



**CND**

**CORPORACION NACIONAL  
PARA EL DESARROLLO**

# **PLAN ESTRATÉGICO CND 2020**

**Febrero 2020**

A photograph of a modern building with a prominent white structural column system. The columns are thick and cylindrical, supporting a large, overhanging roof with a corrugated metal underside. The building's facade is a mix of dark blue panels and large glass windows. The ground is a light-colored concrete plaza with some drainage grates. In the background, there are palm trees and a clear blue sky.

# 1. Lineamientos Estratégicos

## MISIÓN



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

## VISIÓN



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

## VALORES



Profesionalismo, Excelencia, Trabajo en equipo, Transparencia, Iniciativa, Pro actividad, Compromiso con la Sociedad

# TRES GRANDES LÍNEAS DE ACCIÓN

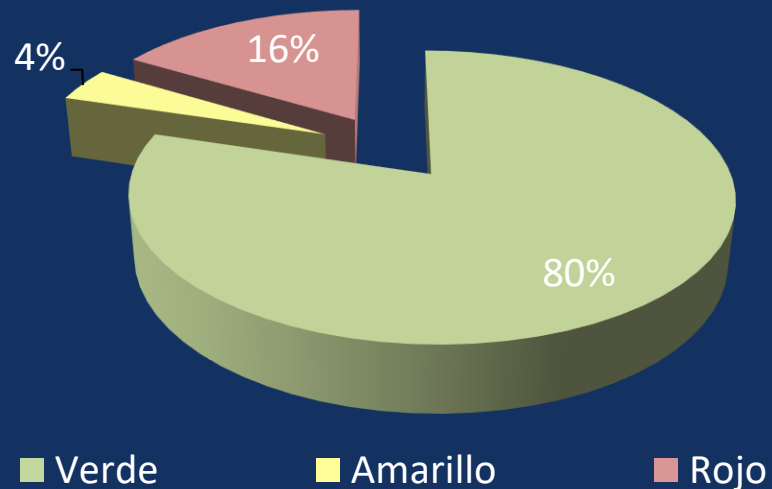
- Apoyar el Desarrollo de Infraestructura
- Colaborar en la mejora de la eficiencia de la Gestión del Sector Público
- Brindar servicios fiduciarios para la estructuración y gestión de Fondos



## 2. Objetivos Estratégicos – Cierre 2019

# CUADRO DE MANDO INTEGRAL: CIERRE 2019

Estado de los indicadores a Diciembre 2019



Dimensión	Cumplimiento 2019
Usuarios	78%
Proceso Internos	88%
Aprendizaje y Desarrollo	80%
Financieros	93%
<b>TOTAL</b>	<b>84%</b>

# USUARIOS 2019: 78% DE CUMPLIMIENTO



- Estrategia Comercial
- Certificación de Calidad Procesos CND
- Certificación INMUJERES Nivel 1
- Presentación de documentación para acreditación ante Fondo Verde
- Liderazgo temas PPP y BIM
- Cuidado del Medio Ambiente



- Nuevo servicio de mantenimiento de obras
- Firms nueva cooperación con CAF
- Firmar cooperación STP/AECID/CND para trabajar con Paraguay





## PROCESOS INTERNOS 2019: 88% DE CUMPLIMIENTO



- Manuales de procedimiento
- Manual Políticas Institucionales
- Plan de mitigación del riesgos claves identificados por el Comité de Riesgo
- Levantamiento de observaciones de riesgo
- Indicadores de Productividad
- Actualización de la web e intranet
- Potenciar sistemas de información



- Instrumental totalmente la metodología AGILE en PyS
- Implementar 100% de las medidas de mitigación para los riesgos claves
- Actualizar las matrices de riesgo

# APRENDIZAJE 2019: 80% DE CUMPLIMIENTO



- Plan de mejora de riesgos sicosociales
- Implementación de la Política de genero
- Niveles mínimos de competencias alcanzados
- Formularios de evaluación digitales para el Holding
- Programa de gestión del conocimiento
- Capacitación en venta consultiva
- Inducciones corporativas



- 100% de planes de acción de la evaluaciones mejorados: 74%
- 100% de empleados evaluados: 86%



