



CND

**CORPORACION NACIONAL
PARA EL DESARROLLO**

Memoria y Balance 2013

28º ejercicio social

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	3
VISIÓN	3
MISIÓN	3
LÍNEAS DE ACCIÓN	3
COMETIDOS DE CND	4
CONVOCATORIA.....	6
AUTORIDADES	7
MENSAJE DE LA PRESIDENTA	9
1. DESARROLLO PRODUCTIVO.....	10
1.1. MIPYMES.....	10
1.2. Corporación Fomenta	11
1.3. Conafin Afisa	12
2. ADMINISTRACIÓN DE FONDOS	13
3. PROYECTOS Y SERVICIOS	14
4. HOLDING DE EMPRESAS	18
5. ÁREAS DE SOPORTE	23
5.1. Planificación.....	23
5.1. Administración y Finanzas.....	24
5.2. Legal.....	26
5.3. Recursos Humanos.....	27
5.4. Secretaría Administrativa del Directorio.....	29
5.5. Comunicaciones.....	30
6. MAPA actuación de CND en el territorio nacional	31
ANEXO: Organigrama de CND	

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

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

- Servicios Financieros: SiGa, Banca de Segundo Piso, Corporación Fomenta, Crédito Italiano.
- Servicios no Financieros: apoyo y coordinación a programas de competitividad, desarrollo de parques industriales, participación en el Concurso Emprendedores UTU.

► Administrador fiduciario

Administración de Fondos tiene como foco central 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 y de Fideicomisos de Administración.

► Proyectos y servicios

El propósito central 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.

COMETIDOS DE CND

Los cometidos de CND han variado desde su creación en 1985. Las modificaciones más recientes han sido a partir de la Ley n° 18.602, ley de creación de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) que asigna nuevos cometidos a CND, y de la Ley n° 18.786, el marco regulatorio aplicable al régimen de contratos de participación público privados (2011).

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.

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 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 viernes 28 de marzo, a la hora 11.00 en Montevideo, Rincón 528 piso 3, para considerar el siguiente ORDEN DEL DÍA:

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 2013.
4. Estados Contables separados de CND al 31 de diciembre de 2013.
5. Ejecución presupuestal 2013.
6. Proyecto de distribución de utilidades correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013.
7. Remuneración de los Directores.
8. Dictamen sobre resolución del TCR sobre los Estados Contables CND 2011.
9. Designación de dos accionistas para suscribir el acta.

Se recuerda a los señores accionistas que de acuerdo con lo establecido por el artículo 14 del decreto N° 247/87 del 22 de mayo de 1987, para poder formar parte de la Asamblea deberán inscribirse las acciones en el Registro de Accionistas con una anticipación de 24 horas al día de la Asamblea.

La inscripción podrá hacerse con la presentación de las acciones o certificado extendido por instituciones bancarias o de entes estatales que acrediten el depósito de las acciones en tales instituciones.

La Asamblea, en primera convocatoria, podrá sesionar válidamente, con la presencia de accionistas que representen por lo menos el 50% del capital integrado con derecho a voto.

Media hora más tarde sesionará con los accionistas presentes con derecho a voto, cualquiera sea su número (Artículo 15, decreto N° 247/87).

Montevideo, 14 de Marzo de 2014

AUTORIDADES

DIRECTORIO

- **Dra. Adriana Rodríguez**
Presidenta
- **Ec. Pablo Gutiérrez**
Vicepresidente
- **Sr. Carlos Daniel Camy**
Director

GERENCIA GENERAL

- **Cr. Mario Piacenza**

GERENCIAS

ADMINISTRACIÓN DE FONDOS

- **Cra. Beatriz Moratorio**
Gerente de Administración de Fondos

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
- **Ing. Rodrigo Velasco**
Gerente de Proyecto
- **Cr. Germán Barreiro**
Gerente de Control de Gestión de Proyectos
- **Arq. Eduardo Ramos**
Gerente de Arquitectura

- **Ing. Fernando Scolieri**
Gerente del Proyecto Corporación Ferroviaria del Uruguay (CFU)
- **Ing. Richard Serván**
Gerente del Proyecto Corporación Vial del Uruguay (CVU)

PLANIFICACIÓN

- **Ec. Victoria Rodríguez**

COORDINACIÓN DE HOLDING

- **Ec. Sofía Chabalgoity**

ÁREAS DE SOPORTE

- Cra. Lucía Wainer - Gerente
Área de Administración y Operaciones
- Psic. Marianela Sangenis - Gerente
Departamento de Recursos Humanos
- Dra. Verónica Duarte, Dra. Soledad Pérez, Dra. Karina Martínez.
Esc. Franco Picarelli, Esc. Leticia García.
Departamento Legal
- Marcela Zaquiere – Jefe
Secretaría Administrativa del Directorio y Dpto. Comunicaciones
- Gonzalo Rodríguez - Jefe
Tecnologías de la Información

SECRETARÍA

- Bernarda Pose
- Andrea Mainero
- Laura Artegoitia
- Dra. Esc. María Laura Britos

MEMORIA INSTITUCIONAL

- Dpto. Comunicaciones

MENSAJE DE LA PRESIDENTA

Montevideo, 20 de marzo de 2014.

Año 2013, en el cual CND ha continuado sumando responsabilidades manteniendo sus VALORES.

Hemos continuado realizando aquellos cambios necesarios para que la idea de Holding se consolidara definitivamente, lo que se manifiesta en la implantación de la reestructura, incluyendo los cambios edilicios.

Se ha profundizado en el relacionamiento con la Sociedad. Todos los niveles de la Institución (Directorio, Gerentes, Funcionarios) han concretado actividades con la Comunidad en todo el territorio nacional. De forma colectiva, con la participación de equipos de diferentes gerencias, se han visitado intendencias, se han mantenido reuniones con empresarios, instituciones financieras, productores, centros educativos, gremios, ciudadanos en general, para conocerlos mejor y para que nos conozcan más.

Continuamos trabajando en convenios y acuerdos con instituciones, tanto públicos como privados, nacionales e internacionales, para aprovechar los conocimientos y el saber hacer de cada uno. En ese sentido hemos podido concretar actividades de intercambio con entidades del exterior. Como ejemplos citamos algunos países de América: Nicaragua, Perú, Ecuador, Colombia, Bolivia, Brasil, Argentina, Paraguay; algunas veces con el apoyo de instituciones internacionales como CAF, FONPLATA, FOMIN, ALIDE, que mucho valoramos.

Ha sido un orgullo para CND el que nos hayan premiado en Transparencia Activa, continuando así con el logro obtenido en 2012, y demostrando nuestro compromiso de continuar trabajando en ese sentido.

No menos importante es que se ha logrado mejorar la calificación de CND en la Central de Riesgos del BCU.

Por estas cosas y muchas otras podemos afirmar que para CND y toda su gente ha sido un año intenso pero que sentimos que hemos contribuido a la ejecución de las políticas públicas orientadas al desarrollo del país.

Sin embargo, no podemos dejar de mencionar la decisión que hubo que adoptar, de no continuar la gestión de Agolan por parte de esta Corporación, lo que implicó el cierre definitivo de la empresa. Hoy estamos absolutamente convencidos de que aquella decisión, sin duda dolorosa, ha hecho posible que los extrabajadores, organizados, hayan aceptado el desafío de enfrentar la autogestión colectiva. Para ayudarlos, estamos y estaremos siempre dispuestos a colaborar.

Por todo lo expresado queremos agradecer el apoyo y la confianza de nuestros Accionistas, a las Instituciones y Organizaciones, a nuestros sindicatos, así como a todos aquellos con quienes hemos estado sumando esfuerzos para aportar a esta construcción de un mejor País para Todos.



