

X. COMPROMISOS DE GESTIÓN Y LINEAMIENTOS PRESUPUESTALES 2018 PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS

1. La mejora de gestión de las Empresas Públicas

En la Exposición de Motivos de la Ley de Presupuesto 2015 se estableció la necesidad de mejorar el resultado operativo de las empresas públicas de modo de contar con los recursos que permitan asegurar el espacio presupuestal y cumplir las metas fiscales establecidas para este período de gobierno. A su vez, se enfatizó en el propósito de intensificar la coordinación en materia de inversiones de modo coherente con el Plan Quinquenal de Infraestructura anunciado a comienzos del período de gobierno. Para alcanzar estos objetivos se actuó en dos sentidos: trasladar a tarifas la totalidad de los incrementos de costos de la producción de bienes y servicios de las empresas públicas y promover mejoras de eficiencia en la gestión a través del establecimiento de Compromisos de Gestión entre las empresas, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y el Ministerio de Economía y Finanzas.

El establecimiento de Compromisos de Gestión pretende traducir la misión y la planificación estratégica de las empresas públicas en un amplio abanico de metas respecto a un conjunto de indicadores representativos de la globalidad de la gestión. Estos indicadores se articulan de acuerdo a la perspectiva económico-financiera, del cliente/usuario, de los procesos internos y de la capacitación y el desarrollo, de modo de posibilitar un adecuado monitoreo que aliente la mejora permanente en el desempeño, en un ambiente de gestión por resultados y rendición de cuentas de la gestión de la administración pública. Por ello, el objetivo de los Compromisos de Gestión si bien incorpora la racionalización del gasto, excede largamente este propósito promoviendo el diseño de incentivos que promuevan la calidad y eficacia en la provisión de bienes y servicios públicos.

Esta estrategia continúa implementándose y está arrojando resultados auspiciosos, por lo que resulta necesario continuar con la práctica de promover mejoras en la eficiencia en la gestión y en la calidad en la producción de bienes y servicios por parte de las empresas públicas,

jerarquizando el instrumento de los Compromisos de Gestión a través del establecimiento de metas más exigentes e indicadores más sofisticados, no sólo en materia de gestión de las empresas, sino también en lo que refiere a calidad y cobertura de los bienes y servicios que ellas proveen. Paralelamente, para 2018 se establece que existirán reportes trimestrales con detalle explicativo del grado de cumplimiento de los Compromisos de Gestión así como de las metas de los esquemas de retribución variable SRV, de modo de continuar el proceso de transparentar los aspectos más relevantes de la gestión de las empresas. En ese sentido, se viene trabajando entre OPP, MEF y las empresas e instituciones financieras oficiales en el diseño de herramientas que permitan acceder, en tiempo real, a los principales indicadores de la gestión con el objetivo de realizar un monitoreo más exhaustivo y permanente de la performance de las mismas, complementado con la difusión pública de los resultados, de modo de alentar el control ciudadano de la gestión pública.

Los lineamientos generales para las iniciativas presupuestales para el ejercicio 2018 establece la reducción global de 2% en términos reales de las adquisiciones de bienes y servicios, con excepción de aquellas que dependen directamente del nivel de actividad y no sean controlables por la Empresa, a la vez de no incrementar los gastos en publicidad y propaganda (estos gastos ya fueron reducidos 50% en 2015 para las empresas en competencia, y limitados exclusivamente a comunicaciones de carácter institucional para las monopólicas), conjuntamente con un manejo estricto de donaciones y misiones oficiales, limitándolas al mínimo indispensable. En el mismo sentido, se mantendrán en el ejercicio 2018 los criterios de no llenar un tercio de las vacantes generadas en el año, de reducir al menos 10% las horas extras, y de no aceptar nuevos regímenes de Retiros Incentivados ni la extensión de la vigencia de los existentes, ni de aceptar nuevas reestructuras. Por su parte, además de los lineamientos generales para las iniciativas presupuestales 2018, se incorporarán Compromisos de Gestión específicos de modo de atacar los desempeños más deficitarios de cada empresa e institución financiera oficial.

En concordancia con los criterios señalados, las inversiones del ejercicio 2018 serán las acordadas oportunamente con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y el Ministerio de Economía y Finanzas, las que a su vez, sólo se podrán ejecutar si sus estudios de rentabilidad financiera y económica-social cuentan con dictamen favorable del Sistema Nacional de Inversión

Pública (SNIP) de la OPP, de acuerdo al Decreto N° 231/15, de 31 de agosto de 2015.

