



**CND**

**CORPORACION NACIONAL  
PARA EL DESARROLLO**

# Memoria y Balance 2012

27° ejercicio social

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	3
VISIÓN .....	3
MISIÓN .....	3
LÍNEAS DE ACCIÓN .....	3
COMETIDOS DE CND .....	4
CONVOCATORIA.....	5
AUTORIDADES .....	6
GERENCIAS .....	7
CARTA A LOS ACCIONISTAS.....	8
1. ADMINISTRACIÓN DE FONDOS .....	10
2. DESARROLLO PRODUCTIVO.....	11
3. PROYECTOS Y SERVICIOS.....	19
4. ÁREAS DE SOPORTE.....	32
4.3.2. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN .....	40
4.3.3. GESTIÓN DOCUMENTAL.....	41
4.3.4. SECRETARÍA ADMINISTRATIVA DEL DIRECTORIO.....	42
4.3.5. COMUNICACIONES.....	42

## PRESENTACIÓN

La Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) es una persona jurídica de derecho público no estatal, creada por Ley N° 15.785 del 4 de diciembre de 1985. La propiedad de su capital en la actualidad es 100% estatal, pero existe la posibilidad legal de participación accionaria privada hasta en un 40%.

## VISIÓN

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

## MISIÓN

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.

## LÍNEAS DE ACCIÓN

### ▶ 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 del rol no financiero de la CND en el apoyo al sector empresarial.

### ▶ Proyectos y servicios

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

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

### ▶ Administrador fiduciario

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

## COMETIDOS DE CND

Los cometidos de CND han variado desde su creación en 1985.

En función de la Ley de creación N° 15.785, art. 11, se definieron como cometidos originales de CND:

- ▶ Incentivar el desarrollo empresarial, con participación del sector privado.
- ▶ Favorecer la creación de empresas, fortalecer las existentes y participar, total o parcialmente, en su capital.
- ▶ Colaborar en la ejecución de las políticas económicas sectoriales, mediante la promoción de la inversión de capitales en sectores empresariales prioritarios.
- ▶ Analizar y señalar campos para nuevas inversiones, preparar proyectos concretos de inversión y promover el estudio de mercados para nuevos productos y para la colocación de la producción nacional.
- ▶ Fomentar la investigación, intercambio o incorporación de tecnología.
- ▶ Contribuir a la expansión del mercado de valores, favorecer la creación de empresas por acciones, cooperativas y otras formas de cogestión empresarial; promover la ampliación de capital en ramas de la actividad nacional donde se requiera la producción en escala y los recursos del sector privado sean insuficientes.
- ▶ Promover la racionalización de los procedimientos de administración empresarial.
- ▶ Promover el desarrollo científico y tecnológico nacional, en forma coordinada con la Universidad de la República y otros organismos públicos y privados, apoyando proyectos de investigación.

Otras leyes le han asignado, además, los siguientes roles:

Nombrar Consejo Asesor en Zonas Francas.

- ▶ Crear Parques Industriales nacionales.
- ▶ Concesión de rutas nacionales (aproximadamente 1600 km. de carreteras y puentes).
- ▶ Concesión para la explotación de vías férreas.

A partir de la Ley N° 18.308, art. 5, numeral 5 se agrega otro cometido más a los previstos por el art. 11 de la Ley 15.785, en materia de ordenamiento territorial.

Con fecha 21.9.2009, el art. 11 de la Ley 15.785 fue sustituido por el art. 34 de la Ley 18.602, siendo actualmente los cometidos de CND los siguientes:

- ▶ Actuar como concesionario de proyectos de infraestructura pública de transporte, energía, telecomunicaciones y de cualquier otro tipo, que sean de uso público, de acuerdo con lo que por ley, contratos y convenios se le asignen. A estos efectos la Corporación podrá 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 otorguen.
- ▶ 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.
- ▶ Prestar servicios de administración de fondos, de recursos humanos o de administración contable y financiera, cuando los mismos no puedan ser prestados por otras personas públicas en razón

de sus cometidos. La verificación de la condición precedente constará en el acuerdo o en la decisión que determina la prestación de dichos servicios. De los acuerdos o decisiones que impliquen la ejecución de este cometido con fondos públicos se informará al Ministerio de Economía y Finanzas" (texto dado por el art. 345 de la ley 18.996).

A partir de la Ley N° 18.786 (promulgada el 19 de julio de 2011), se agregan a CND los siguientes cometidos en materia de participación público privada (PPP), enumerados en el art. 9:

- ▶ Desarrollar y fomentar la ejecución de proyectos de Participación Público-Privada mediante la aplicación de los mejores criterios técnicos y el apego a los principios y orientaciones contenidos en la presente ley.
- ▶ Elaborar los lineamientos técnicos aplicables a proyectos de Participación Público-Privada a través de la confección de guías de mejores prácticas recomendadas, uniformización de procedimientos y preparación de manuales, modelos e instrumentos que contribuyan al diseño y ejecución de los referidos proyectos en formas más eficaz y eficiente. La difusión de los mismos requerirá la aprobación del Ministerio de Economía y Finanzas, previo informe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.
- ▶ Asesorar en la identificación, concepción, diseño, estudio, estructuración, promoción, selección y contratación de los proyectos de Participación Público-Privada, en los términos y condiciones que se acuerden mediante convenio con las Administraciones Públicas contratantes.
- ▶ Contribuir al fortalecimiento de capacidades de las Administraciones Públicas contratantes en el diseño e implementación de proyectos de Participación Público-Privada.
- ▶ Asesorar al Poder Ejecutivo a identificar y priorizar proyectos susceptibles de ser ejecutados mediante el sistema de Participación Público-Privada.
- ▶ Facilitar a las Administraciones Públicas contratantes la coordinación interinstitucional de sus actividades relacionadas con proyectos de Participación Público-Privada.
- ▶ Crear o adquirir sociedades comerciales de cualquier naturaleza así como instrumentos financieros, cuando ello se entienda necesario para el mejor desarrollo de proyectos de Participación Público-Privada.

El art. 10 de la Ley N° 18.786 se refiere a la estructuración de los proyectos de Participación Público-Privada, estableciendo que la Administración Pública puede contratar en forma directa a CND a tales efectos.

Asimismo, la ley mencionada admite que la Administración Pública acuerde con CND que ésta asuma "la implementación de un proyecto de Participación Público-Privada en forma integral, con el fin de viabilizar su concreción y, posteriormente, transferir el mismo al sector privado" (art. 11).

Con respecto a los contratos de Participación Público-Privada institucional, la Administración Pública puede celebrar directamente contratos de Participación Público-Privada con CND (art. 12).

## 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 CORPORACIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO, a celebrarse el día jueves 21 de marzo, a la hora 15.00 en Montevideo, Rincón 528 piso 3, para considerar el siguiente ORDEN DEL DIA:

1. Designación por la presidencia del secretario de la Asamblea.

2. Consideración de la Memoria Anual.
3. Estados Contables consolidados del grupo CND al 31 de diciembre de 2012.
4. Estados Contables separados de CND al 31 de diciembre de 2012.
5. Ejecución presupuestal 2012.
6. Proyecto de distribución de utilidades correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012.
7. Remuneración de los Directores.
8. 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, 1° Marzo de 2013

## **AUTORIDADES**

### **Directorio**

- Dra. Adriana Rodríguez  
Presidente
- Ec. Pablo Gutiérrez  
Vice Presidente
- Dr. Rodrigo Goñi  
Director
- Cr. Mario Piacenza  
Gerente General

## GERENCIAS

### Administración de Fondos

- Cra. Beatriz Moratorio  
Gerente de Administración de Fondos

### Desarrollo Productivo

- Ing. Agr. Alejandro García  
Gerente de Desarrollo Productivo
- Cra. Anna Fusco  
Gerente de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
- Cr. Alfonso Margenat  
Coordinador General de Conafin Afisa

### Proyectos y Servicios

- Ec. Rafael Laureiro  
Gerente de Proyectos y Servicios
- Ec. Marcelo Pérez  
Gerente del Área de Evaluación de Proyectos
- Ec. Victoria Rodríguez  
Gerente de Financiamiento de Proyectos
- Ing. Rodrigo Velasco  
Gerente de Proyecto
- Arq. Eneida de León  
Gerente de Proyecto
  
- Ing. Fernando Scolieri  
Gerente del Proyecto Corporación Ferroviaria del Uruguay (CFU)
- Ing. Richard Serván  
Gerente del Proyecto Corporación Vial del Uruguay (CVU)
- Cr. Germán Barreiro  
Gerente de Proyectos de Colaboración al Sector Público (PCSP)
- Arq. Eduardo Ramos  
Gerente del Proyecto Corporación Administradora de Activos S.A. (CADASA)

### Áreas de soporte

- Dra. Verónica Duarte, Dra. Sara Ilha, Proc. Ma. José Palomeque, Esc. Franco Picarelli  
Departamento Legal
- Psic. Marianela Sangenis  
Gerente del Departamento de Recursos Humanos
- Cra. Lucía Wainer  
Gerente de Administración y Operaciones

- Cra. Claudia González  
Responsable de Tesorería y Finanzas
- Ing. Gonzalo Rodríguez  
Responsable de Tecnologías de la Información
- Marcela Zaquiere  
Coordinadora de Gestión Documental y Secretaría Administrativa del Directorio
- Comunicaciones

#### **Secretaría**

- Bernarda Pose  
Asistencia a Presidencia
- Andrea Mainero  
Asistencia a Vice Presidencia
- Darío Castiglioni  
Asistencia a Director
- Laura Artegoitia  
Asistencia a Gerencia General

#### **Memoria Institucional**

- Lic. Marcelo Marques
- Marcela Zaquiere

## **CARTA A LOS ACCIONISTAS**

Montevideo, 21 de marzo de 2013.

Cuando iniciamos nuestra gestión, CND venía avanzando en un proceso de transformación de sus responsabilidades, sumando cometidos. Continuamos transitando ese camino preservando los valores definidos, que no son otros que los que la sociedad demanda de nosotros.

Hemos focalizado nuestros esfuerzos en el sentido de profundizar los cambios iniciados por quienes nos precedieron, y estamos convencidos de que lo vamos logrando.

Nuestras principales áreas de desempeño no han variado durante este período, si bien hemos avanzado en la consolidación organizacional para poder afrontar mejor los desafíos que se nos plantean.

Un aspecto que queremos destacar es el haber incrementado los convenios y acuerdos Institucionales suscriptos, tanto con públicos como con privados, ya sean nacionales o internacionales, aprovechando los conocimientos y el saber hacer de cada parte para aportar mejor a que las cosas sucedan. La coordinación y la articulación con otras instituciones, nos ha permitido ir avanzando hacia la puesta en marcha de proyectos, de indudable impacto de cara al futuro.

Cabe destacar también, que ha sido un orgullo para la institución el que nos hayan distinguido con el Premio a la Transparencia 2012 en la categoría “Transparencia Pasiva y Sistemas de Información”, y reafirmamos nuestro compromiso de continuar trabajando en ese sentido.

Para el Directorio, la Gerencia General y todo el equipo de la organización, ha sido un año intenso en el que sentimos que hemos contribuido a la ejecución de las políticas públicas orientadas al desarrollo del país.

Por todo lo expresado queremos agradecer el apoyo y la confianza de nuestros accionistas, y de todas aquellas organizaciones y personas que nos han permitido sumar nuestro esfuerzo a esta construcción de un mejor País para Todos.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Adriana Rodriguez", is positioned above the printed name and title. The signature is fluid and stylized, with a long horizontal stroke extending to the right.

Dra. Adriana Rodriguez  
Presidente

# 1. Administración de Fondos

El objetivo general del área es mejorar la eficiencia en la gestión de recursos presupuestales, extra presupuestales, públicos o privados, o de cooperación internacional, articulando y actuando como facilitadores a través de la administración de fondos de terceros, a través de:

- ▶ Convenios de Administración de Fondos
- ▶ Fideicomisos de Administración

CND brinda soluciones a organismos e instituciones que valoran y buscan este tipo de servicios, pudiéndose ellos focalizar en la ejecución de los proyectos propiamente dicha.

Administrar fondos de terceros se refiere a la administración del dinero de organismos públicos o privados destinado a la ejecución de proyectos específicos, realizando por cuenta y orden de nuestros clientes, pagos, contrataciones y colocaciones financieras.

Los clientes de CND en Administración de Fondos son el Sector Público (Presidencia de la República, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Ministerios, Intendencias, otras Personas Públicas); Organismos Multilaterales de Crédito y Agencias de Cooperación Internacional, y Empresas privadas.