Dra. Adriana Rodríguez
Presidente

1. Desarrollo Productivo

1.1. MIPYMES

► Banca de Segundo Piso

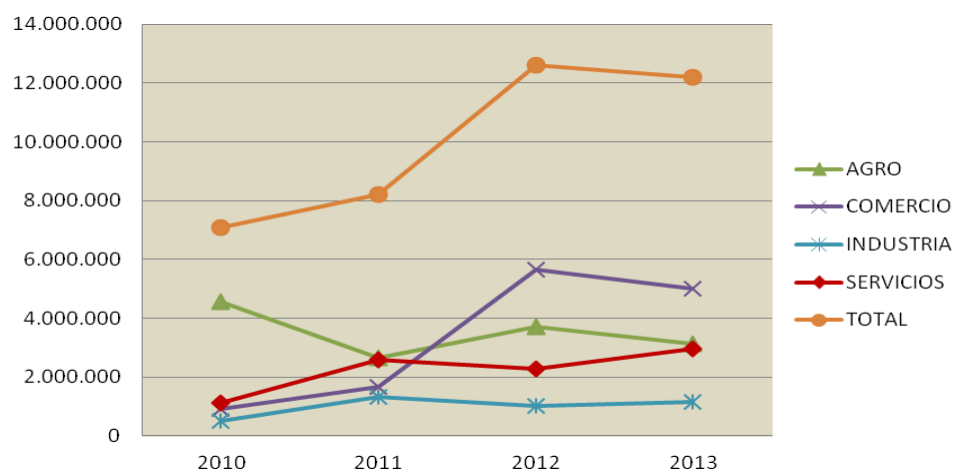
Como Banca de Segundo Piso, CND está abocada a facilitar el desarrollo y el crédito al sector de micro, pequeñas y medianas empresas en Uruguay, en condiciones adecuadas (plazo, moneda, tasas, etc.). Esta actividad implica un compromiso por parte de CND en general y del equipo de trabajo en particular,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

► Programas Corporación (Ley nº 16.882) y CND-Microfinanzas

Desde el año 2010 a la fecha fueron canalizados fondos por un total de US\$ 40.096.690, beneficiando aproximadamente a 12.000 mipymes.

Durante el ejercicio 2013 fueron aprobadas líneas a 15 instituciones por US\$ 8.100.000 colocándose la suma de US\$ 12.197.788 en 6.041 créditos, lo que determina un promedio de US\$ 2.020 por crédito.

Las colocaciones durante el período 2010 – 2013 de acuerdo con el sector productivo fueron las siguientes:



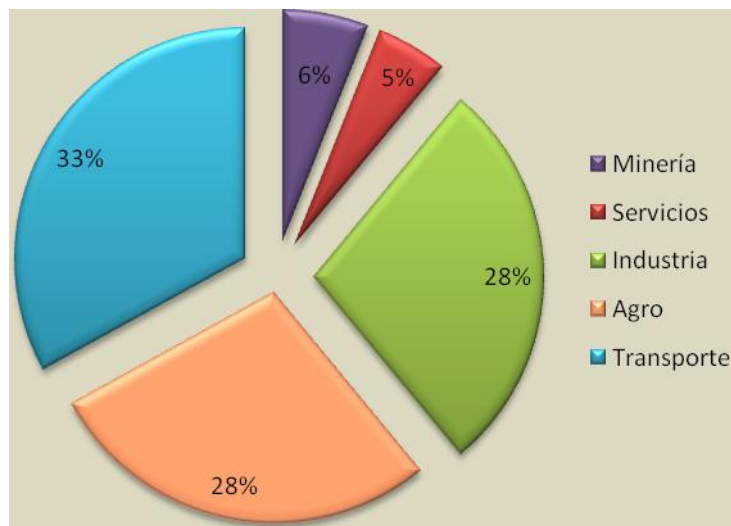
► Crédito Italiano

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-Uruguay y Uruguay con especial énfasis en proyectos de elevado impacto social.

En el marco de este programa, fueron recibidos 18 proyectos por un total de US\$ 4.251.915 de los cuales se desembolsó lo correspondiente a 12 por un total de US\$

2.841.313. Actualmente los 6 proyectos aprobados restantes por un total de US\$ 1.410.602 están en proceso de desembolso (constitución de garantías).

De los 181 proyectos aprobados se detallan los porcentajes de colocación por sector productivo:



► 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" cuyo Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable n° ATN/OC-13625-UR (Facilidad Empresariado Social Sostenible) entre CND y el BID fue firmado el 8 de marzo de 2013.

En octubre 2013 se suscribió el Contrato de Préstamo entre CND y BID con el objeto de otorgar financiamiento al prestatario para incrementar las inversiones y los ingresos de los microempresarios y población de menores ingresos de zonas rurales y urbano marginales de Uruguay, a través del desarrollo de un mecanismo sostenible de apoyo financiero y técnico a proyectos de empresariado social en el país.

El Programa cuenta 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).

Posteriormente, en el mes de noviembre, fue realizado el lanzamiento de la primera convocatoria pública a organizaciones para postularse al PES, habiéndose presentado 12 perfiles. Quienes resulten seleccionados presentarán el Plan de Operaciones para acceder a los beneficios de cooperación técnica y/o financiamiento.

1.2. CORPORACIÓN FOMENTA

Corporación Fomenta apoya la estructuración de proyectos de inversión que reúnan todos o algunos de los siguientes componentes:

- Promuevan la asociatividad
- Innoven en productos
- Generen rubros exportables
- Sustituyan importaciones

- Generen puestos de trabajo genuino
- Recuperen activos potencialmente productivos

Durante el año 2013 se dio seguimiento a emprendimientos relacionados con la actividad de Corporación Fomenta cuyas respectivas carpetas se mantuvieron actualizadas, entre los que cabe mencionar como proyectos de este grupo a Cooperativa de Trabajo Emprendimiento Popular Alimentario (CTEPA), Emprendimiento de reciclaje de neumáticos (ECOFUNSA Siraluce S.A.), Complejo Copronec/Vulcania S.A./Madanol S.A.; Cooperativa La Serrana (COLASE); Cooperativa COOPIMA, Emprendimiento Milecent S.A., Cooperativa de Trabajo Stream Media.

► **Fondos CEPRE**

Durante el año 2013 se apoyaron con fondos CEPRE los siguientes estudios:

- Cadena Vitivinícola en Bella Unión
- Frigorífico Municipal de Artigas
- Fuentes Termales en Paysandú
- Parque Industrial de Montes

► **Programa de Emprendimientos Corporativos (PEC)**

El Programa Emprendimientos Corporativos (PEC) ejecutado por la Unión de Exportadores del Uruguay tiene como objetivo contribuir a la innovación y crecimiento empresarial de las empresas uruguayas.

Durante 2013 fueron apoyados 12 emprendimientos y se realizaron dos talleres de capacitación en diseño de planes de negocios y liderazgo.

► **Concurso “Jóvenes Emprendedores UTU”**

Las entidades participantes en este convenio son CND, CETP, DINAPYME, ANII, OPP, MINTURD, INACOOOP.

En el ejercicio 2013 se presentaron al Concurso 38 proyectos de jóvenes de 11 Departamentos, resultando siete ganadores. Asimismo se seleccionaron dos proyectos que recibieron Mención de INACOOOP y se les brindó capacitación.

1.3. 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 aporte 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.

En 2013 se concedieron un total de 2.325 garantías llegando a 7.359 operaciones acumuladas desde el inicio del sistema. Las garantías entregadas en 2013 representan US\$ 32.000.000.

