

# Memoria y Balance 2010

25° EJERCICIO SOCIAL



---

**CORPORACION**

---

NACIONAL PARA EL DESARROLLO

## ÍNDICE

CONVOCATORIA.....	3
ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS .....	3
AUTORIDADES.....	4
MEMORIA ANUAL.....	6
CARTA A LOS ACCIONISTAS .....	6
MEMORIA HISTÓRICA.....	8
1985–2010: 25 AÑOS DE CORPORACIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO .....	8
MEMORIA 2010 DE CND.....	19
Presentación Institucional.....	19
EVENTOS EN LOS QUE PARTICIPARON LOS DIRECTORES .....	20
EN CALIDAD DE EXPOSITORES O ASISTENTES.....	20
Acciones desarrolladas en el Ejercicio 2010.....	23
1. DESARROLLO PRODUCTIVO .....	23
1.1. <b>Departamento de Micro, Pequeñas y Medianas empresas</b> .....	23
1.2. <b>Sistema Nacional de Garantías (SiGa)</b> .....	25
1.3. <b>Programa Corporación Fomenta</b> .....	26
1.4. <b>Programa Emprender</b> .....	27
1.5. <b>Reconversión de Agolan S. A.</b> .....	27
2. ADMINISTRACIÓN DE FONDOS DE TERCEROS.....	31
3. CND INFRAESTRUCTURA.....	32
4. ÁREAS DE SOPORTE (SERVICIOS COMPARTIDOS).....	42
4.1. <b>Departamento de Administración y Operaciones</b> .....	43
4.2. <b>Departamento de Finanzas</b> .....	44
4.3. <b>Departamento Legal</b> .....	46
4.4. <b>Departamento de Recursos Humanos</b> .....	48
4.5. <b>Comunicaciones</b> .....	51
4.6. <b>Gestión Documental - Mesa de Entrada</b> .....	52
4.7. <b>Tecnologías de la Información</b> .....	53
4.8. <b>Auditoría Interna y Evaluación de Riesgo</b> .....	54
ANEXOS.....	56

## CONVOCATORIA

### ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS

De acuerdo con lo establecido por el artículo 12 del Decreto N° 247/87, del 22 de mayo de 1987, se convoca a la Asamblea General de Accionistas de la CORPORACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO, a celebrarse el día viernes 30 de marzo, a la hora 11.00 en Montevideo, Rincón 528, piso 7, para considerar el siguiente ORDEN DEL DIA:

1. Designación por la presidencia del secretario de la Asamblea.
2. Consideración de la Memoria Anual.
3. Estado de Situación Patrimonial al 31 de diciembre de 2010.
4. Estado de Resultados correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2010.
5. Estados Contables consolidados del grupo CND al 31 de diciembre de 2010.
6. Ejecución presupuestal 2010.
7. Proyecto de distribución de utilidades correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2010.
8. Remuneración de los Directores.
9. Designación de dos accionistas para suscribir el acta.

Se recuerda a los señores accionistas que de acuerdo con lo establecido por el artículo 14 del decreto N° 247/87 del 22 de mayo de 1987, para poder formar parte de la Asamblea deberán inscribirse las acciones en el Registro de Accionistas con una anticipación de 24 horas al día de la Asamblea. La inscripción podrá hacerse con la presentación de las acciones o certificado extendido por instituciones bancarias o de entes estatales que acrediten el depósito de las acciones en tales instituciones.

La Asamblea, en primera convocatoria, podrá sesionar válidamente, con la presencia de accionistas que representen por lo menos el 50% del capital integrado con derecho a voto. Media hora más tarde sesionará con los accionistas presentes con derecho a voto, cualquiera sea su número (Artículo 15, decreto N° 247/87).

Montevideo, 16 de marzo de 2011.

Ec. Luis Porto  
Presidente

## AUTORIDADES

### DIRECTORIO

**Ec. Luis Porto Rizzo**  
Presidente

**Ec. Arturo Echevarría**  
Director

**Ec. Fabricio Diaz**  
Director

**Dr. Rodrigo Goñi Reyes**  
Director

**Ec. Pablo Gutiérrez Brum**  
Secretario General

### GERENCIAS Y OTRAS ÁREAS

- **DESARROLLO PRODUCTIVO**

**Ing. Agr. Alejandro García Otegui**  
Gerencia de Parques Industriales

**Cra. Anna Fusco**  
Gerente de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

**Ing. Agr. Julio Brin - Cra. Adriana González**  
Responsables del Programa Corporación Fomenta

**Cra. Andrea Gandolfo**  
Coordinadora del Sistema Nacional de Garantías (SiGa)

- **CND INFRAESTRUCTURA**

**Cr. Germán Barreiro**  
Gerente de Proyectos ISUR – Torre Ejecutiva – SODRE – SCRA

**Arq. Eduardo Ramos**  
Gerente del Proyecto CADASA

**Ec. Rafael Laureiro**  
Gerente del Área de Diseño y Adquisiciones

**Ec. Marcelo Pérez**  
Gerente del Área de Evaluación de Proyectos

**Ec. Victoria Rodríguez**  
Gerente de Financiamiento de proyectos

**Ing. Rodrigo Velasco – Arq. Eneida de León**  
Gerentes de Proyectos Cárceles – Centro de Convenciones

**Ing. Fernando Scolieri**  
Gerente del Proyecto Corporación Ferroviaria del Uruguay (CFU)

**Ing. Richard Serván**  
Gerente del Proyecto Corporación Vial del Uruguay (CVU)

**Cra. Patricia De Santis**  
Gerente del Área de Administración y Finanzas (CVU)

- **Áreas de Soporte**

Administración y Operaciones

Gerente: **Cra. Lucía Wainer**

Comunicaciones

Responsable: **Lic. Adriana Aguirre**

Finanzas y Riesgo

Gerente: **Cra. Beatriz Moratorio**

Gestión Documental

Coordinadora: **Marcela Zaquiere**

Legal

Gerente: **Dra. María Laura Sotelo**

Recursos Humanos

Gerente: **Psic. María Noel Padrón**

Secretaría

**Bernarda Pose**

Asistencia a Presidencia

**T/RR.PP. Claudia Correa**

Asistencia a Directores

**Laura Artegoitia**

Asistencia a Secretaría General

## MEMORIA ANUAL

CORRESPONDIENTE AL 25° EJERCICIO SOCIAL

### CARTA A LOS ACCIONISTAS

Montevideo, 30 de marzo de 2011.

Sres. Accionistas de CND:

Nos complace presentar ante ustedes la Memoria Anual 2010, correspondiente al 25° Ejercicio de la Corporación Nacional para el Desarrollo.

Habiendo aceptado la Presidencia de CND en mayo de 2010, me correspondió, junto a mis compañeros de Directorio, asumir el desafío de dar comienzo a una nueva administración.

Esto implicó, como acción fundamental para organizar nuestra labor y determinar el rumbo de CND en el próximo quinquenio, trabajar juntos en la definición del Plan Estratégico 2010 – 2015.

En el marco de los lineamientos de políticas gubernamentales, los cometidos de nuestra organización, en su calidad de ejecutora, se vieron transformados.

El nuevo marco legal dado a partir de la creación de la Agencia Nacional para el Desarrollo (2009), se planteó el desafío del rediseño organizacional, buscar una mayor especialización de los equipos de trabajo y a la reasignación de personal.

Con base en el Plan Estratégico presentado al Ministro de Economía y Finanzas en junio de 2010, las acciones desarrolladas en este primer año de gestión se pueden resumir por eje de trabajo en las siguientes líneas:

- o Desarrollo Productivo:
  - Redefinición del rol de la CND como agente financiero de segundo piso para las micro, pequeñas y medianas empresas a nivel nacional, traducido en una revisión de la política de colocaciones y de manejo de riesgos.
  - Redefinición el rol no financiero de la CND en el apoyo al sector empresarial.
- o Infraestructura:
  - Fortalecimiento y asignación de recursos para el rediseño de las áreas de CND afines, para poder cumplir con el objetivo de apoyo y asesoramiento en la materia, tanto en las participaciones público privadas como en el apoyo al sector público.
- o Administración de Fondos de terceros:
  - Fortalecimiento a nivel de procesos y apoyo para la especialización en la instrumentación de fideicomisos y/o la administración de fondos.

Es por ello que el Directorio puso énfasis en la importancia de capacitar a sus recursos humanos y recurrir a expertos, especialmente en lo relativo a las participaciones público privadas, consultando y estudiando el resultado de experiencias similares en otros países, teniendo en cuenta la falta de antecedentes en el Uruguay.

Damos comienzo entonces a una nueva administración, al conmemorarse los primeros 25 años de actividad de esta Organización.

La CND comienza el 2011 con las herramientas necesarias para seguir desempeñando sus funciones y hacer frente a nuevos desafíos, concretando más proyectos para el país productivo.

Queremos agradecer especialmente el apoyo y la confianza de nuestros accionistas, así como la colaboración de todas aquellas personas que -dentro y fuera de la Corporación- nos permiten ejecutar eficazmente las políticas gubernamentales.

Ec. Luis Porto  
Presidente

### 1985–2010: 25 AÑOS DE CORPORACIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO

Por Lic. Daniela Guerra<sup>1</sup>\*

El presente estudio forma parte de un trabajo más extenso que se propuso realizar un análisis descriptivo, explicativo e interpretativo de la CORPORACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO (CND) desde su creación hasta 2004.

La CND, creada por la Ley N° 15.785 del 4 de diciembre de 1985, ha sido un agente de importancia en el sistema financiero, político y económico del país, a pesar de lo cual ha sido objeto de escasos estudios.

El abordaje, presentado a continuación, pretende aproximarse a la CND desde distintas vías, como unidad económica (empresa o grupo de empresas), como actividad empresarial (servicio público) y como agente social, a la luz de sus principales líneas de acción llevadas adelante a lo largo de estos primeros veinticinco años de gestión.

Se puede comenzar señalando, en base al relevamiento bibliográfico, que las primeras instituciones financieras de desarrollo en América Latina datan surgen a finales del siglo XIX y se desarrollan en las primeras décadas del siglo XX, con el nombres de corporaciones, cajas de auxilio, comisiones, cajas rurales, bancos, institutos de fomento o promoción, etc. Pero, todas coincidieron en ser ideadas como un instrumento de impulso a la producción en diversos sectores económicos (ALIDE, 1992).

Luego de la crisis mundial de 1929 y la consecuente recesión, los gobiernos de los países de la región se vieron en la necesidad de asumir un papel activo en el fomento y la financiación de la producción. Por lo cual, se crearon instituciones que se fueron transformando de un perfil netamente bancario hacia otro de fomento o financiamiento productivo (ejemplo de ello es el Banco de la República Oriental del Uruguay).

En los años previos y durante la Segunda Guerra Mundial, los flujos comerciales de bienes manufacturados hacia América Latina se interrumpen, lo que llevó a una replanteo de las estrategias de desarrollo “hacia fuera” para pensar un desarrollo “...hacia adentro, con políticas de sustitución de importaciones durante toda las década del cuarenta y cincuenta” (Calderón, 2010).

Es así que en los años cuarenta se dio inicio a la creación de instituciones financieras de desarrollo de menor tamaño y mayor flexibilidad para desarrollar fines más amplios vinculados al sector industrial, comercial y de seguridad social.

Algunos autores (Calderón, 2005), destacan como un punto en común en los países en desarrollo, particularmente en América Latina, la ausencia o escaso desarrollo de los mercados de capitales para satisfacer las necesidades de inversión, principalmente la financiación a mediano y largo plazo, no cubiertos por la banca comercial tradicional.

La década de los setenta, y durante los ochenta, las ideas predominantes de corte neoliberal vieron este tipo de instituciones como un obstáculo para el desarrollo de los mercados de capitales privados.

---

<sup>1</sup> Diplomada en Historia Económica y Social (FCS-UdelaR), Licenciada en Relaciones Internacionales (Fder-UdelaR), Docente Universitaria.



En los años setenta el acceso al crédito comercial internacional fue preponderante; y los años ochenta la carencia de recursos oficiales y privados (por efecto del endeudamiento externo) indujo a fórmulas novedosas. Pero que representó la quiebra de algunos de los bancos nacionales de desarrollo, cuando no a fusiones con otras instituciones, o a transformarse en carteras de incobrables de los bancos comerciales (Calderón,2005) .

Finalmente, a partir de los años noventa se asiste a una nueva concepción en el marco de reformas financieras que fueron presididas por políticas de liberalización financiera, concepción que se discute hasta la fecha con una actitud más reflexiva y menos dogmática. La CEPAL, en el Estudios económicos para América Latina y el Caribe, CEPAL (2002-2003), señala que *“En las años ochenta y noventa, las deficiencias de los mercados de capitales y la escasa actividad de la banca de desarrollo contribuyeron a agravar el problema de financiamiento de largo plazo e impusieron restricciones a la expansión económica”*<sup>2</sup>.

En este contexto en el que se crea la Corporación, parecería que en contraposición de lo que fue la tendencia en América Latina para atender a la recuperación del país desde el financiamiento del sector productivo al regreso de la Democracia.

### **Antecedentes de la Corporación.**

El siguiente capítulo abordara los antecedentes que a lo largo del siglo XIX y XX fueron confluyendo hasta llegar a la Corporación. Se combinó la información relevada con la ubicación histórico temporal de los principales hechos económicos y financieros que marcaron el devenir histórico del país hasta la creación de la Corporación.

A los efectos de este trabajo, solamente serán mencionados los principales antecedentes y características de la gestión de la Corporación. Otra aclaración previa, es la siguiente: cuando hablamos de instituciones de financiamiento para el desarrollo lo hacemos en un sentido amplio. Puesto que nos permite enmarcarlas en un escenario político y socioeconómico que ayuda a posicionar a la institución en su contexto histórico.

A partir del relevamiento realizado, se pueden identificar al menos en detalle los siguientes antecedentes de la creación de la Corporación en 1985:

1. 1896-1950. Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU).
2. “Proyectos que no fueron”: propuestas de creación del Comité Nacional de Vigilancia Económica (1931) y Consejo Técnico Económico (1934).
3. Propuestas Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social elaborado por la CIDE (1965-1974) y la Concertación Nacional Programática (CO.NA.PRO.). Aprobación Proyecto de Ley 1985.

A los efectos está breve presentación, a continuación se presentaran algunos aspectos relacionados a la creación de la institución en 1985, y no el detalle de sus antecedentes históricos.

Esto obliga a realizar el análisis de la CND vinculado a los grandes cambios que se operaron en el país en los años previos y en particular desde la reinstitucionalización democrática, con un período de profunda crisis recesiva de casi cuatro años de duración, después de un proceso de crecimiento muy importante de la economía entre 1974-1980.

---

2 CEPAL, Estudios económicos para América Latina y el Caribe, CEPAL, Edición 2002-2003, página 126.

Tras largas e intensas deliberaciones, en el curso del mes de febrero de 1984, la denominación **“Concertación Nacional Programática” (CONAPRO)** arribó a decisiones en diversas áreas del quehacer gubernamental.

En un momento que se estableció un consenso partidario, en diversas áreas, producto de prolongados estudios con participación de técnicos designados, no sólo por los Partidos Políticos, sino por las gremiales que directamente se vincularon con ellos, sobre la indudablemente aquellos relacionados con la imperiosa reactivación económica del país.

Al Estado se le atribuyó una participación activa en la futura política económica garantizando una conducta selectiva y programada de la reactivación y la puesta del sistema financiero al servicio de la producción. Paralelamente, se proponían recomendaciones para generar un clima de confianza, en cuyo marco se instrumentarán mecanismos para recuperar el salario real, se aplicará una política fiscal tendiente a una adecuada distribución de Ingresos, se activarán fórmulas de refinanciación para las empresas y se ampliarán los acuerdos bilaterales y multilaterales con otras naciones.

Esta nueva actitud supuso el cuestionamiento y la superación del neoliberalismo vigente en los últimos años, en un intento de cambio de la supeditación de lo productivo a lo financiero, que agravó la subordinación del país a los avatares de la situación económico-financiera internacional, que afectaron a un país como Uruguay vulnerable.

En este contexto, se necesitaba la recuperación del nivel de actividad. Como punto de partida se definió que el aumento de las exportaciones, el incremento del ingreso real, tanto el de los trabajadores como el de los pasivos de menores Ingresos, y el mantenimiento de la inversión pública eran líneas para avanzar.

En la propuesta de la CO.NA.PRO y a los efectos de este estudio, la política respecto del sistema financiero tendría los siguientes objetivos:

1. subordinarlo a las necesidades de la producción y especialmente del proceso de reactivación.
2. obtener una mayor autonomía respecto al sistema financiero internacional.

Entre las acciones que se propusieron como parte de esas políticas de reactivación productiva y financiera del país cabe destacar las siguientes:

*1°.- Para las empresas prioritarias y viables se dispondrá un tratamiento preferencial en la refinanciación de la deuda existente que comprenda plazos y tasas de interés. Se promoverá la capitalización por parte de los actuales titulares o de nuevos socios y se establecerá el compromiso de no distribuir utilidades salvo autorización expresa en casos especiales. Se prevé la posibilidad de capitalización pública de parte del endeudamiento cuyo titular será la Corporación para el Desarrollo, cuyas funciones se explicitan más adelante. Cuando la participación pública en el capital alcance niveles muy altos se promoverá el cambio de propiedad de la empresa. En casos debidamente justificados se considerará incluso el ensayo de formulas de cogestión y auto cogestión.*

*2°.- Cuando se trate de empresas viables pero no prioritarias, se pondrá en práctica un régimen general de refinanciación.*

*3°.- En el caso de empresas que no resulten viables se pondrán en práctica acciones tendientes al cobro y la liquidación cuando correspondiere.*

*4°.- En el caso particular del agro, las tierras que queden en manos del Estado, como consecuencias del endeudamiento de empresas inviables, deberán pasar al Instituto Nacional de Colonización.*

*5°.- En el caso de pequeños productores agropecuarios e industriales se tendrá una especial consideración en la aplicación de los criterios de selectividad y viabilidad,*

*atendiendo además básicamente a las causales que motivaron su sobreendeudamiento”* (Capítulo V de los Documentos de la CO.NA.PRO. referido a la Política Económica).