Entre los Convenios de Administración de Fondos en cartera, podemos citar los siguientes:

- ▶ Subsidio del boleto (MEF-MTOP)
- ▶ Plan Quinquenal de Vivienda (MVOTMA)
- ▶ Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay (ICAU/MEC)
- ▶ SODRE (MEC)
- ▶ AECID/ OPP: Fondos de cooperación bilateral Uruguay España
- ▶ AECID/Ministerios: Fondos de cooperación regional MERCOSUR
- ▶ Programa Uruguay a Toda Costa
- ▶ Uruguay Crece Contigo (OPP)
- ▶ Infamilia (MIDES)
- ▶ Jóvenes en Red (MIDES)
- ▶ MGAP
- ▶ MVOTMA /DINAGUA

Sobre los Fideicomisos de Administración de Fondos en cartera, podemos citar:

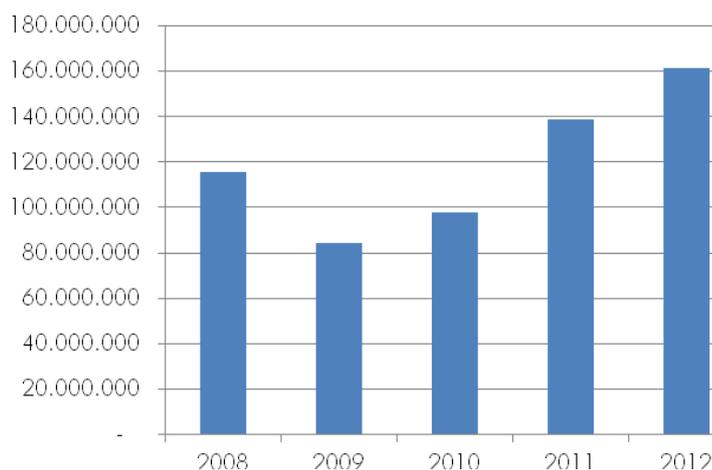
- ▶ Fideicomiso del Boleto (ANCAP, MTOP)
- ▶ Fideicomiso Plan Juntos (Presidencia de la República)
- ▶ Fideicomiso Museo del Carnaval (ANP, MINTURD, IdeM)
- ▶ Fideicomiso Mercado Agrícola (BID, IdeM)
- ▶ Fideicomiso del SODRE (SODRE, MEC)

En el ejercicio 2012, CND tuvo en cartera 148 fondos que implicaron una administración de fondos en el ejercicio por un total de US\$ 161.648.389. Esto implicó la realización de 12.080 pagos en el ejercicio, y la realización de 1.060 contratos.

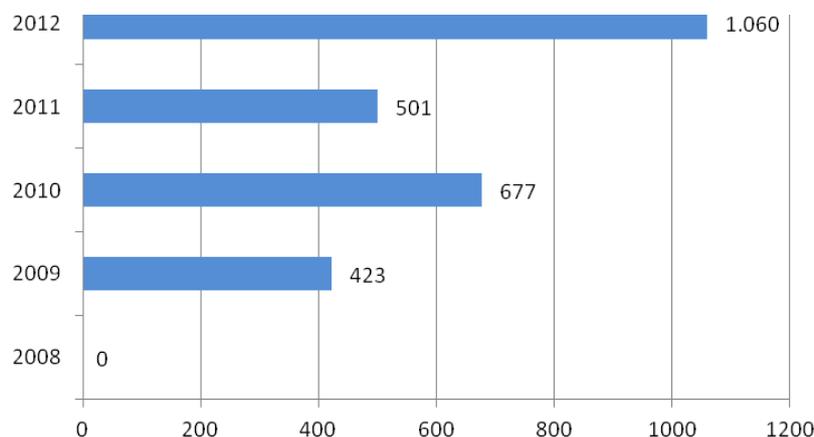
**Resultados del ejercicio finalizado al 31/12/12**

Indicadores de Administración de Fondos al cierre de diciembre de 2012			
	Real dic. 11	Real jun. 12	Real dic. 12
Número de fondos	94	124	148
US\$ administrados	138.796.005	152.021.916	161.648.389

Evolución del Monto Administrado en Dólares 2008 – 2012



Evolución de la cantidad de Contratos realizados 2008 – 2012



## 2. Desarrollo Productivo

El objetivo general del área es facilitar el desarrollo competitivo y el acceso al financiamiento de las micro, pequeña y medianas empresas de Uruguay, mediante dos líneas de acción:

- ▶ Servicios Financieros: SiGa, Banca de Segundo Piso, Corporación Fomenta, Crédito Italiano.

- ▶ Servicios no Financieros: Uruguay Fomenta, apoyo a RADEL, coordinación a programas de competitividad, desarrollo de parques industriales, participación en el Concurso Emprendedores UTU, Programa Empezar.

## 2.1. MIPYMES

### Banca de Segundo Piso

Como Banca de Segundo Piso, CND está abocada a facilitar el desarrollo y el crédito al sector de micro, pequeñas y medianas empresas en Uruguay, en condiciones adecuadas (plazo, moneda, tasas, etc.). Esta actividad implica un compromiso por parte de CND en general y del equipo de trabajo en particular, la que deberá ser desarrollada en forma eficiente, oportuna y transparente, de forma de mitigar el riesgo financiero e institucional.

#### 2.1.1. Programas

- ▶ **Programas Corporación y CND-Microfinanzas**

Por Ley n° 16.882 del año 1997, la Corporación Nacional para el Desarrollo ejecuta el Programa de Corporación por un total de US\$ 30.000.000, cuyos fondos fueron aportados por el Ministerio de Economía y Finanzas hasta julio de 2008, en que comenzó a financiarse con recursos de CND. Este programa canaliza fondos a través de instituciones financieras (cooperativas de ahorro y crédito, fundaciones, ONGs, etc.) que atienden a micro y pequeñas empresas.

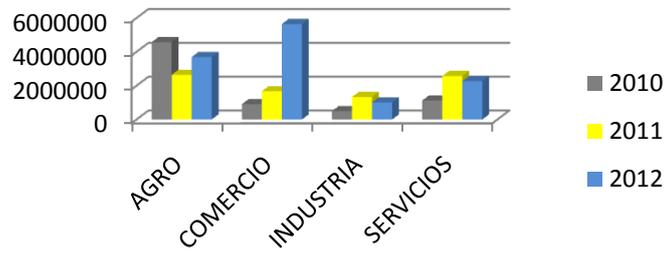
El Programa Nacional de Microfinanzas comenzó a operar en junio de 2008, concretándose la primera operación en agosto del mismo año. Los fondos provinieron del remanente del programa creado por Ley n° 16.882 y en 2011 pasó a operar con fondos CND. El programa Microfinanzas canaliza fondos en moneda nacional a través de instituciones de primer piso que atienden a microempresas.

En 2012 fueron aprobadas líneas a nueve instituciones por US\$ 8.500.000. Asimismo, se colocaron US\$ 12.604.952 en 3.512 créditos, lo que determina un promedio de US\$ 3.589 por crédito.

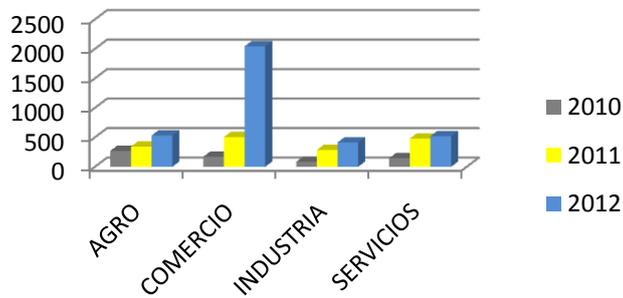
Durante el año 2012 fueron realizadas auditorías a cuatro instituciones, en las que se verificó el cumplimiento de lo establecido en los convenios firmados.

La cartera activa al cierre del año social asciende a US\$ 10.500.000.

Montos otorgados por Sector:



Nº de Préstamos otorgados por Sector:

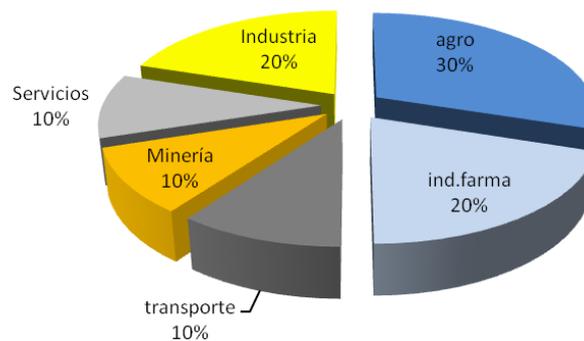


► Crédito Italiano

El Gobierno de la República Italiana ha otorgado al Gobierno de la República Oriental del Uruguay una línea de crédito de € 20.000.000 para un programa de apoyo a la pequeña y mediana empresa Ítalo-Uruguaya y Uruguaya con especial énfasis en proyectos de elevado impacto social.

En el marco de este programa, fueron recibidos 28 proyectos por un total de US\$ 7.085.937, de los cuales fueron aprobados 11 por US\$ 2.616.313, rechazados 3 que sumaron US\$ 227.695 y se desestimaron 9 de ellos que totalizaron US\$ 3.241.929.

De los proyectos aprobados se detallan los porcentajes de colocación por sector productivo:



Durante 2012 se procedió a desembolsar la suma de US\$ 1.713.000, en cumplimiento de lo establecido en los proyectos oportunamente aprobados.

► Programa de Apoyo al Sector Lechero

En el año 2009 se creó el Fondo Agropecuario de Emergencia, con destino a atender las pérdidas en la actividad productiva derivada de eventos climáticos.

El MGAP resolvió otorgar asistencia crediticia y apoyo económico para productores lecheros designándose a CND para la implementación de las sucesivas resoluciones de ese Ministerio, habiéndose canalizado en el sector \$ 128.451.583 y US\$ 17.850.269 a 3010 productores.

La cartera activa en la Industria asciende a \$ 40.737.520 y US\$ 8.258.516 y los fondos recuperados durante 2012 a \$ 16.182.037 y US\$ 3.818.989.

Durante el año 2012 se firmó un convenio entre CND y MGAP en el cual se estableció que este último participaría en las gestiones de recupero de dicha cartera.

#### ▶ Programa Empresariado Social

En diciembre de 2012 BID-FOMIN aprobó una propuesta de financiamiento reembolsable y cooperación técnica para el proyecto Facilidad de Empresariado Social Sostenible.

El propósito del proyecto tendrá como fin incrementar las inversiones y los ingresos de los microempresarios y de la población de menores ingresos en zonas rurales y urbanas marginales, desarrollando un mecanismo sostenible de apoyo financiero y técnico a proyectos de empresariado social.

Los proyectos tendrán un pilar empresarial y un pilar social, deberán ser sostenibles y financiarán empresas o personas con actividades productivas que puedan generar ingresos a partir de sus actividades y cubrir sus costos.

El Programa contará con US\$ 1.900.000 para financiación de proyectos (BID US\$ 1.000.000 y CND US\$ 900.000) y un componente de asistencia técnica de US\$ 600.000 (BID US\$ 500.000 y CND US\$ 100.000).

## 2.2. CORPORACIÓN FOMENTA

El Programa Corporación Fomenta, creado en agosto de 2007 con el cometido de apoyar la estructuración de proyectos de inversión que reúnan componentes de promoción de la asociatividad, innovación en productos de exportación o que sustituyan importaciones, creen puestos de trabajo, y/o recuperen activos, ha atendido en el ejercicio a más de veinte proyectos.

Corporación Fomenta participa en la Mesa Interinstitucional de Desarrollo Local, creada por Convenio firmado con DINAPYME y otras instituciones públicas, de fecha 12 de agosto de 2011, que en su artículo segundo establece: "... este convenio persigue como objetivo articular acciones conjuntas ... que apunten directamente al Desarrollo Local...". La misma se reúne una vez al mes y ha participado en temas como Desarrollo de proveedores en Treinta y Tres; Capacitación y asistencia técnica en Centro de Rehabilitación "El Campanero"; implementación del proyecto de una Sala de extracción de miel en Conchillas; Proyecto La Casa del Emprendedor de Colonia; Programa de capacitación de DINAPYME y acuerdo para la difusión de cursos con Cooperativas de Mides; participación en Foro ADELs en Córdoba, Argentina; Redacción de fundamentos de operación del Fondo de Apoyo a la Institucionalidad Pública; Elaboración de la Guía de Recursos; participación conjuntamente con RADEL del Seminario sobre TICS en LATU.