2. Cumplimiento de los compromisos de gestión

Los resultados en materia de Metas e Indicadores de los Compromisos de Gestión del ejercicio 2016 son los que se reportan a continuación³⁹:

Cumplimientos por dimensiones y por Empresa	UTE	ANTEL	OSE	ANP	ANC	BPS	ANV	INC
Indicador de resultados	sí	no	sí	sí	si	N/A	sí	N/A
Reducción de Costos Operativos	sí	sí	sí	sí	no	si	N/A	sí
Reducción de Horas Extras	sí	N/A	sí	sí	sí	sí	N/A	si
Reducción de Gastos en Publicidad	sí	sí	sí	sí	sí	N/A	N/A	si
Mantenimiento de la Plantilla	sí	sí	N/A	sí	no	sí	no	sí
Cumplimiento del Plan de Inversiones	si	sí	sí	si	sí	sí	N/A	sí

Instituciones financieras oficiales	BROU	BHU	BSE
Rentabilidad	sí	sí	si
Reducción de Costos Operativos	sí	N/A	no
Reducción de Horas Extras	sí	N/A	sí
Reducción de Gastos en Publicidad	sí	N/A	sí
Mantenimiento de la Plantilla	sí	N/A	sí
Cumplimiento del Plan de Inversiones	si	N/A	sí
Participación en el mercado	no	si	N/A
Morosidad	N/A	sí	N/A

Fuente: OPP (Empresas Públicas)

³⁹ Es de hacer notar que el presupuesto del BCU no fue aprobado antes del 31 de diciembre de 2016.

UTE	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Ejecución de inversiones	≤ USD 286:900.	USD 286:900	✓
2- Reducción de costos operativos	≥ 3%	-9,3%	✓
3- Rentabilidad (ROA) ^{1/}	≥ 2,8%	2,83%	✓
4- Rentabilidad (ROE) ^{1/}	≥ 3,5%	5,40%	✓
5- Contribución al resultado de las EE.PP. ^{1/}	≥ USD 468:000.	USD 508:500.	✓
6- Cobrabilidad	≥ 98,3%	98,6%	✓
7- Gastos en publicidad	≤ \$70:	\$59:	✓
8- Costo medio de generación (Mw/h) ^{2/}	≤ USD 49,31	USD 48,18	✓
9- Disponibilidad hidráulica	≥ 97%	95,6%	✗
10- Disponibilidad térmica	≥ 85%	89,7%	✓
11- Disponibilidad eólica	≥ 95%	96,1%	✓
12- Disponibilidad Líneas 150 KV	≥ 99,1%	99,6%	✓
13- Disponibilidad Líneas 500 KV	≥ 99,4%	99,4%	✓
14- Disponibilidad Trafos 150 KV	≥ 98,6%	99,0%	✓
15- Disponibilidad Trafos 500 KV	≥ 98,7%	99,6%	✓
16- Pérdida de distribución y comercial	≤ 15,5%	17,9%	✗
17- Tiempo de corte (horas)	≤ 14,7	16,2	✗
18- Frecuencia de corte (horas)	6,6	6,1	✓
19- Evolución plantilla de personal	6.848	6.397	✓
20- Reduccion horas extra en us físicas	≥ 25%	31%	✓

Nota: ^{1/} Estos indicadores están corregidos por subcosto energético.

Nota: ^{2/} Estructural. Estimado con hidraulicidad media.

OSE	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Margen operativo	≥ 20%	23,9%	✓
2- UH saneamiento / 100 m redes saneamiento	≥ 11,1	10,3	✗
3- Calidad de Agua - Fisicoquímicos	≥ 95,7%	95,7%	✓
4- Calidad de Agua - Bacteriológicos	≥ 94,7%	95,8%	✓
5- RANC: Agua Facturada/Agua Disponible	≥ 48,7%	46,9%	✗
6- T90. Reparación Pérdidas*	≤ 6	6	✓
7- Gastos de Publicidad	≤ \$13:	\$5,2:	✓
8- Horas Extras	≤ \$ 56,5:	\$ 56,1:	✓
9- Gastos Gestionables	≤ \$ 1.670:1	\$ 1.600:1	✓
10- Inversiones	≤ \$ 3.140:	\$ 2.506:1	✓

*Tiempo de reparación del 90% de las pérdidas (en días)

