

ANALISIS INSTITUCIONAL

UR-L1094

MAYO 2014

CONTENIDO

- 1. CONTEXTO DEL PAÍS Y DEL SECTOR**
- 2. CONTEXTO POLÍTICO**
- 3. MARCO INSTITUCIONAL DEL PROYECTO**
 - 3.1 PROYECTO
 - 3.2 ORGANISMO EJECUTOR: OBRAS SANITARIAS DEL ESTADO (O.S.E)
 - 3.3. GERENCIA DE PROGRAMAS CON FINANCIAMIENTO EXTERNO (GPFE) DE O.S. E.
 - 3.4 CONTROL DE GESTIÓN DEL ORGANISMO EJECUTOR
 - 3.5 ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE O.S.E.
- 4. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**
- 5. PROCESO DE EVALUACIÓN**
- 6. RESULTADOS SECI Y RECOMENDACIONES**

1. CONTEXTO DEL PAIS Y DEL SECTOR

Contexto del País. La República Oriental del Uruguay se sitúa en América del Sur, tiene una superficie de 176,215 kilómetros cuadrados, y una población de aproximadamente 3.3 millones de habitantes. Es un Estado unitario, democrático, republicano, de carácter presidencialista. El gobierno se divide en tres poderes independientes. El ejecutivo es ejercido por el Presidente de la República conjuntamente con el Consejo de Ministros. El presidente es simultáneamente Jefe de Estado y de Gobierno, y es electo junto con el Vicepresidente mediante elección popular directa; éstos designan a su vez al Consejo de Ministros. El presidente tiene un mandato de cinco años sin reelección inmediata hasta después de igual período desde el cese de su cargo. Se eligen en una misma candidatura presentada por el respectivo partido, y en el caso que ninguna obtenga la mayoría absoluta de los votos, se procede a una segunda vuelta entre las dos primeras mayorías. En dicha votación resulta ganadora la candidatura que obtenga la mayoría simple de los votos.

El poder legislativo reside en la Asamblea General, integrada por una Cámara de Senadores (31 miembros) y una Cámara de Representantes (99 miembros). Las elecciones para el parlamento se celebran en listas cerradas, simultáneamente con la elección presidencial. Los diputados se eligen por departamento, mientras que los senadores se eligen a escala nacional, ambos para mandatos de cinco años.

El poder judicial es encabezado por la Suprema Corte de Justicia (SCJ), cuyos miembros son nombrados por la Asamblea General mediante una mayoría de dos tercios. Sus mandatos duran 10 años. La SCJ es la última instancia de apelación, y es también quien juzga la constitucionalidad de las leyes. El poder judicial está compuesto asimismo por Tribunales de Apelaciones, Juzgados Letrados y Juzgados de Paz.

Los gobiernos locales de los 19 departamentos de Uruguay son encabezados por un Intendente elegido por voto popular, duran cinco años en el ejercicio de sus funciones, y pueden ser reelectos por una sola vez. La Junta Departamental es el órgano legislativo y se integra por un cuerpo de 31 ediles. Los municipios están en un nivel de descentralización de los gobiernos departamentales, son integrados por cinco concejales, donde el más votado del lema dentro del municipio es designado alcalde, y preside el gobierno municipal.

La Sección XI de la Constitución de la República Oriental del Uruguay establece las normas por las que se rigen los entes autónomos y los servicios descentralizados (entre ellos O.S.E.). Los miembros de los Directorios y los Directores Generales de los entes autónomos y servicios descentralizados que no son de carácter electivo, son designados por el Presidente de la República en acuerdo con el Consejo de Ministros, previa venia de la Cámara de Senadores, otorgada por el voto de tres quintos de los componentes elegidos conforme a la Constitución. Si la venia no fuese otorgada dentro del término de sesenta días de recibida su solicitud, el Poder Ejecutivo puede formular una propuesta nueva, o reiterar su propuesta anterior, y en este último caso deberá obtener el voto conforme de la mayoría absoluta de integrantes del Senado.

Contexto del Sector. En el Presupuesto Nacional de 2010 a 2014, el gobierno uruguayo identificó como clave para consolidar el desarrollo económico del país "el fortalecimiento de la competitividad mediante una mayor cobertura, mejor calidad de la infraestructura y un entorno empresarial más propicio" y "la protección del medio ambiente mediante la mitigación y adaptación a los efectos del cambio climático". O.S.E., empresa estatal con autosuficiencia financiera, puede ayudar directamente a promover estos objetivos de desarrollo mediante la mejora de su sustentabilidad ambiental, económica y social.

Uruguay inició, a comienzo de la década de 2000, una serie de reformas institucionales destinadas a dividir las funciones de formulación normativa, reglamentaria y operativa en el sector del agua y saneamiento. Estas reformas se fundan en una reforma constitucional que declaró el derecho al agua como un derecho humano, y convirtió el suministro de agua potable y saneamiento en derecho exclusivo de los servicios de instituciones públicas. Actualmente el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) es el encargado de la formulación de políticas. Este ministerio a través de la Dirección Nacional de Aguas (DINAGUA) del MVOTMA es responsable de la formulación de políticas que se refieren al agua, saneamiento y la gestión de los recursos hídricos; por su parte, la Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA) del MVOTMA es responsable de supervisar la calidad del agua en los cursos de agua y controlar la descarga de aguas residuales. La Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua (URSEA) es una unidad ejecutora autónoma y descentralizada con independencia técnica, que regula el suministro de energía, combustibles y el suministro de agua y saneamiento (Ver apartado A.3 del [Análisis Financiero](#)) del presente programa donde se describe en detalle la URSEA). Entre sus funciones se encuentra la regulación de las tarifas y la calidad del agua.

O.S.E. es la entidad operadora, responsable del suministro de agua potable y servicios de alcantarillado en todo el país, con la excepción de Montevideo. Los departamentos son los encargados de la prestación de servicios de pluviales.

Política de aguas y cometidos del MVOTMA. La modificación del Art. N° 47 de la Constitución de la República en el año 2004 dio lugar a una nueva definición de la Política Nacional de Aguas, definiendo sus fundamentos principales y declarando que “el agua es un recurso natural esencial para la vida” y que “el acceso al agua potable y el acceso al saneamiento constituyen derechos humanos fundamentales”.

Como primer paso, por medio de la Ley N° 17.930 del Presupuesto Nacional para el período 2005 – 2009, promulgada el 19 de diciembre de 2005, se dispuso que el Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente -MVOTMA- debía proponer al Poder Ejecutivo “la formulación de las políticas nacionales de agua y saneamiento” (Art. 327°) y se creó a esos efectos, en la organización de dicho Ministerio, la Dirección de Aguas y Saneamiento -DINASA-, actualmente Dirección Nacional de Aguas -DINAGUA- (Art. N° 328) posteriormente derogado, en la redacción dada por el Art. N° 84 de la Ley N° 18.046 del 24 de octubre de 2006. Esta Ley planteó, en particular, atribuciones del MVOTMA en lo relativo a los servicios de agua potable y saneamiento.

El siguiente paso, que fue dado para continuar consolidando la nueva Política Nacional de Agua, fue transferir del Ministerio de Transporte y Obras Públicas -MTOP- al MVOTMA las competencias y cometidos en todo lo relativo a la administración, uso y control de los recursos hídricos, con excepción de las cuestiones relativas a la navegabilidad de los cursos de agua con el objetivo de cumplir con las necesidades del transporte fluvial y marítimo, la realización y vigilancia de obras hidráulicas, marítimas y fluviales, así como la administración y la delimitación de álveos.

Esta transferencia fue dispuesta en el Art. N° 251 de la Ley N° 18.172 de Rendición de Cuentas del Ejercicio 2006, promulgada el 31 de agosto de 2007, en la redacción dada por el Art. N° 397 de la Ley N° 18.362 del 6 de octubre de 2008, y reglamentada posteriormente a través del Decreto del PE N° 75/2010 del 24 de febrero de 2010. El MVOTMA gestiona la administración, uso y control de los recursos hídricos en un todo, de acuerdo a lo establecido en el Código de Aguas (Decreto-Ley 14.859) y en la Ley N° 16.858 de Riego con Destino Agrario, en estrecha coordinación con el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca -MGAP- y vigilando el cumplimiento de la normativa ambiental.

Simultáneamente a estos procesos, una gran avance fue consolidado con la promulgación de la Ley N° 18.610, el 2 de octubre de 2009, en la cual quedaron establecidos los principios rectores de la actual Política Nacional de Aguas, dando cumplimiento al correspondiente inciso del Art. N° 47 de la Constitución de la República.

Mediante esta Ley:

- 1) se interpreta lo establecido en el mencionado Artículo acerca de la dominialidad de las aguas, considerando la integridad del ciclo hidrológico,
- 2) se destaca que la Política Nacional de Aguas comprende la gestión de los recursos hídricos, así como los servicios y usos vinculados al agua,
- 3) se dispone que corresponde al Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente proponer al Poder Ejecutivo la Política Nacional de Aguas,
- 4) se detallan los principios que deberá cumplir la Política Nacional de Aguas,
- 5) se constituyen los instrumentos de la Política Nacional de Aguas,
- 6) se profundiza en la necesidad de implementar el instrumento de la planificación en la gestión integrada y sustentable de los recursos hídricos, por cuenca hidrográfica y por acuífero, y en el servicio de agua potable y saneamiento a la población, definiendo los objetivos de la Política al respecto y considerando los aspectos a tener en cuenta en su definición,
- 7) se puntualiza que la gestión de los recursos hídricos contemplará la variabilidad climática y los eventos extremos con la finalidad de mitigar los impactos negativos, en especial sobre las poblaciones,
- 8) se enfatiza el derecho de los usuarios del agua y de la sociedad civil a participar en la formulación, implementación y evaluación de los planes y políticas que se establezcan,
- 9) se establece la necesidad de integrar la información relacionada a los recursos hídricos en un sistema nacional de información hídrica, para facilitar la toma de decisiones en relación a la gestión y al control,
- 10) se crea la figura del Consejo Nacional de Agua, Ambiente y Territorio, en el ámbito del MVOTMA, en atención a lo expresado en el Art. N° 47 de la Constitución de la República, respecto

al agua, ambiente y territorio y a su gestión sustentable por cuencas e integrada en el ciclo hidrológico, estableciendo su integración y sus competencias,

11) se constituyen los Consejos Regionales de Recursos Hídricos, en el ámbito del MVOTMA, a los efectos de manejar en forma sustentable los recursos hídricos compartidos entre varios estados y como estrategia de descentralización, estableciendo su integración y sus competencias. Estos Consejos Regionales serán tres, atendiendo a las tres regiones hidrográficas que cubren la totalidad del territorio y que incluyen recursos hídricos transfronterizos: i) Cuenca del Río Uruguay, ii) Cuenca de la Laguna Merín y iii) Cuenca del Río de la Plata y del Frente Marítimo.

