

LA GESTIÓN DEL FRENTE AMPLIO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS

OSE 2005 - 2020

1- Estrategias de desarrollo

El objetivo principal fue **transformar a la empresa OSE** buscando **contribuir al desarrollo país y a la mejora de la salud de la población, promoviendo la universalización de los servicios que competen a OSE, priorizando a los sectores más vulnerables de la población.**

Esta estrategia se trazó teniendo como marco los objetivos y valores de izquierda como son la **transparencia, ética en la gestión, solidaridad social, equidad, igualdad de oportunidades**, entre otros.

La **situación de OSE al comienzo de 2005 era crítica**, presentaba un gran atraso de inversiones tanto en agua potable como en saneamiento, gran atraso tecnológico e importantes problemas de gestión. No contaba con relevamiento ni estandarización de procesos, tenía debilidades en cuanto a personal calificado y una muy pobre atención al cliente con importantes demoras en la reparación de pérdidas y atención de reclamos. El importante atraso tecnológico llevaba a que múltiples tareas se realizaran en sistemas informáticos no integrados, dando lugar a duplicación de tareas y bases de datos inconsistentes. Un cliente no podía ir a Montevideo y hacer una gestión comercial para un servicio de otro departamento. La liquidación de los sueldos se realizaba en forma manual, entre otros tantos procesos ineficientes. El sistema de facturación corría sobre una plataforma discontinuada, sin respaldo, por lo que OSE no tenía capacidad de cobrar a mes vencido el consumo de sus clientes sino con un retraso de uno o más meses, lo que cambió en 2009 con la instalación de un Sistema de Gestión Comercial (SGC).

El Departamento de Suministros y los almacenes de todo el país se manejaban con pequeños sistemas inconexos y sin vinculación con la contabilidad de la empresa. La empresa contaba con un sistema de información geográfica atrasado y estancado y con un gran déficit de personal capacitado en Tecnologías de la Información, tenía un porcentaje reducido de personal con la capacitación adecuada. Por otro la gestión de los recursos humanos era muy pobre, con ingresos y designaciones directas, no por concursos, sin carrera funcional y sin concursos por ascensos.

Se trazó una **Estrategia** para la **transformación efectiva de OSE** hacia un modelo de gestión basado en la **calidad, productividad y eficiencia de la gestión** y los servicios que brinda, en un marco de **responsabilidad social**. Se comenzó con un fuerte proceso de **Fortalecimiento** institucional, **Modernización** de la empresa, **Orientación a Procesos y Foco en el cliente** para elevar significativamente los **niveles de eficiencia**, hacia adentro y hacia fuera; la calidad de los servicios.

En el marco de los avances en la administración y considerando el aumento de la demanda de servicios públicos tanto en cantidad como en calidad, a partir de 2011 OSE incorporó la **Planificación Estratégica** como herramienta, cambiando así el modelo de gestión

generando una asignación eficiente y eficaz de los recursos aportando mayor valor y bienestar social. De esta forma se establecieron objetivos elaborando **Planes de acción** y metas definiendo responsabilidades y criterios de control. A partir de allí, se definió la identidad corporativa de OSE a través de la Misión, Visión y Valores como también las líneas estratégicas principales, las cuales permanecen incambiables hasta la fecha.

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: 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.

Ejes estratégicos

1. Universalización de los servicios e inclusión social.
2. Reducción de agua no contabilizada y eficiencia energética.
3. Calidad de agua y cuidado del medio ambiente.
4. Gestión de los riesgos e impactos asociados al cambio climático.
5. Investigación, desarrollo e innovación.
6. Mejora de gestión.
7. Gestión de prácticas de capital humano.
8. Sustentabilidad económica- financiera.

2- EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS E INVERSIONES

En 1952, por la ley Orgánica Nº 11.907 se crea OSE como Organismo estatal responsable de la prestación del servicio de agua potable en todo el territorio de la República y del servicio de saneamiento por alcantarillado en todo el país, excepto en Montevideo. Su creación establece que sus cometidos deberán hacerse con una orientación fundamentalmente higiénica, anteponiéndose las razones de orden social a las de orden económico.

Luego en el año 2004, se lleva a cabo la Reforma del Art.47 de la Constitución, que establece que el acceso al agua potable y el acceso al saneamiento constituyen derechos humanos fundamentales. Asimismo, establece que la prestación del servicio de agua potable y saneamiento, deberá hacerse anteponiendo las razones de orden social a las de orden económico y que estos servicios serán prestados exclusiva y directamente por entidades estatales.

OSE es un Organismo monopólico que no recibe subsidios por parte del Estado, sus ingresos provienen exclusivamente de lo que recauda por el cobro de la tarifa, por venta de agua potable y servicio de saneamiento, la cual representa alrededor del 1% del ingreso medio familiar.

La tarifa de OSE, de acuerdo a lo dispuesto por su Ley Orgánica, ha sido calculada históricamente “anteponiendo las razones de orden social a las de orden económico”, de forma de permitir el acceso de toda la población al servicio, no a la rentabilidad de la empresa, determinando una tarifa baja frente a la creciente necesidad de inversiones para la adecuada prestación de los servicios. Si bien anualmente se realiza la adecuación del nivel tarifario en función de la evolución de los índices que influyen en los costos (IPC, tipo de cambio, Índice de Costo de la Construcción, etc.) y en función de la estructura de egresos pasada, la tarifa no se define en relación directa con las obras proyectadas y/o necesarias. Se han realizado algunos cambios en pos de la adecuación a las nuevas necesidades como por ejemplo el cobro por rango de consumo, el aumento del cargo fijo en 2017. En ese año, se incluyó un aumento real del cargo fijo de OSE en 7.3%, que serviría para financiar en parte el creciente nivel de inversiones, lo que no modificó la situación sustancialmente.

Las inversiones en infraestructura por tanto se realizan con fondos propios y endeudamiento, en general la estructura es del orden de 20% fondos propios - 80% endeudamiento, aunque con variaciones en cada inversión individualmente considerada.

Durante los gobiernos del Frente Amplio tuvo lugar la mayor inversión en la historia de OSE, 1.300.000 millones de dólares. La misma fue realizada con presupuesto propio y mediante una estructura de financiamiento de largo plazo gestionado desde la empresa en niveles acordes a los objetivos de desarrollo de sus capacidades, de aumento de su infraestructura y de los servicios prestados, acompañado por el crecimiento de OSE a nivel general.

Cuando asumió el gobierno frenteamplista tanto la deuda como los ingresos de la empresa eran del orden de los 100 millones de dólares, mientras que al final del gobierno en el año 2020 los ingresos de OSE habían ascendido a 400 millones de dólares y la deuda era de 400 millones de dólares, con una estructura de pago de obligaciones decreciente compatible

con la continuidad de un importante nivel de inversiones. Si bien se aumentó la deuda para poder hacer frente al atraso general que presentaba la empresa, también se multiplicaron por 4 los ingresos de la misma y OSE aumentó significativamente su patrimonio. Ello se observa en los siguientes cuadros que se presenta a continuación.

Evolución anual en millones de dólares

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos op.	132	171	207	237	250	267	307	370	350	374	367	361	356	439	437	410	373	393	456
Egresos op.	124	135	159	197	189	247	297	335	354	382	378	344	334	393	386	375	338	310	378
Deuda	120	109	104	94	92	128	166	203	235	318	366	379	422	429	410	421	407	384	395

Valores al cierre de cada ejercicio, expresados en Dólares corrientes de cada año

Información extraída de los estados contables de OSE de cada año

Cabe destacar a su vez, que el **Patrimonio Neto de OSE casi que duplicó su valor** pasando de U\$S 584 millones en el año 2004 a U\$S 1.057 millones en el año 2019 como se muestra en la siguiente tabla.

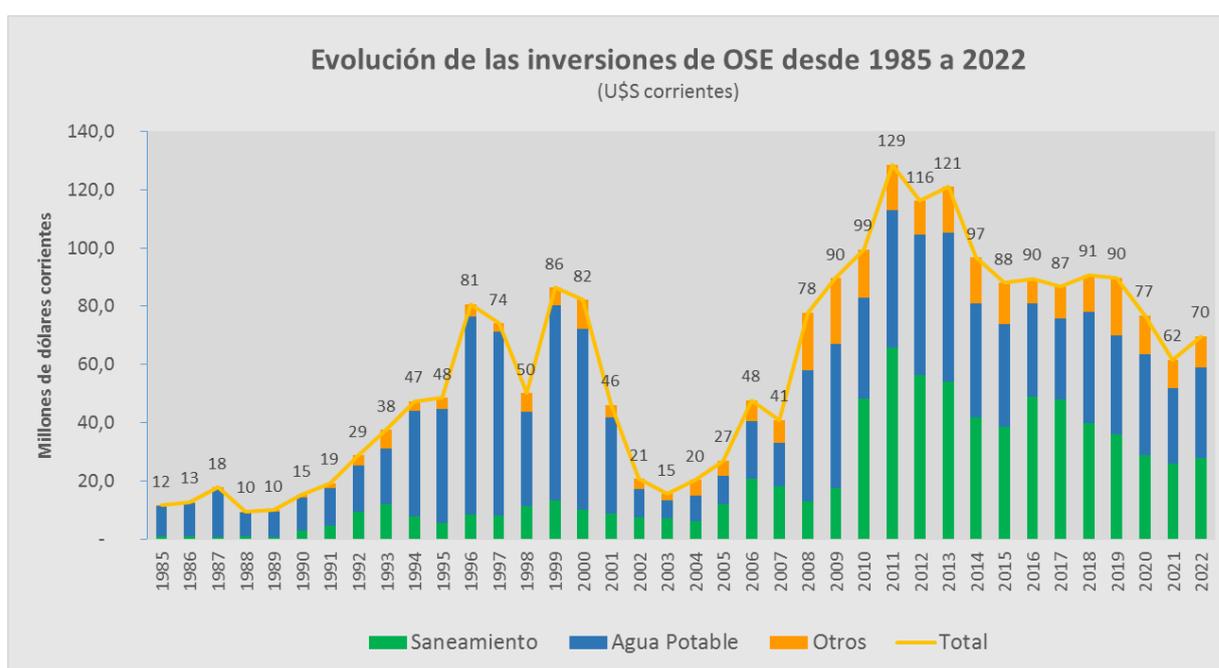
	2004	2019
Concepto	(millones U\$S)	(millones U\$S)
Ingresos	132	410
Deuda Financiera	120	421
Patrimonio Neto	584	1.057

Datos extraídos de los estados contables de cada año, expresados en U\$S corrientes de cada año.

EVOLUCIÓN DE INVERSIONES

En lo referente a las inversiones, durante los gobiernos frenteamplistas el nivel de **inversiones se elevó a más del doble** de la inversión realizada en OSE durante los gobiernos blancos y colorados luego del regreso a la democracia.

Entre 1985 y 2004 OSE invirtió un promedio 37 millones de dólares anuales, mientras que entre 2005 y 2019 se invirtió un promedio de 86 millones de dólares, invirtiéndose un total de casi 1.300 millones de dólares en los 15 años de gobierno frenteamplista. En particular, en la **última década el promedio de inversiones anuales llegó a los 100 millones de dólares**. El siguiente gráfico muestra la evolución de las inversiones realizadas en OSE entre 1985 y 2022, discriminado en agua potable, saneamiento y otros.



Además de las grandes inversiones en agua potable como la **Sexta Línea de Bombeo**, la modernización de la **Plana Potabilizadora de Aguas Corrientes**, **Sustitución de tuberías** y otras plantas potabilizadoras por un monto **total de inversión de U\$S 525.000.000**, los gobiernos frenteamplistas hicieron especial hincapié en el desarrollo de infraestructura de saneamiento donde las inversiones se encontraban aún más rezagadas.

