

## **VIII. Compromisos de Gestión y lineamientos presupuestales 2018 para las empresas públicas**

El Poder Ejecutivo, a través de la OPP y el MEF, continuó promoviendo la mejora en el desempeño de las Empresas Públicas y de las Instituciones Financieras oficiales a través de la definición anual de los presupuestos y los programas financieros de estas. De ese modo, se profundizó la estrategia de alcanzar mayores niveles de eficiencia que permitieran mejorar la calidad y cobertura de los bienes y servicios producidos, los resultados operativos y la articulación de las inversiones con lo establecido en el Plan Quinquenal de Infraestructura 2015-2019. Para materializar estos propósitos, en este período de gobierno se implementaron Compromisos de Gestión entre las empresas, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y el Ministerio de Economía y Finanzas, donde se determinaron indicadores y metas de cumplimiento.

El establecimiento de Compromisos de Gestión procura expresar la planificación estratégica de las Empresas Públicas en un conjunto de metas respecto a los indicadores más representativos de la globalidad del desempeño. Por otra parte, la definición de estas metas se realiza paralelamente a un proceso de monitoreo que alienta 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 estas razones, el establecimiento de los Compromisos de Gestión excede largamente el objetivo de la racionalización del gasto, promoviendo el diseño de incentivos que promuevan la calidad y eficacia en la provisión de bienes y servicios públicos.

Debe destacarse que el diseño e implementación de los instrumentos de monitoreo del desempeño de las Empresas Públicas e Instituciones Financieras oficiales como los reseñados, forma parte de una estrategia destinada a obtener resultados relevantes en respecto de la mejora de la calidad del gasto público en un entorno de transparencia, la consolidación de los avances en cobertura, así como el establecimiento de precios competitivos para los bienes y servicios provistos por el sector público, de modo que ello redunde en elevar la competitividad de la economía y la calidad de vida de los ciudadanos.

La estrategia implementada a comienzos de este período se consolidó como práctica de evaluación permanente y rendición de cuentas sobre el desempeño, lo cual se refleja también en la mayor complejidad y el aumento de los niveles de exigencia que contienen los Compromisos de Gestión año tras año. En ese sentido, se encuentra en proceso de implementación un programa para acceder en tiempo real a los principales indicadores de la gestión, de modo de realizar un monitoreo más exhaustivo y permanente de la performance de las Empresas Públicas, tanto respecto a los Compromisos de Gestión, como del Sistema de Remuneración Variable (SRV). Ello

redundará además en la mejora de la calidad de los datos en la difusión pública respecto de los resultados, contribuyendo al control ciudadano de la gestión de los organismos involucrados.

Los lineamientos generales para las incitativas presupuestales para el ejercicio 2018 establecen 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, mantenimiento en el ejercicio 2018 del criterio de no llenado de un tercio de las vacantes generadas en el año, reducción de al menos un 10% de las horas extras y la no aceptación de nuevos regímenes de retiros incentivados o extensión de la vigencia de los existentes, ni de nuevas reestructuras.

Por otra parte, las metas acerca de los niveles de inversión para el ejercicio 2018 estarán en consonancia con las acordadas oportunamente con la OPP y el MEF, 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.

Los resultados en materia de metas e indicadores de los Compromisos de Gestión del ejercicio 2018 se reportan a continuación:

ANC	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Relación Grupos 1 y 2 - Tributos /Ingresos Operativos Propios.	≤54%	58%	✘
2- Gastos de Publicidad y Propaganda (Exc. Canje)	≤ \$ 5.650.000	\$ 453.604	✓
3- Ocupación de vacantes generadas en el año	≤ 67%	65,6%	✓
4- Reducción Ejec. Bienes y Servicios respecto a 2017	≤ 98%	87,2%	✓
5- Reducción Horas Extras respecto a 2017	≤ 90%	87,2%	✓
6- Ingresos Propios no SPU / Ing. Propios **	≥ 16%	21,4%	✓
7- Satisfacción clientes corporativos	Índice ≥ 7,5	7,9	✓
8- Satisfacción Clientes Red Nacional Postal	Índice ≥ 8	9,1	✓
9- Cobertura Territorial: pobl. urbanas ≥ 500 hab	≥ 98	99,3%	✓
10- Plan de Desarrollo 2018 - 2022	Elaborado al 31.Dic.2018	Elaborado 8.03.2019	✘
11- Modernización del operador designado: sistema contabilidad analítica	Apertura de ingresos Contado - credito. Apertura de Gastos. Cálculo SPU	100%	✓
12-Ejecución de Inversiones	entre 85% y 100%	58,5%	✘