Posteriormente, el Poder Ejecutivo reguló las funciones de estos Consejos Regionales y estableció su forma de integración, a través de los Decretos N° 262, 263 y 264/2011, dando inicio a las gestiones necesarias para concretar su convocatoria a corto plazo.

En resumen, en los últimos 10 años, el sector del agua y saneamiento ha logrado importantes avances en la definición e implementación de un marco jurídico e institucional. Entre los logros más importantes figuran la creación de una Ley de Aguas, el reglamento de calidad del agua de la URSEA, las pautas del Plan Nacional de Gestión Integrada de Recursos Hídricos y los comités de gestión integrada de recursos hídricos regionales de la Laguna del Sauce y el Río Uruguay. O.S.E. ha tenido una función clave en la consolidación del sector, proporcionando su experiencia técnica en el debate político y cumpliendo con las nuevas reglamentaciones.

2. CONTEXTO POLÍTICO

Uruguay tiene un sistema de partidos políticos consolidado. Actualmente cuatro partidos políticos cuentan con representación parlamentaria (Frente Amplio, Partido Nacional, Partido Colorado y Partido Independiente).

En las elecciones presidenciales de 2009 resultó electo José Mujica, candidato por el Frente Amplio. La Administración actual asumió sus funciones en marzo de 2010 por un término de cinco años. Las próximas elecciones nacionales están previstas para el mes de octubre de 2014.

En 2010 se realizaron elecciones municipales. En julio de 2010 asumieron las autoridades actuales por un término de cinco años. Las próximas elecciones municipales están previstas para el ejercicio 2015.

3. MARCO INSTITUCIONAL DEL PROYECTO

3.1. Proyecto

Los objetivos del proyecto son: la ampliación de la cobertura de saneamiento y tratamiento de las aguas residuales en la zona oeste de Ciudad de la Costa, la mejora del servicio de agua potable en las zonas oeste y central de Ciudad de la Costa, y el fortalecimiento de las capacidades de operación y mantenimiento del nuevo sistema de saneamiento. Específicamente, la operación incluirá: i) aumento de la cobertura de saneamiento en la zona oeste de Ciudad de la Costa, contigua a la Zona B1; ii) rehabilitación de las redes de agua potable en la zona oeste y central (B1 y C1) de Ciudad de la Costa; iii) capacitación del personal de OSE para asegurar la adecuada operación y mantenimiento del sistema de saneamiento de Ciudad de la Costa.

El programa se prepara como un proyecto de obras específicas, que comprenden un préstamo del BID de US\$ 75 millones. El programa está compuesto de los siguientes componentes:

Componente 1. Obras de saneamiento. Este componente incluye: i) redes de saneamiento: se construirán aproximadamente 100 km de redes secundarias y colectores, dándole acceso al servicio a aproximadamente 6700 viviendas y completando la red cloacal de la zona oeste de Ciudad de la Costa; ii) interceptor costero: se construirán aproximadamente 2.1km de colector, que recibirá el aporte de líquidos residuales de toda el área del proyecto y los conducirá a la estación de bombeo EBC-1, que a su vez bombeará los líquidos a la estación de bombeo principal (EBC-2, construida bajo el préstamo 2095/OC-UR) del sistema de Ciudad de la Costa, para luego ser bombeados a la PTAR; y iii) 7 estaciones de bombeo, que completan el sistema de saneamiento de la zona oeste de Ciudad de la Costa, de las cuales 5 estaciones tiene capacidad menor a 100 l/s, una estación con capacidad entre 100 y 200 l/s y la estación que bombea los líquidos colectados por el interceptor costero, EBC-1, que tiene una capacidad de 500l/s.

Componente 2. Obras de agua potable. Este componente incluye la rehabilitación de aproximadamente 120 km de red de agua potable en la zona oeste y central (B1 y C1) de Ciudad de la Costa, mejorando el servicio de abastecimiento de agua potable a aproximadamente 7000 viviendas.

Componente 3. Fortalecimiento institucional (US\$0.2 millones). Se financiará principalmente la capacitación de personal de O.S.E. para un asegurar una adecuada operación y mantenimiento del sistema de saneamiento de Ciudad de la Costa, que incluye: la PTAR, el emisario terrestre y subfluvial, el sistema de estaciones de bombeo, y las redes de saneamiento.

Se mantendrá el mismo esquema de ejecución seguido en operaciones anteriores financiadas con recursos del BID, donde O.S.E. será el prestatario y organismo ejecutor, y la República Oriental del Uruguay el garante. El organismo ejecutor, mediante la Gerencia de Programas con Financiamiento Externo (GPFE), será responsable por el adecuado cumplimiento de los objetivos del proyecto, la administración de los recursos del préstamo y del oportuno financiamiento del aporte local. La Gerencia de Saneamiento y la Gerencia de Obras estarán a cargo de la supervisión de los proyectos ejecutivos y las obras, respectivamente. Como se ha señalado, la implementación del presente programa se realizará a través de la GPFE de O.S.E., nivel de su organización formal que tiene a su cargo la gestión de la ejecución de otros programas de préstamo con el BID (2095/OC-UR, 2785/OC-UR, 2790/OC-UR), así como con el Banco Mundial y la CAF.

Los servicios de agua y saneamiento en Ciudad de la Costa están bajo la responsabilidad de O.S.E.. Esta ciudad cuenta con redes de agua potable que cubren casi totalmente el territorio, pero carece de redes de saneamiento en más del 70% de su área urbanizada. Actualmente la evacuación de los efluentes domésticos se hace, en muchos casos, mediante sistemas individuales de tratamiento (pozos negros y fosas sépticas) que son vaciados periódicamente por camiones barométricos. La planta de tratamiento del Pinar Norte, cuya capacidad se encuentra ampliamente sobrepasada, recibe estos residuos y descarga sus efluentes al arroyo Pando.

A nivel sectorial, la Dirección Nacional de Aguas (DINAGUA) y la Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua (URSEA) están a cargo de formular la política sectorial y la regulación del servicio, respectivamente. La prestación de los servicios de agua y saneamiento está a cargo de dos prestadores: la Intendencia de Montevideo, a través de su División Saneamiento, que atiende el Departamento de Montevideo, y O.S.E. que atiende el resto del país.

El Plan Director del Área Metropolitana de Montevideo (PDAM), financiado parcialmente con recursos del Préstamo 785/OC-UR, permitió identificar, jerarquizar y programar los principales proyectos de infraestructura y de gestión empresarial hasta el año 2030, y definió tres sistemas mayores para la extensión del servicio. Entre ellos el sistema costero al este y noroeste de la capital, que agrupa Ciudad de la Costa, Pando, Capitán Artigas, Toledo- Suárez y Salinas. Este sistema atenderá una población proyectada de 350,000 habitantes al horizonte mencionado. La primera etapa del plan priorizó en Ciudad de la Costa un área de alta densidad de viviendas, con una superficie de aproximadamente 2,147 hectáreas y una población estimada actualmente en aproximadamente 55,000 habitantes.

3.2. Organismo Ejecutor: Obras Sanitarias del Estado (O.S.E)

El equipo de proyecto y fiduciario responsable por la preparación y tramitación de la presente operación y las autoridades de O.S.E., acordaron la actualización de la evaluación de la capacidad institucional de O.S.E., con el objetivo de evaluar su capacidad como organismo ejecutor, en tanto responsable por la administración de los recursos del préstamo. La evaluación institucional se realizó mediante la aplicación de la herramienta SECI (Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional) desarrollada por el BID.

La Administración de las Obras Sanitarias del Estado (O.S.E.), es una persona jurídica estatal creada como servicio descentralizado por ley 11907 promulgada el 19/12/1952 (Ley Orgánica) y sucesivas leyes modificativas. Sus cometidos y facultades legales son:

- la prestación del servicio de agua potable en todo el territorio de la República;
- la prestación del servicio de alcantarillado en todo el territorio de la República, excepto en el Departamento de Montevideo;
- la celebración de convenios con los Gobiernos Municipales y/o comisiones vecinales para realizar obras de alcantarillado o abastecimiento de agua potable de interés local, mediante contribución de las partes;
- el estudio, la construcción y la conservación de todas las obras destinadas a los servicios que se le cometen;
- el contralor higiénico de todos los cursos de agua que utilice directa o indirectamente para la prestación de sus servicios. Con el mismo fin será parte necesaria en todas las gestiones que se tramiten ante la Administración Pública para el aprovechamiento de cursos de agua de uso público;
- podrá proveer a terceros a título oneroso, el suministro de agua sin potabilizar para ser destinada a finalidades diversas del consumo humano, siempre que la disponibilidad del recurso natural resulte excedentaria respecto de los caudales necesarios para atender el servicio público de agua potable;

- podrá construir o adquirir ya construidos y enajenar a título oneroso a terceros dentro y fuera del país, ingenios para la potabilización de aguas y para el tratamiento de efluentes cloacales cuya tecnología de fabricación le pertenezca.

Operativamente, O.S.E. alcanza una cobertura de agua potable de entorno a un 98% a nivel nacional, lo que ubica a Uruguay en una posición muy destacada a nivel regional, por su cobertura y calidad.

A continuación se describen la misión, visión y valores corporativos de O.S.E.:

Misión:

“Contribuir a la protección de la salud y a la mejora de la calidad de vida de la sociedad brindando servicios públicos de agua potable a nivel nacional, y de saneamiento por redes colectivas en el Interior, de forma eficiente, con una gestión sostenible, cuidando el medio ambiente”.