Al igual que en años anteriores, 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.

Durante este año se continuó administrando el FOGADI (Fondo de Garantías para Desarrollos Inmobiliarios) destinado al sector de la Construcción y enmarcado dentro de la Ley 18.795 de Viviendas de Interés Social. Actualmente el FONDO se encuentra en proceso de rediseño junto a la Agencia Nacional de Vivienda (ANV) con quienes a su vez, se desarrolló también el Fondo de Garantías para Créditos Hipotecarios (FGCH), el cual empezó a operar durante 2013

En el ámbito de la administración de Fideicomisos, durante 2012 se lanzó el FONDES (Fondo para el Desarrollo) del cual CND es fiduciario y 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 2013 aumentaron las empresas beneficiarias de asistencia financiera y técnica llegando a 14; 11 más que en 2012. Al 31 de diciembre de 2013 se ha otorgado financiamiento por más de USD\$ 32.000.000.-

2. Administración de Fondos

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:

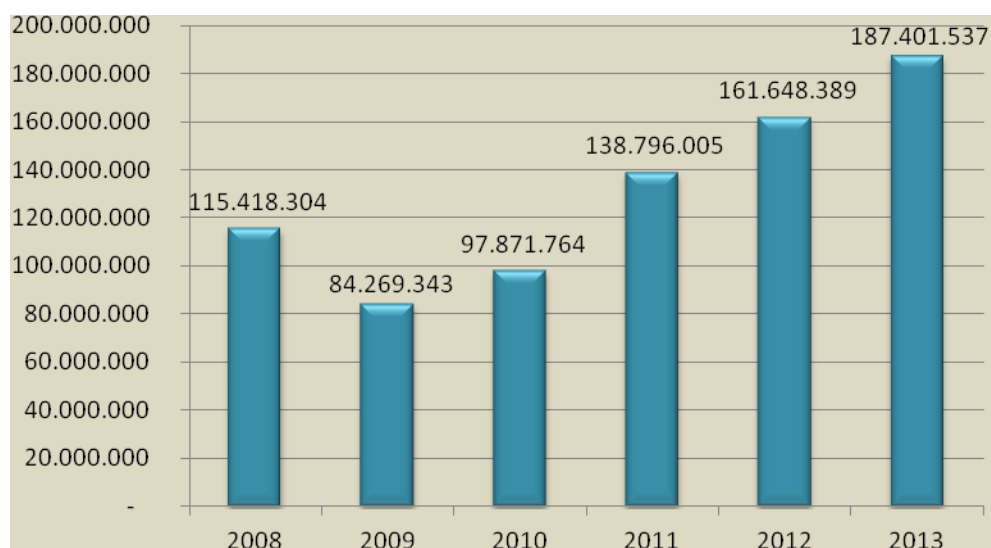
- ▶ Plan Quinquenal de Vivienda (MVOTMA)
- ▶ MVOTMA (DINAGUA, DINAMA, Cooperación Alemana)
- ▶ Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay (ICAU/MEC)
- ▶ Programa Gol al Futuro de la Dirección Nacional de Deporte (MINTURD)
- ▶ SODRE (MEC)
- ▶ Capital Iberoamericana de la Cultura (IdeM)
- ▶ AECID/ 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 (DINARA, Servicios Ganaderos, PUR, DIGEGRA)
- ▶ Presidencia de la República (ONSC, Congresos, Tratamiento de Residuos, RENADRO, atención integral contra las drogas)

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)
- ▶ Fideicomiso TV Ciudad (IdeM)
- ▶ Fideicomiso Uruguayo de Atención a la Eficiencia Energética (FUDAEE-MIEM)

En el ejercicio 2013, CND tuvo en cartera 162 fondos que implicaron una administración de fondos en el ejercicio por un total de US\$ 187.401.537. Esto implicó la realización de 33.597 pagos en el ejercicio, y la realización de 2.800 contratos.

Evolución del Monto Administrado en Dólares 2008 – 2013



3. Proyectos y Servicios

En el año 2013, CND continuó involucrada en distintos proyectos vinculados a la infraestructura pública, tanto fideicomisos, concesiones como proyectos de Participación Público-Privada, entre los que citamos:

▶ Proyecto Fideicomiso ANEP (Ley N° 18.719, art. 672)

En el marco del Fideicomiso de Infraestructura Educativa Pública de ANEP, en el año 2013 se ejecutaron 131 obras por un total de \$ 1.254:605.000, lo que totaliza desde el inicio del contrato (setiembre 2011) 386 obras por un total contratado de \$2.587:589.106. Asimismo

se contrataron 482 aulas prefabricadas y 54 baterías de baños por un total de \$ 407:657.494.-

► **Proyecto Fideicomiso INAU (Ley N° 18.719, art. 693)**

Al amparo del convenio para el Fideicomiso de Infraestructura Educativa Pública de INAU, durante 2013 CND finalizó la construcción de 15 centros CAIF por un total de \$ 219:980.915.-

► **Puerto de Aguas Profundas (Ley N° 18.786, art. 12)**

En agosto de 2012 CND y el MTOP firmaron un acuerdo conducente a la realización de estudios específicos para el PAP.

En el marco de dicho convenio, durante 2013 se trabajó en la elaboración de los Términos de Referencia y en las contrataciones de varios estudios clave solicitados por el MTOP: Batimétrico, Hidráulico, Geofísico, Evaluación Socio Económica, Biótico, Fisicoquímico.

También durante el año 2013 se contrataron asesores legales que trabajaron asesorando a la CIPAP durante todas las fases del proyecto.

► **Áreas de Control Integrado de Fray Bentos, Paysandú y Chuy**

En la Resolución del Grupo del Mercado Común n° 20/09 del 2 de julio de 2009, se dispone que la Dirección Nacional de Pasos de Frontera (DNPF) es el organismo coordinador en las Áreas de Control Integrado (ACIs) de la República Oriental del Uruguay, que son Fray Bentos, Paysandú y Chuy.

En este marco, se firmó el día 20 de Agosto de 2012 un convenio entre el CND y el MDN para la realización por parte de CND de estudios de factibilidad del proyecto para la mejora de las instalaciones de control fronterizo a partir de la adopción de buenas prácticas y tecnologías asociadas.

En tal sentido, durante 2013 CND realizó el Estudio de Factibilidad y el diseño del Pliego de Condiciones para el llamado a concesión.

► **Unidad de Personas Privadas de Libertad N° 1, Ministerio del Interior**

En diciembre de 2012 el Ministerio del Interior publicó la Licitación Pública Internacional n° 35/2012 para el proyecto de participación público privada "Unidad de Personas Privadas de Libertad n° 1". El Ministerio y CND suscribieron un contrato de apoyo para la promoción de esta licitación, análisis de las ofertas y diseño del contrato.

En 2013 el Ministerio del Interior realizó el llamado y se evaluaron las ofertas recibidas, cuya adjudicación provisional está prevista para el primer trimestre 2014.

► **Centro de Convenciones y Predio Ferial de Punta del Este**

En cumplimiento con el contrato de Fideicomiso de Administración suscrito entre CND y la Intendencia de Maldonado, durante 2013 CND realizó los llamados para la construcción y operación del Centro de Convenciones y Predio Ferial de Punta del Este.

► **Zona de Actividad Logística de Montevideo**

CND había realizado -en 2011- para la Intendencia de Montevideo y la Dirección Nacional de Aduanas, un estudio de prefactibilidad para la instalación de un centro de verificación logístico.