# FINANCIERA 2019: 93% DE CUMPLIMIENTO

*Cifras expresadas en miles de pesos uruguayos*

Concepto	Ppto.	Real	Diferencia
Ingresos Administración de fondos	78.870	85.039	6.170
Ingresos por Servicios al Holding	61.210	61.732	522
Ingresos Proyectos y servicios	186.100	160.722	(25.378)
Ingresos Fideicomiso Seguridad Social	12.255	11.123	(1.132)
Ingresos por colocaciones fondos 3eros	6.574	4.320	(2.254)
<b>Total ingresos operativos</b>	<b>346.469</b>	<b>325.450</b>	<b>(21.020)</b>
<b>Costos de los servicios prestados*</b>	<b>(343.225)</b>	<b>(320.913)</b>	<b>22.313</b>
<b>Resultado Operativo</b>	<b>3.244</b>	<b>4.537</b>	<b>1.293</b>
Ingresos por colocaciones fondos CND	40.161	46.292	6.130
<b>Resultado sin dif. de cambio y prev.</b>	<b>40.276</b>	<b>354.939</b>	<b>314.663</b>
<b>Resultado Final del ejercicio</b>	<b>70.004</b>	<b>507.113</b>	<b>437.109</b>

- 6%

- 7%

A photograph of a modern building's exterior courtyard. The scene is viewed from a covered walkway with a metal railing. In the background, there is a multi-story building with large windows and colorful panels (blue, yellow, red, green). A blue semi-transparent box is overlaid on the center of the image, containing white text. The ground is paved with light-colored tiles, and there are concrete pillars supporting the walkway.

### 3. Objetivos Estratégicos: Plan 2020

# CUADRO DE MANDO INTEGRAL: OBJETIVOS 2020



## Apoyar en la Ejecución y Eficiencia de las Políticas Públicas

### Facilitar el Desarrollo de Infraestructura

- Diseñar instrumentos a medida de clientes
- Dar respuestas rápidas
- Brindar servicios de excelencia
- Trasparencia
- Pro actividad en buscar proyectos
- Articular actores públicos/privados e internacionales
- Cuidar el ambiente y la comunidad

USUARIOS

### Colaborar en la Mejora de la Gestión del Sector Público

- Metodologías de trabajo eficientes
- Automatización
- Trabajo en equipo e integrado con Holding
- Comunicación externa e interna estratégica
- Mejorar la productividad
- Tener sistemas de información eficientes
- Adecuado manejo de riesgos

PROCESOS INTERNOS

### Facilitar la Estructuración Financiera de Proyectos

- Fortalecer sistema de Gestión x Competencias
- Capacitar al personal en temas claves
- Procesos de selección eficientes
- Fomentar el conocimiento interno de la organización
- Mitigar los riesgos sicosociales
- Cuidar el clima laboral: género, salud, inclusión

APRENDIZAJE

- Obtener resultado operativo positivo
- Optimizar los costos y la utilización de recursos
- Márgenes adecuados por líneas de negocio
- Optimizar los ingresos por colocaciones financieras

FINANCIERA

# USUARIOS: OBJETIVOS ESPECÍFICOS

## Objetivo General

## Objetivo Específico

## Indicadores

Pro Actividad:  
Desarrollar una política activa de búsqueda de proyectos

Implementar  
Estrategia Comercial  
(AdF, PyS, Gob. Dptal)

Consolidar los  
fideicomisos como  
instrumentos válidos  
con las intendencias

Ejecutar fondos del  
Fondo Verde del  
Clima

Prospectos  
Reuniones  
Presupuestos  
Proyectos firmados  
Plan de Acciones Comerciales

Presentaciones en intendencias u organizaciones locales: 3

Dar respuesta a observaciones del FV  
Ejecutar Readiness 1 y 2  
Acreditación ante Fondo de Adaptación

PyS AdF Gob.Dp.

Prospectos	15	10	19
Reuniones	10	8	--
Presupuestos	6	5	10
Proyectos firmados	4	3	5