Visión:

“Ser una empresa pública de excelencia, comprometida con la prestación de servicios de agua potable y saneamiento, que procure el acceso universal y la satisfacción del usuario, de forma eficiente y sustentable con responsabilidad social, ambiental y participación ciudadana”.

Valores Corporativos:

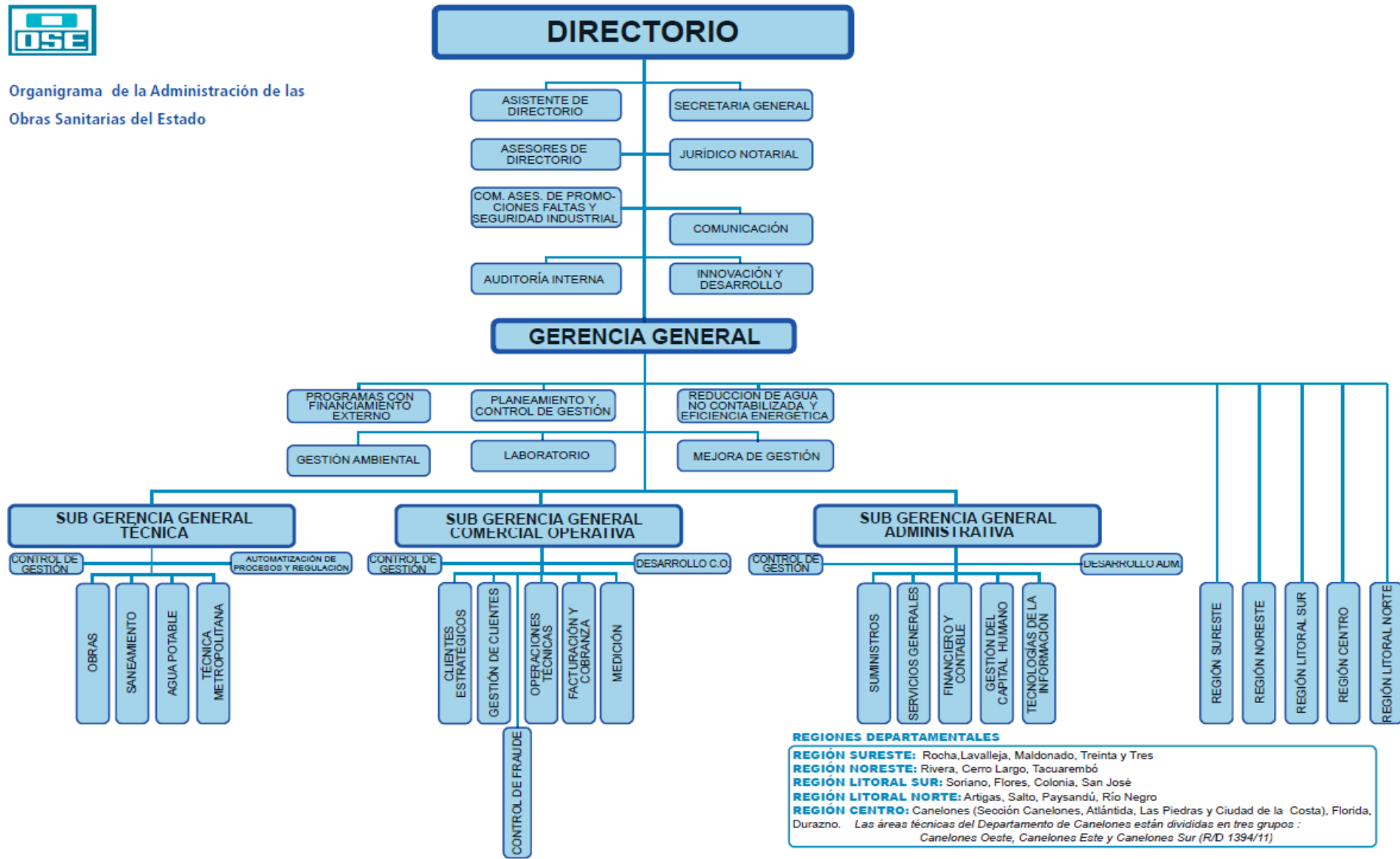
- Transparencia y ética en la gestión
- Orientación al usuario
- Eficiencia con equidad
- Calidad, innovación y mejora continua
- Solidaridad social
- Administración Responsable
- Desarrollo del Capital Humano
- Compromiso

En el gráfico 1 que se presenta a continuación se detalla el organigrama actual de O.S.E.:

GRAFICO 1. ORGANIGRAMA ACTUAL DE O.S.E.



Organigrama de la Administración de las
Obras Sanitarias del Estado



El órgano de dirección de O.S.E. es su Directorio, compuesto de tres miembros rentados designados por el Presidente de la República en acuerdo con el Consejo de Ministros, previa venia de la Cámara de Senadores, otorgada sobre propuesta motivada en las condiciones personales, funcionales y técnicas, por un número de votos equivalente a tres quintos de los componentes. En el Directorio reside la máxima autoridad, que se ejerce por sí y con apoyo de la Gerencia General, nivel cuyo cometido principal es la superintendencia de la administración total del Ente de acuerdo con las reglamentaciones y actos que dicte el Directorio.

A continuación se describen las principales funciones de cada departamento de la estructura organizacional actual de O.S.E.:

Directorio:

La Administración y Dirección del Ente, de acuerdo a su Ley N° 11907 fundacional, está a cargo de un cuerpo compuesto de tres miembros, conforme al Art° 187 de la Constitución Nacional. Uno de ellos ejerce la Presidencia. Las relaciones interorgánicas directas, están expresadas en el Organigrama de la Institución con: Gerencia General, Asesores de Directorio, Asistente de Directorio, Comisión Asesora de Promociones Faltas y Seguridad Industrial, Secretaria General, Comunicación, Jurídico Notarial, Auditoría Interna, Innovación y Desarrollo.

Asesores de Directorio:

Estudian temas especiales de gran repercusión en la toma de decisiones.

Asistente de Directorio:

Órgano con cometidos especiales, que por su alto grado de complejidad, requiere de quienes lo realizan, el más elevado nivel de conocimientos y profesionalidad. Dependen directamente de Directorio.

Secretaría General:

Es un órgano compuesto por el Secretario General y el Pro – Secretario General. El Secretario General asiste en el proceso de formulación de políticas y presta servicios técnicos – administrativos al Directorio. Cuenta con un soporte técnico – administrativo integrado por los Secretarios de Directorio, Administración Documental y Microfilmación, Notificaciones, Biblioteca, Unidad Operativa, Comisión Paso Severino, Asuntos Internos, Información Pública y Datos Personales.

Jurídico Notarial:

Órgano Asesor, depende directamente de Directorio. Tutela los intereses y derechos del Ente a través de asesoramiento Jurídico - Notarial, en la definición y realización de actividades, conforme a derecho. Integran su estructura: Apoyo Administrativo, Sub Gerencia Jurídica Notarial, Control de Gestión, Escribanía, Sumarios, Asesoría Letrada, Abogacía y Contencioso.

Comunicación:

Órgano de apoyo de Directorio que tiene como competencia el relacionamiento con los medios de comunicación, la sociedad y el personal del Ente, en cuanto al desarrollo de sus

actividades. Integran su estructura orgánica: Apoyo Administrativo, Sub Gerencia de Comunicación, Gestión Operativa, Imagen Corporativa, Responsabilidad Social, Comunicación Externa, Comunicación Interna, Comunicación Institucional, Cooperación y Solidaridad Nacional e Internacional.

Comisión Asesora de Promociones, Faltas Y Seguridad Industrial:

Órgano creado por la Ley Fundacional del Ente que tiene las atribuciones legales, propias de su nombre, y cuenta con una integración compuesta por: Siete miembros, con doble número de Suplentes, Tres Delegados del Personal Técnico – Administrativo, tres por el Personal Obrero y elegidos por elección controlada por la Corte Electoral que se realiza el segundo viernes hábil del mes de mayo de cada período y un Delegado de Directorio que no podrá ser miembro del mismo.

Auditoría Interna:

Asesora al Directorio en la determinación de políticas orientadas a la planificación de estándares y procedimientos de auditoría interna, aplicables en los distintos niveles de operaciones, de las áreas de actividad del Ente. Integran su estructura: Apoyo Administrativo, Sub Gerencia de Auditoría Interna, Auditoría Operativa y Contable, Auditoría Técnica y Obras, Auditoría en Sistemas de Información.

Innovación y Desarrollo:

Tiene a su cargo las actividades de comercialización, instalación, producción y mantenimiento de ingenios propios para la potabilización de agua. Integran su estructura: Apoyo Administrativo, Gestión de Activos y Tratamiento de Aguas

Gerencia General:

Es el órgano principal de la ejecución de las decisiones de Directorio, del que depende directamente, asistiéndolo en el proceso de formulación de políticas de gestión. La Gerencia General se apoya en sub Gerencias, de las cuales dependen las áreas técnicas y de apoyo a la gestión comercial e industrial de O.S.E.. Integran su estructura: Apoyo Técnico, Apoyo Administrativo, Programas con Financiamiento Externo (GPFE), Mejora de Gestión, Planeamiento y Control de Gestión, Reducción de Agua No Contabilizada y Eficiencia Energética, Laboratorio, Gestión Ambiental, Unidad Coordinación y Calidad del Sigla, Gerencias Regionales (Gerencia Región Sureste, Gerencia Región Noreste, Gerencia Región Litoral Sur, Gerencia Región Centro y Gerencia Región Litoral Norte) y tres Sub – Gerencias Generales (Sub Gerencia General Administrativa, Sub Gerencia General Comercial Operativa y Sub Gerencia General Técnica).

Planeamiento y Control de Gestión:

Órgano Asesor en planificación estratégica, presupuesto, control de gestión, tarifas, información corporativa, estructura orgánica y racionalización de procesos. Integran su estructura: Apoyo Administrativo, Sub Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, Planeamiento y Control Estratégico, Presupuesto y Control Operativo, Organización y Gestión Documental.