En abril de 2013 se celebró un nuevo convenio por el cual la IdeM encomendó a CND la estructuración financiera y jurídica del proyecto de construcción y operación de la ZAL así como un estudio de factibilidad que complementara el anteriormente realizado. Los primeros productos consisten en la estimación de demanda, un modelo de negocio y un modelo financiero.

▶ **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.

Amparados en el convenio celebrado en 2011 con el MTOP, durante el año 2013 CND realizó estudios de factibilidad que fueran entregados al MTOP.

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

En el marco del Programa “ATN/ME – 12386-UR”, suscrito entre CND y el Fondo Multilateral de Inversiones del BID, durante el año 2013 se continuó trabajando en el fortalecimiento de la capacidad técnica local y en la formulación de proyectos piloto para la promoción de asociaciones público privadas.

▶ **Fideicomiso de Administración para Obras de Infraestructura en el Departamento Canelones**

El 17 de julio 2013, la Intendencia de Canelones (Fideicomitente) suscribió con la CND (Fiduciario) un contrato de fideicomiso de administración para obras de infraestructura en el departamento de Canelones con la finalidad de administrar los bienes fideicomitidos para elaborar anteproyectos arquitectónicos y proyectos ejecutivos (según corresponda) y la construcción de 7 obras:

- ▶ Teatro Politeama en Canelones,
- ▶ Centro Cultural Solar de Artigas en Sauce,
- ▶ Centro Cultural de Pando,
- ▶ Complejo polideportivo Parque Guaraní en Salinas,
- ▶ Gimnasio polideportivo Las Piedras,
- ▶ Gimnasio polideportivo Ciudad de la Costa y
- ▶ Parque de los Derechos de los Niños en Parque Roosevelt.

Durante el año transcurrido se adjudicaron la construcción del Centro Cultural Solar de Artigas, la rehabilitación del Teatro Politeama y la realización del diseño y proyecto ejecutivo del Centro Cultural de Pando y el Parque de los Derechos de los Niños.

▶ **Banco de Seguros del Estado - Nuevo Hospital**

CND y BSE firmaron un convenio en mayo de 2013 con el objeto de elaborar un programa arquitectónico a utilizarse como base del concurso de anteproyectos para la elaboración del proyecto ejecutivo y construcción del nuevo hospital del Banco de Seguros del Estado.

En el pasado mes de diciembre, se firmó un nuevo contrato por el cual el BSE le encargó a la CND la elaboración del Pliego de Condiciones para el Llamado a Concurso de Anteproyectos para la elaboración del Proyecto Ejecutivo y Construcción del Nuevo Hospital, en el marco de un fideicomiso de administración.

Asimismo, se trabajó en la elaboración del contrato de fideicomiso que llevará adelante el proceso competitivo para la selección del proyecto y la empresa que lo construya, así como la supervisión y administración de la obra.

▶ **Banco de Seguros del Estado - Ampliación oficinas sede central**

Con fecha 20 de noviembre de 2013 se firmó un contrato entre CND y el BSE cuyo objeto es el asesoramiento por parte de CND para la confección del Pliego de Condiciones Administrativas y del Contrato correspondiente a la Licitación Pública que efectuará el BSE para realizar el diseño y/o las obras de ampliación en altura del edificio administrativo del Banco de Seguros del Estado, sito en Av. Libertador Juan Antonio Lavalleja N° 1465 del departamento de Montevideo.

▶ **Fideicomiso “RENADRO”**

En diciembre de 2013, la Junta Nacional de Drogas y el Ministerio de Desarrollo Social como fideicomitentes y CND como fiduciaria, firmaron un contrato de fideicomiso de administración de recursos para la atención a usuarios problemáticos de drogas.

Participan también de este Fideicomiso el MSP, INAU y ASSE.

▶ **Fideicomiso del Programa de Apoyo a la Convivencia**

La Oficina de Planeamiento y Presupuestos como fideicomitente y CND como fiduciaria firmaron en diciembre 2013 un contrato de fideicomiso de administración denominado Fideicomiso del Programa de Apoyo a la Convivencia cuya finalidad es administrar los bienes fideicomitidos para financiar la elaboración de proyectos arquitectónicos y los proyectos ejecutivos, la construcción y el mantenimiento de obras y, el suministro del equipamiento requerido para el desarrollo del programa de Apoyo a la Convivencia.

▶ **Valorización de Residuos Sólidos (Ley n° 18.996, art. 341)**

En cumplimiento con las disposiciones del artículo de referencia, el mes de diciembre pasado, CND constituyó la sociedad (VALER SA), destinada a tratar y valorizar los residuos sólidos urbanos o agroindustriales para la generación de fuentes de energía.

▶ **Cerramiento de Piscina de Canelones.**

Este proyecto consiste en el cerramiento de la piscina existente en la plaza de deportes de la ciudad de Canelones y la construcción de áreas administrativas y vestuarios, con la participación de CND, MINTURD, Intendencia de Canelones, Diego Lugano y UTE.

En diciembre de dos mil trece se adjudicó el llamado para proyecto ejecutivo y construcción de la obra.

./

4. Holding de Empresas

Actualmente CND tiene participación en las siguientes empresas:

ITC SA	0,10 %
HG SA	0,20 %
ACCESA	4,26 %
MANTANTIAL DORADO SA	5 %
ISUR SA	1,39 %
PETROURUGUAY SA	0,16 %
SAINDESUR	40,80 %
SLF SA	49 %
LEGADER SA	100 %
AGOLAN SA (en liquidación)	100 %
CFU SA	100 %
CVU SA	100 %

► ITC

El giro principal de ITC SA es proveer servicios de consultoría, asesoramiento profesional y asistencia técnica en Telecomunicaciones, Gestión Estratégica, RRHH, Tecnologías de la Información y Operaciones.

Durante 2013 los ingresos totales crecieron un 18% y se ha brindado servicios de consultoría a diversos clientes, entre los que se destacan a nivel local: ANCAP, ANV, OSE, BCU, BSE y la propia ANTEL. Asimismo se continúa trabajando con diferentes clientes en Ecuador, dentro de los que se encuentra la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT, Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos (MICSE); la Empresa Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (ETAPA EP) y la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL). Desarrollo de un Centro de Respuesta a Incidentes Informáticos.

► HG

HG S.A. es una sociedad constituida en el año 2001, cuya actividad principal es realizar negocios basados en las tecnologías de las telecomunicaciones y la información.

Durante el ejercicio 2013 tuvo una mejora radical en sus resultados explicada por un aumento importante en las ventas. Dentro de los proyectos que se llevaron a cabo esta el Proyecto SUCIVE (Sistema único de Cobro de Ingresos Vehiculares), y TICKANTEL (sistema de venta online de entradas para espectáculos públicos, como el primer portal uruguayo que le permite al usuario realizar la compra tanto a través de Internet como de mensajes de texto SMS).

► ACCESA

ACCESA SA presta servicios de call center. En el presente año Se logró una mejora en la gestión interna que se reflejó en una mejora en los indicadores técnicos de gestión como también en mejores resultados económicos que se incrementaron en un 22%.

Dentro de una política de fomento del empleo, durante el año 2013 la empresa ha encarado una significativa mejora y expansión de su actividad, con la apertura de un nuevo sitio en

Artigas que generó 65 puestos de trabajo y la ampliación del sitio de Paysandú con 26 nuevas posiciones que se ocuparon a inicios de 2014.

Asimismo se implementaron ampliaciones tecnológicas en sus instalaciones de Ciudad Vieja.

► **MANANTIAL DORADO SA**

Manantial Dorado S.A. cuyo objeto es la a) construcción, remodelación, y/o mantenimiento de soluciones estructurales para el tratamiento de líquidos residuales, el abastecimiento de agua potable y/o actividades vinculadas a la misma; b) prestación de servicios de consultoría en materia de sus cometidos; c) la adquisición y venta de los bienes, insumos y servicios para la realización de sus actividades.