Reunidos en 1984 los principales sectores políticos y sociales en la CO.NA.PRO., escucharon al Partido Nacional plantear en la Comisión especial de Política Económica su iniciativa de institucionalizar una **“Administración Nacional para el Desarrollo”**; que funcionaría bajo la dirección estatal y serviría como organismo **impulsor de la reactivación económica nacional**.

Dicha propuesta se consideró de interés y se incluyó en el Capítulo V de los Documentos de la CO.NA.PRO. referido a la Política Económica. Esta Corporación para el Desarrollo tendría, según estos Documentos, los siguientes cometidos:

- a. Captar recursos financieros de instituciones de crédito y financieras nacionales y extranjeras, para canalizarlos a los sectores productivos;
- b. Saneamiento y capitalización de empresas productivas sobre endeudadas;
- c. Fomentar la inversión privada en sectores productivos;
- d. Cogestión mediante empresas de economía mixta, para permitir la reactivación de la empresa y reintegrarla al sector privado;
- e. Promover el desarrollo científico y tecnológico que favorezca el aumento de la productividad nacional;
- f. Estudiar la forma de reactivar las empresas sobre endeudadas y de disminuido rendimiento, determinando cuáles serán prioritarias y los criterios para definir dicha prioridad.

Es así, que se entendió pertinente institucionalizar una **Corporación Nacional para el Desarrollo, a partir de la Ley Nº 15.785**, con similares características a las propuestas en ese documento.

Al año siguiente, y ya reinstitucionalizado el gobierno democrático en el Uruguay, los Diputados del Partido Nacional presentaron el proyecto de una CND con las siguientes características: *“...carácter de Ente Autónomo de economía mixta, cuyos órganos serían: 1) un Directorio de cinco miembros elegidos por el Poder Ejecutivo en acuerdo con el Consejo de Ministros, previa venia de los tres quintos de la Cámara de Senadores, dos de los cuales serían propuestos por los accionistas titulares del 51 % de las acciones representativas del capital; 2) un Consejo consultivo, de carácter asesor, integrado por un representante de las agremiaciones de productores agropecuarios, un representante de las agremiaciones de trabajadores privados y un representante de la Asociación de Bancos del Uruguay”*<sup>3</sup>.

Al mes siguiente (junio de 1985), y a iniciativa del Poder Ejecutivo, deseoso de impulsar la organización de la **Corporación Nacional para el Desarrollo**, se organizó una Comisión conformada por economistas de los cuatro sectores políticos con representación parlamentaria, que se reunieron en el Banco República abocados a la tarea de elaborar una serie de bases sobre las que se orientaría la formación de la Corporación.

El 11 de julio de 1985, se organizó una Comisión multipartidaria de juristas y economistas que trabajó para armar un Anteproyecto. Este Anteproyecto, quedó terminado hacia el día 22 de agosto de 1985; constituido por 33 artículos con la Corporación Nacional para el Desarrollo como persona jurídica de Derecho Público No Estatal. El documento remitido al Poder Legislativo, proponía soluciones al sobreendeudamiento y normas de transferencias de carteras a la Corporación, para dar solución a dicha problemática nacional.

Finalmente, la Ley aprobada por el Poder Legislativo y promulgada por el Poder Ejecutivo el

---

3 Ettlin, Edgardo M., “Régimen jurídico de la Corporación Nacional para el Desarrollo”, Volumen 113, Revista La Justicia Uruguaya, 1996, páginas 3 a 16.

día 4 de diciembre de 1985, entrando en vigor con el número **15.785**.

Los antecedentes presentados de la Corporación dan cuenta de las transformaciones que fueron sufriendo el país y las iniciativas que buscaban dar salida de los problemas económicos, políticos y sociales.

### Recorrido de su Gestión a lo largo de sus veinticinco años.

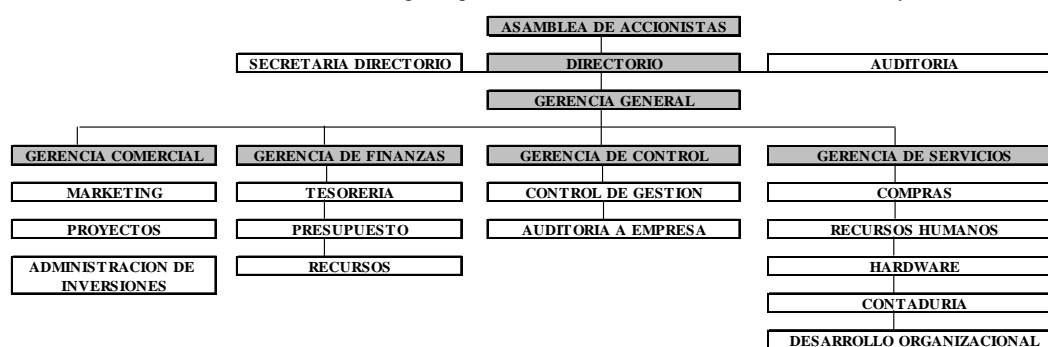
Lo primero que hay que señalar es que la Corporación a lo largo de sus veinticinco años, acompañó los lineamientos de política económica y financiera definidos por los sucesivos gobiernos nacionales.

Se puede decir que la Corporación para el Desarrollo nace como una entidad de intermediación financiera, con fines de fomento, inversión y desarrollo, con carácter de persona jurídica de Derecho público no estatal atípica de economía mixta.

La Corporación surge a través de una figura jurídica original, en cuanto a los aspectos ya mencionados. Del repaso de los documentos relacionados con la presentación del proyecto de ley, se pone énfasis en la importancia de la figura jurídica de la Corporación como una idea innovadora en sí para la economía nacional.

En este camino de retorno a la Democracia, Uruguay intentó ir modificando la forma de enfrentar los problemas económicos y sociales, he intentó desplegar una estrategia de fomento industrial y generación de empleo. Lo cual se desprende del análisis de la discusión parlamentaria e informes de la Comisión de Hacienda, *"...un primer papel de la Corporación, que es el de incidir en la reestructura productiva nacional y su readaptación; y un segundo rol, que es el de su incidencia en el dibujo de un modelo financiero nacional mas propicio para el desarrollo .... se requiere la presencia de la Corporación en lo que tiene que ver con una respuesta gerencial, administradora y administrativa, para los problemas de las empresas nacionales"* (D.S.C.S., sesión del 25 y 26 de noviembre de 1985).

**Cuadro 1. Primer Organigrama de funcionamiento de la Corporación.**



Fuente: elaborado en base a Actas de Directorio Año 1987.

Con base en el relevamiento bibliográfico y de documentación institucional, se pueden definir cuales fueron las principales líneas de acción que impulso cada Directorio a lo largo de estos primeros 25 años de actuación.

Tras la aprobación del proyecto de ley, la Corporación encaminó sus actividades en 1986 para avanzar en las reglamentaciones necesarias y organizar la institución. El Cuadro 1 presenta el organigrama original con el que comenzó a trabajar la Corporación y a continuación la conformación de los Directorios en el periodo 1985-2010.

**Cuadro 2. Resumen de autoridades de la Corporación Nacional para el Desarrollo.  
Periodo 1985-2014.**

<b>Primer Directorio Período 1986-1990</b>		
Presidente	Cr. Enrique Vispo	
Director	Sr. Agustín Barbato (08/89-10/89) Cr. Pablo Cristina Ec. Roberto Horta Cr. Mauricio Geppert	Dra. Milka Barbato
Gerente General	Cr. Flavio Piccioli (asume 01/88)	
<b>Segundo Directorio Período 1990-1994</b>		
Presidente	Ec. Roberto Horta	
Vicepresidente	Cr. Carlos González Álvarez	
Director	Sr. José Ignacio Otegui (10/90) Dra. Milka Barbato Dr. Washington Abdala (07/91)	
Gerente General	Sr. Daniel Supervielle (10/92)	
<b>Tercer Directorio Período 1995-1999</b>		
Presidente	Dra. Milka Barbato	
Vicepresidente	Esc. Julio Gemelli Briozzo	
Director	Dr. Servando Arrillaga Dr. Carlos Rodríguez Labruna Sr. Angel Alegre	
Gerente General	Sr. Alejandro Conforte (08/95)	
<b>Cuarto Directorio Período 2000-2004</b>		
Presidente	Dra. Milka Barbato (03/95-02/00)	Ec. Julio de Brun (12/00-07/02) Cr. Aldo Bonsignore (08/02-06/05)
Vicepresidente	Esc. Julio Gemelli Ing. Quím. Carlos Garat Percovich (12/2000)	
Director	Dr. Carlos Rodríguez Labruna (hasta 12/2000) Sr. Angel Alegre (hasta 12/2000) Dr. Servando Arrillaga (hasta 12/2000)	
Gerente General	Sr. Alejandro Conforte (hasta 03/03)	Cra. Cristina Montes (03/03-12/04)
<b>Quinto Directorio Período 2005-2009</b>		
Presidente	Cr. Alvaro García (06/2005-04/2008)	Cr. Martín Dibarboure (11/2008-08/2009), Ec. Juan Arturo Echevarría Ignatenco (08/2009-05/2010) Ec. Juan Arturo Echevarría Ignatenco (1/2006-08/2009), Sr. Tomas Alonzo (08/2009-05/2010)
Vicepresidente	Cr. Ricardo Puglia Saavedra (06/2005-12/2005) Sr. Tomás Bernardo Alonzo Basterri (06/2005-07/2009)	
Director	Ec. Fabricio Díaz Canavessi (desde 12/2009)	
Gerente General	Cr. Martín Dibarboure (06/2005-08/2009)	Ing. Alejandro García Otegui (08/2009-05/2010)
<b>Sexto Directorio Período 2010-2014</b>		
Presidente	Ec. Luis Alberto Porto	
Vicepresidente	Ec. Juan Arturo Echevarría Ignatenco	
Director	Dr. Rodrigo Goñi Ec. Fabricio Díaz Canavessi	
Gerencia General	Ec. Pablo Gutierrez	

**Fuente: elaborado en base a documentación institucional.**

Entre las primeras acciones, se mencionan las visitas iniciales realizadas por el Directorio a los organismos con los que la Corporación entendió que debería mantener más estrecho

contacto (MEF, MIEM, OPP, BROU, BCU) a los efectos de planificar de forma eficaz la utilización de los escasos recursos disponibles. Entonces surgió la necesidad de poner en conocimiento de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto aspectos que se consideraron entonces especialmente relevantes: estructura organizacional, presupuesto operativo, estrategia de inversiones, etc., lo que se concretó en informe del 16/2/87.

Se denota un esfuerzo por conseguir apoyo para financiar el apoyo a empresas, al menos en un comienzo de la gestión, principalmente para el sector cárnico y agroindustrial nacional.

Se llevaron adelante varios contactos, entre ellos: BID (Corporación Interamericana de Inversiones), Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo (ALIDE), Corporación Financiera Nacional (Ecuador), The Industrialization Fund for Developing Countries (IFU, Dinamarca), Sumitomo Corporation Argentina S.A., CEPAL/ONUDI, etc.

En su primer año de gestión (l 31 de diciembre de 1987) fueron 23 las empresas que se presentaron para solicitar el apoyo de la CND (19 correspondieron a problemas de financiamiento y 10 a nuevos proyectos). En los años sucesivos de este primer Directorio la gestión continúa en la misma línea de trabajo.

A partir de 1990, con el cambio de gobierno el nuevo Directorio define que la Corporación participe en inversiones en todos los sectores económicos productivos, incluyendo servicios que directamente se relacionan con ellos, siempre que los proyectos determinen perspectivas ciertas de rentabilidad económica y financiera y claros beneficios para la economía de país. Entre 1990-1995, la CND invirtió en una amplia gama de proyectos: empresas nuevas, en expansiones y/o modernización de empresas existentes, restructuración de empresas y todo otro tipo de proyectos vinculado a agronegocios. Los cuales no siempre tuvieron los resultados esperados.

Se destaca en este periodo, el cumplimiento de todas la condiciones requeridas por el Banco Interamericano para del Desarrollo (BID) para proceder al primer desembolso de los fondos destinados al Programa Global de Crédito a la Micro y Pequeña Empresa, cuyo convenio se firmó el 28 de diciembre de 1990 (Programa Corporación y Programa BID-MiPE). Así quedó conformada la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), antecedente de la Gerencia de MiPyMEs actual de la CND. Así se inaugura desde el año 1989 una línea de trabajo, que se fue consolidando y que tiene que ver con el apoyo a los sectores de micro, pequeños y medianos empresarios.

Un nuevo Directorio asumido en 1995, define mantener las dos líneas de trabajo principales relacionadas a: el financiamiento a pequeñas y medianas empresas en la modalidad de banca de segundo piso, a lo que sumo el posibilitar de el acceso al crédito a sectores tradicionalmente postergados como la mujer y los jóvenes; y con la participación en empresas vinculadas principalmente a los sectores agrícola, aserradero, agroindustrial, textil, destilación de alcoholes y financiero del país.

Se puede destacar la constitución de un nuevo Programa Microglobal, que incluyó innovaciones como la creación de un Fondo de Garantía y la inclusión de instituciones financieras no reguladas por el BCU para brindarles cooperación técnica.

A consecuencia de persistentes esfuerzos cumplidos por la Corporación a partir de su desempeño en el Programa Global de Crédito Multisectorial I, del BID destinados a la micro y pequeña empresa, la institución multilateral le asignó nuevos roles en el Programa Multisectorial II. Con lo cual prosiguió durante todo el año 2000 con las tareas de promoción y apoyo y control y evaluación del impacto ambiental que se realizaba en el marco de este programa.

La gestión del quinquenio iniciado en el 2000, trajo a la CND un tiempo de revisión de su gestión y resultados financieros.

En una extensa carta de inicio de la Memoria y Balance del 2001, el Directorio no solo trata de explicitar los cometidos de la Corporación en el nuevo escenario nacional e internacional sino también argumentando sobre las pérdidas causadas por las sufridas en los ejercicios anteriores.

Asimismo se vislumbraba que la Corporación ampliaría sus líneas de trabajo tradicionales (participación en el capital accionario de empresas en crisis y financiamiento como banca de segundo piso). *“Es propósito de la CND trabajar conjuntamente con los organismos del Estado vinculados directamente con la inversión pública para generar esos instrumentos siendo la “megaconcesión” un proyecto elaborado conjuntamente con el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, un buen ejemplo de ello (Memoria y Balance 2001).*

En la misma línea de promover el desarrollo de la infraestructura nacional, se elaboró y se puso en marcha, conjuntamente con el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), el proyecto de la llamada “Megaconcesión”, por el cual se invirtió en obras y otros contratos de mantenimiento y reparación sobre 1.270 km de la red vial nacional. La concesión para la operación de esa red se adjudicó a una empresa del grupo CND constituida específicamente con ese objeto, Corporación Vial del Uruguay S.A. (CVU). Al cierre del año 2001, CVU había iniciado el primer paquete de llamados para la realización de obras en distintos puntos del país.

La peor crisis económica que sufrió el país, encontró a la Corporación con una organización de pequeño porte, compuesta por 3 directores, 24 funcionarios técnicos y administrativos, sumados a resultados financieros deficitarios.

La Corporación recibe a las nuevas autoridades con un nuevo plan estratégico y con una Auditoría encomendada al Tribunal de Cuentas. De esta manera, lanza las 6 líneas de trabajo y una nueva imagen institucional:

1. Servicios financieros para las micro, pequeñas y medianas empresas.
2. Servicios no financieros para las micro, pequeñas y medianas empresas.
3. Recuperación de capacidad instalada.
4. Asociaciones público privadas.
5. Administrador de activos.
6. Colaboración en el desarrollo del mercado de valores.
7. Políticas institucionales.

El esfuerzo del nuevo Directorio estuvo en una fuerte apuesta a la profesionalización de la gestión, superar las debilidades, redefinir roles, e intentar afianzar las fortalezas.

La Corporación, veinticinco años después, se enfrenta en este momento a un nuevo desafío como instrumento del desarrollo del país. El fuerte sentido de pertenencia de los funcionarios siempre fue destacado por los auditores y consultares externos que colaboraron en este proceso.

El Directorio, asumido en mayo de 2010, reafirmando que la visión de la CND es que ella sea un referente nacional e internacional como facilitador para la ejecución de políticas públicas orientadas al desarrollo.

En el entendido que el desarrollo sustentable de un país se logra a partir de políticas públicas diseñadas en un marco regulatorio estable, eficientemente ejecutadas por instituciones, que se destaque por su solidez, profesionalismo, especialización y honesto compromiso su gestión.

Celebramos estos veinticinco años de la Corporación como una institución con visión de futuro y que busca aprender de su historia para continuar sirviendo al país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y FUENTES DOCUMENTALES CONSULTADOS

ALIDE, "Repensando el Rol de los Bancos Nacionales de Desarrollo: Funciones y Desafíos Futuros", Lima, mayo 2007.

ALIDE, "La Financiación del Desarrollo Latinoamericano y las transformaciones de la Economía Mundial", Anales de la Vigésima Segunda Reunión Ordinaria de la Asamblea General de ALIDE, Madrid, 2 al 5 de Junio 1992.