Mejora de Gestión:

Propone acciones necesarias para lograr la transformación efectiva de la entidad hacia un modelo de gestión basado en la calidad, productividad y eficiencia en los servicios que se brindan. Coordina y supervisa los proyectos tendientes al cumplimiento del objetivo antes mencionado, que están bajo su órbita. Integran su estructura: Staff técnico-administrativo, Gestión del Cambio, Gestión de Calidad, Gestión de Proyectos.

Laboratorio:

Realiza el control sanitario del agua potable suministrada a la comunidad, así como el control del tratamiento de las aguas servidas en los Servicios del Interior del País. Integran su estructura: Apoyo Administrativo, Unidad Coordinación y Calidad del Sigla, Biología, Insumos y Logística, Aguas Residuales, Química.

Reducción de Agua No Contabilizada (ANC) y Eficiencia Energética:

Promueve y coordina un programa de acciones que permita la reducción de ANC y la racionalización del uso de la energía a nivel nacional. Integran su estructura: Sub Gerencia de Reducción de Agua No Contabilizada y Eficiencia Energética, Planificación y Control de RANC, Eficiencia Energética.

Programas con Financiamiento Externo:

Coordina la gestión de todas las actividades financiadas en virtud de convenios de préstamos con Organismos o Agencias Internacionales (principalmente BID, Banco Mundial y CAF). Integran su estructura: Sub Gerencia de Programas con Financiamiento Externo, Asesoría en Planificación, Contable y Financiero, Gestión de Proyectos, Credimat.

Gestión Ambiental:

Tiene a su cargo la responsabilidad de los planes de gestión ambiental de la empresa, garantizando el cumplimiento de los requerimientos ambientales legales y contractuales. Evalúa e informa sobre el desempeño ambiental de la empresa, gestiona las autorizaciones ambientales y verifica el cumplimiento de los planes ambientales de las obras. Integra su Estructura: Apoyo Administrativo.

Gerencias Regionales:

Desarrollan todas las actividades administrativas, técnicas y comerciales operativas del interior del país siguiendo las políticas trazadas por la empresa para la satisfacción de las necesidades de la población. En cada Gerencia, su estructura esta formada de la siguiente manera: Sub Gerencia Comercial Operativa, Sub Gerencia Administrativa, Apoyo Técnico, Laboratorio Regional y Jefatura Técnica Departamental. Regionales Departamentales: Gerencia Región Sureste (Rocha, Lavalleya, Maldonado, Treinta y Tres), Gerencia Región Noreste (Rivera, Cerro Largo, Tacuarembó), Gerencia Región Litoral Sur (Soriano, Flores, Colonia, San José), Gerencia Región Centro (Canelones “Sección Canelones, Atlántida, Las Piedras, Ciudad de la Costa”, Florida, Durazno. Las áreas técnicas del Departamento de Canelones están divididas en tres grupos: Canelones Oeste, Canelones Este y Canelones Sur), Gerencia Región Litoral Norte, Laboratorio Ambiental (Artigas, Salto, Paysandú, Río Negro).

Sub – Gerencia General Administrativa:

Depende directamente de Gerencia General. Cumple con las resoluciones emanadas de Directorio y Gerencia General, así como con la coordinación de las distintas actividades de las Gerencias y Oficinas de apoyo subalternas. Controla y evalúa los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades administrativas de los órganos subalternos directos. Forman parte de su estructura; Apoyo Técnico, Apoyo Administrativo, Control de Gestión, Desarrollo Administrativo, Suministros, Servicios Generales, Financiero y Contable, Gestión del Capital Humano, Tecnologías de la Información.

Suministros:

Tiene a su cargo la adquisición de bienes y servicios y su provisión a las distintas áreas de la Administración, que lo requieran, para su funcionamiento, en cantidad y calidad necesaria y en tiempo oportuno. Integran su estructura: Apoyo Técnico, Apoyo Administrativo, Comisión Asesora de Adjudicaciones de Licitaciones, Sub Gerencia de Suministros, Planeamiento y Gestión de Stock (Planificación de Stock, Control de Stock), Adquisiciones (Comercio Exterior, Licitaciones, Compras Directas, Seguimiento de Proveedores), Control de Calidad, Almacenamiento y Distribución (Inventarios, Almacén Central San Martín, Almacén Central Abayubá).

Servicios Generales:

Tiene a su cargo la prestación del servicio de transporte de personal y objetos, de servicios auxiliares y contratación, y administración de seguros. Integran su estructura: Apoyo Administrativo, Sub Gerencia de Servicios Generales, Operación y Control de Flota (Operación de Flota, Control de Flota) Mantenimiento de Flota (Control de Mantenimiento de Flota, Planificación del Mantenimiento de Flota), Servicios Auxiliares y Vigilancia (Contralor General de Vigilancia, Servicios Auxiliares, Telefonía), Adquisiciones, Costos y Gestoría (Gestión de Adquisiciones, Gestoría).

Financiero y Contable:

Tiene a su cargo la provisión de los servicios contables, fiscales y de administración financiera. Asegura la disponibilidad de los recursos financieros. Integran su estructura: Sub Gerencia de Financiero y Contable, Apoyo Técnico, Apoyo Administrativo, Finanzas (Administración Financiera, Tesorería), Administración de Acreedores (Atención de Acreedores, Contabilidad de Acreedores), Contabilidad General (Contabilidad Fiscal, Activo Fijo y Costos, Contabilidad Patrimonial), Contabilidad Presupuestal.

Gestión del Capital Humano:

Tiene a su cargo la administración de todos los procesos del sistema de administración de personal del Ente. Integran su estructura: Planeamiento y Coordinación de la Información, Apoyo Administrativo, Sub Gerencia Administrativa de Gestión del Capital Humano, Gestión de Personal Subcontratado, Gestión Administrativa del Capital Humano (Liquidación, Control de Asistencia, Movimiento de Personal), Sub Gerencia Técnica de Gestión del Capital Humano, Desarrollo Organizacional (Capacitación, Gestión de Estructuras, Selección y Desarrollo), Calidad de Vida Laboral y Seguridad (Salud Ocupacional, Servicio Odontológico, Promoción Social, Jardín de la Primera Infancia, Seguridad Ocupacional).

Tecnologías de la Información:

Tiene a su cargo la provisión del desarrollo de soluciones, procesamiento de datos y telecomunicaciones, asegurando la integridad y confidencialidad de la información. Integran su estructura: Apoyo Administrativo, Desarrollo y Mantenimiento de Proyectos (Coordinación de Proyecto), Administración Tecnológica (Gestión Equipamiento Informático, Sistemas Corporativos, Microinformática, Comunicaciones), Producción (Operación del Sistema Central), Gestión de Seguridad de la Información, Información Geográfica.

Sub – Gerencia General Comercial Operativa:

Depende directamente de Gerencia General. Cumple con las resoluciones emanadas de Directorio y Gerencia General, así como coordinación de las distintas actividades de las Gerencias y Oficinas de apoyo subalternas. Controla y evalúa los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades comerciales y operativas de la empresa. Integran su estructura: Apoyo Técnico, Apoyo Administrativo, Desarrollo Comercial Operativa, Control de Gestión, Gestión de Clientes, Operaciones Técnicas, Facturación y Cobranza, Medición, Clientes Estratégicos, Control de Fraude.

Desarrollo Comercial Operativa:

Brinda asesoramiento técnico a la Sub Gerencia General Comercial Operativa sobre aplicaciones de mejora continua, para obtener los máximos resultados de los objetivos de la Empresa.

Control de Gestión:

Unidad de apoyo responsable de controlar el buen funcionamiento de las actividades que desarrollan las distintas Gerencias subalternas de la Sub Gerencia General Comercial Operativa.

Gestión de Clientes:

Desarrolla la actividad comercial de la empresa proponiendo optimizar el nivel de satisfacción del cliente mediante la atención presencial y no presencial. Integran su estructura: Apoyo Técnico, Apoyo Administrativo, Atención Remota (Centro de Atención Telefónica Nacional, Atención Nacional), Atención Presencial (Gestión Contractual).

Operaciones Técnicas:

Ejecuta las operaciones de campo en respuesta al servicio del cliente en Montevideo. Integran su estructura: Apoyo Técnico, Apoyo Administrativo, Sub Gerencia de Operaciones Técnicas, Zona Oeste (Servicios Externos, Planificación y Control), Zona Este (Servicios Externos, Planificación y Control), Zona Centro (Servicios Externos, Planificación y Control), Servicios Nuevos, Cortes y Reaperturas.

Facturación y Cobranza:

Planifica y ejecuta todos los procesos de gestión en cuanto a la medición facturación, distribución de facturas y cobranza. Integran su estructura: Apoyo Técnico, Apoyo Administrativo, Cobranza (Recaudación, Gestión de Cobranza), Gestión de Morosidad, Facturación de Montevideo (Gestión de Facturación, Inspección), Lectura y Notificación (Lectura Montevideo, Notificación).

Clientes Estratégicos:

Brinda un tratamiento especial en los procesos comerciales de integración con los Grandes Clientes que mantiene la empresa. Controla, supervisa y define los sistemas de medición de todos los clientes. Integran su estructura: Apoyo Administrativo, Gestión Grandes Clientes y Gobierno (Gestión Comercial de Grandes Clientes, Lectura de Grandes Clientes, Gestión Comercial de Gobierno), Clientes de Área Social.

Control de Fraude:

Realiza estudios para combatir los fraudes de clientes, planifica estadísticas de consumo, ejecuta inspecciones especiales, cortes y reaperturas por fraude. Integran su estructura: Apoyo Técnico, Apoyo Administrativo, Análisis y Articulación, Inspecciones y Cortes por Fraude, Evaluación y Resolución.

Medición:

Tiene a su cargo la jerarquización de la medición como herramienta fundamental para la determinación precisa de los volúmenes de agua producidos y distribuidos, como base para la facturación, el cálculo de indicadores y brindar al cliente el respaldo técnico que asegure la credibilidad de su consumo. Integran su estructura: Apoyo Técnico, Apoyo Administrativo, Gestión Medición, Mantenimiento Punto de Medida, Planificación y Desarrollo Medición.