En el ejercicio 2013 la empresa revirtió sustancialmente su situación económica obteniendo una utilidad de \$ 2.983.884.-

Desde el año 2013 a la fecha se está trabajando en el desarrollo de una Planta Piloto- Unidad Modular de Tratamiento de Efluentes-UMTE, la que se encuentra en fase de prueba.

► **ISUR**

INTERCONEXIÓN DEL SUR S.A. es una sociedad anónima cerrada constituida 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.

CND está encargada de la Administración y Gestión de la sociedad y UTE de la Dirección de obra.

Al cierre del ejercicio 2013 las obras en la Conversora se encontraban sustancialmente culminadas, y se está a la espera de la finalización de las obras de tendido eléctrico, a ser ejecutadas por UTE y Electrobras, a efectos de que la misma quede en condiciones operativas.

► **SAINDESUR**

Saindesur SA es una empresa fundada en 1990 dedicada a brindar servicios de financiamiento a pequeñas y medianas empresas, cuyo capital social está integrado por CND, Sidi, Fundasol, Oikocredit y otros socios menores. CND posee el 40.77% de las acciones de la sociedad y desde febrero de 2014 ocupa su Presidencia.

CND está liderando el trabajo de redefinir las líneas de negocios y en buscar optimizar las potenciales sinergias con las restantes actividades de la CND con el fin de mejorar los resultados de la sociedad.

► **SLF SA**

De acuerdo al Decreto 473/011 se conformó una sociedad anónima cuyos accionistas son AFE (51%) y CND (49%), con el objeto de prestar servicios de transporte de cargas por vía férrea, incluyendo todos los servicios logísticos asociados al mismo, servicios de mantenimiento y rehabilitación de la infraestructura ferroviaria (incluyendo el material tractivo y remolcado de otros operadores ferroviarios) y la adquisición de material rodante.

La sociedad se formalizó con el nombre de Servicios Logísticos Ferroviarios SA y seleccionó su plantel ejecutivo. Se diseñó el modelo de negocio y se elaboró el plan empresarial. Se presentó a la Corporación Andina de Fomento el proyecto de inicio y puesta en marcha de la

operadora ferroviaria para la obtención de un financiamiento por 45 millones de dólares, el cual está en proceso de evaluación y negociación.

Asimismo se encaminaron las gestiones para la transferencia de bienes en el marco de las integraciones de capital de conformidad con lo dispuesto por el artículo 303 de la Ley N° 18.996, de 7 de noviembre de 2012.

► **LEGADER SA**

Legader SA, actuando en el marco de los Convenios Interinstitucionales celebrados el 29/06/06, el 30/12/10 y el 30/12/11 entre CND y Presidencia de la República, en este ejercicio realizó obras en el edificio de la Torre Ejecutiva, y reparaciones por daños sufridos a consecuencia del temporal del pasado mes de setiembre, mediante sendos llamados a precios solicitando cotización a empresas de plaza.

Con fecha 28 de octubre de 2013 se firmó una addenda al Convenio por el que se incorpora la gestión, administración y supervisión de aquellas obras de reparación, mantenimiento y/o ampliación en los inmuebles de la Presidencia de la República.

Cumplidas todas las instancias del llamado realizado en octubre 2012 con el objeto de la realización de un anteproyecto de arquitectura y construcción llave en mano para el edificio anexo a la Torre Ejecutiva, la adjudicación de la obra fue concretada a finales de 2013.

► **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 2013 se ha participado en la adecuación de las instalaciones físicas, eléctrica y de servicio, en sintonía con la reconversión de las instalaciones de la textil Agolan SA así como en la articulación con ANP y ADE por el desarrollo de puerto libre.

En noviembre de 2013 frente a la difícil situación económico financiera de **AGOLAN SA** con pérdidas superiores a las previstas, niveles de ventas menores a las esperadas, sin perspectivas de mejora en la concreción de nuevos negocios, y con el objetivo de racionalizar y optimizar los costos de operación, CND decidió reducir el régimen de funcionamiento de la empresa a cuatro días por un período de 4 meses.

Durante noviembre y diciembre se mantuvieron reuniones con los representantes de los trabajadores en el ámbito de la Dirección Nacional del Trabajo (DINATRA), con el objetivo de comunicar a los trabajadores de la difícil situación por la que atravesaba la empresa y la necesidad de realizar una importante reestructura con el objetivo de llevar la productividad a niveles competitivos.

En los primeros días de enero de 2014, el Presidente de la República recibió a los representantes de los trabajadores en donde se acordó otorgar un plazo de 60 días para que los trabajadores presentaran un proyecto de viabilidad para el emprendimiento, plazo en el que los trabajadores serían enviados a seguro de paro.

Por su parte, los trabajadores elaboraron el Proyecto Cooperativo "Empresa Textil", y a fines de febrero lo presentaron a la Comisión, a CND y a Presidencia de la República. A efectos de contribuir a la viabilidad del negocio proponen iniciar las actividades con 22 trabajadores y llegar al final del primer año a incorporar 98 personas, cifra sensiblemente inferior al número de personal con el que contaba Agolan SA. Las ventas se prevén incrementales, llegando a una producción de 540 mil metros en dos años.

Finalmente, de acuerdo a la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de Agolan SA celebrada el 17 de marzo de 2014, se resolvió disolver anticipadamente e iniciar el proceso de liquidación de Agolan S.A. conforme a lo previsto en el artículo 159 de la Ley 16.060.

► **CFU SA**

Durante el presente año, CFU SA resultó adjudicataria de la Licitación Pública Internacional N° 60/2012 para la rehabilitación de la línea Rivera, tramo Pintado- Rivera (422 Km) dando inicio a las obras el 18 de noviembre 2013.

El contrato suscrito, por un total de \$ 1.471.197.306 con financiamiento del FOCEM (Fondo Común Económico del MERCOSUR), establece 36 meses para la realización de dichos trabajos de rehabilitación.

► **CVU SA**

En el presente año se efectivizó la tercerización de la operación de los peajes, proceso que había comenzado el año anterior con el llamado a licitación. A partir del 1° de mayo de 2013 entraron en vigencia dichos contratos por la Operación y Mantenimiento de Peajes en Rutas Nacionales, fecha en la cual se coordinó y concretó el traspaso de la gestión en todos los peajes, extendiéndose la vigencia de los mismos hasta el 30 de abril de 2018.

Asimismo, durante 2013 se reestructuró financieramente a CVU y se negoció un nuevo programa de obras por U\$S 100 millones financiado por la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Finalmente en el marco de la revisión del contrato de concesión suscrito entre MTOP y CND se realizó un llamado internacional a licitación para la contratación de servicios de Consultoría para la Modificación del Contrato de Concesión suscrito entre el MTOP y CND, que fuera adjudicado en el pasado mes de noviembre a la firma Consorcio Ingeniería del Sur SA.

