



Ser un referente en políticas públicas orientadas al desarrollo

Jorge Perazzo, presidente de la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) de Uruguay, explica cuál es el rol que desempeñan dentro de la estructura pública del país. Como recuerda el presidente, la función se ha mantenido ligada a reanimar el desarrollo económico, ya sea mediante el fortalecimiento del sector empresarial, la administración de fondos o, más recientemente, como facilitador, ejecutor y concesionario de proyectos de infraestructura pública.

¿Qué cambios ha experimentado la CND en los últimos años y cuáles son sus funciones principales en la actualidad?

La Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) fue creada en la apertura democrática uruguaya de 1985, como un organismo que asistiera al Gobierno en la función de reanimar el desarrollo económico del país. Su creación formal fue el 4 de diciembre de 1985, por la ley N° 15.785, en carácter de persona jurídica de derecho público no estatal.

Como consecuencia de la situación de crisis de principios de los ochenta, en sus primeros años las prioridades se enfocaron en la recuperación del sector empresarial nacional, considerando los cambios políticos, económicos y comerciales del país. Una de las herramientas desarrolladas fue la participación en empresas. A partir de 1990, se define que la corporación participe en inversiones en todos los sectores económicos productivos, siempre que los proyectos determinen perspectivas ciertas de rentabilidad



Jorge Perazzo, presidente de la CND, firmando el convenio de la institución con la Administración Nacional de Puertos de Uruguay.

económica y financiera y claros beneficios para la economía de país. Esta actividad finaliza a principios de los 2000.

También desde los noventa la CND acompañó la iniciativa nacional de ayuda a las mipyme a través del Programa Global de Crédito a la Micro y Pequeña Empresa, fruto de los acuerdos entre Uruguay y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuyo convenio se firma en diciembre de 1990: Programa BID-MyPE. Este programa tenía un triple objetivo: brindar cobertura financiera a los micro y pequeños empresarios, aportar capacitación y asistencia técnica a este segmento y contribuir al desarrollo de una cultura productiva en el marco de las reglas de la economía de mercado. Así, la CND comienza a trabajar como banca de segundo piso, actividad que mantiene hasta el año 2016, donde este rol pasa a estar de la mano de la nueva Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE).

En paralelo a las acciones antes mencionadas, desde el año 2006 la CND desarrolló un área especializada dedicada a la administración de fondos de terceros, con el fin de dar apoyo en la mejora de la eficiencia de la gestión de diversos organismos, públicos y privados, generando sinergias entre los mismos. La mejora en la gestión del Estado y la transparencia en el manejo de fondos fueron ideas guía para el desarrollo

Con base en estos antecedentes, la CND comienza a especializarse en la administración operativa, contable y financiera de fondos de terceros para facilitar la ejecución y concreción de proyectos específicos.

de un conocimiento especializado en materia de administración de fondos.

Con base en estos antecedentes, la CND comienza a especializarse en la administración operativa, contable y financiera de fondos de terceros para facilitar la ejecución y concreción de proyectos específicos. Para ellos, la corporación cuenta con dos herramientas para prestar estos servicios: administración de fondos y fideicomisos.

A partir del 2000 y ante una situación de crisis económica que se avizoraba, el Poder Ejecutivo buscó promover la generación de obras públicas desarrolladas por particulares, con el control del Estado. Entre los proyectos que se priorizaron estuvo el de infraestructura vial, cuyo contrato se firmó en 2001 con el Ministerio de Transporte. Para operar este proyecto, se adjudicó la concesión de 1 270 kilómetros de la red vial nacional a CND por un plazo de 15 años, que creó una empresa

específicamente con ese objetivo: la Corporación Vial del Uruguay (CVU), a la cual cedió dicho contrato.

De este modo, la CND comienza su especialización como articulador del sector público para ejecutar proyectos de infraestructura. Este proyecto se respalda en la Ley 18.602 de 2009, de creación de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), en la que se determina que CND actuará como facilitador, ejecutor y concesionario de proyectos de infraestructura pública de transporte, energía, telecomunicaciones, y de cualquier otro que sea de uso público. Para esto puede crear o adquirir sociedades comerciales o participar en consorcios y fideicomisos especializados en la explotación de los proyectos que se le otorguen.