Sub - Gerencia General Técnica:

Depende directamente de Gerencia General.

Cumple con las resoluciones emanadas de Directorio y Gerencia General, así como con la coordinación de las distintas actividades de las Gerencias y oficinas de apoyo subalternas.

Controla y evalúa los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades técnicas sobre abastecimiento de agua potable y saneamiento. Integran su estructura: Apoyo Técnico, Apoyo Administrativo, Control de Gestión, Automatización de Procesos y Regulación, Obras, Saneamiento, Agua Potable, Técnica Montevideo.

Obras:

Organiza, planifica, controla y ejecuta las obras importantes de agua potable de todo el país y de saneamiento en el interior del país, de arquitectura y mantenimiento edilicio, siguiendo los proyectos y las políticas de la empresa orientadas a la eficiencia del servicio. Integran su estructura: Sub Gerencia de Obras, Apoyo Técnico, Apoyo Administrativo, Agrimensura, Arquitectura, Planificación Financiera Contable, Obras por Contrato.

Saneamiento:

Elabora proyectos y optimiza los procedimientos operativos inherentes a las prestaciones de los servicios de saneamiento en el interior del país. Integran su estructura: Sub Gerencia de Saneamiento, Apoyo Técnico, Apoyo Administrativo, Sistemas de Saneamiento, Tratamiento de Aguas Residuales, Archivo Gráfico, Asesoramiento a la Gestión de Sistemas de Saneamiento.

Agua Potable:

Elabora proyectos y optimiza los procedimientos operativos inherentes a la producción de agua potable en todo el país y a la protección de fuentes de agua superficial y subterránea.

Integran su estructura: Sub Gerencia de Agua Potable, Apoyo Técnico, Apoyo Administrativo, Gestión de Sistemas de Agua, Estudios y Proyectos, Aguas Subterráneas.

Técnica Montevideo:

Planifica, dirige y supervisa las actividades desarrolladas en los procesos de producción, calidad y distribución de agua potable a la población de Montevideo, y abastece a distintas localidades del Departamento de Canelones. Integran su estructura: Apoyo Técnico, Apoyo Administrativo, Laboratorio Regional, Gestión y Planeamiento, Sub Gerencia de Aducción (Recalques, Línea de Aducción, Estudio del Funcionamiento de la Red), Sub Gerencia de Distribución (Macro medición Especial, Obras de Distribución, Proyecto y Control de Redes, Logística, Calidad de Agua Metropolitana), Sub Gerencia de Producción (Captación, Aducción y Bombeo, Laboratorio, Mantenimiento, Tratamiento, Logística).

3.3. Gerencia de Programas con Financiamiento Externo (GPFE) de O.S.E

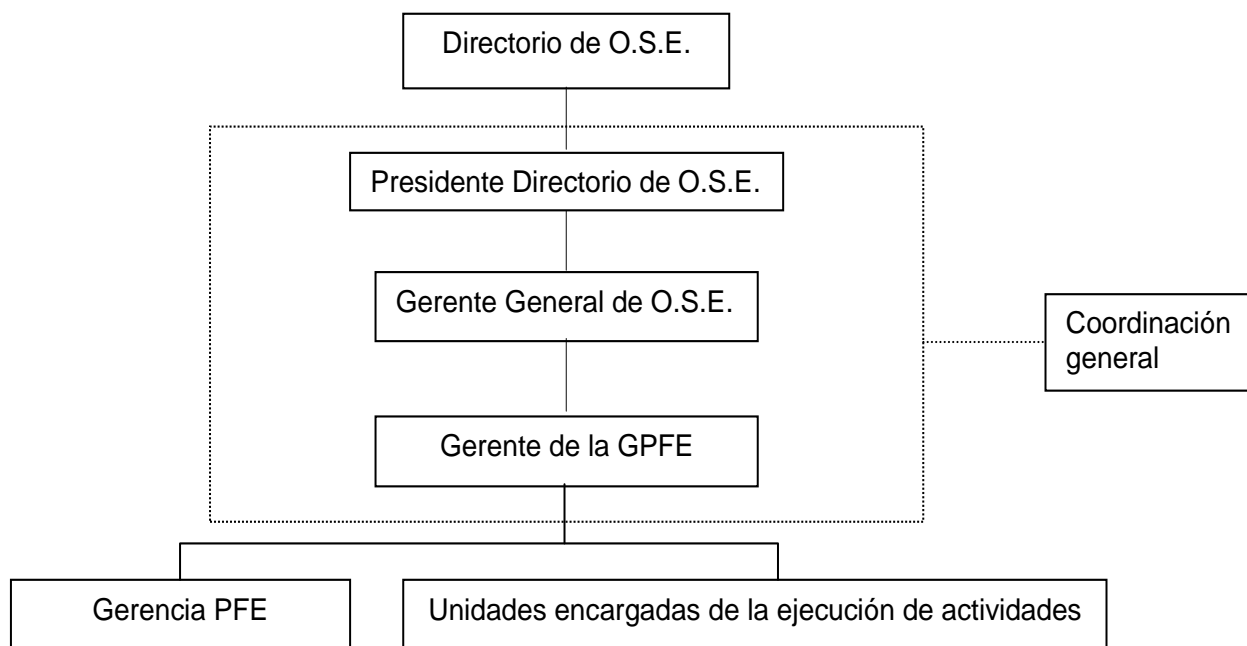
Introducción GPFE. Dependiente directamente de la Gerencia General de O.S.E., se ubica la Gerencia de Programas con Financiamiento Externo (GPFE), nivel que tiene a su cargo la ejecución y supervisión de los proyectos financiados con recursos externos, y nexo directo con los organismos multilaterales de financiamiento (principalmente BID, Banco Mundial y CAF). No obstante a la especificidad de sus cometidos, su actividad se lleva a cabo con apoyo de la organización formal de O.S.E., a través de las Gerencias Financiero-Contable, Suministros, Recursos Humanos, y Tecnologías de la Información de la Sub Gerencia General Administrativa, la Gerencia Planeamiento y Control de Gestión, así como las Gerencias de Obras, Agua Potable y Saneamiento de la Sub Gerencia General Técnica.

En el marco de los Convenios de Préstamo con organismos multilaterales (BID, Banco Mundial y CAF, entre otros), se establece el compromiso de O.S.E de designar un área de la empresa responsable de la gestión global de los proyectos con financiamiento externo, la cual tiene facultades para actuar como contraparte de estos Organismos Internacionales de Financiamiento, a todos los efectos requeridos por los contratos de préstamo suscritos y a suscribirse. La GPFE fue designada como dicha área responsable de O.S.E.

La GPFE es responsable de la gestión ante los siguientes Organismos Multilaterales de crédito: BID, BIRF, CAF, FOCEM, FONPLATA, entre otros. Tiene a su cargo asimismo, la responsabilidad de gestionar recursos y actividades del Plan Nacional de Conexiones (CREDIMAT- Conexiones Intradomiciliarias de Saneamiento). La GPFE está integrada por una Secretaría y cuatro Divisiones.

Estructura de O.S.E para la ejecución de los Proyectos. A continuación en el gráfico 2, se describe la estructura organizacional de O.S.E., para la ejecución de los Proyectos.

GRAFICO 2. ESTRUCTURA DE O.S.E. PARA LA EJECUCION DE PROYECTOS

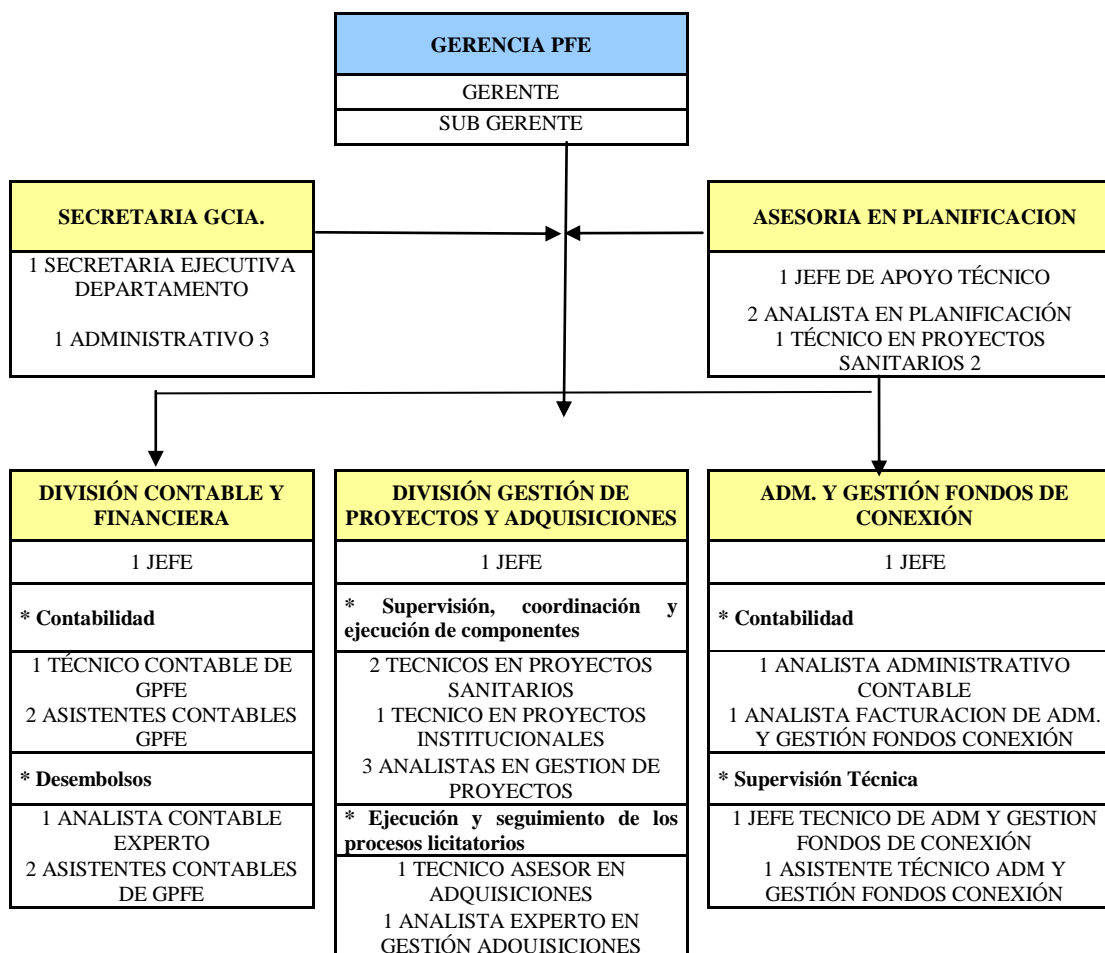


Las principales funciones de la Coordinación General son:

- Realizar el seguimiento periódico de las actividades de los proyectos y del cumplimiento de las condiciones estipuladas en los convenios de préstamo.
- Apoyar la ejecución de los proyectos y dar soluciones a los posibles atrasos y dificultades que puedan presentarse durante la ejecución de los mismos.
- Prever la asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos dentro de los planes anuales y quinquenales de O.S.E.
- Coordinar las relaciones de O.S.E. con otros organismos de alto nivel que tengan vinculación con las actividades relacionadas con los proyectos.