\* Servicio Postal Universal (SPU)

\*\*Ingresos no SPU / total ingresos de ANC

Exposición de motivos – Proyecto de Ley de Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal año 2018

ANCAP	Meta	Valor	Cumplimiento
1- EBITDA ANCAP Individual.	≥ USD 155:8 millones	USD 216:5	✓
2- Ahorro Gastos Gestionables.	Ejec. 2018 ≤ 87% Ej. 2014	69,2%	✓
3- Margen Neto de Refinación.	≥ USD 3,80/BBL	USD 4,63/BBL	✓
4- Ahorro Gastos Horas Extra.	Ejec. 2018 ≤ 90% Pto 2017	107,6%	✗
5- Fondo de Biocombustibles.	FB ≤ U\$S 171:0 millones	U\$S 170:1	✓
6- EBITDA Portland.	EBITDA 18 ≥ EBITDA 17 x 1,2	No cumple	✗
7- EBITDA Cementos del Plata.	EBITDA 18 ≥ EBITDA 17 x 1,2	No cumple	✗
8- Gestión de Stocks Ptos Energéticos.	527.433m3	458.448m3	✓
9- Severidad de Accidentes.	360 días sin accidentes	No cumple	✗
10- Plan Mejora de Eficiencia Negocio GLP.	Presentación Plan	Presentación Plan	Parcial
11- Optimización Cadena de Distribución de Combustibles.	Presentación Plan	Presentación Plan	✓
12- Implementación Cobertura Precio de Crudo.	Al 31.03.2018	NO	✗
	Hito 1: Reducción 3% costos energéticos.	Hito 1: +37,3%	
	Hito 2: Aumento 5% toneladas vendidas.	Hito 2: -20,4%	
13- Implementación Plan Estratégico Portland.	Hito 3: Reducción 10% costo de contrataciones.	Hito 3: 5,0%	✗
	Hito 4: Reducción 5% costos logísticos negocio cemento.	Hito 4: +56,2%	

Nota: En el caso de ANCAP se excluyen algunos indicadores que por tratarse de negocios en competencia tienen carácter confidencial

ANP	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Índice de Gestión (Res. Neto antes de IRAE/ Activo prom.)	≥ 5,2%	6,1%	✓
2. Superávit Global + Transf. E Impuestos Netos (Caja).	≥ miles u\$s 62:000,0	miles u\$s 46:440,3	✗
3- Ocupación de Vacantes generadas en el año	≤ 66,7%	0%	✓
4- Horas Extras	Ejec. 2018 ≤ 90% Pto 2017	111%	✗
5- Gastos en Bienes y Servicios	Ejec. 2018 ≤ 98 % Pto. 2017	28,4%	✗
6- Gastos en Publicidad y Propaganda	Ejec. 2018 ≤ 100% Pto. 2018	89%	✓
7- Tiempo de Espera de Buques.	Al menos 88% ≤ 3 horas 30	88%	✗
8- Movimiento de Contenedores (Medido en TEUS)	≥ 850.000	804.864	✓
9- Encuesta Satisfacción de Pasajeros.	Imp. encuesta Mvdeo y Colonia	100%	✓
10- Infraestructura Marítima: Cota Dragado	11 metros	11,5 metros	✓
11- Ejecución de Inversiones (Exc. Proyecto 9)	Entre 85% y 100%	105%	✗
12- Implementación de nuevo SOFTWARE (Inc. Tres desarrollos)	Por lo menos 2 desarrollos ≥ 66%	100%	✓
13- Hito Plan Director.	DCo. Final Plan Director Sist. Nacional de Puertos 2016 - 2035 c/ Plan de Infraestructura.	100%	✓