A su vez, en julio de 2011 se aprueba la ley 18.786 de Participación Público-Privada

Para operar el proyecto se adjudicó la concesión de 1 270 km de la red vial nacional a CND por un plazo de 15 años, que creó una empresa específicamente con ese objetivo: la Corporación Vial del Uruguay (CVU), a la cual cedió dicho contrato.

(PPP), que dio a la corporación nuevas herramientas para gestionar los proyectos de infraestructura.

Bajo esta ley se le encomiendan a CND nuevos cometidos, dentro de los cuales se destacan: asesorar a la Administración Pública en el desarrollo de proyectos, elaborar lineamientos técnicos y guías de buenas prácticas, desarrollar capacidades



CND facilita la coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas y con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, para lograr una adecuada articulación que viabilice una rápida y adecuada concreción de proyectos.

relacionadas con el tema tanto para el sector público como privado y actuar como ventanilla única de iniciativas privadas a ser ejecutadas mediante PPP.

Actualmente, los lineamientos estratégicos que rigen a la organización, la misión de CND es 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. La visión es ser un referente nacional e internacional como facilitador para la ejecución de políticas públicas orientadas al desarrollo.

Observamos que entre las nuevas atribuciones que le han concedido está el apoyo a los proyectos de Participación Público Privada (PPP). ¿Qué se busca con ello?

Por un lado, lo que se busca es la generación de capacidades institucionales dentro del Estado uruguayo para la ejecución de proyectos PPP que requieren de capacidades muy específicas. Que CND se transforme en algo similar a una unidad especializada en el tema y se pone al servicio de los ministerios como estructurador de los proyectos de infraestructura. También se encarga de hacer estudios de prefactibilidad, estudios de valor por dinero, pliegos de licitación, análisis de bancabilidad y promoción de los proyectos, entre otros.

Por otro lado, la creación de una unidad especializada PPP en CND permite centralizar los esfuerzos de promoción de dicha herramienta, así como la generación de capacidad institucional en el tema. CND, con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, ha llevado adelante varios seminarios, pasantías, cursos, etc., sobre el tema, capacitando al sector público y privado en el modo de generar proyectos sólidos y bancables.

CND facilita la coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas y con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, para lograr una adecuada articulación que

viabilice una rápida y adecuada concreción del proyecto. Asimismo, se encarga de llevar a cabo reuniones con organismos internacionales, financistas, fondos de pensión y empresas constructoras para asegurar la aceptación y que los proyectos sean bancables. Ejemplos de esto son la Unidad Punta de Rieles S. A. (Unidad de Personas Privadas de Libertad N° 1) y el Corredor Vial 21-24.

Coméntenos sobre los programas e instrumentos de financiamiento con que cuenta la institución para financiar los proyectos de infraestructura productiva y social.

En el área de Infraestructura, tenemos como misión ser un facilitador integral en el desarrollo de infraestructura de interés público y sus servicios asociados. Planificamos, dirigimos y administramos obras y proyectos de infraestructura, desarrollando actividades de estructuración, diseño, ingeniería y construcción.

Si bien CND no financia proyectos directamente, a través de nuestro fiduciario financiero Conafin Afisa, brindamos soporte en el asesoramiento, estructuración y administración de fideicomisos y fondos que operan como instrumento para la financiación de obras de interés público. Algunos de nuestros servicios son:

- Administración de Fondos y Fideicomisos. Una de nuestras líneas principales de gestión es administrar y financiar recursos como parte de políticas públicas definidas por el Poder Ejecutivo.
- Estructuración de fondos, fideicomisos y proyectos de inversión. Asesoramos, estructuramos e instrumentamos soluciones financieras óptimas para empresas públicas y privadas a través de procesos competitivos, ágiles e innovadores destinados a fortalecer el desarrollo productivo, económico y social del país.
- Asesoramiento en proyectos de inversión. Diseñamos soluciones a medida y asesoramos en proyectos de inversión para satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes, a través de la creación de fondos, fideicomisos u otros instrumentos.
- Financiamiento a través del mercado de capitales
- Fideicomisos financieros y Obligaciones Negociables. Como fiduciario financiero inscripto en el Banco Central del Uruguay podemos administrar fideicomisos



financieros que emitan certificados de participación y/o títulos de deuda en el mercado de capitales, así como también realizar las tareas fiduciarias en caso de emitirse obligaciones negociables. El objetivo de estos instrumentos es obtener fondos a través del mercado de capitales (inversores institucionales, público en general, etc.), los cuales se repagan a futuro con los flujos que genere el proyecto a financiar o la empresa receptora de los fondos.