ANP	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Índice de Gestión	≤61%	60%	✓
2- Versión a RRRG	≥ \$ 293:143.	\$ 293:143.	✓
3- RRHH: Reducción Vacantes	≥ 25%	26%	✓
4- Mantenimiento Plantilla Personal	≤ 100%	94%	✓
5- Reducción Horas Extras	≤ 95%	93%	✓
6- Gastos en Bienes y Servicios s/Ingreso.	≤ 100%	94%	✓
7- Gastos en Publicidad y Propaganda	≤ 100%	94%	✓
8- Movimiento de Contenedores	≥ 5%	21,2%	✓
9- Movimiento de Pasajeros	≥5%	24,6%	✓
10- Infraestructura Marítima: Cota Dragado	11 metros	11,5 metros	✓
11- Plan quinquenal de inversiones	≤ 100%	80,6%	✓
12- Incorporación nuevo Software	Tres nuevos	100%	✓

Administración Nacional de Correos (ANC)	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Contribuc. MEF a financ. SPU* / Total Ingresos	≤ 35%	35%	✓
2- Gastos de publicidad y propaganda	≤ \$ 17:	\$ 16:	✓
3- Reducción Ejec. Bienes y Servicios	≤ 95%	109,7%	✗
4- Reducción Horas Extras	≥ 20% Ejec. 2014	30,4%	✓
5- Ingresos Propios no SPU / Ing. Propios **	≥ 16%	17,4%	✓
6- Satisfacción clientes corporativos	Índice ≥ 8	7,5	✗
7- Satisfacción Clientes Red Nacional Postal	Índice ≥ 8	8,7	✓
8- Cobertura Territorial: pobl. urbanas ≥ 500 hab	≥ 98%	99,3%	✓
9- Sist. de Contabilidad Analítica implementado	Dic. 2016	si	✓
10- Incorporación 300 lectores y captura firma PDA	Dic.2016	si	✓
11- Inversiones	≤ USD 1:2	USD 0,9:	✓

*Servicio Postal Universal (SPU)

**Ingresos no SPU / total ingresos de ANC

BPS	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Grado de cumplimiento de inversiones (ejecución de inv.)	≤ U\$S 21:170.	U\$S 20:200.	✓
2- Reducción de costos operativos / Ejecución 2014	≥ 7,85%	9,49%	✓
3- Evolución de la plantilla de personal	≤ 1	0,97	✓
4- Horas Extras (Tope)	25%	25%	✓
5- Variación de Puestos de Trabajo (≥ variac. tasa de empleo)	≤ -0,97%	-90%	✓
6- Tiempo de otorgamiento de jubilación*	≥ 80%	83,03%	✓
7- Tiempo de otorgamiento de pensión por sobrevivencia*	≥ 88%	86,06%	✗
8- Tiempo de otorgamiento de pensión/invalidéz*	≥ 55%	30,65%	✗
9- Tiempo de otorgamiento de pensión por vejez*	≥ 55%	130,65%	✓
10- Tiempo de readjudicación de viviendas**	≥ 80%	67,71%	✗

*% altas en menos de 90 días

*% altas en menos de 120 días

ANV	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Recaudación Bruta de Fideicomisos	≥ \$ 2.700:	\$2.424:	✗
2- Recaudación Bruta de Carteras MVOTMA	≥ \$ 701:	\$ 942:	✓
4- Eficiencia Financiera: Subsidio/Egresos	≥ 61,9%	52,5%	✓
5- Plantilla de funcionarios	≤ 507	513	✗
6- Relación Egresos/Ingresos	≤ 3	1,97	✓
7- Morosidad de carteras de fideicomisos	≤ 15,7%	15,2%	✓
8- Morosidad de carteras MVOTMA	≤ 16,1%	14,1%	✓
9- Gestión Morosidad de Carteras (MVOTMA + Fideicomisos)*	≥ 90%	97,7%	✓
10- Gestión de procesos Cooperat y x Licitación MVOTMA**	100%	100%	✓
11- Aplicación Ley N° 18.795 (proyectos ingresados activos)	435	515	✓
12- Acuerdos Pago y Colocación Vdas por Créditos Recuperados	445	567	✓
13- Regularización notarial Inmuebles CH	800	405	✗
14- Mejora del Control Interno Estados Contables	TC c/salvedades	100%	✓
15- Desarrollo Software Cooperativas	100%	100%	✓