Estructura de la GPFE de O.S.E. En el gráfico 3 siguiente, se presenta la estructura de la GPFE aprobada por el Directorio de O.S.E. por resolución de Directorio del 23 de octubre de 2013:

GRAFICO 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA GPFE



Cometidos, funciones, responsabilidades y principales actividades de la GPFE.

GERENCIA:

Funciones y responsabilidades

- ❖ Planificar, dirigir, coordinar, participar y supervisar las gestiones externas ante la representación de Organismos Internacionales (BID, BIRF, CAF, Ministerios, entre otros), para la obtención de Préstamos con financiamiento externo.
- ❖ Proponer directivas a la Gerencia General y al Directorio relacionadas con la gestión externa para obtener el financiamiento de los mismos.
- ❖ Coordinar, participar y supervisar las actividades internas de preparación, evaluación, negociación y aprobación final de nuevos proyectos con financiamiento externo y proponer directivas a la Gerencia General y al Directorio relacionadas con la gestión interna, para obtener la financiación de los mismos.
- ❖ Preparar la agenda para el Comité de Gestión, citándolo cuando corresponda.

- ❖ Canalizar todos los trámites, gestiones y comunicaciones requeridas para la ejecución de los proyectos, así como establecer directivas e instrucciones a esos efectos, de acuerdo a lo dispuesto por la Superioridad
- ❖ Supervisar el seguimiento periódico de las actividades de los proyectos y del cumplimiento de las condiciones estipuladas en los convenios de préstamo.
- ❖ Prever la asignación de recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos.
- ❖ Elaborar/dar conformidad a los documentos de licitación para la contratación de obras, la adquisición de bienes, la contratación de consultorías y las adjudicaciones directas.
- ❖ Gestionar la aprobación de la documentación de licitación para la contratación de obras, adquisición de bienes, contrataciones de consultorías, y adjudicaciones directas.
- ❖ Disponer la gestión de las contrataciones requeridas para la ejecución de los proyectos.
- ❖ Informar a los Organismos Internacionales de Crédito sobre las diversas etapas de las contrataciones y obtener la no objeción de las mismas en caso que corresponda.
- ❖ Coordinar los convenios con los Organismos Intervinientes, Intendencias, Ministerios, entre otros, para la ejecución de las obras y proyectos contenidos en los componentes del Programa.
- ❖ Obtener la aprobación y disponer la gestión de los pagos a contratistas, proveedores y consultores.
- ❖ Aprobar y tramitar ante los Organismos o Agencias Internacionales los desembolsos de los préstamos correspondientes
- ❖ Monitorear y evaluar los proyectos.
- ❖ Elaborar los planes operativos y estratégicos anuales.
- ❖ Elaborar los informes de supervisión de los proyectos de acuerdo a la documentación preparada por las dependencias técnicas de la empresa, sobre el avance de los proyectos.
- ❖ Prestar asesoramiento a la superioridad.
- ❖ Disponer que se suministre la información que requieran las auditorías externas.
- ❖ Supervisar la gestión las obras.
- ❖ Representar al Organismo como consecuencia del desarrollo de sus tareas.

SECRETARÍA:

Funciones y responsabilidades

- ❖ Supervisar, controlar y ejecutar las tareas administrativas que se realizan en el Departamento.
- ❖ Organizar, supervisar y distribuir todas las actividades que se realizan en el despacho.
- ❖ Llevar un registro de las distintas formas documentales de uso en los trámites del Departamento así como ordenar su archivo.
- ❖ Disponer el trámite a seguir por las diferentes formas documentales que ingresen o egresen al Departamento, tanto internas como externas a ella.
- ❖ Redactar notas, memorandos e informes de trámites.
- ❖ Prever y tramitar las necesidades de materiales y útiles del Departamento.

- ❖ Atender las visitas oficiales concernientes al Departamento e informar al Gerente cuando así corresponda.
- ❖ Colaborar en todas las tareas que le sean asignadas por el Gerente.
- ❖ Completar y tramitar toda documentación relacionada con el personal de la unidad.
- ❖ Realizar la compilación y preparación de los documentos contenidos en los expedientes.
- ❖ Fotocopiar, escanear e imprimir.

DIVISIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS Y ADQUISICIONES:

Funciones y responsabilidades

- ❖ Coordinar la programación y gestión de los diversos componentes de los préstamos.
- ❖ Disponer la gestión de las adquisiciones (bienes, obras, servicios, consultorías, etc.) requeridas para la ejecución de los componentes de todos los proyectos.
- ❖ Realizar el seguimiento periódico de los contratos previstos para la ejecución de los proyectos y proponer medidas para mitigar los desvíos en su ejecución.
- ❖ Gestionar la aprobación de la documentación necesaria para los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y consultorías, tanto en O.S.E. como en los Organismos o Agencias Internacionales.
- ❖ Gestionar la contratación de estudios técnicos, ambientales, económicos, institucionales y sociales necesarios para apoyar la implementación de los proyectos en ejecución.
- ❖ Controlar el cumplimiento de las normas y procedimientos de adquisiciones requeridos por los diferentes Organismos Internacionales.
- ❖ Informar periódicamente a la Gerencia del avance de las actividades y proponer las medidas correctivas que se consideren necesarias.
- ❖ Apoyar a la Gerencia en la organización y coordinación de las distintas misiones de los Organismos Internacionales de Crédito (supervisión, preparación, evaluación, negociación, etc.)
- ❖ Participar en el equipo de O.S.E. que interactúa como contraparte con las distintas misiones de los Organismos Internacionales de Crédito.
- ❖ Proyectar y coordinar mecanismos de difusión de los programas y estrategias de información a los usuarios de los mismos.
- ❖ Gestionar y supervisar la ejecución de obras.
- ❖ Participar en equipos multidisciplinarios.
- ❖ Supervisar las actividades referentes a la elaboración de proyectos comprendidos dentro del programa de actividades establecido.
- ❖ Supervisar la correcta ejecución de las distintas actividades necesarias para alcanzar los objetivos de los componentes, desde su programación hasta su culminación.
- ❖ Supervisar la verificación del cumplimiento de las condiciones de elegibilidad aplicables a las actividades de los componentes del proyecto.
- ❖ Monitorear, evaluar y coordinar los procesos licitatorios hasta la firma del contrato.
- ❖ Gestionar las contrataciones requeridas para la ejecución de los componentes de los proyectos con fuente de financiación externa.
- ❖ Apoyar a la Gerencia y a las restantes Divisiones de la Gerencia a los efectos de agilizar los diversos trámites necesarios para la correcta ejecución de los distintos procesos de adquisiciones.

- ❖ Elaborar/dar conformidad a los documentos de licitación para todas las contrataciones que se realicen con financiamiento externo (licitaciones de obras, la adquisición de bienes, la contratación de consultorías, contrataciones directas, etc.)
- ❖ Integrar la Comisión Asesora de Adjudicación de Licitaciones en representación de la GPFE, verificando el cumplimiento de los requisitos exigidos en el marco de los préstamos internacionales en ejecución y efectuando el estudio global de las ofertas presentadas.
- ❖ Elevar a la Gerencia los Pliegos de Condiciones que regirán los procesos de adquisiciones, para su aprobación por Directorio.
- ❖ Supervisar la realización del Informe de Evaluación de Ofertas a elevar al Organismo Prestatario que genera la no objeción por parte de éste de la adjudicación a financiar.
- ❖ Gestionar para su remisión a los Organismos Internacionales, la documentación necesaria para obtener la no objeción de los procesos de contratación, licitación, listas cortas para los concursos por invitación, de acuerdo a las normas de dichos Organismos.
- ❖ Dar contestación a las consultas y solicitudes de datos complementarios, efectuadas por los oferentes en el marco de procesos de contratación.
- ❖ Planificar y coordinar con las contrapartes de las Gerencias de O.S.E. involucradas en los proyectos con financiamiento externo.
- ❖ Aprobar y disponer la gestión de los pagos a contratistas, proveedores y consultores, de contrataciones a cargo de la GPFE.

DIVISIÓN CONTABLE Y FINANCIERA:

Funciones y responsabilidades

- ❖ Organizar, supervisar y coordinar todas las tareas económico-financieras relativas a la ejecución de los préstamos.
- ❖ Fijar las directivas para la confección de los Estados Financiero-Contables establecidos en los Programas así como de informes específicos, tanto para uso interno a la empresa, así como para su eventual remisión a Organismos externos.
- ❖ Establecer cronogramas para la confección de los Estados Financieros de los Proyectos, determinando correctivos en caso de desvíos.
- ❖ Verificar el cumplimiento de los principios y normas contables aplicables a los registros de los Programas.
- ❖ Elaborar en los plazos previstos en cada contrato de préstamo, los Estados Financiero - Contables de cada proyecto, según procedimientos acordados en los Convenios con los Organismos Internacionales prestatarios y según las Normas Internacionales Financieras y de Contabilidad.
- ❖ Supervisar y controlar la correcta incorporación de datos al Sistema de Contabilidad, controlando su soporte, su adecuada y oportuna exposición.
- ❖ Elaborar y mantener los planes de cuentas relativos a cada proyecto.
- ❖ Supervisar la elaboración y tramitación de las solicitudes de desembolsos de los préstamos.
- ❖ Autorizar y disponer conjuntamente con los ordenadores autorizados, los desembolsos y las transferencias de recursos necesarias para los pagos a contratistas,

proveedores y consultores con cargo a los fondos de los préstamos internacionales y la contrapartida local.