De las obras en ejecución por CVU SA se destacan las siguientes:

- **Ruta 11, Nuevo Puente sobre el Río Sta. Lucía y acceso**



- **Intercambiador de La Floresta**



5. Áreas de Soporte

5.1. PLANIFICACIÓN

En 2013 comenzó a funcionar plenamente la Gerencia de Planificación. Dentro de sus principales funciones se encuentran algunas enfocadas hacia el relacionamiento de CND con el exterior y otras vinculadas hacia la organización interna, las que prevén, entre otras, las siguientes acciones:

- Externas:
 - Desarrollar relacionamiento con potenciales clientes e inversores e informarlos, en coordinación con comunicación y Gerencia General, acerca de CND y sus proyectos con el fin de identificar nuevos negocios.
 - Identificar y explorar nuevas área de negocios para CND en base a las capacidades de la organización y las necesidades del mercado.
 - Proveer y analizar información sobre las oportunidades productivas de la región así como de los instrumentos financieros con fines de desarrollo en coordinación con las áreas involucradas de CND.
 - Desarrollar relaciones con organismos internacionales y países de la región en el marco de cooperación técnica que permitan identificar oportunidades y proponer línea de acción a mediano y corto plazo.
- Internas:
 - Coordinar y colaborar en la elaboración del Plan Estratégico Anual de la organización.
 - Colaborar en el diseño, ejecución y evaluación de los planes de acción de las distintas unidades asegurando el cumplimiento de las líneas principales del plan estratégico, con esquemas y metodologías concretas y medibles.
 - Diseñar y monitorear la implementación de un Cuadro de Mando Integral, con la definición de objetivos, indicadores y metas concretas, asegurando una evaluación exhaustiva del resultado de los procesos.
 - Coordinar y colaborar en la implementación de sistemas de información que conduzcan a la mejora continua de la organización, alineado a las estrategias de la empresa, así como la integración con los sistemas de información.
 - Apoyar en la implementación y ejecución del presupuesto anual y su respectivo software, integrando la información del plan anual presupuestal al seguimiento de los planes de acción de las distintas unidades.

En 2013 se concretó la implementación del Plan Estratégico y del Cuadro de Mando Integral (CMI) donde cada objetivo de cada área fue traducido a un indicador concreto y medible, y cuyo grado de cumplimiento fue del 75%.

El CMI se divide en 4 capítulos y en 2013 contó con más de 120 indicadores:

Indicadores	Cantidad
Usuarios	37
Aprendizaje y Conocimiento	22
Procesos Internos	50
Financieros	21

5.2. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

El área Administración y Finanzas se ocupa de brindar soporte técnico, operativo y contable (contabilidad, liquidación de retribuciones, aspectos tributarios, compras, armado de estados contables, presupuestos, confección de legajo de pagos, etc.) a CND y el Holding, a los Fondos de Terceros y Fideicomisos administrados sede.

A continuación se detallan los informes realizados sobre los Estados Contables al 31 de diciembre de 2013, por las firmas profesionales encargadas de los mismos:

- Informes sobre Estados Contables de Fideicomisos en los que CND actúa como Fiduciario y sobre Fondos de Terceros que administra CND por cuenta y orden:

Convenio	Tipo de Informe	Firma Profesional
Programa Corporación	Revisión Ltda.	Normey Peruzzo & Asoc.
Fideicomiso ANEP	Auditoría	
Fideicomiso Plan Juntos	Auditoría	
Fideicomiso UDELAR	Auditoría	Normey Peruzzo & Asoc.
Fideicomiso INAU	Auditoría	Stavros Moyal y Asoc.
Fideicomiso Museo del Carnaval	Auditoría	
Fideicomiso departamento de Canelones	Auditoría	
MIDES - INFAMILIA	Revisión Ltda.	
MVOTMA - DINAGUA	Revisión Ltda.	
Dirección Nacional de Vivienda (DINAVI)	Revisión Ltda.	UHY Gubba & Asoc.
Fideicomiso Mercado Agrícola de Montevideo	Auditoría	
Fideicomiso de Ahorro y Eficiencia Energética	Auditoría	
Fideicomiso Centro Convenciones Punta del Este	Auditoría	
ATN 12386 – Apoyo Promoción de las APP	Auditoría	Deloitte S.C.

- 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 Asoc.
Corporación Vial del Uruguay S.A.	Auditoría	PwC
Agolan S.A.	Auditoría	CPA Ferrere
CONAFIN AFISA	Auditoría	Grant Thornton
Corporación Ferroviaria del Uruguay S.A.	Auditoría	PwC
Legader S.A.	Auditoría	Stavros Moyal y Asoc.
ISUR S.A.	Auditoría	Deloitte S.C.
Manantial Dorado S.A.	Auditoría	Stavros Moyal y Asoc.
Egiral S.A.	Compilación	-
CADASA	Compilación	-

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

	Miles \$	%
TOTAL INGRESOS	326.243	100
TOTAL EGRESOS	-186.496	-57

FUENTE DE FONDOS	dic-13
Resultados Financieros - 2º PISO	6%

Resultados Financieros - 1er. PISO	2%
Resultados Financieros - Inversiones Temporarias	23%
Administración de Fondos	15%
Donación Honorarios Administración de Fondos	-1%
Servicios de Estructuración, Asesoramiento y Soporte	50%
Otros resultados diversos	3%
TOTAL INGRESOS	100%

USO DE FONDOS	diciembre-13
Retribuciones y cargas sociales	64%
Honorarios profesionales y técnicos	19%
Servicios e insumos	7%
Arrendamientos	1%
Tributos	2%
Publicidad	3%
Depreciaciones	3%
Otros gastos varios	1%
TOTAL EGRESOS	100%

Para dar respuesta estas responsabilidades del área, la misma está conformada por las siguientes unidades:

- Control Presupuestal: con el objetivo de direccionar los recursos financieros hacia la consecución de los objetivos, asegurando la disponibilidad de los recursos y monitoreando el cumplimiento del plan presupuestal.

En el presente ejercicio se trabajó con el apoyo de la Consultora Deloitte en el diseño e implementación de un nuevo modelo de presupuesto en la herramienta Adaptive Planning.

- Administrativo Contable: lleva adelante las tareas de registración de las operaciones, facturación de los servicios, conciliaciones mensuales y análisis de cuentas, aspectos fiscales, liquidación mensual de IVA y emisión de resguardos de retención, liquidación de sueldos, elaboración balancetes mensuales, preparación trimestral de Estados Contables y su consolidación entre CND y el Holding, coordinación con Tribunal de Cuentas y auditores externos.
- Financiera: abarca a Tesorería que maneja los pagos y disponibilidad de fondos, y Finanzas, que tiene el fin de estudiar las alternativas de inversión de los fondos disponibles.

Las inversiones de CND a diciembre 2013 ascendieron a \$ 766.142.409 con una estructura de portafolio compuesta en:

- 75 % Letras de regulación monetaria en pesos
- 23% Letras de regulación monetaria en unidades indexadas
- 2% Certificados de depósitos

./

Estas inversiones representan en promedio las siguientes rentabilidades por instrumento:

- 14.07 % en letras de regulación monetaria en pesos para un promedio de 99 días
- 2.79 % en letras de regulación monetaria en UI, para un promedio de 284 días
- 2.50 % en certificados de depósitos, para un promedio de 8 días.

Por otro lado se administran fondos de terceros que incluyen a Conafin, Administración de Fondos, CFU y CVU y otros fondos de infraestructura.

- Compras y Servicios: gestiona las compras de bienes y servicios, así como de la supervisión y control de los servicios internos (recepción y telefonía, cadetería, limpieza, portería y vigilancia).
- Gestión Documental: habiéndose consolidado en 2013 como unidad dependiente de Administración y Finanzas, tiene como responsabilidad el manejo de toda la documentación entrante y su canalización dentro de la institución mediante el sistema informático Integradoc, facilitando el seguimiento interno y el cumplimiento de lo dispuesto por la Ley N° 18.381.

Durante el año 2013, Gestión Documental trabajó en conjunto con Comunicaciones y con el Dpto. Legal para fortalecer la Transparencia Activa y postulando a CND al Premio de Transparencia otorgado por Presidencia de la República /AGESIC.