Para el caso de saneamiento las cifras son muy elocuentes, entre 1985 y 2004 OSE invirtió un promedio de 6,4 millones de dólares corrientes anuales, cifra que se incrementó significativamente en el período 2005-2019, en los que **se multiplicó por 6 la inversión** realizada con un promedio anual de 37 millones de dólares. A través de estas **inversiones** que totalizan una suma de **U\$S 558.000.000** casi se **duplicó la infraestructura existente en saneamiento**.

En el año 2004 había 190.000 conexiones al saneamiento y pasaron a ser 356.000 año 2020. La cantidad de km de red de alcantarillado pasó de alrededor de 2.100 km en el año 2004 a 4.300 km en el año 2020. También durante ese período se ejecutaron al menos **20 nuevas plantas de tratamiento**. Estas obras permitieron pasar de una cobertura de saneamiento cercana al 40% a una cobertura aproximada al 50% con la que contamos actualmente.

Obras en Administraciones del Frente Amplio



Inversión histórica de U\$S 1.300 millones (U\$S 525.000.000 en Agua Potable)

- **Planta Potabilizadora de Aguas Corrientes, ampliación y bombeo de aguas abajo (40% del abastecimiento en sequía 2023): U\$S 55.000.000**
- **6ta Línea de Bombeo: U\$S 70.000.000**
- **Planta Potabilizadora en Treinta y Tres: U\$S 9.000.000**
- **Planta Potabilizadora en Durazno: U\$S 11.000.000**
- **Rehabilitación Planta agua potable Paysandú U\$S 9.500.000**
- **Filtros y obras Usina Laguna del Sauce en Maldonado U\$S 15.000.000**
- **Sustitución de tuberías y otras obras de Reducción de Agua No Contabilizada (RANC): U\$S 150.000.000**
- **Además se duplicaron redes y conexiones de saneamiento + 20 Plantas de Tratamiento, pasando de 6 a 37 millones de dólares la inversión anual.**

3- PRINCIPALES PROYECTOS Y OBRAS REALIZADOS

Obras de gran porte en Agua Potable

Sexta Línea de Bombeo

Se construyó la **6ta Línea de Bombeo**, tubería de 1200 mm de diámetro, más de 35 km de longitud para aumentar y garantizar la capacidad de aducción del Sistema Metropolitano. Ésta permitió sacar de servicio la 3era. Línea de bombeo, construida en 1930 y actuar como respaldo de las otras líneas. Este proyecto incluyó mejoras en el abastecimiento de agua potable en Pando y Las Piedras, favoreciendo a las zonas de Toledo, Joaquín Suárez, Pando, Sauce y Progreso. Alrededor de **70 millones de dólares** fueron invertidos en la 6ta línea y todas sus ampliaciones.

Planta de tratamiento de agua potable de Aguas Corrientes

La situación de la Planta de Potabilización de Aguas Corrientes en el 2005 era muy frágil. Tenía nula capacidad de reserva en el bombeo de alta, falta de personal calificado, filtros sobre-exigidos, acelerators muy deteriorados, operación poco confiable de la Casa Química, escasos procesos de operación y comunicación, nulo monitoreo en línea de la calidad del agua y un sistema de dosificación de cloro al límite de su capacidad.

A partir del año 2005 se realizaron muchas obras para su puesta a punto a través de una inversión de más de **55 millones de dólares**.

- 2005 - Remodelación de los **Depósitos de agua filtrada 1 y 2**.
- 2006 – Construcción de una nueva sala de dosificación de soda cáustica.
- 2007 - Remodelación de los **Decantadores 4 y 5**. Instalación de **3 nuevas Bombas de alta**, construcción de nueva Subestación y almacén.
- 2009 - Sustitución de los antiguas unidades de decantación acelerators por **Clarificadores** y Construcción de una nueva sala de cloración para cloro líquido.
- 2010 - Construcción **nueva Batería de filtros** para 10.000 m³/h y depósito agua filtrada 3
- 2011 - Control de presiones y niveles Sistema Metropolitano 24 hs al día, con **SCADA** de la planta y la red. Mejoras **Dosificación de productos químicos** (cal, sulfato y carbón act.)
- 2012 – Comienza a operar el nuevo sistema de dosificación de cloro gas.
- 2014 - Sala de dióxido de cloro y construcción de la Subestación ABB2
- 2017 - Habilidad de **Recalque de Melilla y nuevo tanque del Cerro**
- 2019 - Puesta en marcha de la **Cuarta toma de agua bruta** y nueva Subestación
- 2020 – **Tanques de contacto carbón activado**

Obras de gran porte en Saneamiento

Dentro de las principales obras de saneamiento que se ejecutaron durante los gobiernos frenteamplistas se encuentran 2 obras millonarias y de gran impacto para el país:

- **Sistema de saneamiento Maldonado - Punta del Este**, LPI 1393, que incluye planta de tratamiento, estaciones de bombeo, conducciones por gravedad y por bombeo y emisario terrestre y subacuático (U\$S 85.000.000).

- **Sistema de saneamiento y Planta de tratamiento de aguas residuales Ciudad de la Costa – Pando**, LPI 1399 (U\$S 140.000.000).
 - Saneamiento en Zonas B1, B2, B3 y C1 (U\$S 60.000.000).
 - Planta de Tratamiento de Líquidos Residuales y Est. de Bombeo (U\$S 30.000.000).
 - Emisario Terrestre, Impulsión y Saneamiento en Zona A (U\$S 30.000.000).
 - Emisario Subfluvial Zona A – Este Ciudad de la Costa (U\$S 7.500.000).
 - Interconexión del sistema Pando al sistema Ciudad de la Costa (U\$S 7.000.000).
 - Laboratorio ambiental (U\$S 500.000).

Principales plantas de tratamiento

En el período 2005-2020 se construyeron y pusieron en operación 20 plantas de tratamiento de las 51 totales con las que cuenta OSE.

	PLANTAS SANEAMIENTO 2005 – 2020	Año inicio operación
1	Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Canelones	2007
2	Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Durazno	2007
3	Lagunas Tratamiento Ecilda Paullier	2007
4	Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Melo	2008
5	Tratamiento José Pedro Varela	2008
6	Lagunas Tratamiento Villa Rodríguez	2008
7	Planta de Tratamiento de Aguas Residuales San José	2009
8	Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Tranqueras	2010
9	Sistema y PTAR Maldonado - Punta del Este	2013
10	Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Artigas	2014
11	Lagunas Tratamiento Lascano	2014
12	Sistema y PTAR Ciudad de la Costa - Pando	2015
13	Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Piriápolis	2015
14	Lagunas Tratamiento Pueblo Risso	2015
15	Planta de Pretratamiento de Carmelo	2015
16	Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Vergara	2017
17	Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Aceguá	2019
18	Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Salto	2019
19	Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Fray Marcos	2019
20	Planta de Tratamiento de Aguas Residuales San Ramón	2020

Además se construyeron 2.200 Km de redes de saneamiento a lo largo de todos los departamentos del interior del país. Esto implica que **durante los 15 años del gobierno frenteamplista se ejecutó la misma cantidad de km de tuberías de saneamiento que la construida en toda la historia de OSE anterior al 2005.**

Principales obras de Agua Potable y Saneamiento en el interior del país

Artigas

Agua potable:

- Reducción de agua no contabilizada (U\$S 3.500.000)
- Troncal Barrio Las Piedras – Bella Unión (U\$S 1.500.000)
- Sustitución de tuberías de agua potable (U\$S 1.000.000)
- Red de agua potable en Camino Los Fernández y Camino La Jovita
- Habilitación de 31 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Planta Tratamiento Líquidos Residuales (U\$S 12.000.000)
- Red de saneamiento en Barrio Las Piedras – Bella Unión (U\$S 1.500.000)
- Red de saneamiento en Barrio Kennedy

Canelones

Agua potable:

- Ciudad de la Costa:
 - o Sustitución de redes de agua potable en Zonas B1, B2, B3 y C1.
- Costa de Oro:
 - o Redes de agua potable Guazubirá- Los Titanes-La Tuna (U\$S 3.000.000).
 - o Refuerzos red de agua potable Costa Azul– San Luis – Araminda (U\$S 3.000.000).
 - o Mejoras Usina Potabilización de Laguna del Cisne (U\$S 2.500.000).
 - o Sustitución y ampliación de redes de agua potable San Luis (U\$S 1.700.000).
 - o Redes de distribución de agua potable Cuchilla Alta (U\$S 1.200.000).
 - o Troncal Santa Lucía – Margat (U\$S 750.000).
- Las Piedras:
 - o Desvío 1º Línea Distribución de agua potable para Las Piedras (U\$S 4.500.000).
 - o Reducción de Agua no Contabilizada en Las Piedras (U\$S 4.000.000).
 - o Sustitución de tuberías de agua potable en Las Piedras (U\$S 2.000.000)
 - o Depósito de distribución de agua potable Zona Oeste (U\$S 1.500.000)
 - o Sustitución tuberías agua potable, barrio Obelisco y San Marcos (U\$S 800.000)
- Otros:
 - o Sustitución de tuberías de agua potable en Pando (U\$S 1.800.000)
 - o Sustitución de tuberías de agua potable en Sauce (U\$S 1.000.000)
 - o Tuberías de refuerzo al suministro de agua potable en Sauce (U\$S 1.000.000)
 - o Sustitución de tuberías de agua potable en Suárez y Toledo (U\$S 350.000)
 - o Sustitución de tuberías de las localidades de Migue y Montes (U\$S 250.000)
 - o Habilitación de 35 sistemas de agua potable en pequeñas localidades.

Saneamiento:

- Ciudad de la Costa – Proyecto integral de redes de saneamiento y planta de tratamiento.
- San Ramón - Planta Tratamiento Líquidos Residuales y Redes (U\$S 14.750.000)
- Santa Lucía - Mejora en Planta Tratamiento Líquidos Residuales (U\$S 3.500.000)

- Pando- Readequación del colector perimetral Este y sist. bombeo (U\$S 3.200.000)

Cerro Largo:

Agua potable:

- Rehabilitación de redes de agua ciudad – Melo (U\$S 1.000.000)
- Local comercial - Fraile Muerto (U\$S 400.000)
- Nuevo local comercial – Melo.
- Habilitación de 30 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Melo - Planta Tratamiento Líquidos Residuales y redes saneamiento (U\$S 10.000.000)
- Aceguá - Planta Tratamiento Líquidos Residuales y redes saneamiento (U\$S 6.600.000)

Colonia:

Agua potable:

- Construcción de depósitos elevados en Nueva Palmira, Tarariras, y Ombúes de Lavalle, Nueva Helvecia (U\$S 3.500.000)
- Acondicionamiento Usina de Potabilización Carmelo e instalación UPA 200 en Anchorena y Andresito – Colonia (U\$S 2.000.000)
- Habilitación de 8 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Redes de saneamiento - Colonia del Sacramento: U\$S 3.500.000
- Carmelo - Planta Pre Tratamiento Líquidos Residuales, Convenio UPM (U\$S 2.000.000)
- Conchillas - Laguna para vertido de barométricas (U\$S 1.500.000)
- Rosario- Redes, pozos de bombeo e impulsión - (U\$S 1.500.000)

Durazno:

Agua potable:

- Usina de Potabilización – Durazno (U\$S 11.000.000)
- Servicios agua potable y saneamiento para Cartera de Tierras – Durazno (U\$S 500.000)
- Habilitación de 24 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Ampliación redes de saneamiento zona Este – Durazno (U\$S 1.500.000)

Flores:

Agua potable:

- Tubería de impulsión desde la Usina de Potabilización –Trinidad (U\$S 3.000.000).

- Habilitación de 13 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Redes de saneamiento en zona Noreste y Sureste – Trinidad (U\$S 1.000.000).
- Mejoras en el sistema de saneamiento de la ciudad –Trinidad (U\$S 500.000).