Astori, Danilo, Sobre la intervención del Estado en la economía: crisis de las prácticas tradicionales, QUANTUM, 1994.

Barbero, María Inés y Raúl Jacob, "La nueva historia de empresas en América Latina y España", Temas, 2008.

Baskin, Jonathan, Barron, Miranti y Paul J. Jr., A history of corporate finance, Cambridge University Press, Cambridge, 1997.

Bulmer Thomas, Victor, La historia económica de América Latina desde Independencia, Fondo de Cultura Económica, México, 1998.

Caetano, Gerardo y Rilla, José, Historia contemporánea del Uruguay, de la Colonia al Siglo XXI, Editorial Fin de Siglo – CLAEH, 2005.

Caetano, Gerardo y Jacob, Raúl, El Nacimiento del Terrismo, Tomo I (1930-1933), Ediciones Banda Oriental, 1989.

Caetano, Gerardo y Jacob, Raúl, El Nacimiento del Terrismo, Tomo II (1932), Ediciones Banda Oriental, 1990.

Calderón Alcas, Romy, "La banca de desarrollo en América Latina y el Caribe", CEPAL-Serie de Financiamiento del desarrollo N° 157, Santiago de Chile, setiembre de 2005.

Calderón Alcas, Romy, Presentación La Banca de Desarrollo en la nueva Arquitectura Financiera Internacional, Sistema Económico Latinoamericano (SELA), Reunión Regional "Reforma de la Arquitectura Financiera Internacional y Cooperación Monetaria y Financiera en América Latina y el Caribe", Caracas, Venezuela, 8 y 9 de abril de 2010.

Cameron, Rondo; Bengoechea, Mercedes, Historia económica mundial: desde el paleolítico hasta el presente, Alianza, Madrid, 1991.

CEPAL, Estudios económicos para América Latina y el Caribe, Edición 2002-2003.

Constitución de la República Oriental del Uruguay, 1967

Decreto reglamentario No. 247/987 del 22 de mayo de 1987

Demasi, Carlos, "El preámbulo: los años 60" en El Uruguay de la Dictadura (1973-1985) recopilación, editorial Banda Oriental, 2004.

Diario La Mañana, Documento La concertación en materia económica y agropecuaria, 1985.



Durán Martínez, Augusto, La Corporación Nacional para el desarrollo: esquema para un estudio jurídico-administrativo, Anales del Foro Montevideo, 1986.

Durán Martínez, Augusto, La Corporación Nacional para el desarrollo: esquema para un estudio jurídico-administrativo, Estudios de derecho administrativo: parte especial, 1999.

Elías, Antonio, "(des)Ajuste fiscal, desajuste presupuestal. Un análisis neoinstitucionalista. Uruguay 1985-1999", Ediciones Trilce, 2000.

Estévez, Jaime y Lichtensztejn, Samuel, Nueva fase del capital financiero: elementos teóricos y experiencias en América Latina, ILET-CEESTEM-Nueva Imagen, México, 1981.

Ettlin, Edgardo M., Régimen jurídico de la Corporación Nacional para el Desarrollo, La Justicia Uruguaya, 1996.

Horta, Roberto, La Política Económica en el periodo 1985-1988. Análisis y Evaluación de sus resultados, CELADU, 1988.

Freixas, Xavier y Rochet, Jean Charles, Economía Bancaria, Antoni Bosch Editor, Barcelona, 1997.

Finch, Henry, Historia Económica del Uruguay Contemporáneo, Ediciones de la Banda Oriental, 1980.

Folletería institucional, Periodo 1985-2009.

Jacob, Raúl, Notas sobre la banca privada, la banca de fomento y la industria, Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo, 1991.

Jacob, Raúl, Uruguay 1929 - 1938: depresión ganadera y desarrollo fabril, Fundación de Cultura Universitaria, 1981.

Jacob, Raúl, Banca e Industria: un puente inconcluso, FCU, CIEDUR, 1991.

Kindleberger, Charles P., Problemas Históricos e interpretaciones económicas. Estudios de Historia Financiera, Crítica, Barcelona, España, 1993.

Instituto de Economía-FCEA-UdelaR, El Uruguay del Siglo XX. Tomo I: La Economía, Ediciones de la Banda Oriental, 2001.

Instituto de Ciencia Política-FCS-UdelaR, El Uruguay del siglo XX. Tomo II: La política, Ediciones de la Banda Oriental, 2003.

Instituto de Economía, Uruguay' 87: la coyuntura económica nacional y regional, FESUR, 1987.

Instituto de Economía, Uruguay' 88: la coyuntura económica nacional y regional, FESUR, 1988.

Lasida, Elena, La Corporación en el Uruguay ¿Instrumento de desarrollo?, Fundación de Cultura Universitaria, 1989.

Ley número 15.785 del 4 de diciembre de 1985

Ley número 18.602 del 21 de setiembre de 2009

Lluch, Andrea, La inversión extranjera directa norteamericana en Argentina (1900-1930), versión preliminar presentado en V Coloquio sobre Historia de Empresas, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, marzo 2007.

Medellín Torres, Pedro, "La política de las políticas públicas: propuesta teórica y metodológica para el estudio de las políticas públicas en países de frágil institucionalidad", CEPAL-Serie Políticas Sociales N° 93, Santiago de Chile, julio de 2004.

Memorias y Balances financiero-contables Corporación Nacional para el Desarrollo, Periodo 1985-2009.

Ortega Martínez, Luis; Norambuena Carrasco, Carmen; Pintos Vallejos, Julio & Bravo Acevedo, Guillermo, Corporación de Fomento de la Producción, 50 años de realizaciones 1939-1989, Departamento de Historia, Facultad de Humanidades, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, 1989.

Rivas, José Antonio, "El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones", Reflexión Política Año 5 N°9, IEP-UNAB, Colombia, Junio de 2003.

Yaron, Jacob, State –Owned Development Finance Institutions (SDFI): Background, Political Economy and Performance Assessment, noviembre, 2004.

Williamson, Oliver, La nueva economía institucional: una Mirada introspectiva y hacia el futuro, setiembre, 1999.

Tesis

Cabrera, Cristina y Levy, Fernanda, "Control de gestión en empresas vinculadas a la Corporación Nacional para el Desarrollo. Análisis y Modelo General", FCEA, Udelar, 1998.

Damiano, Alberto, Flores, Gustavo, Molinari, Miguel, "Transformación de la Corporación Nacional para el Desarrollo. La Gestión del Cambio", Departamento de Ciencias de la Administración, Centro de Posgrados, FCEA, Udelar, 2007.

Moreira, Andreina y Larralde, Eduardo, Coord.: Ec. César Failache. La gestión del crédito del Banco de la República entre 1896 y 2000. Sus destinos y sus fuentes Universidad de la República. Facultad de Ciencias Económicas. Montevideo. Uruguay, 2005.

Rosas, Cristina, Galleno, Mónica, Merlo, Yenny, "Corporación Nacional para el Desarrollo: Estudio de un caso de Cambio Organizacional", FCEA, Udelar, 2007.

Zubriggen, Cristina. Estado, Empresarios y Redes Rentistas durante el proceso sustitutivo de importaciones en el Uruguay. El path depende de las reformas actuales. 2005

Sitios Web Oficiales de los siguientes organismos: ALIDE, BID, CEPAL, CND, SELA.

## MEMORIA 2010 DE CND

### Presentación Institucional

La administración de la Corporación está a cargo de un directorio nombrado por Resolución del Consejo de Ministros CM/36 del 6 de mayo de 2010: Ec. Luis Porto, Presidente; Ec. Juan Arturo Echevarría, Director; Ec. Fabricio Díaz, Director.

En junio de 2010 se produjo la renuncia del Ec. Juan Arturo Echevarría al cargo de vicepresidente de CND y a los cargos ocupados en las empresas del grupo, para pasar a desempeñarse en la IMM. Con fecha 28 de junio de 2010, el Presidente de la República, actuando en Consejo de Ministros, designó al Dr. Rodrigo Goñi como representante del Estado en la CND según Resolución CM/108 de fecha 28 de junio de 2010. El 17 de diciembre de 2010, el Ec. Fabricio Díaz presentó su renuncia ante el Ministerio de Economía y Finanzas al cargo de Director de la Corporación Nacional para el Desarrollo para desempeñarse en el sector privado.

A partir del cambio de Directorio (mayo 2010), la Corporación Nacional para el Desarrollo comenzó a trabajar en su Plan Estratégico pensado en su redefinición institucional y nuevos proyectos asignados para su ejecución<sup>4</sup>.

En dicho Plan se definieron las correspondientes *misión y visión*:

#### **misión**

Ser un referente nacional e internacional como facilitador para la ejecución de políticas públicas orientadas al desarrollo.

#### **visión**

Brindar servicios a Ministerios, Intendencias, Entes y Empresas Públicas para la consecución de los objetivos de desarrollo del país mediante la excelencia de gestión con enfoque al ciudadano y responsabilidad social.

El objetivo del Directorio fue avanzar en las siguientes líneas de trabajo, definidas en base al diagnóstico realizado con el aporte de las gerencias/áreas y por consultores externos.

#### **Desarrollo Productivo:**

- Redefinición del rol de la CND como agente financiero de segundo piso para las micro, pequeñas y medianas empresas a nivel nacional, traducido en una revisión de la política de colocaciones y de manejo de riesgos.
- Redefinición el rol no financiero de la CND en el apoyo al sector empresarial.

#### **Infraestructura:**

- Fortalecimiento y asignación de recursos para el rediseño de las áreas de CND afines.

<sup>4</sup> Ver: [www.cnd.org.uy/acerca de/Plan Estratéxico 2010-2015](http://www.cnd.org.uy/acerca de/Plan Estratéxico 2010-2015)

- Apoyo y asesoramiento en lo normativo vinculado al área de infraestructura y participación público- privadas.

#### **Administración de Fondos de terceros:**

- Fortalecimiento a nivel de procesos y apoyo para la especialización en la instrumentación de fideicomisos y/o la administración de fondos.

Con dichos insumos el Directorio definió las Herramientas de Gestión que priorizaría en el marco de reestructura institucional en el corto plazo:

- Gestión por competencias: clara definición de las competencias requeridas para ocupar los cargos previstos en la estructura organizativa definida.
- Sistemas de evaluación, remuneración e incentivos consistentes con el modelo de competencias definido.
- Cuadro de Mando Integral: implementación de un sistema de información y control de gestión, alineados con la misión y estrategia de la nueva CND
- Certificación ISO: asegurando la calidad de sus procesos internos mediante la certificación ISO de calidad. Existencia de políticas y procedimientos escritos que regulan las principales actividades operativas, de control y de administración de conflictos de interés.
- Tecnología de la información: existencia de un Plan Estratégico de sistemas acorde con el modelo operativo definido.

En ese marco las acciones del Directorio avanzaron en su plan de acción para llevar adelante los cambios que se entendieron necesarios para el cumplimiento de su Misión y Visión.

Se destaca que a iniciativa de sus funcionarios y con un particular involucramiento del Directorio, se realizaron dos eventos conmemorativos de los 25 años de la CND al que asistieron los funcionarios -como protagonistas de esta historia institucional-, autoridades nacionales y personas involucradas a la institución.

Un logo conmemorativo acompañó la imagen institucional de la CND en el segundo semestre, diseñado, presentado y elegido por los funcionarios.

Hoy la Corporación asiste un segundo hito transformándose y especializándose en sus funciones sin modificar su cometido: servir al desarrollo productivo de país.

#### **EVENTOS EN LOS QUE PARTICIPARON LOS DIRECTORES EN CALIDAD DE EXPOSITORES O ASISTENTES**

A lo largo del año, los miembros del Directorio fueron invitados a distintos eventos en calidad de expositores en representación de la organización; esto contribuyó a difundir el nuevo plan estratégico para la CND y a apoyar las líneas de acción en marcha.

### **Taller internacional “La Banca Pública de Desarrollo: Una Visión a Futuro”**

Recibida la invitación de ALIDE a participar en el taller internacional “La Banca Pública de Desarrollo: Una Visión a Futuro” a realizarse en Panamá el viernes 4 de junio de 2010, el Directorio, con el objetivo de capacitar e incorporar experiencia sobre banca pública de desarrollo, así como la posibilidad de aprovechar la instancia para generar contactos internacionales, designó al Ec. Pablo Gutiérrez Brum para asistir en representación de la CND.

### **BID – Invitación de FOMIN para Programa de Promoción APP**

En el marco del Programa de promoción de Asociaciones Público Privadas del Fondo Multilateral de Inversiones del BID, los Directores de CND recibieron la invitación para asistir a reuniones bilaterales con los gobiernos regionales de Madrid y Andalucía.

A dicha misión asistieron el Presidente de CND, Ec. Luis Porto; el Director, Dr. Rodrigo Goñi y el Gerente General, Ec. Pablo Gutiérrez.

Simultáneamente, se recibió invitación de la Embajada Británica en Montevideo para la conferencia “Public-Private Investment Partnerships: Innovations for Quality and Efficiency in Health Systems”. Esta conferencia, en la que participó el Ec. Pablo Gutiérrez, se desarrolló en Londres en Octubre 2010.

### **Seminario sobre inversiones en Uruguay organizado por la Xunta de Galicia**

Nombrado por el Sr. Ministro Fernando Lorenzo, el Ec. Luis Porto asistió a disertar en el mencionado Seminario.

### **Conferencias en la Universidad Columbia de Paraguay**

Esta Universidad invitó al Ec. Luis Porto para dar dos conferencias en esa institución en el mes de setiembre.

## **I Seminario Regional sobre Gestión para Resultados en el Desarrollo (GPRD) y el Sector Privado**

El Banco Interamericano para el Desarrollo invitó al Ec. Luis Porto a participar en calidad de orador para la sesión “Alianza Público-Privada: su función en el desarrollo”.

## **XII Foro Nacional para el Desarrollo de las Microfinanzas Productivas en el Uruguay. FOROMIC**

La Corporación fue designada por el MEF como contraparte del BID para la realización de este Foro. En el evento participaron más de 1.200 personas de América y Europa. La inauguración del Día Uruguay contó con la presencia del Ec. Luis Porto, Presidente de la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), Tracy Betts, representante del BID en Uruguay, el Cr. Enrique Cabrera, Director de Políticas y Planificación Territorial de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), y Julie T. Katzman, Gerente General FOMIN/BID, Estados Unidos. CND participó con stand doble en el Centro de Exhibición y Punto de Encuentro del Foro. Esta actividad contó con la intervención de destacados especialistas en el tema.

### **CND expuso en conferencia KPMG sobre participación público privada.**

El expositor fue el Presidente de la CND, Ec. Luis Porto.

Se informó sobre el rol de CND en la estructuración de proyectos y el potencial de una herramienta que facilitara las PPP (Participación Público Privada).

### **CND en conferencia “Invierta en Uruguay” realizada en España.**

La conferencia contó con la participación del Presidente de CND, Ec. Luis Porto, quien presentó oportunidades en temas de obras de infraestructura entre asociaciones público-privadas. El objetivo fue promover las inversiones en los sectores inmobiliario y turístico, así como también en infraestructura en Uruguay.

## ACCIONES DESARROLLADAS EN EL EJERCICIO 2010

Una vez presentado el Plan Estratégico a nivel de toda la institución (7 de agosto 2010), se comenzó a trabajar en el rediseño institucional y en priorizar las acciones que permitieran avanzar con eficiencia y eficacia en el cumplimiento de objetivos propuestos.

Cabe destacar el esfuerzo de cada área en la implementación de las herramientas de gestión propuestas en 2010 y en la incorporación de nuevas áreas de trabajo en el marco de la nueva institucionalidad. Sin duda, no hubiera sido posible sin el apoyo de los recursos humanos de todo el holding de la CND.

El criterio elegido para presentar los avances en las áreas de trabajo que se presentan a continuación responde al nuevo organigrama y asignación de proyectos.

### 1. DESARROLLO PRODUCTIVO

El objetivo general del área fue facilitar el desarrollo competitivo y el acceso al financiamiento del sector micro, pequeña y mediana empresas de nuestro país, mediante dos líneas de acción:

- servicios financieros, contemplado a través de proyecto SIGA, Departamento de MiPyMEs (financiamiento en modalidad de segundo piso), Corporación Fomenta;
- servicios no financieros, se destacan el Programa Emprender, apoyo en la coordinación a programas de competitividad, y el desarrollo de parques industriales.

En este marco, se previó para 2011 la implementación de una Gerencia de Desarrollo Productivo que centralizara los departamentos y programas dedicados al área. Dicha gerencia se cubrió a través de un llamado interno a funcionarios de la institución.

A continuación se presentan las acciones realizadas en el Departamento MiPyMEs, Programa EMPRENDER, Sistema General de Garantías, Parques Industriales:

#### 1.1. Departamento de Micro, Pequeñas y Medianas empresas

A partir de la asunción del nuevo Directorio, se fijó la nueva política de colocaciones para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes).

Los principales lineamientos de esta nueva política fueron:

- que las colocaciones de segundo piso no superaran el 30% del Patrimonio de la ANDE (US\$ 8.299.868);
- fijar en el 5% del Patrimonio el tope máximo de colocaciones por institución de primer piso y que no se colocaran fondos en instituciones cuya calificación fuera B o inferior.

El Departamento continuó con la ejecución de dos programas de crédito: **Programa Corporación y el Programa de Microfinanzas**, incorporándose el programa de Crédito Italiano y el Programa de asistencia al sector lácteo.

En lo referente a la incorporación de **nuevas instituciones** a las líneas de crédito, se destacó la firma de convenios con nueve instituciones (Saindesur, COSSAC, FUNDASOL, Microfinanzas del Uruguay, Casilsa, Calprose, Copagran, Copronec, Cooperativa ACAC, CINTEPA) por un monto total de US\$ 3.700.000 y de \$ 16.500.000.

