## vi. **Certificación ISO 9001:2008**

- **Objetivo y alcance**

Alcanzar la Certificación del sistema de gestión bajo los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.

## • Descripción

Tabla 38. Actividades desarrolladas o a desarrollar

Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Revisión por la Dirección	Dirección Ejecutiva	Feb 10	Feb 10
Auditoría interna	Audidores internos	Mar 10	Mar 10
Auditoría de certificación	Entidad certificadora a definir	Jun 10	Jun 10

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

## • Resultados esperados

- Alcanzar la certificación del sistema de gestión de calidad.
- Asegurar a los usuarios del sistema de compra centralizado de la Unidad, el compromiso con la mejora continua.
- Mejorar la motivación del personal.

## • Impactos negativos

Tabla 39. Impactos negativos producidos por la línea de acción

Descripción del Impacto	Estado (resuelto, pendiente resolución)	Acción tomada / Acción a tomar
No se identifican		

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

## vii. Unidad de Asesoramiento del Sector Privado (UNASEP)

### • Descripción

La Unidad tiene como misión asesorar, proponer, implementar y facilitar la coordinación de políticas y acciones que mejoren el clima de negocios y favorezcan el desarrollo del sector privado y la inversión productiva.

Visión: ser un referente Institucional para la atención, promoción y desarrollo del sector privado.

Política de calidad: nuestro compromiso es desarrollar los procesos que la Unidad ejecuta promoviendo la mejora continua de los mismos en un marco de transparencia.



- **Objetivo y alcance**

La UNASEP fue creada en Agosto de 2006, con el propósito de contribuir a incrementar las inversiones privadas en Uruguay, estimulando las inversiones de las PyMes mediante un sistema de incentivos accesibles, eficientes y transparentes.

Su objetivo fundamental tiene que ver con aspectos estratégicos de esta conducción económica, entre ellos: la inversión, el clima de negocios, la articulación entre los sectores público y privado, con los consiguientes cambios que en uno y otro se deben promover para lograr una mejora constante en esta articulación al servicio de objetivos, como son, los de lograr crecientes niveles de inversión productiva para el país.

Busca promover la inversión a altos niveles de calidad, promoción del progreso científico, del progreso tecnológico y de la innovación.

Funciona operativamente en el ámbito del Ministerio de Economía y Finanzas, dependiendo de la Secretaría General, centralizando la atención al inversor destinada al desarrollo del Sector Privado.

UNASEP es el enlace del Estado con el Inversor. Recepciona los proyectos de inversión haciendo que el proceso de presentación sea ágil y acompañando al inversor en todos sus requerimientos. Brinda información personalizada y asesoramiento con respecto a la aplicación y beneficios de la Ley de Inversiones y sus decretos reglamentarios.

### **viii. Guía de Trámites y Servicios**

Cantidad de Trámites Publicados: 85



Tabla 40. Análisis de trámites por unidad ejecutora

UNIDAD EJECUTORA	CONTRAPARTE DESIGNADA	TRÁMITES PUBLICADOS	EN LÍNEA
Dirección General Impositiva	Luis Canales	Calendario de Vencimientos de la Dirección General Impositiva	SI
		Certificado Único – Solicitud	NO
		Certificado Único. Consulta de Vigencia Anual	SI
		Contrato de Adhesión	NO
		Denuncias Sobre Fraude Tributario	NO
		Descarga de Aplicaciones	SI
		Descarga de Formularios	SI
		Impresión de Boletos de Pago	SI
		Inscripción de Empresas en el Registro Único de Contribuyentes	NO
		Pago de tributos de contribuyentes NO CEDE a DGI	SI
		Presentación de Declaración Jurada – DGI	SI
Dirección Nacional de Aduanas	Sandra Goncalves	Encomiendas Internacionales Exoneradas de Tributos	NO
		Equipaje de Extranjeros que Ingresan en Calidad de Turistas o Uruguayos que Retornan de Viajes de Turismo	NO
		Introducción de Vehículos de Turistas del MERCOSUR	NO
		Introducción Temporal de Vehículos de Turistas Extra –MERCOSUR	NO
		Viajeros que Ingresan para Residir en Forma Permanente	NO
Dirección General de Comercio	Bruno Delgado	Servicio de Defensa del Consumidor	NO