ANTEL	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Contribución al programa financiero	≥ \$ 13.200:	\$ 13.442:	✓
2- Rentabilidad sobre Activos (ROA)	≥ 4,5%	10,3%	✓
3- Cumplimiento de inversiones (caja)	≤ USD 125:	USD 143,2:	✗
4- Variación de Costos Operativos respecto a 2017	-2%	3,5%	✗
5- Reducción de Horas Extras respecto a Pres. 2017	≥ 10%	32%	✓
6- Reducción de la plantilla de Personal	≤ 133	558	✓
7- Ocupación de Vacantes generadas en el año	≤ 66,7%	0	✓
8- Conectividad internet cada 100 hogares	≥ 79,5%	79,9%	✓
9- Porcentaje de Servicios de Datos por FO	≥ 69%	72,4%	✓
10- Tasas de reclamos promedio anual	≤ 2,7%	2,19%	✓

ANV	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Recaudación Bruta de Fideicomisos	≥ \$ 2.469	\$ 2.920	✓
2- Recaudación Bruta de Carteras MVOTMA	≥ \$ 1.100	\$ 1.456	✓
3- Relación Egresos/Ingresos	≤ 2,8	2,1	✓
4- Morosidad de carteras de fideicomisos	≤ 16,5 %	15,20%	✓
5- Morosidad de carteras MVOTMA	≤ 15,6 %	13,10%	✓
6- Gestión de Proyectos de Cooperativas de Vivienda del MVOTMA*	100%	96,7%	✗
7- Gestión de procesos por Licitación MVOTMA*	100%	100%	✓
8- Refacción de viviendas a comercializar (Fideicomisos)**	100%	100%	✓
9- Aplicación Ley N° 18.795 (proyectos ingresados activos)***	80%	99%	✓
10- Gestión de carteras con morosidad extrema	90%	91%	✓
11- Regularización notarial Inmuebles CH	8 conjuntos	12 conjuntos	✓
12- Gestión de custodia de inmuebles libres en cartera FIDES.	100% sin intrusión o denuncia policial	97%	✗
13- Evaluación de Funcionarios	100% de eval. entregadas en plazo	100%	✓

\* 100% de solicitudes informadas en plazo

\*\* 100% de las intervenciones solicitadas en plazo

\*\*\* Porcentaje de proyectos ingresados estudiados en plazo ≤ 15 días

Exposición de motivos – Proyecto de Ley de Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal año 2018

BCU	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Cumplimiento Plan -Adecuación a las Normas Internacionales de Información Financiera	100%	100%	✓
2- Cumplimiento Hoja de Ruta del PLAE para Desarrollos Metodológicos	100%	100%	✓
3- Cumplimiento Plan -Proyecto Sistema de Gestión de Calidad	100%	100%	✓
4- Cumplimiento Plan para continuidad operativa	100%	100%	✓
5- Cumplimiento Plan 2018 Programa BCU Educa -Desarrollo de capacidades de los actores externos públicos y privados	100%	100%	✓

BHU	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Colocación de créditos	≥ UI 900:	UI 838:	✗
2- Participación en el Mercado de Préstamos Hipotecarios	50%≤X≤65%	38,91%	✗
3- Ingreso bruto de depósitos	≥ UI 320:	UI 314,70:	✗
4- Satisfacción de clientes con atención personalizada en crédito	> 80%	90%	✓
5- Nivel de morosidad: cartera total	≤ 3%	1,4%	✓
6- % Avance cumplimiento trabajos previstos en cuadro "temáticas centrales para la mejora de datos"	80%	83,0%	✓
7- % de Avance en las acciones necesarias para obtener certific SGC implantado	100%	100,0%	✓
8- ROE (Rentabilidad/Patrimonio inicial)	> 3%	9,61%	✓
9- Ejecución de inversiones	≥ 85%	18%	✗
10- Vacantes cubiertas en 2017	≤ 66,6%	65%	✓
11- Costos operativos respecto a 2014 (Ejec. 2018/Ejec. 2014)	≤ 87%	80,00%	✓