Asimismo, forma parte del Grupo Interinstitucional coordinado en el ámbito de CND para emprendimientos complejos, que se ocupa de coordinar acciones sobre proyectos que han sido apoyados y que como "factor común" tienen la característica de haber procurado cooperación en diferentes áreas del Estado, tanto "públicas" como "no estatales" y que atraviesan dificultades de diversa índole.

▶ **Parque Industrial Juan Lacaze**

El Parque Industrial de Juan Lacaze fue creado por Ley N° 17.547 de 7/8/2008 y decreto de reglamentación N° 524 de 19/12/2005. En su cumplimiento, CND, en coordinación con la Intendencia Municipal de Colonia y la Agencia de Desarrollo de Juan Lacaze, colaboró en la creación del Parque Industrial de Juan Lacaze, en los galpones de propiedad de esa Intendencia en el predio de la ex Campomar.

El objetivo de este proyecto es generar una propuesta de servicios que permita mejorar la competitividad del Parque Industrial y de los emprendimientos que se instalen en él, generando puestos de trabajo permanentes.

Durante el ejercicio 2012 se participó en reuniones con autoridades por el puerto local; se apoyó la reestructuración de las instalaciones de Agolan; se apoyó a la Cooperativa COTEX a través de fondos CEPRE y a UTU en la instalación de cursos prácticos en los talleres existentes tanto en Agolan como PI; se coordinó con ANP el desarrollo del puerto libre.

Uno de los temas a trabajar durante el año 2013 está relacionado con definiciones jurídicas sobre el inmueble en que se ubica el Parque Industrial de Juan Lacaze y el incremento de la promoción para la instalación de nuevas empresas en el mismo.

▶ **Convenio BROU-CND**

Con fecha 11 de julio de 2008 se procedió a la firma de un convenio de cooperación entre nuestra institución y el Banco de la República, por el cual fue creado el Fondo de Garantías BROU-CND que habilitó 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.

El Comité de Garantías BROU/CND sesionó en diversas oportunidades durante el año 2012, manteniendo la línea de trabajo con los criterios señalados en la constitución del mismo como “rectores” y actuando de acuerdo con lo preestablecido en su Manual de Procedimientos.

Los emprendimientos asociativos asistidos han demostrado grandes debilidades en materia de gestión y se prevé para 2013 realizar un análisis crítico del funcionamiento de este fondo y las características de las organizaciones asistidas.

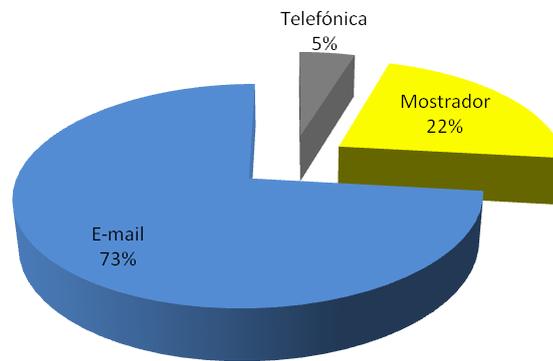
▶ **Concurso “Jóvenes Emprendedores UTU”**

Este concurso surge a partir del convenio suscrito entre CETP y CND el 18 de marzo de 2010 en el que se establecen los contenidos de la colaboración entre ambas Instituciones, con el fin de facilitar la instrumentación del Premio Departamental y el préstamo del Programa Nacional de Microfinanzas para el Desarrollo Productivo, a otorgarse en el marco del Acuerdo de Cooperación firmado entre las partes.

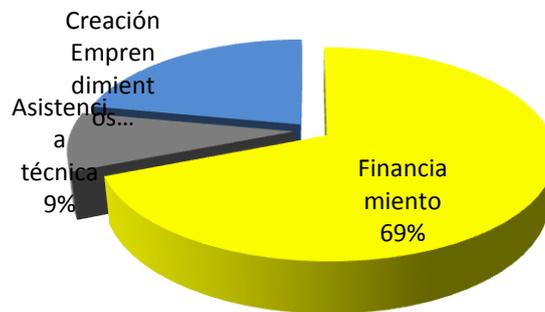
En el ejercicio 2012, se presentaron al concurso 24 proyectos de jóvenes de once Departamentos, resultando cinco ganadores y una mención especial correspondientes a los Departamentos de Artigas, Flores, Paysandú y Salto.

▶ **Uruguay Fomenta**

Durante el año 2012 Uruguay Fomenta recibieron 190 consultas a través de los medios disponibles:



Los principales temas que se plantearon están relacionados con financiamiento (67.3%), creación de emprendimientos (21.8%) puntualmente sobre la elaboración de planes de negocios y trámites a realizar para apertura de empresas; y el 9.1% fueron consultas sobre apoyo técnico. El restante 1.8% corresponde a consultas varias.



Un total de 72.597 personas han visitado el portal web de Uruguay Fomenta, lo que da un promedio de 198 visitas por día. Se trata de “visitantes exclusivos” (no reiteraciones de un mismo consultante).

### ▶ Programa Emprender

La Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), 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 al Empresarialidad Dinámica en Uruguay”, denominado PROGRAMA EMPRENDER.

La finalidad principal de este programa es promover una cultura emprendedora de alto valor agregado que contribuya a la creación de valor y crecimiento sostenido de la economía uruguaya, teniendo como propósito aumentar en forma sistemática el número y calidad de nuevos emprendimientos y/o jóvenes empresas, en sectores dinámicos de la economía uruguaya.

Este programa ha culminado sus actividades en el 2012 con un muy importante impacto. Además, logró su propósito de crear nuevos emprendimientos así como también el fin de promover una cultura emprendedora dinámica, es decir, innovadora, de alto crecimiento y de horizonte exportador.

La Red Emprender ha logrado ser sostenible a través del Proyecto PAFE (Programa de Apoyo a Futuros Empresarios) ejecutado por ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación), a través de un préstamo reembolsable del BID, cuya ejecución está prevista para los próximos cinco años. Esta Red logró apoyar a más de 80 emprendimientos dinámicos generando más de 790 empleos con una facturación anual de más de US\$ 18.000.000.-

Simultáneamente, en octubre de 2007, CND, BID-FOMIN, PCP y CAF (Corporación Andina de Fomento) firmaron un fideicomiso por el que se creó el Fondo Emprender por un monto de US\$ 1.100.000, por el que se dio apoyo a 20 emprendimientos del ámbito de la tecnología, biotecnología, salud, entre otros.

### ▶ Programa de Emprendimientos Corporativos (PEC)

A partir de diversas experiencias internacionales, a fines de 2008 el Fomin (del BID) publicó un trabajo respecto a “La promoción del emprendimiento corporativo con impacto sobre la PyME” en América Latina (y transferencia de buenas prácticas coreanas). A partir de allí surgió una encuesta entre los países de América Latina a los efectos de evaluar su propensión (ámbito fértil) para el desarrollo de este tipo de iniciativas, siendo Chile, Argentina y Uruguay los países que contaban con mejores condiciones. Con dichos resultados, Fomin comenzó a promover el “Proyecto de Promoción de Emprendimientos Corporativos” (PEC) a nivel regional integrado por los países mencionados.

Luego de las negociaciones realizadas por el Fomin, en Octubre del 2010 se implementa en nuestro país dicho proyecto siendo su ejecutor la Unión de Exportadores del Uruguay (UEU) con el apoyo de CND en base a la existencia de la empresa “madre” (o en donde se alojará el emprendimiento) y la idea de negocio, a través del reclutamiento, selección (junto a organizaciones del medio) y contratación de profesionales con el objetivo de contribuir en el diseño del Modelo de Negocio y confeccionar su Planes de Negocio así como su posterior seguimiento y cumplimiento de lo encomendado, para luego desarrollar la efectiva implementación del emprendimiento dentro de la empresa.

Este programa regional cuenta con el financiamiento no reembolsable del BID/FOMIN (RG-M1158) y es ejecutado en Uruguay por la Unión de Exportadores (UEU) con el apoyo de la Corporación Nacional para el Desarrollo. El PEC tienen como objetivo que las empresas establecidas generen nuevos emprendimientos a partir de ideas que provienen desde dentro y/o fuera de ella y que dichos emprendimientos sean alojados (“incubados”) en la misma, recibiendo todos su apoyo (a través de sus redes de contactos, conocimiento, financiamiento, etc.) hasta que logran su madurez para salir al mercado en forma independiente (“spin off”).

En este período se han sensibilizado a 113 empresas, identificado 36 ideas de las cuales se dio apoyo a 9 con la elaboración de planes de negocios y 3 se encontraban en el proceso de incubación al finalizar 2012.

### 2.3. CONAFIN AFISA

CONAFIN AFISA (Corporación Nacional Financiera Administradora de Fondos de Inversión S.A.) es una empresa 100% propiedad de CND que administra desde el 2009 el Sistema Nacional de Garantías para Empresas (SiGa PYMES).

El fondo SiGa para Mipymes comenzó a operar en 2009 con un aporte inicial del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y su principal misión es aportar al financiamiento de calidad a las micro, pequeñas y medianas empresas a través de la garantía. La visión de este sistema es que llegue a ser un actor relevante en el desarrollo productivo del país y un referente a nivel regional como uno de los mejores sistemas de garantías de apoyo a las empresas.

Los resultados de 2012 sobrepasaron las estimaciones para el período, alcanzando un total de 2.000 garantías otorgadas durante el año y llegando a 5.000 operaciones acumuladas desde el inicio del sistema. Las 2.000 garantías entregadas en 2012 totalizan US\$ 27.000.000, lo que evidencia un monto de crédito movilizado en la economía de US\$ 57.000.000, valor que asciende a US\$ 144.000.000 en los datos acumulados 2009-2012.

SiGa participa año a año de Foros y Seminarios a los cuales es invitado tanto en calidad de expositor como en calidad de referente entre los distintos Sistemas de Garantías que existen en Iberoamérica.

En 2012, al igual que en años anteriores, el SiGa renovó el Sistema de Gestión de Calidad y se certificaron los procesos bajo la norma ISO 9001.

Junto con la administración del fondo SiGa para mipymes, se han ido incorporando a CONAFIN AFISA la administración y gestión de otros fondos que han permitido desarrollar el potencial como fiduciario financiero de CND.

En el aspecto comercial, en 2012 inauguró un nuevo Fondo dentro del Sistema de Garantías conjuntamente con la Agencia Nacional de Vivienda (ANV) para la concesión de garantías a créditos destinados al desarrollo inmobiliario. El FOGADI (Fondo de Garantías para Desarrollos Inmobiliarios) es destinado al sector de la Construcción y se encuentra enmarcado dentro de la Ley 18.795 de Viviendas de Interés Social. A su vez, se desarrolló también junto a la ANV, el Fondo de Garantías para Créditos Hipotecarios (FGCH), el cual empezará a operar durante el 2013 y en el que Conafin Afisa tiene un rol activo en la instrumentación y gestión de la herramienta. El mismo tendrá por finalidad otorgar garantías parciales para la concesión de créditos hipotecarios, destinados a personas físicas para la adquisición de una vivienda de interés social.

En materia de eficiencia energética, se avanzó durante 2012 en el diseño del Fondo de Eficiencia Energética para ser incluido dentro del Sistema de Garantías, el mismo tendrá como finalidad garantizar las operaciones de financiamiento destinadas a proyectos de eficiencia energética en el Uruguay.

A nivel de riesgo, el Sistema se encuentra regulado por el Banco Central del Uruguay, quien aprobó nuevamente la gestión de SiGa en 2012 al evidenciar niveles de riesgo de la cartera vigente que posee el SiGa por debajo de los del Sistema Financiero en general, dando el visto bueno para la incorporación de nuevos productos financieros a ser garantizados por este Fondo y que serán incorporados a la herramienta durante el año próximo.

En el ámbito de la administración de Fideicomisos, en marzo de 2012 se lanzó el FONDES (Fondo para el Desarrollo) del cual CND es fiduciario, cuyo objetivo es apoyar el financiamiento a proyectos viables y sustentables, que sean definidos de interés por el Poder Ejecutivo y que cumplan con las condiciones requeridas por la reglamentación. En el transcurso de 2012 se firmaron los primeros contratos de financiamiento y de asistencia

técnica, los cuales evidencian que la herramienta es útil e indispensable para el fomento del desarrollo productivo del país. Se espera que 2013 sea el año de consolidación del Fondo y que se multiplique el número de empresas beneficiarias.