En materia de difusión y asesoramiento, el Departamento continuó trabajando para dar a conocer las líneas de crédito a todo el territorio nacional. Sobretodo porque

pese a estar trabajando al final del período con 16 instituciones, la mayor parte estaba concentrada en Montevideo. Fue por ello que el Departamento realizó visitas a los distintos departamentos con el objetivo de relevar necesidades y demandas del sector empresarial e instituciones bancarias y continuó fortaleciendo los vínculos existentes para avanzar con el proceso de incorporación de nuevas instituciones al programa.

En relación al **Programa de Crédito Italiano** se realizaron al menos dos acciones importantes. La primera tiene que ver con la difusión de la misma. Para darla a conocer está línea de crédito que ofrece el Gobierno Italiano se realizaron varias publicaciones en medios de difusión masiva para darla a conocer e informar el modo en que las empresas podían presentar sus proyectos. Como resultado de estas acciones, se recibieron 17 proyectos que fueron sometidos a un proceso de análisis, entre los cuales dos fueron ya aprobados por el Comité Técnico integrado por los ministerios de: Economía y Finanzas (MEF); Industria, Energía y Minería (MIEM); Agricultura y Pesca (MGAP); Relaciones Exteriores; Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y por el Directorio de CND.

Y en segundo lugar, con el objetivo de evaluar las solicitudes de crédito de las instituciones de primer piso y del programa Crédito Italiano, fue decisión del Directorio constituir un Comité de Crédito, integrado por un Director, el Secretario General y la Gerente del Departamento MIPYMES. Dicho Comité se fijó como objetivo la colocación de U\$ 9 millones, habiéndose alcanzado la cifra de US\$ 8.139.094 (a noviembre 2010).

En el primer trimestre del año, se finalizó la ejecución del Programa de apoyo al sector lácteo y se continuó con la administración de la cartera del programa. La misma está constituida por 3500 operaciones, por un total de US\$ 12.977.097 y \$ 64.307.881. En el año se cobró un monto total por US\$ 2.021.454 y de \$ 144.888.547.

Paralelamente, buscando llegar a las MiPyMES, se trabajó en **diseño de nuevos productos**. En este sentido, se efectuó la negociación y firma de convenio con DIPRODE para la administración y financiamiento de la RED C3 (Circuito de Crédito Comercial), la que en una primera instancia funcionará con facturas del Estado.

A partir del cambio de Directorio, se retomaron las acciones para el desarrollo de un nuevo software orientado a hacer más ágil el procesamiento de la información desde las instituciones financieras hacia la interna de CND. De esta forma se comenzaron a generar informes de gestión para adaptar el trabajo a las necesidades relevadas.

El equipo del Departamento, con el apoyo de una consultoría externa, inició tareas de elaboración de un nuevo manual de procedimientos, concretamente para el análisis y calificación de instituciones de primer piso.

Continuando con la línea de trabajo vinculada a la auditoría de proyectos de CND y programas del departamento, se destacó la realización de auditorías en las nueve instituciones participantes del SIGA y en 7 de los programas del Departamento MiPyMES.

Finalmente, a partir del nombramiento de la CND como parte de la organización del Día de Uruguay en el marco del **XIII FOROMIC** propuesto por el BID, se le encomendó al Departamento MiPyMEs dos acciones: una respecto de la organización del evento y otra posterior al mismo. Por una parte, tuvo a su cargo la coordinación con otras instituciones de la agenda del Día de Uruguay, coordinar con los panelistas y moderadores que participaron en el programa de actividades y en la



convocatoria para la participación de 300 asistentes de distintas organizaciones de todo el país, así como en la búsqueda de financiamiento de la jornada.

Y en segundo lugar, en el marco de este evento, se realizó la convocatoria y selección de los empresarios premiados durante el FOROMIC. Se recibieron 25 empresas postulantes al premio, y se seleccionaron 10 que se enviaron al BID para la selección final de los 3 mejores. Las empresas recibieron premios de US\$ 5.000, 3.000 y 2.000 respectivamente.

En representación de la CND, la Gerencia del Departamento participó como panelista en Actitud Pyme y en el 2º Foro Nacional de Microfinanzas, organizado por DIPRODE.

## 1.2. Sistema Nacional de Garantías (SiGa)

El Sistema Nacional de Garantías (SIGA) se constituyó como Estatal administrado por CONAFIN AFISA (empresa 100% CND) destinado a garantizar un determinado porcentaje del capital de los créditos que las instituciones financieras (públicas y privadas) otorgan a micro, pequeñas y medianas empresas que no cuentan con garantías o no le resultan suficientes.

Para el año 2010, el SiGa tuvo como desafío la consolidación del proyecto. Las metas que plantearon tuvieron que ver con asegurar la sustentabilidad financiera del sistema e iniciar con el BCU las negociaciones para aumentar el apalancamiento. Para ello a largo del 2010, se mantuvieron reuniones con el BCU en las que se presentó la evolución del SiGa, para luego solicitar formalmente el incremento en el apalancamiento.

A continuación, se detalla las principales metas y logros alcanzados del plan de trabajo llevado adelante por el equipo de trabajo SIGA:

Objetivo: Incremento de las garantías en número de beneficiarios y montos

Durante el año se realizaron 4 Licitaciones. Se buscó: ajustar las mismas a la demanda de las diferentes instituciones financieras, cambio en la forma de licitar para evitar no utilización (licitación en única moneda pero cada cupo convertible a la moneda demandada), capacitaciones a los operadores financieros de las diferentes sucursales, gira 2010, Consejos Consultivos, contacto permanente con contrapartes, atención personalizada vía mail y teléfono a los operadores financieros, continuo desarrollo del software de gestión buscando mejorar y facilitar la operativa diaria. Mediante el sistema de licitación se busca generar una sana competencia entre las diferentes instituciones financieras buscando el uso más eficiente de la herramienta. La competencia se da por el lado de la cobertura: al que licite a menor cobertura es al que se le otorgará primero el monto ofertado. Este mecanismo generó que la cobertura promedio se situara en el orden del 50% esto beneficia al sistema ya que el número de garantías otorgadas con el fondo disponibles es mayor y se transfiere parte del riesgo a las IFIs (instituciones financieras), que serán más prudentes a la hora de evaluar los créditos.

- Número de Garantías otorgadas (Noviembre): 1.142
- Monto de Garantías Otorgadas(Noviembre) : US\$ 14.668.223
- Stock de cartera (Octubre): US\$ 12.320.125

Objetivo: Mantener mínimos niveles de siniestralidad

En todas las charlas informativas se hizo énfasis en el cuidado que debe tener la IFI en el control de la cartera morosa, así como también la prudencia y un estudio

eficiente de la capacidad de pago del cliente. Por otra parte existía un mecanismo de sanciones que limitaba el mal uso de la herramienta y una gestión del SiGa de los deudores morosos. A su vez el SiGa apoyaba y acompañaba las refinanciaciones, entendiendo esto como un mecanismo prudente para ayudar a que el cliente pudiera hacer frente a su deuda.

Incorporación de nuevas líneas de garantías (líneas de crédito, operaciones de leasing) cuya meta fue la aprobación de al menos uno de los temas planteado.

Con este objetivo se mantuvo reuniones en BCU (Banco Central del Uruguay), presentado la evolución del SiGa y los temas que estaban en agenda en una primera instancia y se obtuvo acuerdo en la incorporación de la línea contingente.

Asimismo se emprendieron acciones con el objetivo de incorporar e implementar dos nuevos fondos de garantía: el FEE (Fondo de Eficiencia Energética) para lo que se interactuó con el MIEM (Ministerio de Industria, Energía y Minería) y con el Banco Mundial; y el FOGADI (Fondo de garantías para desarrollos inmobiliarios), que requirió frecuentes intercambios con la ANV (Agencia Nacional de Vivienda).

Objetivo: Difusión y capacitación SiGa

Con el propósito de adherir nuevas gremiales empresariales, realizar charlas informativas y difundir el instrumento, se iniciaron giras por el interior del país, visitando los 18 departamentos.

Para mantener los estándares de calidad definidos en la Norma ISO 9001:2008 para los procesos SiGa, se efectuaron diversas reuniones intensivas con Qpotenza (consultora contratada para llevar a cabo la elaboración de los diferentes documentos necesarios para la certificación) y los departamentos de CND que brindaban servicios a Conafin Afisa, además de las capacitaciones realizadas en Conocimiento de Norma ISO 9001:2008, Modelo de Gestión de Excelencia: curso dictado por INACAL (Modelo de Mejora Continua) y visita a empresa ganadora Premio Nacional de Calidad (TEYMA).

Dichas acciones condujeron a que en abril de 2010 el SiGa obtuviera la certificación en calidad.

### **1.3. Programa Corporación Fomenta**

Corporación Fomenta, surge como proyecto en agosto de 2007 con el cometido de apoyar la estructuración de proyectos de inversión que reunieran componentes de asociatividad, innovación en productos de exportación, sustitución de importaciones, generación de puestos de trabajo genuino y/o recuperación de activos potencialmente productivos.

Este programa ha atendido demandas de interesados de diversos sectores de la economía, que tenían por fin materializar una idea, consolidar un proyecto que requiriera apoyo de estructuración y eventualmente de gestión, o necesitados de un Plan de Negocios o Análisis de Mercado.

En el proceso de análisis de las solicitudes se hacía pesar su razonabilidad desde el punto de vista mercado lógico, e identificando posibles dificultades de gestión del emprendimiento, así como requisitos de apoyo en materia financiera.

Para resolver las carencias de los proyectos recibidos, Corporación Fomenta trabajó con dos instrumentos:

- el Programa de Asistencia Financiera a la Formulación de Proyectos, y

- el Fondo de Garantías BROU-CND, que habilitaba el acceso al crédito a emprendimientos con carencias en esa materia. El acuerdo de cooperación entre el Banco y la Corporación databa de julio de 2008.

De esta manera se desarrolló asistencia a la formulación de proyectos, evaluación y análisis de mercado, a gran parte de las diferentes iniciativas que se recibieron, las que se puede citar: *la diaria*; Proyecto Copronec-Vulcania SA- Madanol SA; Proyecto Profuncoop; Proyecto Ecofunsa SA; Proyecto Coopima; Proyecto Fideicomiso Uruguayo de Ahorro y Eficiencia Energética; Proyecto Feracor SA.

#### 1.4. Programa Emprender

La Corporación Nacional para el Desarrollo, el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), Prosperitas Capital Partners (PCP), en conjunto con el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-Fomin), firmaron el 21 de marzo de 2007, convenios para ejecutar el programa "Apoyo Integral a la Empresarialidad Dinámica en Uruguay" denominado Programa Emprender ([www.emprender.com.uy](http://www.emprender.com.uy)). El Programa Emprender tuvo como finalidad principal la promoción de una cultura emprendedora de alto valor agregado que contribuyera a la creación de valor y crecimiento sostenido de la economía uruguaya. Su propósito era el aumento en forma sistemática del número y calidad de nuevos emprendimientos y/o jóvenes empresas, en sectores dinámicos de la economía uruguaya.

La misión del Programa Emprender fue desarrollar una red de organizaciones de apoyo al emprendedor (empresas públicas y privadas, universidades, financiadores, inversores, etc.), de forma de lograr un mayor acercamiento del emprendedor y su orientación a través de ella, de manera integral para constituirse en empresa dinámica.

Algunos de los logros alcanzados por el Programa Emprender a su finalización en 2010 fueron:

- 12.000 personas sensibilizadas (60% interior y 40% capital);
- 1.400 ideas evaluadas (25% con potencial dinámico);
- 1.000 servicios de capacitación de diversa índole y profundidad;
- 430 servicios de puesta en marcha a emprendimientos (tutorías, pasantías, prototipación, implementación operativa, intercambios regionales, etc.);
- 481 emprendimientos analizados (26 se presentaron a Comité de Inversión; a 22 empresas se les aprobaron créditos por más de US\$D 1 millón y 18 recibieron desembolsos);
- las ventas totales de las 18 financiadas crecieron a una tasa anual del 40% promedio desde 2007, superando los US\$ 2,5 millones en 2010;
- al final del Programa, casi 140 personas trabajaban en los emprendimientos;
- se aumentó el compromiso de aportes al Fondo Emprender hasta US\$ 1.2 millones, incorporando a Fundación AVINA en el último semestre.
- se constituyó en un referente regional, transmitiendo buenas prácticas a nivel regional e internacional.

#### 1.5. Reconversión de Agolan S. A.

Durante el ejercicio, la empresa no logró recuperar sus pérdidas, las que al cierre de balance ascendían a \$ 42:705.609.

No obstante, se continuó en el proceso de ajuste de costos mediante reducción de puestos de trabajo, generación de ingresos genuinos por la venta de servicios de

mantenimientos industriales a terceros, para lo cual se amplió el giro comercial y se continuó en el proceso de declaración del Parque Industrial para el predio global de la ex Campomar y Soulas S.A.

Con apoyo del Banco Interamericano para el Desarrollo, se desarrolló una consultoría para analizar la reconversión de la empresa. Dicha consultoría se procesó entre octubre y diciembre de 2010, arrojando como resultado una propuesta de reconversión de su diseño de procesos para lograr las eficiencias que el diseño proyectado no permitiera alcanzar.

Este plan de reconversión liberó más de dos tercios de la superficie ocupada por la textil, que serían aplicados al crecimiento del Parque Industrial de Juan Lacaze, promovido a este status por el Poder Ejecutivo en octubre de 2010.

En el proceso de diversificación se implementó un taller de acabado de telas importadas, como servicio a terceros, aplicando personal de la empresa y permitiendo generar ingresos genuinos fruto de esta actividad. Las facilidades de infraestructura y capacidades existentes albergaron las posibilidades de incrementar en forma relevante dicha actividad. Para atender tales procesos se procesaron cambios en la estructura de aplicación de recursos humanos.

Se continuó con la adopción de medidas tendientes a alcanzar el equilibrio operativo de la empresa.

#### Segundo Piso con Instituciones Financieras

SECTOR	Créditos USD	Nº Créditos
AGRO	64,46%	40,13%
COMERCIO	12,76%	25,47%
INDUSTRIA	6,98%	12,69%
SERVICIOS	15,80%	21,71%

Destino	USD	Nº
Inversión	48,89%	38,82%
Trabajo	51,11%	61,18%
Total	100%	100%

Zona País	USD	Nº
Montevideo	22,19%	44,17%
Sur de Río Negro	10,94%	8,27%
Norte de Río Negro	66,87%	47,56%
Total	100%	100%

Capital prestado	USD	Nº
Menos de USD 5.000	17,77%	69,39%
Más de USD 5.000	82,23%	30,61%

2010 TOTAL COLOCADO: USD 7.545.530 a 1.343 micro y pequeños empresarios
--

Segundo Piso con Productores Lácteos: Productores con crédito vigente

	UDS	Nº
Nº productores con créditos	15.624.587	2,543
Menos de 500lt diarios	2.521.843	1,031
Más de 500lt diarios	13.102.744	1,512

CND Fomenta

Proyectos año 2011 Empleo y Distribución Geográfica

Proyectos CND- Fomenta	Sector	Empleo-Proyección	Distribución Geográfica
MADANOL	Agroindustrial-pr. Intermedio	700 zafra, 400 prom.	Canelones interior
URUTRANSFOR	Industria-electricidad	60	Montevideo
PROYECTO CINEMATROGRAFICO "MATAR A TODOS"	Servicios- cinematografía	30	Montevideo
COLASE- Coop. Trabajadores ex La Serrana	Agroindustrial- alimentos	40	Lavalleja
CTEPA FIDEOS ARTESANALES	Industrial-alimentos	64	Canelones
LA DIARIA	Servicios- prensa	100	Montevideo
PROFUNCOOP- Cooperativa	Industria-metalúrgica	20	Montevideo
ECOFUNSA	Industrial- reciclado	125	Colonia
COOPIMA- Cooperativa	Industrial-poliéster	45	San José
NOVADYMAC	Industrial-confecciones	700	Montevideo
FERACOR S.A.	Agroindustrial-bebidas	70	Artigas
<b>Total</b>		<b>1804</b>	<b>64% interior 36% Mdeo</b>

\*Las cifras en cursiva son estimadas

La proyección de empleo es la ocupación máxima estimada

Proyectos CND- Fomenta	Sector	Proyección	D. Geográfica
CORREO URUGUAYO	Servicio público	Genera capacidades	Todo el país
FIDEICOMISO DEL MAIZ	Articulación público-privado	Perfecc. Mercado	Zonas de prod.avícola
CENTRO CIVICO CIUDAD DEL PLATA	Articulación público-privado	Mejora calidad de vida	San José
TV-UY	Comunicación Dpto. 20	Com.y negocios	Uruguayos en el exterior
TEXLOND S.A	Industrial-aeronautico	30	Río Negro
ECOFUNSA	Industrial-reciclado	125	Colonia
FIDEICOMISO URUGUAYO	Articulación público-privado	Eficiencia energética	Todo el país
MADANOL	Agroindustrial-pr. Intermedio	700 zafra, 400 prom.	Canelones interior
COLASE. Cooperativa de Trabajadores ex La Serrana	Agroindustrial-alimentos	40	Lavalleja
CTEPA FIDEOS ARTESANALES	Industrial- alimentos	64	Canelones
PROFUNCOOP- Cooperativa	Industrial- metalurgica	20	Montevideo
NOVADYMAC	Industrial-confecciones	700	Montevideo

\*Las cifras en cursiva son estimadas

La proyección de empleo es la ocupación máxima estimada

## Fondo BROU – CND, actividad desarrollada en 2010

El Fondo de Garantías BROU-CND habilita el acceso al crédito a emprendimientos con carencias en esa materia. En el marco del mismo se han otorgado asistencias a diferentes iniciativas, provenientes del agro, agroindustria e industria en reactivación, servicios, culturales, etc.