BPS	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Grado de cumplimiento de inversiones (ejecución de inv.)	≤ \$ 532.398.110	\$ 526.846.669	✓
2- Variación de costos operativos respecto a 2014	-13,0%	-20,92%	✓
3- Ocupación de vacantes generadas en el año	≤ 67%	67%	✓
4- Horas Extras (Tope)	≤ \$ 3.607.980	\$ 1.992.332	✓
5- Tiempo de otorgamiento de jubilación*	≥ 80%	85,39%	✓
6- Tiempo de otorgamiento de pensión por sobrevivencia*	≥ 88%	90,71%	✓
7- Tiempo de otorgamiento de pensión/invalidez*	≥ 55%	45,83%	✗
8- Tiempo de otorgamiento de pensión por vejez*	≥ 60%	83,09%	✓
9- Tiempo de readjudicación de viviendas en Montevideo**	≤ 110 días	98 días	✓
10- Tiempo de readjudicación de viviendas en Interior***	≤ 135 días	105 días	✓
11- Juntas médicas realizadas con respecto al año anterior	≥ 5%	45,92%	✓
12- Variación de los puestos de trabajo	≥ -1,10%	0,06%	✓
13- Empresas fiscalizadas con irregularidades respecto al total de empresas fiscalizadas	≥ 60%	63,23%	✓
14- Promedio Anual de Nóminas Pagas (dentro del mes de vencimiento)	≥ 90%	90,76%	✓
15- Gestión de cartera de morosos. Peso relativo de montos adeudados respecto a recaudados	≤ 4%	2,72%	✓
16- Presentar Estados Contables con Informe de Auditoría Externa	Estados contables 2018 con dictamen de Auditor Externo	100,00%	✓

\* % altas en menos de 90 días

\*\* % altas en menos de 120 días

\*\*\* % altas en menos de 135 días

BROU	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Ejecución de inversiones	85%≤X≤100%	91%	✓
2-1 Costos direct.relacionados c/nivel actividad (Ej. 2018/Ej. 2014)	reducc. ≥ 6%	22%	✓
2-2. Resto de Costos Operativos excl. Publicidad (Ej 2018/Ej. 2017)	reducc. ≥ 11%	16%	✓
2-3. Gasto de Publicidad y Propaganda (Ej. 2018/ Ej. 2017)	reducc. ≥ 10%	20,1%	✓
3- Ocupación de vacantes generadas en el año	≤ 67%	67%	✓
4- Reducción de horas extras (Ej 2018/Ej. 2017)	≥ 10%	18,0%	✓
5- Perspectiva financiera			
5-1. Rentabilidad/Patrimonio promedio	≥ 7%	25,80%	✓
5-2. Res. Pat. Neta BROU/ Res. Pat. Mínima BCU	≥ 1%	1,61%	✓
6- Perspectiva comercial			
6.1 Incremento de clientes SNF micro y Pyme	≥ 5000	8.064	✓
6.2 Crecimiento Red de dependencia y canales digitales	≥ 300.000	318.350	✓
6.3 Índice de Morosidad	≤ 6,5%	5,8%	✓
7- Perspectiva procesos			
7-1. Dependencias implantadas (NMA) en capitales departamentales	11 dependencias	19	✓
7-2. Tiempo promedio de espera en sucursales con NMA	Caja: 17 min, Comercial: 27 min, Servicio: 17 min	19,25 y 26	✗
8- Perspectiva de aprendizaje y desarrollo			
8-1. Horas de capacitación CORE y CRM	≥ 48.000	52.939	✓
8-2. Horas de capacitación sin CORE y CRM	≥ 30.000	58.624	✓

Exposición de motivos – Proyecto de Ley de Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal año 2018