- Tecnología de la Información: tiene por objetivo planificar, diseñar, implementar y mantener los servicios de tecnología de la información. Mantener y monitorear la red informática (routers y switches), seguridad de los sistemas (firewall, proxy, antivirus), administración de los servidores y del sistema de correo. Asesorar a los niveles ejecutivos respecto a las tecnologías de la información. Ser el nexo e interactuar con los proveedores de soluciones informáticas.
- Mantenimiento de las Instalaciones y Seguridad Edilicia: tiene como objetivo administrar y dar seguimiento al plan de mantenimiento de tipo preventivo, predictivo y correctivo para todas las instalaciones de CND, de manera eficiente.

5.3. LEGAL

Entre los servicios desarrollados durante el año 2013, se encuentran los siguientes:

- ▶ Asesoramiento legal en materia de derecho comercial, administrativo, contencioso administrativo, laboral y civil.
- ▶ Asesoramiento y servicios notariales.
- ▶ Asesoramiento y servicios legales a algunas de las empresas del grupo como ser Agolan, Cadasa, CFU, Conafin Afisa, CVU, Legader.
- ▶ Servicios legales y de asesoramiento referidos a los Fideicomisos administrados tanto por CND como por Conafin Afisa.
- ▶ Coordinación de asuntos judiciales de CVU SA, así como evacuación de consultas vinculadas a pliegos/licitaciones, y otras consultas de Derecho laboral, y reclamos extrajudiciales de usuarios.
- ▶ Asesoramiento y estructuración de Proyectos de Participación Público Privada (PPP): Proyecto de Unidad de Personal Privadas de Libertad n° 1, Proyecto Corredor Vial 21-24, Proyecto PPP Ferroviaria.

- ▶ Firma de contratos con proveedores y demás prestadores de servicios, contratos de arrendamientos de servicios, arrendamientos de obras, contratos de trabajo, contratos de consultoría.
- ▶ 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 la administración de fondos y la actividad fiduciaria de CND al tiempo que se evacuaron numerosas consultas jurídicas y se elaboraron diversos informes técnicos. Entre ellos destacamos las consultas sobre temas laborales, así como la elaboración de procedimientos administración y disciplinario interno de la institución en colaboración con el Dpto. de RRHH y con el Sindicato de empleados de la organización.

El Dpto. Legal también atiende y da respuesta a las solicitudes de Acceso a la Información Pública de acuerdo a la Ley n° 18.381.

5.4. RECURSOS HUMANOS

A continuación se presenta información sobre la gestión y proyectos concretados en el 2013:

▶ **Implementación reestructura organizacional**

CND avanzó en la implementación de la reestructura institucional. A partir del proceso iniciado el año anterior, en 2013 se concretó el nuevo diseño institucional y la reubicación de puestos de trabajo en el edificio.

La misma culminó con una actividad de difusión de CND y holding donde se presentaron los cambios realizados a nivel organizacional y avances en el Plan Estratégico 2010-2015.

▶ **Diagnóstico de Clima Organizacional**

Con el apoyo de una consultora externa, se diseñó la Encuesta de Clima Organizacional con enfoque participativo. La misma alcanzó a las empresas CND, CFU, CVU y CONAFIN AFISA. Su implementación y resultados fueron considerados un valioso proceso para la gestión de Recursos Humanos a partir de la reestructura organizacional realizada, contando con un 75% de participación

Los resultados fueron presentados tanto a la Dirección como a las jefaturas de las empresas del CND y holding.

▶ **Gestión por Competencias**

En el año 2013 se realizaron Talleres de Formación para los Evaluadores, lo que implica la 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.

Asimismo se avanzó en el diseño de una metodología para el mapeo de competencias institucionales por área y en la definición de competencias de gestión transversales a las empresas.

► **Formación y Capacitación**

La apuesta a la formación y capacitación es uno de los ejes estratégicos en la gestión de recursos humanos en CND y holding.

En 2013 los principales aspectos abordados fueron: herramientas informáticas, conocimiento de idiomas, conocimientos técnicos y de actualización, formación corporativa, especializaciones y posgrados.

Se ofrecieron un número total de capacitaciones de 44 (incluye capacitaciones de diseño *in company*, a distancia, de modalidad tradicional, actividades de capacitación externas, especializaciones y posgrados), involucrando al 78%, participando de al menos una actividad formativa a lo largo de año.

Entre las actividades de alcance externo realizadas se destacan las siguientes:

- 3ª Edición del Diploma de Desarrollo y Financiamiento de Infraestructuras en el marco del Convenio que CND tiene con la Universidad Politécnica de Madrid (julio-setiembre 2013). A la fecha se ha capacitado a más de 85 participantes de instituciones públicas, empresas privadas y organismos internacionales.
- Seminario Taller para Supervisores de obra ANEP-INAU (junio 2013).
En dicha actividad se trabajaron las buenas prácticas y áreas de mejora en lo que hace a las tareas que desempeñan los equipos integrados de CND y supervisores de obra.

En cuanto a las relaciones interinstitucionales, cabe destacar la firma del convenio con la Junta de Transparencia y Ética Pública (JUTEP) con quienes se comenzó a diseñar un programa de formación y se realizaron una serie de charlas informativas vinculadas a la temática.

► **Relaciones laborales**

Del trabajo realizado cabe destacar la elaboración de los siguientes documentos en conjunto con la Asociación de Funcionarios de la CND:

- Se aprobó el primer borrador del Manual de Investigación Administrativa elaborado por el Departamento Legal. El propósito del reglamento fue comenzar a regular los aspectos vinculados a la disciplina y la convivencia en el ámbito de laboral e institucional.
- Se comenzó a discutir el primer borrador la revisión del Sistema Concursal orientado al desarrollo de carrera elaborado por el área de Recursos Humanos.

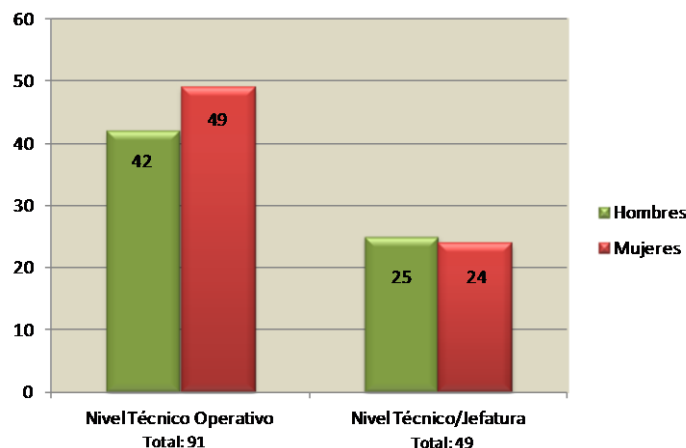
► **Acciones sobre Salud y Deporte**

A lo largo del año se realizaron varias campañas y acciones vinculadas al tema Salud y Deporte para los funcionarios con la idea de aportar información así como realizar acciones puntuales y desarrollar programas en sí mismos.

► Principales Indicadores

Finalmente se presentan a continuación los principales datos poblacionales vinculados a CND y empresas del holding, al 31 de diciembre de 2013:

• Distribución por Género y Cargo



• Población con nivel de educación Terciaria

Total	Profesionales	No Profesionales
140	63	77

• Ingresos / Egresos

	Ingresos	Egresos
	18	5
Técnico Operativo	15	3
Técnico Jefatura	30	2

5.5. SECRETARÍA ADMINISTRATIVA DEL DIRECTORIO

Es la Secretaría responsable de la edición de las actas de Directorio de CND así como de las empresas de CND, y de los Comités de funcionamiento interno.