## Fondo BROU – CND Portafolio en estado actual

PORTAFOLIO- ESTADO ACTUAL				
Monto del Crédito USD	Nro de créditos	Monto Total de Aval (USD)	Estructura de Cartera	Crédito promedio segmento
Mayores de 500.000	0	0	0,0%	0
COPRONEC Y MILECENT	2	692,000	77,58%	346,000
VULCANIA SA	1	150,000	16,82%	150,000
COLASE	1	50,000	5,61%	50,000
Total	4	892,000	100%	

## 2. ADMINISTRACIÓN DE FONDOS DE TERCEROS

El objetivo general asignado a esta área en el marco del nuevo organigrama fue el de contribuir a mejorar la eficiencia en la gestión de recurso presupuestales y extra presupuestales en organismos públicos y privados, mediante la instrumentación de fideicomisos y/o la administración de fondos.

Hasta el 2010, el Departamento de Finanzas y Riesgo, tuvo a su cargo el desarrollo de la gestión comercial de los fondos de terceros y coordinación de los procesos operativos necesarios para el cumplimiento de los contratos obtenidos.

A continuación se presentan los avances en las acciones desarrolladas por este departamento.

Para 2010, con la finalidad de lograr los objetivos, se puso especial énfasis en los siguientes aspectos:

- Incorporación de RRHH adicionales para cumplir con la creciente demanda y con la reestructuración prevista.
- Informatización del departamento.
- Implementación de un sistema de información de gestión informático.
- Fortalecimiento en las tareas de control.
- Evaluación de satisfacción del cliente.
- Sistematización de las tareas.
- Adhesión al crecimiento de la operativa con un servicio de excelencia, controles adecuados y apoyo de los departamentos de soporte.
- Avances significativos hacia el Expediente de Pago Electrónico, con el apoyo del área Gestión Documental y TI.

Como resultado se destaca el incremento en el volumen de fondos administrados en cantidad, volumen de fondos y honorarios generados con respecto al 31 de diciembre de 2009 en un 50% manteniendo la eficiencia y calidad en el servicio.

### 3. CND INFRAESTRUCTURA

La provisión de infraestructura ha sido definida desde la Administración Central como uno de los grandes puntos de este Gobierno, y por ende es uno de los ejes de trabajo de CND, en su calidad de ejecutora.

Los cometidos de CND Infraestructura bajo la nueva Ley Nro. 18.602 fueron:

- actuar como concesionario de proyectos de infraestructura pública de transporte, energía, telecomunicaciones y de cualquier otro tipo que fueran de uso público, de acuerdo con lo que por ley, contratos y convenios se le asignara. A estos efectos la Corporación podría crear o adquirir sociedades comerciales o participar en consorcios y/o en fideicomisos especializados en la explotación de las concesiones o proyectos que se le otorgaran;
- ejercer como administrador y/o fiduciario de proyectos vinculados al desarrollo y mantenimiento de infraestructura financiados con recursos públicos, préstamos o donaciones nacionales o internacionales;
- constituir sociedades comerciales, consorcios y/o fideicomisos con entes autónomos y servicios descentralizados a los efectos de la realización de obras de infraestructura o prestación de servicios;
- analizar y preparar proyectos de inversión así como identificar áreas de oportunidad en infraestructura pública.

Para el período de gobierno vigente, el Poder Ejecutivo impulsó un nuevo marco normativo que definía las condiciones en las cuales se desarrollarían acuerdos de participación público privada para la construcción, operación y financiación de infraestructura económica y social que permitiera sostener el ritmo de crecimiento productivo del país en los últimos años.

A este respecto la CND brindó colaboración al diseño de la política y a la construcción del marco legal que fuera remitido por el Poder Ejecutivo para discusión parlamentaria.

En dicho marco la CND comenzó a trabajar en la formación de sus recursos humanos y la conformación de una estructura profesional adecuada a fines de brindar asesoramiento al Poder Ejecutivo en la implementación de la referida política de infraestructura nacional, para lo cual se suscribieron a lo largo del año 2010 varios convenios de colaboración técnica.

Con esta línea de trabajo, además de los proyectos que venían de años anteriores como Corporación Vial del Uruguay (CVU), Corporación Ferroviaria del Uruguay (CFU) y proyectos de infraestructura pública, se comenzó con el estudio de nuevos proyectos tales como: Corredores Viales, Hospitales, Cárceles y nueva Red Ferroviaria.

A los efectos de contar con el apoyo de expertos internacionales y ayuda financiera se firmó un **acuerdo de cooperación técnica entre el FOMIN y el MEF** por un total del US\$ 2.430.000. Un 50% de este monto sería aporte local y el restante 50%, fondos no reembolsables del FOMIN, **siendo la CND la unidad ejecutora del acuerdo.**

Con el dinero proporcionado por este acuerdo se comenzó a trabajar en algunas de las acciones necesarias para llevar adelante los objetivos 2010:

Se realizó un plan de capacitación específico y detallado para cada área (diseño, evaluación). Dicho plan establecía el contenido, posibles proveedores locales e internacionales y un cronograma tentativo. En 2010 se realizó una instancia de capacitación: un seminario para miembros de CND y otros organismos públicos acerca



de PPP dictado por el Sr. Antonio López Corral, continuándose en 2011 con el desarrollo de un diploma en “Desarrollo Infraestructural y su financiamiento”.

También se ha contado durante todo el año con el apoyo de la CAF, mediante cooperaciones técnicas no reembolsables. En particular la CAF colaboró con CND en lo que respecta a:

- Capacitación: se realizó un curso sobre fideicomisos para capacitación de actores locales que participarían de distintos fideicomisos relacionados con infraestructura a realizarse en 2011.
- Experiencia internacional: la CAF proporcionó un par de expertos en PPP (Participación Público Privada) de cárceles para estrecha colaboración en ese proyecto.
- La CAF también proporcionó material para la base de datos de infraestructura.

Otro proveedor importante de materiales bibliográficos y sobre todo prácticos (pliegos, convenios, etc.) relacionados con transporte fue la GIASA. EL CND firmó en 2010 un acuerdo de cooperación con dicha institución de modo que brindaran toda la información y experiencia que ellos hubieran recogido en su trayectoria de PPP.

Un pliego de concesiones viales mediante PPP fue un importante aporte de la GIASA a CND.

### 1.1. Área de Diseño y Contratación de Proyectos

En este ámbito los objetivos definidos fueron los siguientes:

- Definición de procesos de la nueva área y diseño de formularios para la sistematización del tratamiento de la demanda y de los pedidos de información.
- Creación de una base de datos con modelos tipo de contratos, convenios, fideicomisos, etc.
- Instituciones capaces de brindar dicha capacitación.
- Disposición de una base de datos sobre experiencias internacionales, incluyendo materiales (teóricos y prácticos) vinculados a proyectos de particulares interés para CND.
- Identificación de posibles proyectos PPP.

En el ámbito de CND Infraestructura, se firmaron los siguientes convenios:

27/07/2010	CND-MINTERIOR	Asesoramiento sobre estructuración jurídica, económica y financiera del proyecto de construcción, mantenimiento y operación de complejos carcelarios destinados a la internación y rehabilitación de reclusos.
23/08/2010	CND-IDM-MEF-MINTURD	Colaboración para concretar la construcción y puesta en funcionamiento de un Centro de Convenciones, Congresos y Predio Ferial en la ciudad de Punta del Este.
02/09/2010	CND-Dirección Nacional de Aduanas	Colaboración para la realización de estudios técnicos, asesoramiento y evaluación en llamados a ofertas, expresiones de interés y procesos licitatorios.
06/10/2010	MEF-BID	Cooperación Técnica No Reembolsable para financiar la adquisición de bienes y servicios relacionados y la selección y contratación de consultores necesarios para un plan de promoción de APP.
11/10/2010	CND-Fund. A. Betancourt	Colaboración para asistencia técnica en materia de proyectos en régimen de PPP.
11/10/2010	11/10/2010	Colaboración para asistencia técnica en materia de proyectos en régimen de PPP.
08/12/2010	CND-MINTERIOR	Realización de estudios para estructuración del proyecto cárceles mediante un esquema de participación público-privada.

Se procesaron asimismo, posibles apoyos y asesoramiento a otras instituciones, tal como se resumen a continuación:

Ministerio del Interior	Apoyo para la estructuración de un proyecto de cárceles
Ministerio del Interior	Apoyo para la estructuración de un proyecto de sanatorio para el tratamiento de adicciones
Ministerio de Defensa	Apoyo para la estructuración y financiamiento de un polo naval
Ministerio de Defensa	Apoyo para la reconversión del SCRA
AFE	Apoyo para llamar a concesión la explotación de una línea de tren turística en Maldonado
BROU	Apoyo en la estructuración de un proyecto de Centro Cívico en Ciudad del Plata
ADUANAS	Realización de estudios para definir sistema de control aduanero mediante precinto electrónico
Aduanas, IM	Realización de un estudio para definir ubicación y cantidad de centros logísticos y de control aduanero para camiones.

Se elaboraron pliegos para llamados de CVU en el marco de la concesión con el MTOP y se asesoró a CVU en el llamado a empresas interesadas en la realización de siete rutas nacionales:

- Desvío Tránsito pesado Nueva Palmira
- Desvío Tránsito pesado Dolores
- Ruta 26
- Ruta 10: Rambla Canelones
- Ruta 20 – Ruta 24, 46 km
- Ruta 20, 46 km – Ruta 3
- Ruta 90: Piedras Coloradas – Ruta 25

## 1.2. Área Evaluación de Proyectos

La Gerencia de Evaluación de Proyectos definió como sus principales objetivos:

- Disponer de la información previa necesaria para poder realizar los estudios de evaluación necesarios: tasa social de descuento, estimaciones de costos e ingresos actualizados, etc.
- Disponer de manuales metodológicos acerca de las técnicas de evaluación que se utilizaran: Análisis Costo-Beneficio, Comparador Público Privado, Medición de riesgos, etc.
- Capacitar al equipo de trabajo en el uso avanzado de técnicas cuantitativas de evaluación y en las especificaciones de los proyectos particulares a realizarse.

- En el área de evaluación se identificaron los estudios claves a realizar, el alcance de cada uno y los principales expertos en la realización de estos estudios. capacitación al equipo de CND.

### **1.3. Gerencia de Proyectos de Fondos de Financiamiento**

Esta Gerencia fue creada en diciembre de 2010 y cuyo objetivo fue el diseño de mecanismos óptimos de financiamiento, tanto para estudios como para garantías y para la financiación de la construcción de los proyectos.

### **1.4. Corporación Ferroviaria del Uruguay (CFU)**

Tanto la Corporación Vial del Uruguay (CVU), como la Corporación Ferroviaria del Uruguay (CFU) son empresas 100% CND y pertenecen a la órbita de Infraestructura.

Para definir los objetivos 2010 de Corporación Ferroviaria del Uruguay (CFU) se tuvo en cuenta un conjunto de aspectos.

Proyecto de rehabilitación de vías férreas, en particular el de la línea a Rivera.

La meta correspondiente para este año se estableció en 253 Km de los 422 Km a rehabilitar. Ha sido claramente superada (aún 7 días antes del inicio de la licencia de la construcción): colocación de durmientes en 265 Km.

Generación de empleo.

Dado que la finalización de las tareas de rehabilitación de este proyecto culminan en junio de 2011, este objetivo resulta cuantificable y está en el entorno de las 250 personas directas.

Considerando la sustentabilidad financiera, los objetivos trazados para el 2010 fueron:

- Utilizar eficientemente la inversión en la rehabilitación de la línea a Rivera. Esto se ha cumplido con un ahorro en comparación real/estimado al 30 de noviembre del entorno del 16% (323 millones contra 385 millones estimados). Cabe acotar que de estos 323 millones, 83 se gastaron en el año 2009 con la implementación y adquisición de equipo para la obra.
- Optimizar la generación de ingresos asociada a resultados por intereses financieros. Respecto de estos se colocaron 40 millones a plazo fijo y otro tanto en letras de regulación monetaria en el CREDIT a 39 y 56 días y tasas de 6.75 y 6.96 respectivamente.
- Captación de financiación para la ejecución de la segunda etapa. Si bien este objetivo no estaba claramente trazado para el 2010, a la fecha están avanzadas las gestiones para la inclusión del proyecto en el fondo de convergencia del Mercosur a través del MTOP como organismo ejecutor, lo que motivó la inscripción de CFU en el Registro Nacional de Empresas del MTOP, a fin de poder eventualmente presentarse a licitación para los trabajos de referencia.

Se planteó como objetivo el Control de Calidad de las obras de rehabilitación y la reducción del plazo de la obra. En el mismo sentido se firmó un convenio de incentivos y un reglamento de conducta con el personal de obra, la empresa proveedora y el SUNCA, estimulando al personal con una partida por productividad, que se financia con un acortamiento del plazo de obra.

Se detalla a continuación al conjunto de actividades desarrolladas por Corporación Ferroviaria del Uruguay (CFU) en 2010.

- Generación y mantenimiento de empleo: Las acciones realizadas en tal sentido, comenzaron a fines de 2009 con la contratación de la empresa LKSur, como proveedora de personal. A partir de allí se comenzaron a establecer los frentes de obra respetando el ingreso de personal por sorteo realizado:

Tacuarembó	14 de octubre de 2009
Durazno	27 de enero de 2010
Sarandí Grande	10 de febrero de 2010
Molles	24 de febrero de 2010
Rivera	24 de febrero de 2010
Chamberlain	10 de marzo de 2010

Asimismo se continuó con el ingreso de trabajadores para sustituir a personal de AFE de las cuadrillas volante y fija que estaban involucrados en el proyecto, alcanzándose un total de 247 personas.

Cabe destacar que al personal contratado afectado a la obra, se le impartió cursos de seguridad al ingreso y se mantuvieron charlas periódicas con el Técnico Prevencionista. De la misma forma se instruyó a parte de ellos en el manejo de manejo de herramientas mecánicas necesarias en las tareas de rehabilitación de vías.

- Buen uso y administración de los recursos del Estado: el ahorro generado en este plazo fue consecuencia de varias acciones llevadas a cabo desde el inicio del proyecto, a saber:
  - o Procesos de pedido de precios y licitatorios para la compra de suministros.
  - o Contar con tres proveedores de durmientes a fin de minimizar el riesgo con precios similares y muy por debajo de los costos de oficina del proyecto.
  - o Adquisición de vehículos de vía a precios inferiores a los de referencia.
  - o Recuperación de zorras de vía a bajo costo en industrias nacionales.

A esto se suma una buena gestión de control y supervisión por parte de CFU en todos los frentes de obra.

- Optimización de la generación de ingresos por colocaciones: en este punto fue fundamental el trabajo en conjunto del área administrativa contable con su homónima de la CVU, dando inicio a partir de octubre de 2010 a la consolidación de las áreas de servicio transversal a CND Infraestructura.
- Captación de financiación para proyectos futuros: las acciones realizadas en este punto datan de mayo 2010, fecha en la cual se comenzaron reuniones interinstitucionales a efectos de reestructurar el modo ferroviario. CFU tuvo participación en su condición de concesionario de 963 km de vías férreas. En tal sentido se colaboró en la elaboración del Proyecto de Rehabilitación de Vías para el FOCEM a través de del MTOP como organismo ejecutor, en el que participaron técnicos del MEF, MTOP entre otros.
- Control de calidad: se consideró pertinente el uso de maquinaria pesada de vía perteneciente a AFE, para esto fue necesario poner dicho equipo en condiciones de trabajo y asimilar a sus operadores al proyecto en desarrollo.

- Reducción del plazo de obra: las acciones en este sentido fueron la firma de los convenios ya mencionados y un estricto cumplimiento de los mismos.

### 1.5. CADASA (Corporación Administradora de Activos S.A.)

La Corporación Administradora de Activos es una empresa con actividad vinculada principalmente a las áreas de Arquitectura. En ese sentido ha desarrollado un buen número de obras en los edificios de la CND (Rincón 528, 518 y 512).

En el mismo enfoque de excelencia en sus proyectos, CADASA emprendió otros proyectos que, a raíz de convenios contraídos con organismos del Estado, ha debido desarrollar en distintos edificios públicos, entre los que se puede destacar

- Torre Ejecutiva: Superficie 30.000 m<sup>2</sup>. Mantenimiento y gestión de edificios
- Presidencia de la República: Gestión del espacio y su distribución; se realizaron proyectos, llamados a ofertas y control de la ejecución. Gestión de las salas de actos y cafetería hacia proyecto 2011.
- Gestión de proyectos, articulación, desarrollo y ejecución de proyectos de arquitectura y urbanismo:
  - o CND-ADM. PUBLICA (IMM, IMC, MINTURD, MGAP, MEF, BROU, DNLQ, M. INTERIOR, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA). Proyectos de estacionamientos, Plazas de deportes y áreas de apoyo, proyectos de oficinas, etc.
  - o CND-CAF-IMM / CND-MEC-IMM. Mercado Central y Pza España. Gestión del proyecto Mercado Central para instalación de la sede regional y vicepresidencia de CAF en Uruguay. Gestión de los términos de referencia de la Plaza España.
  - o CND-CND. EDIFICIO RINCÓN 508. Propuesta de renovación edilicia, revitalización de un edificio patrimonial. Devolución a la ciudad de un edificio en funcionamiento.

En el año 2010, CADASA procesó 489 solicitudes, gestionó 86 salas de eventos y elaboró 38 proyectos de adecuación o distribución.