Florida:

Agua potable:

- Cercado del predio Presa - Paso Severino (U\$S 1.000.000)
- Habilitación de 18 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Planta de Tratamiento de Líquidos Residuales - Fray Marcos (U\$S 7.500.000)
- Mejora en la Planta de Tratamiento de Líquidos Residuales – Florida (U\$S 1.500.000)
- Mejora en la Planta de Tratamiento de Líquidos Residuales – Casupá (U\$S 500.000)

Lavalleja:

Agua potable:

- Renovación de la red de distribución barrio Las Delicias – Minas (U\$S 250.00).
- Habilitación de 38 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Sistema de saneamiento - José Pedro Varela (U\$S 4.000.000).
- Redes de saneamiento en barrios Las Palmas y Garolini – Minas (U\$S 1.500.000).

Maldonado:

Agua potable:

- Batería de filtros Carbón Activado Granular y obras anexas para Usina - Laguna del Sauce (U\$S 15.000.000)
- Obras de sustitución de tuberías y nuevas conexiones de agua potable (U\$S 15.000.000)
- Obras de sustitución de tramos de la troncal de Zona Oeste–Maldonado (U\$S 1.400.000)
- Tanque de contacto de Carbón Activado Polvo Usina - Laguna del Sauce (U\$S 1.000.000)
- Habilitación de 33 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Sistema de Saneamiento - Maldonado y Punta del Este (U\$S 85.000.000).

- Planta de Tratamiento y Líquidos Residuales – Piriápolis (U\$S 10.000.000)
- Redes saneamiento y bombeo desde La Capuera a Puntas del Chileno (U\$S 10.000.000)
- Obras de saneamiento para eliminación de PTAR La Candelaria y construcción del Interceptor - Este del sistema de alcantarillado – Maldonado (U\$S 5.800.000).

Paysandú:

Agua potable:

- Rehabilitación de la Usina de agua potable – Paysandú (U\$S 9.500.000)
- Reducción de agua no contabilizada – Paysandú (U\$S 4.000.000)
- Mejora del abastecimiento agua potable a la zona noreste – Paysandú (U\$S 3.000.000)
- Sustitución de tuberías de agua potable – Paysandú (U\$S 2.500.000)
- Laboratorio Regional – Paysandú (U\$S 200.000)
- Habilitación de 24 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Adecuación del sistema de saneamiento de la ciudad – Paysandú (U\$S 10.000.000)
- Ampliación redes de saneamiento en barrios Chaplin, Delpero, Gamundi-Solari, La Curtiembre, Casa Molle, Filippone, Bicudo, Leites, Virgen del Carmen, Santa Mónica y Amanecer – Paysandú (U\$S 1.500.000).

Río Negro:

Agua potable:

- Adecuación Depósitos de distribución de agua potable y tuberías de impulsión - Young (U\$S 4.000.000)
- Laboratorio Regional Ambiental - Fray Bentos (U\$S 650.000)
- Instalación y equipamiento de dos UPA 200 - San Javier (U\$S 550.000)
- Instalación y equipamiento de UPA 2000 - Fray Bentos (U\$S 400.000)
- Construcción de tubería de aducción – Young (U\$S 300.000)
- Construcción de parque de perforaciones – Young (U\$S 200.000)
- Habilitación de 8 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Ampliación redes de saneamiento Barrio El Estadio y Guerra – Young (U\$S 800.000)
- Ampliación de la red de saneamiento en barrio La Cantera y Amanecer - Fray Bentos (U\$S 600.000).

Rivera:

Agua potable:

- Adecuación Mega-recalque – Rivera (U\$S 9.000.000)
- Reducción de agua no contabilizada- Rivera (U\$S 4.500.000)
- Sustitución de tuberías de agua potable – Rivera (U\$S 1.000.000)
- Tanque de almacenamiento de agua potable Barrio Mandubí – Rivera (U\$S 350.000)
- Reparación de la presa - Minas de Corrales (U\$S 200.000).

- Habilitación de 15 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Red saneamiento de barrios Pueblo Nuevo, Cuartel y Saavedra – Rivera (U\$S 4.500.000).
- Sistema de saneamiento – Tranqueras (U\$S 4.000.000).
- Renovación de la Planta de Tratamiento de Líquidos Residuales – Rivera (U\$S 700.000).

Rocha:

Agua potable:

- Construcción de un depósito elevado de 300 m3 en La pedrera.
- Construcción de un depósito elevado de 300 m3 en Barra del Chuy.
- Habilitación de 39 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Red de saneamiento y tratamiento con lagunas con riego forestal en Lascano.
- Red de saneamiento, barrios Machado, Viera y Lavalleja sur y norte - Rocha
- Nuevo sistema de saneamiento (redes y bombeo) para los barrios Jardines, La Rural y CURE (Centro Universitario de la Región Este) de Rocha.

Salto:

Agua potable:

- Reducción de agua no contabilizada – Salto (U\$S 6.000.000)
- Sustitución de tuberías de agua potable – Salto (U\$S 3.500.000)
- Troncal de abastecimiento de agua potable zona sur y norte – Salto (U\$S 2.500.000)
- Habilitación de 7 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Planta de Tratamiento de Líquidos Residuales – Salto (U\$S 20.000.000)
- Readecuación del sistema de saneamiento de la ciudad – Salto (U\$S 7.500.000)
- Red de saneamiento en los barrios Horacio Quiroga y Bello Horizonte, Grompone y 5 de Abril, Burton, San Martín – Salto (U\$S 2.000.000).
- Red de saneamiento en la cuenca este del arroyo Ceibal (U\$S 2.000.000).

San José:

Agua potable:

- Laboratorio Ambiental Regional Litoral Sur y Oficina Comercial-San José (U\$S 1.800.000)
- Obras de reducción de agua no contabilizada (U\$S 1.500.000)
- Construcción de redes de agua potable en barrios Aserradero y Colón; calle Rodó y Artigas; Antiguo trazado Ruta 1 – Libertad.
- Construcción de depósito elevado – Libertad (U\$S 700.000)

- Construcción y habilitación de 11 perforaciones (U\$S 500.000)
- Habilitación de 34 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales

Saneamiento:

- Planta de Tratamiento de Líquidos Residuales – San José.
- Readecuación del sistema de saneamiento - Colector Mallada - San José (U\$S 2.500.000)
- Construcción de redes de saneamiento en barrios Aserradero y Colón; calle Rodó y Artigas; Antiguo trazado Ruta 1 – Libertad.

Soriano:

Agua potable:

- Mejora de abastecimiento de agua potable a la ciudad – Dolores (U\$S 2.800.000)
- Tubería de impulsión de agua potable para la ciudad – Mercedes (U\$S 1.800.000)
- Mejoras en el tratamiento de agua de Usina Potabilizadora – Mercedes (U\$S 1.500.000)
- Reducción del agua no contabilizada – Mercedes (U\$S 1.000.000)
- Habilitación de 9 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Ampliación red de saneamiento zona Noreste de Dolores y Pueblo Risso (U\$S 1.700.000)
- Ampliación red de saneamiento y agua potable de barrio Sur – Dolores (U\$S 1.000.000)
- Ampliación red de saneamiento barrios Treinta y Tres, Chaná – Mercedes (U\$S 700.000)

Tacuarembó:

Agua potable:

- Laboratorio de agua potable y ambiental Regional Noreste (U\$S 1.500.000)
- Habilitación de 26 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Red de saneamiento y refuerzo de colectores en barrios López, El Patio, Licandro, Cuchilla de La Gloria, Centenario, Don Audemar – Tacuarembó (U\$S 4.000.000).

Treinta y Tres:

Agua potable:

- Usina de Potabilización - Treinta y Tres (U\$S 9.000.000)
- Habilitación de 7 sistemas de agua potable en pequeñas localidades y escuelas rurales.

Saneamiento:

- Planta de Tratamiento de Líquidos Residuales – Vergara (U\$S 4.500.000).
- Ampliaciones de red de saneamiento de los barrios 25 de Agosto, Abreu, Flor del Alba, Mederos, Las Delicias, Sosa, y Nelsa Gómez - Treinta y Tres (U\$S 3.000.000).

Reducción de Agua No Contabilizada (RANC)

Antes del año 2005 las acciones que se realizaban para reducción de pérdidas eran escasas y no sistemáticas. En 2007, dentro del Plan de Reducción de Pérdidas de Agua Potable se proyecta y licita la sustitución de tuberías de HF, FC y ramales y comienza la ejecución de la primera licitación de sustitución de tuberías.

En el año 2008 por Resolución de Directorio RD N°1138/08 se crea la Gerencia de Reducción de Agua no Contabilizada y Eficiencia Energética, anteriormente existía únicamente una unidad Ranc como unidad técnica.

Desde el primer gobierno frenteamplista la reducción de pérdidas fue un tema estratégico para la empresa. Planificar y ejecutar las inversiones necesarias para que, en conjunto con la optimización de la operación de los sistemas de producción, distribución y comercialización de agua potable, así como de los sistemas de conducción, tratamiento y disposición final de efluentes, se minimice el consumo de energía, se reduzcan las pérdidas físicas y comerciales, promoviendo y sosteniendo la eficiencia.

Esta línea estratégica es muy importante debido al peso relativo que tiene el agua no contabilizada en el presupuesto operativo anual. La relación entre agua facturada/ agua elevada a nivel país está en el orden del 50%, esto quiere decir que prácticamente la mitad del agua procesada y bombeada no tiene un retorno a través de la facturación, la causa de ello se debe a tres factores: pérdidas en las redes, errores en la medición y fraudes.

Actividades RANC

Las actividades y planes principales asociados a la reducción de agua no contabilizada y en las que OSE viene trabajando año tras año son:

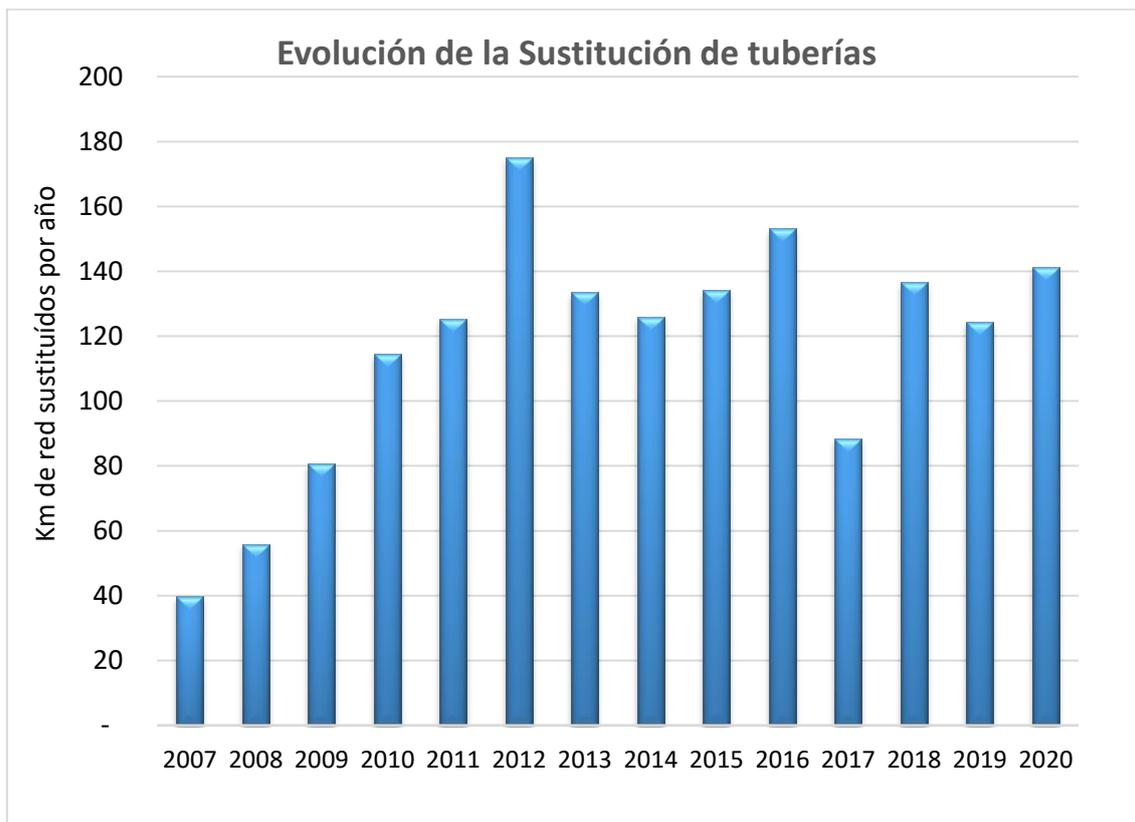
- Sustitución de tuberías
- Sustitución de medidores
- Plan de ahorro de energía eléctrica
- Sectorización de redes con Distritos de Medición y Control
- Recuperación de clientes irregulares y regularización de fraudes
- Reparación de pérdidas
- Sustitución de conexiones de agua
- Mejoras de tiempo de respuesta en reparaciones de pérdidas de agua

Sustitución de tuberías

Cuando el Frente Amplio llegó al gobierno se encontró con una gran falta de inversión en OSE, lo que se observaba en grandes carencia en la infraestructura e instalaciones en general. En particular, parte de sus tuberías estaban construidas con materiales obsoletos, con su **vida útil agotada, provocando pérdidas y roturas** en forma sistemática. A partir de ese entonces comenzó un plan de sustitución de redes de agua potable con importantes metas anuales para renovar la infraestructura en tal sentido.