- ❖ Gestionar la apertura y administración de las cuentas bancarias de cada préstamo en el Banco Central y en el Banco de la República.
- ❖ Administrar las cuentas bancarias de los proyectos.
- ❖ Efectuar las conciliaciones bancarias correspondientes.
- ❖ Supervisar la determinación de las necesidades financieras como resultado de la coordinación con las diferentes áreas de la Gerencia verificando la oportunidad de los desembolsos, tendiendo a la optimización en la utilización de los recursos financieros disponibles.
- ❖ Determinar el porcentaje de financiación aplicable en cada inversión y/o gasto, conforme a las cláusulas de los préstamos.
- ❖ Analizar los reportes generados por los sistemas de información para su utilización como herramienta de control de gestión y para la toma de decisiones.
- ❖ Coordinar con las restantes Áreas y con la Gerencia, en el diseño de rutinas de informes que den satisfacción a las necesidades identificadas.
- ❖ Elaborar otros informes financieros y contables requeridos.
- ❖ Atender los requerimientos de los auditores internos y externos.
- ❖ Actuar como contraparte de los especialistas del área, pertenecientes a Organismos Internacionales de Crédito.
- ❖ Establecer instancias de coordinación con otras reparticiones de la empresa involucradas en los procedimientos de contratación, ejecución y pago, que aseguren el flujo de información y documentación; verificar luego, su cumplimiento, adoptando los correctivos necesarios.
- ❖ Conciliar los rubros contables y confeccionar los asientos de ajuste si correspondiere.
- ❖ Elaborar informes periódicos relativos al cumplimiento de las cláusulas contractuales de los convenios de préstamo.
- ❖ Participar en equipos multidisciplinarios
- ❖ Mantener el archivo de la documentación de respaldo relativas a las contabilidades de los proyectos.

ASESORÍA EN PLANIFICACIÓN:

Funciones y responsabilidades

- ❖ Planificación general de las actividades de los proyectos, contrastando y evaluando el avance físico y económico de las actividades.
- ❖ Planificar la ejecución física y financiera de obras, suministros y contrataciones de los préstamos y calcular el costo estimado de los mismos.
- ❖ Elaborar los planes operativos generales y anuales, teniendo en cuenta los presupuestos de inversiones, informes contables, proyecciones financieras, indicadores de gestión, cronogramas de ejecución de obras, adquisición de bienes y suministros y contratación de servicios de consultoría y no consultoría.
- ❖ Monitorear y evaluar el avance y los resultados de los distintos componentes de los proyectos.
- ❖ Informar periódicamente a la Gerencia del avance de las actividades de los proyectos.

- ❖ Definir indicadores de gestión de los proyectos y efectuar el seguimiento de los mismos.
- ❖ Prever la asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos dentro de los planes anuales y quinquenales de O.S.E.
- ❖ Preparar y elaborar los informes de supervisión y avance de los proyectos requeridos por la Gerencia, y a ser enviados al Organismo Internacional prestatario correspondiente.
- ❖ Preparar y elaborar los Planes anuales de adquisiciones.
- ❖ Realizar la difusión de los programas financiados con agentes externos en cuanto a los resultados obtenidos.
- ❖ Supervisar la preparación y elaboración de los informes de supervisión de los proyectos requeridos por las distintas Instituciones de Gobierno (OPP, etc.).
- ❖ Elaborar, revisar y actualizar los manuales de operaciones de los distintos préstamos.
- ❖ Planificar y coordinar con las contrapartes de las Gerencias involucradas en los proyectos y con aquellos que generen información relativa a los mismos.
- ❖ Actuar como contraparte de los especialistas del área, pertenecientes a Organismos Internacionales de Crédito.
- ❖ Participar en el equipo de O.S.E. que interactúa con las distintas misiones de los Organismos Internacionales de Crédito (supervisión, preparación, evaluación, negociación, etc.)
- ❖ Área responsable del funcionamiento de los sistemas de monitoreo.

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE FONDOS DE CONEXIÓN:

Funciones y responsabilidades

- ❖ Apoyar en la planificación, organización, dirección y supervisión de la aplicación de los fondos destinados al Plan Nacional de Conexiones.
- ❖ Apoyar en el planeamiento estratégico del Plan conforme a los lineamientos dispuestos por la Superioridad.
- ❖ Planificar, organizar, dirigir y supervisar todas las actividades desarrolladas en el área.
- ❖ Participar de la Coordinación con las distintas autoridades locales, en las actividades relativas a los emprendimientos que efectúa el Plan.
- ❖ Establecer las coordinaciones necesarias con los Organismos Públicos y Privados (BPS, DGI, Intendencias Municipales, MVOTMA, Proveedores, etc.) con referencia al funcionamiento del Plan.
- ❖ Supervisar el cumplimiento de los Acuerdos y Convenios firmados por el Directorio con Organismos Públicos u Organizaciones Privadas con referencia al funcionamiento del Plan.
- ❖ Apoyar en la gestión de los pagos a empresas y proveedores.
- ❖ Establecer las necesidades de personal, equipos y materiales necesarios para el funcionamiento del Plan.
- ❖ Supervisar la confección y firma de los Estados Financieros del Plan.

3.4. Control de gestión del organismo ejecutor

El control externo de la gestión de la Hacienda Pública está consagrado en la Constitución (artículo 211), que comete al Tribunal de Cuentas de la República (TCR) la intervención preventiva en los gastos y los pagos, conforme a la ley y regulaciones, y al solo efecto de certificar su legalidad. Asimismo, el artículo 212 de la Constitución establece que el TCR tendrá superintendencia en todo lo que corresponda a sus cometidos, sobre todas las oficinas de contabilidad, recaudación y pagos del Estado.

La norma constitucional establece que los Entes Autónomos, los Servicios Descentralizados y, en general, todas las administraciones autónomas con patrimonio propio¹, cualquiera sea su naturaleza jurídica, publicarán periódicamente estados que reflejen claramente su vida financiera, y todos deberán llevar un visado del Tribunal de Cuentas de la República.

El Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera del Estado (TOCAF) forma parte medular del sistema normativo que rige la gestión de compras y contrataciones en el ámbito público de Uruguay, está previsto en el artículo 213 de la Constitución, y su materia está constituida por hechos, actos u operaciones de los que se deriven transformaciones o variaciones en la Hacienda Pública.

El TOCAF es una recopilación actualizada de leyes reguladoras de la administración financiera y económica, de la organización de los servicios de contabilidad y recaudación, de requisitos con fines de contralor para la adquisición y enajenación de bienes y contrataciones que afecten a la Hacienda Pública, de cómo hacer efectiva la intervención preventiva del organismo de contralor en los ingresos, gastos y pagos, y sobre las responsabilidades y garantías a que quedarán sujetos los funcionarios que intervienen en la gestión del patrimonio del Estado. Constituye un manual de procedimientos consagrado por ley.

Uruguay posee un amplio marco normativo que regula y reglamenta la actuación de los servidores públicos, en el cual se establecen principios generales respecto a los fines que deben orientar toda la gestión pública. Los funcionarios de O.S.E. rigen su actuación por las normas de conducta en la función pública que se explicitan específicamente en las disposiciones del decreto 30/2003 de 23/01/2003, sin perjuicio de todas las demás que surgen del ordenamiento jurídico.

El presupuesto anual de O.S.E. es elaborado de acuerdo con las disposiciones constitucionales vigentes, y estructurado según las normas que el Ente, dado su especialización. O.S.E. prepara anualmente su presupuesto y lo somete a la aprobación del Poder Ejecutivo.

Dentro de los límites de las asignaciones presupuestales, son ordenadores primarios de gastos e inversiones, el Directorio, el Presidente y el Gerente General en caso de delegación. El Directorio tiene la potestad de reglamentar las competencias de los ordenadores secundarios de gastos e inversiones.

La Auditoría Interna de la Nación es responsable de las auditorías internas de la Administración Central, entes descentralizados y empresas estatales. Depende funcional y financieramente del Ministerio de Economía y Finanzas. Sin embargo, O.S.E. tiene un Departamento de Auditoría

¹ Comprende a O.S.E.

Interna que depende del Directorio. Cuenta con autonomía técnica y de acceso a los registros financieros. El Departamento de Auditoría Interna elabora periódicamente un plan anual de auditoría e informes de avance con relación al plan. El Departamento de Auditoría Interna utiliza las Normas Internacionales de Auditoría equivalentes a las normas de la Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

3.5. Actividades de Fortalecimiento Institucional de O.S.E.

Dentro de los componentes que integran del préstamo firmado en el año 2012 entre O.S.E. y el Banco Mundial (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento - BIRF) por un monto de US\$84 millones (US\$42 millones de fondos del BIRF y US\$42 millones de fondos de aporte local de O.S.E) denominado “*O.S.E. Sustentable y Eficiente*”, se financia el desarrollo de los siguientes componentes relacionados con el fortalecimiento institucional de O.S.E.:

Componente 3. Gestión, planificación y riesgo (US\$11.1 millones): Este componente financia actividades de gestión, planificación y evaluación de riesgos para mejorar el alcance social, la gestión ambiental y la eficiencia económica de O.S.E. Este componente se divide en los tres subcomponentes siguientes:

Subcomponente 1 – Gestión empresarial. Este subcomponente trata de mejorar la eficiencia, la eficacia y la transparencia en la gestión de O.S.E. a través, entre otras cosas, con el financiamiento de: (a) establecimiento de un programa de gestión de activos; (b) diseño y aplicación de un modelo de gestión logística; (c) establecimiento de un modelo de gestión del conocimiento y la innovación. Todas estas actividades forman parte del Plan Estratégico de O.S.E.