### 3. Proyectos y Servicios

El objetivo general del área Proyectos y Servicios es promover el desarrollo de infraestructura pública y los servicios asociados a la misma, de acuerdo a distintas modalidades de estructuración (Proyectos PPP, Fideicomisos, concesiones, etc.).

Las principales funciones del área se basan en el diseño de instrumentos que viabilicen el cumplimiento de los cometidos de CND en materia infraestructural (PPP, fideicomisos, concesiones, etc.) y en el apoyo a ministerios, intendencias y otros organismos públicos en la evaluación, diseño, estructuración y ejecución de sus proyectos a través de la elaboración de pliegos, contratos, programas arquitectónicos, anteproyectos, etc.

En el año 2012, CND estuvo involucrada en distintos proyectos vinculados a la infraestructura pública, tanto fideicomisos, concesiones como proyectos de Participación Público-Privada.

#### ▶ Proyecto Fideicomiso ANEP

El artículo 672 de la Ley n° 18.719 indica la asignación de partidas anuales a ANEP para el Fondo de Infraestructura Pública con el objetivo de contribuir al crecimiento, mejoramiento y rehabilitación de las infraestructuras edilicias educativas públicas.

A tales efectos, en setiembre de 2011 ANEP y CND suscribieron un contrato de Fideicomiso de Administración.

CND ejecutó un total de 277 obras, de las cuales 203 fueron finalizadas en 2012, conforme a la siguiente clasificación:

- ▶ Obras de emergencias: de 210 obras iniciadas, 202 están finalizadas.
- ▶ Obras de mantenimiento correctivo: de 54 obras proyectadas, se realizaron llamados para 32 centros.
- ▶ Obras nuevas: 13 obras iniciadas, de las cuales una está terminada y seis con llamado en curso.
- ▶ Obras de acondicionamiento: se preparó un nuevo llamado para 59 centros.
- ▶ Aulas Prefabricadas: se instalaron 70 aulas en el transcurso de 2012.

#### ▶ Proyecto Fideicomiso INAU

Conforme a lo establecido en el artículo 693 de la Ley n° 18.719 por el que se asigna partidas presupuestales al Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay a los efectos de la creación del Fondo de Infraestructura Educativa Pública, en octubre de 2011 se celebró un convenio de Fideicomiso entre INAU y CND.

El objeto de dicho convenio es el financiamiento del crecimiento, mejoramiento y rehabilitación de los Centros de Atención a la Infancia y la Familia (CAIF), y de los Centros Diurnos.

Al amparo de dicho convenio, durante 2012 CND realizó 8 proyectos ejecutivos y dio inicio a otros 3 así como a la construcción de 9 centros CAIF, para lo que procedió con la compra de 16 terrenos en distintas localidades del país, siguiendo las instrucciones recibidas de INAU.

#### ▶ Puerto de Aguas Profundas

El desarrollo de un Puerto de Aguas Profundas (en adelante, "PAP") en la costa Este del país, resulta de esencialidad en el entendido de que permitiría:

- a) ofrecer una solución logística integrada que permita atender adecuadamente la demanda existente en materia de transporte de cargas;
- b) promover una mayor competitividad empresarial por la vía de mejorar las condiciones de acceso a servicios de transporte y logística a productos de exportación;
- c) fomentar la radicación de empresas e industrias en el área cercana al desarrollo portuario y, de la mano de ello, fomentar la generación de nuevas fuentes y puestos de trabajo; y
- d) promover al Uruguay, en el mediano y largo plazo, como un polo logístico regional.

Habida cuenta de esta importancia, desde fines de 2011, a través del Decreto No. 395/011 de fecha 15/11/2011 donde se dispuso la creación de una Comisión Interministerial para analizar la viabilidad del referido proyecto (CIPAP), se está trabajando activamente en el tema.

En dicho contexto, el primer paso clave durante el 2012 fue la aprobación por el Presidente de la República, a través del Decreto N° 196/012 de fecha 14 de junio de 2012, del Informe Final presentado por la CIPAP. Este informe recomendó implementar el proyecto mediante un "Contrato de Participación Público Privada (PPP) Institucional" previsto en el artículo 12 de la Ley de PPP (No. 18.786) y, posteriormente, para incorporar la participación del sector privado, aplicar el procedimiento de diálogo competitivo regulado en los artículos 20 y concordantes de dicha Ley.

La decisión de llevar adelante el proyecto mediante un contrato de "PPP Institucional" hace que la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) pasara a tener un rol importante.

A fin de dar cumplimiento a este decreto, durante el 2012 CND trabajó en conjunto con el MTOP en la realización de los estudios necesarios para elaborar el plan maestro del PAP y dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 5 del Decreto No. 196/012. Con tal fin se firmó un convenio entre CND y el MTOP el día 22 de Agosto de 2012 en el cual CND se comprometió a contratar los estudios específicos que el MTOP considere necesarios.

En el marco de dicho convenio, durante los últimos meses del 2012 se trabajó en la elaboración de los Términos de Referencia y en las contrataciones de estudios clave solicitados por el MTOP.

#### ▶ **Áreas de Control Integrado de Fray Bentos, Paysandú y Chuy**

El numeral 25 del artículo 5° del Decreto No. 574/74 de 12 de julio de 1974, en la redacción dada por el artículo 1° del Decreto No. 650/90 de 18 de diciembre de 1990 atribuye competencia al Ministerio de Defensa Nacional en la "coordinación, en lo pertinente, de la actuación estatal en los Pasos de Frontera, sin perjuicio de la competencia específica de los demás Ministerios".

Por su parte, el artículo 122 de la Ley No. 16.736 de 5 de enero de 1996 establece que la "coordinación administrativa de los diferentes organismos que funcionarán en las futuras Áreas de Control Integrado del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), estará a cargo del Ministerio de Defensa Nacional a través de la Dirección Nacional de Pasos de Frontera".

A finales de 2011, el Ministerio de Defensa Nacional (MDN) solicitó a CND la realización de un informe que contuviera las diversas alternativas de estructuración del proyecto de construcción, mantenimiento y explotación de las ACLs de Fray Bentos, Paysandú y Chuy, debiendo estimar los tiempos y costos asociados a cada alternativa. CND elaboró un informe que fue entregado el 31 de enero de 2012 en el cual se analizaron tres modalidades de contratación y en base al cual se comenzó a trabajar durante el 2012:

- ▶ Mecanismo de subasta incorporado en el art.106 de la Ley de Rendición de Cuentas del ejercicio 2010 (No. 18.834) de 4 de noviembre de 2011.
- ▶ Contrato de Participación Público-Privada (PPP).

▶ **Contrato de Concesión.**

Tomada la decisión por parte del MDN, en agosto de 2012 se celebró un convenio entre dicho Ministerio y CND para la realización de los estudios de factibilidad del proyecto así como la estructuración técnica, jurídica y financiera del mismo, para la adjudicación mediante concesión. Dentro de este objetivo se enmarca, entre otros, la elaboración de un estudio de factibilidad y un pliego de concesión para licitar las tres ACIs mencionadas.

En lo que respecta al Estudio de Factibilidad, éste incluye un estudio del contexto socioeconómico y aspectos generales, estudio de la oferta, estudio de la demanda, estudio de alternativas, estudio de costos, impacto ambiental, análisis financiero y análisis socioeconómico.

En cuanto al pliego de concesión, a fines de 2012 se elaboró un Documento de Diseño en el cual se presentan los principales elementos que luego serán plasmados en el pliego. Este documento incluye aspectos como el modelo de Negocio, el modelo de Adjudicación, las condiciones de obra mínima, los niveles de servicio, la distribución de riesgos, entre otras.

Asimismo se elaboró un Protocolo de Procesos que una vez concluido se procurará su validación con los países vecinos.

El proyecto de cada Área de Control Integrado consiste en la construcción y mejora del área de control integrado con el objetivo de mejorar en eficiencia los controles fronterizos que permitan un pasaje fluido y ágil a los usuarios y logre un control efectivo de las cargas para la autoridad competente.

▶ **Proyecto: Unidad de Personas Privadas de Libertad N° 1, Ministerio del Interior**

En 2012 se concluyeron los estudios previos y los documentos de la licitación para el proyecto de participación público privada para la Unidad de Personas Privadas de Libertad N°1, conforme a lo acordado en convenio suscrito entre CND y el Ministerio del Interior en diciembre de 2010.

Dichos estudios fueron de Perfil y de Factibilidad Técnica Financiera Socioeconómica y Ambiental de la Unidad de Personas Privadas de Libertad N° 1 (UPPL 1). Dentro del estudio de Factibilidad se realizaron encuestas (300 aproximadamente) a familiares de reclusos en las puertas de ingreso del COMCAR y Punta de Rieles, con el objetivo de estimar el gasto en alimentos y otros productos de los reclusos soportado por las familias.

Se realizó además un Comparador de Egresos para identificar el estado de situación actual y niveles de servicio de las cárceles uruguayas para compararlas con el nivel de servicios que se prestarán en la UPPL 1.

Para este proyecto se estimada una inversión inicial de US\$ 87.5 millones.

Durante 2012 se redactó la versión final del pliego, con la posterior revisión de los organismos intervinientes en el proyecto –según lo establecido en la ley de PPP: Ministerio del Interior, MEF y OPP-.

En diciembre de 2012, dichos organismos hicieron público el llamado a licitación, con fecha de apertura el 31 de mayo 2013.

▶ **Proyecto Centro de Convenciones y Predio Ferial de Punta del Este - Intendencia Departamental de Maldonado**

A solicitud de la Intendencia de Maldonado, en noviembre de 2011 la misma suscribió un convenio con CND para la creación de un fideicomiso de administración de los bienes fideicomitidos para la gestión del diseño, construcción y operación del proyecto referido.

En 2012 CND procedió con estudio de demanda para conocer las posibilidades de utilización de este Centro, identificando las tendencias generales, evaluando la estacionalidad de la industria de

eventos y recabando información de actores referentes en el ámbito. Como resultado de tales estudios, se resumen los siguientes aspectos del proyecto:

- Inversión inicial estimada: US\$ 25 millones
- Demanda: 400 eventos por año en Uruguay.
- Localización: Zona de El Jagüel en Punta del Este, Maldonado.
- Zona de influencia: Involucra al Departamento de Maldonado pero su influencia es a nivel nacional, regional e internacional.

Con el propósito de sistematizar la información recibida de empresas interesadas en el proyecto, se creó un Comité de Gestión del Fideicomiso, integrado por representantes de ambas partes, IDM y CND.

Con dicho insumo, CND dio inicio a la elaboración del Pliego de condiciones mientras la Intendencia preparaba el ante-proyecto arquitectónico que formaría parte de las condiciones del llamado, el que fue publicado a finales del mes de agosto para su apertura en el mes de enero 2013.

#### ▶ Corredor Vial 21 24

El proyecto consiste en la reconstrucción, rehabilitación y puesta a punto de 170 kms de trazado existente de las rutas 21 y 24. La ejecución de la obra se estima en 36 meses máximo, con un período de operación de por lo menos 17 años. Asimismo, el proyecto incluye la realización de un bajapés en la ciudad de Nueva Palmira.

Durante 2012 se finalizaron los estudios de Perfil como de Factibilidad Técnica Financiera Socioeconómica y Ambiental del Corredor Vial 21 24.

Para obtener estos resultados y amparados en el convenio celebrado en 2011 con el MTOP, CND contrató expertos en Demanda, Pavimentos, Análisis y gestión Ambiental y Evaluación Social. Además se utilizó el Software HDM-4 para evaluación social de proyectos en Rutas y se realizaron talleres de riesgos, sobrecostos y sobreplazos donde se consultó a especialistas tanto del sector público como del sector privado para evaluar la existencia y los niveles de sobrecostos y sobreplazos para diferentes tipos de obras viales y sus modalidades de ejecución.

De los estudios realizados para este proyecto, se concluyen los siguientes aspectos fundamentales:

- Inversión inicial estimada: US\$ 84.8 millones
- Inversión total estimada: US\$ 200.3 millones
- Tráfico: Los distintos tramos tienen un tránsito de entre 550.000 y 730.000 vehículos por año.
- Longitud: 170 kms correspondientes a Rutas 21 y 24 y 7.1 kms de Bajapés a la Ciudad de Nueva Palmira.
- Zona de influencia: Litoral sur oeste que involucra los departamentos de Colonia, Soriano y Río Negro.