La CND no solo brinda financiamiento, también cuenta con un conjunto significativo de servicios no financieros. ¿Puede darnos algunos alcances al respecto?

Como le comentamos, en el área de Infraestructura, además de la financiación, planificamos, dirigimos y gerenciamos obras y proyectos de infraestructura, desarrollando actividades de estructuración, diseño, ingeniería y construcción. Algunos de nuestros alcances son:

La misión de CND es 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.

- Estructuración de Proyectos. Asesoramos a nuestros clientes en el diseño de proyectos de infraestructura, definiendo aspectos como el modelo de negocio, la distribución de riesgos y elementos clave para la bancabilidad, realizando la coordinación interinstitucional con organismos públicos y privados que garanticen el éxito del proyecto.
- Elaboración de Estudios. Contamos con el equipo de técnicos, la experiencia y la reputación necesaria para realizar distintos

**RUTAS
CONCESIONADAS
A CVU POR
2 600 Km**

empresa de propiedad de CND.

Parte del Plan de reacondicionamiento de rutas nacionales elaborado por el Ministerio de Transporte.

estudios: de mercado, financieros, de ingeniería, diseños de arquitectura, etc.

- Elaboración de Pliegos de Licitación. Con base en nuestros técnicos y experiencia, asesoramos en aspectos clave para el éxito de los proyectos que luego se plasman en el Pliego de Licitación: modelo de adjudicación, obras mínimas, contralor del contrato, cesión y extinción del contrato, entre otros.
- Realización de Llamados y Evaluación de Oferta. Utilizamos mecanismos competitivos, ágiles y certificados en calidad para la realización de llamados a ofertas de empresas, brindando asesoramiento profesional a las consultas que se reciban durante el llamado y en la evaluación de las ofertas recibidas.
- Gerenciamiento y Supervisión de Obras. Nuestra metodología de trabajo está basada en conceptos del Project Management Institute e integrada al software elaborado por Agesic: Siges. Esto aporta transparencia y eficiencia en el manejo de proyectos.
- Certificación de Avance de Obras. Nos especializamos en la gestión, aprobación y pago de certificados de