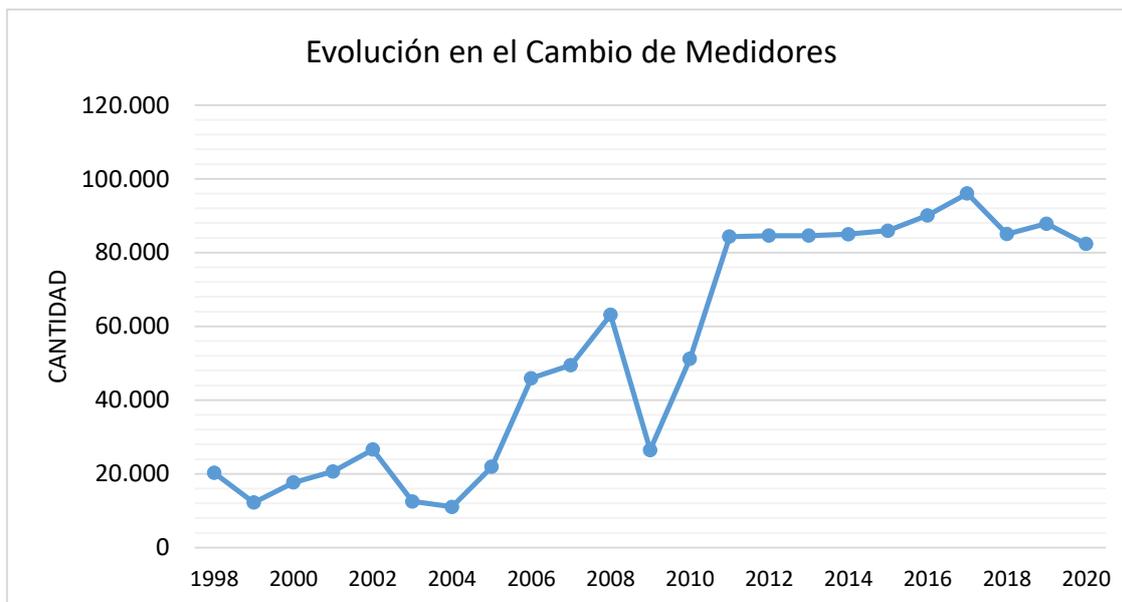
La sustitución de tuberías es una de las acciones que se realizaron en forma continua ya que colabora sustancialmente a la disminución de pérdidas y roturas. En la última década del gobierno frenteamplista se sustituyeron anualmente entre 120 km y 150 km de red, lo cual representa una inversión de entre 12 y 15 millones de U\$S por año.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la sustitución de tuberías expresado en km de red a partir del año 2007.



- Plan de Cambio de Medidores

La sustitución de medidores permite contar con equipos de medición adecuados para una correcta lectura del consumo de agua potable para su posterior facturación. Durante los gobiernos frenteamplistas se incrementó sustancialmente la cantidad de medidores sustituidos anualmente. En el período 1998 – 2004 se cambiaron un promedio de 17.000 medidores anuales, mientras que en el período 2005 – 2010 ese número más que se duplicó con un promedio anual de sustitución de 43.000. A partir del año 2011 el cambio de medidores se duplicó con respecto al período anterior alcanzando un promedio de 87.000 medidores sustituidos anualmente, como puede observarse en la siguiente gráfica.



- **Sectorización de la red y Distritos de Medición y Control (DMC)**

Otra de las acciones RANC consiste en la sectorización de las redes de distribución en Distritos de Medición y Control a los efectos de abatir las pérdidas reales y aparentes. En el año 2011 comienza el primer plan de sectorización de Montevideo, obteniéndose un total de 18 sectores cerrados, regulados y medidos. Luego la empresa continuó trabajando en esta línea de trabajo aumentando año a año la cantidad de DMC a lo largo de todo el país.

- **Indicador I1 RANC - Agua Facturada/Agua elevada**

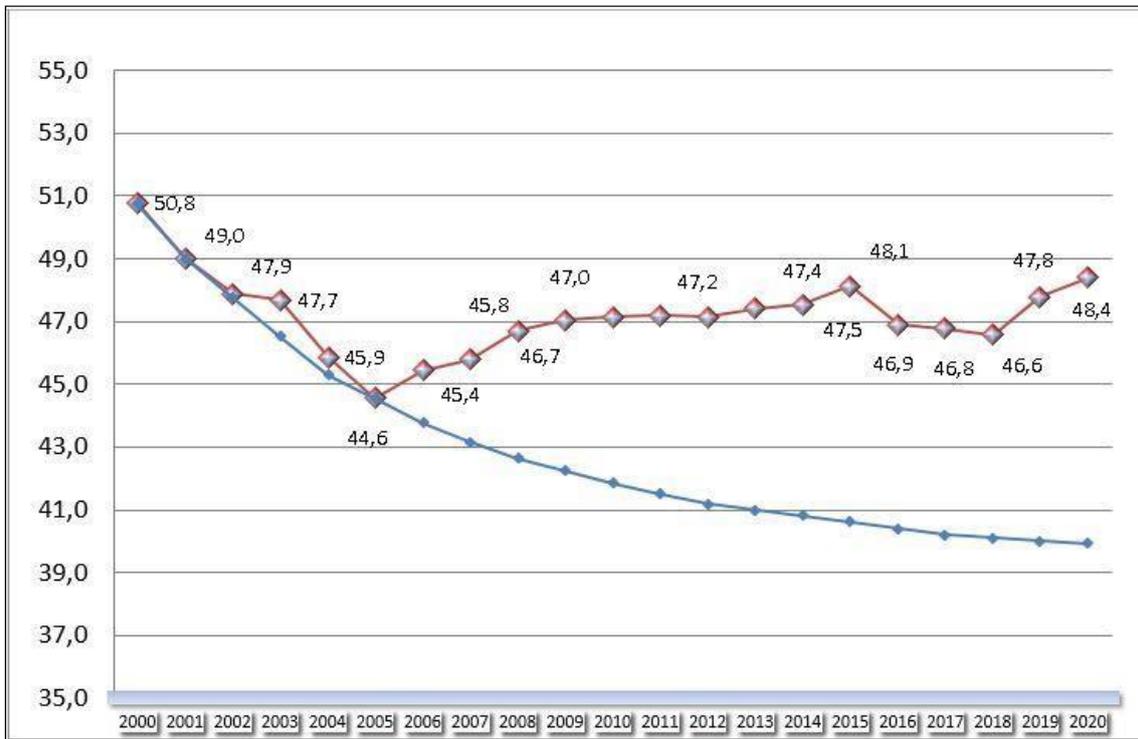
El Indicador I1= (Agua Facturada/Agua Elevada) de todo el país, correspondiente al año 2020 (Enero 2020- Diciembre 2020), es igual a 48,4.

En la siguiente gráfica se presenta la evolución del indicador AF/AE del período 2000 – 2020. Se observa que en los años previos al 2006, período en el cual no se aplicaron acciones RANC sistémicas, el indicador mostraba una tendencia decreciente.

Cabe destacar que una característica intrínseca de los sistemas de abastecimiento es que los mismos se deterioran con el paso del tiempo, por lo que si no se realizan acciones correctivas los volúmenes de pérdida serán siempre crecientes. El solo hecho de evitar que las pérdidas aumenten requiere de importantes inversiones.

Para poder estimar el ahorro obtenido como resultado de las acciones del Programa es necesario considerar como se hubiera comportado el sistema sino se hubieran realizado las mismas. A tales efectos, se considera que si no se realizaran acciones de reducción de pérdidas se mantendría la tendencia decreciente de la tasa de deterioro del período 2000 – 2005, lo cual permite construir el comportamiento estimado sin acciones RANC (línea azul) y con acciones RANC (línea roja), los que se observan en el siguiente gráfico:

Índice I1 = Agua Facturada / Agua Elevada, expresado en %



PROYECTOS de Agua Potable

Dentro de los proyectos para la mejora del abastecimiento de agua potable que se definieron e impulsaron tanto para el área metropolitana como para la Costa de Oro, se destacan la Presa sobre el Arroyo Solís Chico y la Presa sobre el Arroyo Casupá sobre el que se logró un importante avance, quedando en condiciones de ejecutarse en 2020.

Definición y avances Presa sobre el Arroyo Casupá:

Estudios analizados por OSE en 2001, 2013 y 2017 establecen que la alternativa más conveniente para el aseguramiento del abastecimiento de agua potable para el Sistema Metropolitano es la construcción de la Presa sobre el Arroyo Casupá. En el mismo sentido, el estudio realizado en 1970 en el marco de la OEA recomendó la construcción de la Presa de Paso Severino, realizada en 1987, y de la Presa sobre el Arroyo Casupá como las prioridades para asegurar el abastecimiento de agua potable del área metropolitana.

Su construcción permitiría casi **triplicar la capacidad de represamiento actual** de agua bruta, pasando de los 67 millones de m³ de Paso Severino a 185 millones de m³, con un costo de **U\$S 80 millones** estimado en su momento. Este proyecto cuenta con Estudio de Impacto Ambiental, Informe Ambiental Resumen, Proyecto Ejecutivo, Condiciones Generales y Particulares para licitar su construcción. Cuenta a su vez con financiamiento de CAF aprobado el 3 de diciembre de 2019. Está pronto para realizar el llamado a licitación para su realización desde 2020, producto de un conjunto de acciones y recursos aplicados en OSE durante las administraciones del Frente Amplio.

Estado de avance del Proyecto Casupá

- **2014** - Se firma Convenio entre OSE y CAF para Elaboración del Proyecto del proyecto básico.
- **2015** - Febrero: Se recibieron expresiones de interés de **18 firmas**.
 - Mayo: Elaboración de **Términos de Referencia**.
 - Julio: **Llamado a licitación**.
 - Agosto: **5 empresas precalificadas**.
 - Setiembre: **Apertura de ofertas**.
 - Noviembre: Selección de **3 empresas**.
- **2016** - Se firma contrato entre OSE y Tyspa-Engecorps, para realizar **proyecto básico**.
- **2017**: Fin de **Proyecto Básico y Estudio de Impacto Ambiental**.
- **2019 febrero** - OSE firma ampliación del contrato Consorcio Tyspa-Engecorps para elaboración Proyecto Ejecutivo Casupá.
- **2019 diciembre** – Presidente Dr. Tabaré Vázquez entrega el proyecto al Presidente electo para su continuidad como Política de Estado.
- **2020** - **IAR (Informe Ambiental Resumen)** finalizado.