Otra de las tareas específicas de Proyectos y Servicios es realizar estudios de evaluación de los proyectos presentados tanto a nivel de Perfil, Elegibilidad, Factibilidad, Valor por Dinero para el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Banco de Seguros del Estado,

Dentro de estos estudios se destacan estimaciones de demanda, proyecciones econométricas, articulación de modelos financieros complejos, evaluación social de proyectos mediante el uso de precios de cuenta o precios sociales, organización, coordinación y puesta en práctica tanto de talleres de elegibilidad como de riesgos, sobrecostos y sobreplazos mediante un intercambio enriquecedor con diversos involucrados a los proyectos y paneles de expertos.

Como lo marca la Ley de PPP en su Artículo 35, las iniciativas privadas cuya ejecución, a juicio del proponente, requieran de la implementación de un contrato de PPP deben ser enviadas a CND para ser evaluadas técnicamente y luego ser remitidas a la Administración Pública competente.

En ese marco, durante 2012 CND evaluó iniciativas que corresponden a proyectos que afectan multiplicidad de sectores, desde referidas a construcciones o mejoras de puertos, rehabilitación de rutas y vías de ferrocarril, hasta construcción de complejos culturales, usinas de tratamiento de residuos y canalización de cañadas, proyectos de generación de energía o incorporación de tecnología a emprendimientos ya existentes entre otras.

El total de las iniciativas privadas evaluadas implicaban un monto total estimado de inversiones evaluadas de US\$ 1.600 millones.

### ▶ Plan de Promoción de las Asociaciones Pública-Privadas en Uruguay

El Plan de referencia clasificado “ATN/ME – 12386-UR”, suscrito entre CND y el Fondo Multilateral de Inversiones del BID, busca contribuir a incrementar la inversión en infraestructura pública productiva y social, mediante el fortalecimiento de la capacidad institucional del Estado uruguayo para aplicar esquemas armonizados de Asociación Público Privada (APPs), permitiendo la expansión y operación de infraestructura y servicios públicos mediante un incremento de la participación privada en los mismos.

Dicho Plan, celebrado a finales de 2010 por un plazo de tres años por un total de US\$ 1.219.400, tiene como fin los siguientes resultados estratégicos:

- ▶ La garantía de un marco normativo consistente, que potencie las PPP.
- ▶ Que el sector público cuente con personal capacitado y con instrumentos de gestión actualizados.
- ▶ Contar con una “unidad” técnica (CND) que domine todas las etapas de implementación de un proyecto PPP, funcional a las oportunidades que surgieren.
- ▶ Que el sector público esté informado a todos los niveles y con capacitación básica sobre este instrumento.
- ▶ Que la población esté informada y con elementos para “valorar” el instrumento.

Los logros más relevantes alcanzados hasta 2012 son:

- ▶ El apoyo en la elaboración del decreto reglamentario mediante las consultorías del experto español Dr. Antonio López Corral (críticas y valoración al marco legal uruguayo desde la perspectiva internacional) y del redactor del decreto reglamentario uruguayo, Dr. Daniel Rueda.
- ▶ El fortalecimiento de la capacidad técnica local mediante:
  - La instalación de un Comité Coordinador con participación de MEF, OPP y CND en el que se revisó el avance y se acordaron aspectos referentes a la estrategia de implementación de la modalidad de Participación Público-Privada. En esta instancia se acordó el camino crítico de proyectos reflejado en la reglamentación de la ley.
  - Capacitación: 2 ediciones del Diploma en Desarrollo y Financiamiento de Infraestructura con docentes de la Universidad Politécnica de Madrid (76 participantes), 16 técnicos capacitados a distancia en gestión de proyectos PPP (Instituto Tecnológico de Monterrey y Universidad Politécnica de Madrid), 6 misiones técnicas (Sevilla, Londres, Perú, Chile).
  - Desarrollo de metodologías básicas para estructuración (incluyendo la formulación de manuales técnicos) de proyectos PPP: Elegibilidad, Valor por Dinero.
  - Promoción y difusión: se cofinanció la participación de representantes de Uruguay en eventos nacionales e internacionales de promoción de proyectos PPP; se realizaron talleres con expertos en Montevideo (López Corral, Hinojosa) y se avanzó en el diseño de la estrategia de difusión con el apoyo de un consultor local.
- ▶ Se apoyó la formulación de proyectos piloto mediante:
  - Consultorías de apoyo a la estructuración: desarrollo de metodología, formulación de modelos financieros.
  - Identificación de necesidades de consultoría de expertos y elaboración de términos de referencia para su contratación.

### ▶ Proyectos de Colaboración al Sector Público (PCSP)

PCSP tiene líneas de servicios definidas en las que trabaja permanentemente:

- ▶ Administración y gestión de las sociedades anónimas en las que participa CND:
  - ISUR SA: participación con UTE para la construcción de Conversora para Interconexión eléctrica con Brasil;

- Manantial Dorado SA: participación con OSE en la comercialización de las Unidades Potabilizadoras de Agua y consultorías relacionadas;
- ▶ Administración y control económico de obras de infraestructura según convenios, para la dirección o supervisión de obras con:
  - Presidencia de la República para la Torre Ejecutiva en los pisos 1 a 7 y edificio anexo, a través de Legader S.A.,
  - en Plazas deportivas, a través de convenio suscrito con MINTURD/DINADE;
  - en Quebrada de los Cuervos a través de convenio suscrito con MINTURD.
- ▶ Administración y control económico de obras de infraestructura según convenios, con dirección de obras de otros:
  - para la Dirección Nacional de Arquitectura: obras en sectores del Complejo de Espectáculos Adela Reta,
- ▶ Agente fiduciario/Colaboración en fideicomisos de administración:
  - control económico de las obras del plan de emergencia de ANEP;
  - control económico de las obras de construcción de centros CAIF para INAU.

### **INTERCONEXIÓN DEL SUR SA**

Es una sociedad anónima cerrada constituida el 11 de julio de 2007, por UTE y CND, con el objeto de realizar todas las actividades necesarias para la construcción y gestión de una Estación Conversora de Frecuencia a ser instalada en Melo y una línea aérea que la unirá con Candiota en Brasil, posibilitando así la interconexión eléctrica con Brasil. Prestará servicios de transporte de energía por una duración no inferior al período de pago de la inversión requerida.

Este proyecto permitirá fortalecer el sistema eléctrico uruguayo por la vía de diversificar el acceso a las fuentes de abastecimiento de la región y el abaratamiento de los costos resultantes de nuevas modalidades de negocios.

CND está encargada de la Administración y Gestión de la sociedad, mientras que UTE es responsable de la Dirección de obra.

El monto total de las obras asciende a \$ 3.627:661.948 (U\$S 151 millones aprox.) más reajustes paramétricos. Durante el año 2012 se ha llegado a un avance de las obra civil del 99%, y se avanzó en un 97% del montaje electro mecánico, certificándose al 31.12.12 un total acumulado incluyendo ajustes paramétricos de \$U 738,5 millones más impuestos.

### **MANANTIAL DORADO SA (AGUASUR)**

CND se ocupa de la administración integral de esta sociedad integrada por OSE y CND para la comercialización de las Unidades Potabilizadoras de Agua (UPAs) y servicios de consultoría relacionados.

En ese sentido se ha avanzado en el año 2012 con la conformación de un equipo técnico para elaborar el primer prototipo de la UMTE (Unidad Modular de Tratamiento de Efluentes) que se licitó y está en fase de construcción. La empresa continuó con la firma de importantes contratos de representación para distintos países para la comercialización de UPAS (Unidades Potabilizadoras).

### **3.1. CORPORACIÓN FERROVIARIA DEL URUGUAY SA (CFU)**

Las principales líneas de acción en las que CFU desarrolló su potencial para dar cumplimiento a los objetivos 2012 fueron las siguientes:

- ▶ Continuar con los proyectos de rehabilitación de vías férreas con fondos previstos en el Art. 123 de la Ley de Rendición de Cuentas del año 2005.
- ▶ Competir en llamados a Licitación cuyo objeto sea la rehabilitación de infraestructura ferroviaria.

#### **▶ Proyectos de rehabilitación de vías férreas**

Línea a Artigas (Tramo A° Salsipuedes – Tres Arboles)

En el mes de junio finalizaron las tareas de rehabilitación de 26 km de la línea a Artigas en el tramo comprendido entre el A° Salsipuedes (km 307,658) y Tres Arboles (km 334,388), con una inversión total de \$ 30.5 millones, sin contar los rieles que aportó AFE.

La rehabilitación consistió en la sustitución de rieles por nuevos de 50 km/m y la colocación de durmientes a efectos de cumplir con la norma ALAF de vía clase 3 (40km/h y 18 t/eje). Se colocaron 9.800 durmientes sobre una estimación inicial de 7.000. Asimismo, se realizaron tareas de limpieza de cunetas y colocación de balasto, lo cual permitió el bateado, la alineación y nivelación de forma mecanizada de varios tramos.

#### **▶ CFU como empresa constructora**

En 2012 CFU SA obtuvo la recalificación en el Registro Nacional de Empresas Constructoras.

En ese sentido, preparó su propuesta para presentación al llamado a Licitación Pública Internacional N°60/2012 “Rehabilitación de la Línea a Rivera, tramo Pintado - Rivera”, cuya apertura fue fijada para el mes de enero 2013.

### 3.2. CORPORACIÓN VIAL DEL URUGUAY SA (CVU)

En el año 2012, la Corporación Vial del Uruguay firmó los siguientes contratos para la realización de obras y servicios:

- ▶ Construcción de los accesos al nuevo puente sobre el Río Santa Lucía en Ruta 11
- ▶ Obras de Rehabilitación de la Rutas N° 291, 68, 34 y 7
- ▶ Ruta 3, tramo: Paso del Puerto. 256 km 120
- ▶ Iluminación de Ruta 1, Empalmes: Punta de Valdez, Pueblo La Boyada y Camino La Totorá
- ▶ Iluminación Ruta 3, Acceso a la ciudad de Young
- ▶ Iluminación de Empalmes de Ruta 5 y Ruta 26
- ▶ Iluminación de Empalme en Ruta 2 y 24
- ▶ Ruta 8, ensanche y refuerzo del Puente sobre el Río Cebollatí
- ▶ Proyectos y construcción de 5 pasajes peatonales en Ruta Interbalnearia
- ▶ Ruta 5, nuevo puente sobre el Arroyo Tranqueras
- ▶ Servicio mecánico en Rutas Nacionales
- ▶ Mantenimiento por Niveles de Servicio de la Ruta 8 Tramo: Minas Treinta y Tres
- ▶ Mantenimiento por Niveles de Servicio y obras de Rehabilitación en Ruta 3, Tramo 243k000 – 354k800 (Ruta 24)
- ▶ Mantenimiento por Niveles de Servicio y Obras de Rehabilitación Ruta 3 - Tramo: 354k800 - Ruta 24 - Represa Salto Grande
- ▶ Mantenimiento por Niveles de Servicio de Ruta Interbalnearia, tramo A° Carrasco - A° Solís Grande
- ▶ Mantenimiento por Niveles de Servicio de Ruta Interbalnearia, tramo A° Solís Grande - Punta del Este
- ▶ Obras de Rehabilitación de Ruta N° 7 - Tramo Tala – Casupa

Y se firmaron, a lo largo de 2012, las siguientes ampliaciones de contrato:

- ▶ Ruta 20: Ruta 24 - 46 km (Río Negro) Tramo entre Ruta 24 (10km600 y el 46km000.
- ▶ Desvío Tránsito Pesado de la Ciudad de Dolores (Dpto. Soriano entre Ruta 21 al Norte de la ciudad (progresiva 0km000 de proyecto) y Ruta 21 al Sur (progresiva 5km332.62)
- ▶ Ruta 10: Doble Vía Rambla Canelones.
- ▶ Desvío de Tránsito Pesado en la Ciudad de Nueva Palmira (Ruta 21 al norte, por calles Garantía, Bravo, Domingo Ordoñana y Colonia hasta la alcantarilla sobre la cañada Higuieritas en el acceso al Puerto de Nueva Palmira.
- ▶ Iluminación de los Empalmes de Ruta 1 con Rutas 54 y 22
- ▶ Iluminación Ruta 3- Accesos a la Ciudad de Young
- ▶ “Mantenimiento de Iluminación de la Red Vial”
- ▶ Ruta 8, Puente sobre Arroyo Corrales
- ▶ Ruta 30 - Nuevos Puentes sobre Arroyo Yucutujá y Sangrador
- ▶ Mantenimiento por Niveles de Servicio y Obras de rehabilitación en Ruta 9 tramo: Ruta Interbalnearia (105k650) - Ciudad de Rocha (210k000)
- ▶ Mantenimiento por Niveles de Servicio y Obras de rehabilitación en Ruta 11 tramo: Atlántida (167k000) - Planta Urbana de Ecilda Paullier(12k700)
- ▶ Mantenimiento por Niveles de Servicio y Obras de rehabilitación en Ruta 8 tramo: Minas (122k100) - Ruta 17 (287k900) y Ruta 17 tramo: Ruta 8 (287k700) – Aeropuerto (291k600)

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

Mes	Mantenimiento	Obras	Programa de Obras Viales I (CAF IV)	Total
nov-11	3.566	2.138	105	5.809
dic-11	3.819	2.784	134	6.737
ene-12	2.556	3.100	102	5.758
feb-12	1.979	2.474	360	4.813
mar-12	2.138	2.678	226	5.042
abr-12	2.971	2.195	0,675	5.166
may-12	2.969	2.528	0,416	5.498
jun-12	2.981	2.381	0,509	5.363
jul-12	3.072	3.052	0,448	6.124
ago-12	3.482	2.795	10	6.287
sep-12	2.894	1.718	74	4.686
oct-12	3.553	1.831	190	5.574
<b>Total</b>	<b>35.980</b>	<b>29.674</b>	<b>1.203</b>	<b>66.857</b>

\* Montos expresados en miles de US\$: Certificación mensual en dólares sin impuestos, incluidas las leyes sociales.