*% de garantías con 6 cuotas impagas o más, en gestión de recuperero

** % solicitud de estudio informadas en plazo

Instituto Nacional de Colonización (INC)	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Cumplimiento de inversiones.	≤ 100%	62%	✓
2- Reducción de Costos operativos s/ 2014.	≤ 8%	-12,5%	✓
3- Reducción de Costos operativos s/2014 exc. Pub. Y Prop.	≤ 8%	-14,4%	✓
4- Reducción Costos de Publicidad y Propaganda s/2014	≤ 50%	-40,6%	✗
5- Evolución plantilla personal	259	204	✓
6- Horas Extras (% sobre presupuestadas)	1:246.	718.	✓
7- Ejecución compra campo c/rec. presupuestales.	≥ 97%	87,2%	✗
8- Ejecución compra campo c/rec.leyes específicas.	≥ 97%	97%	✓
9- Gestión de Colonos: Deudas Gest/Deudas a Gestionar	≥ 97%	174%	✓
10- Morosidad Deudores	≥ 93%	95,9%	✓
11- Tiempo prom. colonia c/ inmueble*	≥ 90%	95,6%	✓
12- Adjudicación de Fracciones	≥ 100%	108%	✓
13- Tiempo de adjudicación de fracciones**	≤ 180	180	✓
14- Implantación régimen de evaluación y desempeño	100%	71%	✗
15- Horas de capacitación promedio por funcionario	≥ 8	22,5	✓

*% con plazo menor a 16 meses

**% con plazo menor a 180 días

BHU	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Participación mercado préstamos inmobiliarios	50% ≤ x ≤ 65%	52,3%	✓
2- Ingreso bruto de depósitos	≥ UI 320:	UI 378:255.	✓
3- Colocación de créditos	> UI 1.250:	921.238	✗
4- Nivel de morosidad: cartera total	≤ 2,5%	2,34%	✓
5- Nivel de morosidad: cartera nueva	≤ 1%	0,96%	✓
6- Rentabilidad/Patrimonio inicial	> 3%	5,78%	✓
7- Reporte mínimo de cartera - Central de riesgos	> 98%	100%	✓
8- Regularizar 10 conjuntos habitacionales a PH	10	8	✗
9- Satisfacción clientes en atención personalizada en crédito	> 80%	85%	✓
10- Implementación 3 versiones SIGB.	100%	100%	✓

BROU	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Ejecución de inversiones	U\$S 73:900.	U\$S 47:500.	✓
2- Gestión costos operativos			✓
2-1 Costos direct.relacionados c/nivel actividad	aumento ≤ \$ 135:100	reducc. \$ 133:880	✓
2-2. Resto de Costos Operativos excl. Publicidad	≤ 8%	8%	✓
2-3. Gasto de Publicidad y Propaganda	reducc. ≥ 8%	8,0%	✓
3- Reducción de vacantes	≤ 25%	25%	✓
4- Evolución de plantilla de personal	4.127	3.878	✓
5- Reducción de horas extras	≥ 14%	-32,6%	✓
6- Perspectiva financiera			✓
6-1. Rentabilidad/Patrimonio promedio	≥ 3,6%	5,71%	✓
6-2. Res. Pat. Neta BROU/ Res. Pat. Mínima BCU	≥ 1,3%	1,42%	✓
7- Perspectiva comercial			✓
7-1. Incremento colocaciones SNFP	≥ 4,6%	3,9%	✗
8- Perspectiva procesos			✓
8-1. Tiempo Medio Crédito Calificado	≤ 120 días	no se cumple	✗
9- Perspectiva de aprendizaje y desarrollo			✓
9-1. Horas de capacitación CORE y CRM	96.000	19.700	✗
9-2. Horas de capacitación sin CORE y CRM	32.000	46.700	✓

BSE	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Ejecución de inversiones	\$ 524:900.	\$ 384:600.	✓
2- Ejecución Bienes y Servicios ≤ Pto 2016.	≤100%	81%	✓
3- Reducción Vacantes/No Ocupación en el 2017	≥ 25%	25%	✓
4- Horas Extras Ejecutadas/HE Presupuestadas	≤ 100%	78%	✓
5- Evolución plantilla personal	≤ 100%	96%	✓
6- Reducción gastos publicidad y propaganda (sobre Ejec. 2014)	≤6	-9%	✓
7- ROE Depurado	≥ 10%	11,83%	✓
8- Gastos Operativos y de Administración/Ventas (premios)	≤ 19,04%	19,42%	✗
9- Evolución de ventas	≥ 7,6%	3,20%	✗
10- Tiempo ponderado de resolución de Siniestros (días)	≤18	16,5	✓
11- Rentabilidad real media del portafolio de inv. en activos fin.	≥ 3%	3,02%	✓
12- Adhesiones al sistema de débito automático	≥ 48.000	64.894	✓
13- Implantación del sistema de evaluación por competencias	cumplimiento de hitos prop.		✓

Fuente: OPP (Empresas Públicas)