- - Entrega final de **Proyecto Ejecutivo** (600 planos y memorias de cálculo). Pliego para el llamado a licitación pronto.
- **2021** – Inicio de Obras previsto: CANCELADO.

Avance de trámites ambientales del Proyecto Casupá, siguiendo Decreto N° 349/005

- 22/12/2016, OSE presenta ante la DINAMA la **Comunicación de Proyecto** y solicitud de **Viabilidad Ambiental de Localización (VAL)** del Proyecto de la Presa Arroyo Casupá.
- 05/01/2017 - **Se clasifica el Proyecto como Categoría “C”**
- 06/10/2017 - **OSE presenta Estudio de Impacto Ambiental** y realiza la Solicitud de Autorización Ambiental Previa (SAAP)
- DINAMA – Solicita de Información Complementaria
- 14/02/2018, 11/1/2019 y 28/10/2019 – Respuestas de OSE
- 15/11/2019 – DINAMA solicita el Informe Ambiental Resumen
- 05/02/2020 – **OSE presenta el Informe Ambiental Resumen (IAR)**
- 08/12/2020 – **Informe Ambiental Resumen (IAR) final** con 178 pág. y Ficha anexa.
- 05/02/2021 – **Ministerio acepta el IAR** y solicita a OSE la publicación del documento para Manifiesto público. **Puesta de Manifiesto en web del Ministerio de Ambiente**
- 12/02/2021 – OSE remite nota a DINACEA solicitando se suspenda el trámite. Queda suspendido.

En relación al trámite de la **Expropiaciones** se establecieron dos etapas de realización de las mismas (fase 1 y fase 2) debiendo quedar la expropiación de Fase correspondiente a los padrones necesarios para permitir la construcción de las obras de desvío y de la Presa hasta el mes 21 de los 24 previstos para la obra en su conjunto, debiendo estar efectivas las expropiaciones de fase 2 en dicho mes.

En 2018 y 2019 se designaron para ser expropiados los padrones necesarios para el inicio de la obra, avanzando el trámite hasta su interrupción en 2020 al punto que en julio de 2021 se firma un acuerdo transaccional con propietarios de padrones designados para expropiar ante su reclamo por la no culminación del trámite expropiatorio, “reclamando los daños y perjuicios que les ocasionó su dilación”.

Presa sobre el Arroyo Solís Chico

Por otro lado, en cuanto a la mejora del abastecimiento de agua potable para la Costa de Oro se desarrollaron estudios para la construcción de la presa sobre el Arroyo Solís Chico de forma de dar una solución definitiva a toda la zona balnearia, la vinculación entre el

sistema Montevideo y sistema de Costa de Oro a través de un troncal y ampliaciones de redes en todas las zonas (U\$S 33 millones).

PROYECTOS de Saneamiento

Paralelamente a la ejecución de todas las obras realizadas en materia de saneamiento, la empresa continuó proyectando sistemas de saneamiento para distintas localidades, incluyendo redes, estaciones de bombeo y plantas de tratamiento.

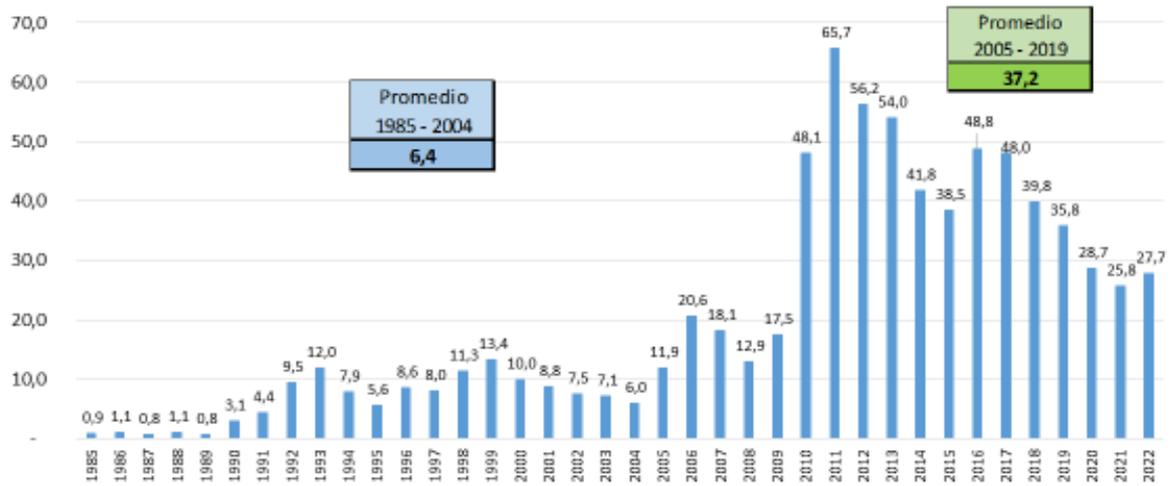
Par el año 2020 OSE contaba con una cartera de **proyectos elaborados**, prontos para licitar de **560 km de redes para 30 localidades**, 50 Pozos de bombeo y **13 Plantas de Tratamiento** por un monto superior a 450 millones de dólares, incluyendo el **Proyecto del Eje Ruta 5 La Paz-Las Piedras** que beneficiaría a 120.000 habitantes.

Las 13 plantas de tratamiento con proyecto elaborado son:

- 25 DE MAYO
- DOLORES
- FRAY BENTOS
- JUAN LACAZE
- LIBERTAD
- MERCEDES
- PASO DE LOS TOROS
- PAYSANDÚ
- QUEBRACHO
- SAN CARLOS
- SAN GREGORIO
- TALA
- TRINIDAD

Con esos proyectos en cartera se pretendía continuar con el ritmo de inversiones en saneamiento que promediaba los U\$S 40 millones por año. El siguiente gráfico muestra la evolución de las inversiones en Saneamiento desde 1985 a 2022.

En los Gobiernos del Frente Amplio (2005-2019)
OSE multiplicó x 6 las inversiones en Saneamiento en el interior del país



Evolución de las inversiones de OSE en SANEAMIENTO (Millones de U\$S corrientes)

4- CANTIDAD Y CALIDAD DE SERVICIOS PRESTADOS A LA POBLACIÓN

Cantidad de los servicios

Una de las acciones realizadas a resaltar en cuanto a la cantidad de servicios, fue la **re-estatización de algunos servicios a partir la reforma Constitucional del Art. 47**. Esta re-estatización consistió en la asunción de más de 15 servicios que estaban en manos de empresas privadas en diferentes áreas del país, principalmente en los departamentos de Maldonado y Canelones. Dentro de estas concesionarias privadas que brindaban agua potable a la población se destacan las dos mayores empresas Uragua y Aguas de la Costa, cuya concesión duró hasta el año 2018. Asimismo existían otras empresas más pequeñas que brindaban servicios en balnearios como El Pinar, Solymar, Fortín de Santa Rosa, Los Titanes, La Tuna, Cuchilla Alta, Araminda, San Luis, Solís y Bella Vista, entre otros.

Uno de los temas estratégicos de la empresa para los gobiernos frenteamplista es la **Universalización de los servicios**, donde lo que se busca es “Contribuir al desarrollo país y mejora de la salud de la población, promoviendo la universalización de los servicios que competen a OSE, priorizando a los sectores más vulnerables de la población”.

Para llevar adelante la estrategia de universalización de los servicios se pusieron en marcha diversas acciones, planes y proyectos, tanto para agua potable como para saneamiento.

Agua Potable

En lo que refiere a la cantidad de servicios de agua potable OSE incrementó notoriamente la cantidad de localidades comerciales con servicio de agua potable, a modo de ejemplo, se pasó de 361 localidades comerciales en el año 2008 a 427 localidades en el año 2019.

Por otro lado, se **incrementó la cantidad de servicios en zonas rurales** instalando pequeños sistemas en escuelas rurales. Esto representó un **aumento de más del doble de los servicios de agua potable, pasando de un total de 350 en el año 2005 a un total de 733 servicios de agua potable en el año 2019.**

	<u>Año 2005</u>	<u>Año 2019</u>
Total de servicios con Agua potable	350	733

Debido a la fuente de información utilizada, Informes de Gestión de OSE publicados, a continuación se incluye información detallada correspondiente al período 2008 – 2019.

Es importante destacar que hubo un aumento significativo en la infraestructura de agua potable a partir del año 2005. Los kilómetros de tubería de agua potable se incrementaron notoriamente, los km de red de agua pasaron de 13.800 km en 2008 a 16.806 km en 2019 y las conexiones físicas de agua potable pasaron de 945.335 en el año 2008 a 1.171.730 en

el 2019. Se destaca el crecimiento de las Unidades Habitacionales con servicio de agua potable que totalizaban 1.289.149 en el año 2009 y pasaron a un total de 1.597.129 en 2019. La evolución de estos valores se puede observar en la siguiente tabla.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Conexiones de agua	945.335	965.930	1.003.600	1.027.447	1.052.184	1.077.368	1.103.480	1.132.512	1.102.950	1.123.436	1.145.069	1.171.730
UH con agua	S/D	1.289.149	1.327.615	1.355.376	1.382.009	1.411.335	1.442.198	1.474.653	1.504.701	1.534.178	1.562.925	1.597.129
Redes de agua (km)	13.800	14.021	14.141	14.554	14.836	14.570	14.698	14.826	15.401	15.270	16.141	16.806

Cobertura de acceso al agua potable

Para ampliar la cobertura de acceso al agua potable se desarrollaron distintos planes de acción resultando en un aumento de la cobertura de servicios dando un salto cuántico a la cobertura en zonas rurales y atendiendo una demanda creciente destacando el Área metropolitana y Costa de Oro.

En el siguiente cuadro, elaborado en base a datos del INE, puede observarse el aumento de cobertura total debido a un fuerte aumento de la cobertura en zona rural.

COBERTURA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Urbana	98,1	98,3	98,6	98,8	99,1	98,5	98,7	98,9	99,1	98,8	98,9	98,8
Total	92,4	92,3	93,4	92,1	94,1	94,4	94,7	94,9	95,3	94,8	94,9	94,9

Plan de Regularización de Agua Potable en Asentamientos

El Plan de Regularización de Agua Potable en Asentamientos se enmarcó en un primer momento estableciendo acciones conjuntas con ANCAP, MIDES, UTE, PIAI, Plan Juntos, y DINAVI entre otros, con la denominada “Canasta de Servicios de Infraestructura”. En el año 2007 comenzó el primer plan de macro medición del agua consumida en los asentamientos de Montevideo, con únicamente 43 asentamientos medidos. A diciembre 2011 se logró medir sistemáticamente 110, un 26% aprox. de los 410 asentamientos de Montevideo. Luego, OSE continuó trabajando en estas acciones desarrollando internamente el Área Social lo que permitió generar más de 35.000 contratos abarcando un 90% del universo identificado.

Plan de Abastecimiento de Agua Potable de Pequeñas Localidades y Escuelas Rurales (PPLER)

Otro programa muy importante desarrollado fue el Plan de Abastecimiento de Agua Potable en Pequeñas Localidades y Escuelas Rurales (PPLER). Dicho plan, de carácter nacional, tuvo como objetivo llevar agua potable a la población del medio rural aislado y disperso, atendiendo uno de los sectores más vulnerables del país. El sistema de abastecimiento a través de fuentes subterráneas tomó como centro a las escuelas rurales de todo el país para extender luego a las poblaciones aledañas. Todo ello se logró

aplicando un modelo de gestión comunitario, donde vecinos/as y niños/as participaron de la operación y control de los sistemas mientras que OSE supervisó la infraestructura y tuvo a su cargo la potabilización y el análisis de las muestras de agua para asegurar su calidad. Este programa alcanzó a más de 300 escuelas y 5.000 hogares mejorando la calidad de vida de más de 28.000 personas.

Saneamiento

Cobertura de acceso al saneamiento

OSE es el organismo responsable del servicio de saneamiento por alcantarillado en todo el Uruguay con excepción de Montevideo.