Dirección Nacional de Catastro	María Del Carmen Gutiérrez	Actualización de Lámina Catastral	NO
		Cédula Catastral	SI
		Cédula con Historia del Padrón (Catastral con Información Complementaria)	NO
		Copia de Gráficos de Manzana (Digitales o Fotocopia)	NO
		Copia de Gráficos Rurales (Digitales o Fotocopia)	NO
		Cotejo y Registro de Planos de Mensura	NO
		Cotejo y Registro de Planos de Mensura (Fusiones)	NO
		Cotejo y Registro de Planos de Mensura (Propiedad Horizontal)	NO
		Declaración Jurada de Caracterización Urbana	NO
		Guía de Servicios, Productos, Costos y Trámites de la Dirección Nacional de Catastro	SI
		Lámina Catastral (Copia)	NO
		Modificaciones Prediales (Plano de Fraccionamiento Recién Tramitado)	NO
		Modificaciones Prediales (Planos de Fraccionamiento Anteriores)	NO
		Modificaciones Prediales. Fusiones	NO
		Planos PH Capítulo 3º (Préstamo BHU)	NO
		Planos PH Ley 10751	NO
		Planos PH Ley 14261	NO
		Planos Prestamos Privados (Ley 16760)	NO
		Registro y Tasación de Obras Nuevas y Demoliciones	NO
		Revisión de Valor Real (Valor Catastral)	NO
Solicitud del Número de Fotografía Aérea	NO		
Tasación de Propiedades No Aforadas (Art. 5º Ley Nº 16.107)	NO		
Auditoría Interna de la Nación	Araceli Clivio	Acreditaciones de las Publicaciones	NO
		Aprobación de Estatutos de Sociedades Anónimas Estandarizados	NO
		Comunicación de Aumento de Capital Contractual o Autorizado. (Art. 284).	NO
		Comunicación de Aumento de Capital Integrado (Art. 287).	NO
		Comunicación de Aumento Obligatorio de Capital (Art. 288)	NO
		Comunicación de Aumentos de Capital Integrado por Nuevos Aportes (Art. 289)	NO
		Comunicación de Reintegro de Capital (Art. 160).	NO



Auditoría Interna de la Nación	Araceli Clivio	Comunicaciones de Sociedades Cooperativas	NO
		Consulta al Registro de Estados Contables	NO
		Disolución Anticipada de Sociedades Anónimas	NO
		Inscripción de Sociedades Cooperativas	NO
		Nómina de Empresas con Estados Contables Registrados Ante la Auditoría Interna de la Nación	SI
		Presentación de los Estados Contables y Proyecto de Distribución de Excedentes de Sociedades Cooperativas	NO
		Presentación de Resoluciones Sociales y Proyectos	NO
		Reducción de Capital Integrado (Arts. 291 al 293)	NO
		Reforma de Estatutos de Sociedades Anónimas	NO
		Registro de Estados Contables de Sociedades Comerciales	NO
		Transformación de Sociedad Anónima en Otro Tipo de Sociedad	NO
		Transformación de una Sociedad Regularmente Constituida a Sociedad Anónima	NO
		Usuarios de Zonas Francas Ley 15.921: Constancia de Suscripción e Integración de Capital para Usuarios de Zona Franca.	NO
Contaduría General de la Nación	Emilio Turini	Garantía de Alquileres	NO
		Registro General de Proveedores del Estado	NO
Dirección General de Secretaría	Cyro Ríos	Admisiones Temporarias.	NO
		Autorización de Choferes para Traslado del Titular.	NO
		Certificados de Convenios para Evitar Doble Imposición en Materia Fiscal	NO
		Convenios entre Mutualistas y Asociaciones.	NO
		Declaración de Interés Nacional.	NO
		Donación: Exoneración Tributaria de Bienes Donados.	NO
		Elementos Auxiliares para Lisiados.	NO
		Exoneración de IRAE para Empresas de Software o Soporte Lógico	NO
		Exoneración para Empresas Periodísticas del Interior	NO
		Exoneración Tributaria de Bienes	NO
		Fallecimiento del Titular de un Vehículo para Discapacitado	NO
		Financiamiento de compras de bienes de origen italiano o sudamericano	NO
		Modificación de Vehículo de Lisiado	NO
Pago de Servicios Fúnebres	NO		