BSE	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Ejecución de inversiones	85%≤X≤100%	76%	✗
2- Ejecución Bienes y Servicios vs Presupuesto respecto a 2014	Ejec. 2018 ≤89,9%	81%	✓
3- Reducción Horas Extras respecto a 2017	Ejec. 2018 ≤ 90%	82%	✓
4- ROE Depurado	≥ 1%	5,74%	✓
5- Evolución de ventas respecto a 2017	≥ 14%	10,40%	✗
6- Tiempo ponderado de resolución de Siniestros (días)	≤38	26,3	✓
7- Rentabilidad real media del portafolio de inv. en activos fin.	≥ 3%	2,63%	✗
8- Adhesiones al sistema de débito automático	≥100.000	104.843	✓
9. Puesta en Funcionamiento Nuevo Sanatorio.	Cumplimiento de Hitos	89,6%	✗
10- Ocupación de vacantes generadas en el año	≤ 66,67%	2,51%	✓
11- Análisis de Costos Vida Previsional.	Cumplimiento de Hitos	100%	✓
12- Análisis Sensibilidad s/ Tablas de Mortalidad.	Cumplimiento de Hitos	100%	✓

Casinos	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Rec. del juego 2018/ Rec. del juego 2016	0,14%	-5,78%	✗
2- Recaudación por clase de juego(2018/2016)			
2-1 De paño	-10,6%	-9,8%	✓
2-2 Slots	0,6%	-5,6%	✗
3- Recaudación por clase de juego / Recaudación total			
3-1 De paño	97,0%	97%	✓
3-2 Slots	3,0%	3,5%	✓
4- Resultado de juego por sistema/ Resultado Total			
4-1 Mixto	70,0%	70,9%	✓
4-2 Tradicional	30,0%	29,1%	✓
5- Presupuesto operativo / Ingresos del giro	72%	72,4%	✗
6- Transferencias a RRGG / Resultado presupuestal	93%	93,6%	✓
7- Transferencias a RRGG / Ingresos de juego	15%	17,1%	✓
8- Transferencias/Ingresos del juego*			
8-1 Por distribución de utilidades	1,3%	1,2%	✗
8-2 Apoyo actividad hípica	5,7%	5,3%	✗
9- Slots operativos/Slots totales	94%	93,0%	✗
10- Slots on line/Total de slots sistema tradicional	95%	100,0%	✓
11- Mejoras edilicias/Ingresos del juego	1,3%	0,3%	✗
12- Slots operativos comprados despues del 31/12/2019	100%	95,6%	✗
13- Cantidad de slots /Cantidad de funcionarios	6 Slots	7 Slots	✓
14- Resultado por clase de juego/ Cantidad de funcionarios por clase			
14-1 Por cada funcionario de Slots	\$ 6,2:/func. Slots	\$ 7,9:/func. Slots	✓
14-2 Por cada funcionario especializado	\$1,0:/func esp	\$1,8:/func esp	✓
15- Ingresos del giro/Cantidad de funcionarios	\$ 4:984/funcionario	\$ 6:345/funcionario	✓
16- Horas de capacitación interna/Total de funcionarios	1 hora	1,05 hs.	✓
17- Participación en Cursos/ Cantidad de Funcionarios	50% de los fun. un curso	100% de los fun. con 1,24	✓

\* Excluye transferencia a RRGG

INC	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Cumplimiento de inversiones.	≤ 100%	100%	✓
2- Variación de costos operativos respecto a 2014.	-13%	-16,0%	✓
3- Ejecución Gasto de Publicidad y Propaganda s/Pto 2018	Ejecución ≤ 100%	83,0%	✓
4- Ocupación de vacantes generadas	≤ 67%	42%	✓
5- Reducción Horas Extras (Ejec 2018/Ejec. 2014 a igual nivel de precios)	-20%	-37,0%	✓
6- Ejecución compra campo c/rec. presupuestales.	≥ 97%	107,0%	✓
7- Cobranza de Deudores: Cobro Deudores 2018/Cargo Renta 2015	Cobro ≥ 93%	97%	✓
8- Tiempo conformación de colonias	90% c/plazo 405 días	102,5%	✓
9- Adjudicación de Fracciones libres	≥ 100%	123%	✓
10- Tiempo de adjudicación de fracciones**	95%	81%	✗
11- Cumplimiento proceso evaluación y desempeño	100%	50%	✗
12- Horas de capacitación promedio por funcionario	12 hs	20 hs	✓