Todos ellos brindando especial atención a requerimientos tales como logística; medidas de seguridad y prevención; políticas de control energético en iluminación; estudios de eficiencia energética.

### 1.6. Corporación Vial del Uruguay (CVU)

Al igual de Corporación Ferroviaria del Uruguay (CFU), Corporación Vial del Uruguay (CVU), es una empresa 100% CND y pertenece a la órbita de Infraestructura. Las actividades de CVU realizadas en 2010 se detallan a continuación:

#### Obras y contrataciones

A lo largo del año se firmaron los siguientes contratos para la realización de obras y servicios.

Código de obra	Nombre de Obra	Empresa	Montos Básicos s/impuestos (\$U)	Leyes Sociales (\$U)
C/41	Ruta 5 tramo: A° Malo -A° Batoví	C. Tracovíax	107.300.516,00	11.266.554,18
C/42	Ruta 5 tramo: A° Batoví-A° Tranqueras	Colier	76.053.737,00	7.985.642,39

M/37	Mant. Ruta 3 Tramo Ruta 1 - Arroyo Grande (Tramo 67k300 - 243k000)	Serviam	190.167.703,66	25.660.316,00
P/27	Ruta 30 - Nuevos Puentes sobre Arroyo Yucutujá y Sangrador	Bersur	82.459.958,10	15.239.896,00
Código de obra	Nombre de Obra	Empresa	Montos Básicos s/impuestos (UI)	
S/14	Servicio de Consultoría para Auditorías y Asesoramiento Ambiental en Obras	Summa Consultores	1.768.928	
Código de obra	Nombre de Obra	Empresa	Montos Básicos s/impuestos (US\$)	
S/11	Diseñar e Implementar un Sistema de Gestión y obtener la Certificación en las normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004	LATU	20.400	
Código de obra	Nombre de Obra	Empresa	Montos Básicos s/impuestos (US\$)	Leyes Sociales (US\$)
R/01	Ruta 44 - Refuerzo de Pavimento (Tramo 33k000 - 60k000)	Eduardo Martínez S.A.	827.605	109.265
R/02	Ruta 14- Recargo de base TBS y riesgos parciales 30 Km-55km	Bersur	394.475	0
R/03	Ruta 30 - La Coqueta – Masoller	Ramón C. Alvarez	6.000.642	633.851
R/04	Ruta 5 - R12 - La Cruz (Acc. Sur) y Amp -inc Durazno	Díaz Álvarez	6.514.236	1.838.652
R/06	Ruta 80 - Migue R8 y R12 - y Ruta 12 - San Ramón – Tala	CVC	7.364.934	617.813
R/07	Ruta 21 - Tramo A° Grande – Dolores	Hernández y González	8.317.048	444.710
R/08	Ruta 18 - A° Del Oro – Vergara	Techint	8.355.227	666.221
R/09	Mantenimiento Iluminación y Destellantes	Unión Eléctrica	2.953.077	0
R/10	Mant Circuito Florida Norte	Workvial	2.165.793	582.641
R/11	Mant Circuito Florida Sur	Vialserv	2.165.793	782.895
R/12	Adec. Pasajes Rutas por Centros Poblados	Bordonix	546.900	0
R/14	Demarcación pavimento Zonas Turísticas	Bordonix	518.220	0
R/15	Demarcación pintura en frío Sur Río Negro	Serviam	596.803	0
R/16	Demarcación pintura en frío Norte Río Negro	Bordonix	603.960	0
R/17	Señalización vertical Sur Río Negro	Bordonix	557.635	0
R/18	Suministro y colocación de elementos de señalización Vertical al Norte del R°Negro (15/08)	Bordonix	615.720	0
R/19	Ruta 102 - CMN - Amp AVP	C. Montevideo Norte	17.725.112	1.955.253
R/20	Ruta 102 - BGOPSA - Amp AVP	Brasilia Guaiba	12.080.852	1.749.783

Se firmaron las siguientes ampliaciones de los siguientes contratos:

Código de obra	Nombre de Obra	Empresa	Montos Básicos s/impuestos (\$U)	Leyes Sociales (\$U)	
M/32	Mantenimiento por niveles de servicio y obras de rehabilitación en Ruta Interbalnearia.	Molinsur	0,00	0,00	(*)
I/08	Iluminación Ruta 102, tramo Ruta 8 – Ruta 101	Grinor	0,00	0,00	(*)
M/31	Mantenimiento de Iluminación en Ruta Interbalnearia	Cablex	1.022.310	0,00	
M/33	Instalación y Mantenimiento de semáforos y destellantes en la Red Vial	CCH Instalaciones	730.570,24	0,00	
Código de obra	Nombre de Obra	Empresa	Montos Básicos s/impuestos (UI)	Leyes Sociales (UI)	
S/10	Consultoría Proyecto By Pass de la Ciudad de Nueva Palmira	CSI Ingenieros	176.510	0,00	
Código de obra	Nombre de Obra	Empresa	Montos Básicos s/impuestos (US\$)	Leyes Sociales (US\$)	
C/40	Accesos Este a la Ciudad de Montevideo	Puerta del Sur	2.914.095,55	0,00	

(\*) Estas ampliaciones corresponden a extensiones en los plazos originales de ejecución de las obras y no en los montos básicos previstos inicialmente.

La inversión en US\$ en Obras y Mantenimientos para el ejercicio fue la siguiente:

Mes	Mantenimiento	Obras	CAF IV	Total
nov-09	3.374.646	2.741.914	409.398	<b>6.525.958</b>
dic-09	2.600.267	4.446.508	19.239.116	<b>26.285.891</b>
ene-10	2.457.042	764.947	9.301.524	<b>12.523.513</b>
feb-10	1.875.899	361.169	3.309.028	<b>5.546.096</b>
mar-10	2.359.193	268.213	3.026.332	<b>5.653.738</b>
abr-10	2.507.326	2.612.310	8.141.092	<b>13.260.728</b>
may-10	2.128.801	3.013.550	3.828.016	<b>8.970.367</b>
jun-10	2.106.293	3.180.775	3.335.819	<b>8.622.887</b>
jul-10	2.427.172	593.436	3.845.108	<b>6.865.716</b>
ago-10	2.970.067	381.102	3.176.878	<b>6.528.047</b>
sep-10	2.766.069	453.311	2.573.228	<b>5.792.608</b>
oct-10	3.422.428	959.697	4.666.076	<b>9.048.201</b>
<b>Total</b>	<b>30.995.203</b>	<b>19.776.932</b>	<b>64.851.615</b>	<b>115.623.750</b>

\* Certificación mensual en dólares sin impuestos, incluidas las leyes sociales.

El 30 de diciembre de 2008, CND y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) firmaron un contrato de préstamo por un monto total de US\$ 100 millones destinado a financiar el Programa Vial que lleva adelante CND.

El 15 de julio de 2009 se celebró un Acuerdo Específico entre el MTOP, el MEF, la CND y la CVU que se suscribió en el Marco del Convenio de fecha 5 de octubre de 2001.

Dicho contrato tenía por objeto ejecutar dentro de la concesión de obra pública realizada a la CND el 5 de octubre de 2001, un conjunto de Proyectos y Obras de Infraestructura contenido en el Programa de Obras Viales I – 2009 del MTOP por la suma de US\$ 98.835.000, el que quedó supeditado a que en forma previa y dentro de los 180 días de su aprobación por el Poder Ejecutivo, la CND obtuviera financiamiento nacional o internacional.

La CVU contaría entonces con un subsidio de US\$ 104.500.000, de los cuales CND se hizo cargo del pago. A los efectos de que CND pudiera cancelar el financiamiento enunciado, el MTOP se comprometió a realizar pagos anuales por concepto de subsidio por aportes extraordinarios, de conformidad con lo estipulado en la cláusula 7.5 del Anexo I, por la suma de US\$ 14 millones anuales, desde el año 2009 al 2018 inclusive.

Este contrato fue aprobado por resolución del Tribunal de Cuentas de fecha 23 de setiembre de 2009 y por resolución del Poder Ejecutivo de fecha 28 de setiembre de 2009.

En diciembre de 2009 la CVU recibió los primeros ingresos correspondientes al mencionado Programa por la suma de US\$ 29.435.000. El 8 de febrero de 2010 se recibió el “segundo desembolso” por US\$ 6.532.570, el 19 de marzo de 2010 se recibe el “tercer desembolso” por US\$ 27.866.048, ascendiendo el total desembolsado al 31 de octubre de 2010 a US\$ 64.398.618.

En el año 2009, la Corporación Vial del Uruguay S.A. inició un proyecto cuyo fin fue la implementación y certificación de un Sistema de Gestión Integrado en la Unidad de Contrataciones. El mismo incluía la integración de los Sistemas de Gestión de Calidad y de Gestión Ambiental con el objetivo de diseñar e implantar un sistema de gestión, considerando en forma sustantiva la satisfacción del cliente y el valor agregado a los servicios prestados.

Para llevar a cabo dicho proyecto se contrató el servicio de consultoría de la Gerencia de Gestión Empresarial del LATU. La implementación de los sistemas de gestión comenzó el 05/10/2009 habiéndose obtenido la Certificación ISO 14001:2004 el día 21/12/2009 y la Certificación ISO 9001:2008 el 30/11/2010.

En el marco de la comisión bipartita de seguridad y salud ocupacional del consejo de salarios del grupo 9, subgrupo 02 y 03 Operación de Puestos de Peaje ubicados en Rutas Nacionales, se recibió el informe elaborado el Departamento de Salud Ocupacional de la Facultad de Medicina de la Universidad de la República. En la búsqueda por solucionar algunas debilidades señaladas se han realizado las siguientes acciones: i) se diseñó y acordó el modelo de silla que se instalarán en los puestos de cobro, atendiendo características ergonómicas sugeridas para la salud, ii) se instalaron láminas de control solar en todas las cabinas de cobro para reducir la luminosidad y el calor, iii) se está trabajando con al cátedra de Toxicología de la Facultad de Química de la UDELAR para realizar trabajos relativos a la medición de ruido, monóxido de carbono, material particulado, benceno y amianto.



Se consolidó el sistema de Telepeaje para el control de los vehículos bonificados en las tarifas. Además, se han realizado pruebas pilotos con vehículos exentos del Ministerio del Interior para la identificación con Tags oficiales, diseñados específicamente para tal propósito. Entre enero y febrero de 2010 se realizaron acuerdos promocionales con el Automóvil Club del Uruguay y las tarjetas de crédito CABAL, MASTERCARD y OCA, con el fin de conseguir adhesiones al uso del sistema de Telepeaje por parte de usuarios que pagan la tarifa sin descuento. Con estas promociones se obtuvieron 4.935 adhesiones.

Durante el período noviembre 2009 – octubre 2010 la cantidad de Tags activos se incrementó un 96%, pasando de 27.577 a 54.185 unidades. Se comenzó con el diseño y desarrollo de un sistema de recarga de cuentas prepagas a través de telefonía móvil con ANCEL. Se estima que estará operativo para marzo de 2011.

Se continuó trabajando con el sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2008 en el área de operaciones correspondiendo la renovación de la certificación a fines de 2010.

En línea con la estrategia de aprovechar la tecnología de RFID para la identificación de vehículos (Telepeaje), se avanzó en un acuerdo de colaboración interinstitucional con la Administración Nacional de Puertos. La ANP instaló, en los accesos al Puerto de Montevideo, antenas RFID con la capacidad para leer los Tags del sistema de Telepeaje de CVU haciendo obligatorio contar con el dispositivo para acceder al puerto. En el marco de este acuerdo, se prevé que CVU proporcione el mantenimiento de los datos de identificación de cada vehículo a efectos de que el sistema de control de accesos de la ANP autorice la entrada. De esta manera se logra sinergia entre ambas organizaciones, contando con la autorización del MTOP.

El servicio de auxilio mecánico en ruta fue brindado por el Automóvil Club del Uruguay, en el segundo año de ejecución del contrato licitado en 2008. En el período noviembre 2009 – octubre 2010 se realizaron 3.564 servicios con un nivel de satisfacción mayor o igual a bueno en un 95% promedio según las evaluaciones telefónicas mensuales realizadas por personal independiente a usuarios que efectivamente usaron el servicio.

### **1.7. Proyecto Cárceles**

Una vez firmado el convenio para realización de estudios y cursadas las invitaciones, se recibieron 21 expresiones de interés de las cuales 5 cumplirían con lo solicitado, hechos que superaron ampliamente las expectativas al respecto. Asimismo se llevaron a cabo distintas instancias de interacción con el Banco de Seguros del Estado para profundizar asuntos relacionados a los seguros requeridos, a la vez que se avanzaba con el diseño arquitectónico para este proyecto.

### **1.8. Proyecto Centro de Convenciones**

Se redactó borrador de fideicomiso y esperamos respuesta de la Intendencia. Se presentó el esquema de trabajo propuesto por CND, a los miembros del Comité Técnico del Fideicomiso (IDM, MEF, MinTurD), que ya fue comentado y debatido. Falta confirmación del dinero disponible, tanto por parte del MEF como de la IDM. Hay acuerdo de que se requiere un estudio de mercado para entregar como parte de los pliegos. La CND está analizando a quién contratar para hacerlo y de dónde obtener los recursos para pagarlo.

### **1.9. Administración de Públicos Privados**

#### Actividades ISUR – TORRE EJECUTIVA – SODRE - SCRA

Se definieron seis líneas de servicios en las que está trabajando o proyecta hacerlo:

Administración y gestión de S.A. en que participamos: Isur S.A. con UTE - Interconexión eléctrica con Brasil, Manantial Dorado S.A. con OSE – Upas y consultorías.

Administración y control económico de obras infraestructura según convenios, con dirección o supervisión de obras de CND: Torre Ejecutiva – Presidencia de la República - a través de Legader S.A., Torre Ejecutiva – minibanco BROU, Torre Ejecutiva – oficinas CAF/SEGIB, Plazas deportivas – MINTURD, Inst. Industriales en PTC – IMCanelones, DNLQuinielas.

Administración y control económico de obras infraestructura según convenios, con dirección de obras de otros (cliente, DNA): SODRE, MINTURD, IMM.

Agente fiduciario en fideicomisos de administración: ANP - dragado, IMM – Mercado Agrícola

Administración de créditos y otros activos: El Espinillar, Mi Granja, Nobeloy, Participación en los directorios de ITC, HG y ACCESA – sociedades con ANTEL, Petrouuguay con ANCAP, Fundación DECOSUR con la politécnica de Valencia, etc.

Apoyo y seguimiento a empresas por préstamos otorgados: Urutransfor SA, CUDIM. Durante el ejercicio se decidió discontinuar la línea otorgada a Urutransfor SA, canalizando el apoyo financiero a través del BROU.

Respecto al cumplimiento de los objetivos, entendemos haber contribuido en la implementación de políticas públicas en infraestructura, logrando cumplir los plazos y costos contractuales. Ello se demostró en la administración de las obras de la Torre Ejecutiva, así como en el Sodre y las obras realizadas para el Minturd. También se puso de manifiesto en la administración de Isur SA, logrando un importante abatimiento de costos como resultado del llamado para despachante, en la administración del contrato con Areva y en la gestión financiera, logrando la firma del préstamo comercial con el Citi el pasado 25 de noviembre.

También se logró generar margen de contribución positivo (\$ 6:500 – VER ANEXO 2), aunque menor al proyectado (\$ 8:500). Ello se debió a demoras de nuestros clientes en la aprobación de convenios (caso Presidencia y Sodre), como también a decisiones de la dirección, como por ejemplo dar en comodato dos padrones de El Espinillar en lugar de venderlos.

No se cumplió la meta de ser agentes fiduciarios, ya que el interés en hacer fideicomisos de administración que habían demostrado la ANP para el dragado de puertos o la IMM para el Mercado Agrícola no cristalizaron.

El objetivo de fidelización de los clientes fue alcanzado. En efecto, durante el 2010 se lograron nuevos convenios con el Sodre, Presidencia de la República por la Torre Ejecutiva, la OSE y el MInturd – Dinade. S

#### **4. ÁREAS DE SOPORTE (SERVICIOS COMPARTIDOS)**

Impulsados por el objetivo de brindar a la nueva CND una estructura dinámica apoyada por equipos interdisciplinarios, se definió como áreas de soporte aquellos departamentos y áreas que cumplen funciones destinadas a asistir al Directorio, Gerencia General, Gerencias, áreas y demás empresas del holding actualmente en mayor o menor medida.

Elas son: Departamento de Administración y Operaciones, Legal, Departamento de Recursos Humanos, Sistemas de Información (Gestión Documental y TI), Comunicación y Secretaría. Hasta diciembre 2010, el Departamento de Finanzas y Riesgo dividía sus funciones en Tesorería y Administración de Fondos, las cuales brindaba servicios a toda la CND. Es por ello que se incorpora a esta sección del trabajo su memoria de actividades relativas a Finanzas y Tesorería.

#### **4.1. Departamento de Administración y Operaciones**

Las principales tareas del Departamento de Administración son programar, dirigir, ejecutar y controlar la contabilidad, la liquidación de retribuciones, las compras y los servicios internos.

##### Implementación de sistemas de información contable

A fines de 2009 finalizó la parametrización del Sistema de Gestión Integral de Administración (GIA). Ello derivó en que, a partir del 01/01/2010 se comenzara a utilizar el nuevo sistema contable, permitiendo la elaboración de información más detallada, mejores controles, agilidad y estandarización de procesos. Entre las mejoras se destaca el uso del módulo de pagos, agilizando y optimizando el control de autorizaciones por el sistema de pagos.

Asimismo, durante el año 2010 se ha programado, testeado e implementado el módulo de contabilidad simultánea que permite registrar las operaciones a partir de una única entrada tanto en la contabilidad de CND como de los fondos de terceros que administra, evitando la duplicación de trabajo y permitiendo mayor agilidad y control.