En tal sentido, se ocupa de la sincronización de información (de datos y de cronología) entre los mismos así como del control de los documentos a suscribir que hubieran sido previamente aprobados.

Durante el año 2013 se procesó el siguiente volumen de actas:

Actas	Cantidad	Frecuencia
Directorio CND	48	Semanal
Directorio CVU	22	Semanal – mínimo 1/mes
Directorio CFU	12	Mensual
Directorio Agolan SA	15	Mensual
Directorio Conafin	13	Mensual
Comité Infraestructura	38	Semanal
Comité RRHH	26	Quincenal – mínimo 1/mes
Comité Crédito	17	Quincenal – mínimo 1/mes
Total	191	

5.6. COMUNICACIONES

En el marco de la reestructura organizacional realizado en 2012, Comunicaciones trabajó durante 2013 fundamentalmente en el fortalecimiento de la imagen institucional de CND.

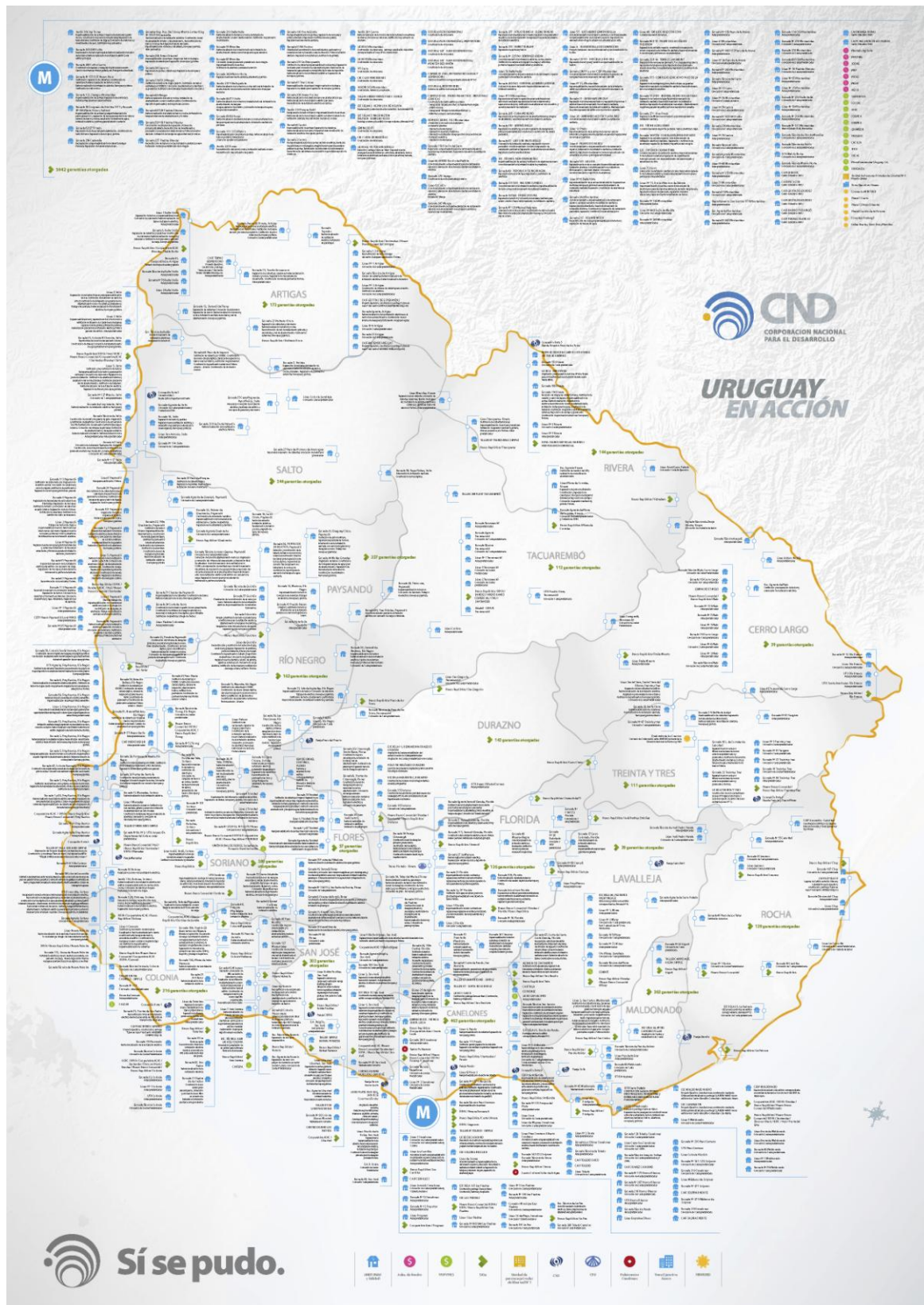
Para ello se desarrolló la plataforma de Seguimiento de Ejecución de Proyectos (SEP) que a través de la página web de CND puso a disposición de la población los datos de ejecución de proyectos tales como el Fideicomiso ANEP, Fideicomiso INAU, UPPL N° 1, entre otros.

Esta plataforma fue utilizada para postular a CND en la categoría "Transparencia Activa" de la 2ª edición del Premio a la Transparencia otorgado por Presidencia de la República, Agencia de Gobierno Electrónico y sociedad de la Información (AGESIC) y la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP), habiendo obtenido la única Mención en Transparencia Activa otorgada en la edición 2013.

En conjunto con las Gerencias de Planificación y de RRHH se coordinaron las dos jornadas corporativas anuales con todo el personal del holding, que tienen por objeto dar a conocer los lineamientos estratégicos diseñados y/o alcanzados para el año en curso, así como también fortalecer la interacción de las personas de distintos sectores ó empresas de CND.

Mediante la administración de la Intranet, continuó procesando la difusión de comunicaciones institucionales.

6. MAPA – actuación de CND en el territorio nacional



ORGANIGRAMA







ADMINISTRACION
Y FINANZAS



PROYECTOS
Y SERVICIOS



DESARROLLO
PRODUCTIVO



ADMINISTRACION
DE FONDOS DE TERCEROS



ADMINISTRACION
Y FINANZAS



CONTROL
PRESUPUESTAL



CONTABILIDAD
CND



CONTABILIDAD
HOLDING



PROGRAMAS
Y FONDOS



TESORERIA



FINANZAS



TECNOLOGIAS
DE LA
INFORMACION



GESTION
DOCUMENTAL



COMPRAS
Y SERVICIOS



MANTENIMIENTO
Y SEGURIDAD
EDILICIA



SOPORTE	PROYECTOS								
	P.1.1	P.1.2	P.1.3	P.2.1	P.2.2	P.2.3	P.3.1	P.3.2	P.3.3
EVALUACION									
DISEÑO									
ARQUITECTURA									



ADMINISTRACION
Y FINANZAS



PROYECTOS
Y SERVICIOS



DESARROLLO
PRODUCTIVO



ADMINISTRACION
DE FONDOS DE TERCEROS



**DESARROLLO
PRODUCTIVO**



MIPYMES
MICRO, PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS



**SERVICIOS
FINANCIEROS**



**SERVICIOS
NO FINANCIEROS**



ADMINISTRACION
Y FINANZAS



PROYECTOS
Y SERVICIOS



DESARROLLO
PRODUCTIVO



ADMINISTRACION
DE FONDOS DE TERCEROS



ADMINISTRACION
DE FONDOS DE TERCEROS



OPERACIONES Y ADMINISTRACION
DE FONDOS DE TERCEROS



BACKOFFICE
OPERATIVO



ATENCION
AL CLIENTE