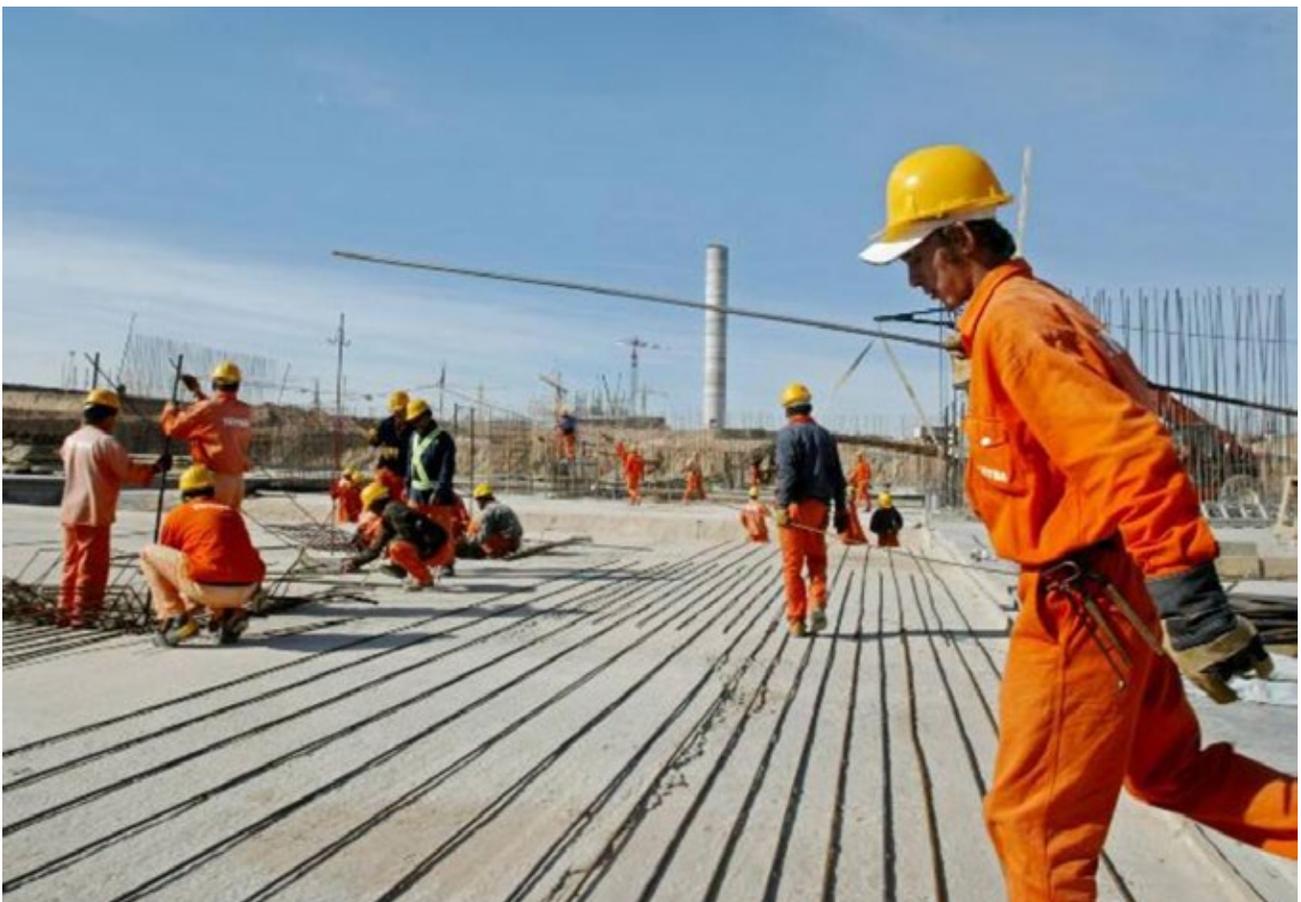
avance de obras, agilizando los pagos y proporcionando seguridad y respaldo tanto al sector público como al sector privado.

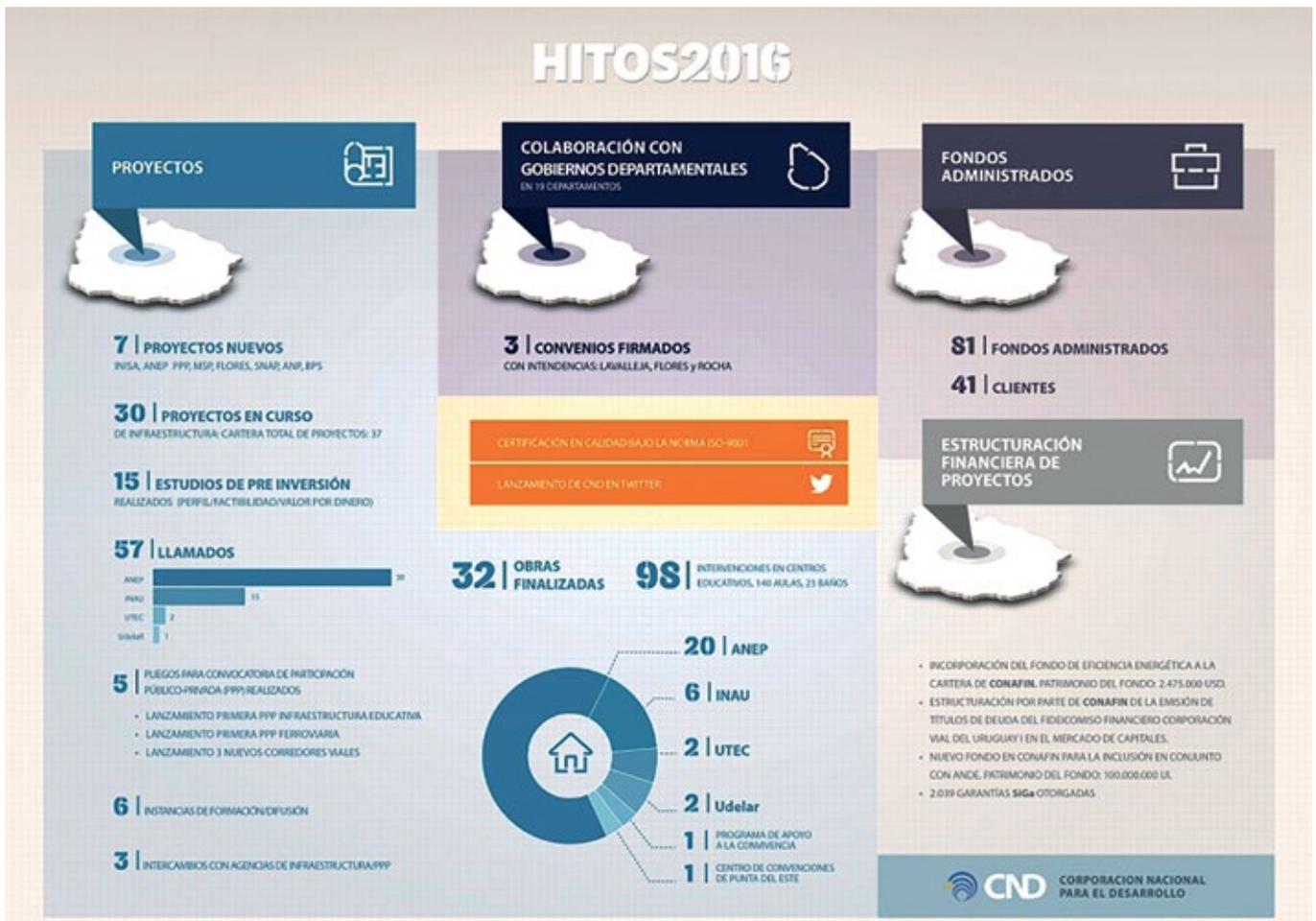
- Servicio de Mantenimiento de Obras. Apoyamos en la planificación y gestión del mantenimiento de edificios, asesorando a los clientes y asumiendo la responsabilidad de los mismos. Tenemos facilidad para la contratación de expertos, lo cual permite una gestión eficiente y reduce costos en el mediano plazo.