A lo largo de la gestión del Frente Amplio se realizaron distintos planes y acciones logrando un gran avance en la cobertura del acceso al saneamiento a la población, dentro de los que se encuentran:

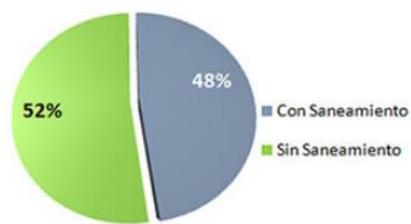
- Construcción de nuevos sistemas de saneamiento con redes y plantas.
- Ampliación de redes existentes a través de licitaciones públicas, convenios bipartitos con las intendencias departamentales y convenios tripartitos entre OSE, Intendencias departamentales y vecinos.
- Plan Nacional de conexión al saneamiento (conexiones intradomiciliarias)

A través de estas acciones la cobertura de saneamiento en el interior pasó del 38% en el año 2000 al 47% en el año 2021, mientras que la cobertura en capitales departamentales pasó del 48% en año 2000 al 72% en el año 2021.

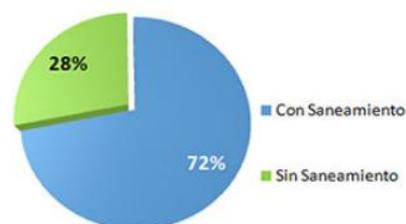
Total conexiones de Saneamiento / Total conexiones Agua Potable en el **interior del país**



Total conexiones Saneamiento/Total conexiones Agua potable en **Capitales Departamentales**

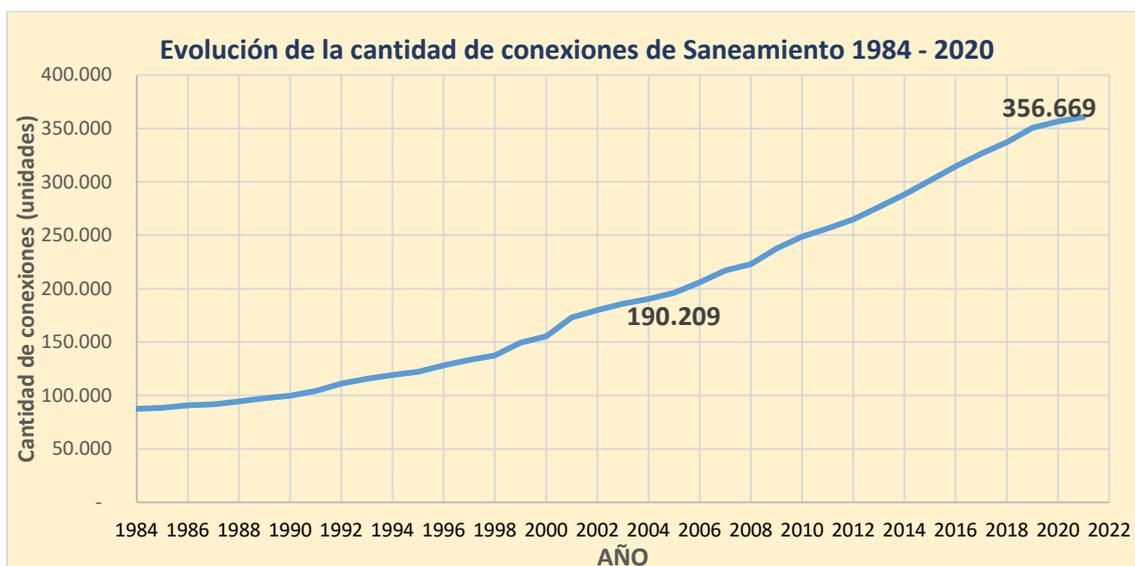


Año 2000



Año 2021*

Por otro lado, durante los gobiernos de Frente Amplio **se duplicaron las conexiones de saneamiento**. El siguiente gráfico muestra la evolución de la cantidad de conexiones donde puede apreciarse que en el año 2004 había 190.000 conexiones al saneamiento y pasaron a ser 356.000 año 2020.



Asimismo, durante los gobiernos del Frente Amplio **se duplicaron los km de red de saneamiento**, pasando de 2.400 km de red en el año 2004 a 4.300 km en el año 2020. También la cantidad de localidades comerciales con saneamiento se incrementaron pasando de 178 localidades en 2008 a 215 localidades en 2019. A su vez hubo un importante incremento en la cantidad de unidades habitacionales con saneamiento pasando de aprox. **291.000 en 2009 a casi 420.000 unidades habitacionales con saneamiento en el año 2019**. La siguiente tabla ilustra la evolución de estos indicadores.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Conexiones saneamiento	223.079	237.525	248.749	256.501	266.438	278.585	287.988	301.319	314.398	326.311	337.194	350.529
Unidades Hab. Saneamiento	S/D	291.654	304.686	313.312	323.966	337.012	346.733	360.760	375.606	389.610	403.764	418.579

Redes de saneam. (km)	2.626	2.749	2.791	2.858	2.913	3.154	3.230	3.477	3.635	3.747	3.910	4.166
Localidades Com. con saneam.	178	180	171	180	183	190	193	192	192	202	202	215

A partir de lo establecido en el Artículo 47 de la Constitución de la República y a través de la ley 18840 en el cual se declaró de interés general la conexión a las redes públicas de saneamiento existentes en el país o que se construyan en el futuro. De esta manera se estableció como obligatoria la conexión a dichas redes para todos los propietarios o promitentes compradores de los inmuebles con frente a la red pública de saneamiento. En esa línea, se construyeron y se regularizaron gran cantidad de conexiones.

El **Plan Nacional de Conexión al Saneamiento** fue creado por OSE y MVOTMA (Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente) con la finalidad de facilitar el acceso al servicio. Este plan tiene por objetivo brindar apoyo económico a todas las viviendas que se encuentran frente a una red pública de saneamiento, pero no disponen de recursos económicos para hacer efectiva la conexión.

En el cuadro elaborado en base a datos del INE puede observarse el aumento de cobertura.

COBERTURA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Urbana	46,1	47	46	48,2	50,5	47,5	48	49,1	50,7	49,6	50,4	51,6
Total	38,9	39,5	37,9	41,4	45,2	43,4	43,8	44,8	46,3	45,3	46,1	47,1

Calidad de los servicios

Normativa de Agua Potable

Otro de los atrasos encontrados en la OSE en el 2005 fue en cuanto a la normativa de agua potable. En ese momento regía la **Norma UNIT 833:1990 Agua potable**. Parámetros indicadores de calidad.

Esa norma **estuvo vigente desde 1990 y fue sustituida en el año 2008**. Cabe señalar que en dicha norma el Valor Máximo Permitido (VMP) de **Arsénico era de 0,05 mg/l** o su equivalente 50 microgramos por litro.

En el período 1993–1997, la Organización Mundial de la Salud (OMS) publicó la segunda edición de las Guías para la calidad del agua potable, las cuales no fueron tenidas en cuenta por la OSE de ese entonces. Luego se publicaron en 1998, 1999 y 2002, apéndices a la segunda edición de las Guías, relativos a aspectos químicos y microbiológicos, Cianobacterias tóxicas en el agua, que tampoco fueron tenidos en cuenta.

En el año 2008 se logró contar con una **nueva Norma UNIT 833:2008** estableciendo los requisitos que debe cumplir el agua para consumo humano, dentro de los cuales se fijó el VMP de **Arsénico en 0,02 mg/l**. Actualmente, en Uruguay la definición de agua potable y sus características están establecidas en el Reglamento Bromatológico Nacional, su última actualización surge del Decreto 375/011. Este decreto adopta la Norma UNIT 833:2008 en su reimpresión corregida de julio de 2010.

La OMS recomienda un límite de 0,01 mg/l de Arsénico en el agua potable. En el año 2011, por Decreto 375/11 se establece un plazo máximo de 10 años para el cumplimiento de los valores objetivos de Plomo y Arsénico Total (0,01 mg/l) establecidos en la Norma UNIT 833:2008. Por tal motivo, una serie de servicios de OSE a partir de noviembre 2021 pasaron a no cumplir la norma. Se están estudiando e implementando soluciones para tratar agua subterránea donde pueden utilizarse tratamientos de ósmosis inversa o instalarse UPAs (Unidad Potabilizadora Autónoma).

Red de laboratorios

Actualmente OSE cuenta con una red de más de 80 Laboratorios donde se realizan un promedio 50.000 análisis químicos y biológicos al año. A través de esta red de laboratorios OSE asegura el cumplimiento de las Guías de la OMS (Organización Mundial de la Salud).

Antes de 2005 OSE contaba únicamente con 1 laboratorio central en Montevideo y algunas funciones de control de calidad y análisis se realizaban en las propias plantas potabilizadoras. No existían los laboratorios regionales ni laboratorios en las plantas de tratamiento de efluentes domiciliarios.

En el año 2005 se creó el **Proyecto de Gestión de Laboratorios** y a partir de ahí se implementó el **Sistema Integrado de Gestión de Laboratorios**. Entre el año 2005 y 2017 se

construyeron e inauguraron una gran cantidad de laboratorios tanto de agua potable, como ambientales y de aguas residuales.

En el año 2012 comienza el proceso de implantación de **Planes de Seguridad de Agua** (PSA) en los sistemas de agua potable del Uruguay. En el año 2019 se llegó a contar con 22 sistemas de agua potable con Planes de Seguridad del Agua.

En el año 2013, a instancias de una iniciativa de OSE llevada a cabo por sus técnicos, se presentó ante UNIT el **Programa de Normalización Técnica para Productos Químicos** utilizados en el Tratamiento de Potabilización de Agua. Como consecuencia se aprobaron dos normas: UNIT 1216:2014 y UNIT 1224:2015 que definen los requisitos de los productos químicos que toman contacto con el agua durante la potabilización, almacenamiento y distribución.

Calidad del agua y el cuidado del medio ambiente

Dentro de los temas estratégicos propuestos se encuentra el de Calidad del agua y el cuidado del medio ambiente que busca promover buenas prácticas ambientales y preservar los recursos hídricos dentro del ámbito de competencia de OSE. Uno de los objetivos propuestos busca profundizar la aplicación de la normativa ambiental vigente tanto para el agua suministrada como para los efluentes vertidos.

La siguiente tabla muestra un importante incremento tanto en el volumen de **aguas residuales tratadas**, así como en el porcentaje del volumen de aguas tratadas con respecto al volumen de aguas residuales vertidas, lo que alcanzó un **88% en el año 2019**.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Volumen Vertido Aguas Residuales (hm ³)	61,9	71,0	67,7	69,0	75,7	76,8	77,8	78,8	82,1	93,4	95,3
Volumen Tratado Aguas Residuales (hm ³)	41,7	44,9	51,0	52,0	55,0	56,0	59,1	61,0	63,9	73,0	84,1
% Volumen Tratado sobre Vol. Vertido	67%	63%	75%	75%	73%	73%	76%	77%	78%	78%	88%

Plan de Acción Río Santa Lucía

Desde el año 2013 OSE participa activamente en el Plan de acción para la protección de la calidad ambiental de la cuenca del Río Santa Lucía. Este plan formula y ejecuta las acciones principales para controlar, detener y revertir el proceso de deterioro de la calidad de agua en la cuenca hidrográfica del río Santa Lucía, y asegurar su calidad y cantidad para el uso sustentable como abastecimiento de agua potable.

Este plan integra no solo medidas para disminuir las fuentes de contaminación, sino también acciones vinculadas a asegurar el suministro de agua potable de calidad gestionadas por OSE, junto con la construcción de la nueva reserva de agua sobre el Arroyo Casupá, incorpora la Cuenca del Casupá como parte del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

Dentro de las medidas comprendidas en el plan, OSE era responsable y ejecutó las siguientes acciones:

- Planta de Tratamiento de Líquidos Residuales - Fray Marcos: U\$S 7.500.000.
- Mejora en la Planta de Tratamiento de Líquidos Residuales - Florida: U\$S 1.500.000.
- Cercado del predio Presa - Paso Severino: U\$S 1.000.000.
- Mejora en la Planta de Tratamiento de Líquidos Residuales - Casupá: U\$S 500.000.