#### ▶ Préstamo con el BID

En 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 la CND, ejecutado por CVU de acuerdo a lo establecido en el convenio de ejecución y transferencia de recursos, firmado entre CND y CVU.

Al cierre de octubre de 2012 el total de desembolsos fue de US\$ 95.999.688, previéndose el saldo de US\$ 4.000.000 del préstamo para fines de diciembre del 2013.

#### ▶ Contrato de préstamo con CAF

El 20 de diciembre 2007 CND y CAF acordaron la firma de un contrato de préstamo por un monto total de hasta US\$ 70 millones a una tasa de interés anual de LIBOR (London Interbank Offered Rate) + 0,2% con características similares a los préstamos anteriores, por plazo de 12 años.

En el ejercicio finalizado al 31 de octubre de 2012, se comenzó a amortizar las cuotas de capital.

#### ▶ Contrato de préstamo con Credit Uruguay Banco S.A.

En diciembre de 2009 el Credit Uruguay Banco S.A. (actualmente BBVA) y CVU celebraron un contrato de préstamo, sustituyendo el vale de corto plazo por US\$ 10 millones de acuerdo a las siguientes características:

- ▶ El plazo de siete incluyendo un período de gracia inicial de dos años, contados a partir de la firma del Contrato.
- ▶ El Préstamo se repagará en diez cuotas semestrales, iguales y consecutivas, equivalentes a 1/10 del capital total desembolsado, con más los intereses devengados a ese momento.

- ▶ Los saldos de capital pendientes de amortización devengarán intereses compensatorios a una tasa anual nominal equivalente a la tasa LIBOR para operaciones de ciento ochenta días según lo informado por el Banco Central del Uruguay dos días hábiles antes del inicio de cada período de intereses, más 3.25% con un mínimo de 4.50% y un máximo 7.50%.

En el ejercicio finalizado al 31 de octubre de 2012, se comenzó el pago de amortización.

#### ▶ **Emisión de Obligaciones Negociables**

El 28 de marzo de 2007, CVU emitió las dos primeras series de Obligaciones Negociables de un programa fijado de emisión de hasta US\$ 100 millones. La primera serie de emisión denominada en US\$ fue por un monto de US\$ 7,5 millones mientras que la segunda serie, denominada en \$ fue por un monto de \$180 millones. Dichas emisiones se ofrecieron por oferta pública en la Bolsa de Valores de Montevideo y en la Bolsa Electrónica de Valores, bajo las siguientes condiciones:

Serie 1ª Valor nominal US\$ 7.500.000: Interés Compensatorio: LIBOR lineal 90 días (reajutable trimestralmente) más 1,5 anual, con un tope máximo de 8,3% y un mínimo de 5,3%. Pago trimestral durante el período de gracia y mensual a partir del vencimiento de dicho período.

Serie 2ª Valor nominal \$ 180.000.000: Reajuste: Se reajustarán de acuerdo al valor de la Unidad Indexada (U.I.) con un Interés Compensatorio del 4,5% efectiva anual ajustándose por U.I. a la fecha de pago. Pago trimestral durante el período de gracia y mensual a partir del vencimiento de dicho período.

- ▶ Período de gracia: Para todas las series del programa se prevé un período de gracia que se inicia en el momento de la emisión y finalizó el 25 de julio de 2012.
- ▶ Plazo de repago y régimen de amortización: A partir de la finalización del período de gracia en forma mensual (los días 25 de cada mes), una vez descontados los gastos del fideicomiso de garantía y los intereses de todas las series emitidas, se aplicarán los fondos de la recaudación de las tarifas de peajes de los puestos concesionados a CVU, venciendo indefectiblemente el 16 de octubre de 2020.
- ▶ Garantía: Cesión a un Fideicomiso de Garantía que se constituirá de los siguientes créditos de CVU: 1) Ingresos derivados de la recaudación de las tarifas de peajes, así como aquellos que eventualmente sustituyan o complementen a los actualmente concesionados; 2) Las indemnizaciones que el Estado Uruguayo eventualmente deba abonar a CVU de acuerdo a lo previsto en el Contrato de Concesión; 3) Los ingresos derivados de la recaudación de los puestos de peajes concesionados (Resolución del Poder Ejecutivo N° 50/007) para el caso en que los mismos se reviertan al Estado antes del vencimiento del plazo de la Concesión, cualquiera sea el motivo.
- ▶ Calificación del programa: El programa de emisión fue calificado AAA (uy) por Fitch Ratings.
- ▶ Agente fiduciario de pago, Entidad Registrante y Fiduciario del Fideicomiso en Garantía: Credit Uruguay Banco (actualmente BBVA Uruguay).

Una vez culminado el período de gracia se comenzó el pago de amortización de forma mensual conjuntamente con el pago de intereses, por tal concepto se llevan amortizadas por las Series 1 y 3 (nominadas en dólares), un monto de US\$ 3.503.058 y por las Series 2 y 4 (nominadas en UI), un equivalente en dólares de US\$ 5.593.748.

#### ▶ **Sistema de Telepeaje**

Durante el período estival 2012 se colocaron 28.451 Tags generales y 1.286 Tags oficiales. La cantidad de Tags activos al final del período mencionado es de 95.610 unidades.

En dicha temporada se desarrollaron las tradicionales campañas de adhesión en las que participan las tarjetas de crédito adheridas al sistema (CABAL, MASTERCARD, VISA y OCA), obteniéndose 6.930 adhesiones.

También se implementó una campaña con el Automóvil Club del Uruguay, en tanto en su Sede Central continuó funcionando un centro de colocación y venta de Tags, mientras se abrieron otros centros de instalación de Tags en otros puntos de la capital así como del interior del país.

▶ **Tercerización de la gestión de los peajes**

Desde inicios de 2012 se trabajó colaborativamente junto a técnicos del MTOP para el diseño del pliego de licitación para la operación y mantenimiento de los peajes. El proceso incluyó además, un llamado de expresión de interés en agosto de 2012 y dos salas de datos con los interesados.

El llamado a licitación S/18 Operación y Mantenimiento de Peajes en Rutas Nacionales se publicó el día 30 de setiembre de 2012 y se abrieron las ofertas el día 4 de diciembre de 2012.

▶ **Actualización de Servidores en CCO y Peajes**

Se procedió a cambiar los servidores y su esquema de trabajo, para atender el crecimiento de clientes y transacciones que se están procesando. Se sustituyeron los servidores de producción y respaldo y se agregó uno nuevo para manejar exclusivamente la distribución de las réplicas de base de datos con los peajes y los respaldos. Los servidores nuevos destinados para producción y respaldo son de alta gama de IBM modelos 3620 M3.

Para los peajes, también se compraron 6 servidores para reemplazar los existentes HP N205 por servidores son IBM X3200 M3.

▶ **Desarrollo propio de software**

Se ha continuado con el desarrollo GES, software desarrollado por los profesionales del Centro de Cómputos de la empresa para automatizar la gestión y el control de las tareas de apoyo vinculadas al proceso de cobranza de peajes, que permite:

- ▶ La finalización de desarrollo e implementación en los 13 peajes del país, del módulo de Gestión y Trazabilidad de Tags.
- ▶ El desarrollo e implementación del módulo para asignar, cobrar y distribuir Tags.
- ▶ La sistematización de la gestión de operaciones pendientes de solicitudes de clientes (alta, baja o modificación de cuentas y vehículos), para un mejor seguimiento y control.
- ▶ El desarrollo e implementación de un módulo para definir rápidamente diferentes campañas promocionales de entrega de Tags con diferentes empresas colaboradoras.
- ▶ Se desarrolló e implementó el módulo para control de flota de vehículos oficiales el cual permite controlar y generar indicadores de avance de colocación de este tipo de Tags, así como generar avisos automáticos vía email a los responsables de flota de cada organismo para mantenerlos informados respecto a la flota que administran.

Se creó una plataforma SMS por la comunicación automática y directa con clientes.

Se ha continuado con el desarrollo del software GES FLOW, desarrollado por profesionales del área del Centro de Cómputos y del área de Contrataciones, que permite el seguimiento del flujo de actividades del proceso de contratación. Se le agregó una herramienta para generar automáticamente informes periódicos procesando datos financieros exportados del sistema de contabilidad SAP.

▶ **Auxilio Mecánico y Traslado de Vehículos en Rutas Nacionales**

En mayo de 2012 se llamó a nueva licitación del servicio de Auxilio Mecánico y Traslado de Vehículos en Rutas Nacionales resultando adjudicataria Automóvil Club del Uruguay.

En el período noviembre 2011 – octubre 2012 se realizaron 3.662 servicios con un nivel de satisfacción mayor o igual a bueno en un 96,5% promedio según las evaluaciones realizadas por personal independiente a usuarios que efectivamente usaron el servicio.

▶ **Colaboración Interinstitucional CVU –MTOPI / DNT**

Se desarrolló e implementó interfaz de comunicación con la Dirección Nacional de Transporte del MTOPI para que dicha Dirección contara con la relación matrícula / Tag de cada uno de los vehículos de transporte (carga y pasajeros). Esta información le permite implementar sistemas de control basados en la identificación por radio frecuencia con el Tag utilizado para peajes.

## 4. Áreas de Soporte

### 4.1. LEGAL

El Departamento Legal fue creado en el año 2006 y se ha constituido como un área de servicio, que trabaja a nivel transversal de la organización, brindando asesoramiento calificado a todos los departamentos internos, así como también al holding de empresas.

Entre los servicios desarrollados durante el año 2012, se encuentran los siguientes:

- ▶ Asesoramiento legal en materia de derecho comercial, administrativo, contencioso administrativo, laboral y civil.
- ▶ Asesoramiento y servicios notariales a toda la institución y empresas del grupo.
- ▶ Servicios legales a los Fideicomisos del Boleto, al Fideicomiso de Administración del Museo del Carnaval, Fideicomiso de Eficiencia Energética (FEE), Fideicomiso de Administración del Mercado Agrícola de Montevideo (FAMAM), Fideicomiso de Administración del Fondo para el Desarrollo (FONDES), Fideicomiso de Administración del Fondo de Desarrollo Artístico y Cultural del SODRE, Fideicomiso de Administración Plan Juntos, entre otros.
- ▶ Coordinación de asuntos judiciales de CVU SA, así como evacuación de consultas no vinculadas a pliegos/licitaciones, y otras consultas de Derecho laboral, y reclamos extrajudiciales de usuarios.
- ▶ Firma de contratos con proveedores y demás prestadores de servicios, contratos de arrendamientos de servicios, arrendamientos de obras, contratos de trabajo.
- ▶ Actividad contenciosa: patrocinio de los asuntos tanto judiciales como en vía administrativa, que se presentan a CND y demás empresas del grupo.
- ▶ Seguimiento de los juicios generados por reclamos de pago de garantías ante el Sistema Nacional de Garantías para Empresas (SiGa).