¿Puede describirnos algún programa emblemático relacionado con el financiamiento a proyectos de infraestructura?

Un ejemplo emblemático fue la financiación de las obras viales de la Corporación Vial del Uruguay (CVU) a través de nuestro fiduciario financiero, realizando una emisión de títulos de deuda por un monto de US\$ 100 millones para reacondicionamiento de rutas.

La emisión se realizó en abril de 2017 y las suscripciones de ofertas efectuaron a través de la Bolsa de Valores de Montevideo (BVM) y la Bolsa Electrónica de Valores S.A. (BEVSA).





Hitos de CND en el año 2016. Fuente: CND (<https://www.cnd.org.uy/>).

Las obras de los 2 600 kilómetros de rutas concesionadas a CVU, empresa de propiedad de CND, forman parte del Plan de reacondicionamiento de rutas nacionales elaborado por el Ministerio de Transporte.

CVU cede al Fideicomiso la recaudación de peajes y las indemnizaciones del Estado. El Fideicomiso emite títulos de deuda por hasta US\$ 450 000 000 contra el flujo de peajes, los cuales se estima que ascienden durante el período de la concesión a US\$ 2 700 000 000.

El Fiduciario vierte los fondos a las cuentas de pago del servicio de deuda, de reserva de servicio de deuda y a la cuenta de gastos. El sobrante de lo recaudado se transfiere a CVU para la realización de las obras correspondientes.

¿Trabajan con municipios o gobiernos locales? ¿Cómo lo hacen con aquellos que son pequeños o que tienen baja capacidad de inversión?

Desde el año 2016 CND cuenta con un área especializada en el trabajo con los gobiernos locales, con el objetivo de colaborar en la gestión de los gobiernos departamentales. Se realizan visitas periódicas a todos los gobiernos locales y se mantienen reuniones de trabajo con varias de ellas. Aquí nuevamente, si bien CND no financia directamente los proyectos, se le brinda asistencia en la estructuración y evaluación de proyectos a modo de contar con proyectos sólidos que faciliten el acceso a financiamiento. Luego de conseguido el mismo, colaboramos también en la correcta ejecución de esas obras a través de nuestro servicio de supervisión y gestión de obras. 🏠