Dirección General de Secretaría	Cyro Ríos	Prórroga de Plazo Establecido para la Importación de Vehículo de Lisiado	NO
		Prórrogas de Admisiones Temporarias	NO
		Prórrogas de Salidas Temporarias.	NO
		Reforma de Estatutos de Casas Bancarias.	NO
		Renovación de Vehículo de Lisiado	NO
		Representantes de Firmas Extranjeras Declaración Jurada.	NO
		Salidas Temporarias	NO
		Tarifas de Taxis	NO
		UCA: Unidad Centralizada de Adquisiciones	NO
		Vehículos para Discapacitados	NO

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

## **xix. Participación en los Premios a la Calidad de Atención a la Ciudadanía**

Tabla 41. Participación en la 1ª edición del premio (2008-2009)

Nombre de Unidad que se presentó	Unidad Ejecutora de la cual depende	Nivel alcanzado según evaluación (1 a 5)
Servicio de Atención al Usuario del Sistema Financiero	Unidad Ejecutora 014 - Dirección General de Comercio - Área Defensa del Consumidor	Nivel 4
Servicio de Atención al Consumidor de Productos y Servicios	Unidad Ejecutora 014 - Dirección General de Comercio - Área Defensa del Consumidor	Nivel 4
Servicios de Garantía de Alquileres	Contaduría General de la Nación	Nivel 3
Centro de Información al usuario	Dirección General de Secretaría	Nivel 4
Seguimiento Personalizado Trámites de Discapacitados	Dirección General de Secretaría	Nivel 4

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



Tabla 42. Participación en la 2ª edición del Premio (2009-2010)

Nombre de Unidad que se presentó	Unidad Ejecutora de la cual depende	Nombre de contrapartes designadas en la postulación
Servicio de Atención al Consumidor de Productos y Servicios	Unidad Ejecutora 014 – Dirección General de Comercio – Área Defensa del Consumidor	Lucrecia Rumassa

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.

## x. Participación en el servicio 0800-OIDO

Tabla 43. Datos generales

Unidad Participante	Nombre contraparte/s designada/s para respuesta	Cantidad de llamadas recibidas	Cantidad de llamadas respondidas
<b>Dirección General de Secretaría</b> Centro de Atención al Usuario (CIU)	Stella Maris Lanzillotti	0	0
<b>Dirección General de Secretaría</b> Seguimiento personalizado de trámites de discapacitados (CID)	Stella Maris Lanzillotti	0	0
<b>Dirección General de Comercio</b> Servicio de Atención al Usuario del Sistema Financiero	Carmen Rovira y Carol Emery	1	1
Dirección General de Comercio Servicio de Atención al Consumidor de Productos y Servicios	Carmen Rovira y Carol Emery	2	2
<b>Dirección General de Comercio</b> Resto del Área Defensa del Consumidor Se trabaja en coordinación con el MEF	Carmen Rovira y Carol Emery		
Dirección General de Comercio Se trabaja en coordinación con el MEF	Carmen Rovira y Carol Emery		
<b>Dirección General de Comercio</b> Área de Zonas Francas Se trabaja en coordinación con el MEF	Carmen Rovira y Carol Emery		
<b>Dirección Nacional de Aduanas</b> Información y Relaciones Públicas Se comenzó a participar en octubre/2009, teniendo dos llamadas de las cuales una era denuncia y la otra queja por servicio prestado.	Sra. Enriqueta De Marco	2	2
<b>Contaduría General de la Nación</b> Servicio de Garantía de Alquileres	Gabriel Rosas	2	1

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.



Tabla 44. Datos por tipo de llamada

Unidad Participante	Cantidad de quejas	Cantidad de reclamos	Cantidad de sugerencias
Servicio de Atención al Usuario del Sistema Financiero	21		
Servicio de Atención al Consumidor de Productos y Servicios	21	01	10
Resto del Área Defensa del Consumidor			
Dirección General de Comercio			
Dirección Nacional de Aduanas – Información y Relaciones Públicas	10		10
Servicio de Garantía de Alquileres	1	1	0

Fuente: MEF. Elaborado por AGEV-OPP.





**PRESIDENCIA**  
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY



**PRESIDENCIA**  
Oficina de Planeamiento y Presupuesto



**MINISTERIO DE ECONOMÍA  
Y FINANZAS**