\* % con plazo menor a 16 meses

\*\* % con plazo menor a 150 días

Exposición de motivos – Proyecto de Ley de Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestal año 2018

OSE	Meta	Valor	Cumplimiento
1- ROE	entre 3,3% y 3,6%	3,1%	✘
2- Índice de Recaudación (Ing. Recaudados/ Facturados)	96%	97,3%	✓
3- UH saneamiento / 100 m redes saneamiento	≥ 11,4	9,4	✘
4- Calidad de Agua - Físicoquímicos	≥95,8%	96,6%	✓
5- Calidad de Agua - Bacteriológicos	≥95,9%	97,0%	✓
6- Porcentaje de aprobación de imagen	72,0%	70,0%	✘
7- RANC: Agua Facturada/Agua Disponible	País= 48%; Interior= 51,6% Montevideo = 44,5%	País= 46,6%; Interior= 50,2% Montevideo = 42,9%	✘
8- T90. Reparación Pérdidas*	≤ 7	6	✓
9- T90 Reclamos Operativos sin Agua **	≤48	45	✓
10- Cobertura de Agua (% Población)	Urbana = 99,0% Total= 95,7%	Urbana = 98,8% Total= 94,8%	✘
11- Cobertura Saneamiento (% Población Urbana)	53%	49,6%	✘
12- Horas Extras (Pres. 2018)	Ejec. 2018 ≤100% Pres. 2018	85,2%	✓
13- Variación Gastos Gestionables respecto a 2014	-7%	-2,5%	✘
14- Porcentaje de ejecución de Inversiones	entre 85% y 100%	73,8%	✘

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

\*\* Tiempo sin agua del 90% de los reclamos (en horas)

UTE	Meta	Valor	Cumplimiento
1- Ejecución de inversiones	≤100%	100,0%	✓
2- Variación de costos operativos respecto a 2014	-10%	-11,8%	✓
3- Rentabilidad (ROE) <sup>1/</sup>	≥5,24%	9,21%	✓
4- Contribución al resultado de las EE.PP. <sup>1/</sup>	≥USD736:5	USD 748:5	✓
5- Cobrabilidad	≥98,4%	99,0%	✓
6- Costo medio de generación (Mw/h) <sup>2/</sup>	≤USD 44,59	USD 41,34	✓
7- Disponibilidad hidráulica	≥96,50%	96,9%	✓
8- Disponibilidad térmica	≥89,90%	91,1%	✓
9- Disponibilidad eólica	≥95%	96,7%	✓
10- Disponibilidad Líneas 150 KV	≥99,45%	99,5%	✓
11- Disponibilidad Líneas 500 KV	≥99,6%	99,5%	✘
12- Disponibilidad Trafos 150 KV	≥98,51%	98,8%	✓
13- Disponibilidad Trafos 500 KV	≥99,24%	99,3%	✓
14- Pérdida de distribución y comercial	≤18,3%	17,7%	✓
15- Tiempo de corte (horas)	≤11	9,9	✓
16- Frecuencia de corte (horas)	≤5,6	5,2	✓
17- Evolución plantilla de personal	6.650	6.610	✓
18- Reducción horas extra miles de \$	≤293.808	292.885	✓
19- Plan de Evaluación de Competencias	≥90%	93,0%	✓
20- Precio de la Energía CTM	1	Opera cláusula de salvaguarda.	✓

Nota: <sup>1/</sup> Estos indicadores están corregidos por subcosto energético.

<sup>2/</sup> Estructural. Estimado con hidraulicidad media.

<sup>3/</sup> No se ha llegado a un consenso entre MEF, OPP y UTE para la definición de este precio