##### Política de respaldo backup y copias de seguridad

A los efectos de garantizar la seguridad en los archivos de respaldos de datos diarios que se realizan a través de discos externo, se contrató el servicio de custodia y traslado de dichos respaldos fuera de la Institución (Ver capítulo TI).

##### Integradoc

Se amplió a 85 el número de licencias contratadas debido al incremento de usuarios, como consecuencia de las previsiones de expansión en el uso del sistema de expediente electrónico – Integradoc (Ver capítulo de Gestión documental / Mesa de entrada).

##### Informes de Auditoría o Revisión Limitada

Continuando con el proceso de transparencia, la mayoría de los fondos que administra CND por cuenta y orden de terceros cuentan con Informes de Auditoría o Revisión Limitada emitidos por profesionales independientes.

Asimismo cuentan con Informes de Auditoría las empresas relacionadas cuyo servicio de soporte administrativo contable es brindado por el departamento de administración de CND.

A continuación se detallan los informes realizados sobre los Estados Contables al 31 de diciembre de 2010, las firmas profesionales encargadas de los mismos:

- a) Informes sobre Estados Contables de Fondos de Terceros que administra CND por cuenta y orden de éstos:

Convenio	Tipo de Informe	Firma Profesional
MEF – CND (Fondo Textil)	Auditoría	Normey Peruzzo& Asociados
CND – OPP Microfinanzas	Auditoría	Normey Peruzzo& Asociados
Programa Corporación	Auditoría	Normey Peruzzo& Asociados
CND – DINACYT (Fogapi)	Revisión Limitada	Normey Peruzzo& Asociados
Uruguay a Toda Costa	Auditoría	Stravros Moyal y Asociados
Fondo Ley 18.180 (boleto)	Auditoría	Stravros Moyal y Asociados
Fideicomiso Museo del Carnaval	Auditoría	Stravros Moyal y Asociados
DINADE	Auditoría	Stravros Moyal y Asociados
MEC - ICAU	Auditoría	UHY Gubba & Asociados
SODRE III	Auditoría	UHY Gubba & Asociados
AECID – OPP - Gobernabilidad	Auditoría	UHY Gubba & Asociados
MGAP – Desarrollo Rural	Revisión Limitada	UHY Gubba & Asociados
Uruguay Integra	Revisión Limitada	UHY Gubba & Asociados
AECID – OPP – Género	Revisión Limitada	UHY Gubba & Asociados
AECID – OPP – Clima	Revisión Limitada	UHY Gubba & Asociados
AECID – OPP – Afro	Revisión Limitada	UHY Gubba & Asociados
AECID – OPP – Casa Afro	Revisión Limitada	UHY Gubba & Asociados
AGESIC	Revisión Limitada	UHY Gubba & Asociados
AECID – CUDECOOP	Revisión Limitada	UHY Gubba & Asociados
REM II	Revisión Limitada	UHY Gubba & Asociados
REAF	Revisión Limitada	UHY Gubba & Asociados
MIDES - CNR	Revisión Limitada	UHY Gubba & Asociados

- b) Informes de empresas relacionadas con soporte administrativo – contable brindado desde CND:

Empresa	Tipo de Informe	Firma Profesional
Isur S.A	Auditoría	Deloitte S.C.
CADASA	Auditoría	Stravros Moyal y Asociados
Legader S.A	Auditoría	Stravros Moyal y Asociados

#### 4.2. Departamento de Finanzas

La misión del Departamento de Finanzas de CND es la de brindar un servicio eficiente, exacto, transparente, oportuno, con el mejor uso y rendimiento de los fondos propios y de terceros administrados, con riesgo moderado, un equipo humano altamente comprometido con la tarea y con la institución, enfocado en la mejora continua. Para el 2010 se planteó:

Tesorería: Acompañar el crecimiento de la operativa de la institución con un servicio de excelencia, con recursos y controles adecuados e información de gestión. Con respecto a este objetivo se acompañó el crecimiento de la operativa, creciendo en la cantidad de cuentas operativas desde 124 en diciembre de 2009 a 158 cuentas operativas a la fecha. Este crecimiento de la operativa se realizó con los mismos recursos, por esto no se logró el nivel de eficiencia esperado, ni se pudo incorporar los controles previstos ni el sistema de información de gestión, para los que se pretende concretar su implementación en 2011.

Inversiones financieras: Optimizar el rendimiento de las inversiones financieras, en base a un presupuesto financiero aprobado y a los instrumentos disponibles contribuyendo con los objetivos de la política económica del país. Con respecto a este objetivo al 30/11/10 se han generado ingresos por colocaciones financieras con fondos VND por US\$ 527.083, y considerando el ingreso correspondiente a VND de las colocaciones realizadas con fondos de terceros (subsidio del boleto y subsidio textil), se alcanzaron los US\$ 545.947, contra un presupuesto para el 2010 de US\$ 551.270.

Implementar la mesa de dinero del holding, optimizando el rendimiento de todas las inversiones financieras del grupo, manejando cada fondo de manera independiente. Se comenzó a manejar más fluidamente algunas de las inversiones del grupo, detalladas a continuación, con los siguientes intereses generados para clientes o empresas vinculadas al 30 de noviembre de 2010:

MEF – Subsidio del Boleto:	US\$ 62.080
MEF – Subsidio textil:	US\$ 11.575
BM-MIEM: Eficiencia Energética (CONAFIN)	US\$ 134.182
MEF – SIGA (CONAFIN)	US\$ 497.906
UTE/CND – ISUR S.A.	US\$ 24.411
CND/CVU:	US\$ 254.997
CONAFIN	US\$ 3.203
TOTAL AL 30/11/10	US\$ 988.354
TOTAL GENERAL INTERESES (CND+ OTROS)	US\$ 1.534.301

No se ha implementado la mesa de dinero para las empresas de CND de infraestructura (CVU, CFU) ya que estos fondos por definición del Directorio pasaron a ser administrados por la Gerencia Administrativo Financiera de CVU que se hará cargo de las operaciones financieras de infraestructura.

Con la finalidad de lograr los objetivos propuestos y detallados más arriba, se había hecho especial énfasis en el tema de:

- Incorporación de RRHH adicionales para cumplir con la creciente demanda y con la reestructuración prevista
- Flexibilización del sistema de firmas para agilizar la gestión
- Implementar sistema de información de gestión informático tanto para tesorería como para finanzas
- Fortalecer tareas de control
- Conciliaciones diarias y al día de todas las cuentas
- Encuesta de satisfacción del cliente interno y externo

En estas 6 acciones previstas no se pudo avanzar lo esperado, si bien se tomaron algunas determinaciones para iniciar los procesos destinados a aplicarlas. De todos modos se pudo acompañar el crecimiento con un mayor esfuerzo y dedicación de los RRHH disponibles, disminuyendo tareas de control, con todo lo que esto implica.

Las otras acciones previstas para el año eran:

- Sistematización de las tareas: se ha avanzado, sistematizando y dividiendo las tareas para lograr mayor eficiencia.
- Optimizar rendimiento de inversiones: el año 2010 se presentó complicado en materia de inversiones financieras por no tener pautas de la Dirección sobre políticas de colocación. Luego de definidas las políticas por el Directorio, se logró revertir estos resultados, alcanzando ya al 30/11 el monto de intereses financieros ganados presupuestado para el 2010.

### 4.3. Departamento Legal

El Departamento Legal constituye una de las denominadas “áreas de soporte” de CND. El Departamento fue formado a partir del 2006 y se ha constituido como un área que trabaja a nivel transversal de la organización brindando asesoramiento calificado.

En el marco de la reestructura, el sector de Corporación dedicado a infraestructura cuenta con abogados dedicados al tema, en calidad de funcionarios o de asesores.

En el 2010, se fijaron como objetivos para el departamento los siguientes:

- Definir con el Directorio cuáles son las políticas para la adjudicación de proyectos.
- Optimizar el control formal de los documentos que se firmen por parte de la institución.
- Definir el alcance de los servicios que va a prestar como área de soporte a todo el holding CND.
- Definir con el Directorio cuáles son los criterios para contratación de abogados externos, en qué casos, a quién reporta, quién fija honorarios, etc.
- Continuar con la utilizar el sistema electrónico de gestión documental Integradoc como una exigencia sin excepciones para poder admitir solicitudes de trabajo, de manera de poder contar con el principal insumo para obtener indicadores.
- Utilizar el sistema de gestión documental Integradoc también en al área de Infraestructura, lo que facilitaría la coordinación entre los departamentos.

En función de la operativa en 2010, se propuso fundamentar políticas para la adjudicación de proyectos, así como también reuniones formales de coordinación entre ambas áreas, es decir, coordinación formal entre el Departamento Legal interno y el área Legal de Infraestructura.

Con respecto al control de los documentos firmados por CND derivados de las áreas de Infraestructura se comenzó a realizar un archivo con segundas copias de tales documentos.

El Directorio ha resuelto las contrataciones de abogados externos y fijado las condiciones.

El uso del sistema electrónico Integradoc se ha ido generalizando pero no es utilizado aún por la totalidad de la institución.

Con respecto a los temas en los que se brindó asesoramiento jurídico y/o notarial, a continuación se desarrolla lo más significativo del período enero/noviembre 2010:

- Se tramitaron 20 expedientes judiciales entre CND y AGOLAN.
- Se intervino en unos 75 convenios de CND, destacándose: 30 para Administración de Fondos y cooperaciones técnicas, 28 relacionados a programas que administra el Departamento de MIPYMES, 3 vinculados a CONAFIN AFISA, 3 a APP, 3 a Corporación Fomenta y 1 a RRHH. El resto son convenios institucionales que se reparten en el resto de las áreas de CND.
- Se han elaborado más de 25 contratos de trabajo entre CADASA, CFU, CONAFIN AFISA y los relacionados a ingresos de empleados y prestadores de servicios directos de CND.
- Se han revisado más de 415 contratos de servicios, obras y consultorías para los programas administrados en el Área de Administración de fondos; 15 contratos para el área de Administración y Operaciones; 5 contratos de Agolán SA; 5 de CONAFIN AFISA y unos 10 que se distribuyen en el resto de las áreas de CND.
- Como en años anteriores, respecto al área notarial, se han seguido realizando a diario las siguientes tareas: Certificaciones de firmas, Poderes y Cartapoderes, Certificados de representación de CND y de empresas vinculadas, Declaratorias sobre directorios para inscribir en Registro de Comercio, Contratos de Prendas e Hipotecas y sus cancelaciones.
- Además de los contratos y convenios elaborados y/o revisados por el departamento se evacuaron unas 85 consultas e informes sobre temas diversos y se emitieron aproximadamente 15 informes solicitados por el Directorio y/o la Gerencia General.

#### **4.4. Departamento de Recursos Humanos**

De acuerdo a los lineamientos del Plan Estratégico 2010-2015, el departamento dio sus primeros pasos para cumplir con los nuevos cometidos que se le confían, en cuanto a constituirse en una unidad de staff abocada a brindar servicio, tanto a la estructura actual de CND como a las demás empresas del grupo.

Dentro de las primeras acciones tomadas para llevar adelante dicho cometido, el departamento gestionó la incorporación del Jefe de RR.HH de Corporación Vial del Uruguay, e inició el análisis de las diferentes estructuras de cargos y salarios, así como la evaluación de las distintas situaciones que plantea el momento de la transición. La fusión del departamento con el sector que desempeñaba el rol en CVU implicó que la actividad de liquidación de salarios y demás tareas administrativas fuera asumida por el departamento de Administración y Finanzas de esa unidad de negocio.

Desde esa fecha, el departamento de Recursos Humanos ha trabajado en la gestión de temas de CVU, los que hasta mediados de año 2010 se administraban con autonomía por parte de CVU, a saber: clima interno, solicitudes de personal, auditorías de calidad, negociación con sindicato, entre otras propias del sector.

Acompañando las iniciativas de la nueva dirección, se procedió a estimar los movimientos internos que la reorganización institucional planteaba, tomando en cuenta las diferentes empresas que compondrán el holding, a saber: CND, CVU, CFU, CONAFIN AFISA y CADASA.

Se concretaron los siguientes movimientos internos:



PROMOCIONES	CANTIDAD
Promociones CND	2
Promociones CVU oficina central	5
Promociones CFU	1
Promociones CONAFIN AFISA	1
Promociones CADASA	1

MOVIMIENTOS HORIZONTALES REALIZADOS	CANTIDAD
Movimientos horizontales CND	1
Movimientos horizontales CVU	5
Movimientos horizontales CFU	1
Movimientos horizontales CONAFIN AFISA	0
Movimientos horizontales CADASA	1

Se implementó asimismo la gestión de concursos de oposición y méritos, anunciada en la Jornada de Planificación realizada el 7 de agosto de 2010, la que abrió la discusión con el sindicato de la institución respecto del alcance de los procesos de concurso y la necesidad de reformular el marco de la política de selección interna.

Se definió dicha política, generándose las bases generales para los primeros concursos, incorporando la metodología del Comité de Evaluación y como parte de éste, la representación libre, como derecho de cada concursante, a ser representado por una figura de su confianza.

Los primeros llamados se lanzaron el 9 de setiembre de 2010 y otros se sumaron con posterioridad: Gerente de Desarrollo Productivo, Gerente de Administración de Fondos, Gerente de Desarrollo Infraestructural, Coordinador General, Contador General, Analista de Tesorería, Asistente Administrativo Contable, Asistente Técnico, Asistente de Compras y Servicios, Auxiliar de Administración de Fondos, Auxiliar Contable, Ejecutivo Comercial y Asistente de Mesa de Ayuda.

ESTADO DE LOS CONCURSOS	CANTIDAD
Concluidos	4
En proceso	6
Declarados desiertos	3
Total	13

NIVELES DE CARGOS CONCURSADOS	CANTIDAD
Gerencias	4
Jefaturas	1

Analista	1
Asistente	4
Auxiliar	3

## Reclutamiento y selección

Se llevaron a cabo las siguientes búsquedas:

BUSQUEDAS/EVALUACIONES	CANTIDAD
Búsquedas realizadas por el departamento	12
Búsquedas tercerizadas	1
Evaluaciones psicotécnicas solicitadas	5
Evaluaciones psicotécnicas tercerizadas (Proyecto OPP-1 promoción interna)	32

Estados de los procesos de búsqueda y selección	CANTIDAD
Cubiertos	13
Cancelados	0
En proceso	2
Total	15

El departamento apoyó la incorporación de profesionales para la conformación del área CND Infraestructura, llevando a cabo los procesos de reclutamiento y selección de las distintas posiciones, entre ellas: Gerente Área de Diseño, Gerente Área Evaluación de Proyecto, Gerentes de Proyecto (5 personas) y Asistente Legal.

Siguiendo los lineamientos de dirección, se procedió a trabajar en el diseño y puesta en marcha del Registro de Aspirantes de CND, con el propósito de contar con una herramienta única de recepción de postulaciones, con el propósito de dar transparencia y confiabilidad a los distintos llamados externos a realizar por la institución.

Asimismo, el departamento colaboró con las diferentes áreas de CND y empresas vinculadas, en la definición de perfiles, reclutamiento y selección de personas de acuerdo a los criterios institucionales de contratación, a saber: captación de recursos profesionalizados y/o con potencial de desarrollo, con el propósito de contribuir a la profesionalización de la organización y a alcanzar un mayor equilibrio en lo que refiere a niveles de formación y franjas etáreas.

En el marco de la integración del holding, el departamento analizó y ha efectuado propuestas al directorio tendientes a unificar condiciones salariales de los colaboradores que se desempeñan en las distintas empresas del grupo. Asimismo, se propuso atender los movimientos de personal ya efectuados en el contexto de la creación de CND Infraestructura, cambios que se produjeron mayormente en los meses de junio, julio y agosto de 2010.

Se llevaron a cabo capacitaciones de fortalecimiento para el puesto de trabajo, en atención a la oferta realizada por Uruguay Fomenta en su convenio con Empretec. Con la perspectiva del holding, se integró a CVU, CFU, CADASA y CONAFIN AFISA en capacitaciones dirigidas a la formación de mandos medios y en técnicas de negociación, iniciando el camino hacia futuras capacitaciones, de alcance a todas las empresas vinculadas.

En suma, el departamento orientó sus esfuerzos a acompañar los nuevos lineamientos estratégicos. Esto implicó abrir la discusión para los distintos temas que la gestión del cambio plantea, y articular con nuevos actores para el mejor entendimiento y el fortalecimiento del servicio que brinda hoy el departamento.

Frente a los nuevos desafíos, el departamento se abocará fundamentalmente - en los primeros meses del año - a articular con el apoyo de consultoría externa, una nueva metodología de evaluación de desempeño en base a competencias, con objetivos a medir en el mes de noviembre de 2011. Asimismo, se implantará el modelo de Gestión por Competencias, que dará lugar a la gestión de las diversas prácticas del área, en base a dicha metodología.

#### **4.5. Comunicaciones**

Se continúan realizando las tareas habituales del sector, en su mayoría transversales a la organización. Esto refiere a funciones propias de la Comunicación, vinculadas en gran parte a la imagen institucional y a las acciones concretas que esto implica, en lo externo y en lo interno.

Cabe destacar, en relación a la Ley 18.381 de Derecho de Acceso a la Información Pública, habiéndose cumplido en 2009 sustancialmente con las exigencias planteadas, se alcanzó un 64% en el Índice de Transparencia Activa en Línea (ITaEL), relevado por CAINFO (Centro de Archivo y Acceso a la Información Pública). En este sentido se continúan realizando acciones concretas enfocadas a dar cumplimiento con la totalidad de lo requerido, al día con las nuevas exigencias.