A lo largo de este año se firmaron numerosos contratos vinculados a diversos servicios legales, entre los que se destacan:

- ▶ Convenios de Administración de Fondos con diversos organismos públicos estatales y departamentales (alrededor de 30 en el año 2012)
- ▶ Contratos celebrados por cuenta y orden de terceros, en el área de Administración de Fondos de Terceros (1.060 contratos en el año 2012)
- ▶ Contratos de fideicomisos de CND y/o CONAFIN AFISA como fiduciario (Ej: MIEM, ANV, OPP, Mercado Agrícola de Montevideo, FONDES, Fideicomiso del SODRE, Plan Juntos).
- ▶ Contratos de trabajo, contrato con proveedores, alquileres, arrendamientos de servicios profesionales, de obras del Edificio (más de 100 contratos en el año 2012).
- ▶ Contratos internos entre las empresas del grupo: CND/CADASA, CADASA/LEGADER, CND/CONAFINAFISA.
- ▶ Para el proyecto SiGa se trabajó especialmente en la elaboración de contratos, reglamentos, convenios con Bancos, gremiales, control previo al pago de las garantías y seguimiento de las acciones judiciales de recupero.
- ▶ Se firmaron alrededor de 60 Convenios Institucionales, vinculados a Convenios de CND con organismos públicos y privados.
- ▶ Se evacuaron numerosas consultas jurídicas y se confeccionaron diversos informes técnicos dirigidos a la Gerencia General y al Directorio, así como para varios Departamentos internos. Entre ellos destacamos las consultas sobre temas laborales del Departamento de RRHH y de AGOLAN S.A, así como la elaboración del Procedimiento Administrativo y Disciplinario interno de la institución, en colaboración con el Departamento de RRHH y el Gremio de trabajadores.
- ▶ Atención y respuesta a solicitudes de Acceso a la Información Pública (Ley 18.381).

- ▶ Otras actividades realizadas tienen que ver con servicios notariales en general como el control de documentación, poderes, certificados, escrituras, actas, cesiones de créditos, prendas, participación en licitaciones para los Fideicomisos de CND.

## 4.2. RECURSOS HUMANOS

El objetivo general del Departamento se fue modificando a lo largo del año en función de los cambios organizacionales y de gerencia del mismo.

El primer foco estuvo en consolidar el equipo de trabajo y definir las prioridades.

En la actualidad, los principales cometidos del Departamento son la instrumentación de la política de recursos humanos de la institución, y la asistencia en la implementación de las prácticas que hacen a la propia gestión de los recursos humanos. A lo largo del año, a los mencionados cometidos se le sumó avanzar en temas vinculados a relaciones laborales y formación y capacitación del personal.

Se continuó integrando el Comité de Recursos Humanos para la definición de los lineamientos de trabajo y validación de propuestas.

CND y el holding se conforma con los empleados pertenecientes a CND propiamente y de las siguientes empresas: CVU (oficinas centrales), CFU (oficinas centrales), CONANFIN AFISA, CADASA y Agolan S.A. (oficinas centrales). El Departamento RRHH lleva adelante la gestión de cinco planillas de trabajo diferentes así como de tres diferentes Convenios Colectivos.

El énfasis en el año de trabajo 2012, se definió en los siguientes aspectos:

### ▶ **Implementación reestructura organizacional**

Con el apoyo de una consultoría externa, CND avanzó en la reestructura institucional. Para ello se analizaron los clientes y actividades principales de la Corporación, apuntando a identificar las estructuras que permitieran gestionar las actuales actividades así como los nuevos proyectos en forma eficiente.

A partir del trabajo realizado, se comenzaron a implementar una serie de recomendaciones referidas a la organización de las áreas de trabajo.

#### ▶ Evaluación de Desempeño por Competencias

En 2010, el Directorio de CND y holding definió que la Gestión por Competencias es una de las acciones para la gestión del Plan Estratégico quinquenal que busca fortalecer las áreas de trabajo de la organización en el corto y mediano plazo. Para el procedimiento de trabajo se decidió crear tres grupos integrados por funcionarios y representantes gremiales: Diseño, Validación e Implementación.

Durante de 2011 se conformó el Primer Equipo de trabajo que tuvo como tarea el Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en la Gestión por Competencias y el Segundo Equipo cuya tarea fue la de Validación del Sistema diseñado.

En el año 2012, se convocó al grupo de Implementación como tercera fase del proceso. El mismo se reunió para discutir los informes presentados, la estrategia comunicacional y las acciones a seguir.

A lo largo del año, se realizaron talleres de formación para los evaluadores, implementación de la evaluación propiamente dicha, procesamiento de los datos y presentación al Directorio.

La información relevada permitió alimentar al plan de formación y capacitación 2013, así como oficio de un insumo más para la definición de promociones y acciones de plan de carrera en el marco de la reestructura organizacional mencionada.

#### ▶ Definición de un régimen de promociones

A partir de 2012, se reformula el esquema del régimen de promociones para CND y holding. Se presentó una nueva escala de promociones, plazos, y cupos para toda la organización, valorando como antecedente el régimen de concursos internos y externos. La evaluación de desempeño por competencias así como el análisis de formación y experiencia se reconoció en este período como un insumo fundamental para el análisis de las promociones.

#### ▶ Lineamientos sobre Formación y Capacitación

De acuerdo a los lineamientos del Directorio, los objetivos definidos para Formación y Capacitación" fueron los siguientes:

- ▶ Mejorar el desempeño de la Corporación y holding a través del fortalecimiento de las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes de los funcionarios, para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus funciones y responsabilidades.
- ▶ Potenciar la capacidad de los actores privados para manejar adecuadamente los riesgos asociados a múltiples proyectos vinculados a administración de fondos, desarrollo productivo y de infraestructura es un compromiso asumido por la CND.

La propuesta estuvo dirigida a promover el desarrollo de competencias técnicas y comportamentales. El Plan de Formación compuesto por conocimiento técnico, conocimiento de idiomas, conocimiento de herramientas informáticas y de Formación Permanente ha sido desarrollado en base a las definiciones tomadas en el marco del Comité de RRHH.

Se promovió la implementación de la modalidad de Docencia Interna en actividades puntuales y se reglamentó su instrumentación interna.

De las actividades propuestas de carácter externo, se llevó adelante la coordinación general de la Segunda Edición del Diploma de Desarrollo y Financiamiento de Infraestructuras en el marco del Convenio que tiene la CND con la Universidad Politécnica de Madrid y se organizó un Seminario para Comunicadores sobre el tema Participación Público-Privado.

En 2012 se concluyeron 32 capacitaciones, habiendo alcanzado un 70% de funcionariado que participó de al menos una actividad formativa a lo largo de año.

En este año se implementó el Ciclo de Encuentros Corporativos, habiéndose realizado cinco además de una jornada de integración para el cierre del año.

Los equipos de trabajo compartieron sus avances en los proyectos y su experiencia con una mirada institucional. Los temas tratados fueron: proyectos vinculados a infraestructura, desarrollo productivo, buenas prácticas para una cultura de acceso a la información: Premio a la transparencia 2012, AGOLAN: Nueva línea comercial para el desarrollo de productos.

▶ **Relaciones laborales**

Sobre el apoyo que se brindó a CVU SA en material laboral durante 2012, cabe destacar la participación en la Comisión de Salubridad e Higiene: Grupo 9 sub- grupo 02 y 03 (Peajes), cuyo propósito es coordinar actividades destinadas a la mejora de condiciones de seguridad y salud de los trabajadores de peajes.

En reuniones habituales, se trataron distintos temas vinculados a la temática de seguridad y salud, búsqueda de soluciones concretas en peajes y otros objetivos generales, para lo que se generaron instancias de interacción con otros organismos, tales como MTOP/UNASEV, M.Interior, Facultad de Química.

▶ **Intensificación esfuerzos de coordinación en la prestación de servicios al holding**

El Departamento intensificó los niveles de coordinación existentes a la hora de la prestación de servicios al holding. Entre otros, se colaboró con la empresa Agolan en el proceso estratégico de su reestructura organizativa.

▶ **Introducción del equipo a las prácticas de un sistema de gestión**

Desde el mes de setiembre, se comenzó a trabajar en la construcción de los criterios de un Sistema Gestión de Calidad para lo que se contó con la orientación de la Coordinadora de Calidad de CVU para la inducción al sistema de gestión por calidad, discusión de alcance y proyección 2013. Esta dinámica permitió al equipo el intercambio de información para comenzar a implementar en el Plan de Trabajo 2013.

A nivel estadístico de la organización, se presentan los siguientes cuadros informativos:

Número de empleados, por sexo.			
	Total	Hombres	Mujeres
Total	128	55	73
Refiere a empleados con contratación dependiente permanente			



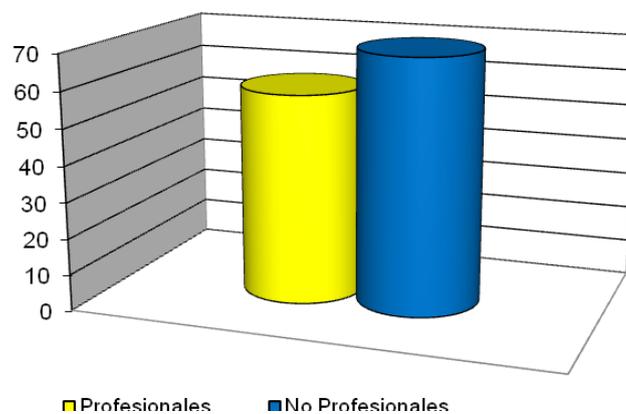
Edad mediana, por sexo.			
	Total	Hombres	Mujeres
Total	36,5	38	35

Número de contratos por año _Arrendamiento de Serv. Profesionales- Contratos dependientes a término		
	Contrat. Serv. Prof.	Contratos dep. a término
Total	130	4

Número de empleados por año, desde constitución de Holding-			
	2010	2011	2012
Total	107	133	128
Refiere a empleados con contratación dependiente permanente			

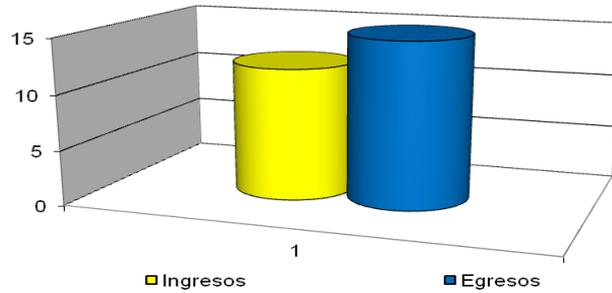
Distribución por género y cargo			
Cargos	Total	Hombres	Mujeres
Nivel Técnico Operativo	74	24	50
Nivel Técnicos/Jefatura	54	29	25
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>53</b>	<b>75</b>

Educación Terciaria			
	Total	Profesionales	No Profesionales
Total	128	58	70

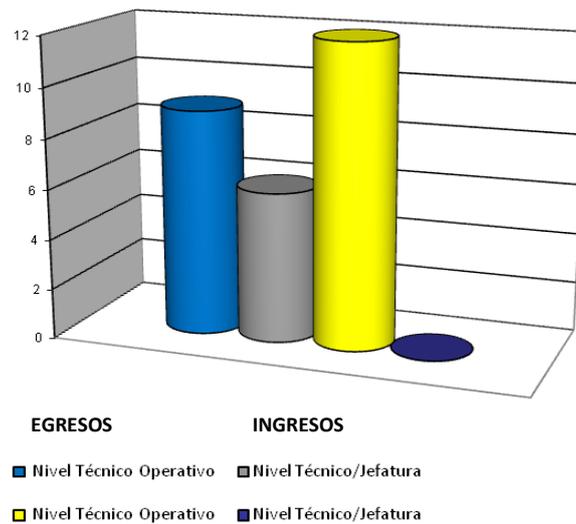


Ingresos/Egresos 2012			
	Total	Ingresos	Egresos
Total	27	12	15

Base de Población Total: 128 empleados  
 Ingresos nuevos 2012: no incluye pasajes de nómina dentro del holding ni contratos a término.