# USUARIOS: OBJETIVOS ESPECÍFICOS

## Objetivo General

## Objetivo Específico

## Indicadores

Soluciones a Medida de los clientes

Nuevas formas de trabajo con clientes

Relevamiento ambiental y de género en 25% de los proyectos

Ejecutividad en los Procesos

Digitalizar procesos de pago en AdF

Proceso digitalizado implementado en un proyecto piloto

Brindar información a clientes internos y externos a tiempo

Reestructurar Back Office operativo

Servicios Confiables: Profesional, técnico y responsable

Brindar servicios de calidad

Renovar certificaciones en Calidad  
Carga inicial en el software de Auditoria

Consolidar políticas de acceso a información y transparencia

Presentación a Premio a la Transparencia Activa de la UAIP

# USUARIOS: OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo General	Objetivo Específico	Indicadores
Actuar como articulador en el relacionamiento con Estado, Sector Privado, Organismos Internacionales	Mantener el liderazgo PPP	Convenios de supervisión de PPPs Viales y Educativas Taller con países de la región/org. locales: 1
	Fortalecer vínculos con Organismos Internacionales	Intercambios con agencias multilaterales: 2
	Liderar desde el ámbito público la digitalización de la construcción	2 obras supervisadas con BIM Incorporar empresas al PROCORE 4to Encuentro Nacional BIM
Compromiso con el Medio Ambiente y la Comunicad	Cuidado del medio ambiente y la comunidad	Certificación en Medio Ambiente ISO:14001 y en Seguridad Laboral ISO:45001

# PROCESOS INTERNOS: OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo General	Objetivo Específico	Indicadores
Rediseño y Desarrollo de Procesos y Metodologías de Trabajo	Digitalización de llamados	Llamados online antes de fin de año
	Profesionalizar la planificación de proyectos	Instrumentar metodología AGILE Estandarizar rubrado de obras
	Consolidación de nuevos procesos	Implementar oportunidades de mejora en procesos de Administración y Finanzas
	Rediseño metodología de trabajo de Tesorería y Finanzas	Rediseñar funcionamiento de áreas de Tesorería y Finanzas
	Consolidación de esquemas de supervisión	Formalizar esquema de nueva supervisión en Legal
	Estrategia de Transferencia de bienes fideicomitidos	Contar con nómina de bienes a transferir Elaborar estrategia de transferencia

# PROCESOS INTERNOS: OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo General

Objetivo Específico

Indicadores

Mejora de Productividad

➔ Monitorear la actividad de las áreas

➔ Resultado Operativo de PyS y AdF

➔ Mejorar plazos de inicio de obras

➔ Reducir 5% días de demora de inicio de obras desde la fecha del llamado

➔ Universalizar la transferencias como medio de pago

➔ Número de cheques promedio al mes: 100

➔ Cumplir con tiempos de los procedimientos

➔ Tiempos de respuesta de legal dentro de los plazos establecidos

➔ Contar con estimaciones de productividad

➔ Indicadores de productividad diseñados  
Estrategia de utilización de los indicadores

# PROCESOS INTERNOS: OBJETIVOS ESPECÍFICOS

## Objetivo General

## Objetivo Específico

## Indicadores

Trabajo en Equipo y en Forma Integral con el Holding	➔ Velar por convenios de servicio CND-Hold	➔ Todos los servicios con contrato firmado
	➔ Realizar planificación del holding	➔ Informe de seguimiento semestral
	➔ Evaluar incorporar unidad técnica en CVU	➔ Definir viabilidad de una unidad técnica en CVU
	➔ Acompañar a CFU y CONAFIN en su consolidación	➔ Informe semestral del plan de mejora CONAFIN Estructura de CFU adecuada a nuevos negocios
Estrategia de Comunicación Externa e Interna	➔ Generar contenidos de comunicación para proyectos CND	➔ Realizar video institucional Videos de casos de éxito publicados Actualización web e intranet
	➔ Difundir a través de Redes Sociales	➔ Lanzamiento Canal de YouTube
	➔ Alinear comunicación con estrategia comercial	➔ Actualización de materiales de comunicación en línea con el plan comercia

# PROCESOS INTERNOS: OBJETIVOS ESPECÍFICOS

## Objetivo General

## Objetivo Específico

## Indicadores

	➔ <b>Funcionamiento de software utilizados</b> ➔	Mejoras en SINAPSIS GIRH para fondos administrados
➔ <b>Mejorar los Sistemas de Información</b>	➔ <b>Mejorar eficiencia operativa en base a sistemas de info.</b> ➔	Registro de satisfacción de proveedores Todos los fondos en DYNATECH / BEVSA ACE Project en Contabilidad de Holding
	➔ <b>Mejorar calidad de información de gestión del área legal</b> ➔	Procedimiento en Integradoc para medir tiempos: 1 área
➔ <b>Adecuada Administración y Manejo del Riesgo</b>	➔ <b>Adecuada cobertura de Auditoría Interna</b> ➔	Informes de 12 procesos de la organización de acuerdo al Plan Anual
	➔ <b>Seguimiento de observaciones de riesgo</b> ➔	Reporte de seguimiento de observaciones Ejecución >70% de planes de acción Informe compilado de riesgos y acciones Plan de acción 2019 para riesgos claves
	➔ <b>Fortalecer la gestión institucional de riesgos</b> ➔	Medidas de mitigación para los principales riesgos por parte del Comité de Riesgo
	➔ <b>Manejo adecuado riesgo informático</b> ➔	Seguimiento auditoria interna de riesgos TI