Subcomponente 2 – Planificación y gestión de riesgos. Este subcomponente apoya los esfuerzos de O.S.E. para desarrollar un plan estratégico a largo plazo que analice a fondo y mitigue riesgos potenciales y para fortalecer la capacidad de gestión de riesgos de O.S.E. en su funcionamiento cotidiano. El subcomponente financia, entre otras actividades: (i) la realización de una revisión de la misión y visión de O.S.E.; (ii) la realización de un análisis estratégico de los riesgos que afectan a las operaciones de O.S.E.; (iii) el desarrollo de mapas de riesgo que tengan en cuenta los riesgos globales, nacionales y relacionados con los servicios públicos; (iv) la realización de una evaluación del riesgo de vulnerabilidad climática; (v) el desarrollo de planes de contingencia para sequías e inundaciones; y (vi) el desarrollo de Planes de Seguridad de Agua (WSP).

Subcomponente 3 – Sustentabilidad ambiental. Este subcomponente trata de aumentar la capacidad de O.S.E. para operar de manera ambientalmente sustentable mediante el fortalecimiento de las áreas de gestión ambiental y de saneamiento de O.S.E. y apoyando la participación de la entidad en las actividades de protección de las fuentes de agua.

Componente 4: Actividades de intercambio de conocimientos y gestión de proyectos (US\$2 millones).

Por otra parte, dentro de las actividades que se financian dentro del préstamo firmado en el ejercicio 2012 entre O.S.E. y la CAF (Corporación Andina de Fomento) por un importe de US\$143.2 millones (US\$100.24 millones de fondos de la CAF y US\$42.96 millones de fondos de aporte local de O.S.E.) denominado “*Programa de Mejora y Rehabilitación de los sistemas de agua potable y saneamiento en Uruguay*”, se incluye un componente específico de fortalecimiento

institucional de O.S.E. denominado “Mejora de la Gestión” (US\$4.5 millones, de los cuales US\$3.2 millones son recursos de la CAF). El objetivo de este componente es apoyar el proceso de renovación tecnológica de O.S.E., el cual ha definido como un objetivo estratégico la construcción y puesta en funcionamiento de un nuevo Centro de Procesamiento de Datos “Data Center”. Con este proyecto, O.S.E. contará con instalaciones edilicias y tecnológicas que permitan lograr estándares de calidad y seguridad adecuados a los requerimientos técnicos actuales y a las necesidades de la organización, contribuyendo a la transformación efectiva de O.S.E. hacia un modelo de gestión basado en la calidad, productividad y eficiencia de la gestión y de los servicios que se brindan.

4. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

El Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) es una metodología para evaluar la capacidad institucional de una entidad o agencia ejecutora, relacionada con aspectos administrativos y de control para la ejecución de un proyecto financiado por el BID.

El objetivo general del SECI es evaluar los recursos disponibles en términos de recursos humanos, materiales, equipos y sistemas de información, para cumplir con los requerimientos del Banco relacionados con la gestión técnica y administrativa, el sistema de control y la auditoría externa. La herramienta SECI analiza la disponibilidad de dichos recursos mediante un conjunto de cuestionarios sobre aspectos relevantes a ser evaluados, relacionados con las siguientes áreas:

- *Capacidad de Programación y Organización*, que representa la habilidad para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, para lograr una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Comprende los siguientes sistemas:
 - *Sistema de programación de componentes y actividades (SPCA)*: articulación entre objetivos, metas, actividades, tareas, responsables y soporte financiero.
 - *Sistema de organización administrativa (SOA)*: organización de los recursos para atender las necesidades de programación, ejecución y control de las actividades.
- *Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas*, que representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Comprende los siguientes sistemas:
 - *Sistema de administración de personal (SAP)*: normas y procedimientos relativos a la búsqueda, selección, contratación, inducción, desarrollo y evaluación del personal que participa en el proyecto.
 - *Sistema de administración de bienes y servicios (SABS)*: normas y procedimientos relativos a la solicitud, autorización, cotización, contratación, verificación de ejecución o entrega, registro y verificación de existencia de los bienes o servicios que se adquirirán en desarrollo de la programación de operaciones.

- *Sistema de administración financiera (SAF)*: normas y procedimientos relativos a la administración de los fondos provenientes del financiamiento o contribución, y de la contrapartida local, la contabilidad integrada y los informes financieros.
- *Capacidad de Control*, en forma interna y externa. Comprende los siguientes sistemas:
 - *Sistema de Control Interno (SCI)*: proceso para proporcionar seguridad razonable en la consecución de objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y operacional, y en el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicable.
 - *Sistema de Control Externo (SCE)*: actividades relacionadas con la selección, contratación, ejecución y asimilación de los resultados de los servicios de Auditoría Externa (AE) que el Organismo Ejecutor debe contratar con una firma de auditores independientes o admitir su realización por una Institución Superior de Auditoría.

5. PROCESO DE EVALUACIÓN

Se procedió a actualizar el informe de evaluación SECI realizado a mediados del ejercicio 2012 para la preparación de los programas de préstamo 2785/OC-UR y 2790/OC-UR. De parte del Banco se obtuvo información operativa y de ejecución (fiduciaria y de adquisiciones) de todos los programas de préstamo que O.S.E. ejecuta actualmente con el BID (2095/OC-UR, 2785/OC-UR, 2790/OC-UR). De parte de O.S.E., se obtuvo información a través de los funcionarios de la GPFE, de la Gerencia de Recursos Humanos y de la Unidad de Auditoría Interna, entre otros departamentos.

Los formularios con cuestionarios del SECI fueron revisados y procesados, de donde surgió la matriz de resultados de la capacidad de desempeño, basada en el conocimiento de los responsables de gestión institucional, con respecto tanto a las características y complejidad operativa y administrativa del Programa, como a las fortalezas y debilidades del equipo humano. Para ello se realizaron visitas a O.S.E., durante las cuales se presentó el sistema de evaluación, se recabó información institucional y sobre el funcionamiento de la organización formal e informal. Se realizó la revisión y ajuste de las calificaciones sobre la base de la documentación y comentarios recibidos, como asimismo de las características de la organización formal e informal del organismo ejecutor, particularmente considerando que se trata de una entidad que ya viene implementando otras operaciones con el BID y con otros organismos multilaterales de crédito, principalmente Banco Mundial y CAF.

6. RESULTADOS SECI Y RECOMENDACIONES

El siguiente cuadro muestra las referencias para la interpretación de los resultados:

Calificación	Desarrollo		Riesgo	
0 - 40	No Existe	ND	Alto	RA
41 - 60	Incipiente	ID	Sustancial	RS
61 - 80	Mediano	MD	Medio	RM
81 - 100	Satisfactorio	SD	Bajo	RB

Los resultados de la evaluación SECI son los que se presentan en el siguiente cuadro resumen:

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	SPA	100%	50%	50.00%	SD	RB
	SOA	100%	50%	50.00%	SD	RB
	Total	100.00%		100.00%	SD	RB
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	SAP	95%	30%	28.50%	SD	RB
	SABS	97%	30%	29.14%	SD	RB
	SAF	100%	40%	40.00%	SD	RB
	Total	97.64%		97.64%	SD	RB
CAPACIDAD DE CONTROL	SCI	89%	50%	44.64%	SD	RB
	SCE	100%	50%	50.00%	SD	RB
	Total	94.64%		94.64%	SD	RB

Consolidación Resultados SECI Capacidades	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	Ponderación			
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	100%	25%	25%	SD	RB
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	98%	45%	44%	SD	RB
CAPACIDAD DE CONTROL	95%	30%	28%	SD	RB
Total	97%		97%	SD	RB

En el siguiente enlace se adjunta la matriz completa del análisis SECI ([ver link](#)).

El resultado consolidado de las capacidades de O.S.E. evaluadas por SECI, presenta un grado de desarrollo **“Satisfactorio” (SD)**, asociado a un nivel de riesgo **“Bajo” (RB)**.

La gestión de O.S.E. se sustenta en una organización modernizada a partir de un plan de mejora implementado a partir de 2005, en cuyo marco se ha rediseñado la organización y funciones de la Gerencia de Programas con Financiamiento Externo (GPFE), lo que ha permitido a O.S.E. internalizar el fortalecimiento recibido.

El resultado de la evaluación institucional mediante la aplicación de la herramienta SECI está alineado con los antecedentes satisfactorios del ejecutor en las operaciones de préstamo que actualmente implementa O.S.E. a través de la GPFE con el BID (préstamos: 2095/OC-UR, 2785/OC-UR, 2790/OC-UR) y con otros organismos multilaterales, donde se destaca la mejora del historial de cumplimiento de obligaciones contractuales, y las señales satisfactorias en materia de adquisiciones y aspectos fiduciarios. Igual aval surge de los resultados de las actividades de supervisión del Banco aplicadas en forma regular a la ejecución de los mencionados programas, de acuerdo con sus políticas, o con normas a cuyo cumplimiento se obligó el prestatario en virtud de los distintos contratos de préstamo.

El resultado de una capacidad institucional satisfactoria, con un grado de desarrollo satisfactorio y riesgo bajo, es consistente con el desempeño satisfactorio que actualmente presenta O.S.E. relacionado con su experiencia en el uso y aplicación de las diversas herramientas del BID, a lo largo de los préstamos que actualmente ejecuta y que se han señalado anteriormente.

De acuerdo con estos resultados, no surgen matrices de mejoras como están planteadas en la herramienta SECI. El resultado de riesgo bajo podrá requerir medidas de importancia menor a modo de sugerencias para una administración eficiente y eficaz de los recursos del proyecto.

Se espera que el ejecutor desarrolle una capacidad aún más sustentable para ejecutar las operaciones con el BID. Los riesgos que podría enfrentar la GPFE derivados de una mayor carga de trabajo con su dotación actual, podrían derivar en retrasos en la ejecución o incumplimiento de cláusulas contractuales de carácter financiero-contable u otras relacionadas con la presentación de informes. Estos riesgos podrían eventualmente ser mitigados mediante el seguimiento cercano por parte de O.S.E. y del Banco para el mantenimiento de la capacidad operativa de la GPFE.