En 2010 se ha asistido a seminarios, encuentros y otras instancias similares orientadas a la capacitación, intercambio con pares y puesta al día en los temas que conciernen a las funciones y naturaleza del cargo.

#### 4.6. Gestión Documental - Mesa de Entrada

En el segundo semestre del 2009, CND se abocó a la realización de un proyecto de Gestión Documental, digitalizando e informatizando su acervo documental. Apostó a la gestión electrónica de sus fondos y a la celeridad a través de la implementación de herramientas y metodologías de trabajo, acordes a las necesidades actuales de crecimiento y transparencia administrativa.

Producto de estas políticas iniciales y su continuidad, la empresa ha logrado mejorar su gestión aumentando la capacidad de trabajo con efectiva y rápida respuesta a los cambios procesados. El desarrollo e implementación del sistema único de registro y digitalización de los fondos documentales para CND ha sido ejecutado con éxito en 2009 – 2010.

Acorde al cambio organizacional planteado por el nuevo Directorio, se reajustaron los objetivos iniciales del proyecto para asumir la creación e implementación de una Mesa de Entrada Única (MEU).

Los objetivos del proyecto original fueron los siguientes:

- Registro único de documentación entrante y saliente de CND.
- Digitalización de los fondos.
- Evaluación y diseño del sistema electrónico de gestión documental a través de la herramienta Integradoc.
- “Involucrar a la gente”, difusión y adecuación de la herramienta a las necesidades de la organización.
- Apertura de Expediente Electrónico para iniciar los trámites en CND, generando copia digital de la documentación recibida o enviada.
- Entrega de número de seguimiento de trámite a usuarios de Mesa de Entrada de CND. Seguimiento y celeridad en la respuesta sobre el estado del trámite.
- Colaboración con Secretaría proporcionando insumos en cuanto a los asuntos entrados e internos.

Los objetivos definidos para esta área a partir del cambio de Directorio fueron:

- Integrar a Gestión Documental a la nueva estructura organizacional de CND dentro de Sistemas de Información, tornándolo un servicio transversal a todo el holding.
- Implementar el sistema de Mesa de Entrada Única (MEU) para todas las empresas del holding (empresas asociadas, CND Infraestructura y ANDE). Relevar y diseñar el MEU para contemplar las necesidades de todo el holding de empresas vinculadas. Adecuación y coordinación de la implementación con el Equipo de Tecnologías de la Información (TI).
- Implementación del seguimiento de pagos electrónicos a través del Expediente de Pago. Fase de diseño finalizada. Actualmente está en fase de Test con los usuarios y destinatarios.
- Asesorar y apoyar el cumplimiento a lo que exige la ley de Acceso a la información pública - Ley 18.381 y Protección de Datos personales y Habeas Data - Ley 18.331. Integración de equipo de trabajo y puesta en marcha de las primeras acciones.

En cuanto a los procesos internos y relación con usuarios se avanzó en:

- Consolidar lo actuado. Elaboración de manuales de procedimiento específicos para Descripción Documental y procedimientos de digitalización.

- Formación de personal para Mesa de Entrada. Procesos de inducción y formación.
- Encuestas y cursillos de actualización sobre las herramientas de Gestión Documental. Implementación de las mismas (Integradoc, Domus, etc.).
- Eficiencia y celeridad en el servicio de recepción y entrega de documentación.
- Usuarios internos
  - Seguridad en el respaldo de la documentación
  - Celeridad en el registro y recuperación de la información
  - Minimizar el uso del soporte papel, generando y divulgando el expediente electrónico como herramienta para mejorar la gestión.
  - Apoyatura a los departamentos y áreas de trabajo
  - Mesa de Ayuda en lo relativo a la Gestión y Producción de documentación (en proceso CFU, CVU, SiGA, Uruguay Fomenta, CND Infraestructura, CADASA)
- Usuarios Externos;
  - Claridad y seguimiento en el trámite
  - Digitalización total de la documentación ingresada en ME

El sector se ido consolidando como área de soporte de todo el holding. Se elaboraron una serie de indicadores según el tipo de trabajo desarrollado, mostrando el aumento del volumen de documentos, la conformidad de los usuarios y el registro de los procesos. Dichos procesos han sido pautados y fijados por escrito, facilitando la comprensión y utilización por parte de todos los involucrados.

#### **4.7. Tecnologías de la Información**

El plan de trabajo definido por el equipo para el año contempló los siguientes objetivos:

- Implementación de un nuevo sistema de correo electrónico
- Comenzar a implementar el proyecto Mesa de Entrada Única a nivel informático
- Apoyar la extender al uso de herramienta de gestión documental Integrador a toda la empresa
- Respalda la información de toda la CND fuera la empresa
- Actualizar el parque informático

A partir del cambio de Directorio y del trabajo realizado por la consultoría para el Plan Estratégico se definieron para el área los siguientes objetivos vinculados a Procesos Internos y Beneficiarios.

Los mismo se alinearon con los definidos por el equipo de trabajo, lo cual permitió continuar con el trabajo que se venia realizando y marcar hitos en los proyectos en desarrollo. Así mismo, cabe aclarar que en el nuevo organigrama se define el área de TI como de Soporte a toda la CND y al Holding. Es por ello lo abarcativo de los proyectos que viene desarrollando el área y el constante apoyo a las gerencias en cuanto al asesoramiento técnico y operativo.

Es importante destacar, que pese a los cambios en el equipo TI se mantuvo el servicio brindado. Para el seguimiento de los mismos se definieron indicadores que servirán para la construcción de la línea de base al 2010.

#### 4.8. Auditoría Interna y Evaluación de Riesgo

Durante el ejercicio 2010 y frente a la instancia de cambio en la Dirección, desde el área de Auditoría Interna se planteó la necesidad de que CND propulsara las siguientes acciones que le permitieran al área desarrollar sus trabajos en consonancia con la definición antes proporcionada de la función:

- Generar un plan estratégico que permita fijar objetivos y metas específicas para la institución y sus asociadas en el futuro próximo.
- Obtener un análisis y evaluación de riesgos a nivel de los procesos críticos que se gestionan.
- Identificar y explicitar políticas y procedimientos que se aplican en la actualidad en la CND y en las empresas del grupo.
- Homogeneizar las políticas y procedimientos internos entre CND y las empresas del grupo, en lo que sea compatible.
- Establecer criterios válidos de elegibilidad para los nuevos proyectos, productos y servicios a incorporar a la institución.

Al finalizar el presente ejercicio, la CND ha generado el plan estratégico para el período próximo, estando abocada en los últimos días a la confección del cuadro de mando integral, con la finalidad de realizar el seguimiento posterior del plan referido. Este trabajo se ha realizado con el apoyo de una consultora privada, en coordinación con recursos de la propia institución. Dicho plan recoge la eventual división a concretarse entre la ANDE y la CND.

En referencia a la obtención de un análisis y evaluación de riesgos a nivel de los procesos críticos, se contrató a una consultora privada a efectos del relevamiento de riesgos en: CND, CVU y CFU. Dicha consultora ha realizado un relevamiento inicial de los riesgos y evaluación primaria de los mismos, lo cual será concluido durante los primeros meses de 2011 por parte de Auditoría Interna mediante la validación de las matrices de riesgo recibidas.

Con respecto a los objetivos planteados sobre políticas y procedimientos, aún queda pendiente un trabajo profundo de formalización y homogeneización de los mismos a nivel del grupo CND – CVU - CFU. Sin perjuicio de algunos informes de Auditoría Interna que apuntan a señalar algunas falencias detectadas, el trabajo referido a políticas y procedimientos será realizado durante 2011.

Finalmente, respecto al establecimiento de criterios válidos de elegibilidad para los nuevos proyectos, productos y servicios a incorporar a la institución, el Directorio ha trabajado en el tema, aportando su enfoque y su visión, en función del plan estratégico formulado.

La concreción de los objetivos institucionales antes referidos proporcionará a Auditoría Interna los insumos necesarios para concretar las siguientes acciones en el futuro:

- Elaboración de un plan de trabajo anual en función de una evaluación independiente y objetiva de riesgos organizacionales, y no enfocado solamente en función de la materialidad de riesgos financieros.
- Inclusión en los informes de auditoría interna de observaciones referidas a riesgos estratégicos que se detecten en el curso de los trabajos.
- Auditar los procesos y las operaciones de la organización en función de políticas y procedimientos homogéneos, los que, en caso de incorporar las mejores prácticas, redundarán en una mejora general de las operaciones.

Los trabajos realizados por Auditoría Interna durante el ejercicio 2010 se enmarcaron dentro de los siguientes objetivos:

- Relevar riesgos emergentes de proyectos y programas analizados.
- Obtener certeza sobre el cumplimiento de obligaciones emergentes de normas, leyes y reglamentos aplicables a las áreas auditadas.
- Obtener certeza sobre el cumplimiento de obligaciones emergentes de convenios firmados con instituciones contrapartes de programas y proyectos implementados.
- Agregar valor y propender a la mejora en la eficiencia y eficacia de los procesos de la organización, mediante el relevamiento de observaciones detectadas y recomendaciones sobre los mismos.
- Aportar certeza sobre la calidad de la información emergente de los sistemas de información existentes en la institución.
- Asesorar a la organización en rol de consultoría sobre nuevos procesos y proyectos en vías de instrumentación, a efectos de identificar riesgos inherentes y evaluar controles asociados a implementar.
- Asesorar sobre falencias detectadas en materia de control interno y riesgos.

Enmarcado dentro de los objetivos antes planteados, se pasan a detallar los trabajos realizados durante el ejercicio 2010:

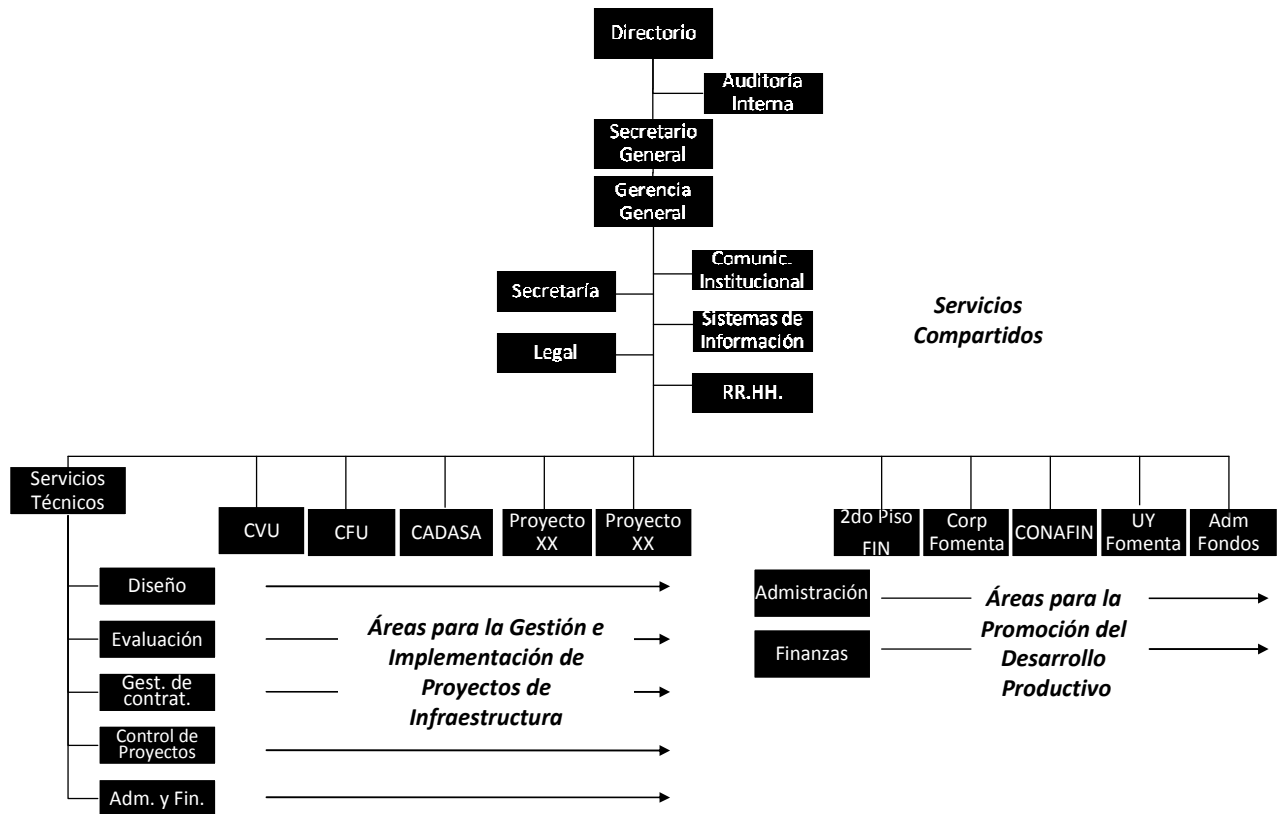
#### Trabajos en rol de aseguramiento

- Cumplimiento por parte de la Administración de CND de los controles previstos en las Leyes de Tercerizaciones a las contrataciones de servicios tercerizados.
- Análisis de manejo de fondos de terceros correspondientes a Convenio de Cooperación Española.
- Análisis de manejo de fondos correspondientes al área de Asociaciones Público Privadas: construcción de Complejo de Espectáculos del SODRE.
- Análisis del Programa de Asistencia Financiera al Sector Lechero realizada por el Depto. Mipymes de la CND.
- Fondos correspondientes al área de Asociaciones Público Privadas: construcción del CUDIM (Centro Uruguayo de Imagenología Molecular).
- Seguimiento del Proceso de Concursos Internos para la promoción de funcionarios a nuevos cargos realizado por el Depto. Recursos Humanos de la CND.
- Informes finales sobre Arqueo de Peajes gestionados por la CVU.
- Análisis de cumplimiento de Contrato de Operación de Peajes entre CVU y CIEMSA.
- Aspectos relativos a recursos humanos de CVU.

#### Trabajos en rol de consultoría

- Relevamiento general de problemas de control interno existentes en la organización a inicio de gestión del presente Directorio.
- Asesoramiento para la instrumentación de la Mesa de Entrada Única de documentación de CND.
- Asesoramiento implementación software de compras y pagos de la CND.
- Trabajos de validación de matrices de riesgo proporcionadas por consultora privada (inicio de trabajos).

# ANEXO I – ORGANIGRAMA DE LA TRANSICIÓN





## ANEXO II

Dimensión	Objetivos definidos CND 2010
<b>Resultados Financieros</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener un resultado operativo (antes de resultados financieros) positivo</li> <li>2. Utilizar eficientemente la inversión en costos de estructura</li> <li>3. Crecimiento de ingresos por área de servicio</li> <li>4. Optimizar la generación de ingresos asociada a resultado por intereses financieros</li> <li>5. Minimizar riesgos de exposición patrimonial</li> </ol>
<b>Beneficiarios</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Eficiencia y celeridad en responder a clientes externos e internos</li> <li>7. Brindar servicios de excelencia eficientemente, valorado por clientes internos y externos</li> <li>8. Ofrecer precio competitivo por los servicios de calidad y eficiencia</li> <li>9. Amplia cobertura de los servicios tanto a nivel local como regional</li> <li>10. Mantener/ Fortalecer imagen positiva de la CND.</li> <li>11. Brindar información y asistencia técnica al sector productivo</li> </ol>
<b>Procesos Internos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Análisis y evaluación de riesgos globales de la organización</li> <li>13. Mayor eficiencia en la utilización de procesos de apoyo a áreas centrales</li> <li>14. Optimizar la gestión de inversiones financieras</li> <li>15. Desarrollo de nuevos procesos en área de Infraestructura y Articulación con principales interesados de APP (inversionistas, Estado, organismos financiadores, empresas, etc.)</li> <li>16. Mayor nivel de articulación con redes del interior</li> <li>17. Fortalecimiento Área de RRHH para avanzar en el diseño e implementación de nuevos modelos de gestión de RR.HH. (en base a objetivos por área y competencias claves).</li> <li>18. Mantener el buen relacionamiento con el sindicato</li> <li>19. Mejorar la gestión y mantenimiento de edificios públicos</li> <li>20. Revitalización de activos inmuebles del estado</li> <li>21. Implementar tecnologías informáticas de apoyo a la automatización procesos internos y a fomentar el uso de herramientas informáticas</li> <li>22. Mejorar los sistemas de información gerencial.</li> <li>23. Definir una estrategia de comunicación interna y externa</li> <li>24. Eficiencia y celeridad en el registro de la documentación que entra y sale de la institución (Mesa de entrada única) objetivo</li> </ol>
<b>Aprendizaje y Conocimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>25. Uniformización de criterios de administración de personal para todas las empresas.</li> <li>26. Desarrollar una fuerza laboral competente y especializada.</li> <li>27. Fomentar la integración y estimular el trabajo en equipo.</li> </ol>

Dimensión	Objetivos definidos CND 2010
	28. Desarrollar conciencia e internalización de la misión, visión y los valores de la organización 29. Lograr un buen clima laboral. 30. Compartir las mejores prácticas
<b>Impacto Social</b>	31. Apoyar a aumentar los niveles y la eficiencia de inversión en Infraestructura 32. Generar inversión mediante APPs sea más eficiente que los procedimientos tradicionales y Reconocimiento de CND como facilitadora/articuladora de APPs 33. Generar inversión con impacto positivo en el entorno donde sea realice el proyecto 34. Promover el emprendedurismo y fomentar el desarrollo productivo de las MiPyMEs 35. Liberar recursos del Estado mediante una CND autosuficiente que se traduce en menores impuestos para la sociedad

*Resumen de Objetivos- Presentación CMI- diciembre 2010*