Plan de Acción Cuenca Laguna del Sauce

Dentro de las medidas comprendidas en el plan, OSE era responsable y ejecutó las siguientes acciones:

- Batería de filtros CAG y obras anexas para Usina - Laguna del Sauce: U\$S 15.000.000.
- Obras de saneamiento para eliminación de PTAR La Candelaria y construcción del Interceptor.
- Este del sistema de alcantarillado - Maldonado: U\$S 5.800.000.
- Tanque de contacto de CAP para la Usina - Laguna del Sauce: U\$S 1.000.000.

Monitoreo y Evaluación

Otra de las acciones en torno a la calidad del agua que OSE se ha propuesto es incrementar el Monitoreo y la Evaluación de la calidad de las fuentes de agua y cursos receptores. En tal sentido se efectuaron, entre otras, las siguientes acciones:

- Implantación de equipos de medición de parámetros de calidad de aguas.
- Implementación de Estaciones de monitoreo en el Río Santa Lucía.
- Herramientas de detección de cianobacterias en el Río Santa Lucía.
- Transmisión de datos de agua bruta inalámbrica.

5- MEJORA DE GESTIÓN Y TRANSPARENCIA

Los gobiernos frenteamplistas se propusieron y lograron grandes objetivos en torno a la Mejora de Gestión dentro de OSE. En particular, buscaron incorporar y sostener una cultura de calidad y productividad en la gestión de la empresa, mediante el uso de nuevas herramientas tecnológicas, con el objetivo de satisfacer eficaz y eficientemente las necesidades de los usuarios. Promover una cultura de mejora continua en la organización, generando una sinergia entre los distintos organismos del Estado. Mantener un sistema de planificación y control de gestión así como una estructura funcional alineados con la estrategia de la organización. Avanzar hacia el logro de los objetivos en materia de Responsabilidad Social Empresarial. Consolidar una efectiva descentralización territorial de la prestación de servicios y administración de recursos asociados, tendiendo a la participación de la sociedad en las distintas actividades de la gestión de la empresa.

Plan de Mejora de Gestión y Actualización Tecnológica

En noviembre 2005 se comienza con el primer **Plan de Mejora de Gestión y Actualización Tecnológica**, Programa Vector. Se trata de un conjunto coordinado de proyectos, acciones y medidas necesarias para **transformar a la empresa**, con el objetivo de elevar significativamente los niveles **de eficiencia**, hacia adentro y hacia fuera; la **calidad de los servicios**, en el marco de la **responsabilidad social** que eso implica.

El Programa Vector fue la materialización de los esfuerzos de mejora de gestión que se realizaron a partir del 2005. Se obtuvieron resultados visibles en términos de valor para los clientes, ciudadanos, funcionarios y la sociedad en su conjunto. Se trabajó en torno a 3 grandes líneas: **Optimización de Procesos**, **Actualización tecnológica** y estándares y **Gestión del Cambio**.

Este plan de Mejora de Gestión incorporó cambios sustantivos en las siguientes grandes Áreas:

- **Comercial y Operativo:** se implantó un nuevo Modelo de gestión Comercial/Operativo con sus herramientas soporte: procesos, tecnología, normativa, estructura organizativa.
- **Recursos Humanos:** Se implantó software de gestión de RRHH y Liquidación de Haberes
- **Suministros:** procedimientos de compras, almacenes, etc.
- **Financiero Contable:** Estudio, definición e implantación de Modelo de gestión Financiero Contable y Suministros y las herramientas que lo soportan (procesos, tecnología, normativa, estructura organizativa, etc.).

Modelo de datos y datos

Dada la obsolescencia y falta de integración de las aplicaciones que se encontraban operativas en ese entonces en Comercial, Atención a Clientes Montevideo, Atención a

Clientes Interior y la consiguiente falta de normalización de datos y estructura de los datos de Clientes y Servicios, no se contaba con un modelo de datos adecuado para Clientes y Servicios.

En tal sentido, se llevan adelante las siguientes acciones: Diseño y construcción de un Modelo de datos relacional único e integral, con datos completos y actualizados, Migración de datos, Recolección de datos incompletos o faltantes con distintas campañas, Definición de mecanismos y procedimientos de actualización durante la convivencia, Mejora institucional de las gerencias de Región, como soporte para una efectiva descentralización y capacidad de toma de decisiones.

Regionalización

A los efectos de potenciar las capacidades de las distintas áreas de OSE en el interior del país, a través de una efectiva descentralización se diseñó un nuevo modelo de gestión de las Gerencias de Región, a partir de la definición del estilo de gestión, el grado de autonomía, las funciones a descentralizar y sus mecanismos de control. Como productos específicos se obtuvieron:

- Diseño e implementación de Laboratorios regionales.
- Diseño e implementación de Talleres electromecánicos regionales.
- Fortalecimiento de capacidades para la elaboración del presupuesto de gestión y la planificación operativa de las Gerencias de Región.
- Diseño e implementación de almacenes regionales.

Sistema de Gestión Comercial

Otro de los grandes cambios generados a partir del Programa Vector de mejora de gestión fue el cambio del software comercial. En octubre 2008 comienza la implantación del nuevo **Sistema de Gestión Comercial (SGC)** que sustituye al sistema comercial de la época basado en 5 herramientas informáticas de 1980.

Además del cambio de sistema, en lo que refiere a los procesos comerciales y operativos se generan grandes cambios, se crea la Subgerencia General Comercial Operativa y las Gerencias que dependen de ella. A partir de ese momento se implantan cambios y mejoras sustantivas en los procesos de trabajo, la normativa, el pliego tarifario, metas e indicadores que anteriormente no existían a través de un fortalecimiento de los procesos comerciales y operativos que se menciona más adelante.

Implantación del Sistema SAP

En setiembre 2009 se implanta el nuevo sistema **Financiero -Contable y Suministros** los que utilizan la **herramienta SAP**. Este proyecto sustituye la herramienta contable anterior en todas las funciones que tienen que ver con gestión financiera y de recursos materiales en todo el país, la cual estaba obsoleta.

Sistema Integrado de Gestión de Laboratorios

Otra de las mejoras de gestión sustanciales realizada tiene que ver con la implantación del **Sistema Integrado de Gestión de Laboratorios (SIGLA)**, con una red de **más de 80 laboratorios** a lo largo de todo el país, como se mencionó anteriormente. Esto representó la construcción de los laboratorios regionales, la contratación de personal para ellos y la reforma del Laboratorio Central en Cordón.

Fortalecimiento Tecnologías de la información

En el marco del Programa Vector se llevó a cabo la reestructuración desde el viejo Centro de Informática a la actual Gerencia de Tecnologías de la Información. Se fortalecieron los sistemas mediante la nueva operación del Data Center de Cordón, nueva central telefónica, adecuación de servidores y mejora la seguridad de la información.

Se llevó a cabo una sustitución de todo el parque de PCs, se implementó el acceso externo por VPN. Esta versatilidad se encontraba operativa en marzo 2020, cuando apareció la pandemia, lo que facilitó la rápida ampliación del servicio hasta llegar casi 800 funcionarios en pocos días, permitiendo pasar una gran cantidad de funcionarios a modalidad de teletrabajo.

Sistema de información geográfica

Previo al 2005 OSE contaba con un sistema de información geográfica atrasado y estancado. Se implantó el Sistema de Información Geográfico (SIG Corporativo) incluyendo redes de agua y saneamiento en todo el país y el relevamiento de otros sistemas como RANC. Se logró que el SIG actualmente trabaja integrado con el Sistema de Gestión Comercial.

Sistemas de Datos - Automatización

Como ya se mencionó, la empresa contaba con un importante atraso tecnológico y en cuanto a la generación y sistematización de la información. Esto también se veía reflejado en la información y datos necesarios para la operación de su mayor sistema de abastecimiento de agua potable correspondiente a Montevideo.

Se incorporaron mejoras sustanciales en cuanto al levantamiento de datos, almacenamiento medición remota de muchos datos. En el año 2007 comenzó a operar el primer Centro de Control Operativo del Sistema Metropolitano. Hasta ese momento el sistema se operaba conociendo sólo con el nivel de los tanques del Cerrito que se informaba vía telefónica. Hoy se monitorean on line más de 300 variables hidráulicas y sanitarias, cuyos datos son almacenados.

En el año 2011 comenzó a operar el primer Centro de Control on line de la red secundaria de Montevideo y se conectan los primeros sectores como Gral. Flores y Corrales. Posteriormente se continuaron instalando SCADA en distintas partes del interior del país, en particular en las nuevas plantas de tratamiento de efluentes construidas con alto nivel tecnológico.

Por otro lado se instalaron automatismos tanto en instalaciones de saneamiento como de agua potable como son los automatismos y medición a distancia en tanques y perforaciones.

Telemedida

En el año 2009 se comienza a trabajar en OSE en las primeras experiencias en Telemedición. En 2012 se lleva adelante el primer plan piloto de **medición a distancia**, dentro de un lineamiento estratégico para lograr una **moderna y eficiente gestión de servicios**. El sistema ocasiona beneficios como el acceso a una lectura remota del consumo, la detección temprana de pérdidas o anomalías y la optimización del suministro de agua. El plan piloto de seis meses de duración comprendió 650 conexiones domiciliarias.

Durante los años siguientes se continuó trabajando para incrementar la incorporación de estas nuevas tecnología, inicialmente a través de un plan para el aumento de la cobertura de telemedida de los grandes consumidores y luego en aumentar la medición a distancia de pequeños clientes. Al cierre de 2020 se contaba con un total de 4.122 grandes clientes con telemedición, lo que representa un porcentaje cercano al **100% del universo de grandes consumidores a nivel país**. Asimismo se incorporaron un total de 4.237 pequeños consumidores con telemedida en todo el país.

Renovación de flota

En 2009 comienza la renovación de la flota de camiones con retro que se encargan de mantenimiento de la red de distribución, con 30 unidades para Montevideo y 20 unidades para las capitales del Interior. En 2012 se llevó a cabo un plan de Mejora en flota de servicios generales con sistema de seguimiento GPS y de mantenimiento de la misma.

Planes de mantenimiento preventivo

Previo al 2005 el mantenimiento que se realizaba a las instalaciones era escaso, trabajando con mantenimiento correctivo y sin planificar ni realizar mantenimiento preventivo. En 2009 comienza el primer plan de mantenimiento preventivo de la 4ta Línea de Bombeo, proceso que implica ubicar, revisar y reparar las 260 Juntas Jonhson de dicha línea instalada en los primeros años de la década del 60. Luego en 2011 comienza el primer plan de mantenimiento de las válvulas reguladoras de presión de entrada a los 150 sectores cerrados en Montevideo.

Fortalecimiento de proceso Comerciales y Operativos

Previo a la implantación del nuevo sistema Comercial - Operativo se comenzó a trabajar para mejorar los tiempos de respuesta y eliminar los reclamos pendientes. En julio de 2007 se implantó un nuevo sistema de trabajo para reparación de redes: Plan de Reducción de Tiempos de Respuesta a Reclamos Operativos en las Zonas de Montevideo. En ese momento había del orden de 1800 reclamos pendientes y se trabajó duro para dar respuesta a la población en tal sentido.

En cuanto al fortalecimiento de procesos comerciales y operativos se llevaron a cabo una gran cantidad de planes y acciones, estableciendo metas, indicadores y compromisos por métricas. Dentro de todas las acciones realizadas se destacan:

- Ampliación de la cobertura de gestión comercial operativa a servicios del interior
- Reducción de tiempos de demora en atención de reclamos.
- Nuevas oficinas comerciales (Unión y Call's centers y archivo).
- Mejora de eficiencia de procesos en base a cumplimiento de indicadores: T90, Reclamos, % de Conexiones en menos de 30 días, Reclamos resueltos en menos de 10 días, Reclamos comerciales por cada 1000 conexiones, tiempos de compra.
- Perfeccionamiento de uso de SAP
- Implantación de factura electrónica
- Implantación de expediente electrónico,
- Reducción de plazos de trámites.
- Implantación de software para seguimiento de presupuesto.