# APRENDIZAJE Y DESARROLLO: OBJETIVOS ESPECÍFICOS

## Objetivo General

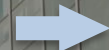
## Objetivo Específico

## Indicadores

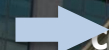
Aplicación del Sistema de Gestión Por Competencia: Habilidades Técnicas y de Gestión



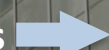
Mejorar la efectividad y el alcance de las evaluaciones



Planes de acción mejorados según parámetros de CINTERFOR  
Empleados evaluados: 100%



Fortalecer las competencias claves



Competencias con más de 20% de evaluados por debajo de lo esperado: 3

Conocimiento Global del Negocio



Fortalecer el conocimiento de la organización



Encuentros Corporativos de Formación Transversal: 2  
Inducciones corporativas: 2

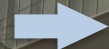


Reducir los riesgos psicosocial

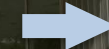


Implementar plan de acción para riesgos principales

Motivación, Clima Laboral e Identidad Corporativa



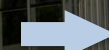
Programa de inclusión laboral



Acuerdos con organizaciones que trabajen tema de inclusión, especialmente discapacidad



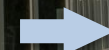
Política de género



Certificación INMUJERES Nivel 2: 70%



Seguridad Laboral



Plan de Trabajo anual de la Comisión de Salud

# APRENDIZAJE Y DESARROLLO: OBJETIVOS ESPECÍFICOS

## Objetivo General

Entrenamiento y  
Desarrollo del  
Personal

## Objetivo Específico

Capacitar al personal  
en temas claves para  
la organización

Mejorar los niveles de  
ejecución del Plan de  
Capacitación

Mejorar los tiempos  
y eficiencia de la  
selección

## Indicadores

Seminarios de Management: 4  
Seminarios temas de actualidad empresarial: 2  
Sensibilización género y medio ambiente  
Sensibilización en transparencia y anticorrupción  
Programa de entrenamiento en TICs

Actividades previstas / realizadas: Min 80%

Tiempo en reclutar personal: 60 días

# FINANCIERA: OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo General	Objetivo Específico	Indicadores
Obtener Resultado Positivo	➔ <b>Obtener resultado neto positivo en CND</b>	➔ Resultado Neto CND
Valor Agregado por los Servicios Ofrecidos	➔ <b>Márgenes directos positivos globales y por áreas</b>	➔ Resultado Operativo CND Márgenes directos PyS y AdF Ingresos PyS, AdF, Holding, otros
Optimizar Estructura de costos	➔ <b>Utilizar eficientemente los costos de estructura</b>	➔ Costos de los servicios prestados Costos de servicios / ingresos operativos Variación de costos respecto al presupuesto
Obtener Mayor Retorno por Colocaciones	➔ <b>Optimizar la generación de ingresos por intereses financieros</b>	➔ Fondos colocados / Fondos disponibles: 90% Intereses ganados Interesas ganados acum. / promedio invertido

## En resumen...4 grandes grupos de objetivos 2020

### 1. Implementar una Política Comercial activa y profesional

- KPIs: Prospectar, reuniones de venta, nuevos proyectos
- Consolidar rol de CND en el interior: Talleres/Presentaciones
- Liderar desde el ámbito público la digitalización de la construcción: 3er Encuentro BIM, Supervisión en BIM
- Mantener liderazgo PPP: supervisión y seminarios

### 2. Mejorar la eficiencia y la productividad

- Comisión de Políticas y Procedimientos
- Implementar metodología AGILE para una gestión eficiente
- Automatización y digitalización de proceso: pagos, llamados, finanzas, registro de proveedores
- Potenciar los indicadores de productividad

### 3. Actualizar la Gestión de Riesgos

- Comité de Riesgo: seguimiento y materialización de riesgos
- Debida diligencia de los clientes
- Manejo de datos personales
- Seguridad informática
- Plan de acción para riesgos sicosociales detectados

### 4. Compromiso con el Medio Ambiente, Género y Salud Laboral

- Certificación ISO 14000 e ISO 45000
- Certificación INMUJERES nivel II: 70% de hitos
- Relevamiento ambiental y de género en proyectos: 25%
- Plan de Trabajo anual de la Comisión de Salud



**CND**

**CORPORACION NACIONAL  
PARA EL DESARROLLO**

**GRACIAS**

**Febrero 2020**