Ingresos/Egresos 2012		
Cargos		
Nivel Técnico Operativo	9	
Nivel Técnico/Jefatura	6	
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>Egresos</b>
Nivel Técnico Operativo	12	
Nivel Técnico/Jefatura	0	
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>Ingresos</b>



### 4.3. ADMINISTRACIÓN

La Gerencia de Administración y Operaciones se ocupa del cumplimiento de las siguientes funciones:

- ▶ Brindar soporte técnico y operativo (contabilidad, liquidación de retribuciones, aspectos tributarios, compras, armado de estados contables, presupuestos, confección de legajo de pagos, etc.) así como la contabilidad de: CND, CVU, CFU, CADASA, LEGADER, ISUR, Fondos de Terceros y Fideicomisos administrados, INACAL, Administración del Edificio sede.
- ▶ Gestionar las Compras de bienes y servicios de CND, así como los servicios internos (recepción y telefonía, cadetería, limpieza, portería y vigilancia del edificio).
- ▶ Específicamente para CND, como área contable lleva adelante las tareas de: registración de las operaciones, facturación de los servicios, conciliación mensual cuentas contables, aspectos fiscales, liquidación mensual de IVA y emisión de resguardos de retención, elaboración balancetes mensuales, preparación de Estados contables, consolidación trimestral de Estados Contables del Holding, coordinación con Tribunal de Cuentas y Auditores Externos, elaboración de Presupuesto anual y Ejecución Presupuestal (TCR y CGN).

En este sentido cabe destacar algunos aspectos que hacen a la gestión y resultados obtenidos.

- ▶ Inscripción de la Corporación Nacional para el Desarrollo como Fiduciario Profesional. En virtud de los cometidos de fiduciario asignados a CND en el artículo 11 de la Ley N° 15.785 en la redacción dada por el artículo 34 de la Ley N° 18.602 del 21/09/2009, se ha inscripto a CND como Fiduciario Profesional en el Registro de Mercado de Valores, Sección Fiduciarios del Banco Central del Uruguay.
- ▶ Informes de Auditoría o Revisión Limitada. Como parte de la adopción de buenas prácticas de gestión administrativa, se ha establecido la política de rotar las empresas auditoras. Asimismo, como parte del proceso de transparencia, muchos de los fondos que administra CND por cuenta y orden de terceros cuentan con Informes de Auditoría o Revisión Limitada emitidos por profesionales independientes. De esta misma forma, también 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 2012, por las Firmas profesionales encargadas de los mismos:

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

Convenio	Tipo de Informe	Firma Profesional
Programa Corporación	Revisión Limitada	Normey Peruzzo & Asociados
Fideicomiso Plan Juntos	Auditoría	Normey Peruzzo & Asociados
Fondo Ley 18.180 (boleto)	Auditoría	Stavros Moyal y Asociados
Fideicomiso Museo del Carnaval	Auditoría	Stavros Moyal y Asociados
Dinade II	Revisión Limitada	Stavros Moyal y Asociados
MIDES - INFAMILIA	Revisión Limitada	Stavros Moyal y Asociados
MVOTMA - DINAGUA	Revisión Limitada	Stavros Moyal y Asociados
SODRE V	Revisión Limitada	Stavros Moyal y Asociados
SODRE VI Obras	Revisión Limitada	Stavros Moyal y Asociados
MEC - ICAU	Revisión Limitada	UHY Gubba & Asociados
Fideicomiso Mercado Agrícola de Montevideo	Auditoría	UHY Gubba & Asociados
Fideicomiso de Ahorro y Eficiencia Energética	Auditoría	UHY Gubba & Asociados

- ▶ Informes sobre Estados Contables de CND y compañías del Grupo:

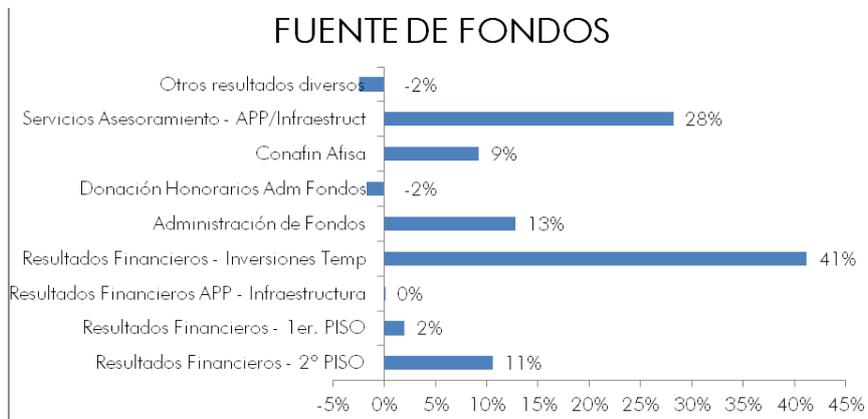
Empresa	Tipo de Informe	Firma Profesional
Corporación Nacional para el Desarrollo	Auditoría	Stavros Moyal y Asociados
Corporación Vial del Uruguay S.A.	Auditoría	PwC
Agolan S.A.	Auditoría	CPA Ferrere

CONAFIN AFISA	Auditoría	KPMG
Corporación Ferroviaria del Uruguay S.A.	Auditoría	PwC
Egiral S.A.	Compilación	PwC
CADASA	Auditoría	UHY Gubba & Asociados
Legader S.A.	Auditoría	Stavros Moyal y Asociados
ISUR S.A.	Auditoría	Deloitte S.C.
Manantial Dorado S.A.	Auditoría	Stavros Moyal y Asociados

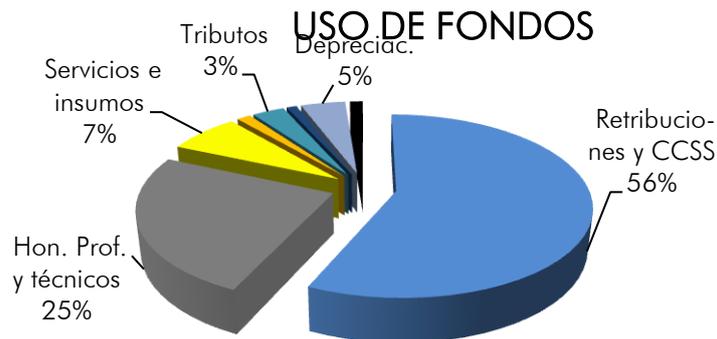
En los siguientes cuadros se presentan gráficamente los principales resultados de CND en materia de ingresos y egresos, fuentes y uso de fondos:

<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>183.624</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-149.577</b>	<b>-81%</b>

FUENTE DE FONDOS	diciembre-12
Resultados Financieros - 2° PISO	11%
Resultados Financieros - 1er. PISO	2%
Resultados Financieros APP - Infraestructura	0%
Resultados Financieros - Inversiones Temp	41%
Administración de Fondos	13%
Donación Honorarios Adm Fondos	-2%
Conafin Afisa	9%
Servicios Asesoramiento - APP/Infraestruct	28%
Otros resultados diversos	-2%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>100%</b>



USO DE FONDOS	diciembre-12
Retribuciones y cargas sociales	57%
Honorarios profesionales y técnicos	25%
Servicios e insumos	7%
Arrendamientos	1%
Tributos	3%
Publicidad	1%
Depreciaciones	4%
Otros gastos varios	1%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>100%</b>



#### 4.3.1. TESORERÍA

Este sector ha iniciado en 2012 el camino de constituirse no sólo en la “tesorería” de CND sino que también de algunas de las empresas del holding. De este modo la actividad del sector se ha desarrollado a nivel transversal de la organización.

Algunos resultados que ilustran el alcance de las tareas que desarrolla el sector se resumen en:

- Número de cuentas bancarias operativas: 201
- Número de pagos emitidos por mes (prom.): 1.450
- Fondos propios colocados (prom. mensual): U\$S 9:036.000.-
- Fondos administrados (prom. mensual 9 meses): U\$S 19:622.597.-

#### 4.3.2. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

En el 2012 el equipo de trabajo es fortalecido; además de realizar tareas de Help Desk, cada auxiliar contempla tareas específicas: soporte GIA, soporte Integradoc, Comunicaciones (Firewall y networking), entre otras.

Con la necesidad de CND de que todos los integrantes tengan acceso a determinada información, se implementó el sistema O3 (grupo de tecnologías y procesos).

Se creó en Integradoc un módulo de “Acceso a la información pública” junto a Gestión Documental y Legal para el tratamiento de las solicitudes amparadas en la Ley nº 18.381.

Por primera vez, desde la creación de CND se logró comenzar el proceso de virtualización de los servidores existentes. El servidor de Integradoc se migró a uno más potente con capacidad para soportar los nuevos requerimientos planteados por la institución.

Otras tareas realizadas fueron la instalación y puesta en marcha del sistema de cámaras en todo el edificio así como la estandarización de los puestos de trabajo (migración a Windows 7).

### 4.3.3. GESTIÓN DOCUMENTAL

Gestión Documental está integrada por varios ámbitos de trabajo: Mesa de Entrada, Archivo Institucional, Biblioteca Institucional e Intranet.

Mesa de Entrada se ocupa de recepcionar toda la documentación que llega a la empresa para las distintas áreas. Mediante el sistema informático Integradoc, cada documento es procesado y se genera un número de registro único que permite la trazabilidad del mismo dentro de la organización así como su vinculación con otros documentos relacionados a una misma temática.

Este sistema, de importantes características en lo que hace a la transparencia institucional en lo relativo a la gestión de los documentos, ha permitido su adaptación de módulos con el objetivo de atender las exigencias de la Ley n° 18.381.

En tal sentido, CND se presentó a la primera premiación a la transparencia que fuera otorgada por Presidencia de la República a través de la Unidad de Acceso a la Información Pública (UIAP) y de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC), obteniendo el Primer Premio en la categoría Transparencia Pasiva, en el pasado mes de noviembre.

Con relación al conocimiento de dicho sistema, Gestión Documental se ocupa de la capacitación sobre el mismo a todo el personal de la organización realizando Talleres de Inducción para los nuevos funcionarios así como Cursos de Mantenimiento para las actualizaciones de Integradoc.

En el transcurso de este año, se alcanzó la conectividad total en red a todas las empresas del holding. Producto de ello, Mesa de Entrada extendió sus servicios pasando de procesar los documentos de CND a los de todas las empresas del holding que funcionan en el Edificio CND, cuyo resultado fue el registro de más de diez mil documentos en 2012.

Para el Archivo Institucional, en 2012 se concretó el acondicionamiento de espacio físico y de equipamiento que permiten la correcta clasificación de documentos históricos de la organización así como de su buen mantenimiento, habiendo planificado aspectos de ambiente así como tecnológicos. Este nuevo espacio físico adaptado para la buena conservación de los documentos permitirá a los distintos sectores de CND el traslado de importantes volúmenes de información así como el fácil acceso para la recuperación de datos.

En cuanto a la Biblioteca Institucional, si bien la misma fue creada previamente, su acervo tuvo un importante crecimiento durante 2012 lo que generó la inclusión de un catálogo en Intranet.

El 8 de marzo de 2012 se dio lanzamiento a la Intranet, lo que fue gestionado como un proyecto piloto de Gestión Documental. Este espacio virtual permite compartir información sobre todo el holding a los funcionarios en el Edificio CND.

Fue creada como una herramienta de integración con el objeto de fortalecer los vínculos interpersonales y el compromiso institucional.

#### 4.4. SECRETARÍA ADMINISTRATIVA DEL DIRECTORIO

Esta Secretaría es responsable de la edición de las actas de Directorio de CND así como de las empresas de total propiedad de CND, y de los Comités de funcionamiento interno.

En tal sentido, se ocupa de la sincronización de datos entre los mismos así como del control de los documentos a suscribir que fueran previamente aprobados.

Durante el año 2012 se procesó el siguiente volumen de actas:

Actas	Cantidad	Frecuencia
Directorio CND	50	Semanal
Directorio CVU	32	Semanal – mínimo 1/mes
Directorio CFU	10	Mensual
Directorio Agolan SA	10	Mensual
Directorio Conafin	12	Mensual
Comité Infraestructura	27	Quincenal
Comité RRHH	20	Quincenal
Comité Crédito	13	Mensual
Comité Auditoría	3	---
<b>Total</b>	<b>177</b>	

#### 4.5. COMUNICACIONES

En el marco de la reestructura organizacional, el sector Comunicaciones fue redefinido en el pasado mes de octubre, en base a un plan de comunicaciones que presentó como foco principal el fortalecimiento de la imagen institucional de CND.

En ese sentido se trabajó con énfasis en la marca CND haciendo una revaloración de su logotipo y estudiando especialmente el posicionamiento de la marca en las distintas actividades interinstitucionales que se realizaron durante 2012 para la difusión de las Participaciones Público Privadas, instancias de Capacitación, llamados de Fideicomisos, acciones en prensa, entre otros.

Conjuntamente con RRHH se coordinó la jornada de integración con todo el personal del holding con el fin de fomentar la interacción entre personas de distintos sectores ó empresas de CND así como fortalecer la comprensión y el sentir de saberse parte de la organización.

----