Eficiencia en Facturación y Cobranza

Dentro de las mejoras de gestión realizadas se mejoró sustancialmente la gestión de morosos. El índice de Recaudación (IR) que mide el Total recaudado sobre el Total facturado pasó de 90,87% para el año 2008 alcanzando un valor de 97,4% en el año 2019.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Índice de Recaudación	90,87	96,13	95,97	93,44	96,42	96,0	96,2	97,0	96,3	96,7	97,3	97,4

Eficiencia energética

A partir del año 2006 se comienza a operar el sistema de aducción y distribución de agua potable del sistema Metropolitano con un enfoque de eficiencia. Se modifica el bombeo en la usina de Aguas Corrientes en función de la demanda, se reduce el consumo de energía eléctrica, lo que repercute en un ahorro entre 2007 y 2010 de U\$S 600.000.

Dentro de los gobiernos frenteamplistas se implementó el primer Programa de Ahorro y Eficiencia Energética. El diciembre de 2014 OSE recibió el Premio Nacional de Eficiencia

Energética en el Sector Público, por sus iniciativas enfocadas a la mejora de la utilización de los recursos energéticos.

Certificación en Calidad

Como resultado de nuestra política para promover la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad, durante los gobiernos frenteamplistas se certificaron diversas áreas de acuerdo a la Norma ISO 9001:

- Gerencia de Gestión de Laboratorios
- Unidad Gestión de la Medición
- Sistemas de Producción y Distribución de Agua Potable de Salto, Paysandú, Fray Bentos, Florida y Minas
- Usinas de Montevideo - Aguas Corrientes
- Laboratorio de la Unidad Usinas de Montevideo - Aguas Corrientes
- OSE - UGD Usinas de Laguna del Sauce

Transparencia

En el marco de uno de los principales valores corporativos impulsados por los gobiernos frenteamplistas: “Transparencia y ética en la gestión”, OSE comenzó a publicar en su página web un volumen importante de información y cuenta con información histórica desde 2008. Se publica entre otros:

- Presupuesto y Ejecución Presupuestal
- Estados Contables
- Informes de Auditoría Tribunal de Cuentas de la República
- Remuneraciones
- Concursos externos e internos
- Resoluciones de Directorio
- Inversiones con Financiamiento externo
- Información sobre Calidad del Agua Potable | Datos Estadísticos Relevantes

6- POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS: FORTALECIMIENTO DE LA DOTACIÓN, SALARIO, CONDICIONES LABORALES Y DERECHOS DE LAS Y LOS TRABAJADORES

En Diciembre 2005, a instancias de la ley de Presupuesto de 2005, se nombra una comisión paritaria a efectos de regularizar los más 800 ingresos que se habían realizado con anterioridad. Así mismo los futuros ingresos a realizarse serían únicamente mediante llamados a concurso o sorteo. Se establece que los zafrales, serán ingresos por 4 meses sin posibilidad de renovar, hasta la fecha el ingreso de zafrales era un método usado para ingresar “amigos”, ya que no se concursaban.

Como parte del programa de Mejora de Gestión comienzan los cambios en la gestión de recursos humanos. Una de las primeras grandes acciones fue la implantación del software de gestión de RRHH y Liquidación de Haberes.

Desde el inicio de los gobiernos frenteamplistas la **Gestión de prácticas de capital humano** ha sido un tema estratégico que busca “Promover prácticas de RRHH, con equidad de género, para motivar, comprometer y perfeccionar la calidad y desempeño de los funcionarios de la organización, con el objetivo de alinear el comportamiento individual con la estrategia de la organización para el cumplimiento de los objetivos globales e individuales. Brindar un trato justo y equitativo y condiciones de trabajo adecuadas. Avanzar en el desarrollo de un sistema de remuneración variable vinculado a la productividad. Procurar la ocupación de los cargos de la estructura y el desempeño de las funciones por las personas más aptas, aplicando concursos al efecto. Implementar procesos tendientes a cubrir cargos por ascensos en función de la normativa vigente”.

Dentro de las acciones realizadas se destacan:

- **Gestión Administrativa:** Rediseño del proceso de trámites administrativos y responsables de ejecución, Diseño e Implementación de Formulario Electrónico, para trámites de Bajas, Nuevo Reglamento de Encomendación Interina, Subrogación y Afectación Temporal, Procedimientos y Flujo para todos los trámites administrativos.

- Gestión Técnica de RRHH:

- Selección y Desarrollo:
 - Reglamento de procedimiento de Concurso para Encomendación Interina Internos.
 - Implementación de indicador de Tiempo de Respuesta.
 - Reducción del Tiempo de Respuesta de la realización de concursos 135 a 90 días.
 - Se comenzaron a realizar los concursos internos dispuestos por subrogación.
- Estructura Organizativa y Funciones:
 - Diseño y aprobación de una nueva Estructura Organizativa
 - Revisión y adecuación de la Matriz de Valoración de Cargos, No aprobada.
 - Redacción de un Nuevo reglamento de Concursos por Ascenso

- Capacitación: Elaboración de Matriz de Capacitación, Programa de Cursos para Mandos Medios, Implementación de Sistema de Gestión de Capacitación

- **Indicadores de Gestión:** Indicadores del Proceso liquidación de haberes, Indicadores de Tiempo de Respuesta de Concursos, Elaboración de indicadores para el proceso de bajas por renuncia jubilatoria o particular a implementarse vía formulario electrónico.

Por otro lado, cabe mencionar algunos de los planes realizados que estaban incluidos en la planificación estratégica se encuentran:

- Implementación del ingreso por concurso
- Sistema de Remuneración Variable SRV
- Desarrollo de matriz de evaluación de cargos.
- Desarrollo de matriz de valorización de cargos.
- Concursos internos.
- Implementación del Sistema de evaluación de desempeño.
- Racionalización de la estructura de cargos, definición de nueva escala salarial.
- Política de Calidad con Equidad de Género

Uno de los pilares de la gestión frenteamplista fue la política de ingresos de recursos humanos transparente y justa a través de los distintos mecanismos, teniendo en cuenta valores de equidad y de responsabilidad social. A continuación se presenta una tabla con cantidad de funcionarios año a año desde 2008 a 2020 discriminado por modalidad de contratación.

Cant. FUNCIONARIOS / Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Presupuestados y Contratados	4.002	4.040	4.146	4.054	4.117	4.198	4.484
Contrato eventual zafra OSE	80	246	22	238	271	276	203
Becarios	56	120	78	96	252	261	184
Funcionarios de OSE en Comisión	-37	-36	-40	-55	-67	-67	-68
Funcionarios de otros Org. en comisión OSE	9	10	4	11	12	12	10
Contrato a término UGD	110	109	106	100	99	157	152
Contrato eventual zafra UGD	47	52	52	52	51	11	16
TOTAL	4.267	4.541	4.368	4.496	4.735	4.848	4.981

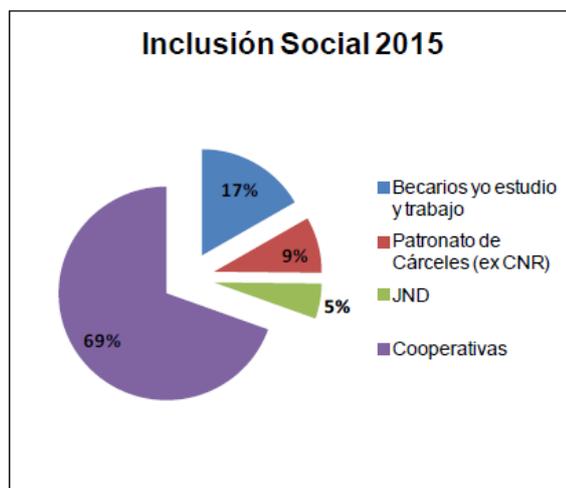
Cant. Funcionarios / Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Presupuestados y Contratados	4.468	4.285	4.208	4.045	4.064	4.012	3.815
Contrato eventual zafra OSE	199	216	194	224	215	210	151
Becarios	125	76	31	27	44	6	42
Funcionarios de OSE en Comisión	-67	-29	-38	-36	-33	-33	-16
Funcionarios de otros Org. en comisión OSE	9	2	24	12	11	9	10
Contrato a término UGD	152	157	156	156	160	208	179
Contrato eventual zafra UGD	16	19	13	12	19		
TOTAL	4.902	4.726	4.588	4.440	4.480	4.412	4.181

Otra de las acciones fundamentales en las que trabajó la administración frenteamplista fue en políticas de inclusión social incorporando becarios, pasantes, integrantes del patronato de cárceles y cooperativas sociales de manera transparente.

A continuación se presentan las gráficas con la evolución de la cantidad de personas trabajando en el marco de las políticas de inclusión social del año 2013 al año 2020.

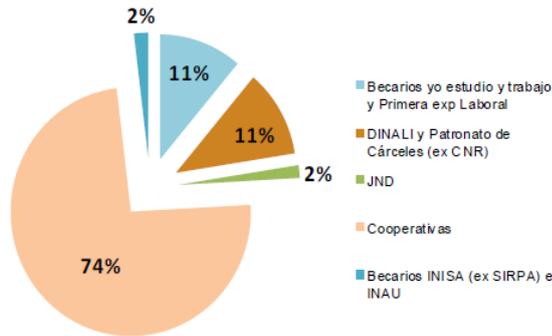
Personas trabajando en OSE en el marco de las políticas de inclusión social

Categoría	2013	2014	2015
Becarios yo estudio y trabajo	156	125	47
Patronato de Cárceles (ex CNR)	49	50	24
JND	24	15	15
Practicantes SIRPA	5	1	0
Pasantes CETP	34	25	0
Cooperativas	128	190	196
TOTAL	396	406	282



Personas trabajando en OSE en el marco de las políticas de inclusión social

Categoría	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Becarios yo estudio y trabajo y Primera exp Laboral	47	56	46	59	54	41
DINALI y Patronato de Cárceles (ex CNR)	24	48	44	14	53	42
JND	15	12	12	15	15	6
Cooperativas	196	209	236	252	237	273
Becarios INISA (ex SIRPA) e INAU	0	0	0	0	0	7
TOTAL	282	325	338	340	359	369



Sistema de Remuneración Variable y Sistema de Evaluación de Desempeño

A partir del año 2013, a raíz de una propuesta efectuada en marzo de ese año por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) en la Mesa Sindical Coordinadora de Entes se comenzó a trabajar en hacia la remuneración variable. OPP proponía que los empleados de las empresas públicas no financieras, dentro de las cuales se encuentra OSE, comenzaran a ajustar sus salarios mediante un **Sistema de Remuneración Variable (SRV)** que tuviera en cuenta metas de gestión y productividad.

Según la propuesta, estas empresas públicas contarían con un SRV basado en el logro de metas referidas a **indicadores de desempeño institucional, sectorial e individual**, analizados en ámbitos paritarios y establecidos por las empresas con acuerdo previo de la OPP y del MEF, además de ser documentados en compromisos anuales de gestión.

La implementación del SRV se planteó en etapas, en su estadio de implementación completa planteaba la siguiente ponderación de indicadores: desempeño institucional 30%, sectorial 50%, individual 20%. Las empresas que no contaban con sistemas de evaluación de desempeño individual, debían tener uno aprobado al 31/12/2014; mientras tanto se les permitió que se aceptara el presentismo como referencia de desempeño individual. Para el año 2016 OSE logró implementar su **Sistema de Evaluación de Desempeño** y a partir de ese año aplica su Sistema de Remuneración Variable en su versión completa.